



INSTITUTO BRASILEIRO DE ENSINO, DESENVOLVIMENTO E PESQUISA
ESCOLA DE DIREITO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL

Gestão de Riscos no âmbito da Administração Pública do Distrito Federal

Maria Ester Lessa Brandão Nogueira de
Oliveira Moraes

Brasília/DF
2020

Maria Ester Lessa Brandão Nogueira de Oliveira Moraes

Gestão de Riscos no âmbito da Administração Pública do Distrito Federal

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública: políticas públicas e Gestão Governamental, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Felipe Lopes da Cruz.

Brasília/DF
2020

Maria Ester Lessa Brandão Nogueira de Oliveira Moraes

Gestão de riscos no âmbito da Administração Pública do Distrito Federal

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública: políticas públicas e Gestão Governamental, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Felipe Lopes da Cruz.

Aprovado em: / / _____

Banca Examinadora

Professor Doutor Felipe Lopes da Cruz
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e
Pesquisa – Presidente

Professor Doutor Luís Henrique da Silva Paiva
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e
Pesquisa – Membro Interno

Professor Doutor André Luiz Valença da Cruz
Membro Externo

Brasília – DF
2020

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador, Felipe Lopes da Cruz, pela dedicação, zelo e competência no acompanhamento da pesquisa e, especialmente, pela tranquilidade que me transmitiu nos momentos de maior aflição frente a este desafio.

Aos professores Luís Henrique da Silva Paiva e André Luiz Valença da Cruz, integrantes da banca da qualificação, pela dedicação e valiosas contribuições naquele momento e por acompanharem o desenvolvimento do presente trabalho.

Aos colegas do IDP, em especial Alessandra, que sempre esteve ao meu lado, incentivando com entusiasmo minha pesquisa.

Aos colegas do trabalho que me apoiaram nesta empreitada.

A todos aqueles que contribuíram de alguma forma para a realização desta pesquisa, em especial, João Batista, Débora, João Marcelo e Quinha.

Às pessoas entrevistadas na pesquisa e aos respondentes dos questionários aplicados, pois não seria possível a realização do estudo sem essa contribuição.

Agradeço ao Mário, meu marido, por seu amor generoso, além do apoio e do incentivo sempre incondicionais em relação a todos os meus projetos.

Pedro e Helena, filhos amados, que me inspiram todos os dias a ser uma pessoa melhor.

Ao meu pai, que, de onde estiver, estará orgulhoso.

À minha mãe, que está sempre na torcida.

RESUMO

Tema: implantação da Política de Gestão de Riscos no âmbito da Administração Pública do Distrito Federal. Implantou-se o Programa e buscou-se identificar os principais fatores que influenciaram os resultados alcançados por três Unidades distritais: Fundação Hemocentro de Brasília (FHB), Companhia do Metropolitano do Distrito Federal (Metrô-DF) e Secretaria de Estado de Agricultura, Abastecimento e Desenvolvimento Rural (SEAGRI). No marco temporal definido, a Controladoria-Geral do Distrito Federal (CGDF) examinou, sob a óptica da auditoria baseada em risco, estas Unidades. Estudou-se o arcabouço legal relacionado à instituição da política, os artefatos para sua implantação e os relatórios de auditoria baseada em riscos e de monitoramento em gestão de riscos. As informações acerca do programa e seus resultados vieram das entrevistas com gestores dessas Unidades, da CGDF e do questionário aplicado na FHB e no Metrô-DF. Não houve levantamento na SEAGRI. **Resultados:** liderança, internalização do programa e capacitação em gestão de riscos foram os fatores mais influentes. Liderança: FHB - a ingerência da alta direção impulsionou a implantação do programa e facilitou a sua execução. Metrô-DF e SEAGRI - apoio da alta direção, representado na formalização da política, comprometeu a boa execução e dificultou a continuidade após as eleições distritais de 2018. Internalização da política: FHB - experiência prévia em gestão da qualidade valeu para internalizar a gestão de riscos pela divulgação dos bons resultados e intercâmbio de informações entre setores; Metrô-DF e SEAGRI – cultura organizacional, representada por resistência dos servidores, dificultou a internalização da política. Capacitação - FHB considerou-a essencial ao sucesso na implantação da política; suporte da CGDF permanente à FHB e inicial ao Metrô-DF e à SEAGRI. Para servidores, a capacitação foi o mecanismo mais relevante à boa execução da política de gestão de riscos nas Unidades.

Palavras-chave: Gestão de Riscos; Implantação no setor público; Liderança; Internalização; Capacitação.

ABSTRACT

Theme: Implementation of risk policy management within the public administration of Distrito Federal.

After the program was established, the research aimed to identify the major factors that had an influence on the results achieved by three district units: Fundação Hemocentro de Brasília (FHB), Companhia do Metropolitan do Distrito Federal (Metrô-DF) and Secretaria de Estado de Agricultura, Abastecimento e Desenvolvimento Rural (SEAGRI). On the defined time frame, the Controladoria-Geral do Distrito Federal (CGDF), examined under the perspective of risk-based auditing, these units. It was studied the theoretical framework related to the political implementation, the artifacts for the deployment and the reports of risk-based auditing and risk management monitoring. The information's that concerned the program and its results came from interviews of managers of those units, of CGDF and from surveys applied at FHB and Metrô-DF. There were no surveys at SEAGRI. **Results:** leadership, program internalization and capacitation on risk management were the most influential factors. Leadership: FHB – the interference of the board of directors drove the program's implementation and eased its execution. Metrô-DF and SEAGRI – support of the board of directors, represented on the policy formalization compromised a good execution and hardened its continuity after the 2018 district elections. Policy internalization: FHB – previous experience in quality management helped for the internalization of risk management with the announcements of good results and the exchange of information between sectors. Metrô-DF e SEAGRI – organizational culture, represented by the opposition of the public employees, hardened the policy internalization. Qualification – FHB considered it essential to the success of the policy implementation; Permanent support of CGDF to FHB and initial support to Metrô-DF and SEAGRI. For the public employees, the qualification was the most relevant aspect for a good execution of the policy of risk management at these units.

Key-words: Risk management; Public sector implementation; Leadership; Internalization; Qualification.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Ciclo Básico da gestão de riscos.....	32
Quadro 1 – Definições dos princípios organizacionais	26
Quadro 2 – Comparativo entre os modelos propostos	31
Quadro 3 – Benefícios da adoção do modelo de gestão de riscos.....	49
Quadro 4 – Relatórios das Unidades em estudo.....	55
Quadro 5 – Categorias de análise obtidas das diversas fontes de evidência da pesquisa ...	60
Quadro 6 – Etapas da política de gestão de riscos implantada pela CGDF e dos modelos de gerenciamento de riscos.....	63
Quadro 7 – Análise da gestão de riscos nas Unidades em estudo.....	65
Tabela 1 – Características das auditorias convencional e baseada em riscos	45
Gráfico 1 – Papel da liderança da FHB quanto à política de gestão de riscos.....	76
Gráfico 2 – Atuação do Comitê de Gestão de Riscos da FHB.....	76
Gráfico 3 – Impacto na política de gestão de riscos implantada na FHB com mudanças no governo.....	76
Gráfico 4 – Papel da liderança do Metrô-DF quanto à política de gestão de riscos.....	81
Gráfico 5 – Atuação do Comitê de Gestão de Riscos do Metrô-DF	82
Gráfico 6 – Impacto na política de gestão de riscos implantada no Metrô-DF com mudanças no governo.....	82
Gráfico 7 – Divulgação interna dos resultados da gestão de riscos na FHB.....	90
Gráfico 8 – Mudança cultural na FHB devido à política de gestão de riscos	90
Gráfico 9 – Percepção da disseminação da política de gestão de riscos na FHB	91
Gráfico 10 – Divulgação interna dos resultados da gestão de riscos no Metrô-DF	94
Gráfico 11 – Mudança cultural no Metrô-DF devido à política de gestão de riscos.....	94
Gráfico 12 – Percepção da disseminação da Política de Gestão de Riscos no Metrô-DF	95
Gráfico 13 – Percepção da capacitação em gestão de riscos na FHB	99
Gráfico 14 – Percepção da capacitação em gestão de riscos no Metrô-DF	101

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABR	Auditoria Baseada em Risco
AUDIBRA	Auditores Internos do Brasil
<i>BI</i>	<i>Business Intelligence</i>
BNB	Banco do Nordeste do Brasil
CAN/CSA	Associação Canadense de Padrões
CGDF	Controladoria Geral do Distrito Federal
CGU	Controladoria Geral da União
COGEA	Comitê de Gestão Ambiental
Cooperalfa	Cooperativa Agroindustrial Alfa
CORIS	Coordenação de Auditoria de Riscos, Integridade e Relacionamento com Unidades de Controle e Auditoria
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DARIS	Diretoria de Auditoria de Integridade e Riscos
DODF	Diário Oficial do Distrito Federal
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
<i>ERM</i>	<i>Enterprise Risk Management</i>
FERMA	<i>Federation of European Risk Management Associations</i>
FHB	Fundação Hemocentro de Brasília
FLAI	Federação Latino-Americana de Auditores Internos
GDF	Governo do Distrito Federal
GERIFES	Gestão de Riscos em Instituições Federais de Ensino Superior
GR	Gestão de Risco
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IDP	Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa
IDR	Instituto de Radioproteção e Dosimetria
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IIA Brasil	Instituto dos Auditores Internos do Brasil
<i>IIA</i>	<i>Institute of Internal Auditors</i>
IN	Instrução Normativa
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
Metrô-DF	Companhia do Metropolitano do Distrito Federal
NAO	<i>National Audit Office</i>

NBR	Norma Brasileira
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PEI	Plano Estratégico Institucional
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	Project Management Institute
SEAGRI	Secretaria de Agricultura, Abastecimento e Desenvolvimento Rural do Distrito Federal
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SSCH	Sistema de Sangue, Componente e Hemoderivados
SUBCI	Subcontroladoria de Controle Interno
TCDF	Tribunal de Contas do Distrito Federal
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
UCI	Unidade de Controle Interno
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO. RISCO. GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS. GESTÃO DE RISCOS NO SETOR PÚBLICO. AUDITORIA BASEADA EM RISCOS. ESTUDOS CORRELATOS.....	17
2.1 RISCO	17
2.2 GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS	19
2.3 GESTÃO DE RISCOS NO SETOR PÚBLICO.....	32
2.4 AUDITORIA BASEADA EM RISCO	44
2.5 ESTUDOS CORRELATOS	46
3 PERCURSO METODOLÓGICO	51
3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	51
3.2. COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS.....	54
3.2.1 Pesquisa documental	54
3.2.2 Entrevistas semiestruturadas	56
3.2.3 Levantamento estruturado	58
3.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	59
3.4 RESTRIÇÕES DA PESQUISA.....	60
4 ANÁLISE DOS DADOS.....	62
4.1 FHB	70
4.2 METRÔ-DF.....	70
4.3 SEAGRI	71
4.4 LIDERANÇA	72
4.4.1 O papel da Liderança na FHB.....	73
4.4.2 O papel da Liderança no Metrô-DF	78
4.4.3 O papel da Liderança na SEAGRI	84
4.5 INTERNALIZAÇÃO DA POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS	88
4.5.1 Internalização da Política de Gestão de Riscos na FHB.....	89
4.5.2 Internalização da Política de Gestão de Riscos no Metrô-DF	92
4.5.3. Internalização da Política de Gestão de Riscos na SEAGRI	95
4.6 CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES NO TEMA GESTÃO DE RISCOS.....	97
4.6.1 Capacitação no âmbito da FHB.....	98
4.6.2 Capacitação no âmbito do Metrô-DF	100
4.6.3 Capacitação no âmbito da SEAGRI	102
4.7 A PERSPECTIVA DA CGDF.....	104
4.8 INFERÊNCIAS.....	107
CONCLUSÃO.....	109
REFERÊNCIAS.....	116
APÊNDICES.....	122

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA NAS UNIDADES OBJETO DE ESTUDO.....	122
APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA CGDF	122
APÊNDICE 3 – QUESTIONÁRIO APLICADO NA FHB.....	122
APÊNDICE 4 – QUESTIONÁRIO APLICADO NO METRÔ-DF.....	127

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho está inserido no campo da implementação de políticas públicas de apoio à melhoria da gestão, tendo como tema a implantação das boas práticas gerenciais em Gestão de Riscos e Controle Interno no âmbito da Administração Pública do Distrito Federal.

O gerenciamento de riscos vem ganhando importância na gestão das organizações do setor público. A partir de experiências exitosas no manejo de incertezas a que estão sujeitas quaisquer organizações, a gestão de riscos no âmbito público se apresenta como importante instrumento gerencial para os administradores públicos, em especial, para aumentar a segurança e o desempenho na consecução das políticas públicas.

Sob a óptica do controle interno, a gestão de riscos é forte aliada ao propósito de assegurar a boa e regular aplicação dos recursos públicos.

No âmbito federal, a abordagem do risco nas atividades de controle interno teve início com a edição, pela Controladoria-Geral da União, da Instrução Normativa – IN CGU nº 24/2015¹, que estabeleceu as diretrizes para planejamento, execução, comunicação e monitoramento nas atividades de auditoria interna no poder executivo federal.

Em seguida, em conjunto com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, desta feita por intermédio da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1/2016², ficou estabelecida a obrigatoriedade dos órgãos e entidades do Poder Executivo federal quanto a adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança.

Na esfera distrital, o ensejo de ter a capacidade de identificar e lidar com incertezas na Administração Pública local foi impulsionado por uma deliberação do

¹ Disponível em: http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/30175122/do1-2015-11-18-instrucao-normativa-n-24-de-17-de-novembro-de-2015-30175118. Acesso em: 21 set. 2019.

² Disponível em: http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197. Acesso em: 21 set. 2019.

Tribunal de Contas do Distrito Federal (TCDF)³, que recomendou à Controladoria-Geral do Distrito Federal (CGDF), Órgão Central de Controle Interno, aprimorar a gestão de riscos – de modo a contribuir para a criação de mecanismos de controle que funcionem concomitantemente à execução dos contratos – e, ainda, fortalecer os controles internos associados.

Objetivo Estratégico do Plano Estratégico Institucional (PEI) da CGDF, quadriênio 2016-2019⁴, para “fomentar o aperfeiçoamento dos controles internos e a indução da gestão de riscos da Administração Pública”, o gerenciamento de riscos em âmbito distrital ganhou reforço com a edição do Decreto nº 37.302, de 29 de abril de 2016⁵, que estabelece os modelos de boas práticas gerenciais em Gestão de Riscos e Controle Interno a serem adotados nos órgãos e entidades distritais, delegando a responsabilidade de implantação à CGDF.

De acordo com a norma, “o controle interno visa garantir que os objetivos e metas sejam atingidos” e:

As boas práticas gerenciais englobam as estruturas de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas reconhecidas como as melhores, em termos de gestão pública ou privada, utilizadas para aumentar a eficiência da administração e diminuir o impacto dos riscos correlacionados a esta atividade. (DISTRITO FEDERAL, 2016, p. 9).

Nesse contexto, os modelos de instrumentos de boas práticas técnicas e gerenciais escolhidos pelo Poder Executivo distrital são as normas ISO 31000 – Gestão de Riscos e ISO 19011 – Diretrizes para Auditoria de Sistemas de Gestão, editadas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e, ainda, o relatório Controle Interno – Estrutura Integrada – 2013 do Comitê de Organizações Patrocinadoras da Comissão *Treadway*, ou seja, *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO).

³ Decisão nº 3.320/2015 proferida no Processo nº 5.750/2013. Disponível em: http://www.cg.df.gov.br/wp-conteudo/uploads/2018/02/TCDF-3320_2015.pdf. Acesso em: 21 set. 2019.

⁴ Disponível em: http://www.cg.df.gov.br/wp-conteudo/uploads/2019/06/planejamento_estrategico_2019.pdf. Acesso em: 21 set. 2019.

⁵ Disponível em: http://www.tc.df.gov.br/sinj/Norma/62b125e556c2408ba49802520e9f96e4/exec_dec_37302_2016.html. Acesso em: 5 jun. 2019.

Alinhado ao normativo, a CGDF estabeleceu como meta implantar, até dezembro de 2019, a gestão de riscos em vinte e quatro (24) Unidades de alta complexidade da administração pública distrital⁶. Muito além de fomentar, o órgão atua como consultor e capacitador na implantação do programa, fornecendo orientação e treinamento necessários, além de realizar auditorias baseadas em riscos nos órgãos e entidades, para oferecer à alta administração uma análise de quão eficaz os riscos estão sendo gerenciados.

Desde a edição do normativo até o ano de 2019, marco temporal definido para a presente pesquisa, a Política de Gestão de Riscos foi instituída em doze órgãos da administração direta⁷ e em seis entidades da administração indireta⁸ do Governo do Distrito Federal (GDF).

Nesse período, o Controle Interno elaborou relatórios de Auditoria Baseada em Riscos em três Unidades de alta complexidade da administração pública distrital, a saber: Fundação Hemocentro de Brasília (FHB), Companhia do Metropolitano do

⁶ Agência de Fiscalização do Distrito Federal, Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal, Companhia Energética de Brasília, Companhia de Desenvolvimento da Habitação, Departamento de Estradas e Rodagem do Distrito Federal, Departamento de Trânsito do Distrito Federal, Transporte Urbano do Distrito Federal, FHB - Fundação Hemocentro de Brasília, Companhia do Metropolitano do Distrito Federal, Companhia Urbanizadora da Nova Capital do Brasil, Polícia Civil do Distrito Federal, Polícia Militar do Distrito Federal, Secretaria de Agricultura, Abastecimento e Desenvolvimento Rural, Secretaria de Políticas para Crianças, Adolescentes e Juventude, Secretaria de Estado de Cultura, Secretaria do Trabalho, Desenvolvimento Social, Mulheres, Igualdade Racial e Direitos Humanos, Secretaria de Estado de Educação, Secretaria de Estado de Fazenda, Secretaria de Estado do Meio Ambiente, Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Estado de Saúde, Secretaria Estado de Infraestrutura e Serviços Públicos, Serviço de Limpeza Urbana do Distrito Federal e Companhia Imobiliária de Brasília. Fonte: SANTANA, Olavo Pontes. **Repensando o papel do controle interno na administração pública: o caso da implantação do Programa de Gestão de Riscos pela Controladoria-Geral do Distrito Federal**. 2018. 111 f., il. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Gestão de Políticas Públicas) — Universidade de Brasília, Brasília, 2018. Disponível em: <http://bdm.unb.br/handle/10483/20946>. Acesso em: 02 out. 2019.

⁷ Controladoria-Geral do Distrito Federal; Secretarias de Agricultura, Abastecimento e Desenvolvimento Rural; Educação; Justiça e Cidadania; Meio Ambiente; Saúde; Secretarias de Economia, Desenvolvimento, Inovação, Ciência e Tecnologia; Esporte, Turismo e Lazer; Infraestrutura e Serviços Públicos; Mobilidade; Trabalho, Desenvolvimento Social, Mulheres, Igualdade Racial e Direitos Humanos; atualmente Secretarias de Desenvolvimento Econômico; Esporte e Lazer; Obras e Infraestrutura; Transporte e Mobilidade; Desenvolvimento Social, respectivamente, por força do Decreto nº 39.610/2019; e Secretaria de Fazenda, atualmente, Secretaria de Economia, por força do Decreto nº 40.030/2019. Disponível em: <http://www.cg.df.gov.br/secretarias/>. Acesso em: 21 set. 2019.

⁸ Agência de Fiscalização, extinta pela Lei nº 6.302/2019, que também criou a Secretaria de Proteção da Ordem Urbanística do Distrito Federal – DF Legal; Departamento de Trânsito; Transporte Urbano do DF, extinta pela Lei nº 6.334/2019, cujas atribuições passaram a ser exercidas pela Secretaria de Transporte e Mobilidade; Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural, Companhia do Metropolitano e Fundação Hemocentro de Brasília. Disponível em: <http://www.cg.df.gov.br/entidades/>. Acesso em: 21 set. 2019.

Distrito Federal (Metrô-DF) e Secretaria de Agricultura, Abastecimento e Desenvolvimento Rural do Distrito Federal (SEAGRI)⁹.

Os referidos relatórios indicam a evolução da implementação da gestão de riscos nas organizações. Identificar os fatores que influenciam os diferentes resultados alcançados por essas instituições possibilitará o aprimoramento do programa, bem como a disseminação das melhores práticas para toda a administração distrital.

Nesse contexto, a questão central que permeou o trabalho foi: quais fatores influenciaram os resultados obtidos por diferentes organizações em razão da implementação da Política de Gestão de Riscos no âmbito da Administração Pública do Distrito Federal?

O estudo justifica-se pela relevância da implementação de uma política que visa ao aprimoramento da gestão pública mediante mecanismos de antecipação a incertezas.

Ademais, levando-se em conta a dinâmica da execução da referida política, a identificação dos fatores que influenciam os resultados alcançados por diferentes organizações proporcionará a disseminação das melhores práticas, além de possibilitar o aperfeiçoamento da implementação do gerenciamento de riscos nos órgãos e entidades do GDF.

Para responder à pergunta-problema do trabalho, foram propostos os seguintes objetivos: 1) analisar os principais aspectos da instituição da referida política na Administração Pública do Distrito Federal, compreendendo o papel e a atuação da CGDF no processo de implementação do programa; 2) examinar os processos de instituição da política nas Unidades objeto do estudo, considerando os documentos atrelados à implementação do programa, tais como: normativos, relatórios de estabelecimento do contexto para gestão de risco, grau de maturidade para a gestão de risco, matrizes de risco, dentre outros; 3) pesquisar os Relatórios de Auditoria Baseada em Riscos (ABR) elaborados pela CGDF, verificando o

⁹ Fonte: Relatório de Atividades 2018 - Controladoria-Geral do Distrito Federal. Disponível em: <http://www.cg.df.gov.br/wp-conteudo/uploads/2018/02/Relat%C3%B3rio-de-Atividades-2018.pdf>. Acesso em: 5 abr. 2020.

desenvolvimento da gestão de riscos nas organizações que constituem o objeto da pesquisa; e 4) diagnosticar os principais fatores que influenciam os resultados alcançados.

O presente trabalho fundamenta-se na premissa de que as Unidades objeto de estudo, FHB, Metrô-DF e SEAGRI são propícias ao exame dos fatores que influenciam os resultados alcançados na implementação da política de gestão de riscos no âmbito da administração pública distrital, considerando que, no marco temporal definido para a pesquisa, foram as Unidades do governo distrital submetidas à análise do Controle Interno sob a óptica da metodologia da Auditoria Baseada em Riscos.

O marco temporal da pesquisa ficou restrito ao período compreendido entre abril de 2016 e o ano de 2019, interregno que alcança a edição do Decreto distrital nº 37.302 e a elaboração, pela CGDF, dos relatórios de Auditoria Baseada em Riscos e de Monitoramento em Gestão de Riscos concernentes ao exame da implementação da política nas três Unidades objeto do estudo.

Nesse contexto, importa ressaltar que o referido período afasta da pesquisa um possível reflexo da Lei federal nº 13.303, de 30 de junho de 2016¹⁰ (Lei das Estatais), regulamentada no Distrito Federal por meio do Decreto nº 37.967, de 20 de janeiro de 2017¹¹, na implantação do sistema de gestão de riscos no Metrô-DF.

Isso porque, por força do normativo, desde junho de 2018 a empresa pública é obrigada a promover as adaptações necessárias à adequação ao disposto na referida lei, dentre as quais, a adoção de regras de estruturas e práticas de gestão de riscos e controle interno, conforme dispõe o artigo 9º da norma.

Em que pesem os dispositivos da Lei nº 13.303/2016, a implantação da Política de Gestão de Riscos no Metrô-DF ocorreu antes do prazo definido no

¹⁰ 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://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2016/lei/L13303.htm. Acesso em: 1 nov. 2019.

¹¹ Disponível em: http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/2ff8a178f08b436094e2687a1bf0eaf3/Decreto_37967_20_01_2017.html. Acesso em: 1 nov. 2019.

normativo, bem como a elaboração dos Relatórios de Auditoria Baseada em Riscos, para a avaliação da implementação da política na empresa.

Cabe destacar que, apesar de a Política de Gestão de Riscos ter sido implementada em outras Unidades do GDF, o estudo tem seu escopo voltado à identificação de fatores que influenciam os resultados alcançados por estas três Unidades, a FHB, o Metrô-DF e a SEAGRI, sob a óptica dos relatórios de Auditoria Baseada em Riscos e Monitoramento em Gestão de Riscos elaborados pela CGDF.

Dessa forma, não faz parte do escopo deste trabalho a identificação de impactos relativos à implantação do sistema de gestão de riscos nas demais Unidades do GDF.

Seguido desta introdução, o trabalho está organizado em mais quatro seções. A segunda seção traz o referencial teórico, no qual se elencam algumas abordagens acerca dos principais temas relacionados ao contexto em que a pesquisa está inserida: risco, gestão de riscos corporativos, gestão de riscos no setor público e auditoria baseada em riscos. Além disso, a seção apresenta breve descrição de alguns estudos correlatos ao tema.

A terceira seção é destinada à apresentação do percurso metodológico da pesquisa, isto é, os procedimentos, técnicas e instrumentos utilizados para o alcance das informações necessárias ao desvendo da pergunta-problema, com a descrição pormenorizada da coleta dos dados, as categorias de análise que serviram de fio condutor para o desenvolvimento do trabalho e, ainda, as restrições da pesquisa.

Por sua vez, na quarta seção desenvolve-se a análise dos dados obtidos.

Finalmente, a conclusão traz as considerações finais, os limites do estudo e indicações para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO. RISCO. GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS. GESTÃO DE RISCOS NO SETOR PÚBLICO. AUDITORIA BASEADA EM RISCOS. ESTUDOS CORRELATOS

2.1 RISCO

Diversas são as conceituações dadas ao termo risco. De acordo com Ahmeti e Vladi (2017), muitos autores concordam que ‘risco’ é conceito de difícil definição. É dizer:

Em outras palavras, a maioria dos autores tenta oferecer definições para um conceito que é diferente em diferentes organizações e contextos. O que é alto para alguém, pode ser percebido como baixo para outra pessoa; o que é ameaça para um gerente é uma oportunidade para outro. Simplesmente dito, o risco é uma percepção e uma reação individual ao desconhecido. (AHMETI e VLADI, 2017, p. 324) (Tradução nossa).¹²

No mesmo sentir, Areosa (2008) aduz que “A definição de risco apresenta oscilações mediante os diversos contextos sociais onde é produzida, [...]”.

Mendes (2002), ao discorrer sobre a evolução do conceito de risco, lembra que, no sentido original, sua definição era neutra e estava atrelada à probabilidade aumentada de um evento ocorrer. Na atualidade, prossegue, o risco é compreendido como presságio, significa perigo e quase sempre é concebido de forma negativa. Valendo-se de Short (1984), ressalta que “[...] quando o exame de riscos e custos/benefícios se volta para potenciais acontecimentos positivos ou negativos, aqueles tendem a receber pouca atenção” (SHORT, 1984 *apud* MENDES, 2002, p. 56).

Ainda na abordagem da autora:

De acordo com Lupton (1999), na sociedade actual, a palavra *risco* tornou-se de uso comum, quer na linguagem popular, quer na linguagem dos peritos, e um forte aparato de pesquisa, de saber e de opiniões tem sido desenvolvido em torno deste conceito. Deparamo-nos, assim, com a análise do risco, com as valorizações e contribuições do risco, com a comunicação do risco e com a gestão do risco. Estes são os campos de pesquisa usados para medir e

¹² “*In other words, most of authors try to offer definitions for a concept that is just different in different organizations and contexts. What is high for someone, can be perceived as low for someone else; what is a threat for a manager is an opportunity for another one. Simply said, risk is a perceptions and individual reaction towards the unknown.*”

controlar o risco em áreas como a medicina, a saúde pública, as finanças, a justiça, os negócios e a indústria. (MENDES, 2002, p. 57).

Beck (2011, p. 362) comenta que “[...] risco não significa o mesmo que catástrofe; significa antecipação da catástrofe”. Segundo o autor, riscos dizem respeito à possibilidade de acontecimentos e desenvolvimento futuros; desse modo, tornam presente um estado do mundo que ainda não existe. Riscos são sempre acontecimentos futuros, com os quais poderemos vir a ser confrontados, que podem nos ameaçar (BECK, 2015).

Para Hill (2006), risco implica a probabilidade de que um fato, bom ou ruim, ocorra no futuro, cujo enfoque é frequentemente voltado ao aspecto negativo, em que pese o risco poder envolver aspectos positivos também.

Por sua vez, Bernstein (1997) associa risco à liberdade de escolha, na qual está embutida a ousadia no agir. Nas palavras do autor:

A palavra **risco** deriva do italiano antigo *risicare*, que significa **ousar**. Neste sentido, o risco é uma opção, e não um destino. É das ações que ousamos tomar, que dependem de nosso grau de liberdade de opção, que a história do risco trata. E essa história ajuda a definir o que é um ser humano. (BERNSTEIN, 1997, p. 8).

O Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos editado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2007) também remete à origem do termo risco, “[...] proveniente da palavra *riscu* ou *riscu*, em latim, que significa ousar (*to dare* em inglês)”. Atualizando o conceito, esse guia acrescenta que risco também envolve a quantificação e a qualificação da incerteza, no que diz respeito às perdas e aos ganhos, com relação ao rumo dos acontecimentos planejados, seja por indivíduos ou por organizações.

De acordo com o Guia, “[...] o risco é inerente a qualquer atividade na vida pessoal, profissional ou nas organizações, e pode envolver perdas, bem como oportunidades” (IBGC, 2007, p. 11).

Para o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), o risco é representado pela possibilidade de que um evento venha a ocorrer e afete negativamente a realização dos objetivos da organização e, por isto, é um obstáculo à criação de valor ou desgasta o valor existente (COSO, 2007, p.16).

A *International Organization for Standardization (ISO)* – Organização Internacional de Normalização –, na Norma Brasileira - NBR ISO 31000, editada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) – define risco como “[...] efeito da incerteza nos objetivos”, esclarecendo que “Um efeito é um desvio em relação ao esperado, que pode ser positivo, negativo ou ambos, e pode abordar, criar ou resultar em oportunidades e ameaças.” (ABNT NBR ISO 31000: 2018, p. 1).

De acordo com Renn, “[...] todos os conceitos de riscos possuem um elemento em comum: a distinção entre realidade e possibilidade”, evidenciando que, a partir do reconhecimento de que o futuro não é predeterminado ou independe das ações humanas, possíveis resultados adversos decorrentes destas ações podem ser antecipados (RENN, 1998b, p. 50 *apud* OLIVEIRA, 2016, p. 19).

Bessi (2002 *apud* Oliveira, 2016) descreve como as definições de risco são importantes por servirem de ponto de partida para o seu tratamento.

Desse modo, considerando a pluralidade de conceitos apresentados e tendo em vista os modelos de boas práticas gerenciais em Gestão de Riscos e Controle Interno estabelecidos na norma distrital, nesta dissertação adotam-se as definições de risco da NBR ISO 31000:2018, “[...] efeito da incerteza nos objetivos” e do COSO (2007), que compreende risco como a possibilidade de que um evento venha a ocorrer e afete negativamente a realização dos objetivos da organização.

2.2 GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS

Pitela *et al.* (2009) lembram que, originalmente, o conceito de risco esteve atrelado a atividades do setor financeiro e, também, àquelas diretamente relacionadas ao extrativismo, o denominado risco ambiental. Porém, a partir da década de 1990, em razão da abertura dos mercados, os conceitos de riscos corporativos começaram a ser disseminados de forma mais abrangente. De acordo com os autores:

Com regras mais rigorosas, em um ambiente mais competitivo torna-se necessário o surgimento de novas alternativas de gerenciamento das corporações. Neste contexto, o risco passou a ser objeto de estudo e controle nas corporações que pretendiam melhorar seus processos produtivos e conseqüentemente gerar incrementos em sua lucratividade (PITELA *et al.*, 2009, p. 2).

