



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração



Tribunal de Contas do Distrito Federal

nine Núcleo de Estudos e Pesquisas
em Inovação e Estratégia

ANTONIO EMILIO BASTOS DE AGUIAR FREIRE

**IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS EM
EMPRESAS ESTATAIS: Estudo de Caso do METRÔ-DF**

Brasília – DF

2017

ANTONIO EMILIO BASTOS DE AGUIAR FREIRE

**IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS EM
EMPRESAS ESTATAIS: Estudo de Caso do METRÔ-DF**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado ao Departamento de Administração
como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão Pública,
Controle Externo.

Professor Orientador: Prof. PhD. Ricardo Wahrendorff Caldas

Brasília – DF

2017

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	3
1.1	Contextualização	4
1.2	Formulação do problema	5
1.3	Objetivo geral.....	6
1.4	Objetivos específicos	7
1.5	Justificativa	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1	A gestão de riscos	9
2.2	O processo de gerenciamento de riscos.....	10
2.3	A função da auditoria interna	14
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	16
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	16
3.2	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	18
3.3	A empresa	22
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	25
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	29
4.1	Identificação dos riscos.....	30
4.2	Análise e avaliação dos riscos	34
4.3	Medidas de tratamento	35
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	41
	REFERÊNCIAS.....	46
	APÊNDICES.....	49
	Apêndice A - Matriz de identificação de riscos.....	49
	Apêndice B - Matriz de análise e avaliação de riscos	50
	Apêndice C - Exemplo de risco identificado, analisado e avaliado.....	51
	ANEXOS	52
	Anexo A - Questionário para avaliação de maturidade da gestão de riscos	52
	Anexo B - Níveis de maturidade da gestão de riscos.....	54
	Anexo C - Comparativos entre modelos de gestão de riscos.....	55

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho está voltado para uma melhoria na tomada de decisão por meio da identificação de oportunidades para a redução dos impactos de perdas nas aquisições de empresas estatais. Para isso, será feita uma revisão dos normativos vigentes, será apresentada a fundamentação teórica, serão discutidas as etapas do processo de gerenciamento de riscos e apresentados os resultados da aplicação da ABNT ISO 31000:2009 (ISO, 2009).

Em 30 de junho de 2016, foi publicada a Lei Nacional nº 13.303, conhecida como a Lei das Estatais, que fortalece as exigências de profissionalização através da implementação de bases de governança corporativa e estabelece regras de compras e licitações para empresas estatais, aprimorando ou criando função de gestão de riscos, controles internos e auditoria interna (BRASIL, 2016).

A Lei abrange as Estruturas de Governança das Estatais em seu Título I, em especial, prescrevendo o gerenciamento de risco como um dos instrumentos de tomada de decisão que visa melhorar o desempenho organizacional, indo além do cumprimento de demandas regulatórias ou de conformidade. O processo de gerenciamento de riscos é tratado de forma integrado à responsabilidade gerencial, de modo a promover a integridade, e mitigar a improbidade, os desvios e a corrupção.

O normativo determina em vários artigos, mais especificamente em seu artigo 6º, a necessidade do estabelecimento de práticas de gestão de riscos e de controle interno e, no seu artigo 42, traz a necessidade da criação de matriz de risco para as contratações. Para isso, a própria Lei das Estatais em seu artigo 9º, determina que a empresa pública adote regras de estruturas e práticas de gestão de riscos e controle interno que abranjam:

[...] II - área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e de gestão de riscos; [...] VI - previsão de treinamento periódico, no mínimo anual, sobre Código de Conduta e Integridade, a empregados e administradores, e sobre a Política de Gestão de Riscos, a administradores. [...] § 2º A área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e de gestão de riscos deverá ser vinculada ao diretor-presidente e liderada por diretor estatutário, devendo o estatuto social prever as atribuições da área, bem como estabelecer mecanismos que assegurem atuação independente. (BRASIL, 2016).

Visando investigar o alcance destes objetivos e em conformidade ao Decreto Distrital nº 37.302 de 29 de abril de 2016, que estabeleceu os modelos de boas práticas gerenciais em Gestão de Riscos e Controle Interno a serem adotados no âmbito da Administração Pública do Distrito Federal, este trabalho tem como propósito maior contribuir para a gestão de riscos do Distrito Federal e será embasada nos objetivos, problema e hipóteses a seguir, tomando como referência o estudo de caso do projeto de fomento à implementação da gestão de riscos na Companhia do Metropolitano do Distrito Federal- METRÔ-DF.

1.1 Contextualização

Em junho de 2015, a Controladoria-Geral do Distrito Federal - CGDF, por meio da Subsecretaria de Controle Interno - SUBCI, teve como um de seus desafios a modernização das técnicas de auditoria por meio da implantação da auditoria baseada em riscos, com sustentação nas boas práticas de governança corporativa.

Nesse sentido, capacitações de 120 servidoras do Distrito Federal em Gestão de Riscos e 120 servidoras em COSO serviram como início da adoção da ISO 31.000:2009 como uma guia mestre para Gestão de Riscos. A capacitação habilitou os servidores a analisar e aprimorar as técnicas de auditoria por meio da implantação da gestão de riscos, com base nas boas práticas de governança corporativa, nos moldes da Norma Internacional ISO 31000:2009.

Cicco relatou no site oficial <iso31000.net> que “a necessidade de aperfeiçoamento dos mecanismos de gestão do Governo do Distrito Federal, com destaque voltado ao controle interno, impulsionou a Controladoria-Geral do Distrito Federal a investir em cursos de capacitação para seus servidores. Focado nesse objetivo estratégico, a CGDF chegou ao final de 2015 com o maior número de servidores certificados no Brasil na norma internacional ISO 31000:2009. Dos 52 profissionais certificados como C31000 em todo o país (até dezembro de 2015), 18 foram da Controladoria-Geral do DF”(CICCO, 2016).

A CGDF então avançou na implementação deste projeto estratégico com foco no resultado e na modernização das práticas e ferramentas de controle interno

e iniciou os trabalhos para implantar a gestão de riscos por meio da normatização das Políticas de Gestão de Riscos alinhadas ao Planejamento Estratégico do Governo do Distrito Federal 2016-2019.

Em abril de 2016, foram publicados no Diário Oficial do DF: o Decreto nº 37.296 que regulamentou a Lei Anticorrupção; o Decreto nº 37.297 que aprovou os Códigos de Conduta da Alta Administração e de Ética, e o Decreto nº 37.302 que estabeleceu os modelos de boas práticas gerenciais em gestão de riscos e controle interno a serem adotados no âmbito da Administração Pública do Distrito Federal.

1.2 Formulação do problema

O Decreto nº 37.302 de 29 de abril de 2016 estabeleceu os modelos de boas práticas gerenciais em gestão de riscos e controle interno a serem adotados no âmbito da Administração Pública do Distrito Federal. A partir de então, os critérios para a condução de processos administrativos terão de seguir normas internacionais de gestão, como a ISO 31000:2009 e a ISO 19011:2011.

Pelo decreto, a CGDF é responsável por apoiar a implantação dos modelos de boas práticas gerenciais e fomentar a gestão de riscos e mecanismos de controle interno nos órgãos e entidades, atuando de forma sistemática e permanente com vistas à agregação de valor à gestão. Com a publicação dessa norma, o Governo de Brasília alinhou-se à recomendação do Tribunal de Contas do Distrito Federal contida na Decisão nº 4.281/2014, estimulando a busca por soluções administrativas mais eficazes no controle das atividades de gestão do GDF, especialmente no que se refere aos processos de aquisições.

Nesse contexto, em seu artigo 2º, o Decreto em epígrafe estabelece que devem ser utilizados como instrumentos de boas práticas técnicas e gerenciais os seguintes modelos:

[...] I - ISO 31000:2009 - Gestão de Riscos; II - ISO 19011:2011 - Diretrizes para Auditoria de Sistemas de Gestão; e III - Controle Interno - Estrutura Integrada - 2013 do Comitê de Organizações Patrocinadoras da Comissão *Treadway* (COSO). (DISTRITO FEDERAL, 2016).

Em seu artigo 5º, decreta que compete à Controladoria-Geral do Distrito Federal:

[...] I - apoiar a implantação dos modelos de boas práticas técnicas e gerenciais; II - fomentar a gestão de riscos e mecanismos de controle interno nos órgãos e entidades do Distrito Federal; III - monitorar os resultados da implantação dos modelos de boas práticas técnicas e gerenciais pelos órgãos e entidades do Distrito Federal; e IV - normatizar os aspectos específicos quanto à aplicação deste Decreto. (DISTRITO FEDERAL, 2016).

Esta pesquisa científica tentará esclarecer: Como identificar, selecionar e hierarquizar riscos utilizando a ABNT ISO 31000:2009 aplicada ao processo de aquisições?

1.3 Objetivo geral

Diagnosticar a implementação da gestão de riscos em empresas estatais com base em um estudo de caso: a Companhia do Metropolitano do Distrito Federal - METRÔ-DF.

Para isso, foram adotadas as seguintes hipóteses: as estruturas de governança das aquisições não foram desenvolvidas para assumir o papel estratégico de avaliação e supervisão da gestão de riscos; as empresas públicas não possuem procedimentos e mecanismos integrados de controle interno e de gestão de risco; e a cultura administrativa voltada para resultados é decisiva e indispensável na implementação da gestão de riscos.

No nosso estudo de caso, o escopo da implementação da gestão de riscos teve foco o macro processo de aquisições alinhado às diretrizes estratégicas relacionadas aos processos de aquisição de bens e contratação de serviços com a devida atenção à transversalidade das contratações em muitas das ações estratégicas da Companhia.

1.4 Objetivos específicos

Como resultado de ações de orientação e controle, o METRÔ-DF vem desenvolvendo uma visão da situação de governança das aquisições através da gestão de riscos com o objetivo de contribuir para a melhoria dos serviços de transporte de passageiros e ratificar a legitimidade de sua função social perante a população do Distrito Federal.

Com o propósito de operacionalizar o diagnóstico da implementação da gestão de riscos com base no estudo de caso do METRÔ-DF, foram definidos como objetivos específicos: Verificar quais os fatores que mais afetam a implantação de um sistema de gestão de riscos - estrutura organizacional, planejamento, cultura, recursos etc.; identificar os obstáculos encontrados na implementação da gestão de riscos; identificar a posição dos atores sobre a implementação de um sistema de gestão de riscos.

1.5 Justificativa

O Sistema Controle Interno, dotado de suas competências constitucionais e legais, realiza através da Controladoria Geral do Distrito Federal ações de orientação, fiscalização e controle nos órgão e entidades das Administrações Direta e Indireta, inclusive de forma sistêmica por meio da interlocução primária com o Tribunal de Contas do Distrito Federal, TCDF, com a Procuradoria Geral do Distrito Federal, PGDF, e com o Ministério Público do Distrito Federal e Territórios, MPDFT.

O gerenciamento de riscos ganhou atenção maior nos últimos anos devido a vários acontecimentos adversos inesperados nas mais diversas áreas. Em 2012, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE recomendou, em seu relatório *Public Integrity Review of Brazil*, como caminho para o fortalecimento da integridade das instituições governamentais brasileiras a busca dos seguintes objetivos (OCDE, 2012):

Integrar 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; garantir maior capacidade para que as instituições públicas de fomento à integridade sejam capazes de assegurar que estas desempenhem suas funções de acordo com seus objetivos; aprimorar os esforços de avaliação da implantação e dos impactos das instituições e medidas de apoio à integridade, visando a promover um processo contínuo de aprendizagem e ajuste de políticas; e coordenar a formulação e implantação de políticas, com o objetivo de desenvolver um compromisso coletivo de reforma do sistema de integridade.

Com a publicação da Lei Nacional nº 13.303, espera-se alcançar esses objetivos através do aumento do nível de transparência frente aos principais atores, dar maior conforto em relação ao ambiente de controle interno e na melhora na percepção frente aos acionistas da empresa e no relacionamento junto aos órgãos de fiscalização e controle.

Espera-se que os resultados deste trabalho sejam úteis na implantação do normativo e auxilie na identificação das áreas mais sensíveis nas aquisições, na redução da vulnerabilidade dos controles bem como nos arranjos organizacionais de empresas estatais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Diversos são os autores que descreveram a gestão de risco, mas, no essencial, todas as definições têm a ideia subjacente de que as organizações que implementem processos de gestão de risco terão uma maior probabilidade de sucesso na identificação e controle da ocorrência e tratamento dos riscos de impacto potencialmente negativo e de tirar vantagens e oportunidades dos riscos potencialmente positivos, tendo como principal objetivo a criação de valor.

Existem várias metodologias de gestão de risco, entre as quais se destacam atualmente: Norma de Gestão de Riscos da *Federation of European Risk Management Associations: Risk Management Standard* (FERMA, 2002); Norma de Gestão de Riscos Australiana: *Risk Management Guidelines* (AS/NZS 4360, 2004); Gestão de Risco Empresarial ERM: *Enterprise Risk Management Framework* (COSO

2004); e a Norma ISO 31000 da *International Organization for Standardization*. (ISO, 2009). (Anexo C).

Todavia, o Decreto Distrital nº 37.302 de abril de 2016 (DISTRITO FEDERAL, 2016), determinou que a gestão de riscos no Distrito Federal será realizada conforme a ABNT ISO 31000:2009. Alinhado e em cumprimento ao normativo, o foco principal deste trabalho é, em sua essência, o modelo preconizado pela ISO 31000.

