



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Gestão de Políticas Públicas

OLAVO PONTES SANTANA

**REPENSANDO O PAPEL DO CONTROLE INTERNO NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: o caso da implantação do
Programa de Gestão de Riscos pela Controladoria-Geral do
Distrito Federal.**

Brasília – DF

2018

OLAVO PONTES SANTANA

**REPENSANDO O PAPEL DO CONTROLE INTERNO NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: o caso da implantação do
Programa de Gestão de Riscos pela Controladoria-Geral do
Distrito Federal.**

Relatório de Residência em Políticas Públicas
apresentado como trabalho de conclusão do
curso de Gestão de Políticas Públicas da
Universidade de Brasília.

Professora Orientadora: Dr.^a Elaine Rabelo
Neiva

Brasília – DF

2018

Este é um trabalho feito a mãos além das que o escreveram, por isso o dedico àqueles cujos esforços me permitiram sonhar: à minha mãe e meu pai, Joana e Olavo, e à minha irmã, Aline.

AGRADECIMENTOS

Ao Deus criador de todas as coisas por Sua infinita misericórdia e ao Seu filho Jesus Cristo, nosso Senhor e Redentor, pela Sua infinita bondade para comigo.

Aos meus pais, Joana e Olavo, meus irmãos, Aline e Lucas e meu cunhado Tai pelos momentos que passamos juntos, por aguentar a saudade e sempre dar apoio.

À professora Elaine, orientadora desta pesquisa, pelas conversas e orientações que foram muito além do escopo deste trabalho e serão levadas para o resto da vida.

Aos irmãos da Igreja Presbiteriana do Planalto, especialmente nosso grupo de Jovens, pelos aprendizados sobre amor, comunhão e amizade.

Aos servidores da Controladoria-Geral do Distrito Federal que deram todo o suporte e tornaram possível esta pesquisa, em especial, Lucio Pinho, João Batista, Robson Lopes, e Hugo Alencar; além de Diego Ramalho, que intermediou o contato com o órgão.

E a todos os outros os quais contribuíram direta ou indiretamente para esta etapa de vida, que Deus os abençoe!

— Ah! – disse afinal, pensativa. – Agora estou percebendo. Este jardim é como o estábulo. É muito maior do lado de dentro do que parece visto de fora.

— Naturalmente, Filha de Eva – disse o fauno. – Quanto mais se sobe e mais se entra, maior tudo vai ficando. O interior é muito maior que o exterior.

Depois de olhar atentamente para o jardim, Lúcia percebeu que, na verdade, aquilo não era jardim coisa nenhuma. Era, isto sim, um verdadeiro mundo, com seus próprios rios, florestas, mares e montanhas. Estes, porém, não lhe eram estranhos: ela os conhecia todos.

— Agora estou entendendo – disse ela. – Isto aqui ainda é Nárnia, e muito mais real e formosa do que aquela Nárnia lá embaixo, da mesma forma que aquela parecia bem mais real e bonita do que a Nárnia que se via do lado de fora da porta do estábulo. Agora estou entendendo... Um mundo dentro de outro mundo, uma Nárnia dentro de uma outra Nárnia...

— Isso mesmo – concordou o fauno. – Igual uma cebola, só que ao contrário: quanto mais para dentro, maior o anel.”

(C. S. Lewis em As Crônicas de Nárnia)