Esses autores explicam a expansão conceitual do termo a partir da compreensão de Cocurullo (2003 *apud* PITELA *et al.*, 2009), de que o risco é toda inconformidade com os objetivos anteriormente estabelecidos pela administração da empresa; de Brito (2002 *apud* PITELA *et al.*, 2009), para quem o risco compreende a possibilidade de um evento, que afete negativamente, aconteça; e, ainda, na visão de Santos (2002 *apud* PITELA *et al.*, 2009), de que “[...] risco é a possibilidade de perda decorrente de um determinado evento”. Assim, Pitela *et al.* (2009) depreendem, a partir da visão dos supracitados autores, que o risco está ligado a eventualidades no ambiente empresarial com consequências negativas ao resultado econômico da entidade.

Nesse contexto, asseveram que o gerenciamento de riscos ganha reforço com o propósito de manter a estabilidade dos resultados das empresas. Baraldi (2005) e Salles Jr. (2006) (*apud* PITELA *et al.*, 2009) enfatizam que o gerenciamento de riscos envolve ações que visam minimizar a probabilidade e o impacto de eventos negativos, de modo a aumentar os benefícios de eventos positivos.

Ferro (2015) ressalta que, mesmo com a expansão para outros setores, são relevantes as diferenças entre a gestão de riscos corporativos de empresas do setor financeiro e aquelas que não são deste setor. Segundo o autor, no setor financeiro, as empresas estão submetidas a regulamentos de órgãos normativos e precisam gerir seus riscos de crédito, mercado e operacional, além de deter capital suficiente para a cobertura dos riscos. De outro modo, as empresas não-financeiras estão desobrigadas de apresentar a liquidez.

Oliveira (2016) concorda com essa assimetria, mas adverte que, a despeito de as instituições não financeiras não atuarem em campo tão regulamentado, necessitam de um cuidadoso tratamento em seu gerenciamento de risco para não comprometer a continuidade de suas atividades.

Para Mathrani e Mathrani (2013), o gerenciamento de riscos é instrumento indispensável no atual ambiente de negócios, de grandes variações e volatilidade, na medida em que possibilita o uso de ferramentas e de processos voltados para a análise do ambiente, visando ao monitoramento e ao tratamento dos riscos

organizacionais, a fim de serem geridos de forma mais eficiente, com impacto nos objetivos da organização.

Igualmente, a Norma de Gestão de Riscos da *Federation of European Risk Management Associations (FERMA)* (2003) sustenta que a gestão de riscos é elemento central na gestão estratégica das organizações. A norma descreve a gestão de riscos como:

[...] o processo através do qual as organizações analisam metodicamente os riscos inerentes às respectivas actividades, com o objectivo de atingirem uma vantagem sustentada em cada actividade individual e no conjunto de todas as actividades (FERMA, 2003, p. 2).

Coimbra (2011), por sua vez, destaca que, historicamente, na maioria das organizações, a gestão de riscos tem sido compreendida como uma atividade isolada e especializada, na qual inexistia coordenação no gerenciamento dos diversos riscos corporativos. A denominada abordagem em “silos”.

Nesse sentido, Coimbra (2011) remete a autores como Brown (2004 *apud* Coimbra, 2011) e McCarthy e Flynn (2004 *apud* Coimbra, 2011), os quais afirmam que, tradicionalmente, as organizações separaram e encapsularam riscos específicos, a que dispensavam o emprego de abordagens distintas e individualizadas. Dentre os diversos tipos de riscos, Coimbra cita, como exemplo, aqueles que podem ser mitigados por meio de seguros, os ligados à tecnologia, os riscos financeiros e os riscos ambientais, que, de acordo com Barton *et al.* (2002), foram gerenciados em áreas separadas e de forma independente.

Em oposição à abordagem histórica, baseada em “silos”, o pesquisador adverte que:

[...] há a denominada gestão integrada de riscos (BARTON *et al.*, 2002; MEULBROEK, 2002), também chamada de gestão estratégica de riscos (BARTON *et al.*, 2002; BEASLEY e FRIGO, 2010; POITRAS, 2002), gerenciamento de riscos corporativos (IBGC, 2007) ou, ainda, *enterprise risk management* (ERM) (BARTON *et al.*, 2002; COSO, 2004; BROWN, 2004; DELOACH, 2006; FRASER e SIMKINS, 2010; MCCARTHY e FLYNN, 2004). (COIMBRA, 2011, p. 41).

De acordo com Oliveira (2016), todas essas abordagens consideram a interdependência entre os vários tipos de riscos, entendendo que a gestão

compartimentada de riscos dificulta a agregação de valores para a organização, já que tem sua atenção voltada à prevenção de perdas. Em contraponto, a gestão integrada proporciona uma abordagem estruturada para alinhar estratégia, processos, pessoas, tecnologias e conhecimento organizacional voltado ao manejo dos riscos.

O Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos (IBGC, 2007) elenca uma série de benefícios decorrentes da implementação da gestão de riscos corporativos:

- (i) preservação e aumento do valor da organização, mediante a redução da probabilidade e/ou impacto dos eventos de perda, associado à diminuição dos custos de capital, em razão da menor percepção de risco por parte dos *stakeholders*;
- (ii) maior transparência das informações disponibilizadas aos investidores e ao público em geral sobre os riscos da organização e o tratamento a eles dispensados;
- (iii) melhoria dos padrões de governança com a explicitação do perfil de riscos adotado, alinhado com o posicionamento dos acionistas e a cultura da organização, além de conduzir a uma uniformidade de conceitos em todos os níveis da organização, seu conselho de administração e acionistas;
- (iv) processos com desenhos claros de forma a identificar, monitorar e mitigar os riscos relevantes;
- (v) aprimoramento dos sistemas de controle interno;
- (vi) melhoria da comunicação entre os setores da organização;
- (vii) identificação e priorização dos riscos relevantes, já considerando os impactos inter-relacionados e integrados a diversos tipos de riscos;
- (viii) metodologia definida para gerir os riscos, mediante mensuração e priorização;

- (x) definição e implementação do modelo de governança para gerir a exposição (fóruns de decisão, políticas e processos e definição de alçadas);
- (x) identificação de competências para antecipar riscos importantes para tratá-los, mediante análise de custo-benefício;
- (xi) melhor compreensão do posicionamento competitivo da organização.

Diante do fascínio e do desafio em antever o futuro e se posicionar perante as incertezas, algumas organizações têm se dedicado a estruturar mecanismos destinados ao gerenciamento de riscos. Nesse sentido, destacam-se o COSO, a ISO e o *Project Management Institute, Inc. (PMI)*.

O COSO¹³ é formado por representantes da American Accounting Association, American Institute of Certified Public Accounting, Financial Executives International, Institute of Managements Accountants e pelo Institute of Internal Auditors, ao qual está ligado o Instituto dos Auditores Internos do Brasil (AUDIBRA), através da Federação Latino-Americana de Auditores Internos (FLAI). Dedicar-se a fornecer liderança de pensamento por meio do desenvolvimento de estruturas e orientações sobre gerenciamento de riscos corporativos, controle interno e dissuasão de fraudes.

Impulsionado pela necessidade de uma estratégia capaz de identificar, avaliar e administrar riscos, iniciou, em 2001, um estudo conduzido pela *PricewaterhouseCoopers*¹⁴ para o desenvolvimento de uma ferramenta de fácil utilização pelas empresas a fim de avaliar e aprimorar o próprio gerenciamento de riscos. Deste modo, em 2007, foi editado pelo COSO o *Management Risk – Integrated Framework*¹⁵, que, a esse propósito, define:

¹³ Disponível em: <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>. Acesso em: 14 set. 2019.

¹⁴ Somos um Network de firmas, presente em 158 territórios, com mais de 250 mil profissionais dedicados à prestação de serviços de qualidade em auditoria e asseguração, consultoria tributária e societária, consultoria de negócios e assessoria em transações. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/quem-somos.html>. Acesso em: 14 set. 2019.

¹⁵ COSO. Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada, 2007. Tradução: Audibra, 2007.

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 compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos. (COSO, 2007, p. 4).

Segundo o relatório, o gerenciamento de riscos corporativos é composto por oito componentes inter-relacionados e integrados ao processo de gestão das organizações: ambiente interno; fixação de objetivos; identificação de eventos; avaliação de riscos; resposta a risco; atividades de controle; informações e comunicações; e monitoramento.

O ambiente interno contribui para a compreensão da posição situacional da organização, sua integridade e valores éticos, além de evidenciar a maneira como os riscos são identificados, tolerados e tratados.

Os objetivos da organização devem ser definidos de modo a permitir a identificação de eventos que possam interferir na sua realização. Desta maneira, a gestão de riscos dá suporte à organização na definição de objetivos alinhados à missão da instituição e compatíveis com o seu apetite por riscos.

No que toca à identificação de eventos, as diretrizes do relatório apontam que o seu reconhecimento permite o aproveitamento de oportunidades e o manejo das adversidades frente aos objetivos da organização.

A avaliação de riscos compreende sopesar a probabilidade e o impacto da ocorrência deste tipo de evento e determinar o modo pelo qual deverá ser administrado. Ainda, auxilia na definição da melhor resposta ao risco: evitar, aceitar, reduzir ou compartilhar, em conformidade com a tolerância e com o apetite por risco da organização.

As atividades de controle, de acordo com o relatório, propõem o estabelecimento de políticas e procedimentos que, implementados, visam assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas com eficácia. Informações e comunicações são relevantes mecanismos de identificação, exame e circulação das principais ocorrências em toda a organização.

Por fim, o componente monitoramento do gerenciamento de riscos corporativos proposto pelo COSO, mediante o qual a integridade do processo é acompanhada e são feitas as modificações que se façam necessárias. Este controle é realizado através de atividades gerenciais contínuas ou avaliações independentes ou de ambas as formas. Os componentes são associados e servem de critério para determinar se o gerenciamento de riscos é eficaz ou não (COSO, 2007, p. 13).

A *International Organization for Standardization* (ISO), organização independente e não governamental, criada em 1946, com sede na Suíça, composta por organismos de normalização de 164 países, desenvolve, através de seus membros, normas internacionais, baseadas em consenso e relevantes para o mercado, que apoiam a inovação e fornecem soluções para os desafios globais.¹⁶

O Brasil é parte integrante da organização por meio da ABNT, entidade privada e sem fins lucrativos, membro fundador da ISO.

Em 2009, a NBR ISO 31000 foi desenvolvida no Brasil, tendo como tema *Risk management – Principles and Guidelines* (Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes). Atualizada em 2018¹⁷, a norma destina-se ao uso por pessoas que criam e protegem valor nas organizações, gerenciando riscos, tomando decisões, estabelecendo e alcançando objetivos e melhorando o desempenho. Baseia-se em princípios, estrutura e processos, os quais, ajustados a qualquer organização, contribuem para o gerenciamento de riscos de forma eficiente, eficaz e consistente.

A norma define gestão de riscos como “[...] atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos” (ABNT, ISO 31000, 2018, p. 1). Ainda, estabelece os princípios que devem ser atendidos pelas organizações, visando à gestão de riscos eficaz e eficiente (Quadro 1):

¹⁶ Fonte: www.iso.org. Acesso em: 14 set. 2019.

¹⁷ Fonte: <https://iso31000.net/norma-iso-31000-de-gestao-de-riscos/>. Acesso em: 15 set. 2019.

Quadro 1 – Definições dos princípios organizacionais

PRINCÍPIO	DEFINIÇÃO
Integrada	A gestão de riscos é parte integrante de todas as atividades organizacionais.
Estruturada e abrangente	Uma abordagem estruturada e abrangente para a gestão de riscos contribui para resultados consistentes e comparáveis.
Personalizada	A estrutura e o processo de gestão de riscos são personalizados e proporcionais aos contextos externo e interno da organização relacionados aos seus objetivos.
Inclusiva	O envolvimento apropriado e oportuno das partes interessadas possibilita que seus conhecimentos, pontos de vista e percepções sejam considerados. Isto resulta em melhor conscientização e gestão de riscos fundamentada.
Dinâmica	Riscos podem emergir, mudar ou desaparecer à medida que os contextos externo e interno de uma organização mudem. A gestão de riscos antecipa, detecta, reconhece e responde a tais mudanças e eventos de maneira apropriada e oportuna.
Melhor informação disponível	As entradas para a gestão de riscos são baseadas em informações históricas e atuais, bem como em expectativas futuras. A gestão de riscos explicitamente leva em consideração quaisquer limitações e incertezas associadas a estas informações e expectativas. Convém que a informação seja oportuna, clara e disponível para as partes interessadas pertinentes.
Fatores humanos e culturais	O comportamento humano e a cultura influenciam significativamente todos os aspectos da gestão de riscos em cada nível e estágio.
Melhoria contínua	A gestão de riscos é melhorada continuamente por meio do aprendizado e de experiências.

Fonte: ISO 31000 (ABNT, 2018, p. 3-4).

A estrutura da gestão de riscos prevista na norma tem por objetivo apoiar a integração deste processo em atividades relevantes da organização e em todas as suas funções. O apoio da alta direção é, em particular, essencial para que ocorra a integralização.

Essa concepção da estrutura envolve entender a organização, examinando os contextos interno e externo nos quais está inserida; estabelecer a política de gestão de riscos, de modo a transmitir os objetivos e o comprometimento da organização em relação a este processo; atribuir responsabilidades em razão dos papéis organizacionais pertinentes à gestão de riscos; alocar recursos adequados, considerando pessoas, habilidades, competências, ferramentas, processos, procedimentos, sistemas, treinamentos, entre outros e, ainda, estabelecer mecanismos de comunicação e consulta, a fim de compartilhar a informação com as

partes interessadas, permitir o retorno e possibilitar que as melhorias sejam implementadas.

Na implementação da estrutura, segundo a norma, convém que a organização desenvolva plano apropriado, incluindo prazos e recursos; identifique de onde, quando e como as decisões são tomadas e por quem; proceda a modificações que se fizerem necessárias nos processos de tomada de decisão e garanta que os arranjos da organização para gerenciar riscos sejam claramente compreendidos e praticados.

Adequadamente concebida e implementada, a estrutura de gestão de riscos assegurará que o processo de gestão de riscos é parte de todas as atividades da organização, incluindo a tomada de decisão, e que as mudanças nos contextos externo e interno serão adequadamente capturadas. (ABNT, 2018, p. 8).

Ainda para a estruturação da gestão de riscos, a norma prevê avaliação e melhoria. Neste contexto, convém que a organização avalie o desempenho da estrutura de gestão de riscos em relação ao seu desenho, a fim de verificar sua adequação ao apoio à organização para o alcance dos seus objetivos e, se for o caso, promover a adaptação, visando à melhoria e ao aprimoramento da gestão de riscos.

O processo correspondente à gestão de riscos, segundo a NBR ISO 31000:2018, pressupõe o estabelecimento do escopo, a identificação dos contextos externo e interno e a definição de critérios de risco; além de compreender a identificação, a análise, a avaliação e o tratamento dos riscos. A norma ainda sugere que, ao longo de todas estas etapas, existam registro e comunicação entre as partes envolvidas e o monitoramento dos resultados para a retroalimentação do gerenciamento de riscos sob a lógica da melhoria contínua.

Convém que o processo de gestão de riscos seja parte integrante da gestão e da tomada de decisão, e seja integrado na estrutura, operações e processos da organização. Pode ser aplicado nos níveis estratégico, operacional, de programas ou de projetos. (ABNT, 2018, p. 9).

Nesse sentido, comunicação e consulta propiciam a contribuição de diversas áreas de especialização nas etapas do processo de gestão de riscos; asseguram que pontos de vista diferentes sejam considerados na definição e na avaliação de

riscos; facilitam a circulação das informações para supervisão e tomada de decisão e promovem senso de inclusão e propriedade entre os afetados pelo risco (ABNT, ISO 31000, 2018, p. 10).

A definição do escopo permite o ajuste às variações dos ambientes externo e interno; o estabelecimento do contexto delimita o alcance do processo de gestão de risco e a definição dos critérios de risco especifica a quantidade e o tipo de risco que a organização pode ou não assumir em relação aos seus objetivos.

Avaliar risco, segundo a norma, corresponde a um processo global de identificação, análise e avaliação de riscos.

Especificamente, a identificação de riscos é feita para encontrar, reconhecer e descrever eventos incertos que possam impactar positiva ou negativamente os objetivos da organização. A norma sugere, ainda, considerar neste processo os seguintes fatores e o relacionamento entre eles:

[...] fontes tangíveis e intangíveis de risco; causas e eventos; ameaças e oportunidades; vulnerabilidades e capacidades; mudanças nos contextos externo e interno; indicadores de riscos emergentes; natureza e valor dos ativos e recursos; consequências e seus impactos nos objetivos; limitações de conhecimento e de confiabilidade da informação; fatores temporais; vieses, hipóteses e crenças dos envolvidos. (ABNT, ISO 31000, 2018, p. 12).

Por sua vez, a análise de riscos, de acordo com a norma, leva em consideração fontes de risco, consequências, probabilidade de ocorrência, cenários, controles e sua eficácia, além de ser a porta de entrada para a avaliação dos riscos. Esta, apoia a tomada de decisão quanto à necessidade ou não de tratamento do risco e, em caso afirmativo, ajuda na escolha da melhor estratégia de atuação.

A avaliação pode levar a uma decisão de: “[...] fazer mais nada, considerar as opções de tratamento de riscos; realizar análises adicionais para melhor compreender o risco; manter os controles existentes; reconsiderar objetivos” (ABNT, ISO 31000, 2018, p. 13-14).

Avaliar riscos significa verificar os resultados da avaliação com os critérios previamente estabelecidos, a fim de identificar a necessidade de ação adicional.

O tratamento de riscos é etapa destinada a selecionar e a implementar opções para abordar os eventos. São opções de tratamento: evitar o risco; assumir ou aumentar o risco, no caso de oportunidade; remover a fonte de risco; alterar a probabilidade e as consequências; compartilhar ou reter o risco (ABNT, ISO 31000, 2018, p. 14).

A norma sugere a elaboração de planos de tratamento de riscos que especifiquem o modo como as opções de intervenção escolhidas serão implementadas, para facilitar a compreensão dos arranjos pelas partes interessadas e o monitoramento do progresso das ações.

Por fim, a NBR ISO 31000:2018 estabelece outros dois elementos para compor o processo de gestão de riscos: monitoramento e análise crítica, bem como o registro e o relato.

O primeiro, envolve assegurar e melhorar a qualidade e a eficácia das demais etapas do processo e inclui planejamento, coleta e análise de dados, registro de resultados e fornecimento de informações.

O segundo, implica documentar, por meio de relatórios, o processo de gestão de riscos e seus resultados. Este elemento visa à comunicação das atividades e resultados da gestão de riscos em toda a organização; ao auxílio na tomada de decisão; e à melhoria da interação entre as partes interessadas (ABNT, ISO 31000, 2018, p. 16).

O Instituto de Gerenciamento de Projetos (PMI), uma das maiores associações para profissionais de Gerenciamento de Projetos¹⁸, responsável pela publicação do Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (*Project Management Body Of Knowledge – PMBOK*), assim define:

O risco é um evento ou uma condição incerta que, se ocorrer, tem um efeito em pelo menos um objetivo do projeto. Os objetivos podem incluir escopo, cronograma, custo e qualidade. Um risco pode ter uma ou mais causas e, se ocorrer, pode ter um ou mais impactos. A causa pode ser um requisito, uma premissa, uma restrição ou uma condição que crie a possibilidade de resultados negativos ou positivos. (PMBOK, 2008, p. 275).

¹⁸ Fonte: <https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUS/WhatIsPMI.aspx>. Acesso em: 28 set. 2019.

O gerenciamento de riscos é uma das áreas de conhecimento estabelecidas no guia PMBOK para a gestão de projetos.

Nos moldes adotados pelo COSO e pela ISO, o processo estabelecido pelo guia PMBOK para a gestão de riscos envolve: planejar o gerenciamento de riscos; identificar os riscos; realizar análises qualitativa e quantitativa dos riscos; planejar resposta aos riscos e monitor e controlar os riscos (PMBOK, 2008, p. 273).

De acordo com o guia, planejar é definir mecanismos para a condução das atividades de gerenciamento dos riscos e deve ter início na concepção do projeto. Esta etapa é importante para garantir que os processos sejam adequados tanto aos riscos como à importância do projeto para a organização (PMBOK, 2008, p. 276).

Identificar riscos, para o PMBOK (2008, p. 282), implica distinguir aqueles que possam afetar o projeto e documentar suas características. Trata-se de um processo iterativo, considerando que novos riscos podem surgir ou se tornar conhecidos durante o ciclo de vida do projeto.

A análise qualitativa dos riscos, conforme estipulado no guia (2008, p. 289), envolve a priorização dos riscos para análise ou ação adicional mediante o cotejamento entre sua probabilidade de ocorrência e impacto. Esta análise serve de base para a avaliação quantitativa dos riscos, que “[...] é o processo de analisar numericamente o efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto (PMBOK, 2008, p. 294).

Planejar respostas aos riscos (PMBOK, 2008, p. 301), significa desenvolver mecanismos para o tratamento dos riscos, visando aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto.

Por fim, monitorar e controlar os riscos compreende o ciclo de

[...] implementação dos planos de respostas aos riscos, acompanhamento dos riscos identificados, monitoramento dos riscos residuais, identificação de novos riscos e avaliação da eficácia do processo de riscos durante todo o projeto o gerenciamento (PMBOK, 2008, p. 308).

Interessante notar a convergência dos modelos propostos pelas instituições referenciadas, no tocante às boas práticas para o gerenciamento de riscos nas

organizações. Neste sentido, os estudos conduzidos por Silva (2009) e Ferreira *et al.* (2013) comparam os modelos propostos (Quadro 2):

Quadro 2 – Comparativo entre os modelos propostos

COSO II	NBR ISO 31000	PMBOK®, 2012
Gestão de riscos é entendido como processo; a responsabilidade pela execução das atividades e da manutenção perpassa todos os níveis e atividades da organização; há relação entre objetivo e risco.	Compreende a gestão de riscos como uma filosofia a ser aplicada na estrutura organizacional; estabelece princípios e diretrizes genéricas para o gerenciamento de qualquer tipo de risco, em todo e qualquer nível da organização, seja para atividades de rotina ou projetos.	O gerenciamento de risco é uma área de conhecimento, aplicável a projetos.
São componentes do gerenciamento de riscos: ambiente interno; fixação de objetivos; identificação de eventos; avaliação de riscos; resposta a riscos; atividades de controle; informação e comunicação; monitoramento.	São elementos para o gerenciamento de riscos: estabelecimento de contexto; identificação dos riscos; análise dos riscos; avaliação dos riscos; tratamento dos riscos.	São elementos para o gerenciamento de riscos: planejamento, identificação, análises qualitativa e quantitativa, planejamento de respostas e controle dos riscos.

Fonte: Adaptado de Silva (2009) e Ferreira *et al.* (2013).

Hill (2006) acrescenta ainda a Associação Canadense de Padrões (CAN/CSA-Q850-97)¹⁹, com o modelo de Critérios de Controle desenvolvido pelo Instituto Canadense de Auditores Juramentados (*Canadian Institute of Chartered Accountants*)²⁰, a Estrutura de Gestão de Riscos em Políticas Públicas, do Grupo de Trabalho de Secretários Executivos Adjuntos para a Gestão de Riscos²¹ e a estrutura para a Gestão Integrada de Riscos, do Conselho do Tesouro do Canadá.

A propósito desses referenciais, o autor aduz que “[...] representam o ideal teórico da gestão de riscos” (HILL, 2006, p. 39). Ressalta também que as estruturas possuem uma base comum: as etapas fundamentais do processo decisório de gestão de riscos, que incluem, entre outras as seguintes (Figura 1):

¹⁹ Disponível em: www.csa.ca.

²⁰ Disponível em: www.cica.ca.

²¹ Disponível em: www.pcobcp.gc.ca/public_e.htm.

Figura 1 – Ciclo Básico da gestão de riscos



Adaptado de ENAP Cadernos Texto III Guia sobre a gestão de riscos no serviço público, HILL, 2006, p. 39.

Para Hill e Dinsdale (2003, p. 19):

A representação desse ciclo como cadeia contínua de aprendizagem é uma maneira de lembrar aos gerentes que a gestão eficaz de riscos depende fundamentalmente da manutenção de um processo regular e equilibrado de feedback, aprendizagem e introdução de melhorias.

2.3 GESTÃO DE RISCOS NO SETOR PÚBLICO

Ahmeti e Vladi (2017) não distinguem a gestão de riscos dos setores público e privado. Entretanto, alertam para a maior complexidade que envolve o gerenciamento de riscos no setor público e para o alcance do seu impacto, que é social.

No âmbito público, as instituições são geralmente grandes e altamente burocráticas, o que dificulta qualquer incentivo à gestão de riscos. A abordagem de riscos neste setor possui características únicas que precisam ser levadas em conta no modelo a ser adotado.

A principal diferença está na responsabilidade dos gestores e na necessidade de prestação de contas. Enquanto organizações do setor privado respondem aos acionistas, que investem capital, voluntariamente, para o estabelecimento e

operação do negócio, as instituições públicas prestam contas dos recursos coletados do público, principalmente de forma não voluntária, impostos, por exemplo (DOBREA & ENE, 2006 e VICENT, 1996 *apud* AHMETI e VLADI, 2017, p. 323 e 327).

Drennan e McConnell (2007) defendem que os setores público e privado e, também, o terceiro setor enfrentam o mesmo tipo de ameaças, relacionadas às pessoas, propriedades e processos, além de possuírem as mesmas classificações de risco. Não obstante, enfatizam que o gerenciamento de riscos nestes setores difere em razão do objetivo fundamental de cada tipo de organização, é dizer, de um lado, a empresa privada que busca fornecer lucros e dividendos aos seus acionistas e, de outro, o órgão público que se destina à prestação de serviços à sociedade. Acrescentam que a diferença também está nos diversos *stakeholders* com os quais a organização pública se relaciona e é responsável e na proporção em que as dimensões políticas e sociais afetam as decisões tomadas.

Braig, Gebre, & Sellgren (2011 *apud* AHMETI e VLADI, 2017, p. 326) elencam os principais desafios do setor público para o gerenciamento de riscos:

1. Metas da missão que se sobrepõem a outras considerações.
2. Frequentes mudanças de liderança e posições de liderança vagas.
3. Líderes que não possuem conhecimento sobre gerenciamento de riscos e negócios.
4. Separação dos orçamentos operacionais dos orçamentos dos programas.
5. Falta de métricas de risco claras.
6. Requisitos processuais complexos.
7. Cultura e mentalidade de risco limitadas. (Tradução nossa)²².

Bounds (2010) acrescenta outros seis desafios para a implementação e o desenvolvimento de uma abordagem de riscos no setor público. Em primeiro lugar, refere-se à natureza inter-relacionada dos riscos e a sua complexidade como fatores que exigem do governo tratamento multifacetado. No entanto, alerta que este tipo de tratamento pode implicar a supressão de riscos em uma área, ocasionando a geração de riscos em outra área.

²² “1. Mission goals that override other considerations. 2. Frequent leadership changes and vacant leadership positions. 3. Leaders who lack knowledge of risk management and business. 4. Separation of operating budgets from program budgets. 5. Lack of clear risk metrics. 6. Complex procedural requirements. 7. Limited risk culture and risk mind-set.”

O segundo desafio é a maneira pela qual os governos encontram os riscos e como a conscientização dos riscos integra o ciclo de políticas, já que o tratamento de riscos sociais quase sempre envolve uma questão política. Neste contexto, respostas previamente preparadas podem não alcançar as causas dos problemas.

Em terceiro lugar, o desafio concerne à falha na avaliação adequada dos riscos desde o início de um projeto ou programa, pois qualquer lacuna nesta etapa pode comprometer todo o processo de gestão de riscos.

O quarto desafio seria a alta carga de subjetividade que envolve a avaliação de riscos, considerando que nem todos os eventos são passíveis de medição e quantificação e as percepções subjetivas dos gestores públicos e dos segmentos da sociedade quanto à magnitude do risco nem sempre são alinhadas.

Outro desafio está relacionado à expectativa da sociedade em relação à avaliação e ao tratamento dos riscos. Pode haver, por exemplo, cobrança para que o governo reduza a zero determinado risco, o que nem sempre é possível ou não a um custo razoável.

O último desafio seria distinguir a avaliação do risco e o seu tratamento que, por princípio são etapas distintas, que devem ser realizadas separadamente, a fim de que a avaliação seja objetiva e apoie a decisão de gerenciamento dos riscos.

O *National Audit Office* do Reino Unido, em seu relatório “Apoiando a inovação: gerenciando riscos em departamentos governamentais” (NAO, 2000, p. 1) (Tradução nossa)²³, assente que o gerenciamento de riscos é importante e pode melhorar o desempenho dos órgãos governamentais.

Especificamente, isso ocorreria na prestação dos serviços públicos, por permitir a adoção de medidas de mitigação de riscos previamente avaliados; na gestão da mudança, considerando que examinar os efeitos decorrentes de alterações nos ambientes interno e externo às organizações facilita o dimensionamento dos recursos necessários, além de possibilitar a antecipação de medidas que minimizem possíveis efeitos negativos; na otimização quanto ao uso dos recursos, que poderão ser direcionados aos setores mais críticos e suscetíveis a

²³ “*Supporting innovation: Managing risk in government departments*”.

riscos, que impeçam o atingimento dos objetivos dos programas e atividades; na melhor delimitação de responsabilidades na gestão de riscos de projetos da organização; no combate a fraudes, desvios de recursos e desperdícios; e, ainda, no estímulo à inovação no setor público, já que o acompanhamento da introdução de novas tecnologias minimiza a ocorrência de reveses, o que contribui para a atuação de vanguarda dos gestores públicos.

Além dessas vantagens, com base nos resultados obtidos de um estudo realizado com 257 organizações da administração pública da Inglaterra, o relatório elenca seis elementos considerados essenciais para uma gestão de risco efetiva no setor público:

- As políticas de gestão de risco e os seus benefícios devem ser amplamente comunicados a todos os níveis organizacionais;
- A alta administração deve liderar, promover, apoiar as iniciativas de gestão de risco;
- A cultura da organização deve estimular a assunção de riscos e a inovação;
- A gestão de risco deve fazer parte do processo gerencial dos órgãos governamentais;
- A gestão de risco está intimamente associada ao atingimento de objetivos e metas;
- Os riscos advindos do trabalho conjunto de outras organizações devem ser avaliados e gerenciados (NAO, 2000, p. 69) (Tradução nossa)²⁴.

O relatório traz, em seu Anexo 2 (p. 21-31), o trabalho de Hood e Rothstein (2000), “Gerenciamento de risco no governo: armadilhas e possibilidades” (tradução nossa)²⁵.

No artigo, os autores destacam os principais aspectos que diferenciam a gestão de riscos nos setores privado e público e, neste sentido, asseveram que as abordagens para o gerenciamento de riscos no setor privado, em sua maioria, possuem ao menos três características para as quais não há equivalência no setor público:

²⁴ “[...] risk management policies and the benefits of effective risk management should be clearly communicated to all staff; senior management need to own, support, promote and lead on risk management; the department's culture should support well thought through risk taking and innovation; risk management should be fully embedded in the management processes of government departments; the management of risks should be closely linked to the achievement of objectives; and the risks associated with working with other organisations should be assessed and managed”

²⁵ “Business Risk Management in Government: Pitfalls and Possibilities”

- (a) São direcionadas à empresa (ou centro de lucro) como a principal unidade de decisão.
- (b) Concebem o risco principalmente em termos de valor para os acionistas da organização e os vários fatores que podem adicionar ou prejudicar este valor (como reputação, operações etc.).
- (c) Procuram desenvolver instrumentos de auxílio à tomada de decisão e ferramentas de descoberta (como redes de riscos e mapas de riscos) para ajudar na identificação, avaliação e gerenciamento de riscos e vinculá-los à estratégia corporativa geral (NAO, 2000, p. 22-24) (Tradução nossa).²⁶

Em contraponto, primeiramente, Hood e Rothstein (2000) apontam que, no setor público, o objetivo principal não é o lucro, mas o bem-estar dos cidadãos. Desta forma, ponderam que uma abordagem de gestão de riscos para instituições governamentais deve enfatizar a eficiência no gasto público.

Salientam, em segundo lugar, que, enquanto as empresas privadas se preocupam com o interesse dos seus acionistas, nas instituições públicas prevalece o interesse coletivo, o que exige uma abordagem de gestão de riscos voltada para o bem comum.