2.1 A gestão de riscos

ISO é a sigla para *International Organization for Standardization* - Organização Internacional para Padronização - foi fundada em 1946 e tem sede em Genebra, na Suíça e tem como objetivo criar normas que facilitem o comércio e promovam boas práticas de gestão e avanço tecnológico. A ISO tem mais de 160 países associados e as decisões são tomadas por consenso entre os representantes das nações.

A ISO 31000 (2009) é uma recente norma internacional publicada especificamente sobre gestão de riscos. Esta norma teve como base a norma AS/NZS 4360 (2004) e foi desenvolvida por uma comissão composta por delegações de 35 países que se uniram para criar um grupo de trabalho multidisciplinar designado *ISO Technical Management Board on Risk Management* que abrangeu especialistas em gestão de risco de diversas áreas, como a financeira, segurança, qualidade, meio ambiente, tecnologia, saúde, defesa, seguros, entre outros.

No Brasil, a ABNT adotou a ISO 31000 como norma brasileira para a Gestão de Riscos, traduzindo sem modificações a versão original em inglês.

Vale ressaltar que o trabalho final dos profissionais de gestão de risco e peritos em normas internacionais na elaboração da ISO 31000 não representa apenas as conclusões da comissão *ISO Technical Management Board on Risk Management*, mas as opiniões e experiências de centenas de profissionais envolvidos em gestão de risco.

De acordo com o Manual de Diretrizes para a Implementação da ISO 31000:2009, a inovação da norma foi a inclusão de princípios de gestão e a ênfase

dada ao risco. O risco foi definido como o efeito da incerteza nos objetivos e não apenas um evento, uma vez que cada organização tem objetivos estratégicos, táticos e operacionais específicos para alcançar e para isso terá de saber gerir o efeito da incerteza sobre esses objetivos (CICCO, 2009).

A norma ISO 31000 recomenda às organizações desenvolver, implementar e melhorar continuamente um sistema de gestão de risco como um componente integral do seu sistema de gestão.

Nesse sentido, a norma pode ser adotada por todo o tipo de organizações e dimensões, qualquer que seja o setor de atividade em que está inserida, pode ser aplicada a toda a organização e para uma ampla gama de atividades, processos, funções, projetos, produtos, serviços, ativos, operações e decisões (ISO, 2009).

Trata-se, portanto, de uma norma abrangente e que tem como principal objetivo auxiliar os responsáveis no desenvolvimento de políticas de gestão de riscos das organizações a assegurar que os riscos são eficazmente geridos.

A norma se propõe a ajudar as organizações a desenvolver, programar e melhorar continuamente uma estrutura com a finalidade de integrar o processo de gestão de riscos na governança, na estratégia, na gestão, nos processos e na cultura de toda a organização através de uma metodologia estruturada que visa minimizar vieses cognitivos.

Haselton e Andrews definem viés cognitivo, ou tendência cognitiva, como sendo um padrão de distorção de julgamento que ocorre em situações particulares, levando à distorção perceptual, julgamento pouco acurado, interpretação ilógica, ou o que é amplamente chamado de irracionalidade. Para minimizar as distorções que possam influenciar na tomada de decisão a norma prescreve o processo para gerenciamento de riscos (HASELTON e ANDREWS, 2005).

2.2 O processo de gerenciamento de riscos

O processo de gerenciamento de riscos pode ser definido como um ciclo que envolve a identificação, análise, avaliação, planejamento de respostas, e monitoramento e controle dos riscos.

Dessa maneira, estabelece-se um controle sobre os eventos que possam influenciar tanto negativamente como positivamente os objetivos da Companhia com vistas à padronização da análise dos riscos nas tomadas de decisão e à gestão para resultados. A norma define risco como sendo o efeito das incertezas sobre os objetivos (ISO 31000, 2009).

Em complemento à ISO 31000, foi também publicada a ISO Guia 73 (2009) com vocabulário e conceitos sobre gestão de risco. Trata-se de uma norma cujo objetivo foi a padronização de terminologias da área de gestão de riscos através da criação de uma linguagem comum, definindo vocabulário, terminologia e conceitos genéricos que se aplicam a todas as áreas e todos os setores.

Em Dezembro de 2009 foi publicada a nova norma internacional ISO/IEC 31010 (2009) - Gestão de Riscos - Técnicas de Avaliação de Riscos que é também uma norma de apoio à ISO 31000 (2009), fornecendo orientação detalhada sobre a seleção e aplicação de técnicas sistemáticas de avaliação de riscos, dentre elas a análise qualitativa.

A fase inicial, denominada de identificação dos riscos é um processo iterativo que deve ser feita por pessoas diferentes, a fim de não se cometerem vícios e evitar percepções por pontos de vista únicos.

Para se conseguir uma análise sem vícios, pessoas não envolvidas diretamente nas atividades devem ser envolvidas numa iteração final. Ressalta-se, entretanto, que o maior entrave que possa ocorrer na identificação de riscos é uma orientação não focada no que seria mais importante dentro dos objetivos e das ações estratégicas priorizadas.

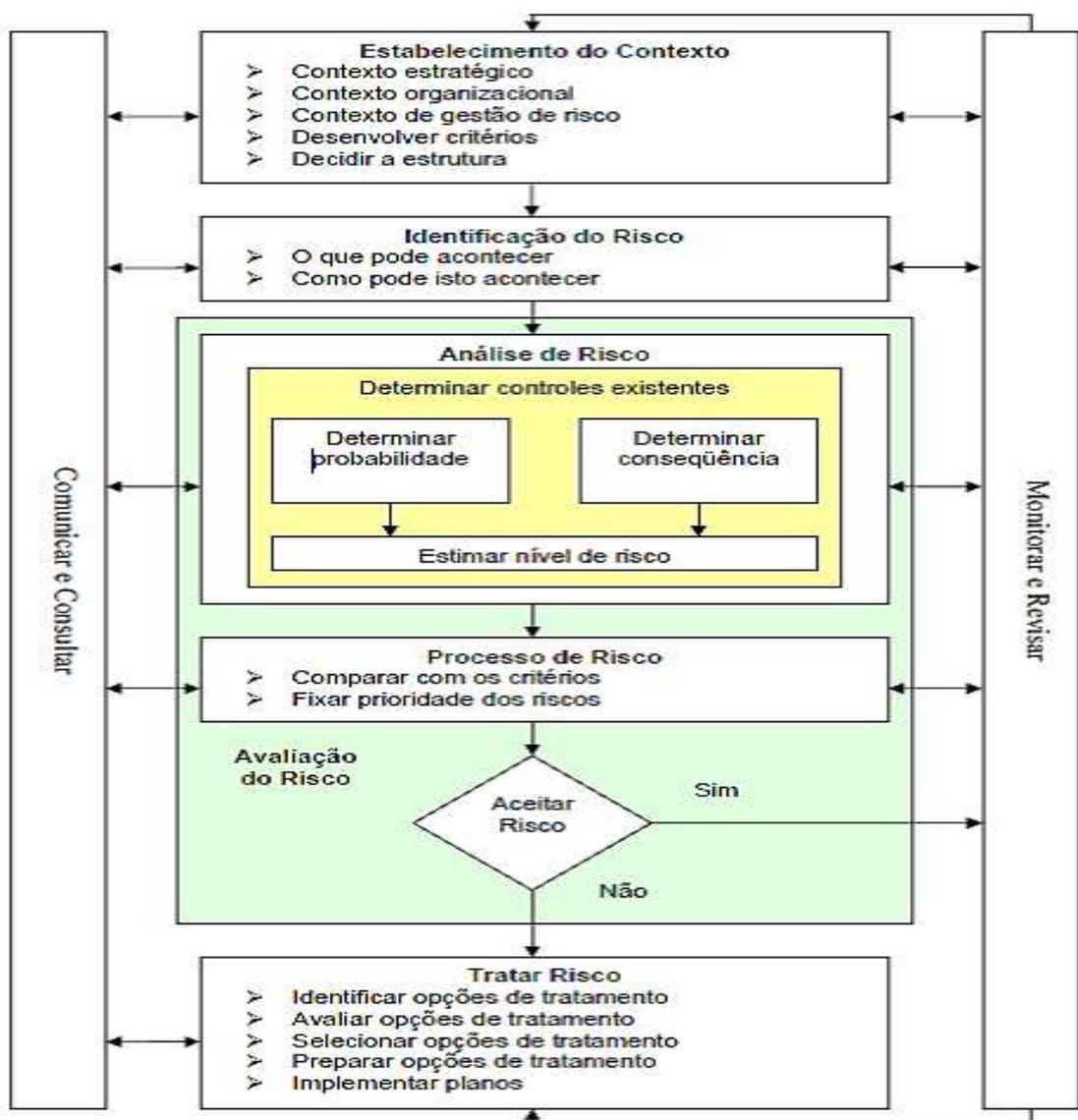
A segunda fase é a análise qualitativa dos riscos que tem por objetivo o estabelecimento de uma lista prioritária de riscos a fim de que o processo de análise dos riscos seja mais focado e para que haja uma maximização do tempo e aumento da eficácia dos trabalhos. O principal benefício dessa fase é permitir que os gestores visualizem o nível de incerteza e que foquem nos riscos de maior prioridade.

Em geral, a análise quantitativa é realizada depois da análise qualitativa. Isso é feito porque esta já priorizou quais são os riscos que necessitam de uma análise mais profunda. Observa-se que muitas vezes não é necessário realizar-se a

análise quantitativa, pois, em muitos casos, é possível conseguir respostas efetivas aos riscos apenas com os resultados da análise qualitativa.

Hubbard afirma que é possível quantificar quaisquer riscos. Em seus estudos o autor demonstra vieses psicológicos e as diferentes percepções dos avaliadores quando se tratam de análises qualitativas. O pesquisador ressalta a importância das análises qualitativas, especialmente para aplicações que se encontram em estado da arte (HUBBARD, 2010).

Figura 1 - Processo de Gerenciamento de Riscos



Fonte: Google imagens, adaptação da ABNT ISO 31000:2009.

Dentre as técnicas da norma ISO/IEC 31010:2009- *Risk Assessment Techniques* - podem ser selecionadas, de acordo com a disponibilidade de recursos, a natureza e grau de incerteza e a complexidade dos riscos, as seguintes ferramentas e técnicas: *brainstorming*, entrevistas estruturadas ou semi-estruturadas, *checklists*, técnica de Delphi, análise preliminar de perigos - PHA, estudo de perigos e operabilidade - HAZOP, técnica estruturada de *what-if* - SWIFT, análise de cenários, análise de impactos nos negócios - BIA, análise de modos de falha e efeitos - FMEA/FMECA, análise de árvore de falhas - FTA, análise de árvore de eventos - ETA, análise de causa-raiz - RCA, avaliação da confiabilidade humana - HRA, e análise da gravata borboleta - *bow-tie analysis* (CICCO, 2009).

A análise do modo e efeito de falha - FMEA é considerada uma das primeiras técnicas sistemáticas para a análise de falhas. O método teve sua origem em 1949, na norma *Military Standard Mil-STD-1629 - Procedures for Performing a Failure Mode, Effect and Criticality Analyses*, desenvolvida pelo exército norte-americano. Há algumas décadas o FMEA tem sido uma ferramenta amplamente utilizada em diversas indústrias, tais como: nuclear, aeroespacial, química, petrolífera, e automobilística.

Com relação à definição dos critérios de risco, análise qualitativa de riscos e definição do nível de risco, a matriz FMEA de probabilidade e impacto abaixo é uma das mais amplamente adotadas. Na análise qualitativa de riscos, são definidas faixas subjetivas e os riscos são classificados em uma matriz de “temperatura” (Anexo A).

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, depois de identificados, avaliados e mensurados, deve-se definir qual o tratamento que será dado aos riscos. A implementação dessas ações deve estar documentada no plano de tratamento de riscos a fim de minimizar os eventos que possam afetar adversamente e maximizar aqueles que possam trazer benefícios para a organização (IBCG, 2007).

De acordo com o *Project Management Institute*, dependendo do nível de impacto ou nível da consequência e a probabilidade para cada risco, do nível de tolerância a riscos da empresa e, ainda, se o risco se trata de ameaça ou oportunidade, algumas das estratégias, ou combinações delas, podem ser utilizadas como ações de tratamento (PMI, 2008):

Abordagens para ameaças - prevenção: ações que têm por objetivo a eliminação do fator ou evento de risco identificado. Isso pode ser feito através de mudanças na abordagem contratual, no plano do projeto, ou na reformulação do objetivo ameaçado; transferência: passagem do impacto negativo da ameaça ou de suas consequências para um terceiro. Nesse caso, não há mitigação do risco, pois o mesmo tem a sua responsabilidade de ocorrência transferida para outra parte contratada, normalmente através de seguro, garantia ou subcontratação; mitigação: redução do impacto ou da probabilidade de ocorrência do risco até um nível aceito para a manutenção.

Abordagem para oportunidades - exploração: tentativa de redução da incerteza associada à ocorrência do risco positivo em questão, fazendo com que a oportunidade, de fato, aconteça; compartilhamento: passagem de responsabilidades relativas ao risco positivo a terceiros que possam aproveitar melhor a oportunidade em benefício do alcance do objetivo. Isso pode ser feito através da formação de parcerias com as outras diretorias, formação de equipes multidisciplinares, organizações de propósito específico com outras empresas públicas ou parcerias público privadas; melhoramento: facilitação ou fortalecimento da causa do risco positivo, reforçando os fatores que façam a oportunidade ser acionada.