RESUMO

Nos últimos anos, em especial após os recentes escândalos de corrupção que resultaram em desvios de volumosos recursos financeiros na Administração Pública brasileira, voltou ao debate a efetividade dos mecanismos de controle vigentes, que não foram capazes de coibir preventivamente pelo menos parte das irregularidades, sendo extremamente difícil reverter os prejuízos já causados aos cofres públicos. Buscam-se ações consideradas bem-sucedidas que possam servir de resposta aos anseios da sociedade e, por isso, nesta pesquisa foi avaliada a implantação do Programa de Gestão de Riscos pela Controladoria-Geral do Distrito Federal em 24 unidades de alta complexidade do Governo do Distrito Federal tendo em vista seus possíveis resultados perceptíveis e mensuráveis no que se refere à atuação preventiva na utilização de recursos públicos e à aproximação de um serviço que contribua para a tomada de decisões antes mesmo que sejam empreendidos esforços em projetos de alto risco. Foi aplicada a análise de conteúdo às entrevistas realizadas com *stakeholders* do programa e aos documentos levantados durante a observação participante na Controladoria, que também gerou diários de campo utilizados como instrumentos. Além disso, foi utilizado o Modelo Lógico para externalizar os indicadores e resultados do programa. A partir da triangulação desses métodos, foi possível verificar que dos 40 indicadores levantados, a fase de operacionalização representou 14, sendo 13 deles alcançados e um para demonstrar o andamento do programa. Por outro lado, dos 14 indicadores para a fase de fomento e acompanhamento, três foram parcialmente alcançados, quatro foram cumpridos, dois não foram alcançados e cinco ainda não são passíveis de mensuração. Enquanto isso, a fase de capacitação e implantação, que somou 12 indicadores, teve um parcialmente alcançado, dois cumpridos, três que não foram possíveis de mensurar e outros seis foram utilizados para demonstrar o andamento do programa. Foi empreendida uma tentativa de aplicar questionários para verificar a percepção dos servidores dos órgãos onde está ocorrendo a implantação da Gestão de Riscos, porém a quantidade de respostas coletadas não gerou análises conclusivas o que, por outro lado, reafirma algumas dificuldades do programa principalmente no que se refere ao engajamento dos servidores das demais unidades administrativas.

Palavras-chave: Gestão de Riscos na Administração Pública; Avaliação de Políticas Públicas; Controle Interno; Controladoria-Geral do Distrito Federal; Modelo Lógico.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O Modelo Lógico no contexto do projeto.....	29
Figura 2: Representação genérica do Modelo Lógico	30
Figura 3: Indicadores de desempenho assumidos pela Controladoria-Geral do Distrito Federal junto ao Governador no que se refere ao Programa de Gestão de Riscos	44
Figura 4: Modelo de implantação da Gestão de Riscos aplicado pela Controladoria-Geral do Distrito Federal	56
Figura 5: Tela inicial do Sistema de Gestão de Auditoria do Distrito Federal (SaeWeb).....	57
Figura 6: Tela de cadastro de nova unidade com o Programa de Gestão de Riscos em implantação no Sistema de Gestão de Auditoria do Distrito Federal (SaeWeb).....	58

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Respostas à afirmativa 1 do questionário	60
Gráfico 2: Respostas à afirmativa 2 do questionário	61
Gráfico 3: Respostas à afirmativa 3 do questionário	62
Gráfico 4: Respostas à afirmativa 4 do questionário	63
Gráfico 5: Respostas à afirmativa 5 do questionário	63
Gráfico 6: Respostas à afirmativa 6 do questionário	64
Gráfico 7: Respostas à afirmativa 7 do questionário	65
Gráfico 8: Respostas à afirmativa 8 do questionário	65
Gráfico 9: Respostas à afirmativa 9 do questionário	66
Gráfico 10: Respostas à afirmativa 10 do questionário	67
Gráfico 11: Respostas à afirmativa 11 do questionário	67
Gráfico 12: Respostas à afirmativa 12 do questionário	68
Gráfico 13: Respostas à afirmativa 13 do questionário	69
Gráfico 14: Respostas à afirmativa 14 do questionário	70
Gráfico 15: Respostas à afirmativa 15 do questionário	71
Gráfico 16: Respostas à afirmativa 16 do questionário	72
Gráfico 17: Respostas à afirmativa 17 do questionário	72
Gráfico 18: Respostas à afirmativa 18 do questionário	73
Gráfico 19: Respostas à afirmativa 19 do questionário	74
Gráfico 20: Respostas à afirmativa 20 do questionário	75
Gráfico 21: Respostas à afirmativa 21 do questionário	76
Gráfico 22: Respostas à afirmativa 22 do questionário	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Avaliação dos indicadores da implantação do Programa de Gestão de Riscos – Fase de Operacionalização	79
Tabela 2: Avaliação dos indicadores da implantação do Programa de Gestão de Riscos – Fase de Fomento e Acompanhamento	81
Tabela 3: Avaliação dos indicadores da implantação do Programa de Gestão de Riscos – Fase de Capacitação e Implantação	84