Por sua vez, em terceiro lugar, os autores destacam que, ao passo que o sigilo é peça fundamental para a gestão de riscos empresarial, no setor público a regra é a transparência e a divulgação das ações governamentais, com foco na responsabilidade.

Finalmente, sopesam que, enquanto no setor privado o escopo da gestão de riscos é limitado à empresa, no setor público ele é geralmente multiorganizacional, o que exige mais articulação entre os diversos atores.

Nesse contexto, nada obstante a possibilidade de adequação de uma abordagem de gestão de riscos ao setor público, Hood e Rothstein (2000) alertam para o que denominam *potential pitfalls*, armadilhas em potencial, decorrentes de um gerenciamento inadequado de riscos no setor público.

²⁶“(a) They are aimed at the enterprise (or profit centre) as the primary decision unit. (b) They conceive risk mainly in terms of shareholder value to the organisation and the various factors that can either add to or detract from that value (like reputation, operations etc.). (c) They seek to develop decision aids and tools of discovery (like risk webs and risk maps) to assist risk identification, assessment and management and link it with general corporate strategy”.

Especificamente, os autores elencam três efeitos negativos de uma aplicação inapropriada da gestão de riscos em órgãos governamentais.

O primeiro, se refere à transferência ou limitação de responsabilidade para que a organização não assuma o ônus dos riscos. Os sistemas de gestão de riscos precisam ser cuidadosamente projetados para não encorajar as organizações a transferir a responsabilidade para outras. Entrega eficaz de políticas em muitas áreas exige que diferentes organizações trabalhem juntas. Sistemas que enfatizam demais a limitação de riscos negativos no nível organizacional podem desencadear processos que resultem na maior exposição ao risco sendo suportado por organizações politicamente mais fracas.

O segundo efeito negativo é a gestão de riscos não criar valor público, por ser aplicada de forma mecânica e simbólica. As organizações públicas podem responder a distúrbios em seu ambiente, aplicando novos procedimentos de maneira a refletir o que é capaz de executar ou proteger as operações existentes, sem, contudo, agregar valor público. Deste modo, a gestão de riscos pode ser usada como escudo para a inércia política ou como justificativa para aderir a regras processuais que podem ser mal adaptadas a problemas específicos.

O terceiro efeito negativo na utilização imprópria da gestão de riscos apontado pelos autores é o comprometimento de outros valores do setor público, com ênfase aos da transparência e do aprendizado com a experiência. Neste aspecto, enfatizam que abordagens de gestão de riscos projetadas para induzir as organizações públicas a se comportarem como empresas privadas, limitando a responsabilidade por erros, poderiam reforçar tendências existentes nas autoridades públicas de restringir a divulgação de informações sobre erros ou má gestão.

De outro modo, Hood e Rothstein (2000) apresentam três práticas positivas na gestão de riscos no setor público que se contrapõem aos efeitos negativos de uma abordagem inadequada, conforme exposto anteriormente.

Em primeiro lugar, aduzem que é preciso reunir em torno de um projeto de gerenciamento de riscos toda a instituição, para que sejam ouvidos e possam influir no estabelecimento da gestão de riscos, de forma transversal, os diferentes atores

responsáveis por estabelecer metas, coletar informações, influenciar o comportamento ou impor regras. A grande dificuldade seria que, muitas vezes, estes atores estão em diferentes organizações ou diferentes setores, portanto em diferentes níveis hierárquicos, o que pode dificultar a união em torno da mesma agenda de gestão de riscos.

A segunda boa prática aponta para a necessidade de que os procedimentos de gestão de riscos sejam voltados ao gerenciamento do risco sistêmico e não de riscos isolados da organização. O risco sistêmico é aquele que afeta toda a instituição ou serviço. Segundo os autores, sistemas que marginalizam as questões de risco sistêmico podem enfraquecer, involuntariamente, o gerenciamento geral de riscos.

A terceira prática positiva seria a adoção de procedimentos de gestão de riscos que promovam a deliberação inteligente e sustentada sobre o risco, ao invés de rotinas irrefletidas.

Para serem eficazes, tais procedimentos precisam de tempo, confiança e compromisso institucional com a gestão de riscos. Ademais, exigem uma reflexão cuidadosa sobre o equilíbrio entre a discussão aberta e confidencial, entre a 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.

Ao concluir, Hood e Rothstein (2000) reconhecem que o gerenciamento de riscos não é o instrumento que irá solucionar toda a gama de problemas enfrentados pelas organizações públicas. Neste sentido, admitem que são limitados os casos de sucesso. Por outro lado, enfatizam que, se aplicadas de maneira apropriada, as abordagens do gerenciamento de riscos têm potencial para aumentar o valor público, ajudando a garantir a continuidade e a qualidade dos serviços públicos.

Oliveira (2016), por sua vez, no estudo denominado “Gestão de Riscos em Organizações Públicas: o caso da superintendência de seguros privados”²⁷, que

²⁷ Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Empresarial.

visou identificar de que forma as especificidades das organizações públicas influenciam a implementação da gestão de riscos em seu âmbito, após reconhecer os fatores de sucesso: engajamento/comprometimento dos servidores, patrocínio/apoio da alta administração; existência de um líder do processo de implementação; mudança cultural; bem como os de fracasso: servidores desmotivados, falta de apoio da alta administração, descontinuidade da gestão, identificou as seguintes especificidades das organizações públicas que influenciam a gestão de riscos: a) interferência política: descontinuidade e instabilidade na gestão; b) falta de engajamento do servidor; c) estabilidade do servidor; d) burocracia excessiva (mais um trabalho); e) falta de incentivo (recompensa); f) falta de conhecimento da ferramenta; g) servidor/gestor não vai se expor apontando todos os riscos (OLIVEIRA, 2016, p. 53).

Lopes (2016), encontra justificativa para a limitada prática de gerenciamento de riscos na administração pública em Abrucio (1997), que assim sustenta:

[...] as instituições governamentais são tradicionalmente estruturas administrativas burocráticas, rígidas e centralizadoras, direcionadas à execução de procedimentos administrativos e cumprimento de regulamento. Nesse ambiente, o desempenho da gestão é avaliado apenas em relação à observância das normas legais e éticas, não havendo estímulo para a adoção de modernas técnicas de gestão, onde inclui-se o gerenciamento de riscos (ABRUCIO, 1997 *apud* LOPES, 2016, p. 31).

Ademais, remete a um estudo de revisão literária conduzido por Roratto e Dias (2012), no qual os autores elencam desafios a serem enfrentados para o sucesso de projetos no setor público, dentre os quais se destacam:

- (i) perpetuação de antigos modelos de gestão, fator que engloba a ausência de estímulo a novas ideias, o apego à burocracia e gestores há muito tempo nos cargos, sem atualização profissional;
- (ii) descontinuidade administrativa, decorrente de mudança nos planos de governo, em virtude de eleições e ausência de autonomia nos órgãos;
- (iii) coexistência de culturas e climas organizacionais impróprios, que implica a desmotivação de servidores, incongruência entre objetivos pessoais e organizacionais e resistência a mudanças no trabalho; e

- (iv) nomeação de integrantes de equipe desqualificados, em razão de indicações políticas na equipe sem a consideração de conhecimento técnico necessário (Roratto e Dias, 2012 *apud* LOPES, 2016, p. 35-36).

Braga (2017), por sua vez, ao propor um diagnóstico do processo de implementação da gestão de riscos na administração pública brasileira, destaca as limitações decorrentes das peculiaridades do setor em relação aos modelos privados e sugere uma contribuição à melhoria do processo de gestão de riscos mediante a complementação das abordagens *Top Down* com ações na linha *Bottom Up*.

Diante das fragilidades de planejamento, de incentivos e da cultura organizacional para a gestão de riscos, o autor alerta que as estratégias clássicas desta ferramenta podem se tornar uma prática meramente formal e dissociada dos problemas cotidianos das organizações públicas. A exemplo, cita a NBR ISO 31000, que indica a necessidade de a gestão de riscos ter comprometimento sustentado da alta gestão, com planejamento rigoroso, para se ter efetividade em todos os níveis, e com a implementação partindo do topo da organização.

Para Braga (2017), estratégias dessa natureza precisam ser alteradas, pois podem não ser das mais efetivas, já que vincula o engajamento da alta gestão como fator indispensável ao sucesso da iniciativa, atribuindo a este *staff* a responsabilidade pelo avanço e, também, pelo fracasso, com base não nas condições reais de adoção da ferramenta, “[...] mas em uma visão a partir da novidade que tenta ser implantada, que deve ser comprada de uma vez só e ao todo para ser efetiva” (BRAGA, 2017, p. 691).

Nesse sentido, pondera que tais iniciativas devem permear a base das organizações de modo que os problemas da ponta, do chão de fábrica, sejam ouvidos e os agentes destes setores percebam que a abordagem de riscos pode ser útil para o tratamento das incertezas, considerando seus objetivos e seus contextos em relação aos objetivos globais da organização.

Dessa forma, Braga (2017) propõe que iniciativas de gerenciamento de riscos não se iniciem por meio do mapeamento, identificação e avaliação de riscos, com o

propósito da construção de uma matriz de todos os riscos. Ao contrário, no entendimento do autor, a gestão de riscos deve se basear nos processos mais relevantes da organização, que possam servir de exemplo e ter efeito indutor na gestão. Isto é, os resultados servirão de incentivo para que outros setores busquem a utilização da ferramenta não por determinação da alta direção, mas por se mostrar instrumento útil e eficaz na tratativa de suas questões.

Para o autor:

[...] é possível a implementação da gestão de riscos pelo complementar aspecto Bottom Up, de atenção aos arranjos locais que vão validando e amadurecendo essas iniciativas, sendo então replicadas para toda a organização, de forma mais efetiva, dado que a “virada de mesa” de um paradigma é fruto de forças que se organizam no tempo e que forçam um ponto de inflexão, que se constrói em um novo normal, a se moldar aos poucos no cotidiano. É preciso saber fazer a revolução, para se ter evolução (BRAGA, 2017, p. 694).

Vieira (2019) defende que a gestão de riscos é um processo estratégico para as agências do setor público. Consoante o IBGC (2007), o autor assevera que o gerenciamento de riscos é instrumento que apoia a tomada de decisão da alta administração e tem por finalidade melhorar o desempenho da organização mediante a identificação de oportunidades de ganhos e de redução da probabilidade e/ou impacto das perdas.

Ademais, pondera que, embora a alta administração seja diretamente responsável pela concepção, estruturação e implementação da gestão de riscos, os demais gestores da organização devem apoiar a cultura e gerenciar o sistema dentro de suas esferas de responsabilidade. Neste sentido, aduz que:

Como os gestores operacionais tratam com as questões operacionais críticas, eles estão em melhores condições para reconhecer e comunicar os riscos que podem surgir a nível tático e estratégico. Essa responsabilidade é atribuída a todos os agentes, e seu cumprimento exige canais de comunicação e clara disposição para ouvir (INTOSAI, 2007) (VIEIRA, 2019, p. 103).

A fim de facilitar o processo de implantação da gestão de riscos, Vieira (2019) adverte que, se houver necessidade, é possível a criação de uma unidade exclusiva para coordenar as atividades desta natureza em toda a organização. Caso contrário, a atribuição pode ficar a cargo dos setores de planejamento, ou de controle ou,

ainda, de uma assessoria vinculada à alta direção do órgão, cujas principais responsabilidades são: (i) fornecer metodologias e ferramentas para os outros setores, com a finalidade de identificar, avaliar e gerenciar riscos; (ii) definir funções e responsabilidades pela gestão de riscos nos demais setores; (iii) promover capacitação em gerenciamento de riscos; (iv) orientar a integração da gestão de riscos com outros processos de gestão; (v) estabelecer uma linguagem uniforme de gestão de riscos; e (vi) comunicar o andamento do gerenciamento de riscos à alta direção e aos demais membros do nível estratégico (VIEIRA, 2019, p. 104).

O autor também enfatiza que o gerenciamento de riscos é processo contínuo, que impõe mudanças institucionais, de procedimentos e de cultura, as quais perpassam toda a organização.

Ainda, alerta que as recomendações da OCDE²⁸, no tocante ao comprometimento com o desenvolvimento de uma cultura de gestão de riscos, à incorporação da gestão de riscos às responsabilidades gerenciais, à implantação de um controle interno baseado em riscos e à inserção desta competência nos programas de formação dos gestores, favorecem o aprimoramento do desempenho e da conformidade das organizações públicas.

Por fim, Vieira (2019) destaca que a gestão de riscos exige dos responsáveis por sua implementação capacidades específicas que devem ser desenvolvidas. Neste sentido, aponta ser necessário os gestores superarem alguns mitos que envolvem o processo de gerenciamento de riscos no setor público.

Conforme Miranda (2017 *apud* VIEIRA, 2019), o primeiro mito é de que a gestão de riscos aumenta o trabalho. Tal percepção, além de equivocada, demonstra desconhecimento do propósito e do funcionamento da gestão de riscos, que, em verdade, deve estar integrada à gestão dos processos das organizações e não ser mais um processo a ser acumulado com os demais.

O segundo mito destacado pelo autor é de que haverá incremento de custos da agência por causa da gestão de riscos. Esta ideia é facilmente rechaçada porque

²⁸ Avaliação da OCDE sobre o Sistema de Integridade da Administração Pública Federal Brasileira – Gerenciando riscos por uma Administração Pública mais íntegra. OCDE, 2011.

o maior benefício de uma gestão de riscos eficaz é justamente tornar a gestão mais eficiente e efetiva.

Por sua vez, o terceiro mito é o de que a gestão de riscos vai paralisar os processos e impor mais controles. Ao contrário desta percepção, o autor ressalta a importância de entender que, por proporcionar a melhoria dos processos, a gestão de riscos contribui para a redução dos controles e demais tarefas burocráticas que não agregam valor à organização pública.

Já o quarto mito é o de que a gestão de riscos só pode ser implantada por meio de uma consultoria ou de um sistema de tecnologia. A ideia não corresponde à realidade, especialmente porque a gestão de riscos precisa ser incorporada à organização de forma contínua, estimulando o aprendizado e a capacitação dos gestores. Além disso, conforme assevera o autor, um sistema informatizado pode auxiliar, mas, a implementação da gestão de riscos em nada depende de sistemas de informação (VIEIRA, 2019, p. 107-108).

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) recomendou que o Brasil integrasse a gestão de riscos como elemento-chave da responsabilidade gerencial, de modo a promover a integridade e prevenir a improbidade, os desvios e a corrupção. A propósito da implementação da gestão de riscos no setor público, a Organização aduz que:

A implementação do controle interno baseado no risco destina-se a assegurar que o controle da gestão seja proporcional às vulnerabilidades em potencial de cada órgão público. Não se trata apenas de regulamentar práticas e procedimentos internos. Depende da adoção de um processo sistemático e de capacidades adequadas (conhecimento, recursos etc.) de avaliação e de ajuste dos sistemas de gestão, mediante a aplicação dos resultados dos processos de avaliação, com o objetivo de prevenir a ocorrência ou a reincidência de riscos da forma mais economicamente eficiente, em termos de custo e benefício. Requer, também, a realização de avaliações *ex post* sobre a eficácia das ações de mitigação, baseadas no reconhecimento de que nem sempre os diagnósticos e as ações originais surtem o efeito desejado. Nesse sentido, é necessário promover uma liderança comprometida com a criação de uma cultura de gestão que promova a gestão de riscos como ferramenta estratégica, e não como processo destinado apenas a destacar as deficiências existentes e a identificar as partes responsáveis por eventuais falhas (OCDE, 2011, p. 29-30).

Na óptica dos órgãos de controle, “[...] estabelecer uma estrutura de gestão de riscos, bem como monitorá-la e avaliá-la, são boas práticas que contribuem para a eficácia e melhoria do desempenho organizacional.” (BRASIL, 2018, p. 63).

Para a CGDF, gestão de riscos:

É um processo sistemático para identificar, analisar, avaliar e tratar riscos de qualquer natureza, com o objetivo de minimizar ou aproveitar os riscos sobre uma organização. Tal metodologia possibilita aos gestores diminuir as incertezas na tomada de decisões, mitigando os riscos e potencializando as oportunidades a elas associadas, a fim de controlar o impacto, obter qualidade no gasto público e melhorar a capacidade de gerar valor. (CGDF, 2018).

A implantação da gestão de riscos implica a modernização das técnicas de auditoria, com base nas boas práticas de governança corporativa, cujo foco é agregar valor à gestão, aperfeiçoando os controles e, por consequência, auxiliar no combate à improbidade, aos desvios e à corrupção (CGDF, 2018).

Em conjunto com a implantação da gestão de riscos, a CGDF adotou a metodologia denominada Auditoria Baseada em Riscos (ABR).

2.4 AUDITORIA BASEADA EM RISCO

A metodologia proposta pela Auditoria Baseada em Riscos (ABR) surge como um avanço em relação à auditoria tradicional.

Segundo De Cicco (2007, p. 3) “[...] a ABR está na vanguarda da prática da auditoria interna.”

O *Institute of Internal Auditors* (IIA) – (Instituto de Auditores Internos), representado no Brasil pelo IIA Brasil²⁹, define que a ABR “[...] é uma metodologia que associa a auditoria interna ao arcabouço global de gestão de riscos de uma organização” (IIA *apud* De CICCIO, 2007, p.5). Deste modo, enfatiza que a metodologia permite que a auditoria interna garanta ao conselho diretivo das organizações que os processos de gestão de riscos estão gerenciando os riscos de maneira eficaz em relação ao apetite por riscos.

²⁹ Fundado em 20/11/1960, o IIA Brasil (Instituto dos Auditores Internos do Brasil) é uma associação profissional de fins não econômicos, que presta serviços de formação, capacitação e certificação profissional para seus associados. Fonte: <https://iiabrasil.org.br/iiabrasil>. Acesso em: 28 set. 2019.

Silva (2015, p. 31) esclarece:

Ao falar em arcabouço global, o IIA está se referindo à estrutura de gestão de riscos, definido pela ABNT na ISO 31000 (2009, p. 2) como sendo um conjunto de componentes que fornecem os fundamentos e os arranjos organizacionais para a concepção, implementação, monitoramento, análise crítica e melhoria contínua da gestão de riscos em toda organização.

De Cicco (2007, p. 5) acrescenta que “[...] a ABR tem como base o próprio arcabouço de gestão de riscos da organização, e busca em cada um de seus estágios reforçar as responsabilidades da direção e do conselho em relação à gestão de riscos”.

Na visão de Pinho e Bezerra (2015), a ABR atua emitindo opinião a respeito do tratamento dos riscos para os gestores das entidades, permitindo que as decisões possam ser tomadas com base nesta avaliação.

Pommerening e Bencke (2011 *apud* BRITO *et al.*, 2017, p. 116) aduzem que a ABR pode ser considerada uma evolução da auditoria tradicional. Enquanto a última tem como foco a avaliação do sistema de controle interno da organização, a primeira concentra seus esforços na avaliação da postura da administração das entidades perante os riscos. A mudança é profunda, uma vez que a auditoria deixa de ser reativa para assumir a postura preventiva.

Silva (2015) também se socorre de Pommerening e Bencke (2011) e relembra que os autores tabularam as características das duas abordagens de auditoria, a convencional e a baseada em riscos, a fim de demonstrar as vantagens desta última em relação ao modelo tradicional, conforme Tabela 1:

Tabela 1 – Características das auditorias convencional e baseada em riscos

Aspecto	Auditoria Convencional	Auditoria Baseada em Riscos
Foco	Demonstrações Financeiras	Foco no negócio
Direção	Conformidade	Performance
Enfoque	Transações	Risco e processo
Equipe	Basicamente de auditores	Equipe multidisciplinar
Relatório	Parecer, carta de recomendações	Parecer, análise dos riscos e sugestões de melhoria

Fonte: Pommerening e Bencke (2011 *apud* Silva, 2015, p. 32) (Adaptado).

A par das diferentes características, Silva destaca que, entre os benefícios que a ABR traz para as organizações, um dos mais importantes é a maior receptividade dos trabalhos de auditoria por parte dos gestores. Isto se dá, na opinião do autor, pelo fato de o novo modelo se ocupar com o gerenciamento dos eventos que podem impactar os objetivos institucionais, deixando de lado o viés retroativo (SILVA, 2015, p. 32).

Castro (2018, p. 364) também defende as vantagens da nova abordagem de auditoria e ressalta que “[...] a Auditoria Baseada em Risco é uma mudança no foco da auditoria interna para incluir nos seus trabalhos a visão de futuro sem prejuízo da segurança do presente e a confirmação do passado”. Nessa perspectiva, acrescenta que a ABR “[...] busca direcionar o foco do trabalho, a fim de avaliar tendências e as condições que a entidade possui para atingir seus resultados”.

Brito *et al.* (2017, p. 117) sustentam o ganho pela prática do novo modelo nos resultados de um estudo conduzido por Madeira (2010) acerca da implantação da ABR no Banco do Nordeste do Brasil (BNB). O referido estudo, apontam os autores, indicou cinco principais aspectos de melhoria observados pelos auditores internos da instituição: “[...] eficácia no processo de auditoria; conhecimento dos controles; conhecimento dos riscos; gerenciamento das recomendações; redução dos custos do trabalho da auditoria.”

2.5 ESTUDOS CORRELATOS

No estudo denominado “Proposta de Gerenciamento de Risco Aplicado ao Processo de Registro e Cadastro dos Profissionais de Enfermagem no Sistema Cofen/Coren segundo a Norma ABNT ISO 31000”, Cruz (2014) buscou uma proposta de solução que pudesse auxiliar os gestores nas tomadas de decisões por meio da aplicação de uma metodologia de Gestão de Risco, tendo em vista o desconhecimento dos riscos envolvidos no processo de registro e cadastro dos profissionais de enfermagem do Sistema Cofen/Coren, utilizados pelos Conselhos Federal e Regionais de enfermagem.

A metodologia aplicada foi a ABNT NBR ISO 31000 – Norma de Gestão de Risco (GR), que, ao examinar o processo de registro e cadastro de profissionais de

enfermagem do Brasil, mediante a identificação, análise e avaliação dos riscos e elaboração do plano de gestão de risco, permitiu fornecer subsídios aos gestores para fundamentar suas tomadas de decisões em relação a este processo, seguido do desenvolvimento de uma ferramenta de *Business Intelligence (BI)*, denominada GeoBI, que propiciou aos gestores do Cofen diversas análises dos profissionais de enfermagem em todo o Brasil.

O estudo concluiu que o gerenciamento dos riscos no setor público contribui para a melhoria da gestão, pois possibilita a atuação nas incertezas.

Salvador (2015), no trabalho “Uma proposta de mitigação do risco associado ao processo de aquisição de uma cadeia de suprimentos: o estudo de caso de uma organização pública brasileira”, ao tempo em que identificou os riscos associados ao processo de aquisições do Instituto de Radioproteção e Dosimetria (IDR)³⁰, apresentou uma proposta para a mitigação dos seus efeitos.

Nesse contexto, ao salientar a criticidade dos riscos em uma cadeia de suprimentos, o autor enfatizou que a incapacidade das organizações em controlá-los, pode resultar em redução da qualidade do produto, na diminuição do volume de negócios, na perda de reputação e em conflitos entre as partes interessadas, dentre outras perdas.

Mesmo diante da inexistência de modelos gerenciais de risco em cadeias de suprimentos da área pública foi possível mapear os principais riscos, conhecer os impactos e elaborar propostas de mitigação, valendo-se da estruturação contida na Norma de Gestão de Risco (GR) (NBR ISO 31000) e em reuniões com profissionais da área de suprimentos do IDR.

Silva (2015), em sua “Proposta de modelo de gestão de riscos para uma IFES visando à realização de auditoria baseada em riscos”, encontrou estímulo para o trabalho na existência de diversas recomendações emanadas do Tribunal de Contas da União (TCU) a várias Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) quanto à

³⁰ O IDR é uma instituição de pesquisa, desenvolvimento e ensino na área de radioproteção, dosimetria e metrologia das radiações ionizantes, ligada à Diretoria de Radioproteção e Segurança Nuclear (DRS) da Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN); atua em colaboração com universidades, agências governamentais e indústrias para promover o uso seguro das radiações ionizantes e da tecnologia nuclear (Fonte: www.ird.gov.br).

necessidade da existência de uma gestão orientada a riscos e da realização de auditorias baseadas em risco.

Desse modo, a partir do exame das estruturas de gerenciamento de riscos *Entreprise Risk Management (ERM)* do COSO, *Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes (ISO 31000)* e *The Orange Book Management of Risk – Principles and Concepts*³¹, adequando-se à realidade e à necessidade da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), o estudo permitiu a elaboração do Guia de Gestão de Riscos em Instituições Federais de Ensino Superior (GERIFES), cuja estrutura é constituída por cinco aspectos: ambiente interno, arcabouço para definição dos objetivos passíveis de gerenciamento, política de gestão de riscos, comitê de gestão de riscos e sistema de informação; e o processo de gestão de riscos, por sete etapas: objetivos organizacionais, identificação de eventos, classificação do risco, resposta ao risco, plano de ação e de contingência, gestão do risco e informação e comunicação (SILVA, 2015, p. 80-81).

Ao final, o autor elenca os benefícios que a IFES, no caso, poderá usufruir com a adoção do modelo de gestão de riscos proposto no trabalho (**Quadro 3**):

³¹ “*This guidance establishes the concept of risk management and provides a basic introduction to its concepts, development and implementation of risk management processes in government organisations*” (Fonte: www.gov.uk/government/publications/orange-book).

Quadro 3 – Benefícios da adoção do modelo de gestão de riscos

Benefícios para a gestão
Possibilidade de cadastrar em seu sistema de informação todos os objetivos organizacionais da universidade, bem como anexar os fluxogramas referentes aos subprocessos já mapeados;
Criação de um banco de dados com os eventos que podem influenciar no alcance dos seus objetivos;
Registro dos planos de ação e/ou de contingência referentes a cada um dos eventos identificados;
Visualização dos riscos que exigem maior atenção por parte dos gestores;
Compreensão de como as unidades estratégicas estão auxiliando a gestão no alcance de sua missão;
Padronização na gestão de riscos em toda a organização;
Facilitação no preenchimento do relatório de gestão quanto à avaliação do seu sistema de controles internos;
Fortalecimento da governança corporativa.
Benefícios para a unidade de Auditoria Interna
Possibilidade de planejar as atividades de auditoria com base nas áreas mais críticas, ou seja, aquelas que representam maior ameaça à organização;
Maior receptividade dos trabalhos de auditoria por parte dos gestores, principalmente pelo fato de haver uma gradativa substituição dos trabalhos de auditoria convencionais, que têm como base fatos pretéritos, por trabalhos de auditoria baseada em riscos, cujo objetivo principal é dar garantia ao gestor máximo de que os riscos estão sendo gerenciados de forma adequada e eficaz.

Fonte: Elaborado por Silva (2015).

Lobato (2017), em sua dissertação intitulada “Os Efeitos da Redução da Intuitividade nas Decisões de Gestores de Tecnologia da Informação através da Gestão de Riscos”, procurou atrelar a redução da intuição nos processos de tomada de decisão de gestores de tecnologia da informação (TI) à utilização de um modelo de gerenciamento de riscos associado aos processos decisórios.

Os resultados observados em um estudo de caso de investimentos em contratação de serviços de TI em entidade pública federal, demonstraram a factibilidade do modelo, considerando que sua aplicação deu suporte técnico e especializado às decisões e minimizou os efeitos negativos advindos das decisões adotadas com base na intuição.

Nesta seção, procurou-se identificar os principais conceitos acerca do tema, seus referenciais teóricos e práticos, bem como conhecer os caminhos percorridos por estudos semelhantes.

A discussão da gestão de riscos na Administração Pública brasileira ainda é incipiente. Da revisão da literatura, pode-se depreender que a implantação da Política de Gestão de Riscos no âmbito da Administração Pública distrital, a partir da adoção dos modelos de estruturas de gerenciamento de riscos corporativos, exige o enfrentamento de desafios atrelados às especificidades das organizações do setor público.

Desses, merecem destaque a burocracia; a falta de estímulo à adoção das técnicas de gestão inovadoras; a descontinuidade administrativa; o desconhecimento do tema gerenciamento de riscos; e a aplicação da gestão de riscos de forma mecânica e simbólica.

Não obstante, deve ser dito que, superados os obstáculos, ao setor público será possível usufruir das vantagens da gestão de riscos, que, implantada adequadamente, propicia o tratamento apropriado dos riscos positivos e negativos; a otimização do uso dos recursos; o combate a fraudes e desvios; o estímulo à inovação; o apoio à tomada de decisão; e à melhoria do desempenho da organização.

Para tanto, os autores propõem mecanismos facilitadores para a implantação da gestão de riscos no setor público, o que envolve a participação efetiva da alta direção; o estímulo à cultura organizacional para a inovação e a assunção de riscos; a ampla comunicação da gestão de riscos e seus benefícios nas organizações; e a capacitação dos servidores.

Essas abordagens e as experiências exitosas da gestão de riscos no âmbito público, auxiliaram na análise da pesquisa e no desvendo da pergunta-problema que conduziu o estudo. Na próxima seção, será comentado o percurso metodológico e suas restrições.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O exame da questão de pesquisa deste trabalho – identificar os fatores que influenciam os resultados obtidos por diferentes organizações em face da implementação da Política de Gestão de Riscos no âmbito da Administração Pública do Distrito Federal – aponta como estratégia mais adequada o Estudo de Caso, que permite a análise profunda do fenômeno, empregando-se diferentes técnicas de pesquisa.

Conforme Yin (2005, p. 32-33):

- (i) Um estudo de caso é uma investigação empírica que
 - investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando
 - os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.
- (ii) A investigação de estudo de caso
 - enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado,
 - baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado,
 - beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Goldenberg (2005) descreve o estudo de caso como o método de pesquisa que reúne o maior número possível de informações por meio de diversas técnicas de pesquisa, a fim de que se possa apreender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso concreto.

Gil (1991 *apud* Silva e Menezes, 2005, p. 21) indica que, do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a pesquisa pode ser “Estudo de caso: quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

Tendo em vista seus objetivos, esta pesquisa foi identificada como de natureza exploratória.

Sob o enfoque de Gil (1991 *apud* Silva e Menezes, 2005, p. 21), esse grupo de pesquisa “[...] visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o ‘porquê’ das coisas”.

É também entendimento desse autor que o Estudo de Caso se amolda à pesquisa exploratória, que:

[...] visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. (GIL, 1991 *apud* SILVA e MENEZES, 2005, p. 21)

Silva, Lara e Mercês (2018), por sua vez, relembram Yin (2015) e Ventura (2007) para assentir que:

Os estudos de caso podem ser apresentados com combinações de métodos qualitativos e quantitativos, aplicados em diversas situações, na investigação de fenômenos individuais, grupais, organizacionais, políticos e sociais, que permitem aos pesquisadores focarem em um caso sob uma perspectiva holística e num contexto real. Classificam-se em estudo de caso único ou estudo de casos múltiplos, sendo este segundo tipo aquele que envolve mais do que um único caso e tem como vantagem proporcionar, por meio das evidências dos casos, um estudo mais robusto.

Yin (2005) apresenta as diferentes estratégias de abordagem em um estudo de caso, as quais podem variar de acordo com o número de casos estudados e de unidades de análise.

Nesse sentido, o autor aponta que são quatro tipos decorrentes de projetos para estudos de caso: projetos (holísticos) de caso único (Tipo 1), projetos (incorporados) de caso único (Tipo 2), projetos (holísticos) de casos múltiplos (Tipo 3) e projetos (incorporados) de casos múltiplos (Tipo 4) (YIN, 2005, p. 61).

Para Yin (2005), projetos de caso único se amoldam à pesquisa de eventos únicos, extremos, representativos, reveladores e longitudinais. A questão central deste estudo claramente não se enquadra nessa descrição, uma vez que há outras Unidades governamentais em que o programa de gestão de riscos foi implantado; não se evidencia a existência de um caso extremo e, tampouco o objeto de estudo

se configura como revelador. Igualmente, não se trata de um estudo longitudinal, tendo em vista o lapso temporal definido para a pesquisa.

Dessa forma, o estudo de casos múltiplos se apresenta como a abordagem indicada para esta pesquisa, já que compreende dois ou mais estudos de casos independentes entre si, mas desenvolvidos com o mesmo propósito.