Abordagens para ameaças e oportunidades - aceitação: quando se opta por não instituir ações quer sejam para influenciar a probabilidade ou as consequências, seja o risco positivo ou negativo. Pode ocorrer também quando não for possível identificar qualquer outra estratégia de resposta, se não, aceitar o risco.

2.3 A função da auditoria interna

De acordo com a FERMA, a função de Auditoria Interna pode incluir alguns ou todos os seguintes aspectos: focar o seu trabalho nos principais riscos do negócio, identificados pela gestão da organização e efetuar auditorias nos processos de gestão de riscos implementados; garantir que a gestão de riscos é eficaz; apoiar no processo de gestão de riscos da organização; possibilitar a identificação/avaliação de riscos; promover a formação sobre gestão de riscos e controle interno dos colaboradores; gerir a comunicação de riscos ao Conselho de Administração, ao Comitê de Auditoria, entre outros órgãos (FERMA, 2003).

Face à crescente importância atribuída ao papel da auditoria interna no processo de gestão de risco, o *Institute of Internal Auditors* - IIA - veio esclarecer sua posição acerca do papel da auditoria interna nas organizações com processos de gestão de risco. De acordo com o IIA “o principal papel da auditoria interna no processo de gestão de risco é fornecer segurança objetiva acerca da eficácia das atividades de gestão de risco das organizações, contribuir para assegurar que os principais riscos do negócio são geridos de forma apropriada e que os sistemas de controlo interno estão funcionando eficazmente” (IIA, 2004).

De acordo com a Declaração de Posicionamento do *Institute of Internal Auditors*, mesmo em empresas em que não haja uma estrutura ou sistema formal de gerenciamento de riscos, o modelo de Três Linhas de Defesa pode melhorar a clareza dos riscos e controles e ajudar a aumentar a eficácia dos sistemas de gerenciamento de riscos (IIA, 2013).

A figura a seguir representa o posicionamento do Instituto em reforçar o papel da auditoria interna como órgão consultivo em gestão de riscos da alta gestão nas organizações.

Figura 2 - Modelo de Três Linhas de Defesa



Fonte: Adaptado da ECIIA/FERMA *Guidance on the 8th EU Company Law Directive*, artigo 41.

O *Comitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO*, em sua publicação *Internal Control - Integrated Framework*, enfatizou que o âmbito de aplicação da auditoria interna inclui a supervisão, a gestão de riscos e o controle interno, auxiliando as organizações a manter um controle eficaz, avaliar a sua eficácia e eficiência e promover a melhoria contínua das suas operações (COSO, 2011).

A auditoria interna assume um papel importante em avaliar a adequação e eficácia dos controles, promovendo a melhoria contínua dos processos e auxiliando a organização a criar valor. Assim, a auditoria interna passou a ter uma atitude mais proativa e menos preocupada com fatos passados e assumiu uma maior responsabilidade no apoio à gestão na medida em que garante que os processos de gestão de risco e de controle interno funcionam de forma eficaz e identifica a necessidades de melhoria ou de alteração dos controles.

Em conformidade com modelo de Três Linhas de Defesa que representa uma forma simples e eficaz de melhorar a comunicação do gerenciamento de riscos e controle por meio do esclarecimento dos papéis e responsabilidades essenciais, alinhado, também à ISO 31000:2009, ao COSO, e à Declaração de Posicionamento do IIA, iniciou-se em 2015 no Distrito Federal o processo de adoção das melhores práticas em Gestão de Riscos e Controles Internos.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Esta seção aborda a escolha da metodologia adotada que mais se adequou para diagnosticar a implementação da gestão de riscos em empresas estatais tendo como premissa normativa a aplicação da ABNT ISO 31000:2009.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A metodologia utilizada neste trabalho compreende uma pesquisa básica aplicada e explicativa. O objetivo foi estudar, diagnosticar e explicar a

implementação da gestão de riscos em empresas estatais com base em um estudo de caso.

Como procedimentos técnicos foram utilizados: a pesquisa bibliográfica; o estudo de caso por meio dos trabalhos de fomento à implantação da gestão de riscos no METRÔ-DF (2016); pesquisa documental na constituição federal, em leis nacionais e decretos distritais, normativos e documentos do TCU, CGDF, OCDE, ISO, IIA, IBCG e PMI; e, pesquisa em livros, artigos acadêmicos e sítios eletrônicos.

Conforme Gil, a pesquisa deve ter um caráter pragmático é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, “o objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos” (GIL, 1999, p.42).

De forma sucinta, ao se fazer a revisão da literatura relativamente ao tema de objeto deste estudo foram pesquisadas fontes de informação para se situar o estudo no contexto da implementação da gestão de riscos e, com isso, estabelecer um vínculo entre o conhecimento existente sobre o tema e o problema investigado.

Para Gil, a pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica, sendo a diferença essencial entre ambas a natureza das fontes. Enquanto a segunda se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a primeira vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 1996, p.51).

Segundo Gil, as pesquisas explicativas são aquelas que têm a preocupação central de identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos, e as pesquisas descritivas têm como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno (GIL, 1996, p.46).

No que se refere às fontes de informação, estas podem ser classificadas como fontes primárias - artigos originais e relatórios - e fontes secundárias - manuais, artigos, revisões bibliográficas, livros e pesquisas na internet. Na fase inicial de revisão de literatura foi importante a consulta de fontes secundárias dado que permitiram formar uma visão geral sobre o tema.

Para Lakatos e Marconi, os documentos de fonte primária são "aqueles de primeira mão, provenientes dos próprios órgãos que realizaram as observações [...]".

A pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias trata-se do levantamento da bibliografia já publicada (LAKATOS e MARCONI, 1992, p. 43).

No que se refere à natureza das pesquisas, estas podem ser qualitativas, quantitativas e mistas e normalmente constam de bases de dados. Entretanto, embora a utilização de mais de um método seja oportuna em trabalhos de pesquisa, a proposta para se analisar o objeto de estudo deste trabalho foi baseada predominantemente na investigação qualitativa, visto que no momento não se apresenta exequível sua conjugação com métodos quantitativos devido à maturidade na implementação da gestão de riscos.

A investigação qualitativa foi precedida da revisão de literatura tanto de fontes primárias quanto de fontes secundárias. Esta forneceu informação mais rica, detalhada e contextualizada que normalmente a investigação quantitativa sozinha não seria capaz de fornecer.

A pesquisa em foi operacionalizada com base no estudo de caso do fomento à implantação da gestão de riscos utilizando a Companhia do Metropolitano do Distrito Federal - METRÔ-DF como referencial.

3.2 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Do ponto de vista metodológico a investigação majoritariamente qualitativa baseada no método indutivo foi a mais adequada ao estudo proposto neste trabalho uma vez que, dentre as técnicas de análise e avaliação de riscos, a análise morfológica foi utilizada devido à ausência de séries históricas, principalmente com relação à quantificação das probabilidades e dos impactos na materialização dos riscos.

A investigação qualitativa utilizada neste trabalho adotou uma orientação holística, almejando-se compreender, interpretar e explicar boas práticas de organizações que implementam sistemas de controle interno e de gestão de risco integrados e que reconhecem as vantagens e resultados da sua implementação.

Segundo Ritchey, a análise morfológica foi criada para analisar uma alternativa à modelagem matemática e causal de sistemas para a previsão de

resultados futuros dentro de uma faixa de resultados possíveis. Baseia-se no parecer dos peritos da equipe e na consistência interna (RITCHEY, 2010).

Originalmente, a análise morfológica foi utilizada para prever reações sociopolíticas e necessidades políticas. Esta área é considerada a última em não quantificabilidade, no entanto, apesar de muitos dos fatores de risco não serem diretamente quantificáveis, o julgamento de especialistas pode levar bem perto e esta técnica pode ser muito útil.

Para a definição do escopo da implementação da gestão de riscos, foram utilizados os normativos nacionais que determinam as características do processo de aquisições públicas, dentre eles destacam-se: a Constituição Federal de 1988, a Lei 8.666 de 1993, a Lei 13.303 de 2016, e o Acórdão 2622/2015-TCU-Plenário.

De acordo com o artigo 37, inciso XXI, da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, a regra constitucional para as aquisições públicas é executar o processo de licitação pública:

[...] XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensável à garantia do cumprimento das obrigações. (BRASIL, 1998).

Segundo o Acórdão 2622/2015-TCU-Plenário, a responsabilidade pelos atos de avaliar, direcionar e monitorar a gestão das aquisições é de responsabilidade primária da alta administração das organizações sobre a qual compete estabelecer formalmente:

[...] 9.4.1.1. objetivos organizacionais para a gestão das aquisições, alinhados às estratégias de negócio; 9.4.1.2. pelo menos um indicador para cada objetivo definido na forma acima, preferencialmente em termos de benefícios para o negócio da organização; 9.4.1.3. metas para cada indicador definido na forma acima; 9.4.1.4. mecanismos que a alta administração adotará para acompanhar o desempenho da gestão das aquisições. (TCU, 2015).

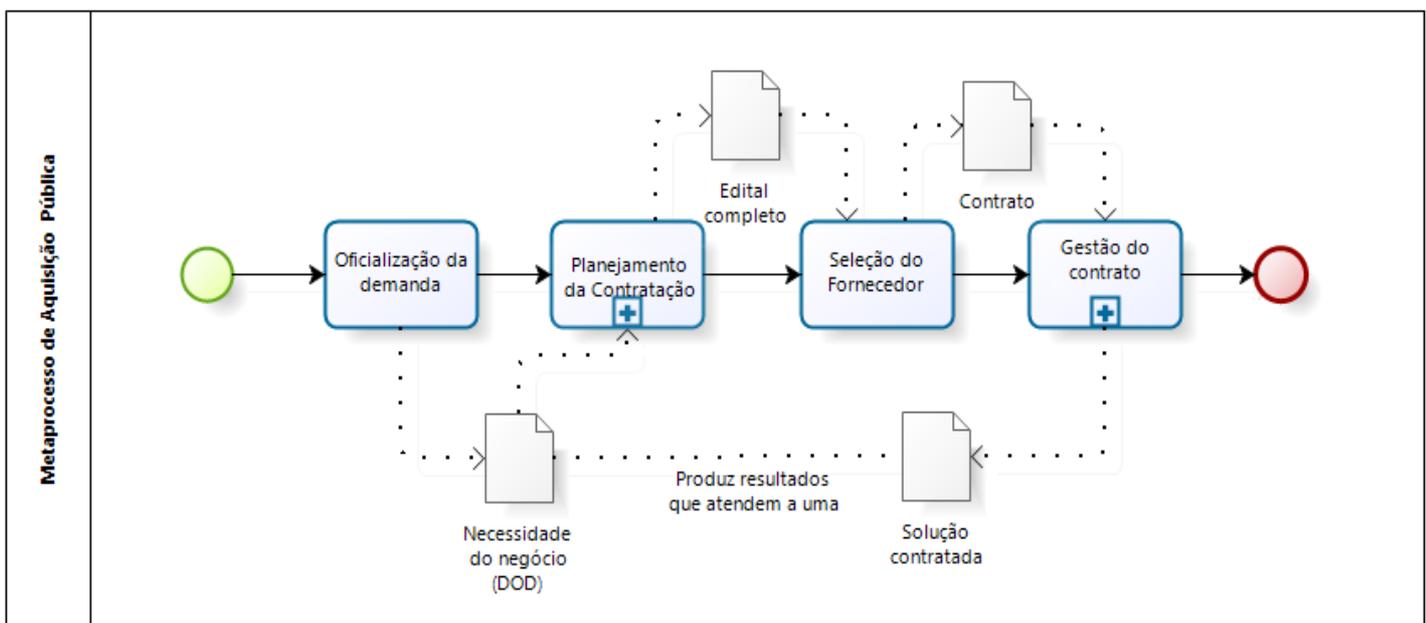
Considerando orientador normativo para as aquisições públicas, base da pesquisa, o Acórdão 2622/2015-TCU-Plenário e a IN nº 04/2010-SLTI, o metaprocessos de aquisições foi dividido em três fases (TCU, 2015):

1ª fase - planejamento da contratação, que recebe como insumo uma necessidade de negócio e gera como saída um edital completo, incluindo o termo de referência ou projeto básico para a contratação;

2ª fase - seleção do fornecedor, que recebe como insumo o edital completo, e gera como saída o contrato; e

3ª fase - gestão do contrato, que recebe como insumo o contrato, e gera como saída uma solução, que produz resultados, os quais atendem à necessidade que desencadeou a contratação.

Figura 3: Metamodelo para Aquisições Públicas



Fonte Acórdão 2622/2015-TCU-Plenário, página 39.

Do ponto de vista qualitativo, foram analisados e avaliados os riscos pelas três fases do metaprocesso de aquisições e pelos quatro tipos de riscos: extremos, elevados, moderados e baixos de acordo o processo de gerenciamento de riscos e com a matriz de probabilidades apresentados na seção 2.2.