LISTA DE SIGLAS

ABR	Auditoria Baseada em Riscos
AGEFIS	Agência de Fiscalização do Distrito Federal
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
CAESB	Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal
CEB	Companhia Energética de Brasília
CGDF	Controladoria-Geral do Distrito Federal
CODHAB	Companhia de Desenvolvimento da Habitação
DER	Departamento de Estradas e Rodagem do Distrito Federal
DETRAN	Departamento de Trânsito do Distrito Federal
DF	Distrito Federal
DFTRANS	Transporte Urbano do Distrito Federal
E-GOV ou EGOV	Escola de Governo do Distrito Federal
EMATER	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Distrito Federal
FHB	Fundação Hemocentro de Brasília
FNQ	Fundação Nacional de Qualidade
GAB	Gabinete da Controladoria-Geral do Distrito Federal
GDF	Governo do Distrito Federal
HEMOCENTRO	Fundação Hemocentro de Brasília
IA-CM	<i>Internal Audit Capability Model</i>
IBCG	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IPREV	Instituto de Previdência dos Servidores do Distrito Federal
METRÔ	Companhia do Metropolitano do Distrito Federal

NBR ISO	Norma Brasileira com base na Organização Internacional de Normatização
NOVACAP	Companhia Urbanizadora da Nova Capital do Brasil
OGDF	Ouvidoria-Geral do Distrito Federal
PCDF	Polícia Civil do Distrito Federal
PDCA	<i>Plan, Do, Check and Act</i>
PGDF	Procuradoria-Geral do Distrito Federal
PMAFM	Programa de Modernização das Organizações Financeiras Municipais
P MDF	Polícia Militar do Distrito Federal
SAEWEB	Sistema de Gestão de Auditoria do Distrito Federal
SEAGRI	Secretaria de Agricultura, Abastecimento e Desenvolvimento Rural
SECRIANCA	Secretaria de Políticas para Crianças, Adolescentes e Juventude
SECULT	Secretaria de Estado de Cultura
SEDESTMIDH	Secretaria do Trabalho, Desenvolvimento Social, Mulheres, Igualdade Racial e Direitos Humanos
SEDICT	Secretaria de Estado de Economia, Desenvolvimento, Inovação, Ciência e Tecnologia do Distrito Federal
SEE	Secretaria de Estado de Educação
SEF	Secretaria de Estado de Fazenda
SEGETH	Secretaria de Estado de Gestão do Território e Habitação
SEMA	Secretaria de Estado do Meio Ambiente
SEMOB	Secretaria de Mobilidade do Distrito Federal
SEPLAG	Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SES	Secretaria de Estado de Saúde

SETUL	Secretaria de Estado do Esporte, Turismo e Lazer
SINESP	Secretaria Estado de Infraestrutura e Serviços Públicos
SLU	Serviço de Limpeza Urbana do Distrito Federal
SUBCI	Subcontroladoria de Controle Interno
SUBGI	Subcontroladoria de Gestão Interna
SUBTI	Subcontroladoria de Tecnologia da Informação
SUCOR	Subcontroladoria de Correição Administrativa
SUTCS	Subcontroladoria de Transparência e Controle Social
STJ	Superior Tribunal de Justiça
TCDF	Tribunal de Contas do Distrito Federal
TCU	Tribunal de Contas da União
TERRACAP	Companhia Imobiliária de Brasília
UAI	Unidade de Auditoria Interna
UCI	Unidade de Controle Interno