Ademais, determina-se por estudo de caso múltiplo holístico (unidade única de análise), “[...] quando não é possível identificar nenhuma subunidade lógica e quando a teoria em questão subjacente ao estudo de caso é ela própria de natureza holística” (YIN, 2005, p. 65).

Para a realização do estudo, foram utilizados os métodos quantitativo e qualitativo.

Yin (2005, p. 34) assegura que os estudos de caso podem incluir as evidências quantitativas, admitindo, inclusive, que a pesquisa fique a elas limitada. Nas palavras do autor “[...], o contraste entre evidências quantitativas e qualitativas não diferencia as várias estratégias de pesquisa”. Ainda nesta vertente, o pesquisador adverte que o método do estudo de caso não deve ser confundido com pesquisa qualitativa.

SANTOS *et al.* (2017) descrevem a experiência da integração entre dados quantitativos e qualitativos por meio de uma pesquisa de métodos mistos e destacam que os resultados de uma abordagem podem ser mais bem interpretados quando há uma segunda fonte de dados.

Essa percepção está alinhada com o entendimento de Yin (2005, p. 126), que aponta como vantagem no uso de fontes múltiplas de evidências o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação e a triangulação dos dados durante a realização da pesquisa.

No mesmo sentir, Creswell (2007) aduz que a técnica de triangulação concomitante é provavelmente a mais familiar aos pesquisadores, dentre os principais modelos de métodos mistos. A referida técnica, de acordo com o autor, é selecionada quando o pesquisador pretende confirmar, fazer validação cruzada ou

corroborar resultados de um estudo, utilizando, para isto, dois métodos diferentes, geralmente, quantitativos e qualitativos, como forma de compensar os pontos fracos de um método com os pontos fortes do outro.

Tal estratégia tende a integrar os resultados dos dois métodos na fase de interpretação, a qual pode então “[...] ou assinalar a convergência dos resultados como uma forma de fortalecer as alegações de conhecimento do estudo ou explicar qualquer falta de convergência que possa ocorrer”. (CRESWELL, 2007, p. 219).

3.2. COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Na condução do estudo, esta pesquisadora valeu-se de três fontes de evidência, a saber: i) a análise documental; ii) as entrevistas semiestruturadas voltadas aos gestores das Unidades objeto da pesquisa e da CGDF; e iii) a aplicação de questionários junto aos servidores impactados pela implantação da política.

3.2.1 Pesquisa documental

Para o desenvolvimento da pesquisa documental, serviram de fontes de dados:

- O arcabouço legal relacionado à implantação da gestão de risco nas Unidades objeto do estudo, sendo eles: o Decreto distrital nº 37.302/2016³², os normativos de instituição da Política de Gestão de Riscos e dos Comitês Gestão de Riscos nas Unidades objeto do estudo, sendo eles: Portaria nº 57/2016-SEAGRI³³, Resolução nº 1/2016-Metrô-DF³⁴, Instrução nº 43/2016-FHB³⁵, Portarias Conjuntas nºs 25/2016-CGDF-SEAGRI³⁶, 9/2016-CGDF-Metrô-DF³⁷ e 3/2016-CGDF-FHB³⁸.

³² DODF nº 94, de 18/5/2016, p. 9.

³³ DODF nº 129, de 7/7/2016, p. 7.

³⁴ DODF nº 61, de 31/2/2016, p. 10.

³⁵ DODF nº 38, de 26/2/2016, p. 10-11.

³⁶ DODF nº 133, de 13/7/2016, p. 17.

³⁷ DODF nº 58, de 28/3/2016, p. 50-51.

³⁸ DODF nº 38, de 26/2/2016, p. 28.

- Os documentos de suporte à implantação da Política de Gestão de Riscos nas Unidades objeto do estudo³⁹, sendo eles: Relatórios de Contexto; Matrizes de Riscos; e
- Os Relatórios de Auditoria Baseada em Riscos⁴⁰ e os Relatórios de Monitoramento em Gestão de Riscos⁴¹ referentes às três Unidades objeto do estudo, conforme o Quadro 4.

Quadro 4 – Relatórios das Unidades em estudo

Unidade	Documento	Data de emissão
FHB	Relatório de Auditoria Baseada em Riscos nº 1/2017 – DARIS/CORIS/COGEA/SUBCI/CGDF	26/1/2017
	Relatório de Auditoria Baseada em Riscos nº 1/2018 – DARIS/CORIS/COGEA/SUBCI/CGDF	26/4/2018
	Relatório de Monitoramento em Gestão de Riscos nº 2/2019 – DARIS/SUBCI/CGDF	27/9/2019
Metrô-DF	Relatório de Auditoria Baseada em Riscos nº 1/2016 – CORIS/SUBCI/CGDF	13/12/2016
	Relatório de Auditoria Baseada em Riscos nº 3/2018 – DARIS/CORIS/COGEA/SUBCI/CGDF	27/4/2018
	Relatório de Monitoramento em Gestão de Riscos nº 3/2019 – DARIS/SUBCI/CGDF	24/10/2019
SEAGRI	Relatório de Auditoria Baseada em Riscos nº 2/2016 – CORIS/SUBCI/CGDF	13/12/2016
	Relatório de Auditoria Baseada em Riscos nº 2/2018 – DARIS/CORIS/COGEA/SUBCI/CGDF	25/4/2018
	Relatório de Monitoramento em Gestão de Riscos nº 1/2019 – DARIS/SUBCI/CGDF	25/4/2019

Destaca-se que a análise documental foi escolhida como fonte de evidência por possibilitar entendimentos necessários à identificação dos mecanismos de implantação da gestão de riscos e dos elementos concernentes à sua execução nas Unidades objeto do estudo.

Assim, por meio dessa modalidade de coleta de dados buscou-se:

³⁹ Documentos de acesso restrito.

⁴⁰ Documentos de acesso aberto, via e-SIC, protocolos: 00480.000243/2019-19; 0048000005420-2019_27; 00063.000022/2019-53 e 000097.000297/2019-08

⁴¹ Documentos de acesso restrito.

- Conhecer o modelo de gestão de riscos utilizado para a adoção da política na administração pública distrital;
- Analisar os passos, as especificidades dos processos e as diferenças existentes entre os casos de implantação da Gestão de Riscos nas Unidades objeto do estudo;
- Examinar o desenvolvimento da política nas Unidades que são objeto de estudo;
- Identificar as causas que distinguem os diferentes resultados alcançados pelas Unidades objeto do estudo após a implantação da política de gestão de riscos.

3.2.2 Entrevistas semiestruturadas

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas em Brasília-DF, a partir da indicação, pela Coordenação de Auditoria de Riscos e Integridade da CGDF, dos gestores de cada Unidade objeto do estudo, com quem foram estabelecidos os contatos para esta finalidade.

A primeira delas foi realizada com a Chefe da Assessoria de Planejamento e Gestão da FHB, no dia 18 de dezembro de 2019. A seguir, foi obtida em 21 de janeiro de 2020, entrevista, em conjunto, com os Chefes da Assessoria de Planejamento e Modernização e da Ouvidoria do Metrô-DF.

Em que pesem as tentativas de contato com os gestores da SEAGRI, a pesquisadora não conseguiu ser recebida na Unidade. Não obstante, no dia 19 de fevereiro de 2020, foi realizada entrevista com o então Chefe da Unidade de Controle Interno (UCI) da Secretaria, responsável, à época, pela intermediação da CGDF e da Unidade, no que se refere à implantação da Política de Gestão de Riscos.

Por fim, em 14 de abril de 2020, foi entrevistado o Coordenador da Coordenação de Auditoria de Riscos e Integridade da CGDF.

No que se refere à aplicação das entrevistas nas Unidades objeto de estudo, as perguntas objetivaram conhecer o processo de implantação e implementação da Política de Gestão de Riscos e se propuseram a captar a percepção dos gestores no concernente aos principais fatores que influenciaram os resultados alcançados com a execução do programa em cada unidade por meio da validação e da expansão dos achados obtidos em decorrência da análise documental.

Quanto à aplicação da entrevista na CGDF, buscou-se identificar a compreensão do órgão de Controle Interno em relação a esses resultados, assim como conhecer eventuais encaminhamentos adotados junto às Unidades objeto de estudo.

Os entrevistados foram selecionados levando-se em conta a arguição proposta por Minayo (2019, p. 44) “Quais indivíduos sociais têm uma vinculação mais significativa para o problema a ser investigado?”.

Apesar de aparentar um número pequeno de entrevistados, ressalta-se que a abordagem desses gestores oferece a representatividade necessária ao estudo, tendo em vista a participação e a responsabilidade a eles atribuídas no processo de implantação e de condução da gestão de riscos nas Unidades objeto de estudo.

Igualmente, o conhecimento acerca do processo da implantação e da execução da política de gestão de riscos nas Unidades objeto de estudo e a experiência na área de auditoria de riscos na CGDF foram determinantes para a definição do entrevistado do órgão de controle interno.

Ao início de todas as entrevistas, as informações sobre a pesquisa, seu objetivo, foram apresentadas aos participantes, além de um roteiro com questões abertas que exploram os aspectos da implantação da política de gestão de riscos nas Unidades e dos fatores relevantes para os resultados alcançados (Apêndice 1).

Este último aspecto ganhou especial enfoque na entrevista realizada com o representante da CGDF, na qual foram agregadas questões relacionadas aos encaminhamentos dados frente aos resultados atingidos pelas três Unidades objeto de estudo (Apêndice 2).

As entrevistas duraram, em média 37 minutos, o que resultou em um total de 2 horas e 46 minutos de gravação. A gravação foi consentida por todos os entrevistados. Seu conteúdo foi transcrito em 32 páginas, com a média de 8 páginas por entrevista.

3.2.3 Levantamento estruturado

O público-alvo original do levantamento estruturado (questionário) era composto por servidores das três Unidades objeto de estudo. No entanto, a falta de acesso à SEAGRI inviabilizou a aplicação do instrumento na unidade. Deste modo, foi possível alcançar somente os servidores da FHB e do Metrô-DF.

O envio dos formulários teve o propósito de captar o entendimento daqueles que são diretamente impactados pela implantação da política de gestão de riscos nas Unidades distritais. Especificamente, o levantamento pretendeu avaliar a percepção de servidores das Unidades objeto de estudo em relação às impressões extraídas das entrevistas realizadas com os gestores de média gerência no que se refere aos fatores de influência nos resultados alcançados com a execução da política.

Os questionários (Apêndices 3 e 4) foram aplicados entre os meses de abril e maio de 2020 mediante a ferramenta de formulários do Google Drive. Tal ferramenta registra as respostas ao questionário, bem como a data e o horário de envio. Os respondentes receberam via correio eletrônico o *link* para o acesso ao instrumento. A mensagem de convite à participação da pesquisa foi encaminhada pelos entrevistados da FHB e do Metrô-DF que detinham a base de dados dos servidores de cada unidade. A referida mensagem continha o objetivo da pesquisa, a identificação da autora, o público-alvo, o tempo médio de respostas, entre outras informações. Na FHB, além das mensagens via correio eletrônico, foi veiculada uma chamada na intranet da Fundação, convidando os servidores a participarem da pesquisa.

Ao todo foram coletadas sessenta (60) respostas, das quais quarenta e duas (42) delas eram de servidores da FHB e dezoito (18), de servidores do Metrô-DF. Embora o número de respondentes pareça pequeno, a representatividade da

amostra se dá em razão de o levantamento ter alcançado respondentes de diversos setores das duas Unidades.

Especificamente, na FHB, as respostas foram obtidas a partir de servidores lotados em vinte e seis (26) áreas, com tempo médio de seis (6) anos de atuação na entidade. No Metrô-DF, a pesquisa contou com respostas de servidores lotados em sete (7) diferentes setores da empresa, com tempo médio de nove (9) anos de trabalho na Companhia.

3.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Os Relatórios de Auditoria Baseada em Riscos elaborados pela CGDF, ao evidenciar o processo de implantação da gestão de risco e o grau de maturidade das Unidades, contribuiu para conhecer as ações indicadas para a boa execução da Política de Gestão de Riscos a partir das sugestões de encaminhamento propostas pelo Controle Interno. Neste contexto, ao registrar o grau de atendimento das orientações emanadas do Controle Interno, os referidos relatórios demonstram que as Unidades objeto de estudo alcançaram diferentes resultados após a implantação da Política.

Conjugado com a revisão da literatura constante na seção 2 do trabalho, esse exame possibilitou a identificação de categorias, as quais, conforme será abordado na próxima seção, serviram de fio condutor para responder à pergunta-problema da pesquisa - Quais fatores influenciam os resultados obtidos por diferentes organizações em razão da implementação da Política de Gestão de Riscos no âmbito da Administração Pública do Distrito Federal?

Assim, a seguir são apresentadas as categorias que nortearam a análise dos dados (Quadro 5).

Quadro 5 – Categorias de análise obtidas das diversas fontes de evidência da pesquisa

Categorias	Subcategorias	Definição
Liderança	Alta direção	Categoria relacionada à atuação dos gestores da alta direção e integrantes do Comitê de Gestão de Riscos das Unidades objeto do estudo em face da implantação e execução da Política de Gestão de Riscos
	Comitê de Gestão de Riscos	
Internalização da Política de Gestão de Riscos	Plano de Comunicação	Categoria relacionada ao processo de incorporação da Política de Gestão de Riscos nas Unidades objeto do estudo
	Conscientização	
	Disseminação da cultura de gestão de riscos	
Capacitação em gestão de riscos	Intercâmbio de conhecimento	Categoria relacionada à capacitação em gestão de riscos nas Unidades objeto do estudo
	Difusão dos conceitos associados à gestão de riscos	
	Apoio técnico	
	Treinamento	

Fonte: Elaboração própria com base nas fontes de evidência da pesquisa.

3.4 RESTRIÇÕES DA PESQUISA

As restrições encontradas para a realização da pesquisa ocorreram no processo de aplicação das entrevistas e do levantamento. Isto porque, em que pese os esforços empreendidos junto aos gestores da SEAGRI, a pesquisadora não conseguiu ser recebida na Secretaria.

A medida de contorno para essa restrição foi, como referido anteriormente, realizar a entrevista com o ex-Chefe da Unidade de Controle Interno do Órgão, membro do Comitê de Gestão de Riscos da Unidade, responsável, à época, pela condução da implantação da Política de Gestão de Riscos na Unidade, mediante a intermediação deste processo entre a CGDF e a SEAGRI.

Com efeito, como se verá mais adiante no trabalho, sua narrativa demonstra o conhecimento do programa, bem como as particularidades da SEAGRI que impactaram os resultados atingidos após a implantação da Política de Gestão de Riscos. A falta de acesso à Unidade também impossibilitou a aplicação do questionário, fato que impediu aferir a percepção dos servidores da Unidade acerca do programa.

Outro fator de restrição para a pesquisa foi o fato de a aplicação dos questionários na FHB e no Metrô-DF ter sido feita quando os servidores destas Unidades desenvolviam seu trabalho remotamente em razão das medidas de isolamento social impostas pela pandemia causada pelo novo coronavírus.

Assim, a condição de teletrabalho foi fator de impacto no número de respondentes dos questionários. Nada obstante, a pesquisadora novamente enfatiza e agradece o empenho dos gestores da FHB e do Metrô-DF para estimular a participação dos servidores na pesquisa.

Nesta seção, procurou-se explicar o percurso metodológico, mediante o detalhamento dos procedimentos, técnicas e instrumentos utilizados para a coleta dos dados da pesquisa.

A escolha pelo método estudo de casos múltiplos, com o uso de dados qualitativos e quantitativos obtidos das fontes de evidência utilizadas para a pesquisa, permitiu o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação e a triangulação dos dados e, ainda, fez emergir as categorias de análise que nortearam o desvendo da pergunta-problema.

A restrição imposta à realização da pesquisa empírica no âmbito da SEAGRI, revelou-se um reflexo dos resultados obtidos a partir da análise documental e da entrevista realizada com o então Chefe da UCI da Unidade, responsável, à época, pela intermediação da implantação do programa entre o órgão e a CGDF.

No tocante aos questionários aplicados na FHB e no Metrô-DF, vale enfatizar que as respostas aos quesitos atrelados às categorias de análise da pesquisa ganharam relevância no exame dos resultados encontrados, conforme se constatará a seguir.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Como referido, a coleta de dados envolveu a análise documental, a realização de entrevistas semiestruturadas e a aplicação de questionário.

No que se refere aos achados obtidos na fase de análise documental, cabe destacar que o exame dos documentos utilizados para a implantação da Política de Gestão de Riscos nas Unidades objeto do estudo foi relevante para compreender os aspectos norteadores do programa. Os normativos de instituição da Política são editados com o propósito de estabelecer objetivo, princípios, diretrizes, responsabilidades e o processo de gestão de riscos correspondentes.

Considerando o modelo escolhido pelo GDF, os referidos normativos obedecem aos princípios, à estrutura e aos processos previstos na norma ABNT NBR ISO 31000, conforme detalhado na seção 2 desta pesquisa.

Por sua vez, os documentos Relatório de Estabelecimento do Contexto e Matriz de Riscos foram elaborados com o apoio da CGDF, a fim de compreender o histórico da Unidade e seus riscos. Em outras palavras, esta etapa da implantação da Política de Gestão de Riscos busca capturar os objetivos das Unidades, o ambiente em que elas perseguem estes objetivos e identificar partes interessadas. A identificação dos riscos requer a descrição do evento, a indicação do macroprocesso e o objetivo estratégico a que o evento está atrelado, data e responsável pela identificação, proprietário do risco, descrição do evento, suas causas, probabilidade e consequência, bem como os controles identificados.

Rememorando os estudos de Silva (2009) e Ferreira *et al.* (2013), quando comparam os modelos de gerenciamento de riscos propostos pelo COSO II, NBR ISO 31000 e PMBOK®, 2012, conforme Quadro 2, constante da seção 2, verifica-se que os elementos básicos de gestão de riscos estão presentes no programa implantado no GDF (Quadro 6).

Quadro 6 – Etapas da política de gestão de riscos implantada pela CGDF e dos modelos de gerenciamento de riscos

ETAPAS	GR CGDF	COSO II	NBR ISO 31000	PMBOK®, 2012
Contextualização	Estabelecimento do contexto das Unidades	Ambiente Interno	Estabelecimento do contexto	Planejar o gerenciamento dos riscos
		Fixação de Objetivos		
Identificação	Identificação dos riscos	Identificar os riscos	Identificação dos riscos	Identificar os riscos
Avaliação	Análise e avaliação dos riscos	Avaliação de eventos	Análise dos riscos	Análise qualitativa dos riscos
			Avaliação dos riscos	Análise quantitativa dos riscos
Resposta	Tratamento dos riscos	Resposta aos riscos	Tratamento dos riscos	Planejar as respostas aos riscos
Controle	Controle e Monitoramento dos controles	Atividades de controle	Monitoramento e análise crítica	Controlar os riscos
		Monitoramento		
Comunicação		Informações e Comunicações		

Fonte: Elaboração própria com base no modelo de Política de Gestão de Riscos da CGDF, COSO II (2007), ABNT (2018) e *Project Management Institute* (2008).

Os Comitês de Gestão de Riscos instituídos à época da implantação da Política por meio das Portarias Conjuntas nº 25/2016-CGDF-SEAGRI, 9/2016-CGDF-Metrô-DF e 3/2016-CGDF-FHB foram compostos por gestores das áreas estratégicas das Unidades objeto do estudo e um Auditor de Controle Interno da CGDF, responsável pela integração institucional com o órgão de Controle Interno.

De acordo com a Portaria nº 47/2017⁴², que disciplina a execução das Ações de Controle pela Controladoria-Geral do Distrito Federal - CGDF, os membros do Comitê devem ocupar preferencialmente cargos do segundo escalão, os quais serão responsáveis pela gestão de riscos no âmbito das respectivas Unidades distritais.

Dentre as competências do Colegiado destacam-se: o fomento às práticas de gestão de riscos; o acompanhamento e monitoramento da execução do programa; a promoção de sua revisão, quando necessário; o estímulo à cultura de gestão de

⁴² Disponível em:

http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/f949550e3f904950ae38de6fdffb030d/Portaria_47_27_04_2017.html. Acesso em: 23 mai. 2020.

riscos nas Unidades e, ainda, a retroalimentação das informações que darão suporte à realização da Auditoria Baseada em Riscos, sob a responsabilidade da CGDF.

Esses normativos representam o comprometimento das Unidades objeto do estudo com a implantação da Política de Gestão de Riscos.

Em que pese a homogeneidade dos procedimentos de implantação do programa nas Unidades objeto do estudo, do exame dos Relatórios de Auditoria Baseada em Riscos e dos Relatórios de Monitoramento em Gestão de Riscos elaborados pela CGDF elencados no Quadro 4 da seção 3, pôde-se identificar que as Unidades objeto do estudo alcançaram resultados diferentes após a implantação da Política de Gestão de Riscos.

Nesse sentido, os Relatórios n^{os} 1/2018, 3/2018 e 2/2018, elaborados após as auditorias realizadas na FHB, no Metrô-DF e na SEAGRI, respectivamente, a partir de questões previamente definidas relacionadas à adequação da estrutura e do funcionamento do Comitê de Gestão de Riscos para a tomada de decisões, ao grau de maturidade em gestão de riscos, à relevância dos riscos mapeados para a gestão das Unidades, à implantação ou não dos controles previstos na matriz de risco e sua efetividade, à atuação dos responsáveis pelos riscos mapeados e, ainda, à internalização da gestão de riscos e sua agregação à cultura das organizações, apontaram os resultados obtidos, conforme compilado no Quadro 7 a seguir.

Quadro 7 – Análise da gestão de riscos nas Unidades em estudo

Questão/Unidade	FHB	Metrô-DF	SEAGRI
<p>A atual estrutura do Comitê de Gestão de Riscos é adequada para tomar decisões?</p>	<p>É adequada. O Comitê é composto pela Diretora-Presidente da entidade e pelos responsáveis pelas seguintes áreas: Gabinete da Presidência, Diretoria Executiva, Coordenação de Administração Geral, Assessoria de Planejamento e Gesto, Assessoria de Garantia da Qualidade, Ouvidoria e Assessoria de Comunicação Social. Integra o comitê, ainda, Auditor de Controle Interno, representando a Controladoria-Geral do Distrito Federal.</p>	<p>É adequada, visto que é composta pelos chefes de Assessoria da Presidência, de Auditoria, de Planejamento e Modernização, de Ouvidoria e de áreas estratégicas. Integra o Comitê, ainda, Auditor do Controle Interno, representando a CGDF.</p> <p>Ressalte-se, todavia, que Comitê [...] será substituído pela Área de Conformidade e de Gestão de Risco, que será criada pela empresa, conforme reforma estatutária em trâmite, cumprindo as disposições contidas na Lei nº 13.303/2016.</p>	<p>Em razão da inatividade do comitê de gestão de riscos da Secretaria de Estado de Agricultura, Abastecimento e Desenvolvimento Rural – SEAGRI, os três primeiros questionamentos serão analisados de forma conjunta.</p> <p>O Comitê formado pela Portaria Conjunta nº 25/16 seguiu as normas e orientações acerca da gestão de risco. A composição prestigiou cargos relevantes na estrutura da Secretaria, a fim de dar efetividade e continuidade aos trabalhos.</p> <p>Entretanto, não há registro de qualquer reunião, expediente ou ação realizada pelo Comitê de gestão de riscos no período após a consultoria, [...]</p> <p>O Comitê foi demandado tanto pela Unidade de Controle Interno – UCI da Secretaria como ela própria Controladoria Geral [...], porém restaram inócuas.</p> <p>[...] No levantamento realizado na unidade foi verificado que não há qualquer atividade em andamento relacionada ao desenvolvimento da política de gestão de riscos. Tampouco houve a disseminação das práticas implementadas nos trabalhos de consultoria para as demais áreas [...]</p> <p>[...] a descontinuidade do projeto acarreta a perda de conhecimento, menor eficiência da</p>

			gestão, menos informações para a tomada de decisão, [...]
O Comitê de Gestão de Riscos tem se reunido com frequência?	Verificou-se que o Comitê de Riscos da FHB atendeu aos requisitos da norma. Durante o exercício de 2017 o Comitê se reuniu, ordinária e extraordinariamente, em 18 oportunidades. A periodicidade de reuniões proporciona a tomada de decisões tempestiva e evidencia o engajamento da entidade na implementação da Política de Gestão de Riscos.	Verificou-se que o Comitê reuniu em 8 (oito) oportunidades durante o exercício de 2017. Na reunião realizada em 02/02/2017, decidiu-se: conforme Ata de Reunião nº 1, que os encontros do Comitê ocorreriam quinzenalmente. Em que pese o disposto no art. 6º da Portaria Conjunta nº 09/2016, bem como a referida decisão, constatou-se que não houve a realização de reuniões por parte do Comitê no segundo e terceiro bimestres de 2017. É oportuno relatar que se informou à equipe de auditoria que as reuniões do Comitê passaram a ter um lapso temporal maior em razão de que a equipe que compõe Comitê é a mesma que se tornou responsável pelas alterações estatutárias e regimentais em curso na entidade, com vistas ao cumprimento das determinações da Lei nº 13.303/2016.	[...] não há registro de qualquer reunião, expediente ou ação realizada pelo Comitê de gestão de riscos no período após a consultoria, [...]
Existe registro das decisões tomadas pelo comitê?	Houve a formalização das decisões tomadas pelo Comitê de Gestão de Riscos. [...] realizou rotineiramente revisão das decisões tomadas referentes a gestão de riscos da entidade, bem como avaliação das fases e etapas da sua implantação. [...] as decisões tornadas pelo Comitê estão em conformidade com a implantação da gestão de riscos. Destacam-se a validação da matriz de riscos, a elaboração de Plano de Implantação das Ações de Controles dos Riscos, a escolha da metodologia 5W2H para elaboração desse plano, bem como revisões realizadas pelas áreas finalística e administrativa da FHB e avaliações do andamento da gestão de riscos na entidade.	No exercício de 2017 houve mudança na forma de registro das atividades do Comitê. [...] utilizou-se um modelo padrão de ata de reunião, [...] o tipo formalização supracitado dificulta a visualização das informações. [...] houve o registro formal dos eventos e das decisões tomadas pelo Comitê de Gestão de Riscos, porém cabe a ressalva de que o processo pode ser aperfeiçoado pela entidade.	[...] não há registro de qualquer reunião, expediente ou ação realizada pelo Comitê de gestão de riscos no período após a consultoria, [...]

<p>Houve avanços no grau de maturidade da unidade?</p>	<p>Constatou-se evolução no nível de maturidade de riscos da entidade. [...] entretanto, [...] o grau de maturidade da FHB não se apresenta disseminado uniformemente em todos os seus setores.</p>	<p>Constatou-se, [...] que a entidade pouco evoluiu em sua maturidade para a gestão de riscos.</p>	<p>O grau obtido nesta fase do processo foi o mesmo obtido pelo órgão no início do trabalho consultivo, realizado em 2016. Portanto, verifica-se que não houve avanços [...]. Esta estagnação pode ser explicada pela inatividade dos trabalhos relacionados à política de gestão de riscos, que não foi encampada pela Unidade no período subsequente a consultoria.</p>
<p>Os riscos identificados são relevantes para a gestão da unidade?</p>	<p>Verificou-se que os riscos identificados estão relacionados aos objetivos da FHB e são relevantes para as rotinas e atribuições da entidade. O registro dos riscos aconteceu com o detalhamento na matriz de riscos, incluindo: o que pode acontecer (evento), como o evento pode acontecer, áreas impactadas e consequências da materialização do risco.</p>	<p>Verificou-se que os riscos identificados na Matriz estão relacionados aos objetivos do METRÔ-DF e são relevantes para as rotinas e atribuições da entidade. Constatou-se que houve o detalhamento dos registros levando-se em consideração o que pode acontecer (evento), como o evento pode acontecer, áreas impactadas e consequências da materialização do risco.</p> <p>Contudo, a descrição dos riscos e de seus atributos não é precisa em alguns casos.</p>	<p>Os riscos apontados são relevantes para a gestão do programa, [...]</p> <p>[...] os riscos identificados na matriz condizem com a realidade das atividades.</p>
<p>Os controles previstos na matriz de risco foram implantados? Em que grau?</p>	<p>A seleção resultou em 26 controles vinculados a 22 riscos, sendo 14 controles relacionados a mitigação de riscos considerados extremos e 12 a mitigação de riscos altos, descritos no item 3. Avaliação dos controles analisados desse relatório.</p> <p>Quanto aos controles relacionados aos riscos extremos, [...], conclui-se que, dos 14 controles para mitigação de riscos extremos, 5 foram implantados, 4 estão em implantação, 3 foram reconsiderados e 2 não foram implantados.</p>	<p>Da amostra selecionada, 9 entregas foram implantadas, 24 estão em implantação e 5 não foram implantadas, o que corresponde, respectivamente, a 23.7%, 63.3% e 13.2% do total.</p> <p>[...]</p> <p>Verificou-se, portanto, que 76.4% das entregas estão em fase de implantação ou não foram implantadas.</p>	<p>Em relação aos riscos selecionados na amostra, 82% deles apresentaram como ação de controle necessária a manutenção dos controles já existentes. Somente 3 riscos da amostra possuíam novas ações de controle a serem implantadas.</p>
<p>Os controles implantados são efetivos e reduzem a probabilidade e/ou a</p>	<p>Os controles efetivamente implantados têm contribuído para a mitigação dos riscos identificados [...];</p>	<p>As 9 entregas efetivamente implantadas que compuseram a amostra tem contribuído para a mitigação dos riscos identificados [...].</p>	<p>Por meio dos procedimentos adotados durante a auditoria, foi possível verificar que alguns controles utilizados [...] contribuíram para a redução das consequências e probabilidades</p>

<p>consequência dos riscos identificados?</p>	<p>No que tange a qualidade, todos os controles implantados foram classificados como de alta qualidade de implantação. Portanto, foram implantados de maneira eficiente, são consolidados como procedimentos padrão e devidamente seguidos.</p> <p>[...] conclui-se que os controles implantados pela FHB são relevantes e de alta qualidade, o que resulta em tratamento adequado dos riscos identificados.</p>	<p>Qualitativamente, todas foram classificadas como de alta qualidade. Portanto, foram implantadas de maneira eficiente, são consolidadas como procedimentos padrão, sendo devidamente seguidas.</p> <p>Conclui-se que as entregas em questão (23.7% da amostra) são relevantes e de alta qualidade, o que resulta em tratamento adequado e reduz a probabilidade e/ou a consequência dos riscos a elas associados.</p>	<p>dos riscos identificados.</p> <p>[...] faz-se necessário revisar os controles existentes, bem como os implantados, periodicamente, de forma a garantir a segurança dos procedimentos e atividades desenvolvidos e deixar atualizada a matriz de riscos.</p>
<p>Os responsáveis identificados na matriz de risco têm cumprido seu papel de gerir riscos?</p>	<p>Os controles da amostra pertinentes aos riscos de responsabilidade da área finalística foram implantados ou estão em fase de implantação, enquanto que aqueles que não foram implantados são de propriedade integral ou parcial da área meio. Observou-se que área meio da FHB enfrenta desafios para gerir riscos, haja vista o seu nível de maturidade para riscos, o insuficiente conhecimento referente ao tema e a grande quantidade de novos controles sobre sua responsabilidade a serem implantados. Conclui-se, então, que o gerenciamento dos riscos na FHB mostra-se heterogêneo.</p>	<p>Na matriz inicial não houve a identificação dos responsáveis por gerir os riscos. Por este motivo, para a análise da questão, levou-se em consideração o Plano de Tratamento de Riscos no Processo de [...]</p> <p>Os proprietários dos riscos e das entregas foram estabelecidos de maneira a vinculá-los a um ou mais departamentos que tivessem relação com as atividades em que os riscos foram detectados. Tal formato dificulta a identificação objetiva de quem estaria gerindo os riscos, motivo pelo qual se orienta a atribuição da responsabilidade a um cargo ou setor específico.</p> <p>Foi possível verificar que os proprietários estão cientes das suas responsabilidades, tendo em vista que os departamentos contidos no Plano [...] fazem parte da implantação e desenvolvimento da política de gestão de riscos. Entretanto, não foi possível verificar a formalização do efetivo gerenciamento dos riscos, já que não foram identificados quaisquer relatórios gerenciais, plano de comunicação, atividades de revisão por parte dos proprietários, entre outros.</p>	<p>[...] na diretoria analisada, na qual foram realizados os trabalhos de acompanhamento da matriz de riscos, os responsáveis têm cumprido com o papel de gerir riscos, ainda que de maneira informal e sem registros das suas atividades.</p>

<p>Existe um movimento de internalização da gestão de riscos e sua agregação à cultura da unidade?</p>	<p>Verificou-se que existe apoio da alta direção, bem como de gestores e assessores, à execução da gestão de riscos dentro da FHB. Como evidência, cita-se a utilização da gestão de riscos em decisões internas da entidade. [...]</p> <p>Pode-se afirmar que, antes da consultoria de gestão de riscos realizada na FHB, a área finalística e o núcleo estratégico já realizavam abordagem baseada em riscos, ainda que de forma dispersa e não estruturada, pois riscos já eram considerados nessas áreas sensíveis da organização. Esse contexto vem contribuindo para a internalização e perenidade da gestão de riscos na entidade e diminuição da vulnerabilidade da instituição frente aos riscos de suas atividades.</p> <p>Vale destacar que não foi identificado um plano formal de comunicação abrangendo especificamente a gestão de riscos, o que poderia ter ampliado o alcance da internalização e agregação da metodologia à cultura organizacional.</p>	<p>O processo de implantação da gestão de riscos no METRÔ-DF é recente. [...] Ademais, destaca-se o fato de que o contexto para a gestão de riscos em que a empresa está inserida alterou-se desde a publicação da Lei nº 13.303/2016, o que demandou esforços, por membros de diversas áreas da empresa, para o atendimento dos seus ditames. Diante disso, a internalização da gestão de riscos e a sua agregação à cultura do METRÔ-DF se encontram em estágio inicial, por meio de ações pontuais.</p> <p>[...] verificaram-se ações que evidenciam a ocorrência de movimento de internalização da gestão de riscos no METRÔ-DF.</p> <p>[...] constatou-se o engajamento de unidades de assessoramento da Presidência na implantação da gestão de riscos na empresa, por meio de esforços para o mapeamento e a elaboração dos fluxos de processos relativos à fase de planejamento, de escolha do fornecedor e gestão de contratos.</p> <p>[...] constataram-se ações de gerenciamentos de riscos em contextos específicos.</p> <p>[...] conclui-se que há movimento de internalização da gestão de riscos no METRÔ-DF ainda que incipiente e pouco abrangente.</p>	<p>[...] não há qualquer atividade em andamento relacionada ao desenvolvimento da política de gestão de riscos e não houve a disseminação das práticas implementadas nos trabalhos de consultoria para as demais áreas da SEAGRI-DF, o que contribui para que o nível de maturidade permaneça estagnado.</p>
--	---	--	--

Fonte: Elaboração própria com base nas fontes de evidência da pesquisa.