Foram conduzidos três grupos focais pelo próprio autor para avaliação da maturidade da empresa em gestão de riscos. Foram definidos como grupos focais, representantes do Comitê de Gestão de Riscos e aplicado um questionário para avaliar os fatores que mais afetam a implantação de um sistema de gestão de riscos

na empresa, dentre outros: a estrutura, o planejamento, os recursos e a cultura organizacional (Anexo A).

De acordo com Portaria Conjunta METRÔ/CGDF Nº 09, de 24/03/2016, o Comitê de Gestão de Riscos é composto pelos seguintes titulares: chefe da assessoria da presidência, chefe da auditoria interna, chefe de assessoria de planejamento e modernização, chefe da ouvidoria, chefe da procuradoria jurídica, e um auditor de controle interno, representante da Controladoria Geral do Distrito Federal. Em seu artigo 5º, a portaria estabelece que compete ao Comitê de Gestão de Riscos do METRÔ-DF:

[...] I - fomentar as práticas de Gestão de Riscos; II - acompanhar de forma sistemática a gestão de riscos com o objetivo de garantir a sua eficácia e o cumprimento de seus objetivos; III - zelar pelo cumprimento da Política de Gestão de Riscos; IV- monitorar a execução da Política de Gestão de Riscos; V - estimular a cultura de Gestão de Riscos; VI - decidir sobre as matérias que lhe sejam submetidas, assim como sobre aquelas consideradas relevantes; VII - verificar o cumprimento de suas decisões; VIII - revisar a política de gestão de riscos e aprovar o processo de gestão de riscos; IX - indicar os proprietários de riscos; X - estabelecer o Plano de Gestão de Riscos; XI - retroalimentar informações para a Auditoria Baseada em Riscos - ABR. (METRÔ/CGDF, 2016).

Conforme as necessidades de se alinhar as diretrizes estratégicas da Empresa à Lei 13.303 de 2016, e de acordo com o Decreto 37.302 de 2016, foi definido o processo de aquisições como escopo para os trabalhos de fomento à gestão de riscos do METRÔ-DF.

Como base delimitadora a ISO 31000:2009 para a implementação da gestão de riscos, foi elaborada uma planilha dos elementos para identificação, análise e avaliação na aplicação do estudo de caso. Com o objetivo de identificar, analisar e avaliar riscos do metaprocessos de aquisições, a planilha foi dividida em 10 variáveis contendo os seguintes elementos: número do processo ou da ação estratégica, risco identificado, evento, causa, áreas impactadas, consequências, categoria, probabilidade, impacto e nível de risco (Apêndices A e B).

Foram ainda consultados vinte gestores por meio de entrevistas informais em profundidade com instrumentos não estruturantes derivados das técnicas preconizadas pela ISO/IEC 31010:2009.

Após a aplicação dos questionários, da identificação, da análise e da avaliação, consolidadas na planilha de matriz de riscos, foram realizadas três reuniões com a alta gestão da empresa para validação dos produtos da ação de fomento à implementação da gestão de riscos no METRÔ-DF. Todo esse processo será discutido ainda com mais detalhes na seção de procedimentos de análise e coleta de dados.

3.3 A empresa

O METRÔ-DF é composto por 29 estações, das quais 24 estão em funcionamento. Com uma frota de 32 trens, transporta em média 170 mil passageiros por dia. Toda a via tem extensão de 42,38 km e liga a região administrativa de Brasília às de Ceilândia e Samambaia, passando pela Asa Sul, Setor Policial Sul, Estrada Parque Indústria e Abastecimento, Guará, Park Way, Águas Claras e Taguatinga. A via possui o formato de Y.

Dessa forma, 19,19 km constituem o eixo principal e interligam a Estação Central localizada na rodoviária do Plano Piloto à Estação Águas Claras. Outros 14,31 km compreendem o ramal que parte da estação Águas Claras até Ceilândia Norte. O outro ramal, com 8,8 km, abrange o trecho que liga a estação Águas Claras a Samambaia.

A circulação de trens nas linhas e pátios, a sinalização, os sistemas auxiliares e a distribuição da energia funcionam sob o comando do Centro de Controle Operacional (CCO). Existe comunicação direta entre o CCO e os trens, o CCO e as estações, o CCO e a torre de controle dos pátios, e entre as torres de controle dos pátios e os trens.

O Centro de Controle Operacional é considerado o cérebro do METRÔ-DF. Nele é feita toda a supervisão e o controle da operação, que inclui subsistemas de tráfego, energia e telecomunicações. A energia elétrica utilizada é fornecida pela Companhia Energética de Brasília - CEB, diretamente de Furnas. Chega a 13.800 V em corrente alternada e é transformada nas subestações retificadoras de energia localizadas ao longo das linhas.

As manutenções preventivas e corretivas dos trens são realizadas no Pátio Águas Claras, no Complexo de Manutenção, localizado ao lado do Complexo Administrativo e Operacional. Há também a mobilização de equipes reservas de técnicos em regime de plantão para o atendimento exclusivo em caso de ocorrência de algum problema nos trens em operação comercial e em qualquer outro sistema.

De acordo com o artigo 3º do seu Estatuto Social, o METRÔ-DF tem por objetivo: “planejar, projetar, construir, operar e manter o sistema de transporte público coletivo sobre trilhos no Distrito Federal, assim como explorar comercialmente marcas, patentes, tecnologia e serviços técnicos especializados, vinculados ou decorrentes de sua atividade produtiva”.

Para o cumprimento de sua missão institucional a empresa dispõe de 1.041 empregados, dos quais 972 pertencem ao quadro efetivo da empresa e 69 são empregados em comissão. Esta força de trabalho está distribuída em sete assessorias da presidência e em quatro diretorias: de administração, financeira e comercial, operação e manutenção, e técnica.

Considerando o compromisso do Governo de Brasília em aperfeiçoar a gestão pública e buscar excelência na qualidade de serviços prestados à população, pactuado no Acordo de Resultados para 2016 entre o Governador do Distrito Federal e o Presidente da Companhia do Metropolitano do Distrito Federal destacam-se as seguintes prioridades organizacionais derivadas do Plano Plurianual do METRÔ DF referentes ao Programa Mobilidade Integrada e Sustentável:

Modernização do METRÔ-DF: Contratação das empresas responsáveis pela modernização do Sistema de Telecomunicações: Telefonia, STD, Radiotelefonia e Sonorização, Sistema de Energia. Implantação do novo sistema de radiofonia.

Expansão da Rede Metroviária: Linha 1 - Contratação da empresa responsável pelas obras das duas novas estações de Samambaia. Linha 2 - Contratação da empresa responsável pelos estudos e projetos de implantação da linha 2 do metrô.

Implantação da Rede Integrada de Veículo Leve Sobre Trilhos (VLT): Contratação de empresa para estudos e projetos para implantação do VLT na avenida W3, do terminal Asa Sul ao terminal Asa Norte. Contratação de empresa para estudos e projetos para implantação do VLT no Eixo Monumental.

Expansão Comercial do METRÔ-DF: Implantação da comercialização dos espaços destinados a quiosques, eventos, máquinas dispensadoras entre outras (quiosques em funcionamento). Elaboração e aprovação do edital para comercialização dos espaços de lojas das estações. Assinatura de contrato com a organização responsável pela construção de Centro Comercial na estação 19-Estrada Parque.

De acordo com a Lei Orçamentária Anual para o exercício de 2016, a Companhia detinha uma dotação inicial de R\$ 698.821.299,00, entretanto, por força do Decreto nº 37.121 de fevereiro de 2016, que dispunha sobre a racionalização e o controle de despesas públicas no âmbito do Governo do Distrito Federal, esteve vedada a realização de alguns investimentos, capacitações, despesas com diárias e passagens, aquisição de bens patrimoniais, dentre outros.

A gestão de riscos da Companhia, e as responsabilidades dos atores envolvidos estão previstas na Resolução Nº 01, de 18/03/2016, DODF de 31/03/2016, que instituiu a Política de Gestão de Riscos do METRÔ-DF, e na Portaria Conjunta METRÔ/CGDF Nº 09, de 24/03/2016, que instituiu o Comitê de Gestão de Riscos. De acordo com Portaria Conjunta METRÔ/CGDF Nº 09, de 24/03/2016, em seu artigo 2º, compete à Controladoria Geral do Distrito Federal:

[...] I - fomentar a implantação da Gestão de Riscos Corporativos na Unidade; II - capacitar servidores indicados em Gestão de Riscos; III - estimular a cultura de Gestão de Riscos; IV - acompanhar o mapeamento inicial de riscos; V- monitorar a execução da Política de Gestão de Riscos. (METRÔ/CGDF, 2016).

As responsabilidades e as autoridades de cada unidade orgânica da Companhia estão definidas no Estatuto Social de 2014 - 14ª reforma, e no Regimento Interno de 2015 - aprovado pelo Conselho de Administração na sua 252ª Reunião Ordinária. De acordo com o Estatuto Social, a administração superior da Empresa é formada pela Assembleia Geral, pelo Conselho de Administração, pelo Conselho Fiscal e pela Diretoria Colegiada.

A Assembleia Geral se reúne sempre que convocada pelo Conselho de Administração, pela Diretoria Colegiada, pelo Conselho Fiscal ou pelos Acionistas. Conforme art. 8º do Estatuto Social, a Assembleia Geral, é um órgão de deliberação coletiva, composta de acionistas da Companhia, convocada e instalada de acordo

com a lei e com o Estatuto, tem poderes para decidir sobre o objeto do METRÔ-DF e tomar as resoluções que julgar convenientes à sua defesa e ao seu desenvolvimento.

O Conselho de Administração, órgão de deliberação coletiva, é responsável pela orientação e controle da gestão dos negócios da Companhia. É composto por sete membros, dentre eles o Diretor-Presidente da Companhia, o Secretário de Estado de Transportes do Distrito Federal e o Secretário de Estado de Obras do Distrito Federal, eleitos pela Assembleia Geral, dotados de experiência em administração pública ou privada, que se reúnem mensalmente.

O Conselho Fiscal é responsável por acompanhar e fiscalizar a gestão financeira e é composto por cinco membros titulares e cinco suplentes, diplomados em curso superior, ou que tenham exercido, por prazo mínimo de três anos, cargo de administrador de empresa ou de Conselheiro Fiscal, que se reúnem pelo menos uma vez por mês e têm como atribuições as previstas na Lei Federal nº 6.404/76 (BRASIL, 1976) e no Decreto nº 11.531, de 25 de abril de 1989 (DISTRITO FEDERAL, 1989).

A Diretoria Colegiada se reúne ordinariamente uma vez por semana e é composta pelo Diretor Presidente e quatro diretores das áreas de Administração, Técnica, Financeira e Comercial, e Operação e Manutenção.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Os procedimentos desenvolvidos para coletar as informações necessárias basearam-se em aplicações presenciais e e-mails. O processo de análise e comparação dos elementos recolhidos consistiu em analisar as evidências, articulando-as com os referenciais teóricos adotados no estudo, bem como nas orientações existentes sobre gestão de risco que versam sobre ética nos negócios, transparência, credibilidade, responsabilidade e integridade das demonstrações perante os *stakeholders* e a sociedade, conforme referenciais teóricos da seção 2.

Em cumprimento à Ordem de Serviço nº 12/2016-SUBCI/CGDF foram iniciados os trabalhos de Gestão de Riscos em unidades de alta complexidade do

Governo do Distrito Federal, dentre elas o METRÔ-DF. Os trabalhos na Empresa foram iniciados em 19 de maio de 2016 e finalizados em 30 de outubro de 2016 e abrangeram as seguintes ações: instituição da Política de Riscos, assinatura da Portaria para criação do Comitê de Gestão de Riscos, capacitação com a visão geral da ISO 31000 e do COSO 2013, estabelecimento do contexto, avaliação do nível de maturidade da gestão de riscos, identificação de riscos, capacitação em análise de riscos, análise de riscos, capacitação em avaliação de riscos, avaliação de riscos, capacitação em avaliação dos controles, avaliação dos controles, capacitação para estabelecimento dos controles, e validação da matriz de riscos com todos os campos, incluindo as medidas de tratamento dos riscos identificados e avaliados.

Iniciaram-se os trabalhos com um *brainstorming* com o Comitê de Gestão de Riscos objetivando-se determinar o estágio de implementação da gestão de riscos na Companhia através da escala de níveis de maturidade de processos que abordaram os seguintes aspectos:

Os objetivos da organização estão definidos; a direção foi treinada para compreender os riscos e sua responsabilidade por eles; foi definido um sistema de pontuação para avaliar os riscos; o apetite por riscos da organização foi definido em termos de um sistema de pontuação; foram definidos processos para determinar riscos; esses processos são seguidos; todos os riscos foram compilados em uma lista; os riscos foram alocados a cargos específicos; todos os riscos foram avaliados de acordo com o sistema de pontuação definido; as respostas aos riscos, controles, foram selecionadas e implementadas; a direção estabeleceu controles para monitorar a operação adequada dos controles-chave; os riscos são analisados criticamente pela organização de forma regular; a administração relata os riscos para os diretores quando as respostas aos riscos não reduzem tais riscos a um nível aceitável; todos os novos projetos significativos são avaliados rotineiramente quanto a riscos; a responsabilidade pela determinação, avaliação e manejo dos riscos está incluída nas descrições de cargos; os gerentes dão garantia da eficácia de sua gestão de riscos, e os gerentes são avaliados quanto ao seu desempenho no gerenciamento dos riscos (Anexo A).