.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	Pergunta norteadora	21
1.2	Objetivo geral	22
1.3	Objetivos específicos	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1	A importância dos mecanismos de controle interno no combate à corrupção e ao mau uso dos recursos públicos	24
2.1.1	Mecanismos de controle interno na Administração Pública.....	24
2.1.2	O que é uma Controladoria e qual o seu papel no Setor Público?	25
2.2	Avaliação de políticas públicas e programas governamentais	26
2.3	O Modelo Lógico e sua utilidade na avaliação de programas governamentais	28
2.3.1	A estrutura de um Modelo Lógico	29
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	32
3.1	Participantes	33
3.1.1	Participantes da construção do Modelo Lógico	33
3.1.2	Participantes da análise documental	33
3.1.3	Participantes da observação <i>in loco</i>	34
3.1.4	Entrevistados	35
3.1.5	Respondentes ao questionário	35
3.2	Instrumentos e procedimentos de coleta de dados.....	36
3.2.1	O Modelo Lógico como instrumento de coleta.....	36
3.2.2	Instrumentos e procedimentos utilizados para coleta de documentos...37	
3.2.3	Instrumentos utilizados na observação participante	37
3.2.4	Roteiros de entrevistas	38

3.2.5	Questionários aplicados	38
3.3	Procedimentos de análise de dados	38
3.3.1	O Modelo Lógico como norteador das análises.....	38
3.3.2	Análise de conteúdo aplicado aos documentos.....	39
3.3.3	Analisando os diários de campo da observação participante	39
3.3.4	Análise de conteúdo aplicada às entrevistas.....	40
3.3.5	Análise das respostas ao questionário	40
4	DIAGNÓSTICO DA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO DE RISCOS.....	42
4.1	O Programa de Gestão de Riscos desenvolvido pela Controladoria-Geral do Distrito Federal	43
4.2	O que o conteúdo das entrevistas com os <i>stakeholders</i> indica a respeito da gestão do Programa de Gestão de Riscos	45
4.3	Um pouco da relação entre Controladoria-Geral e outros órgãos do Distrito Federal a partir da observação participante em uma das turmas do curso de Gestão de Riscos com base na NBR ISO 31.000:2009.....	50
4.4	Um olhar sobre os procedimentos do Programa de Gestão de Riscos a partir da observação participante e da análise documental junto à Controladoria-Geral do Distrito Federal.....	54
4.5	Alinhando expectativas: como as respostas ao questionário aplicado indicam convergência ou divergência de visões sobre o Programa de Gestão de Riscos.....	59
4.6	Retomando o Modelo Lógico: organizando os resultados coletados	77
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
	REFERÊNCIAS.....	90
	APÊNDICE A – Quadro Lógico da implantação do Programa de Gestão de Riscos: Fase de Operacionalização.....	95
	APÊNDICE B – Indicadores de avaliação da implantação do Programa de Gestão de Riscos: Fase de Operacionalização	96
	APÊNDICE C – Quadro Lógico da implantação do Programa de Gestão de Riscos: Fase de Fomento e Acompanhamento	97
	APÊNDICE D – Indicadores de avaliação da implantação do Programa de Gestão de Riscos: Fase de Fomento e Acompanhamento.....	98

APÊNDICE E – Quadro Lógico da implantação do Programa de Gestão de Riscos: Fase de Capacitação e Implantação	99
APÊNDICE F – Indicadores de avaliação da implantação do Programa de Gestão de Riscos: Fase de Capacitação e Implantação	100
APÊNDICE G – Roteiro de entrevista utilizado na pesquisa	101
APÊNDICE H – Questionário aplicado na pesquisa.....	102
ANEXO A – Organograma da Controladoria Geral do Distrito Federal vigente até março de 2018	107
ANEXO B – Organograma da Controladoria Geral do Distrito Federal vigente a partir de abril de 2018.....	108
ANEXO C – Lista das 24 unidades de alta complexidade da administração pública direta e indireta do Governo do Distrito Federal.....	109