4.1 FHB

Como visto, no que toca à FHB, o documento indica que, com base nas ações desenvolvidas pela Unidade no que diz respeito à implantação e à disseminação da política de gestão de riscos, o desenvolvimento deste modelo de gestão superou as expectativas.

Nesse sentido, o Relatório de Auditoria Baseada em Riscos nº 1/2018, concluiu que:

Houve a ampliação dos trabalhos voltados à gestão de riscos após a conclusão da consultoria realizada por esta Controladoria, em 2016. Constataram-se o apoio da alta gestão à prática rotineira e perene da gestão baseada em riscos, bem como a atuação frequente e tempestiva do Comitê de Gestão de Riscos, com o propósito de implantação, operacionalização e alterações cabíveis ao Plano de Implantação das Ações de Controles dos Riscos (DISTRITO FEDERAL, 2018).

No Relatório de Monitoramento em Gestão de Riscos nº 2/2019, o Controle Interno consignou que a FHB manteve a estrutura do Comitê de Riscos com membros do primeiro e segundo escalão, de acordo com os cargos da estrutura da entidade, para prevenir a descontinuidade do seu funcionamento e, ainda, que:

[...] a FHB mantém reuniões periódicas do Comitê, registrando todas as decisões pertinentes, demonstrando o contínuo aperfeiçoamento e revisão da documentação e informações da gestão de riscos com base nas técnicas propostas pela ABNT NBR ISO 31000:2018.

[...] evidenciam a capacitação, o intercâmbio de informações entre as áreas e a disseminação da cultura de gestão de riscos na FHB (DISTRITO FEDERAL, 2019).

4.2 METRÔ-DF

No que toca ao Metrô-DF, em razão do resultado da análise da gestão de riscos, no Relatório de Auditoria Baseada em Riscos nº 3/2018 concluiu-se que o modelo de gestão de riscos implantado na empresa se encontra em limitado desenvolvimento, onde “constataram-se ações pontuais de gerenciamento de riscos”.

Ainda, no referido documento, a CGDF destacou que:

Frisa-se que o contexto para gestão de riscos em que a empresa está inserida foi alterado em virtude da publicação da Lei nº 13.303/2016, o que demandou esforços para o atendimento dos seus ditames. [...] destaca-se a proposta de criação da Área de Conformidade e Gestão de Riscos, que substituirá o Comitê como departamento permanente da entidade e poderá contribuir para o efetivo desenvolvimento do projeto (DISTRITO FEDERAL, 2018).

Por sua vez, no Relatório de Monitoramento em Gestão de Riscos nº 3/2019, a CGDF atestou o pouco progresso na implementação da gestão de riscos pelo Metrô-DF, considerando o alto grau de não atendimento das orientações do Controle Interno emanadas no Relatório nº 3/2018.

4.3 SEAGRI

Concernente à SEAGRI, o Relatório de Auditoria Baseada em Riscos nº 2/2018, consignou que, com base no trabalho desenvolvido na Secretaria, em respeito à implantação e disseminação da política de gestão de riscos, verificou-se que o desenvolvimento do trabalho é incipiente.

Na mesma toada, seguiu-se o Relatório de Monitoramento em Gestão de Riscos nº 1/2019, no qual, a CGDF, em que pese reconhecer o interesse da Unidade de retomar os trabalhos de implementação e disseminação da gestão de riscos, registrou que 70% das orientações emanadas no Relatório nº 2/2018 deixaram de ser atendidas.

Como referido anteriormente na base documental da pesquisa, esses relatórios ganharam relevância, ao se considerar a questão central proposta para pesquisa: - Quais fatores influenciam os resultados obtidos por diferentes organizações em razão da implementação da Política de Gestão de Riscos no âmbito da Administração Pública do Distrito Federal?

Igualmente, o exame desses documentos, alinhado à revisão da literatura relacionada à gestão de riscos no setor público, contribuíram para a identificação

das categorias elencadas no Quadro 5 que nortearam a análise da pesquisa, conforme abordado a seguir.

4.4 LIDERANÇA

A referida categoria, como definido, está relacionada à atuação dos gestores da alta direção das Unidades objeto do estudo frente à implantação e à execução da Política de Gestão de Riscos. Consoante especificado pela ABNT:

Convém que a Alta Direção e os órgãos de supervisão, onde aplicável, assegurem que a gestão de riscos esteja integrada em todas as atividades da organização, e convém que demonstrem liderança e comprometimento por:

- personalizar e implementar todos os componentes da estrutura;
- emitir uma declaração ou política que estabeleça uma abordagem, plano ou curso de ação da gestão de riscos;
- assegurar que os recursos necessários sejam alocados para gerenciar riscos;
- atribuir autoridades, responsabilidades e responsabilização nos níveis apropriados dentro da organização (ABNT, NBR ISO 31000, 2018, p. 5).

No mesmo sentido, o relatório emitido pelo NAO (2000) apontou como elemento essencial para a efetividade da gestão de riscos no setor público o papel da alta administração, a quem compete liderar, promover e apoiar as iniciativas de gestão de risco.

Nessa categoria optou-se por inserir a atuação dos Comitês de Gestão de Riscos constituídos nas Unidades objeto do estudo, em cuja composição estão servidores de segundo escalão, envolvidos, portanto, com o núcleo de gestão de cada uma delas, como referido anteriormente.

Ademais, conforme os normativos de sua instituição, as competências desses colegiados são voltadas ao fomento das práticas de gestão de riscos; ao acompanhamento e monitoramento da execução do programa; à promoção de sua revisão, quando necessário; e ao estímulo à cultura de gestão de riscos.

Tal configuração se amolda ao entendimento de Vieira (2019), que atribui aos demais gestores da organização o apoio à cultura de gestão de riscos e o gerenciamento do sistema no âmbito de suas responsabilidades.

4.4.1 O papel da Liderança na FHB

Nesse aspecto, o Relatório de Auditoria Baseada em Riscos nº 1/2018 – FHB consignou que:

[...] constataram-se o **apoio da alta gestão** à prática rotineira e perene da gestão baseada em riscos, bem como a **atuação frequente e tempestiva do Comitê de Gestão de Riscos** [...] (DISTRITO FEDERAL, 2018) (Grifos nossos).

A entrevista conduzida com a gestora da FHB, por sua vez, ratificou o achado da auditoria. No relato, a entrevistada informou que: “[...] o apoio da presidência na implementação do programa foi fundamental”. E ainda que:

[...] a então presidente da FHB, [...], por acreditar muito no programa e nos seus resultados, na condição de presidente do Comitê de Riscos, fazia a cobrança dos seus integrantes em relação às atividades necessárias para a boa implementação do programa (ENTREVISTADA).

O relato encontra ressonância no estudo conduzido por Oliveira (2016), que identificou o patrocínio ou apoio da alta administração como fator de sucesso na implementação da gestão de riscos. Conforme o pesquisador:

[...] uma organização tende a ter sucesso na implementação da Gestão de Riscos se houver um trabalho focado na sensibilização das pessoas de forma a provocar uma mudança cultural no ambiente de trabalho e, para isso, se faz necessário um apoio contundente da Alta Administração, patrocinando todo o processo de mudança e de implementação da ferramenta, não apenas pro-forma, mas demonstrando que há uma crença verdadeira nisso (OLIVEIRA, 2016, p. 51).

Ainda, de acordo com a entrevistada, na FHB, nem mesmo a mudança na liderança após o pleito eleitoral de 2018 trouxe prejuízo à continuidade do programa, já que o apoio da alta direção foi mantido, conforme excertos do relato:

[...] em **2019** a gestão de riscos na FHB teve **continuidade**, com o **apoio** da [...] que, embora tenha assumido a **presidência** da entidade em 2018, acompanhou a implantação e execução do programa na instituição, [...] (ENTREVISTADA) (Grifos nossos).

[...] sempre houve **incentivo da presidência da FHB** para que todos os setores da entidade participassem do processo de implementação da gestão de riscos, [...] (ENTREVISTADA) (Grifos nossos).

[...] a [...] **atual presidente**, acompanhou um pouco no início e hoje pretende **dar seguimento ao processo** (ENTREVISTADA) (Grifos nossos).

De outro modo, a entrevistada reconheceu que a alteração na direção da entidade, assim, como o ingresso de novos servidores, provocou impacto no programa, tornando-se necessária a retomada do processo com os novos gestores.

[...] a troca de servidores tão comum quando ocorre a mudança do Governo exige uma **retomada do processo**, o que implica em **dar conhecimento aos novos servidores** acerca do programa (ENTREVISTADA) (Grifos nossos).

De acordo com o relato, foram adotadas algumas medidas visando à continuidade do programa, na tentativa de torná-lo institucional. Neste sentido, a entrevistada informou que:

[...] a Assessoria de Planejamento e Gestão ficou responsável pelo monitoramento e verificação do gerenciamento de riscos e, pelo fato de não ser servidora efetiva da FHB, sendo, portanto, incerta a minha permanência no cargo [...] foi priorizado o avanço de alguns passos na implementação da gestão de riscos, com o propósito de elaborar uma matriz de riscos que garantisse a continuidade do programa, tornando o processo institucional. [...] em 2017 e 2018 foi feito um trabalho de levantamento de contexto dos setores da FHB, com a identificação das necessidades, pontos fortes e fracos, e os riscos (ENTREVISTADA).

Para a entrevistada, o referido trabalho possibilitou a continuidade do processo pela FHB, a despeito das mudanças que ocorreram em razão da assunção da nova presidência na entidade, conforme a entrevista apresentada a seguir:

A minha permanência na instituição no ano de 2019 possibilitou o repasse da matriz de riscos aos novos gestores que assumiram funções na FHB, além do aprimoramento de todo o processo.

Um aspecto curioso trazido pela entrevistada da FHB é de que, em sua percepção, “[...] a implantação de um novo programa não é um processo muito democrático, pois o envolvimento de todos os setores no momento inicial delongaria o processo”. E também: “[...] neste momento, entende-se ser necessária certa ingerência da alta direção para impulsionar a implantação e execução do programa”. Não obstante este relato, a entrevistada reconheceu algumas implicações decorrentes da forma como o processo foi conduzido na FHB, conforme o seguinte:

[...] a opção da FHB de implantar a gestão de risco a partir da presidência da entidade acabou por **restringir** o programa às assessorias e áreas mais próximas da alta direção da FHB. [...] o resultado da avaliação da maturidade de risco aponta neste sentido, [...] as áreas finalísticas da entidade possuem maior grau e, em contraponto, os demais setores, especialmente, os de apoio, possuem baixo grau de maturidade na gestão de riscos (ENTREVISTADA) (Grifos nossos).

Ainda, outro aspecto revelado na entrevista foi o fato de ter havido, em 2019, alteração do Comitê de Gestão de Riscos da FHB:

[...] com a edição do Decreto distrital nº 39.736/2019, que dispõe sobre a Política de Governança Pública e Compliance no âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Distrito Federal, a FHB optou pela extinção do Comitê de Riscos e pela criação do Comitê Interno de Governança e Integridade, considerando possível sobreposição deste último sobre aquele (ENTREVISTADA).

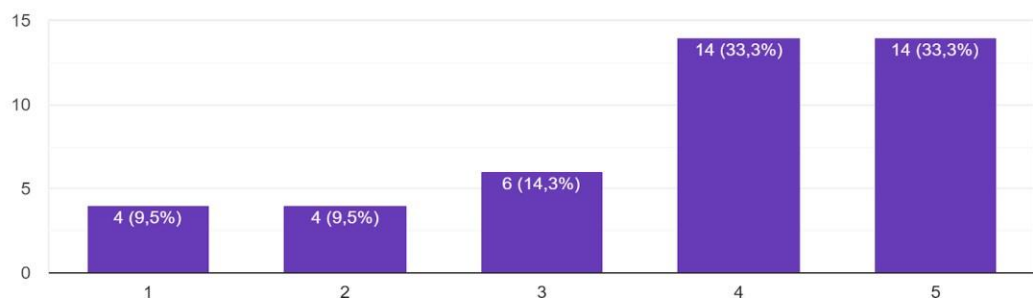
De acordo com o relato, o novo formato não prejudicou a atuação do colegiado:

[...] embora a CGDF tenha recomendado que fossem realizadas 8 reuniões do Comitê, foram realizados 18 encontros, considerando a necessidade, nesse primeiro momento, de um acompanhamento mais próximo do processo (ENTREVISTADA).

No que toca ao levantamento⁴³, o papel da liderança, na percepção dos servidores da FHB respondentes do questionário, é representado a seguir:

1. Há, por parte da alta direção da FHB, incentivo para que a política de gestão de riscos seja implantada e executada nos diversos setores do Hemocentro.

42 respostas



⁴³ Considerando uma escala ascendente, na qual a nota 0 (zero) significa “discordo plenamente” e a nota 5 (cinco) aplica-se para “concordo plenamente”.

Gráfico 1 – Papel da liderança da FHB quanto à política de gestão de riscos

3. O Comitê de Gestão de Riscos da FHB foi atuante na implantação da política.
42 respostas

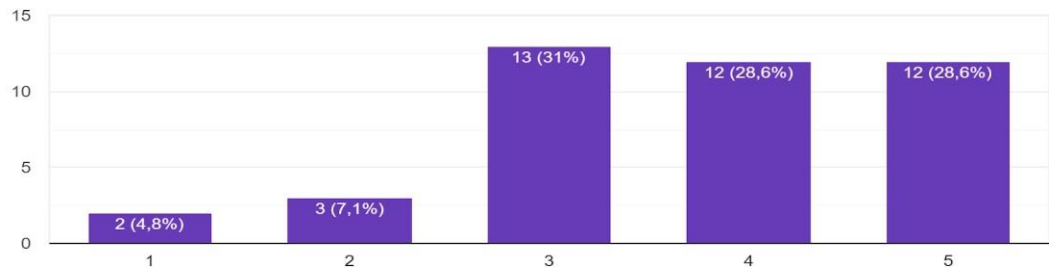


Gráfico 2 – Atuação do Comitê de Gestão de Riscos da FHB

Com efeito, as respostas obtidas reforçam esse ponto, considerando que vinte e oito (28) dos respondentes assinalaram notas 4 e 5 para o incentivo da alta administração e vinte e quatro (24) escolheram notas 4 e 5 para a atuação do Comitê de Gestão de Riscos.

Ainda, no tocante à liderança, as respostas do questionário indicaram que, na percepção dos respondentes, mudança de governo é fator que impacta a condução do programa, conforme a seguir:

9. Mudanças de governo ocasionam forte impacto na execução da política de gestão de riscos na FHB.
42 respostas

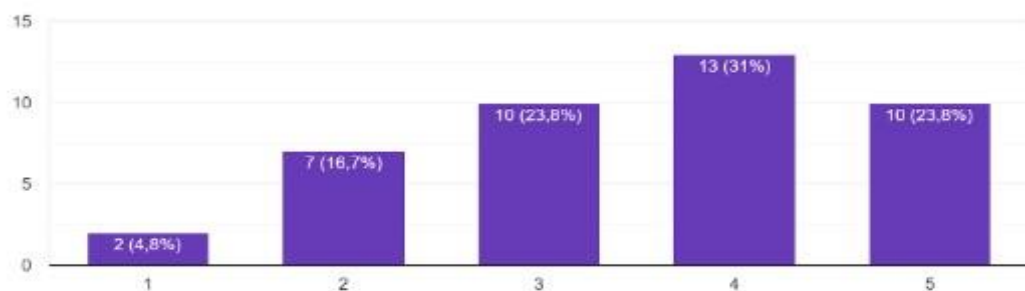


Gráfico 3 – Impacto na política de gestão de riscos implantada na FHB com mudanças no governo

Nesse aspecto, revelaram-se pertinentes as medidas adotadas pela FHB com o objetivo de dar continuidade ao programa a despeito das mudanças ocorridas em razão da assunção dos novos gestores na entidade após as eleições de 2018.

O relato da entrevista concedida pelo Coordenador da Coordenação de Riscos da CGDF também indicou que o apoio da alta direção da FHB foi um dos fatores que contribuíram para os bons resultados alcançados pela entidade no desenvolvimento da Política de Gestão de Riscos.

Na FHB [...] fatores de sucesso. Primeiro, **comprometimento da alta gestão**, que foi bem clara, a Diretora Presidente à época, [...], ela fazia questão de participar de todas as reuniões, ela fazia questão de tomar conhecimento de cada etapa do processo, ela participou da formulação da [...] matriz de risco, então foi uma pessoa extremamente ativa, e ela cobrava lá dentro sempre, olha, cadê o resultado, eu quero ver, então, comprometimento da alta gestão [...] (ENTREVISTADO) (Grifos nossos).

Ademais dessa fala, o entrevistado discorreu que “[...] um outro elemento que eu acho que foi bem interessante lá no Hemocentro foi ter uma pessoa designada para trocar esse projeto [...]”. E, ainda, “[...] ela foi tocando o andamento lá dos processos, das reuniões, [...] do Comitê [...] da avaliação, da matriz de risco, do gerenciamento [...]”.

Os resultados relacionados à categoria **liderança** demonstram que houve o apoio da alta administração na implantação e condução da política de gestão de riscos na FHB, assim como o Comitê de Riscos exerceu papel preponderante para o desenvolvimento do programa na entidade. Tal fato foi confirmado pelas três fontes de evidência da pesquisa: Relatório de Auditoria, Entrevistas e Levantamento. Os resultados convergem com o posicionamento majoritário da revisão da literatura desta pesquisa no sentido de que o apoio da alta direção da organização é fundamental para o sucesso da implantação de iniciativas de gerenciamento de riscos no setor público (NAO, 2000; VIEIRA, 2019; OLIVEIRA, 2016, OCDE, 2011).

Ademais, os relatos dos entrevistados evidenciaram como boa prática o fato de a FHB ter atribuído a uma área específica, no caso, a Assessoria de Planejamento e Gestão, a responsabilidade pelo monitoramento e acompanhamento da política de gestão de riscos. A coordenação e o acompanhamento destas atividades por uma unidade específica, criada com este propósito ou já existente na estrutura do órgão, facilitam o processo de implementação de estratégias de gestão de riscos em organizações do setor público (VIEIRA, 2019).

4.4.2 O papel da Liderança no Metrô-DF

Interessante notar que, no caso do Metrô-DF, os resultados da pesquisa evidenciam a pouca participação da direção da Companhia nas atividades relacionadas à Política de Gestão de Riscos e também a baixa atuação do Comitê de Gestão de Riscos.

O Relatório de Auditoria Baseada em Riscos nº 3/2018 indicou que a Política de Gestão de Riscos na empresa encontra-se em limitado desenvolvimento. Ao constatar ações pontuais de gerenciamento de riscos, o documento ressaltou a “[...] relevância da participação da presidência e da área de auditoria da entidade para que o modelo de gestão em tela se aperfeiçoe como prática institucionalizada, em todos os seus setores” (DISTRITO FEDERAL, 2018).

Conforme salientado na seção introdutória da pesquisa, o contexto em que o Metrô-DF estava inserido no momento de implantação da Política de Gestão de Riscos foi alterado em razão da edição da Lei nº 13.303/2016, exigindo da empresa adequação aos ditames da norma a partir de junho de 2018. De acordo com o consignado no Relatório, a equipe que compunha o Comitê de Gestão de Riscos da Companhia à época foi designada como responsável pelas alterações estatutárias e regimentais em curso na empresa, visando ao cumprimento das determinações da referida norma.

A esse propósito, no Relatório de Auditoria, a CGDF indicou que, entre os esforços demandados, “[...] destaca-se a proposta de criação da Área de Conformidade e Gestão de Riscos, que substituirá o Comitê como departamento permanente da entidade e poderá contribuir para o efetivo desenvolvimento do projeto” (DISTRITO FEDERAL, 2018).

O relato dos entrevistados da Companhia, conforme trechos a seguir transcritos, indica que a implantação da Política de Gestão de Riscos na Unidade teve o apoio dos dirigentes, independentemente das exigências impostas pela Lei nº 13.303/2016 referentes à adoção de regras de estrutura e práticas de gestão de riscos e controle interno:

[...] a **implantação do programa**, à época, **contou com grande apoio da gestão superior da Companhia**, [...] a **alta direção** da empresa **abraçou a causa** e, mesmo antes da obrigatoriedade estabelecida pela Lei nº 13.303/2016 o Metrô-DF já havia iniciado a implantação da gestão de risco, com o **apoio da alta direção**. Este **apoio** foi **fundamental** para alcançar diversos níveis dos setores da Companhia [...] (ENTREVISTADO) (Grifos nossos).

A **alta direção da Companhia**, à época, era uma **entusiasta** do modelo proposto (ENTREVISTADO) (Grifos nossos).

No que toca ao Comitê de Gestão de Riscos do Metrô-DF, o relato asseverou que a participação de um Auditor de Controle Interno da CGDF na composição do colegiado foi fundamental para a condução do programa.

[...] o **auditor da CGDF ficou trabalhando exclusivamente com este processo na empresa**. Isso **faz muita diferença**, considerando que os empregados da Companhia exercem outras atribuições das próprias áreas, já que não possuem dedicação exclusiva para a gestão de riscos (ENTREVISTADO) (Grifos nossos).

Entretanto, com a mudança na liderança do Metrô-DF após o pleito eleitoral de 2018, de acordo com a narrativa dos entrevistados, o programa sofreu interrupção e houve a necessidade de reconhecimento do programa pelos novos gestores.

[...] com a **mudança de governo**, o ano de 2019 foi um período de reconhecimento do processo, especialmente para os **novos gestores** que passaram a integrar os quadros da Companhia, empregados sem conhecimento ou experiência com as atividades do Governo do Distrito Federal (ENTREVISTADO) (Grifos nossos).

A mudança de gestores na Companhia implicou alterações também no Comitê de Gestão de Riscos. Conforme salientado no Relatório de Auditoria do Controle Interno, a empresa ficou aguardando a criação da Unidade de Gestão de Risco que passaria a atuar em conjunto com o Comitê. O relato dos entrevistados enfatizou que o Metrô-DF ficou à espera da estruturação da Área de Conformidade e Gestão de Riscos, prevista na Lei nº 13.303/2016. Neste sentido, trechos da entrevista:

[...] o **Comitê de Gestão de Riscos** instituído em 2016, [...] passou por **alterações** em razão a assunção da **nova gestão** da Companhia (ENTREVISTADO) (Grifos nossos).

[...] a nova gestão do GDF anuncia [...] uma reestruturação [...], a qual inclui a criação de uma Unidade de Gestão de Risco, [...] nada foi feito (ENTREVISTADO).

[...] esperou-se muito pela criação da área de conformidade do Metrô-DF, exigência prevista na Lei nº 13.303/2016, que trataria da gestão de risco, da auditoria, do controle interno, integridade e ética, mas que até o momento não aconteceu (ENTREVISTADO).

Ainda, segundo os entrevistados, o apoio da nova direção adveio não de ações diretas e concretas para a prática da gestão de riscos, mas, sim, porque não houve reação contrária ao programa.

[...] a **alta direção da Companhia**, que **assumiu o comando em 2019**, quando da mudança do GDF, embora não tenha priorizado o processo de gestão de riscos no primeiro momento em que assumiu a gestão do Metrô-DF, já que passou o ano tomando conhecimento dos processos como um todo, e não um específico, atualmente, **apoia o Programa**, ou, **pelo menos, não indica uma resistência em relação ao mesmo**, pois **não houve qualquer sinalização contrária ao processo** (ENTREVISTADO) (Grifos nossos).

Os entrevistados também especificaram que a situação do Metrô-DF ganhou novos contornos em razão da troca do Governador do Distrito Federal que, no momento de assunção do cargo, anunciou que faria reestruturação na Companhia, alterando o seu papel, que passaria de operadora de serviços de transporte sobre trilhos para reguladora destes serviços. A expectativa em relação a possíveis mudanças na atuação da empresa, de acordo com o relato, teve forte impacto no prosseguimento do programa.

[...] no ano de 2019 houve uma **estagnação** no programa, em razão da mudança de gestão do GDF e também da Companhia, houve **perda de engajamento em relação ao processo** (ENTREVISTADO) (Grifos nossos).

[...] a **nova gestão do GDF** anunciou, desde os primeiros cem dias do Governo, que haverá uma **reestruturação do Metrô-DF**, a qual inclui a **criação de uma Unidade de Gestão de Risco**, nada obstante, **até o momento nada foi feito** (ENTREVISTADO) (Grifos nossos).

Essa **nova gestão**, inclusive, reflete o novo direcionamento que o GDF pretende para a condução da Companhia. Houve **mudança da política do Governo**. O novo governo traz uma nova perspectiva, no sentido de que a empresa passe a atuar como reguladora dos serviços de transporte sobre trilhos e não mais como operadora dos serviços. [...] esta **mudança tem reflexo importante** na atuação da **gestão de risco** (ENTREVISTADO) (Grifos nossos).

[...] a gestão de riscos no Metrô-DF foi **interrompida** a fim de possibilitar a **compreensão da nova gestão do Governo**, dos encaminhamentos propostos (ENTREVISTADO) (Grifos nossos).

A experiência recente indica que **a gestão de riscos** que foi implantada no Metrô-DF sofreu um **reco** quando da **mudança de Governo**. (ENTREVISTADO) (Grifos nossos).

Como referido por Braig, Gebre e Sellgren (2011 *apud* Ahmeti e Vladi, 2017), mudanças de liderança são desafios para as organizações públicas na implementação de programas dessa natureza.

Igualmente, os estudos conduzidos por Lopes (2016) e Oliveira (2016) indicam que a interferência política é uma das especificidades das organizações públicas com forte poder de influência na gestão de riscos.

Quanto ao questionário aplicado no Metrô-DF, as respostas trouxeram os seguintes dados:

1. Há, por parte da alta direção do Metrô-DF, incentivo para que a política de gestão de riscos seja implantada e executada nos diversos setores da Companhia.

18 respostas

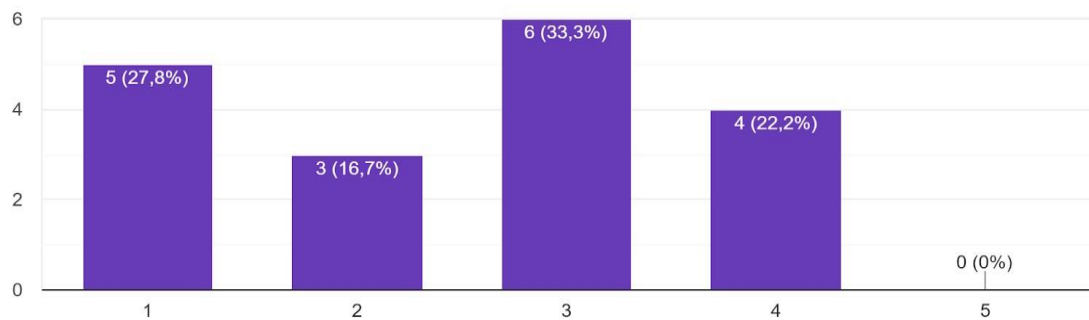


Gráfico 4 – Papel da liderança do Metrô-DF quanto à política de gestão de riscos

3. O Comitê de Gestão de Riscos do Metrô-DF foi atuante na implantação da política.

18 respostas

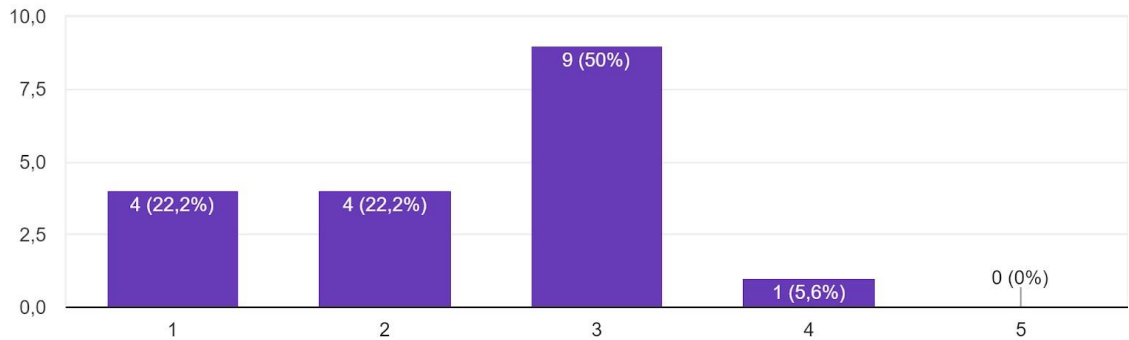


Gráfico 5 – Atuação do Comitê de Gestão de Riscos do Metrô-DF

Como se vê, na percepção dos respondentes do Metrô-DF houve baixa participação da direção nas atividades relacionadas à Política de Gestão de Riscos e pouca atuação do Comitê de Riscos, o que confirma o achado do Controle Interno e o relato dos entrevistados.

Ainda, na percepção dos respondentes, a mudança de governo é fator com grande capacidade de influência no andamento da política na empresa.