Com a aplicação do questionário de avaliação, foi verificado que a organização se situa no grau de maturidade caracterizado por nenhuma abordagem formal desenvolvida para a gestão de riscos.

Deu-se então andamento a todo o processo de fomento à gestão de riscos a partir da formação e treinamento de empregados da Companhia que visou facilitar para que os objetivos e os critérios do processo de gerenciamento de riscos de aquisições e contratações fossem considerados tendo como base inicial o desenvolvimento dos fluxos de processos para a elaboração da Matriz de Riscos do metaprocesso de aquisições, bem como para a implementação dos controles a serem recomendados.

A identificação dos riscos buscou, reconheceu e descreveu os riscos nos processos de planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão do contrato. Foram identificadas as fontes de risco, as áreas de impactos, os eventos - incluindo mudanças nas circunstâncias, suas causas e consequências potenciais. Nessa etapa de identificação de riscos, foi gerada uma lista abrangente com 103 riscos baseada nos eventos que possam criar, aumentar, evitar, reduzir, acelerar ou atrasar a realização dos objetivos para as aquisições (Apêndice A).

A análise dos riscos identificados consistiu para a compreensão e fornecimento de entrada para a avaliação de riscos, as decisões sobre a necessidade de tratamento dos riscos, e sobre as estratégias e métodos mais adequados para o estabelecimento dos controles internos. Nesta fase foi utilizada a FMEA para análise qualitativa dentro de uma abordagem morfológica (Apêndice B).

Tabela 1: Critérios para consequências.

Índice de linha/coluna	Rótulo
1	Desprezível
2	Menor
3	Moderada
4	Maior
5	Catastrófico

Fonte: Adaptada pelo autor na disciplina de controles internos TCDF/UNB.

Foram apreciadas pelo comitê de gestão de riscos as causas, as fontes, as consequências, e as probabilidades de ocorrência das consequências de acordo com a FMEA e ISO 31000. Foi também determinado o nível de risco através da combinação entre as consequências e as probabilidades. Foram observadas divergências de opinião entre especialistas, e variáveis relacionadas à disponibilidade, à qualidade, à quantidade e à pertinência das informações (Apêndice C).

Tabela 2: Critérios para probabilidades.

Índice de linha/coluna	Rótulo
1	Raro
2	Improvável
3	Possível
4	Provável
5	Quase certo

Fonte: Adaptada pelo autor na disciplina de controles internos TCDF/UNB.

A etapa de avaliação dos riscos comparou os resultados da análise de riscos com os critérios de risco para determinar se o risco e/ou sua magnitude era aceitável ou tolerável e para fornecer insumos para a decisão sobre a necessidade do tratamento dos riscos analisados.

Tabela 3: Método quantitativo-numérico

Objetivo	Tipo	Descrição	Risco			Classificação
			Probabilidade	Impacto	Risco	
Modernização do processo de aquisições	Operacional	Ausência de processos de trabalhos padronizados	5,00	3,00	15,00	Extremo
...	#N/D
...	#N/D

Fonte: Adaptada pelo autor na disciplina de controles internos TCDF/UNB.

Tabela 4: Método qualitativo-gráfico

Objetivo	Tipo	Descrição	Risco			Classificação
			Probabilidade	Impacto	Risco	
Modernização do processo de aquisições	Operacional	Ausência de processos de trabalhos padronizados	Quase certa	Moderado	Extremo	
...	#N/D
...	#N/D

Fonte: Adaptada pelo autor na disciplina de controles internos TCDF/UNB.

Os dados foram analisados em Excel utilizando intervalos divididos em quintis para as probabilidades: A (quase certo), B (provável), C (possível), D (improvável), e E (raro). Para as consequências, foram atribuídas escalas de 1 a 5, respectivamente: Insignificante 1 (desprezível), 2 (menor), 3 (moderado), 4 (maior), e 5 (catastrófico). Os riscos foram categorizados em: estratégico, conformidade, financeiro, operacionais, ambientais, TIC e RH. O nível de risco foi determinado

pelas combinações das probabilidades e consequências em: extremo, elevado, moderado e baixo (Apêndices A e B).

As recomendações de medidas para tratamento dos 103 riscos identificados, analisados e avaliados, consistiram em selecionar as opções mais adequadas de controles internos levando-se em consideração o equilíbrio entre os custos com os benefícios relativos a requisitos legais, regulatórios, de responsabilidade social, de proteção do ambiente natural e outros. As opções observaram as seguintes ações: evitar o risco ao se decidir não iniciar ou descontinuar uma atividade analisada, tomada do risco na tentativa de tirar proveito da oportunidade identificada; remoção da fonte do risco, alteração da probabilidade e/ou alteração das consequências, compartilhamento do risco com outra Estatal ou empresas privadas - incluindo contratos e financiamento do risco, e retenção do risco por uma decisão consciente e embasada.

Tabela 5: Matriz de riscos para combinações de níveis de probabilidade e consequências.

Probabilidade	Avaliação do Nível de Risco				
Quase certo, 5	Elevado (5,1)	Elevado (5,2)	Extremo (5,3)	Extremo (5,4)	Extremo (5,5)
Provável, 4	Moderado (4,1)	Elevado (4,2)	Elevado (4,3)	Extremo (4,4)	Extremo (4,5)
Possível, 3	Baixo (3,1)	Moderado (3,2)	Elevado (3,3)	Extremo (3,4)	Extremo (3,5)
Improvável, 2	Baixo (2,1)	Baixo (2,2)	Moderado (2,3)	Elevado (2,4)	Extremo (2,5)
Raro, 1	Baixo (1,1)	Baixo (1,2)	Moderado (1,3)	Elevado (1,4)	Elevado (1,5)
Consequências	Desprezível, 1	Menor, 2	Moderada, 3	Maior, 4	Catastrófica, 5

Fonte: Elaboração do autor, adaptado da técnica FMEA.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme todas as organizações e autores que embasaram este documento, uma das melhores estratégias para se conseguir um bom desempenho empresarial é ter um sistema de controle interno forte, adequado e eficaz que permita criar e preservar valor e mitigar os riscos. Nesse sentido, apresentamos os

resultados do processo de gerenciamento de riscos aplicados ao metamodelo para aquisições públicas desenvolvido para o METRÔ-DF está sujeito, ressaltando que o controle interno deve ser parte integrante de um sistema de gestão de risco, pois só assim é possível conseguir um processo de gestão de risco eficaz e eficiente preconizado pela ISO 31000:2009.

Nessa seção apresentamos os resultados obtidos e as análises efetuadas após a finalização dos trabalhos de fomento à gestão de riscos da Companhia, com a elaboração da matriz de riscos para o metaprocessos de aquisições, alinhado ao Acórdão 2622/2015-TCU-Plenário, ao Guia de Boas Práticas em Contratação, riscos e controles para o planejamento da contratação, baseado no repositório do manual online do Tribunal de Contas da União.

4.1 Identificação dos riscos

Em conformidade ao processo de gerenciamento de riscos descrito na seção 2.2, seguem 103 riscos identificados e classificados como extremos, elevados, moderados e baixos.

4.1.1 Riscos extremos

Aquisições realizadas sem observância das prioridades estratégicas; ausência de processos de trabalhos padronizados; pessoal em quantidade ou com qualificação inadequada; ausência de padronização na formalização da demanda que origina a contratação; ausência de padronização dos projetos; estimativa de quantidades maiores que as necessidades da Companhia; estimativa de quantidades menores que as necessidades da Companhia; análise de mercado inadequada; adoção de tipo de solução imaturo; adoção de solução obsoleta ou próxima da obsolescência.

Fornecedores não responderem às solicitações de cotação; fornecedores informarem preços irrealistas; utilização de especificações técnicas não padronizadas; não parcelar o que deve ser parcelado; usar método de parcelamento inadequado;

parcelar o que não deve ser parcelado; inexistência de matrizes de riscos nos contratos; termo de referência ou projeto básico incompleto ou inconsistente; definição de mecanismos que propiciem correções na gestão da contratada no que tange à execução do objeto; ausência de acompanhamento e fiscalização concomitante à execução do contrato.

Ausência de internalização do conhecimento; responsável pela gestão do contrato não detém os conhecimentos as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade; pagamento pela alocação de mão-de-obra correspondendo à mera alocação de postos de trabalho; método subjetivo para avaliação da conformidade do objeto; falta de sistematização sobre o que deve ser verificado na fiscalização contratual.

Descumprimento, pelas contratadas, das obrigações trabalhistas, previdenciárias; utilização de controles, durante a fiscalização, pouco eficazes para garantir o cumprimento, pelas contratadas, das obrigações trabalhistas, previdenciárias; alta complexidade do objeto a ser contratado combinada com a baixa maturidade do adquirente com relação ao objeto; objeto fornecido por mercado problemático; ausência de refinamento da estimativa de preços realizada nos estudos técnicos preliminares.

Contratações anteriores acima do valor previsto e aditivos contratuais em outros contratos não previstos; ausência de informações sobre a situação das contratações planejadas; ausência de padronização dos editais; ineficiência e ineficácia nos procedimentos para prorrogação de contratos de terceirização; ausência de padronização dos itens mínimos a verificar.

Falta de verificação de condições impeditivas; ambiente organizacional com riscos elevados para a gestão contratual; ausência de procedimentos padronizados para condução dos processos administrativos com vistas à apuração de descumprimentos contratuais; não formalização de papéis; nomeação de empregados sem os conhecimentos necessários à fiscalização; e deficiências nos mecanismos para a gestão contratual.

4.1.2 Riscos elevados

Oficialização da demanda não é feita pelo beneficiário; responsável pelo planejamento da contratação não detém as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade; executar o processo de planejamento de forma muito simplificada para contratações de maior risco; contratar diretamente sem adequado planejamento da contratação; ausência de estudos técnicos preliminares; indefinição do conteúdo dos estudos técnicos preliminares; não otimização dos recursos internos ou processos de trabalho associados ao objeto da contratação; deixar de investir em iniciativas que contribuam para o alcance dos objetivos do metrô; inexistência de planos formais; definição de requisitos insuficientes; definição de requisitos desnecessários.

Prazo inicial de duração para contrato para prestação de serviços de natureza continuada insuficiente; parcialidade da equipe de planejamento; adoção de tipo de solução que siga predominantemente padrões proprietários - TI; adoção da locação em detrimento da compra de equipamentos ou vice-versa; coleta insuficiente de preços; ausência de método para realizar a estimativa de preços; adquirir somente parte da solução; resultados subjetivos; expectativa de resultados não realistas; gestão de riscos deficiente; falta de abrangência da análise de viabilidade da contratação; declaração imprecisa do objeto; ausência da descrição da solução como um todo.

Justificativa da contratação não é explicitada em nível de detalhe adequado; elementos básicos do contrato não estão claros de forma uniforme para as partes do contrato; subjetividade ou ausência de método para quantificar a demanda; ausência de procedimentos formais de comunicação entre as partes contratantes; complexidade do recebimento provisório, no caso de serviços; não manutenção das condições contratuais, nos contratos de execução continuada ou parcelada; contratação direta sem justificativa clara do preço; licitação para ARP com disputa por itens, adjudicada por lote; adesão à ARP com objeto parecido, mas diverso; empresas sem qualificação econômico-financeira adequada para a execução do objeto participando da licitação; empresas sem qualificação técnica adequada para a prestação de serviços de terceirização participando da licitação.

Inclusão de critério de seleção do fornecedor que leve a despesas desnecessárias e anteriores a licitação por parte das licitantes; inclusão de credenciamento do licitante junto ao fabricante como critério técnico obrigatório; avaliação subjetiva das propostas técnicas; a licitante vencedora apresentar proposta com preços de alguns itens abaixo do mercado - subpreço - e de outros itens acima do mercado - sobre preço, mas de forma que o valor global de sua proposta seja o menor; usar como critério de julgamento o menor preço global por grupo de itens (lote) concomitantemente com disputa por itens em licitações para registro de preços; crença de que com o pregão eletrônico não há como impedir a participação de empresas "aventureiras"; ausência de previsão de penalidades para condutas que retardem o pregão; ausência de conclusividade no parecer jurídico; avaliação do mérito do recurso durante a fase de intenção de recursos; contratação por dispensa de valor utilizando apenas a cotação de fornecedores convidados; e indisponibilidade de tempo do empregado designado para fiscalizar.

4.1.3 Riscos moderados

Desconhecimento dos limites de competência; executar o processo de planejamento de forma muito detalhada para contratações com menor risco; inexistência de avaliação da necessidade de adequação da Companhia; intempestividade na adequação do ambiente da Companhia; ausência de plano de trabalho aprovado pela autoridade máxima da Companhia ou a quem esta delegar competência.

Questionamentos quanto a exigências não usuais no TR ou PB; cláusulas de penalidades genéricas; utilização, sem críticas, de modelos contidos em outros editais; atestados apresentados para comprovação da qualificação técnica muito antigos ou emitidos antes do término do contrato a que ele se refere; e ausência de padrão para a publicação dos extratos de contrato e avisos de licitação.

4.1.4 Riscos baixos

Vedação a produtos e serviços estrangeiros; criação de ata de registro de preço sem convidar participantes; atestado incompatível com o objeto do certame; crença de que as licitações tipo técnica e preço e melhor técnica são mais seguras que o pregão; estabelecimento de margem de preferência para contratação de bens e serviços sem a devida regulamentação via decreto do poder executivo; e não estabelecimento de margem de preferência caso haja decreto regulamentando-a.