9. Mudanças de governo ocasionam forte impacto na execução da política de gestão de riscos no Metrô-DF.

18 respostas

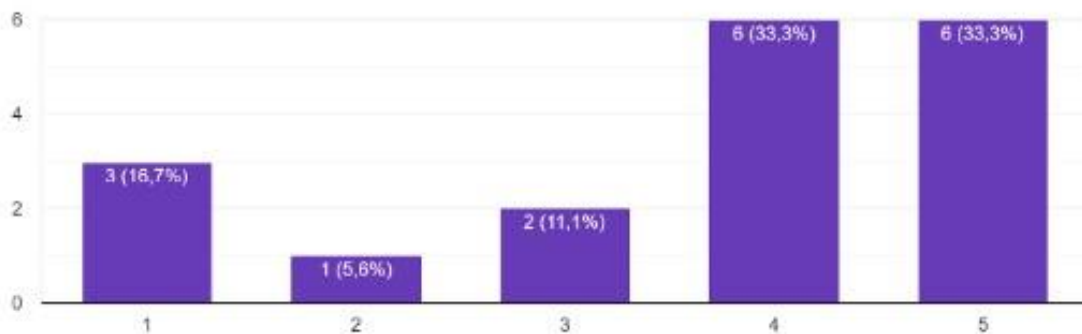


Gráfico 6 – Impacto na política de gestão de riscos implantada no Metrô-DF com mudanças no governo

O relato do entrevistado da CGDF, por sua vez, trouxe outra perspectiva relacionada ao apoio da alta administração do Metrô-DF na época da implantação da Política na Companhia. A este respeito, o entrevistado salientou que “[...] havia o

apoio da alta gestão, só que era um apoio muito mais com uma visão de cobrança, não de participação”.

Ademais, o entrevistado informou que o Metrô-DF contou com a presença de um Auditor de Controle Interno após a implantação do programa. Entretanto, de acordo com o relato, o trabalho não se desenvolveu a contento e a Companhia atribuiu esta ocorrência à necessidade de deslocamento do pessoal dedicado à gestão de riscos para a elaboração de normativo de contratação próprio, alinhado às exigências da Lei nº 13.303/2016.

Então, assim, o setor ou local que seria lá a auditoria e isso com a participação de um colega nosso [...]. O Metrô tem auditoria interna [...]. Mas lá a coisa não andou, é ..., tecnicamente, apesar de ter uma pessoa nossa lá dentro, não, [...] a coisa não andou, [...] não conseguiram botar o trabalho pra frente, [...] e junto com isso, aí foi o Metrô que trouxe essa resposta para a gente, eles não conseguiram desenvolver, porque, com as alterações advindas da 13303, eles focaram mais [...] no regime de contratação deles [...] Então, quem ia tocar a gestão de risco lá foi deslocado para esse trabalho. [...] E não tocou adiante. Embora a gestão de risco teria que ter sido implantada também pela 13303 (ENTREVISTADO).

Ao concluir a narrativa, o entrevistado ponderou que, mesmo com o pouco apoio da alta direção do Metrô-DF na implantação da política de gestão de riscos, a necessidade de adequação das normas da Companhia ao estabelecido na Lei nº 13.303/2016 foi a principal justificativa apresentada pelos gestores da empresa para o tímido avanço do programa.

Então, assim [...] Então, lá teve esse fator [...], apesar de ter uma certa participação da alta gestão e ter um setor designado, que seria a auditoria interna, e ter também uma pessoa da [...] Controladoria lá dentro com conhecimento, a coisa não avançou e o fator principal que o Metrô colocou foi isso, a questão de eles estarem com essa outra atividade relacionada à 13303 (ENTREVISTADO).

Em relação ao Metrô-DF, no tocante à categoria **liderança**, os dados coletados indicam que o apoio da alta direção da Unidade foi incipiente para a condução do processo de implantação da Política de Gestão de Riscos.

No caso, foi possível identificar dois fatores que contribuíram de forma preponderante para este resultado. De um lado, as ações necessárias à adequação da estrutura da empresa aos ditames da Lei nº 13.303/2016 que ficaram sob a

responsabilidade dos membros do Comitê de Riscos da Companhia. Neste aspecto, chamou a atenção a expectativa da empresa para a criação da Área de Conformidade e Gestão de Riscos, unidade própria, responsável pela condução do processo, que, segundo os relatos, passaria a exercer as funções atribuídas ao Comitê de Gestão de Riscos. De outro lado, a Companhia sofreu forte impacto em razão das mudanças ocorridas no processo eleitoral de 2018, tanto no âmbito mais amplo do Governo distrital, quanto no âmbito interno da empresa.

4.4.3 O papel da Liderança na SEAGRI

Os resultados obtidos nas duas fontes de dados da SEAGRI, Relatórios do Controle Interno e Entrevistas, evidenciaram que a ausência de comprometimento da liderança da organização, mudanças de líderes e o desconhecimento do tema, implicaram no insucesso do programa na Secretaria.

O Relatório de Auditoria Baseada em Riscos nº 2/2018 elencou as limitações que contribuiriam para o incipiente desenvolvimento da Política de Gestão de Riscos no órgão, conforme a seguir:

[...] a alteração da direção do Órgão, a alta rotatividade de servidores em posições chaves, a falta de comprometimento do nível estratégico, a falta de capacitação e disseminação da cultura no nível operacional. (DISTRITO FEDERAL, 2018) (Grifos nossos).

No decorrer da entrevista, o então Chefe da Unidade de Controle Interno da Secretaria reconheceu a relevância do apoio da alta gestão da Unidade: “[...] se não houver um comprometimento explícito do gestor, a dificuldade do processo é enorme”. Entretanto, informou que a boa receptividade do órgão ao programa deveu-se à sua formalização com a CGDF.

[...] digo que **houve sim receptividade por parte do órgão**, até mesmo porque, houve a necessidade de um **acordo formal** entre a CGDF e os gestores do órgão, no caso a SEAGRI [...] (ENTREVISTADO) (Grifos nossos).

Então, na sequência de implantação da gestão de riscos segundo a norma ABNT ISO 31000, nós tivemos ali o **comprometimento formal dos gestores** e, na sequência vieram as publicações, que envolve o comitê, uma série de itens, um **acordo**, a instituição da política no órgão por meio da edição de uma **portaria-conjunta** que na época existia [...] (ENTREVISTADO) (Grifos nossos).

Prosseguindo, discorreu sobre os impactos no programa decorrentes da mudança de gestão na SEAGRI:

Em razão da mudança de Governo, houve a troca do Secretário de Agricultura [...] é necessário **recomeçar algumas etapas**, [...] é preciso do comprometimento do gestor, é necessário **reapresentar o projeto para a nova gestão, retomar, conquistar os novos gestores** para o prosseguimento do programa. Neste sentido, aqueles que tocam o projeto, assemelham-se a **vendedores da ideia** (ENTREVISTADO) (Grifos nossos).

Na **transição de governo**, essas questões estavam ficando mais evidentes, até em função do próprio processo eleitoral, uma série de questões que foram **esfriando o processo**, [...] (ENTREVISTADO) (Grifos nossos).

[...] com a transição de governo, [...] as dificuldades foram enormes, especialmente porque para **implementar este processo com novas pessoas, novos gestores**, com base em um decreto, com base em um processo bem estruturado, seria uma **retomada** (ENTREVISTADO) (Grifos nossos).

A esse propósito, acrescentou que a CGDF também foi impactada pela mudança de Governo, o que trouxe reflexo na execução da política na Unidade.

Na transição, a CGDF também estava mais fragilizada, igualmente em função de tantas mudanças, o que acabou por deixar uma série de demandas pendentes de atendimento no próprio órgão de Controle Interno (ENTREVISTADO).

Com relação ao Comitê de Gestão de Riscos, o entrevistado enfatizou que a composição do Comitê era adequada, pois foi constituído por representantes de todas as áreas da Secretaria. Neste sentido, ponderou que os integrantes do colegiado eram responsáveis pelos riscos, portanto pela continuidade do programa.

[...] a SEAGRI não dispunha de equipe dedicada à gestão de riscos, embora a estrutura do Comitê de gestão de riscos exigisse a participação da Unidade de Controle Interno (UCI) na sua composição e, de preferência, que os demais integrantes fossem da alta gestão do órgão, isto quer dizer que **o Comitê tinha representantes de cada setor da Secretaria**, no caso as **Subsecretarias**, [...] no processo, foram identificados riscos e uma série de fatores correlacionados a cada área da SEAGRI e, portanto, vinculados a cada membro do Comitê, os Subsecretários, que eram os responsáveis pelos riscos. É natural que o responsável pelo risco promovesse a continuidade deste processo (ENTREVISTADO) (Grifos nossos).

Quando questionado sobre a atuação do Comitê na época da implantação da política na SEAGRI, o entrevistado informou que, na condição de membro do colegiado, atuou de forma diligente, estimulando o programa, conforme registros consignados em processo autuado para esta finalidade.

[...] enquanto Unidade de Controle Interno da SEAGRI, a gente tinha diversas responsabilidades, dentre as quais, a gestão de riscos e, na qualidade de membro do Comitê, conforme determinava a legislação distrital sobre gestão de riscos, a gente atuava como intermédio da CGDF e dos gestores da SEAGRI e, como membro da Comissão, eu tive o cuidado de registrar, por meio de atas, todas as etapas em um processo, [...] onde estão feitos todos os registros, com base na técnica, mediante mapeamentos, tanto setoriais, quanto de agendas, por exemplo, informando a data da próxima reunião, ou seja, esta resposta está contemplada na sequência dos fatos constante do processo (ENTREVISTADO).

[...] eu, ciente do meu papel, promovia, provocava, incentivava o programa e, dentro da agenda, no que foi possível, ocorreram avanços [...] (ENTREVISTADO).

Em outra perspectiva, o entrevistado da SEAGRI discorreu que a atuação do Colegiado concorria fortemente com as demais atividades de responsabilidade dos seus membros.

O Comitê de gestão de riscos demonstrou receptividade, mas, ao mesmo tempo, seus integrantes têm agenda própria, que é a funcional, vamos dizer assim, aquela que os gestores estão acostumados, e, a partir daí, pode-se constatar as vantagens e consequências da implementação da política no órgão, relacionado não só ao entendimento da cultura do Órgão, mas também dos gestores (ENTREVISTADO).

[...] existiam fragilidades, considerando que os gestores não iriam abandonar, modo de dizer, ou dedicar a agenda deles para a gestão de riscos. Do ponto de vista cultural, a gestão de risco atinge diretamente a forma como o gestor vai conduzir os seus trabalhos. E isto impacta diretamente no Comitê de Gestão de Riscos, nos seus integrantes, e é preciso continuidade (ENTREVISTADO).

Essa percepção evidencia um dos aspectos indicados por Braga (2017) como fator limitador para a entrada da gestão de riscos na pauta governamental brasileira, qual seja, a ideia de que as atividades relacionadas à gestão de riscos são estanques e não incorporadas às demais atividades do órgão. De acordo com o autor, é necessário que se faça uma mudança na cultura organizacional.

Para mudar a cultura das organizações públicas, de modo a favorecer que seus servidores vejam o risco como algo a ser incorporado a suas práticas, é preciso um processo de envolvimento capaz de fortalecer a cultura de que essa abordagem será útil nas demandas localizadas de cada setor, dentro das tarefas a eles impostas, com certo grau de autonomia. E, para isso, é preciso que os servidores tenham um conhecimento mais simples do risco, e a capacidade de relacionar esses conhecimentos com a sua realidade cotidiana, para além de volumosas planilhas (BRAGA, 2017, p. 688-689).

O relato do Coordenador da Área de Riscos da CGDF ratificou a baixa atuação dos dirigentes do órgão, asseverando que na SEAGRI “[...] nem a alta gestão dava apoio, [...] não tomava conhecimento”. Acrescentou:

[...] eles ignoraram. [...] a gente tentava entrar em contato para pegar informação, se precisava de alguma coisa, a gente não tinha esse retorno, tanto da parte do Secretário quanto da parte até da Unidade de Controle Interno (ENTREVISTADO).

No caso da SEAGRI, os dados indicam que a Política de Gestão de Riscos obteve pouco apoio da liderança, em que pesem os esforços empreendidos pelo entrevistado, ex-Chefe da UCI da SEAGRI que, à época, integrava o Comitê de Gestão de Riscos da Unidade.

Quanto à categoria **liderança**, os dados coletados correspondem aos resultados encontrados nos trabalhos conduzidos pelo NAO (2000) e por Oliveira (2016). Ambos apontam que o patrocínio da alta administração é fator de forte influência na condução da gestão de riscos em organizações do setor público. Como se observou, de um lado, o comprometimento dos dirigentes da FHB, que perdurou após alterações na alta direção e na estruturação do Comitê de Gestão de Riscos, impulsionou o desenvolvimento do programa na entidade.

Por sua vez, apesar do estabelecimento formal da política no Metrô-DF e na SEAGRI, estas Unidades não contaram com a atuação preponderante dos seus dirigentes e nem dos Comitês de Gestão de Riscos. Neste aspecto, os dados levantados indicam que as atribuições dos colegiados no Metrô-DF e na SEAGRI ficaram sob a responsabilidade dos Auditores de Controle Interno que deles

participavam. Desse modo, evidenciou-se que a gestão de riscos não foi incorporada às responsabilidades gerenciais dos demais membros do Comitê.

Ademais, essas duas Unidades sofreram forte impacto em razão da mudança de gestores após as eleições de 2018. Conforme já abordado neste trabalho, de acordo com Oliveira (2016), a interferência política, compreendida como descontinuidade e instabilidade na gestão, é característica das organizações públicas com influência no gerenciamento de riscos.

4.5 INTERNALIZAÇÃO DA POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS

A segunda categoria apresentada é a Internalização da Política de Gestão de Riscos, que está relacionada ao processo de incorporação da política nas Unidades objeto do estudo. Como referido, a categoria engloba a comunicação e a divulgação do programa internamente, contribuindo para a assimilação e a disseminação da cultura de gerenciamento de riscos nas organizações.

De acordo com o estudo realizado pelo NAO (2000), convém que a cultura da organização estimule a assunção de riscos e a inovação e que o gerenciamento de riscos faça parte do processo de gestão dos órgãos governamentais.

No mesmo sentido, a despeito do protagonismo da alta administração na concepção, estruturação e implementação da gestão de riscos, Vieira (2019) assente que os demais gestores da organização devem apoiar a cultura e gerenciar o sistema dentro de suas esferas de responsabilidade, já que tratam diretamente com as questões operacionais mais críticas. Para tanto, o autor alerta para a exigência de canais de comunicação e disposição para ouvir.

A OCDE (2011, p. 29-30) recomenda que “[...] é necessário promover uma liderança comprometida com a criação de uma cultura de gestão que promova a gestão de riscos como ferramenta estratégica”.

Nesse passo, no que toca à disseminação da política de gestão de riscos nas Unidades objeto do estudo, visando a sua internalização, a par dos registros consignados nos Relatórios do Controle Interno, os entrevistados informaram os esforços empreendidos para a divulgação do programa internamente.

4.5.1 Internalização da Política de Gestão de Riscos na FHB

Para a CGDF, a internalização da gestão de riscos é determinante à continuidade e perenidade da política na unidade e propicia sua agregação à cultura institucional. Neste contexto, o Relatório de Auditoria Baseada em Riscos nº 1/2018 registrou:

[...] Pode-se afirmar que, antes da consultoria de gestão de riscos realizada na FHB, a área finalística e o núcleo estratégico já realizavam abordagem baseada em riscos, ainda que de forma dispersa e não estruturada, pois riscos já eram considerados nessas áreas sensíveis da organização. Esse contexto vem contribuindo para a internalização e perenidade da gestão de riscos na entidade e diminuição da vulnerabilidade da instituição frente aos riscos de suas atividades.

[...] não foi identificado um plano formal de comunicação abrangendo especificamente a gestão de riscos, o que poderia ter ampliado o alcance da internalização e agregação da metodologia à cultura organizacional.

[...] conclui-se que há movimento de internalização da gestão de riscos na FHB, em que pesem a ressalva supracitada e a constatação de sua agregação em menor grau em sua área meio (DISTRITO FEDERAL, 2018).

De acordo com o relato da entrevistada da FHB, “[...] a internalização da gestão de riscos foi uma das recomendações do relatório de auditoria elaborado pela CGDF”; desta forma, “[...] há um esforço para a disseminação da gestão de risco em toda a organização, mediante a divulgação dos bons resultados, a fim de estimular a implantação nestas outras áreas”.

Conforme indicado no Relatório de Auditoria Baseada em Risco nº 1/2008, a FHB tem uma particularidade, que é o fato de a entidade já possuir certificações ISO de qualidade. Neste sentido, a narrativa da entrevistada corrobora a constatação da auditoria, quando aduz que “[...] o Hemocentro, antes mesmo da implantação do programa da CGDF, já tinha um histórico de realizar a gestão de risco, em razão do sistema de gestão da qualidade implantado na FHB desde 2012”.

[...] o sistema de verificação da qualidade, atrelado à robustez da legislação do sangue, exige a adoção de mecanismos que promovam uma verificação constante (ENTREVISTADA).

[...] o sistema de gestão de riscos proposto pela CGDF inclui a avaliação dos riscos de todos os setores da FHB, e [...] a gestão da qualidade avalia somente riscos dos processos finalísticos da entidade, a implantação do

modelo da CGDF pode ser considerada como um ganho para a Fundação (ENTREVISTADA).

Essa vivência, de acordo com o relato, facilitou a internalização da Política de Gestão de Riscos implantada pela CGDF: “[...] a FHB obteve um sucesso rápido na implementação desse programa porque já tinha uma cultura de gestão de risco na área finalística” (ENTREVISTADA).

As respostas ao questionário, por sua vez, apontam, de um lado, para um equilíbrio na percepção dos respondentes quanto à divulgação dos resultados da política internamente e, de outro, evidenciam a predominância na percepção dos respondentes no que se refere à mudança cultural da entidade em razão da adoção da política de gestão de riscos, conforme os dados a seguir:

4. Os resultados da política de gestão de riscos são divulgados internamente na FHB.
42 respostas

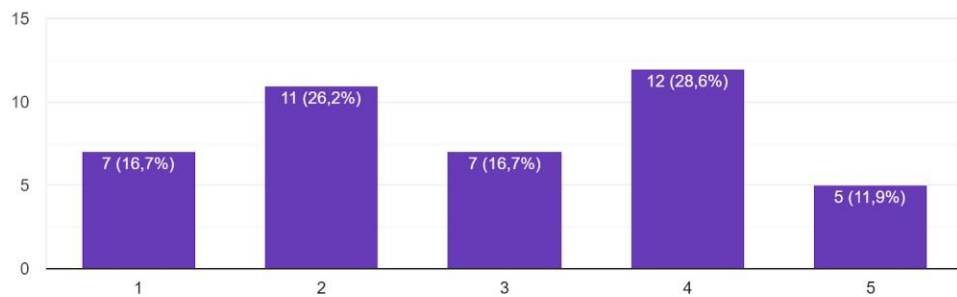


Gráfico 7 – Divulgação interna dos resultados da gestão de riscos na FHB

5. É perceptível uma mudança cultural na FHB em razão da adoção da política de gestão de riscos.
42 respostas

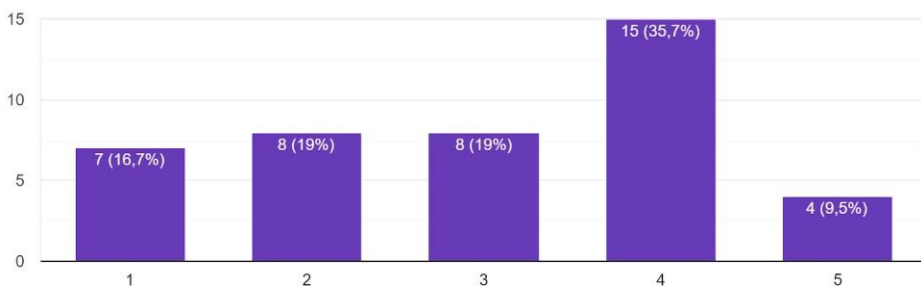


Gráfico 8 – Mudança cultural na FHB devido à política de gestão de riscos

Outro resultado obtido do levantamento neste quesito revela que 83,3% dos respondentes consideram a disseminação da política na Unidade como um dos principais fatores de contribuição para a boa execução da política de gestão de riscos na FHB.

10. Entre as opções a seguir, marque aquelas que, em sua opinião, representam os principais fatores que podem contribuir para a boa execução da política de gestão de riscos na FHB.
(Obs.: É possível escolher mais de uma alternativa)

42 respostas

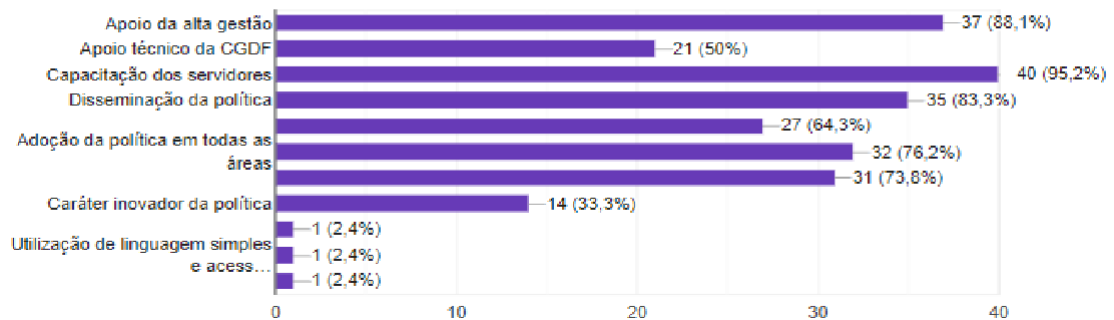


Gráfico 9 – Percepção da disseminação da política de gestão de riscos na FHB

O relato do Coordenador da Área de Riscos da CGDF também indicou que a experiência prévia da FHB com a norma ISO de qualidade é fator que facilita a internalização do programa de gestão de riscos, conforme a narrativa a seguir:

[...] a própria cultura da parte operacional da Fundação Hemocentro [...] eles já tem essa cultura deles imbricada ali [...]. eles já tinham essa noção de que um processo bem mapeado, bem gerenciado ajuda a atingir mais o objetivo, eles já tinham intrinsecamente este conceito aí [...]. [...] e já ter um trabalho voltado para aplicação de norma ISO [...] eles conheciam mais o processo [...] (ENTREVISTADO).

No mesmo sentir, os registros contidos no Relatório de Monitoramento em Gestão de Riscos nº 2/2019 indicam o atendimento pela FHB das orientações da CGDF no tocante à internalização do programa, conforme a seguir:

A partir das informações encaminhadas pela Unidade, verifica-se que houve, por parte da FHB, o atendimento das orientações constantes no Relatório de Auditoria Baseada em Riscos no 01/2018 - DARIS/CORIS/COGEA/SUBCI/CGDF [...] Na resposta da Unidade [...] também evidenciam a capacitação, o intercâmbio de informações entre as áreas e a disseminação da cultura de gestão de riscos na FHB (DISTRITO FEDERAL, 2019).

4.5.2 Internalização da Política de Gestão de Riscos no Metrô-DF

O Relatório de Auditoria Baseada em Riscos nº 3/2018 registrou que, em razão dos esforços demandados dos diversos setores do Metrô-DF para os ajustes necessários ao atendimento dos ditames da Lei nº 13.303/2016, a internalização da gestão de riscos está em estágio inicial, assim como a sua agregação à cultura da Companhia. De acordo com o documento, “[...] constatou-se o engajamento de unidades de assessoramento da Presidência na implantação da gestão de riscos na empresa [...]”.

Nesse sentido, foram destacadas algumas ações de gerenciamento de riscos em contextos específicos, tais como:

- i) Elaboração de matriz de riscos da Diretoria Financeira e Comercial.
- ii) Mapa e relatórios de riscos referentes às empresas envolvidas na Operação Lava-Jato.
- iii) Contexto, matriz de riscos e plano de tratamento aos riscos do Departamento de Manutenção.
- iv) Contexto e matriz de riscos atrelados ao processo de aquisição de bens (DISTRITO FEDERAL, 2018).

O relato do entrevistado do Metrô-DF revelou que, inicialmente, o esforço de disseminação da política na Companhia implicou em reação adversa ao programa, fato que foi superado após a disponibilização de melhores informações relacionadas ao processo.

[...] no tocante à disseminação da gestão de riscos dentro da Companhia, mediante comunicação visando ao envolvimento dos empregados no processo, percebeu-se, inicialmente, certa resistência, receio e até mesmo desconfiança dos empregados (ENTREVISTADO).

[...] a abordagem inicial não foi a mais adequada [...] uma das palestras foi conduzida de modo um pouco agressivo. Aí, considerando a sensibilidade que envolve a condução de todo trabalho, algumas pessoas saíram desta palestra na defensiva, resistentes ao processo de gestão de riscos [...] aos poucos, o setor de planejamento conseguiu modificar esta visão, porque, de fato, a princípio, todos consideram este tipo de iniciativa um trabalho a mais para fazer, que não vai melhorar em nada a execução das atividades (ENTREVISTADO).

O entrevistado enfatizou a dificuldade de implementação de um programa novo, que exige mudança de cultura na organização. Esse relato encontra ressonância na percepção de Braga (2017), para quem abordagens desse tipo de

iniciativa devem permear a base das organizações, de modo que os gestores percebam o gerenciamento de riscos como uma ferramenta útil ao tratamento das incertezas, afastando a ideia de que se trata apenas de mais um trabalho que não trará contribuição à execução de suas atividades.

Como referido, Vieira (2019) enfatiza que o gerenciamento de riscos é um processo contínuo que impõe mudanças institucionais, de procedimentos e de cultura, que perpassam toda a organização.

As respostas ao questionário confirmam os achados da auditoria, pois indicam que, na percepção da maioria dos respondentes, as ações de comunicação dos resultados do programa no âmbito interno da Companhia são incipientes, assim como não é perceptível uma mudança cultural em razão da adoção da política de gestão de riscos na Unidade.

4. Os resultados da política de gestão de riscos são divulgados internamente no Metrô-DF.

18 respostas

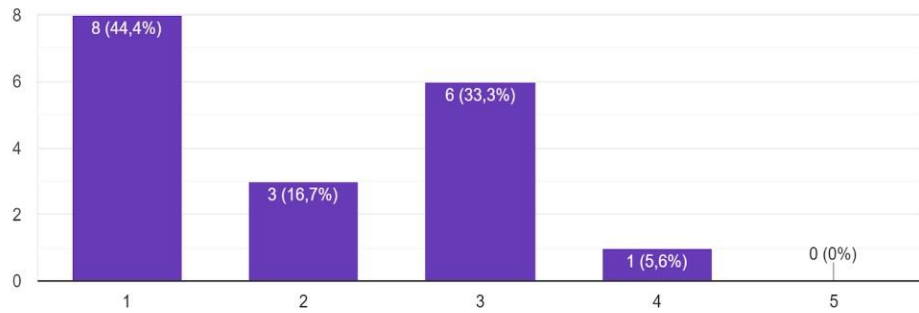


Gráfico 10 – Divulgação interna dos resultados da gestão de riscos no Metrô-DF

5. É perceptível uma mudança cultural no Metrô-DF em razão da adoção da política de gestão de riscos.

18 respostas

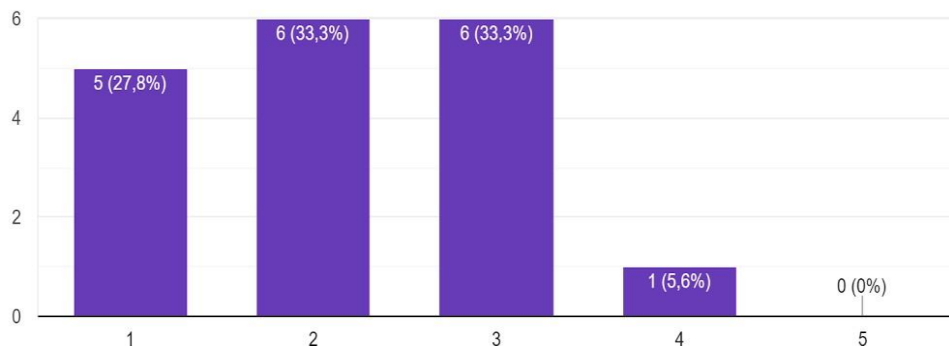


Gráfico 11 – Mudança cultural no Metrô-DF devido à política de gestão de riscos

Não obstante, a categoria **Internalização** ganha relevância quando se verifica que 66,7% dos respondentes do questionário considera que a disseminação da Política de Gestão de Riscos na Unidade é fator que favorece a boa execução do programa na Companhia, conforme gráfico a seguir.

10. Entre as opções a seguir, marque aquelas que, em sua opinião, representam os principais fatores que podem contribuir para a boa execução da política de gestão de riscos no Metrô-DF. (Obs.: É possível escolher mais de uma alternativa)

18 respostas

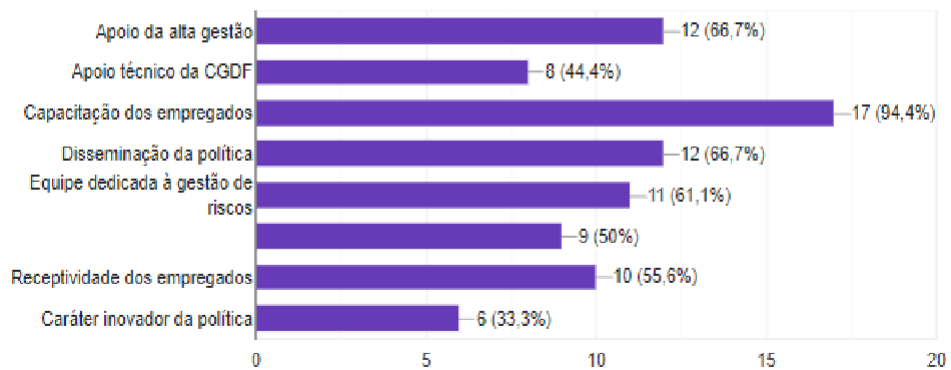


Gráfico 12 – Percepção da disseminação da Política de Gestão de Riscos no Metrô-DF

Nesse aspecto, o Relatório de Monitoramento em Gestão de Riscos nº 3/2019 elaborado pela CGDF indicou que a empresa atendeu parcialmente às orientações no sentido de “[...] realizar campanha de promoção dos conceitos associados à gestão de riscos junto aos diversos setores da entidade” e “[...] capacitar e conscientizar a unidade acerca dos benefícios da implementação do projeto”. Ainda, o documento consignou o não atendimento da orientação para a Companhia “estabelecer plano de comunicação para internalização dos conceitos relativos à gestão de riscos”.

4.5.3. Internalização da Política de Gestão de Riscos na SEAGRI

O Relatório de Auditoria nº 2/2018 discorreu que:

No levantamento realizado na unidade, foi verificado que não há qualquer atividade em andamento relacionada ao desenvolvimento da política de gestão de riscos e não houve a disseminação das práticas implementadas nos trabalhos de consultoria para as demais áreas da SEAGRI-DF [...] (DISTRITO FEDERAL, 2018).

O entrevistado, por sua vez, quando perguntado se houve disseminação da gestão de riscos no órgão para esclarecer os benefícios da política e a intenção de expandir o programa para todos os setores da SEAGRI, respondeu que a cultura do órgão exerceu forte influência na implantação do programa. Deste modo, informou

que adotou algumas medidas de intermédio, na condição de Chefe da UCI à época da implantação da política na SEAGRI.

Em razão da percepção da cultura do órgão, porque já trabalhava na SEAGRI antes da capacitação em gestão de riscos, tomei a iniciativa de realizar reuniões prévias para preparar a chegada da CGDF, mas a CGDF já tinha uma política de disseminação, pela formalidade, e também pelo site, enfim, por meio das publicações no Diário Oficial e, à medida em que ocorreram os encontros, a CGDF levou seus técnicos até à Secretaria para poder fazer a apresentação apropriada do programa (ENTREVISTADO).

O registro processual identifica todos os passos, elaboração de contexto, a **disseminação e comunicação** do programa, a identificação dos riscos, avaliação e tratamento aos riscos. É um processo não só didático, mas real, que foi feito com muito trabalho de todos os setores responsáveis e também com o apoio de alguns servidores da CGDF. Neste sentido, a posição da CGDF foi de acompanhamento, mediante o fornecimento de apoio e suporte ao Órgão, deixando a responsabilidade de intermédio a cargo da UCI e o levantamento dos riscos, sua análise, avaliação e propostas de tratamento, sob a responsabilidade da SEAGRI (ENTREVISTADO) (Grifos nossos).