4.2 Análise e avaliação dos riscos

Conforme se observa, a grande concentração dos riscos do metaprocesso de aquisições encontra-se na categoria operacional, representando 83% dos riscos identificados, seguidos pela categoria de conformidade, 10% dos riscos identificados. Sendo extremos 39% dos riscos, elevados, 46%, moderados 10% e 6% os riscos avaliados como baixos.

Tabela 6 - Análise cruzada: nível de risco e categoria de riscos

Nível de Risco	Categoria de Risco							Total
	Estratégico	Conformidade	Financeiro	Operacional	Ambiental	TI	RH	
Extremo	1	1	0	38	0	1	0	41
Elevado	3	7	0	34	0	1	1	46
Moderado	0	2	0	8	0	0	0	10
Baixo	1	0	0	5	0	0	0	6
Total	5	10	0	85	0	2	1	103
%	5%	10%	0%	83%	0%	2%	1%	100%

Fonte: elaboração do autor.

Com relação à análise dos riscos, observa-se que não houve identificação de riscos ambientais devido à abordagem processual dos eventos analisados para aquisições, e, que, em última análise, todos os riscos analisados podem ser considerados riscos financeiros uma vez que há impactos dessa natureza que podem ir desde retrabalhos até a responsabilização de agentes e comprovação de prejuízo ao erário.

Com relação à avaliação dos riscos, observa-se a partir dos resultados apresentados, 59% dos riscos foram identificados na etapa de planejamento, seguidos pela fase de gestão contratual, 26%, e que apenas 15% dos riscos encontram-se na etapa de procedimentos licitatórios.

Tabela 7 - Avaliação cruzada: nível de risco e etapa do metaprocessos de aquisições

Nível de Risco	Etapa do Metaprocessos de Aquisição			Total	%
	Planejamento	Procedimentos Licitatórios	Gestão Contratual		
Extremo	22	4	15	41	39%
Elevado	30	10	6	46	46%
Moderado	5	2	3	10	10%
Baixo	3	0	3	6	6%
Total	60	16	27	103	100%
%	59%	15%	26%		100%

Fonte: elaboração do autor.

4.3 Medidas de tratamento

Após as etapas de identificação, análise e avaliação, procedeu-se às recomendações de ações básicas para tratamento dos riscos sugeridas pelo TCU como ações de controle, recomendando-se que as ações propostas para tratar os riscos extremos deveriam ser priorizadas e implementadas imediatamente, as propostas para os riscos elevados deveriam ser acompanhadas atentamente

pela gerência sênior, as ações propostas para os riscos moderados deveriam ser especificadas as responsabilidades pelo seu gerenciamento, e os riscos baixos deveriam ser tratados por processos de rotina. Seguem abaixo as recomendações propostas.

Alta administração institui o Plano Estratégico de longo prazo, promove o alinhamento e acompanha o alcance das metas estabelecidas por objetivos estratégicos, monitora as ações estratégicas que geram maior valor conforme Acordos de Resultados de curto prazo, e instrumentaliza ferramentas para a implementação das ações estratégicas com seus respectivos cronogramas e orçamentos em conformidade com o Plano de Negócios de médio prazo e o Plano de Aquisições e Investimentos anual, alinhados aos planos do Governo de Brasília, e institui plano de comunicação interno para os empregados e externo para articular junto à Secretaria a qual está vinculado e aos órgãos de Planejamento, Gestão, Orçamento e de Governança a nível do Distrito Federal.

Alta administração estabelece processo de trabalho formal para contratação em toda a Companhia que inclui um ciclo de melhoria contínua através da implementação dos processos mapeados e modelados na ação estratégica de Fluxo Definido. Alta administração fomenta a utilização de listas de verificação, manuais, bases normativas e jurisprudências, modelos de editais, termos de referência, projetos básicos, contratos, e boas práticas reconhecidas. Alta administração estabelece limites de competência por diretorias para atos de contratação e gestão contratual alinhados ao Plano Anual de aquisições. Como a atividade de gestão (planejamento, coordenação, supervisão e controle) é indelegável, a alta administração prove os papéis que atuam nos processos de contratação e gestão contratual com empregados do quadro em quantidade, por meio de realocações ou nomeações, e com a qualificação adequadas à execução das atividades, através de treinamentos e capacitações. Compensatoriamente autoriza a contratação de empresas para dar apoio às atividades de apoio à execução contratual.

Alta administração publica normativo criando obrigatoriedade de que todas as contratações da Companhia sejam iniciadas com a formalização da demandada por meio de documento assinado pelo beneficiário. Equipe de planejamento da contratação elabora o documento de oficialização da demanda e o submete à aprovação da beneficiária para sua ratificação formal antes de iniciar o planejamento

da contratação. Assessoria jurídica não aprova processo de contratação que não contenha informações claras sobre qual a necessidade da contratação em termos de negócio e identifique precisamente o ator que declarou esta necessidade. Alta administração estabelece que as contratações devam ser planejadas por uma equipe multidisciplinar, incluindo pelo menos os papéis de beneficiário, especialista e administrativo. Beneficiário é o conjunto de áreas da Companhia que usufrui diretamente da contratação. Especialista é a área que detém competências técnicas sobre o objeto. Administrativa são a área de compras, licitações e contratos.

A alta administração publica normativo estabelecendo a obrigação de que, mesmo nas contratações diretas, devem ser elaborados os mesmos artefatos necessários para as contratações por meio de licitação (estudos técnicos preliminares, plano de trabalho e termo de referência ou projeto básico). Compensatoriamente, assessoria jurídica não aprova processo de contratação direta que não contenha os estudos técnicos preliminares, o plano de trabalho (no caso de serviços) e o projeto básico. Alta administração aprova o resultado do planejamento conjunto de todas as contratações e do orçamento da organização, verificando o alinhamento das contratações previstas com os objetivos que constam dos planos, em especial as contratações de maior importância ou materialidade. Compensatoriamente, a alta gestão, ou alguma estrutura de governança, ao aprovar os artefatos das principais contratações (e.g. as de maior importância ou materialidade), verifica se foi estabelecido o alinhamento entre cada uma dessas contratações e os objetivos dos planos da Companhia.

Equipe de planejamento da contratação define método para estimar as quantidades necessárias (se preciso, deve buscar métodos e técnicas para estimar as quantidades dos itens da solução em outros órgãos/entidades da administração pública) e documenta aplicação do método no processo de contratação. Equipe de planejamento da contratação faz levantamento exaustivo da necessidade, de modo a diminuir o risco de celebração de aditivos ou novas contratações. Fiscal do contrato armazena dados da execução contratual, de modo que a equipe de planejamento da contratação que elaborar os artefatos da próxima licitação do mesmo objeto ou similar conte com informações de contratos anteriores (e.g. séries históricas de contratos de serviços contínuos), o que pode facilitar a definição das quantidades e dos requisitos da nova contratação. Assessoria jurídica não aprova processo de

contratação que não contenha, nos autos, a memória de cálculo das quantidades dos itens que serão contratados.

Equipe de planejamento da contratação elabora quadro identificando as soluções de mercado (produtos, fornecedores, fabricantes etc.) que atendem aos requisitos especificados e, caso a quantidade de fornecedores seja considerada restrita, verifica se os requisitos que limitam a participação são realmente indispensáveis, de modo a avaliar a retirada ou flexibilização destes requisitos. Compensatoriamente, empregado sênior revisa artefatos do planejamento para verificar suficiência e adequação dos requisitos (não mais que o necessário, para não restringir a competição indevidamente).

Equipe de planejamento da contratação usa as especificações padronizadas em projetos. Desenvolver e padronizar especificações para aquisições que são comuns (e.g., limpeza, vigilância, telefonia, computadores etc.) com apoio das diversas unidades da Companhia. A equipe de planejamento da contratação deve executar as atividades de planejamento de forma simplificada, no caso de contratações de menor risco, relevância, materialidade e impacto. A equipe de planejamento deve executar as atividades de planejamento de forma mais exaustiva, no caso de contratações de maior relevância, materialidade, impacto e risco.

Equipe de planejamento da contratação interage com os fornecedores de forma cautelosa (e.g., documenta todas as interações, participa de reuniões sempre em grupo com empregados do quadro, se for necessário conhecer as instalações de empresas que sejam potenciais fornecedores, a unidade deve justificar essa necessidade nos autos do processo de contratação e identificar quais são essas empresas e agendar visitas a cada uma delas, devidamente planejadas (e.g. elaborar lista de itens a verificar nas visitas), com o custo a cargo do Metrô, e não das empresas.

A equipe de planejamento da contratação deve elaborar memória de cálculo das estimativas de preço, considerando uma cesta de preços conforme parâmetros levantados em estudos técnicos preliminares com o objetivo de analisar a viabilidade da contratação. Equipe de planejamento da contratação deve avaliar a possibilidade da contratação alcançar os resultados esperados definidos pela área requisitante. Se a equipe de planejamento considerar que os resultados não são realistas, deve negociar com a área requisitante para ajustar as expectativas, planejando, assim,

uma contratação viável. Caso a negociação não se mostre eficaz, a equipe de planejamento deve levar o caso às instâncias superiores.

A Companhia deve publicar normativo estabelecendo procedimento consistente para elaboração de estimativas de preços feitas com base no levantamento de mercado, no intuito de apoiar a análise de viabilidade da contratação, em especial com respeito à relação de custo-benefício da contratação.

Autoridade máxima da companhia (ou a quem esta delegar competência) aprova plano de trabalho antes da equipe de planejamento da contratação iniciar a elaboração do TR ou PB. Assessoria jurídica não aprova processo de contratação que envolva serviços com dedicação exclusiva de mão-de-obra se não houver plano de trabalho aprovado pela autoridade máxima da organização (ou a quem esta delegar competência). Assessoria jurídica não aprova processo de contratação que não contenha os estudos técnicos preliminares. Equipe de planejamento elabora lista de verificação, *checklists*, para verificar a completude do TR ou PB.

Empregado sênior revisa e aprova os artefatos do planejamento, incluindo a matriz de riscos. Revisa e aprova os artefatos do planejamento, incluindo a consistência da declaração do objeto de modo conciso, mas completo, com suas partes essenciais: a declaração da natureza do objeto; os quantitativos; o prazo.

Equipe de planejamento da contratação inclui nos modelos de execução do objeto procedimentos relativos à transferência de conhecimentos, como reuniões mensais, oficinas e treinamentos, bem como os produtos esperados desses procedimentos (e.g. atas das reuniões realizadas entre a companhia e a contratada, a serem incluídas nos autos do processo de fiscalização). Equipe de planejamento da contratação inclui no modelo de gestão do contrato o estabelecimento de uma equipe multidisciplinar de fiscalização do contrato, incluindo pelo menos os papéis de gestor do contrato, beneficiário, especialista e administrativo. (ver conceitos de beneficiário, especialista e administrativo no risco "ausência de competências requeridas para o planejamento da contratação").

Equipe de planejamento da contratação define no modelo de gestão do contrato método objetivo para avaliação da conformidade dos produtos e serviços entregues, definindo os parâmetros que serão utilizados para balizar a mensuração dos serviços prestados. Equipe de planejamento da contratação estabelece listas de

verificação para os aceites provisório e definitivo na etapa de planejamento da contratação, de modo que os atores da fiscalização tenham um referencial claro para atuar na fase de gestão do contrato.

Equipe de planejamento da contratação prevê no modelo de gestão do contrato a segregação do recebimento dos serviços de forma que: a) o recebimento provisório, a cargo do fiscal que acompanha a execução do contrato, baseie-se no observado ao longo do acompanhamento e fiscalização; e b) o recebimento definitivo, a cargo de outro servidor ou comissão responsável pelo recebimento definitivo, deve basear-se na verificação do trabalho feito pelo fiscal e na verificação de todos os outros aspectos do contrato que não a execução do objeto.

Gestor responsável pelas aquisições mantém histórico das contratações com informações precisas da disponibilidade orçamentária e financeira, incluindo informações atualizadas sobre: a) situação de cada contratação da companhia: b) planejada, licitada, contratada; c) sobre os valores: empenhados, liquidados e pagos, e sobre a dotação disponível (por meio de acompanhamento no SIGGO).

Além da ação de controle acima, o gestor responsável pelas aquisições adota providências para que grande parte das contratações se inicie no primeiro semestre do exercício corrente, para que no segundo semestre possam ser concluídas as licitações mais complicadas e implantadas diversas das soluções licitadas ao longo do ano (lembrando que a maior parte do tempo é gasto na etapa de planejamento da contratação, que não necessita de disponibilidade financeira para ser executada).

Assessoria jurídica padroniza editais para a companhia se e valendo de modelos de minutas de editais de órgãos tais: Procuradoria, AGU, Tribunal de Contas, Central de Licitações etc.

Quando se tratar da utilização da modalidade pregão, a área administrativa a executa pela forma eletrônica. Realizar pregão presencial somente quando for inviável realizá-lo na forma eletrônica, buscando a inibição de empresas aventureiras por meio de especificações claras e precisas (e.g., modelo de remuneração com pagamento por resultados, sanções claras por inadimplemento na execução do contrato) e previsão no edital de penalidades por desistência injustificada.