[...] eu tinha uma noção muito clara da importância da gestão de riscos para o Órgão, os benefícios advindos da sua implementação, do fato de ela ser nova e, ao mesmo tempo, uma noção muito clara da resistência cultural do Órgão, das dificuldades da própria Controladoria, então, à época, nós tínhamos uma visão muito técnica e ao mesmo tempo muito, eu não sei muito bem o termo, mas bem tupiniquim do que seria a implementação do programa (ENTREVISTADO).

Outra questão relacionada à cultura do órgão e apontada pelo entrevistado como limitador para a disseminação do programa na Secretaria refere-se ao normativo de implantação da política de gestão de riscos do GDF.

[...] na minha visão, o próprio Governo, e eu não sei se isto seria possível, embora ache que fosse o ideal, deveria implementar esse tipo de ação por meio de lei e não de decreto, como foi feito (ENTREVISTADO).

O relato do entrevistado associa a dificuldade de internalização da política na Unidade à cultura organizacional. Como referido, para Braig, Gebre, & Sellgren (2011 *apud* Ahmeti e Vladi, 2017, p. 326), “[...] cultura e mentalidade de risco limitadas” representam desafios para o gerenciamento de riscos no setor público. Lopes (2016) também assente que:

[...] as instituições governamentais são tradicionalmente estruturas administrativas burocráticas, rígidas e centralizadoras, direcionadas à execução de procedimentos administrativos e cumprimento de regulamento. Nesse ambiente, o desempenho da gestão é avaliado

apenas em relação à observância das normas legais e éticas, não havendo estímulo para a adoção de modernas técnicas de gestão, onde inclui-se o gerenciamento de riscos (LOPES, 2016, p. 31).

Em relação à SEAGRI, o Relatório de Monitoramento em Gestão de Riscos nº 1/2019 aponta, de um lado, que a Secretaria não atendeu às orientações de “estabelecer plano de comunicação para internalização dos conceitos relativos à gestão de riscos” e “realizar campanha de promoção dos conceitos associados à gestão de riscos junto aos diversos setores da entidade” e, de outro lado, atendeu parcialmente àquela destinada a “capacitar e conscientizar a unidade acerca dos benefícios da implementação do projeto, incluindo não só a alta administração, como o setor operacional”.

No que se refere à categoria **internalização da Política de Gestão de Riscos**, os dados coletados apontam novamente uma ação proativa da FHB, em comparação aos encaminhamentos adotados no Metrô-DF e na SEAGRI. Vale destacar que a experiência prévia da FHB com a gestão da qualidade implantada desde 2012 mostrou-se como um facilitador para a assimilação da política de gestão de riscos na entidade. De outro modo, como já explorado pela literatura, a resistência cultural, conforme identificada no Metrô-DF e na SEAGRI, evidenciou-se como limitador para a ampliação do programa nestas Unidades.

4.6 CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES NO TEMA GESTÃO DE RISCOS.

A terceira categoria, **capacitação dos servidores no tema gestão de riscos**, envolve a difusão dos conceitos associados à gestão de riscos nas Unidades objeto do estudo, mediante apoio técnico, treinamento e afins. A categoria é um dos aspectos salientados nos Relatórios de Auditoria Baseada em Risco com impacto nos resultados atingidos pelas Unidades.

Nesse sentido, a CGDF orientou à FHB a implantação de ações de capacitação em gestão de riscos junto aos setores administrativos, incentivando o intercâmbio com a área finalística e a assessoria estratégica, a fim de uniformizar o grau de maturidade de riscos na entidade.

Ao Metrô-DF foi indicado o estabelecimento de plano de comunicação para internalização dos conceitos relativos à gestão de riscos, bem como a realização de

campanha para promoção dos conceitos associados à gestão de riscos junto aos diversos setores da empresa, capacitando e conscientizando a Unidade acerca dos benefícios da implementação do projeto.

Para a SEAGRI, as orientações seguiram a mesma linha, isto é, para que fosse estabelecido um plano de comunicação dos conceitos associados à gestão de riscos junto aos níveis operacionais da unidade; a capacitação e conscientização dos servidores da Secretaria acerca dos benefícios da implementação do sistema, incluindo não só a alta administração, como o setor operacional.

A essas orientações, foi acrescentado que as Unidades poderiam solicitar, sempre que necessário, o apoio técnico da CGDF para esclarecimento dos procedimentos e treinamentos relativos à gestão de riscos.

4.6.1 Capacitação no âmbito da FHB

No tocante a esse quesito, o relato da entrevistada da FHB enfatizou a importância do papel da CGDF na implementação do programa na entidade.

[...] a FHB sempre conta o apoio da CGDF, os servidores da CGDF são muito solícitos e promovem o treinamento e acompanhamento da equipe da FHB, o que possibilita a melhoria na implementação do programa na entidade (ENTREVISTADA).

[...] o apoio da CGDF, a ausência de custos na consultoria prestada pela CGDF e o apoio da alta direção da FHB são os principais pilares para o sucesso na implementação do programa na entidade (ENTREVISTADA).

[...] o apoio da CGDF é constante [...] esse apoio é muito importante para a entidade (ENTREVISTADA).

Ademais, o relato confirmou a necessidade de aprimoramento da área meio da Fundação no processo de gestão de riscos. A propósito, a entrevistada noticiou algumas medidas de contorno desta situação. Seguem listados os trechos que ilustram a informação da entrevistada.

[...] na área meio, de suporte, é necessário avançar com a implementação do programa. [...] recentemente, foi feito um modelo de gerenciamento de risco que conta com dois gerentes táticos, um da área finalística e um da área operacional, a quem cabe a responsabilidade de avaliar a implantação dos controles e também levantar os riscos nestas áreas. Referido processo, portanto, envolve as duas áreas, igualmente. Mas,

trata-se de um processo evolutivo, principalmente na área administrativa da FHB, cuja percepção dos servidores pode ser a de que a gestão de risco é somente mais um trabalho para o setor, sem qualquer ganho (ENTREVISTADA).

[...] a Assessoria de Planejamento procura esclarecer o propósito do programa para que os servidores conheçam o programa e entendam o sentido e a sua importância no contexto do trabalho e também a melhoria que o programa pode trazer para a área, inclusive, economia para o setor (ENTREVISTADA).

O levantamento, por sua vez, evidenciou que mais de 70% dos respondentes ao questionário participou de curso relacionado ao tema gestão de riscos, seja ministrado pela CGDF ou por outra instituição. Além disso, o quesito capacitação foi considerado como o mais importante para o sucesso na implementação da política de gestão de riscos, conforme evidenciam os dados obtidos na pesquisa.

10. Entre as opções a seguir, marque aquelas que, em sua opinião, representam os principais fatores que podem contribuir para a boa execução da política de gestão de riscos na FHB.
(Obs.: É possível escolher mais de uma alternativa)

42 respostas

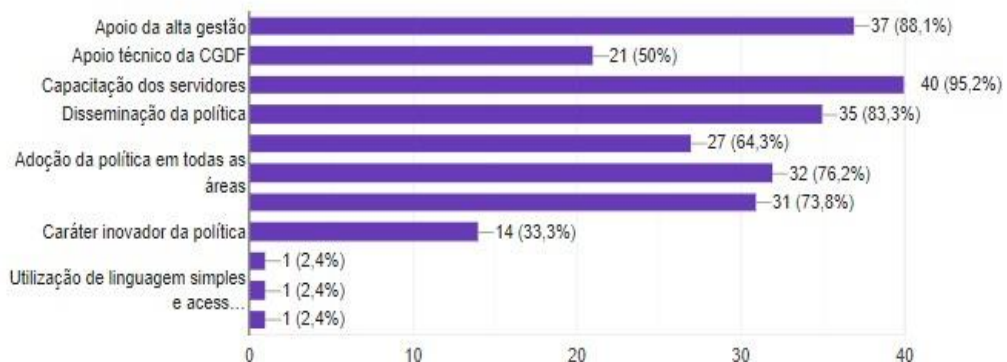


Gráfico 13 – Percepção da capacitação em gestão de riscos na FHB

O Coordenador da Área de Riscos da CGDF, em seu relato, confirmou que o apoio inicial da CGDF contribuiu para a implantação da Política de Gestão de Riscos na FHB. A propósito, enfatizou que este apoio foi equivalente nas demais Unidades e foi importante a presença de um servidor da CGDF nas Unidades para auxiliar em qualquer dificuldade.

[...] a questão do nosso trabalho, é, além de ter um trabalho inicial, que foi bem presente, mas aí, ele se equivale nos demais né, mas o que houve de diferente lá no Hemocentro é que, assim, logo depois que a gente consideraria implantado, né, que foi a fase inicial, teve a ..., [...] nossa

colega lá da Controladoria [...] ficou um tempo acompanhando, depois ela saiu e eu fiquei mais presente lá, dando um apoio também. É, então, eu acho que sim, que essa presença de alguém da Controladoria com conhecimento, para dar apoio na hora da necessidade, também foi um elemento importante (ENTREVISTADO).

Por meio do Relatório de Monitoramento em Gestão de Riscos nº 2/2019, a CGDF registra o atendimento da orientação de implantar ações de capacitação em gestão de riscos, especialmente junto aos setores administrativos da FHB.

4.6.2 Capacitação no âmbito do Metrô-DF

A entrevista dos representantes do Metrô-DF aponta, de um lado, que a capacitação promovida pela CGDF foi um componente de incentivo aos empregados da Companhia para a gestão de riscos, inclusive, para a participação em outros cursos correlatos ao tema, dotando a empresa de capacidade técnica para a condução do processo internamente.

[...] a capacitação em gestão de risco conduzida pela CGDF trouxe entusiasmo para os empregados do Metrô-DF em relação ao tema. [...], após esta capacitação, alguns empregados foram certificados pela QSP, em São Paulo, na ISO 31000 - gestão de riscos (ENTREVISTADO).

[...] a ideia é que a capacitação dotasse de tecnicidade suficiente a condução do processo no Metrô-DF, inclusive, mediante a replicação dos conhecimentos para os demais empregados (ENTREVISTADO).

[...] a empresa conta, em seu corpo técnico, com empregados certificados internacionalmente em gestão de riscos. O propósito é que estes empregados possam conduzir a contento a avaliação de riscos na empresa e, ainda, desenvolver o próprio curso em gestão de riscos alinhado às demandas e necessidades da Companhia (ENTREVISTADO).

Um aspecto interessante da fala dos entrevistados do Metrô-DF foi o fato de que, após a implantação da política na empresa, a negativa da CGDF em novamente apoiar a condução do programa provocou uma atuação mais proativa da empresa, conforme relatos a seguir:

[...] diante de solicitação feita pelo Metrô-DF ao órgão de Controle Interno, em 2019, no sentido de continuar apoiando a implementação do programa na Companhia, a CGDF indicou que a Companhia prosseguisse de forma independente na execução do programa, por considerar que a empresa possui plena capacidade para atuar sozinha e também pelo fato de a CGDF estar desenvolvendo uma série de outras atividades que, naquele momento, impossibilitava fornecer o apoio solicitado (ENTREVISTADO).

[...] a negativa do órgão de Controle Interno acabou por impulsionar o Metrô-DF para atuar de forma independente e proceder à adaptação necessária do modelo proposto pela CGDF às necessidades e características próprias da empresa, isto é, ao contexto da Companhia (ENTREVISTADO).

Nesse sentido, de acordo com o relato, a Companhia pretende elaborar um manual de gestão de riscos adequado às suas especificidades, facilitando sua divulgação e utilização entre os setores da empresa.

Para o ano de 2020 está prevista a elaboração de um manual de gestão de risco do Metrô-DF para divulgação interna entre os colaboradores da Companhia, via intranet, com o intuito de incentivar o conhecimento do modelo, facilitar a sua adoção nos setores da empresa. Que o propósito é ministrar cursos internos sobre a ISO 31000 (ENTREVISTADO).

As respostas apresentadas ao questionário aplicado no Metrô-DF evidenciam igualmente a relevância da capacitação para os servidores da Companhia. Isto porque 77,7% dos respondentes informaram ter participado de curso relacionado ao tema gestão de riscos, ministrado pela CGDF ou por outra instituição. Ademais, a capacitação dos servidores foi considerada como fator de maior contribuição para a boa execução da política de gestão de riscos pela maioria dos participantes, conforme a seguir:

10. Entre as opções a seguir, marque aquelas que, em sua opinião, representam os principais fatores que podem contribuir para a boa execução da política de gestão de riscos no Metrô-DF. (Obs.: É possível escolher mais de uma alternativa)

18 respostas

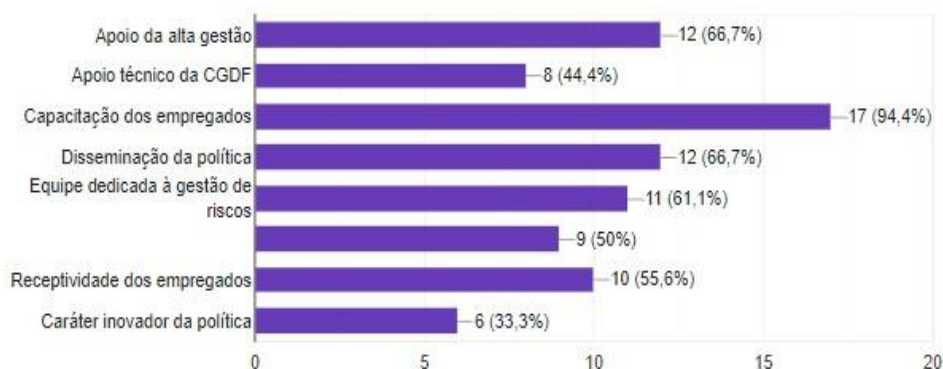


Gráfico 14 – Percepção da capacitação em gestão de riscos no Metrô-DF

A narrativa do Coordenador da Coordenação de Auditoria de Riscos e Integridade confirmou que, apesar da solicitação do Metrô-DF para retomar o

trabalho de capacitação em gestão de riscos na Unidade, não foi possível à CGDF atender ao pedido da empresa, tendo em vista a dedicação da equipe de auditores para outras Unidades distritais. Neste sentido, o relato do entrevistado:

[...] a [...] de vez em quando entrava em contato com a gente, mas [...] queria que fosse feito o trabalho, praticamente isso, fosse feito o trabalho de implantação, só que como a gente tinha que cumprir meta e o Metrô já estava dentro da meta, já estava cumprido [...] a gente estava indo atacar nas outras unidades, né? Então a gente não pôde dar tanto reforço pra [...] lá, quanto talvez fosse necessário para retomar (ENTREVISTADO).

Ainda, o entrevistado reconheceu o esforço de capacitação dos empregados do Metrô-DF na temática de riscos, conforme a seguir:

[...] o [...] já fez capacitação na QSP, [...] fez na FGV também, [...] é capacitado, a teoria, [...], tem bastante, [...] o que a gente sente em relação à gestão de riscos é que até que você veja o trabalho com alguém que tenha o olhar assim, [...] tá certo, é isso mesmo, não desespera não, o pessoal fica meio com medo de fazer, né? Talvez seja [...] esse o perfil lá do Metrô (ENTREVISTADO).

No Relatório de Monitoramento em Gestão de Riscos nº 3/2019 consta o registro de atendimento parcial da orientação de capacitar e conscientizar a Unidade acerca dos benefícios da implementação do projeto, frente à informação da Companhia de que:

Os primeiros contatos da instituição com a gestão de riscos ocorreram com alguns treinamentos internos em 2016. Entretanto, o último treinamento quanto à capacitação de Gestão de Riscos, foi realizado no período de 10 a 14 de setembro de 2018, pela empresa QSP, com a presença de 20 (vinte) empregados, que atuarão como futuros multiplicadores. Está previsto, a partir da reestruturação do Comitê, novo treinamento para os empregados, por meio da Escola Metroviária. O METRÔ-DF solicitará, se necessário, apoio técnico da Controladoria Geral do Distrito Federal para viabilizar estes treinamentos (DISTRITO FEDERAL, 2019).

4.6.3 Capacitação no âmbito da SEAGRI

A narrativa do entrevistado da SEAGRI trouxe um aspecto curioso acerca da capacitação conduzida pela CGDF em seu papel de consultoria para a implantação da Política de Gestão de Riscos nos órgãos e entidades distritais.

De acordo com o relato, a convocação dos responsáveis pelo Controle Interno para o treinamento, a seu ver, representou uma falha no processo. Neste sentido,

ponderou que a CGDF deveria ter investido também na capacitação dos gestores das Unidades, ou seja, do Secretário de Estado e dos integrantes do seu gabinete. Na visão do entrevistado, a mobilização destes gestores facilitaria a comunicação com a CGDF e a Unidade de Controle Interno (UCI). A seguir, os trechos da entrevista em que consta o posicionamento do entrevistado.

[...] a CGDF mobilizou as UCIs e, neste aspecto, pode-se refletir a respeito de uma possível falha na condução do processo, se é assim que poderia ser chamada, no sentido de que o Governo, por meio da CGDF, e eu não sei se eles fizeram isso de forma efetiva, já que não acompanhei o processo de perto, deveria ter também atuado e sensibilizado diretamente os gestores dos órgãos e entidades, isto é, deveria ter investido na capacitação dos gestores das unidades, porque, por sermos da área de controle e já estarmos capacitados, seria importante ter também a mobilização dos gestores, o que facilitaria a transição por essa ponte, esse elo entre as partes envolvidas no processo (ENTREVISTADO).

Em outro momento do relato, o entrevistado informou que foi o responsável pela indicação dos servidores que participaram do treinamento fornecido pela CGDF, quando alertou novamente para o desafio da conciliação das atividades inerentes aos setores da unidade e aquelas exigidas para a gestão de riscos.

[...] a responsabilidade da UCI foi de identificar, selecionar e indicar servidores que fariam a capacitação, de acordo com o perfil e também em razão da disponibilidade em participar do treinamento. Mas, como é sabido, esse processo envolve anualidade, implementação, agenda, exige continuidade, zelo e persistência. E os servidores não são responsáveis apenas pela gestão de riscos no órgão, mas também por outras atividades, atribuições próprias dos setores em que trabalham, o que acaba por concorrer com a atividade de gestão de riscos em si. Assim como a UCI, que também possui outras responsabilidades e atribuições que competem com as atividades relacionadas à gestão de riscos (ENTREVISTADO).

Ainda em relação a esse aspecto, foi relatado que, na SEAGRI, o nível técnico não foi capacitado e possuía uma agenda pesada de trabalho, embora as equipes da média gerência fossem mais preparadas.

[...] na SEAGRI, as equipes eram preparadas mais em nível médio e faltou a capacitação no nível técnico, em que pese terem ocorrido alguns encontros, mas não no nível técnico. Que os responsáveis pelas Subsecretarias têm uma agenda pesada de trabalho (ENTREVISTADO).

Como se verifica do relato, em que pese o esforço do entrevistado na condução do programa na Unidade, o desconhecimento dos dirigentes da Secretaria acerca do tema gestão de riscos; a falta de envolvimento do setor operacional na

estratégia de riscos e, ainda, a ideia de que a gestão de riscos é dissociada das atividades inerentes aos setores do órgão, se mostraram como empecilhos ao desenvolvimento do programa na Secretaria.

A seu turno, no Relatório de Monitoramento em Gestão de Riscos nº 1/2019, consta registro de atendimento parcial, pela Secretaria, da orientação de “capacitar e conscientizar a unidade acerca dos benefícios da implementação do sistema, incluindo não só a alta administração como o setor operacional”, considerando a participação de dois servidores do órgão na 9ª turma do curso de Gestão de Risco ministrado na escola de Governo do Distrito Federal.

Dos dados coletados, foi possível depreender que a categoria **Capacitação** revelou-se como importante componente para a implementação da Política de Gestão de Riscos nas Unidades distritais.

Entretanto, de um lado, evidenciou-se a atuação mais preponderante da CGDF na FHB. O relato da entrevistada da entidade asseverou que “[...] a FHB sempre conta o apoio da CGDF” e “[...] o apoio da CGDF é constante [...] esse apoio é muito importante para a entidade”. Por outro lado, o Metrô-DF enfatizou que, a despeito de ter solicitado novo apoio na condução do programa, a negativa da CGDF impulsionou a empresa a se capacitar de forma independente, a fim de buscar maior autonomia para a condução do programa.

Por fim, na SEAGRI, os dados levantados indicam que a capacitação em gestão de riscos ficou restrita ao ex-Chefe da UCI e que o desconhecimento do tema pelos dirigentes e demais gestores foi um dos fatores que impediu o avanço do programa na Unidade.

4.7 A PERSPECTIVA DA CGDF

Além das narrativas do Coordenador da Coordenação de Auditoria de Riscos e Integridade da CGDF concernentes às categorias examinadas na pesquisa, quando perguntado sobre o que a CGDF fez ou tem feito em relação aos resultados alcançados pelas três Unidades objeto do estudo, especialmente, o Metrô-DF e a SEAGRI, informou que, no Metrô-DF, está sendo retomada a capacitação sobre gestão de riscos juntamente com a chefia de gabinete da empresa. Avaliou que o

Metrô-DF hoje possui um setor específico para a gestão de riscos e que o trabalho da CGDF é de acompanhamento e monitoramento da retomada da gestão de riscos nos projetos da Companhia, mas sem a disponibilização de uma equipe da CGDF.

Pois então, o Metrô a gente tá nesse compasso ..., a gente tá retomando a parte de capacitação, né, ao alinhamento do trabalho pra implantação [...] Apoiando lá, por que, hoje, o Metrô, como estatal, ele tem um setor específico de gestão de riscos, né. [...] Uma área específica. [...] a gente tá assim, em contato, que é o nosso ponto focal lá é a Chefe de Gabinete do Presidente. [...] ela mesma mostrou, demonstrou interesse, e veio conversar com a gente junto com a [...], junto com a ... agora a [...] hoje não é mais da área que trata de gestão de risco, né, que separou da auditoria, ela continua na auditoria, mas tem o setor lá, específico, de gestão de risco, a gente tá tratando com eles, mas o nosso ponto focal é a Chefe de Gabinete. [...] a proposta é essa, retomada de capacitação e, à medida que eles forem retomando lá os projetos, os setores, a gente dá um apoio, mas um apoio mais à distância, a gente não vai colocar uma equipe lá pra fazer todo o trabalho, mas vai meio que monitorando assim, tirando umas dúvidas (ENTREVISTADO).

Em relação à SEAGRI, informou que, após a auditoria, a CGDF tentou retomar o programa, levando uma proposta aos gestores da Secretaria, mas não houve resposta da Unidade. Neste caso, frisou que “[...] a gente está na fase que a alta gestão não tinha conhecimento do trabalho, nem demonstrou interesse”.

De acordo com o relato, o programa na SEAGRI se perdeu, fato que se agravou com a reestruturação pela qual passou a Secretaria, que implicou a retirada da Unidade de Controle Interno do órgão. Desse modo, a CGDF ficou sem referência na SEAGRI para a retomada do programa.

[...] em relação à SEAGRI, a gente tentou, é, depois da auditoria, retomar o trabalho, levou a proposta, mas a gente não teve resposta. Aí a gente tá na fase, que a alta gestão não tinha conhecimento do trabalho, nem demonstrou esse interesse e lá a coisa é, é, degringolou, né, o [...] acabou saindo também, eles ficaram sem Unidade de Controle Interno, então lá, na Agricultura, a gente não tem nem uma referência lá mais próxima pra tentar retomar o plano de voo [...] (ENTREVISTADO).

Apesar disso, o entrevistado enfatizou que a CGDF mantém os esforços para a retomada do programa, o que foi feito mediante o envio de um Ofício Circular, via Sistema Eletrônico de Informações (SEI) para todas as Unidades distritais onde o programa foi implantado, o que inclui a SEAGRI, solicitando informações sobre a programação, de cada uma, relacionada à gestão de riscos.

Ademais, o entrevistado informou que, a partir das primeiras experiências com a implantação da política de gestão de riscos nas Unidades distritais e os resultados apresentados nos Relatórios de Auditoria Baseada em Risco que integram a pesquisa, a CGDF revisou o prazo de retorno às Unidades.

De acordo com o relato, ao invés de esperar um ano, correspondente ao cumprimento de um ciclo da gestão de riscos, a CGDF passou a voltar nas Unidades em intervalo menor, de dois em dois meses, a fim de identificar alguma necessidade ou dificuldade e possibilitar a atuação mais diligente e tempestiva do órgão de controle interno.

[...] pelo resultado das auditorias, o que a gente resolveu fazer, [...] ao invés de esperar um ano, um intervalo maior para ir, para voltar na unidade, a gente começou a ir de dois em dois meses. [...] pra entender se há alguma carência lá, ou alguma dificuldade [...], um tempo mais rápido, para não deixar perder [...], porque se não a gente perde o *time* ali, tanto da capacitação, como da implantação, né?, então vai ficando mais distante, o pessoal não vai lembrar o que era feito, aí tem outras atividades, aí, então se perde (ENTREVISTADO).

Ainda nesse contexto, o entrevistado enfatizou que foi possível aprimorar a metodologia de implantação da política de gestão de riscos que passou a contar com uma consultoria de suporte às ações de responsabilidade dos gestores das Unidades e de um acompanhamento de supervisão e orientação.

[...] tem um outro elemento também, [...] que hoje, com a ... a gente mudou a metodologia de implantação, né, [...], eu acho que foi um fator também que, que foi negativo com o correr do tempo, que foi aquela questão da equipe nossa ir lá, praticamente fazia todo o trabalho e só entregava o produto e não deixar o conhecimento. [...] Depois, quando a gente mudou a metodologia, começou a trabalhar mais com a capacitação no local e a supervisão e orientação pra deixar lá o conhecimento, a gente tem entendido que as unidades estão avançando mais do que essas primeiras aí. [...] Tem a questão também do monitoramento, retornar isso aí, que eu acho que tá ajudando a melhorar também (ENTREVISTADO).

Perguntado sobre os aspectos relevantes para a boa execução da política de Gestão de Riscos nos órgãos e entidades distritais, destacou o apoio da alta gestão e um bom plano de comunicação para que a Unidade possa informar acerca do programa e seus benefícios.

[...] tem o papel da alta gestão que cobra e também participa, né [...] tem a pessoa no local que vai te esclarecer se alguém tem alguma dúvida, né ... [...] e outro elemento aí também é ter um bom plano de comunicação

interna, [...] a própria unidade vai informar, olha, tem a gestão de risco, o que é gestão de risco, como ela funciona, foi utilizada em tal setor [...] (ENTREVISTADO).

4.8 INFERÊNCIAS

A partir da pergunta-problema da pesquisa e considerando o cruzamento dos dados obtidos por meio das fontes de evidência abordadas e as categorias de análise que serviram de fio condutor para o estudo, os resultados ora apresentados permitiram o desenvolvimento de conclusões, baseadas em inferências e deduções, norteadas pelos objetivos do estudo.

Destaca-se que, de acordo com a análise documental, os Relatórios de Auditoria Baseada em Riscos, no caso da FHB, os de nº 1/2017 e nº 1/2018 expressaram a evolução do nível de maturidade de riscos da entidade. Com efeito, o grau de maturidade da FHB passou de “consciente” e “definido” (índice 2,4) para “definido” e “gerenciado” (índice 3,48). Em relação ao Metrô-DF, os Relatórios de Auditoria Baseada em Riscos nº 1/2016 e nº 3/2018 apontaram que o grau de maturidade em gestão de risco da Companhia permaneceu no patamar de “ingênuo” e “consciente” (índices 1,40 e 1,68, respectivamente) e, no caso da SEAGRI, o grau de maturidade apontado nos Relatórios de Auditoria Baseada em Riscos nº 2/2016 e nº 2/2018 não apresentou avanço, permanecendo no patamar “ingênuo” e “consciente” (índice 1,8).

Nota-se que esses apontamentos se coadunam com os achados advindos das fontes de evidência da pesquisa, amparados nas categorias de análise - Liderança, Internalização da Política de Gestão de Riscos e Capacitação em gestão de riscos. O mapa de calor a seguir melhor ilustra estes resultados.

	FHB			Metrô-DF			SEAGRI		
Grau de maturidade em gestão de riscos	2016 - 2018 2,40 - 3,48			2016 - 2018 1,40 - 1,68			2016 - 2018 1,80 - 1,80		
Fontes de Evidência	R	E	Q	R	E	Q	R	E	Q
Categorias de análise									
Liderança									-
Internalização									-
Capacitação									-

Fonte: Elaboração própria com base nas fontes de evidência da pesquisa.
(Legenda: R: Relatório; E: Entrevista; Q: Questionário)

CONCLUSÃO

Esta pesquisa se propôs a identificar os fatores que influenciaram os diferentes resultados alcançados pela FHB, pelo Metrô-DF e pela SEAGRI, Unidades de alta complexidade da administração pública do DF, após a implantação da Política de Gestão de Riscos conduzida mediante consultoria da CGDF, na forma indicada nos Relatórios de Auditoria Baseada em Riscos elaborados pelo Controle Interno.

Ao descreverem o desenvolvimento do programa, os referidos relatórios apontam, de um lado, que a FHB apresentou avanço na implementação da política, considerando a ampliação dos trabalhos voltados à gestão de riscos após a consultoria realizada pela CGDF e, de outro, que o Metrô-DF pouco avançou na implementação da política, sendo constatadas ações pontuais de gerenciamento de riscos na Unidade e que na SEAGRI verificou-se a descontinuidade do programa, ante a ausência de qualquer atividade em andamento relacionada ao desenvolvimento da política de gestão de riscos.

A par dessas constatações, a motivação para a pesquisa foi identificar os fatores que influenciaram os diferentes resultados atingidos por essas Unidades distritais, ante a relevância da implementação de uma política que visa ao aprimoramento da gestão pública mediante mecanismos de antecipação a incertezas e a possibilidade de contribuir para o aprimoramento do programa com a disseminação de melhores práticas para o gerenciamento de riscos.

Para responder à pergunta da pesquisa, foi definido como objetivo geral identificar os fatores que contribuíram para distinguir os resultados alcançados pelas Unidades objeto de estudo após a implementação do programa. O objetivo geral foi desdobrado em objetivos específicos que, de forma resumida, possibilitaram:

- Analisar os principais aspectos norteadores de implantação da política de gestão de riscos adotada no GDF;
- Conhecer os processos de instituição da política nas Unidades objeto de estudo;

- Examinar os Relatórios de Auditoria Baseada em Riscos que indicam o desenvolvimento da gestão de riscos nas Unidades objeto de estudo;
- Identificar os principais fatores que influenciaram os diferentes resultados atingidos pelas Unidades objeto de estudo.

Na seção 1 são apresentados os aspectos introdutórios da pesquisa, com a contextualização e pergunta-problema, justificativa, objetivos, premissa, recorte temporal e escopo negativo. A seção 2 traz o referencial teórico, que permitiu conhecer estruturas destinadas ao gerenciamento de riscos corporativos e os desafios da sua implantação no setor público. A seção 3 descreve o percurso metodológico, com a pormenorização da coleta e tratamento dos dados, a apresentação das categorias de análise obtidas das diversas fontes de evidência da pesquisa e, ainda, discorre acerca das restrições do estudo. Na seção 4 é apresentada a análise dos dados. Por fim, nesta última seção é feita a conclusão da pesquisa, com a apresentação dos resultados e sugestões de estudos futuros.

No percurso metodológico, o exame documental foi relevante, pois possibilitou conhecer o modelo de gerenciamento de riscos adotado pela administração pública distrital, ajustado às diretrizes da norma ABNT NBR ISO 31000 – Gestão de Riscos, bem como a padronização dos procedimentos de implantação utilizados pela CGDF para a instituição da Política de Gestão de Riscos. Especialmente, o exame dos Relatórios de Auditoria Baseada em Riscos e dos Relatórios de Monitoramento em Gestão de Riscos, ao tempo em que revelou os diferentes resultados alcançados pelas Unidades objeto de estudo após a implantação do programa, contribuiu para a definição das categorias de análise que nortearam o estudo com a finalidade de responder ao questionamento da pesquisa.

Além do exame dos documentos, foram realizadas entrevistas com gestores das Unidades objeto de estudo e da CGDF e aplicado um questionário junto aos servidores de duas das Unidades objeto de estudo, FHB e Metrô-DF, para captar a percepção daqueles diretamente impactados pela Política de Gestão de Riscos. Esses instrumentos possibilitaram alcançar os resultados da pesquisa.