Alta administração determina que os extratos de contratos e licitações sejam publicados no DODF, devendo constar as seguintes informações: Nos avisos de licitação: nº do processo, objeto, local de disponibilização do edital; Nos extratos de contrato: nº do processo, objeto, contratado (Nome e CNPJ/CPF), valor, procedimento licitatório realizado; Nos extrato de dispensa e inexigibilidade: nº do processo, objeto, contratado (Nome e CNPJ/CPF), valor, fundamento legal, autoridade autorizadora, autoridade ratificadora.

Autoridade competente nomeia formalmente os representantes da organização que atuarão na gestão do contrato, assim como seus substitutos eventuais. Gestor do contrato exige, após assinatura do contrato e antes do início da execução contratual, que o representante legal da contratada apresente formalmente o preposto da contratada. O procedimento de apresentação formal do preposto deve ocorrer sempre que houver sua substituição ou ausência temporária.

Alta administração implementa estruturas de governança das aquisições na organização de forma que o ambiente da organização seja mais controlado, mitigando os riscos dos atores envolvidos na fiscalização dos contratos (e.g. processo de trabalho formalizado, definição clara de papéis e responsabilidades).

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A presente pesquisa buscou contribuir com o objetivo da gestão de riscos que é a incorporação da análise de riscos à tomada de decisão. Tal proposição foi realizada devido à seguinte problemática: Como identificar, selecionar e hierarquizar riscos utilizando a ABNT ISO 31000:2009? Dessa forma, o objetivo estabelecido era o de diagnosticar a implementação da gestão de riscos aplicada ao processo de aquisições em empresas estatais.

O trabalho foi realizado utilizando-se de pesquisa bibliográfica, estudo de caso por meio do projeto da Controladoria-Geral do Distrito Federal de fomento à implementação da gestão de riscos no METRÔ-DF (2016), pesquisa documental em leis nacionais e distritais, normativos e documentos dos órgãos TCU e CGDF e, pesquisa em sítios eletrônicos, artigos acadêmicos e livros.

Observa-se que no decorrer da pesquisa foram constatados alguns obstáculos para a obtenção e as análises dos dados. Um destes obstáculos foi a falta de estatísticas na empresa, o que acarretou dificuldades em estabelecer uma avaliação quantitativa da pesquisa, realizando-se então, uma análise qualitativa.

Por meio da aplicação do questionário para avaliar a maturidade da gestão de riscos, constatou-se que a empresa se encontra no grau de maturidade 1, caracterizado como ingênuo, onde nenhuma abordagem formal está desenvolvida para a gestão de riscos e que o processo de gerenciamento de riscos é ainda inconsistente e pobremente controlado. Ainda não há a adoção e aplicação de uma abordagem de gestão de riscos planejada, a fim de identificar, avaliar, decidir sobre respostas e relatar oportunidades e ameaças que afetam a consecução dos objetivos.

Os principais fatores identificados neste trabalho que mais afetam a implantação da gestão de riscos são uma estrutura não integrada, o planejamento por vezes errático, a ausência de uma cultura voltada à otimização de resultados previamente definidos por meio de metas e indicadores, e a falta de clareza nos objetivos estratégicos, táticos e operacionais. O principal obstáculo está relacionado à resistência a mudanças.

As hipóteses de que as estruturas de governança das aquisições não foram desenvolvidas para assumir o papel estratégico de avaliação e supervisão da gestão de riscos, de que as empresas públicas não possuem procedimentos e mecanismos integrados de controle interno e de gestão de risco, e de que a cultura administrativa voltada para resultados é decisiva e indispensável na implementação da gestão de riscos, foram confirmadas neste caso específico. Segundo os respondentes e entrevistados, as ferramentas, os processos e as orientações para desenvolver a integração da gestão de riscos aos controles internos não está implementada.

A identificação dos riscos buscou, reconheceu e descreveu os riscos nos processos de planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão do contrato. Foram identificados 103 riscos baseada nos eventos que possam criar, aumentar, evitar, reduzir, acelerar ou atrasar a realização dos objetivos para as aquisições, sendo extremos 39% dos riscos, elevados, 46%, moderados 10% e 6% os riscos avaliados como baixos.

Com relação à análise dos riscos, constatou-se que a grande concentração dos riscos do metaprocesso de aquisições encontra-se na categoria operacional, representando 83% dos riscos identificados, seguidos pela categoria de conformidade, 10% dos riscos identificados. Quanto à avaliação dos riscos evidenciou-se a partir dos resultados apresentados, que 59% dos riscos foram identificados na etapa de planejamento, seguidos pela fase de gestão contratual, 26%, e que apenas 15% dos riscos encontram-se na etapa de procedimentos licitatórios.

Uma vez que os riscos operacionais são decorrentes da inadequação ou falha dos processos internos, pessoas ou de eventos externos, os resultados obtidos indicam que deve ser aprimorada a gestão de riscos para que se possam melhor gerenciar os processos de aquisições, que devem ser repensados os sistemas de controle interno e que a gestão de risco e os sistemas de controle interno devem ser melhor integrados e melhor distribuídos nas etapas de planejamento, de procedimentos licitatórios e de gestão de contratos, na sua cadeia de valor e nos processos de negócio. O primeiro passo para o fortalecimento de políticas nesta área, é combinar essas orientações num conjunto integrado permitindo aumentar a compreensão geral de que a gestão de riscos e os controles internos são partes integrantes de um sistema de governança eficaz.

As recomendações de medidas para tratamento dos riscos identificados, analisados e avaliados, consistiram em selecionar as opções mais adequadas de controles internos levando-se em consideração os requisitos legais, regulatórios, de integridade das operações, de responsabilidade social, bem como os trabalhos desenvolvidos na área por órgãos de controle internos e externos. As opções selecionadas observaram as seguintes ações: evitar o risco ao se decidir não iniciar ou descontinuar uma atividade, tomar o risco para oportunidades, remover fontes de risco, alterar probabilidades e/ou consequências, reter o risco por uma decisão consciente e embasada, ou compartilhar o risco com outras empresas estatais, com empresas privadas, ou com órgãos da administração direta.

Dentre as recomendações, destacou-se que a alta administração alinhe os planos de longo prazo aos planos de negócios de médio prazo e ao plano de aquisições e investimentos anual, e que monitore as ações que gerem maior valor através de cronogramas e orçamentos com atenção aos planos plurianuais, às leis

de diretrizes orçamentárias e às leis orçamentárias anuais. Recomenda-se também que a alta administração estabeleça um processo de trabalho formal para contratação em toda a Companhia que inclui um ciclo de melhoria contínua através da implementação de processos mapeados e modelados tomando-se como insumos os riscos identificados, analisados e avaliados em conformidade à Lei 13.303/2016 e à ISO 31000:2009.

Para que isso aconteça, objetiva-se com esse trabalho que a gestão de riscos venha a fazer parte da cultura e da gestão da própria organização, facilitando com que ela responda com rapidez aos riscos relacionados a seus negócios, através da integração da gestão de riscos a um sistema de controle interno eficaz que permita criar vantagens competitivas e preservar valor. Recomenda-se que sejam implementadas estruturas de governança das aquisições de forma que o ambiente da Companhia seja mais controlado, e para que sejam gerenciados os riscos dos atores envolvidos através da definição clara de papéis e responsabilidades, e de avaliações periódicas do atingimento de resultados.

Espera-se que os resultados apresentados sejam úteis na implementação do Decreto Distrital 37.302/2016 e auxilie na identificação das áreas mais sensíveis nas aquisições, na redução da vulnerabilidade dos controles bem como nos arranjos organizacionais de empresas estatais, e que os resultados apresentados possam vir a contribuir com um aumento do nível de transparência frente aos principais atores, possa dar maior clareza da importância dos controles internos, venha a contribuir com o aumento da efetividade das ações de controle nas contratações públicas e elevar o patamar de integridade operacional das ações de auditoria e fiscalização.

Observa-se que a gestão de riscos como determinada pela Lei 13.303/2016 é recente e trata de matérias ainda em fase de implementação. No momento, não se sabe ao certo se os procedimentos do novo regime de contratações produzirão resultados eficientes. Nesse sentido, verifica-se a importância ainda mais relevante da gestão de riscos de tal forma a assegurar a melhor utilização dos recursos públicos.

Entretanto, é imprescindível ultrapassar a barreira inicial da implementação da gestão de riscos, visto que, inúmeros e multidisciplinares são os riscos às quais as empresas estatais estão expostas, de natureza operacional, contábil, financeira,

jurídica, social etc. Não se pode pretender uma gestão de riscos, sem antes, identificar e avaliar quais os riscos pretende-se tratar.

Para isso, a ISO 31000:2009 recomenda a adoção de processos consistentes dentro de uma estrutura própria para análise e gestão integrada dos riscos, exigindo-se que as empresas procurem internamente harmonizar seus padrões, políticas e diretrizes relacionadas com a gestão de riscos, criando uma única concepção holística na gestão. Torna-se necessário, portanto, estruturar o processo de gerenciamento de riscos com esteio em modelos não burocratizantes de controle, que não privilegiem o formalismo, para se estabelecer um controle de riscos oportuno, eficiente e independente.

Em síntese, a implementação de um processo de gerenciamento de riscos baseada na ISO 31000:2009 pode contribuir para o cumprimento da Lei 13.303 de 2016 através de uma melhor identificação dos riscos decorrentes do processo de aquisições e há a necessidade da instituição de políticas, procedimentos e práticas desenvolvidas para direcionar especificamente os controles internos a fim de atenuar os riscos previamente identificados e que impactam, em algum nível, o cumprimento dos objetivos definidos, bem como estabelecer uma maior confiança no planejamento e na tomada de decisões no uso adequado de recursos.

Tudo indica que as empresas deverão dispor de um grande esforço de adaptação para definir sua própria estrutura no que tange aos aspectos de governança, controle, transparência e conformidade, mapeando processos, visto que os desafios, na implementação e adequação à nova legislação são grandes e que é preciso uma clara diferença dos responsáveis pela gestão de riscos e pelos controles internos, preparação prévia e disposição por parte das pessoas de forma a obter os benefícios esperados pela norma através do aumento da conscientização sobre a necessidade de identificar e tratar os riscos que as estatais estão sujeitas e melhorar a identificação de oportunidades e ameaças, os controles, a eficácia operacional e a eficiência administrativa.

Para futuras pesquisas, recomenda-se um estudo comparativo acerca da utilização do COSO ERM, embora mais normativa e restritiva, para se verificar se a implementação da gestão de riscos, a integração entre a gestão de riscos e o controle interno, e as perspectivas quanto aos seus impactos na gestão tem aumentado em comparação com os resultados obtidos em estudos anteriores, bem

como se diferentes *stakeholders* compreendem melhor os processos de gerenciamento de riscos e os processos de controle interno.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Casa Civil. **Constituição da República Federativa do Brasil**.1988.

Disponível em:

< www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm> Acesso em: 07 dez. 2016.

_____. Casa Civil. **Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016**. Estatuto Jurídico da Empresa Pública, da Sociedade de Economia Mista e de suas Subsidiárias.

Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13303.htm> Acesso em: 08 ago. 2016.

CICCO, Francesco; FANTAZZINI, Mario. **Tecnologias Consagradas de Gestão de Riscos**. São Paulo: Risk Tecnologia, 2003.

CICCO, Francesco. **ISO 19011:2011- Auditoria Baseada em Riscos - ABR**. São Paulo: Risk Tecnologia, 2015.

CICCO, Francesco. **Gestão de Riscos - Diretrizes para a Implementação da ISO 31000:2009**. São Paulo: Risk Tecnologia, 2015.

CICCO, Francesco. **ISO/IEC 31010 - Técnicas para o Processo de Avaliação de Riscos**. São Paulo: Risk Tecnologia, 2016.

Controladoria-Geral do Distrito Federal. **Portaria CGDF nº 226, de 26 de novembro de 2015**. Disciplina as Ações de Controle no Poder Executivo do Distrito Federal.

Disponível em:

<http://www.sinj.df.gov.br/sinj/ResultadoDePesquisa?tipo_pesquisa=geral&all=Portaria+CGDF+n%C2%BA+226+de+26+de+novembro+de+2015> Acesso em: 21 set. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

Distrito Federal. **Decreto Distrital nº 37.302, de 29 de abril de 2016**.

Modelos de Boas Práticas Gerenciais em Gestão de Riscos e Controle Interno Adotados na Administração Pública do Distrito Federal. Disponível em:

<http://www.sinj.df.gov.br/sinj/ResultadoDePesquisa?tipo_pesquisa=geral&all=Decreto+Distrital+n%C2%BA+37.302%2C+de+29+de+abril+de+2016>Acesso em: 13 mai. 2016.

HASELTON, M. G.; NETTLE, D.; ANDREWS, P. W. ***The Evolution of Cognitive Bias***. *The Handbook of Evolutionary Psychology*. New Jersey: Wiley & Sons, 2005.

HUBBARD, Douglas W. ***How To Measure Anything Workbook: Finding The Value Of Intangibles In Business***. New Jersey: Wiley & Sons, 2010.

IIA. ***The Role of Internal Auditing in Public Sector Governance***. IPPF: IIA, 2012. Disponível em: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/Public_Sector_Governance1_1_.pdf> Acesso em: 24 nov. 2016.

IIA Brasil. ***Avaliando a Adequação do Gerenciamento de Riscos usando a ISO 31000***. IPPF: IIA, 2013. Disponível em: <http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/guia_pratico/Avaliando_a_adequacao_do_gerenciamento_de_riscos_usando_a_ISO31000.pdf> Acesso em: 28 nov. 2016.

_____. ***Declaração de Posicionamento do IIA: As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles***. IPPF: IIA, 2013. Disponível em: <http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/As_tres_linhas_de_defesa_Declaracao_de_Posicionamento2_opt.pdf> Acesso em: 08 dez. 2016.

_____. ***Controle Interno - Estrutura Integrada***. COSO, 2013. Disponível em: <http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/coso/COSO_ICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf> Acesso em: 11 jan. 2017.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. ***Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos***. IBGC, 2007. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/3.pdf>> Acesso em: 20 jan. 2017.

KERZNER, H. ***Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling***. New Jersey: Wiley & Sons, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. ***Metodologia do trabalho científico: Procedimentos Básicos, Pesquisa Bibliográfica, Projeto e Relatório, Publicações e Trabalhos Científicos***. São Paulo: Atlas, 1992.

OCDE. ***Integrity Review of Brazil: Managing Risks for a Cleaner Public Service***. Relatório: OECD, 2012. Disponível em: <<http://www.oecd.org/publications/brazil-oecd-integrity-review-9789264119321-en.htm>> Acesso em: 06 jan. 2017.

Project Management Institute Brasil. ***Determinação de Risco em Ambientes Altamente Interativos: Como Evitar o Fator Titanic no Seu Projeto***. PMI, 2010. Disponível em: <https://brasil.pmi.org/brazil/KnowledgeCenter/Articles/~/_/media/ADDB399E80F0485E9F2645CB0C41AE8F.ashx> Acesso em: 12 fev. 2017.

Project Management Institute Brasil. ***Guia PMBOK - Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos***. 4ª ed. PMI, 2008.

RITCHEY, T. ***General Morphological Analysis: A General Method for Non-Quantified Modeling***, 2010. Disponível em: <www.swemorph.com/ma.html> Acesso em 11 abr. 2017.

Tribunal de Contas da União. **Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação: Riscos e Controles para o Planejamento da Contratação**. TCU, 2012. Disponível

em: <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24D6E86A4014D72AC82195464&inline=1>> Acesso em: 13 jun. 2016.

_____. **Manual Online**. TCU, 2014. Disponível em:

<http://portal3.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/logistica/repositorio_qrn/wikic/ManualOnLine.htm> Acesso em: 21 ago. 2016.

_____. **Licitações e Contratos: Orientações e Jurisprudência do TCU**. TCU, 2010. Disponível em:

<<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A24D6E86A4014D72AC81CA540A>> Acesso em: 22 set. 2016.

_____. **Dez Passos para a Boa Governança**. TCU, 2014. Disponível em:

<<http://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/publicacoes.htm>> Acesso em: 11 mar. 2017.

_____. **Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública**. TCU, 2014. Disponível em:

<<http://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/publicacoes.htm>> Acesso em: 17 mar. 2017.

APÊNDICES

Apêndice A - Matriz de identificação de riscos

Tabela 8 - Matriz para identificação de riscos.

Número do Processo ou da Ação Estratégica	Risco Identificado	Evento	Causa	Áreas Impactadas
Observar a totalidade da empresa, as funções, as divisões identificadas, além de uma ou mais funções executadas pela mesma divisão. Observar, ainda, além da atividade fim, os requisitos para aquisições, levando em consideração questões externas e internas ao sistema metroviário e os requisitos do transporte público de passageiros sobre trilhos.	Risco é o efeito da incerteza nos objetivos. A incerteza é o estado, mesmo que parcial, da deficiência das informações relacionadas a um evento, sua compreensão, seu conhecimento, sua consequência ou sua probabilidade. Os objetivos podem ter diferentes aspectos (tais como metas financeiras, de saúde e segurança e ambientais) e podem aplicar-se em diferentes níveis (tais como estratégico, tático, operacionais, em toda a empresa, em toda a diretoria ou nas divisões, de projetos, de contratos e de processos). Um efeito é um desvio em relação ao esperado - positivo e/ou negativo.	Mudanças que podem criar, aumentar, evitar, reduzir, acelerar ou atrasar a realização dos objetivos. Pode ter várias consequências e pode afetar vários objetivos. Os controles existentes e sua eficácia e eficiência também devem ser levados em consideração. Um evento pode ser algo que pode acontecer ou não acontecer.	Fatores materializáveis de risco que produzem consequências. Causas comuns: Políticas, procedimentos ou critérios mal concebidos ou inexistentes; Implementações inconsistentes, incompletas ou incorretas; Controles internos deficientes ou inexistentes. Elemento sobre o qual incidirão as ações corretivas que serão propostas.	Área sobre a qual incidirão as consequências.
...
...

Fonte: elaboração do autor.

Apêndice B - Matriz de análise e avaliação de riscos

Tabela 9 - Matriz para análise e avaliação de riscos.

Consequências	Categoria	Probabilidade P	Impacto C	Nível de Risco = Combinação P.C
Resultados de um evento que afeta os objetivos. Podem ser certas ou incertas, podem ter efeitos positivos (oportunidades) ou negativos (ameaças) sobre os objetivos. Podem desencadear reações em cadeia.	Estratégico Conformidade Financeiro Operacional Ambiental TIC RH	A (Quase certo) B (Provável) C (Possível) D (Improável) E (Raro)	Insignificante (1) Menor (2) Moderado (3) Maior (4) Catastrófico (5)	Extremo (E) Elevado (H) Moderado (M) Baixo (L)
...
...

Fonte: elaboração do autor.

Apêndice C - Exemplo de risco identificado, analisado e avaliado

Tabela 10 - Exemplo de risco identificado, analisado e avaliado do metaprocessos de aquisição.

Número do Processo	Risco	Etapa no Metaprocessos de Aquisições	Evento	Causa	Áreas Impactadas	Consequências	Categoria	Probabilidade P	Consequências (impacto) C	Nível de Risco = Comb. P.C	Controles Identificados
808	Ausência de processos de trabalhos padronizados	Planejamento	Atrasos retrabalho, desperdícios de recursos públicos, financeiros e de pessoal multiplicidade de esforços para realizar contratações semelhantes	Através de erros e omissões por parte dos diversos atores envolvidos (e.g., especificações deficientes e/ou restritivas, critérios de seleção do fornecedor inadequados, modelo de gestão do contrato que dificulta obtenção de objeto contratado de qualidade) (e.g., anulação do certame por decisão de órgão do poder judiciário ou de controle) dificuldade de obtenção de preços de referência ante a singularidade das especificações, repetição de erros ante o "reaproveitamento de especificações e de editais"	Todas	Superfaturamento, obtenção de contrato com baixa qualidade ou não finalização do processo de contratação e dificuldade para acompanhamentos das obrigações ocasionando na maioria das vezes prejuízo financeiro e perda de economia de escala	O	A	4	E	Não

Fonte: Matriz de Riscos do METRÔ-DF.

ANEXOS

Anexo A - Questionário para avaliação de maturidade da gestão de riscos

Tabela 11 - Questionário para avaliação de maturidade da gestão de riscos.

Questões/Processos	G1	G2	G3	Xp
1. Os objetivos da organização estão definidos.	0	0	0	0,0
2. A direção foi treinada para compreender os riscos e sua responsabilidade por eles.	0	0	0	0,0
3. Foi definido um sistema de pontuação para avaliar os riscos.	0	0	0	0,0
4. O apetite por riscos da organização foi definido em termos de um sistema de pontuação.	0	0	0	0,0
5. Foram definidos processos para determinar riscos. Esses processos são seguidos.	0	0	0	0,0
6. Todos os riscos foram compilados em uma lista. Os riscos foram alocados a cargos específicos.	0	0	0	0,0
7. Todos os riscos foram avaliados de acordo com o sistema de pontuação definido.	0	0	0	0,0
8. As respostas aos riscos (por ex.: controles) foram selecionadas e implementadas.	0	0	0	0,0

9. A direção estabeleceu controles para monitorar a operação adequada dos controles-chave.	0	0	0	0,0
10. Os riscos são analisados criticamente pela organização de forma regular.	0	0	0	0,0
11. A administração relata os riscos para os diretores quando as respostas aos riscos não reduzem tais riscos a um nível aceitável.	0	0	0	0,0
12. Todos os novos projetos significativos são avaliados rotineiramente quanto a riscos.	0	0	0	0,0
13. A responsabilidade pela determinação, avaliação e manejo dos riscos está incluída nas descrições de cargos.	0	0	0	0,0
14. Os gerentes dão garantia da eficácia de sua gestão de riscos.	0	0	0	0,0
15. Os gerentes são avaliados quanto ao seu desempenho no gerenciamento dos riscos.	0	0	0	0,0
XG =	0,0	0,0	0,0	XMR=

Fonte: QSP - Centro da Qualidade, Segurança e Produtividade.

Anexo B - Níveis de maturidade da gestão de riscos

Tabela 12 - Níveis de maturidade da gestão de riscos.

Estágio	Grau de Maturidade	Características Gerais da Gestão de Riscos
1	Ingênuo	Nenhuma abordagem formal desenvolvida para a gestão de riscos. Promove a gestão de riscos e se baseia na avaliação de riscos da própria auditoria. Processo inconsistente, pobremente controlado.
2	Consciente	Abordagem para a gestão de riscos dispersa em “silos”. Promove a abordagem corporativa de gestão de riscos e se baseia na avaliação de riscos realizada pela própria auditoria.
3	Definido	Processo padronizado, consistente, caracterizado e bem entendido. Estratégia e políticas implementadas e comunicadas, apetite por riscos definido. Facilita a gestão de riscos. Relaciona-se com a gestão de riscos, e usa a avaliação de riscos pela direção/ gerência quando apropriado.
4	Gerenciado	Processo padronizado, consistente, caracterizado, bem entendido, medido e controlado. Abordagem corporativa para a gestão de riscos, desenvolvida e comunicada. Audita os processos de gestão de riscos e utiliza a avaliação de riscos pela direção/gerência conforme apropriado.
5	Habilitado	Gestão de riscos e controles internos totalmente incorporados às operações. Audita os processos de gestão de riscos e utiliza a avaliação de riscos pela direção/gerência conforme apropriado. Processo focado na melhoria contínua.

Fonte: QSP - Centro da Qualidade, Segurança e Produtividade.

Anexo C - Comparativos entre modelos de gestão de riscos

Tabela 13 - Comparativo entre modelos de gestão de riscos.

Características	COSO 2013	COSO ERM 2004 + Guias	AS/NZS 4360:2004 + Guidelines	ISO 31000:2009 Guide 73:2009	UK HM Orange Book
Considera oportunidades além de riscos	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Necessidade de instituir Política de Gestão de riscos	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Necessidade de serem definidos "critérios" de riscos	Parcialmente	Sim	Sim	Sim	Sim
Encoraja buscar a melhoria contínua da gestão de riscos	Parcialmente	Sim	Sim	Sim	Sim
Gestão de riscos na rotina de processos de trabalho e na cultura organizacional	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Associação de riscos com objetivos	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Aplicável na seleção da estratégia	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Recomenda criar e manter um portfólio / registro corporativo de riscos	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Alerta sobre necessidade de considerar o custo de tratamento de riscos	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Orienta para a necessidade de documentar as atividades de gestão de riscos	Parcialmente	Sim	Sim	Sim	Sim
Declara que os riscos devem ter "proprietários"	Parcialmente	Sim	Sim	Sim	Sim
Implementar a gestão de riscos não é garantia de total sucesso	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Adaptado do TCU - <http://portal.tcu.gov.br/gestao-e-governanca/gestao-de-riscos/modelos-de-gestao-de-riscos/comparativo-entre-modelos.htm>

Tabela 14 - Comparativo entre modelos de gestão de riscos.

Características	Australian Government Commonwealth Risk Management Policy	FERMA A Risk Management Standard	IFAC Managing Risk as an Integral Part of Managing an Organization	KING III Code for Governance Principles	INTOSAI GOV 9130 Guidelines for Internal Control Standards
Considera oportunidades além de riscos	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Necessidade de instituir Política de Gestão de riscos	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Necessidade de serem definidos "critérios" de riscos	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Encoraja buscar a melhoria contínua da gestão de riscos	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Gestão de riscos na rotina de processos de trabalho e na cultura organizacional	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Associação de riscos com objetivos	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Aplicável na seleção da estratégia	Sim	Sim	Sim	Não explícito	Sim
Recomenda criar e manter um portfólio / registro corporativo de riscos	Sim	Sim	Parcialmente	Sim	Sim
Alerta sobre necessidade de considerar o custo de tratamento de riscos	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Orienta para a necessidade de documentar as atividades de gestão de riscos	Sim	Parcialmente	Parcialmente	Sim	Sim
Declara que os riscos devem ter "proprietários"	Sim	Sim	Sim	Parcialmente	Parcialmente
Implementar a gestão de riscos não é garantia de total sucesso	Sim	Sim	Sim	Não explícito	Sim

Fonte: Adaptado do TCU - <http://portal.tcu.gov.br/gestao-e-governanca/gestao-de-riscos/modelos-de-gestao-de-riscos/comparativo-entre-modelos.htm>