Desse modo, a partir dos dados coletados nas fontes de evidência utilizadas para a realização da pesquisa – a análise documental, as entrevistas semiestruturadas e o levantamento –, juntamente com a literatura e estudos correlatos e, ainda, considerando as categorias de análise que nortearam o estudo, observou-se que liderança, internalização da política de gestão de riscos e capacitação no tema gestão de riscos foram fatores que exerceram forte influência nos diferentes resultados alcançados pelas Unidades objeto de estudo após a implantação da Política de Gestão de Riscos, conforme a seguir detalhado.

Liderança

No tocante à liderança, observou-se que a FHB contou com o apoio e o comprometimento da alta direção da entidade e com a efetiva atuação do Comitê de Gestão de Riscos desde a implantação da política na Unidade. Esta condição perdurou mesmo após as eleições de 2018. Um aspecto que contribuiu para este resultado foi o fato de a nova dirigente da entidade ter participado do processo de implantação da política na Unidade.

Ainda no que concerne à liderança, a designação de uma unidade específica como área responsável pelo acompanhamento e execução do programa foi determinante para o avanço da política na FHB. Como visto, a Assessoria de Planejamento e Gestão adotou ações voltadas ao fortalecimento e à continuidade do programa na entidade.

Em relação ao Metrô-DF, verificou-se que o apoio da alta direção da Companhia quando da implantação da política foi incipiente e voltado para a obtenção de resultados rápidos. A atuação do Comitê de Gestão de Riscos instituído à época foi prejudicada porque os seus membros ficaram com a responsabilidade de promover as alterações estatutárias e regimentais do Metrô-DF de acordo com os ditames da Lei nº 13.303/2016 (Lei das Estatais). Ademais, a política de gestão de riscos sofreu forte impacto em razão das alterações das lideranças decorrentes das eleições de 2018.

Na SEAGRI, por sua vez, verificou-se que não houve apoio da alta direção e as ações do Comitê de Gestão de Riscos ficaram restritas ao Chefe da UCI à época da implantação da política. Além disso, o programa de gestão de riscos na Unidade sofreu forte impacto em decorrência das mudanças de líderes.

Essa categoria revelou diferentes contextos na implantação da política de gestão de riscos nas Unidades objeto de estudo. De um lado, a ingerência da alta direção da FHB impulsionou a execução do programa e facilitou sua continuidade após as mudanças decorrentes do pleito eleitoral ocorrido em 2018. De outro lado, tanto no Metrô-DF quanto na SEAGRI, o apoio da alta direção foi representado pela formalização da política nas Unidades, o que não permitiu uma boa execução, nem garantiu condições para a continuidade após as mudanças advindas das eleições distritais de 2018. A esse propósito, nestas duas Unidades, observou-se que o programa foi fortemente impactado em decorrência de mudança de gestores.

Internalização da política de gestão de riscos

Essa categoria representa a disseminação e o fortalecimento da cultura de gestão de riscos nas Unidades objeto de estudo.

De acordo com a literatura, é necessário o comprometimento com o desenvolvimento de uma cultura de gestão de riscos, além da incorporação da gestão de riscos às responsabilidades gerenciais.

Os resultados da pesquisa indicam que a FHB se valeu da experiência prévia em gestão da qualidade para internalizar a gestão de riscos, por meio da divulgação dos bons resultados e a promoção de intercâmbio entre a área finalística e a área meio da Unidade.

De outro modo, a cultura organizacional do Metrô-DF e da SEAGRI foi aspecto que dificultou a internalização da política nas Unidades.

Conforme evidenciado, houve resistência por parte dos servidores do Metrô-DF e da SEAGRI à implantação da política. O relato das entrevistas demonstrou que nestas Unidades a percepção é de que o gerenciamento de riscos é mais um

trabalho, estanque das atividades inerentes a cada setor, fator reconhecido pelos autores pesquisados como um dos desafios para a implantação do gerenciamento de riscos no setor público. Nessa perspectiva, ações de implantação da gestão de riscos que possam permear a base das organizações, permitindo que os agentes destes setores percebam que a abordagem de riscos é útil para o tratamento das incertezas, podem facilitar a internalização da política em Unidades do âmbito público.

Capacitação no tema gestão de riscos

Por fim, a pesquisa demonstrou que a capacitação foi elemento essencial para o sucesso da implantação da política na FHB. Verificou-se que a entidade contou com importante suporte da CGDF. Ademais, a experiência exitosa com o programa de gestão da qualidade foi um facilitador para a execução da gestão de riscos na Unidade, especialmente, na sua área finalística, sem olvidar do desafio para a extensão do programa para a área meio da entidade.

Ainda, os resultados obtidos apontam que o referido suporte do Controle Interno não foi tão efetivo em relação ao Metrô-DF e à SEAGRI. Nada obstante, na empresa estatal, a falta de apoio serviu de estímulo para que os servidores buscassem a qualificação em gestão de riscos em outras fontes.

No que concerne à SEAGRI, entretanto, de acordo com o relato, o treinamento da CGDF foi insuficiente, já que não alcançou os níveis estratégico e operacional do órgão, o que implicou empecilho para o desenvolvimento do programa na Unidade.

Pôde-se inferir também que a participação de um Auditor de Controle Interno na composição do Comitê de Gestão de Riscos do Metrô-DF e da SEAGRI contribuiu para que o processo de implementação da Política nestas Unidades fosse compreendido como de responsabilidade desses membros, reduzindo a atuação dos demais integrantes, gestores das Unidades. Esse aspecto pode ser revisto pela CGDF, a fim de que as Unidades distritais compreendam o papel do Auditor na

composição dos Comitês e da responsabilidade dos gestores que integram o colegiado.

Importa destacar que a capacitação foi apontada, pelos entrevistados da FHB e do Metrô-DF, como o fator de maior relevância para o sucesso da implantação e execução da política de gestão de riscos nas Unidades.

Conforme visto, se, de um lado, a implantação da gestão de riscos no setor público enfrenta desafios em razão de alterações na liderança; ausência de cultura voltada à gestão de riscos; estrutura burocrática, rígida e centralizadora, sem incentivo a processos de inovação; desconhecimento do tema por seus gestores, de outro, encontra suporte na liderança comprometida com o desenvolvimento de uma cultura de gestão de riscos, com a incorporação da gestão de riscos às responsabilidades gerenciais, com a implantação de um controle interno baseado em riscos e com a inserção desta competência nos programas de formação dos gestores.

Como conclusão final, evidenciou-se que os três elementos em destaque, nos contextos específicos de cada Unidade objeto de estudo contribuíram para os diferentes resultados alcançados após a implantação da política de gestão de riscos pela CGDF.

Ainda, vale enfatizar que os resultados obtidos pelas Unidades objeto de estudo deram ensejo para que a CGDF ajustasse o modelo de implantação da Política de Gestão de Riscos nas Unidades da administração distrital, desta feita, com ênfase em uma atuação de supervisão e orientação, com retorno às Unidades em menor tempo, a fim de dirimir dúvidas e corrigir eventuais distorções na execução do programa.

Limites e estudos futuros

A presente pesquisa não tem a intenção de criticar qualquer iniciativa e encaminhamento feito pela CCDF e pelas Unidades distritais objeto de estudo na Política de Gestão de Riscos implantada em 2016.

Ao contrário, o propósito do trabalho é que ele possa contribuir para o aprimoramento e fortalecimento da Política de Gestão de Riscos no âmbito da Administração Pública do Distrito Federal, a partir da identificação dos elementos que influenciaram os diferentes resultados alcançados pela FHB, pelo Metrô-DF e pela SEAGRI após a implantação do programa.

Por fim, a nova abordagem da CGDF adotada a partir das experiências evidenciadas na pesquisa pode ser objeto de estudos futuros, a fim de identificar se houve melhoria na implantação do programa em âmbito distrital nas Unidades estudadas, bem como em outras Unidades em que a política tenha sido implantada.

REFERÊNCIAS

- ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 31000 Gestão de Riscos** – Diretrizes. *Risk management – Guidelines*. 2. ed. 28.03.2018. ICS 03.100.01 ISBN 978-85-07-07470-0. 17p. Disponível em: <https://iso31000.net/norma-iso-31000-de-gestao-de-riscos/>. Acesso em: 15 set. 2019.
- AHMETI, Remzi; VLADI, Dra. Besarta. Gerenciamento de Riscos no Setor Público: Uma Revisão da Literatura. **European Journal of Multidisciplinary Studies**, [SI], v. 2, n. 5, p. 323-329, maio de 2017. ISSN 2414-8385. Disponível em: <http://journals.euser.org/index.php/ejms/article/view/2353>. Data de acesso: 14 out. 2019. doi: <http://dx.doi.org/10.26417/ejms.v5i1.p323-329>.
- AREOSA, João. **O risco no âmbito da teoria social**. VI Congresso Português de Sociologia. *Mundos sociais: saberes e práticas*. Universidade Nova de Lisboa. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. Área Temática: Modernidade, Incerteza e Risco. 25 a 28 de Junho de 2008. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Joao_Areosa3/publication/334466713_O_risco_no_ambito_da_teoriasocial/links/5d2cab8a458515c11c335884/O-risco-no-ambito-da-teoria-social.pdf. Acesso em: 4 abr. 2020.
- BECK, Ulrich. **Sociedade de risco**: rumo a uma outra modernidade. Tradução de Sebastião Nascimento. 2. ed. São Paulo: Editora 34, 2011. 384 p. ISBN 978-85-7326-450-0.
- BECK, Ulrich. **Sociedade de risco mundial**: em busca da segurança perdida. São Paulo: Edições 70, 2015. (Extra-coleção) ISBN 978-972-44-1885-8. *E-book* Kindle.
- BERNSTEIN, P. L. **Desafio aos deuses**: a fascinante história do risco. Tradução de Ivo Korytowiski. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BOUNDS, G. Challenge to designing regulatory policy frameworks to manage risks. **Risk and Regulatory policy: improving the governance of risk**. OCDE, 2010. Disponível em: https://read.oecd-ilibrary.org/governance/risk-and-regulatory-policy_9789264082939-en#page7. Acesso em: 7 nov. 2019.
- BRAGA, M. V. A. Risco *Bottom Up*: Uma reflexão sobre o desafio da implementação da gestão de riscos no setor público brasileiro. **Rev. Da CGU** – Brasília v. 9, n. 15, p. 682-699, jul./dez. 2017. Disponível em: https://ojs.cgu.gov.br/index.php/Revista_da_CGU/article/view/103. Acesso em: 9 jun. 2020.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Referencial básico de gestão de riscos**. Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018. 154 p. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm>. Acesso em: 15 abr. 2019.
- BRITO, G. C.; PIMENTA, D. P.; SOUZA, E. M. S.; CRUZ, A. F. Benefícios e desafios na implantação da auditoria baseada em risco em instituições federais de ensino. **Revista Gestão Universitária na América Latina** - GUAL, Florianópolis, v. 10, n. 4, p. 109-133, Edição Especial, 2017. Disponível em:

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2017v10n4p109>. Acesso em: 08 set. 2019.

CASTRO, Domingos Poubel de. **Auditoria, contabilidade e controle interno no setor público**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

CGDF - Controladoria-Geral do Distrito Federal. 2018. Disponível em: <http://www.cg.df.gov.br/gestao-de-riscos/>.

COIMBRA, F. C. **Estrutura de governança corporativa e gestão de riscos: um estudo de casos no setor financeiro**. 2011. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-16082011-132703/pt-br.php>. Acesso em: 5 mai. 2020.

COSO. Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada, 2007. Tradução: Audibra, 2007. Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>. Acesso em: 7/7/2019.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Luciana de Oliveira Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4573912/mod_resource/content/1/Creswell.pdf. Acesso em: 08 abr. 2020.

CRUZ, Matheus M. **Proposta de Gerenciamento de Risco Aplicado ao Processo de Registro e Cadastro dos Profissionais de Enfermagem no Sistema Cofen/Coren segundo a Norma ABNT ISO 31000**. Dissertação (Mestrado Profissional em Computação Aplicada) – Universidade de Brasília, Brasília, 2014. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=1281595. Acesso em: 26 jun. 2019.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 37.302**, de 29 de abril de 2016. Disponível em: http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/62b125e556c2408ba49802520e9f96e4/Decreto37302_29_04_2016.html. Acesso em: 04 fev. 2019.

DISTRITO FEDERAL. Controladoria-Geral. **Relatório de Atividades 2018**. Disponível em: <http://www.cg.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/02/Relat%C3%B3rio-de-Atividades-2018.pdf>. Acesso em: 5 abr. 2020.

DISTRITO FEDERAL. Controladoria Geral. **Relatórios de Auditoria Baseada em Risco** ABR. Acesso aberto via e-SIC protocolos: 00480.000243/2019-19; 0048000005420-2019_27; 00063.000022/2019-53 e 000097.000297/2019-08. 2019.

DISTRITO FEDERAL. Controladoria-Geral. **Relatórios de Monitoramento em Gestão de Riscos**. Acesso restrito. Processos TCDF nºs 3180/2017-e, 2400/2017-e e 2249/2017-e. 2019.

De CICCIO, F. **Auditoria Baseada em Riscos** – Como implementar a ABR nas organizações: uma abordagem inovadora. São Paulo: Risk Tecnologia, 2007.

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

FERMA – FEDERATION OF EUROPEAN RISK MANAGEMENT ASSOCIATIONS. **Norma de gestão de Riscos**. AIRMIC, ALARM, IRM: 2002, translation copyright FERMA: 2003. Disponível em: <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-portuguese-version.pdf>. Acesso em: 30 mai. 2020.

FERREIRA, B. A. A.; ALMEIDA, J. O. R.; LEÃO, P. R. C; SILVA, N. P. G. Gestão de Riscos em Projetos: uma análise comparativa da norma ISO 31000 e o guia PMBOK®, 2012. **Revista de Gestão e Projetos** – GeP, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 46-72, set./dez. 2013. Disponível em: <http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/173>. Acesso em: 28 set. 2019.

FERRO, Daniel dos Santos. **Gestão de riscos corporativos: um estudo multicaso sobre seus métodos e técnicas** / Daniel dos Santos Ferro. – São Paulo, 2015. 116 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2015. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-19012016-150607/publico/corrigidoDaniel.pdf>. Acesso em: 5 jun. 2020.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 2005.

HILL, Stephen; DINSDALE, Geoff. Uma base para o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem para a gestão de riscos no serviço público. Tradução de Luís Marcos B. L. de Vasconcelos. **Cadernos ENAP**, 23. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública- ENAP 2003. 80 p. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/692>. Acesso em: 06 out. 2019.

HILL, S. Guia sobre a gestão de riscos no serviço público. **Cadernos ENAP**, 30. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública- ENAP 2006. 58 p. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/651>. Acesso em: 11 set. 2019

HOOD, C. C.; ROTHSTEIN, H. **Business Risk Management in Government: Pitfalls and Possibilities**. Londres: NAO, 2000. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228216337_Business_Risk_Management_in_Government_Pitfalls_and_Possibilities. Acesso em: 12 dez. 2019.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa **Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos**. Eduarda La Rocque (coord.). Instituto Brasileiro de Governança Corporativa São Paulo, SP: IBGC, 2007. (série de Cadernos de Governança Corporativa, 3).

LOBATO, Clayton da Silva. **Os Efeitos da Redução da Intuitividade nas Decisões de Gestores de Tecnologia da Informação através da Gestão de Riscos**. 2017. Dissertação (Mestrado Profissional em Computação Aplicada) – Universidade de Brasília, Brasília, 2017. Disponível em:

https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/vieWTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=6219020. Acesso em: 07 jul. 2019.

LOPES, Isadora Ribeiro. **Gerenciamento de riscos [manuscrito]: um estudo de caso do Projeto de Modernização na Administração dos Serviços e Sistemas de Pessoal do Estado de Minas Gerais**. 2016. Monografia de conclusão de curso (Graduação em Administração Pública). Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2016. Disponível em: <http://monografias.fjp.mg.gov.br/bitstream/123456789/2258/3/Gerenciamento%20de%20riscos.pdf>. Acesso em: 7 jun. 2020.

MADEIRA, José Edilbran Magalhães. **A implantação das metodologias de auditoria baseadas em processo e em riscos: um estudo de caso no banco do nordeste do brasil**. 2010. Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Federal do Ceará, Ceará, 2010.

MATHRANI, S.; MATHRANI, A. *Utilizing enterprise systems for managing enterprise risks*. **Computers in Industry**, v. 64, n. 4, p. 476-483, 2013.

MENDES, Felismina. Risco: um conceito do passado que colonizou o futuro. **Revista Portuguesa de Saúde Pública**, v. 20, n. 02, jul./dez. 2002. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Felismina_Mendes/publication/237223309_Risco_um_conceito_do_passado_que_colonizou_o_presente/links/004635329861c2761400000/Risco-um-conceito-do-passado-que-colonizou-o-presente.pdf. Acesso em: 25 mai. 2019.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.); DESLANDES, Suely Ferreira; Gomes, Romeu. **Pesquisa Social**. Teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2019.

NAO - NATIONAL AUDIT OFFICE. **Supporting innovation: Managing risk in government departments**. England: NAO, 2000. Disponível em: <https://www.nao.org.uk/report/supporting-innovation-managing-risk-in-government-departments/>. Acesso em: 2 dez. 2019.

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Avaliação da OCDE sobre o Sistema de Integridade da Administração Pública Federal Brasileira** – Gerenciando riscos por uma Administração Pública mais íntegra. OCDE, 2011. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/articulacao-internacional/convencao-da-ocde/arquivos/avaliacaointegridadebrasileiraocde.pdf>. Acesso em: 6 mar. 2020.

OLIVEIRA, Sergio Jorge Ramos de. **Gestão de riscos em organizações públicas: o caso da Superintendência de Seguros Privados**. Rio de Janeiro: FGV EBAPE – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, 2016. 68 f. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/18365>. Acesso em: 04 out. 2019.

OLIVEIRA, Júlio César Matos de. **Gestão de riscos como ferramenta para a promoção da integridade pública: um estudo com comissões de ética do Poder Executivo Federal**. 2018. 124 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão

Pública) – Universidade de Brasília, Brasília, 2018. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/32300>. Acesso em: 06 abr. 2020.

PINHO, R. C. DE S.; BEZERRA, L. B. Implantação da auditoria baseada em risco em uma entidade do “sistema S”: o caso do SEBRAE/CE. **Revista Ambiente Contábil**, UFRN, v. 7, n. 2, p. 32-52, 04 jul./dez. 2015. ISSN 2176-9036 Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/5511/5420>. Acesso em: 05 set. 2019.

PITELA, A. C. ; ESPEJO, M. M. S. B. ; NASCIMENTO, W. S. ; NASCIMENTO, C. . **GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS**: uma análise da percepção dos gestores das empresas paranaenses. In: 3º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças. 3º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade, 2009, Florianópolis. Florianópolis: UFSC, 2009. v. 1. p. 01-15. Disponível em: <http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/anais/3CCF/20090804175457.pdf>. Acesso em: 5 jun. 2020.

PMBOK - Project Management Body of Knowledge. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. 4. ed. Newton Square, PA, USA: Project Management Institute, 2008.

SALVADOR, Marcos V. **Uma proposta de mitigação do risco associado ao processo de aquisição de uma cadeia de suprimentos**: o estudo de caso de uma organização pública. 2015. Dissertação (Mestre em Sistemas de Gestão) –Mestrado em Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2015. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=110197. Acesso em: 04 jul. 2019.

SANTANA, Olavo Pontes. **Repensando o papel do controle interno na administração pública**: o caso da implantação do Programa de Gestão de Riscos pela Controladoria-Geral do Distrito Federal. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Gestão de Políticas Públicas) —Universidade de Brasília, Brasília, 2018. Disponível em: <http://bdm.unb.br/handle/10483/20946>. Acesso em: 02 out. 2019.

SANTOS, José Luís Guedes dos *et al.* Integração Entre Dados Quantitativos e Qualitativos em uma Pesquisa de Métodos Mistos. **Texto contexto - enferm.**, Florianópolis, v. 26, n. 3, e1590016, 2017. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072017000300330&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 09 abr. 2020. Doi: <https://doi.org/10.1590/0104-07072017001590016>.

SILVA, Bruno José Pereira. **Proposta de modelo de gestão de riscos para uma IFES visando à realização de auditoria baseada em riscos**. 2015. 191f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais) – Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/20661>. Acesso em: 09 out. 2019.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Edna Lúcia da Silva, 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005. 138p. Disponível em: https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf. Acesso em: 15 out. 2019.

SILVA, Lara Adrienne Garcia Paiano da; MERCÊS, Nen Nalú Alves das. Multiple case study applied in nursing research: a case report. **Rev. Bras. Enferm.** [Internet]; v. 71, n. 3, p. 1.194-7, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0066>. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672018000301194&lng=en&tlng=en. Acesso em: 6 abr. 2020.

SILVA, Lia de Castro. **Controles internos e gestão de riscos** [manuscrito]: estudo de caso em órgãos de controle da administração pública brasileira. 2009. 88 f. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/controles-internos-e-gestao-de-riscos-estudo-de-caso-em-orgaos-de-controle-da-administracao-publica-brasileira.htm>. Acesso em: 28 set. 2019.

VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista da Sociedade de Cardiologia do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, p. 383-386, set./out. 2007. Disponível em: http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007_05/a2007_v20_n05_art10.pdf. Acesso em:

VIEIRA, James Batista. **Governança, gestão de riscos e integridade** / James Batista Vieira, Rodrigo Tavares de Souza Barreto -- Brasília: Enap, 2019. 240 p. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governan%C3%A7a%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf. Acesso em: 6 jun. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3 ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA NAS UNIDADES OBJETO DE ESTUDO

- 1) Qual o papel da organização na implantação da gestão de riscos?
- 2) De que maneira ocorreu a implantação da gestão de risco na organização?
- 3) Existe capacitação de servidores em gestão de riscos?
- 4) A gestão de riscos é disseminada na organização?
- 5) As decisões tomadas pela organização levam em consideração os mecanismos definidos na implementação da gestão de riscos?
- 6) Qual a percepção dos servidores da organização em relação à gestão de risco?
- 7) Como se dá o apoio do órgão consultivo (CGDF) na execução da gestão de riscos?
- 8) Como se dá a atuação do Comitê de Gestão de Riscos?
- 9) Qual o impacto da gestão de riscos na organização?

APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA CGDF

- 1) Que fatores influenciaram os diferentes resultados alcançados pela FHB, Metrô-DF e SEAGRI após a implantação da Política de Gestão de Riscos?
- 2) Qual o posicionamento da CGDF frente aos resultados alcançados pela FHB, Metrô-DF e SEAGRI?

APÊNDICE 3 – QUESTIONÁRIO APLICADO NA FHB

(*) Este questionário é parte integrante da pesquisa de Mestrado de Maria Ester Lessa Brandão Nogueira de Oliveira Moraes, aluna do Programa de Mestrado

Profissional em Administração Pública: Políticas Públicas e Gestão Governamental da Escola de Direito e Administração Pública do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – EDAP/IDP.

O projeto da pesquisa de mestrado tem por finalidade identificar os fatores que influenciam os resultados alcançados por diferentes órgãos e entidades distritais em razão da implantação da Política de Gestão de Riscos no âmbito da Administração Pública do Distrito Federal.

A apuração deste levantamento será computada para fins quantitativos e **não** será divulgada caracterizando individualmente as respostas dos participantes.

Desde já, a mestranda agradece a colaboração de cada respondente.

(*) Texto a ser inserido na mensagem de envio do questionário aos respondentes

Gestão de Riscos no âmbito do Governo do Distrito Federal

Breve histórico

A Política de Gestão de Riscos foi implantada na **Fundação Hemocentro de Brasília (FHB)** em 2016, com o apoio consultivo da Controladoria-Geral do Distrito Federal (CGDF) no que se refere à avaliação de maturidade e ao estabelecimento do contexto da Fundação, seguido de mapeamento dos riscos e medidas de tratamento e controle e, ainda, capacitação em Gestão de Riscos com base na NBR ISO 31000:2009.

O desenvolvimento dessa Política é acompanhado pela CGDF, por meio de Auditoria Baseada em Riscos.

O questionário é precedido de breves informações de caráter situacional do respondente e composto de 10 questões, facilmente respondidas em 5 minutos.

A sua participação é **voluntária e muito valiosa!** Conto com seu apoio!

Obrigada!

Alinhando conceitos

Gestão de Riscos: atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos.

Fonte: NBR ISO 31000:2018, p. 1

Um pouco sobre a situação funcional na FHB:

Cargo:

Lotação:

Tempo de atuação na FHB (em anos): _____

Questionário:

Dentre as alternativas a seguir, no que se refere à política de gestão de riscos, escolha aquelas que se adaptam a sua atuação na FHB.

(Obs.: É possível escolher mais de uma alternativa)

- a. Participei do Curso de Gestão de Riscos com base na NBR ISO 31000:2009 promovido pela CGDF em parceria com a EGOV;
- b. Participei de outros cursos relacionados à Gestão de Riscos;
- c. Contribuí para a implantação da Política de Gestão de Riscos na FHB;
- d. A Política de Gestão de Riscos foi implantada na minha área;
- e. Faço ou já fiz parte do Comitê de Gestão de Riscos da FHB;
- f. Desconheço a Política de Gestão de Riscos;
- g. Outros (especificar) _____

Percepção da execução da política de gestão de riscos na FHB

Questões 1 a 9

Avalie cada um dos quesitos e atribua uma nota que varia de zero a cinco, considerando que na gradação a nota 0 (zero) significa “discordo plenamente” e a nota 5 (cinco) aplica-se para “concordo plenamente”.

1. Há, por parte da alta direção da FHB, incentivo para que a política de gestão de riscos seja implantada e executada nos diversos setores do Hemocentro.

0 1 2 3 4 5
 () () () () () ()

2. Há, por parte dos servidores da FHB, resistência à implantação e execução da política de gestão de riscos.

0 1 2 3 4 5
 () () () () () ()

3. O Comitê de Gestão de Riscos da FHB foi atuante na implantação da política.

0 1 2 3 4 5
 () () () () () ()

4. Os resultados da política de gestão de riscos são divulgados internamente na FHB.

0 1 2 3 4 5
 () () () () () ()

5. É perceptível uma mudança cultural na FHB em razão da adoção da política de gestão de riscos.

0 1 2 3 4 5
 () () () () () ()

6. A implantação da gestão de riscos trouxe mais segurança para a tomada de decisão da FHB.

0 1 2 3 4 5
 () () () () () ()

7. Identifico os benefícios que a implantação da política de gestão de riscos pode trazer para a execução das atividades do meu setor.

0 1 2 3 4 5
 () () () () () ()

8. Os servidores da FHB consideram importante a gestão de riscos para a execução das suas atividades.

0 1 2 3 4 5
 () () () () () ()

9. Mudanças de governo ocasionam forte impacto na execução da política de gestão de riscos na FHB.

0 1 2 3 4 5
 () () () () () ()

10. Entre as opções a seguir, marque aquelas que, em sua opinião, representam os principais fatores que podem contribuir para a boa execução da política de gestão de riscos na FHB.

(Obs.: É possível escolher mais de uma alternativa)

- () Apoio da alta gestão
 - () Apoio técnico da CGDF
 - () Capacitação dos servidores
 - () Disseminação da política
 - () Equipe dedicada à gestão de riscos
 - () Adoção da política em todas as áreas
 - () Receptividade dos servidores
 - () Caráter inovador da política
 - () Outros
-

APÊNDICE 4 – QUESTIONÁRIO APLICADO NO METRÔ-DF

(*) Este questionário é parte integrante da pesquisa de Mestrado de Maria Ester Lessa Brandão Nogueira de Oliveira Moraes, aluna do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública: Políticas Públicas e Gestão Governamental da Escola de Direito e Administração Pública do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – EDAP/IDP.

O projeto da pesquisa de mestrado tem por finalidade identificar os fatores que influenciam os resultados alcançados por diferentes órgãos e entidades distritais em razão da implantação da Política de Gestão de Riscos no âmbito da Administração Pública do Distrito Federal.

A apuração deste levantamento será computada para fins quantitativos e **não** será divulgada caracterizando individualmente as respostas dos participantes.

Desde já, a mestranda agradece a colaboração de cada respondente.

(*) Texto a ser inserido na mensagem de envio do questionário aos respondentes

Gestão de Riscos no âmbito do Governo do Distrito Federal

Breve histórico

A Política de Gestão de Riscos foi implantada **no Metrô-DF** em 2016, com o apoio consultivo da Controladoria-Geral do Distrito Federal (CGDF) no que se refere à avaliação de maturidade e ao estabelecimento do contexto da Empresa, seguido de mapeamento dos riscos e medidas de tratamento e controle e, ainda, capacitação em Gestão de Riscos com base na NBR ISO 31000:2009 – Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes.

O desenvolvimento dessa Política é acompanhado pela CGDF, por meio de Auditoria Baseada em Riscos.

Este questionário é precedido de breves informações de caráter pessoal e situacional do respondente e composto de 10 questões, facilmente respondidas em 5 minutos.

A sua participação é **voluntária e muito valiosa!** Conto com seu apoio!

Obrigada!

Alinhando conceitos

Gestão de Riscos: atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos.

Fonte: NBR ISO 31000:2018, p. 1

Um pouco sobre a situação funcional no Metrô-DF:

Cargo:

Lotação:

Tempo de atuação no Metrô-DF (em anos): _____

Questionário:

Dentre as alternativas a seguir, no que se refere à política de gestão de riscos, escolha aquelas que se adaptam a sua atuação no Metrô-DF.

(Obs.: É possível escolher mais de uma alternativa)

- a. Participei do Curso de Gestão de Riscos com base na NBR ISO 31000:2009 promovido pela CGDF em parceria com a EGOV;
 - b. Participei de outros cursos relacionados à Gestão de Riscos;
 - c. Contribuí para a implantação da Política de Gestão de Riscos no Metrô-DF;
 - d. A Política de Gestão de Riscos foi implantada na minha área;
 - e. Faço ou já fiz parte do Comitê de Gestão de Riscos do Metrô-DF;
 - f. Desconheço a Política de Gestão de Riscos;
 - g. Outros (especificar) _____
-

Percepção da política de gestão de riscos no Metrô-DF

Questões 1 a 9

Avalie cada um dos quesitos e atribua uma nota que varia de zero a cinco, considerando que na gradação a nota 0 (zero) significa “discordo plenamente” e a nota 5 (cinco) aplica-se para “concordo plenamente”.

1. Há, por parte da alta direção do Metrô-DF, incentivo para que a política de gestão de riscos seja implantada e executada nos diversos setores da Companhia.

0	1	2	3	4	5
()	()	()	()	()	()

2. Há, por parte dos empregados do Metrô-DF, resistência à implantação da política de gestão de riscos.

0	1	2	3	4	5
()	()	()	()	()	()

3. O Comitê de Gestão de Riscos do Metrô-DF foi atuante na implantação da política.

0 1 2 3 4 5
 () () () () () ()

4. Os resultados da política de gestão de riscos são divulgados internamente no Metrô-DF.

0 1 2 3 4 5
 () () () () () ()

5. É perceptível uma mudança cultural no Metrô-DF em razão da adoção da política de gestão de riscos.

0 1 2 3 4 5
 () () () () () ()

6. A implantação da gestão de riscos trouxe mais segurança para a tomada de decisão do Metrô-DF.

0 1 2 3 4 5
 () () () () () ()

7. Identifico os benefícios que a aplicação da política de gestão de riscos pode trazer para a execução das atividades do meu setor.

0 1 2 3 4 5

8. Os empregados do Metrô-DF consideram importante a gestão de riscos para a execução das suas atividades.

0 1 2 3 4 5

9. Mudanças de governo ocasionam forte impacto na execução da política de gestão de riscos no Metrô-DF.

0 1 2 3 4 5

10. Entre as opções a seguir, marque aquelas que, em sua opinião, representam os principais fatores que podem contribuir para a boa execução da política de gestão de riscos no Metrô-DF.

(Obs.: É possível escolher mais de uma alternativa)

- Apoio da alta gestão
- Apoio técnico da CGDF
- Capacitação dos empregados
- Disseminação da política
- Equipe dedicada à gestão de riscos
- Adoção da política em todas as áreas
- Receptividade dos empregados
- Caráter inovador da política
- Outros.