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o Brasil tem assistido atônito a diversos e recorrentes escândalos de corrupção e má gestão dos recursos públicos, seja em nível federal, estadual ou municipal. Apesar da onda de descrença que toma conta da população, é necessário ressaltar que tais fatos não teriam vindo à tona não fosse o amadurecimento de diversos mecanismos de controle desde a promulgação da Constituição Federal de 1988, que discorre na seção IX sobre a fiscalização contábil, financeira e orçamentária e, entre outras coisas, estabelece no art. 74 as competências dos sistemas de controle interno:

Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:

I - avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União;

II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;

III - exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União;

IV - apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.

[...]

Foi a partir destas diretrizes que os entes federados estabeleceram mecanismos para garantir o controle interno na administração pública, em especial a implantação de órgãos setoriais de controladoria, responsáveis pelo acompanhamento fiscal e gerencial da esfera a qual estão vinculados. No Distrito Federal, especificamente, o Art. 80 de sua Lei Orgânica, promulgada em 1993, reflete as competências instituídas no Art. 74 da Constituição Federal.

O primeiro esboço de órgão de controle interno no poder executivo do Distrito Federal, porém, surge por meio do Decreto nº 24.582, de 11 de maio de 2004, ainda sobre o rótulo de Corregedoria-Geral do Distrito Federal. Após diversos

governos, o Decreto nº 36.236, de 1º de janeiro de 2015 institui a Controladoria-Geral do Distrito Federal (CGDF) como órgão especializado da Administração Direta, concedendo-lhe status de Secretaria de Estado e outorgando-lhe as competências:

[...] na supervisão, no tratamento e na orientação dos dados e das informações disponibilizáveis no Portal da Transparência; na supervisão e na coordenação do sistema de controle interno; na correição e na auditoria administrativa; na supervisão e na coordenação dos serviços das ouvidorias públicas do Distrito Federal; na defesa do patrimônio público e da transparência; na prevenção da corrupção; na verificação dos princípios constitucionais nos atos da Administração Pública; bem como na apuração de indícios de irregularidades administrativas. (CONTROLADORIA GERAL DO DISTRITO FEDERAL, 2017).

A Controladoria-Geral do Distrito Federal (CGDF) é regulada pelo Regimento Interno aprovado¹ no Decreto nº 38.242, de 31 de maio de 2017, e composta pelas seguintes unidades finalísticas, que atuam de forma articulada entre si: Gabinete (GAB), que inclui a Controladoria-Geral Adjunta e outras Assessorias; Subcontroladoria de Correição Administrativa (SUCOR); Subcontroladoria de Controle Interno (SUBCI); Subcontroladoria de Transparência e Controle Social (SUTCS); Subcontroladoria de Tecnologia da Informação (SUBTI); Subcontroladoria de Gestão Interna (SUBGI); e Ouvidoria-Geral (OGDF).

Assim, a Controladoria-Geral do Distrito Federal possui a missão constitucional, refletida também na Lei Orgânica distrital, de acompanhar a execução dos serviços pelos órgãos da administração pública local no que tange à legalidade e ao mérito, sempre com vistas na preservação do patrimônio público. Sendo esta atuação ineficiente quando executada apenas de maneira reativa por meio da sanção posterior aos atos praticados, foi necessário desenvolver ferramentas proativas que orientassem os órgãos ainda durante o planejamento, antes que recursos sejam empregados em vão.

Segundo Secchi (2012, p. 17), política pública “tem relação com orientações para a decisão e ação” de forma que envolvem abordagens para enfrentar um

¹ Disponível em:

http://www.tc.df.gov.br/SINJ/Norma/2e792c58001c4c1a980d5e66541a049c/Decreto_38242_31_05_2017.html

problema público, ou seja, há intencionalidade. Nesse sentido, um problema é público quando atinge uma quantidade considerável de indivíduos que, portanto, o consideram uma situação inadequada e relevante para a sociedade.

Destarte, políticas públicas não são exclusivamente elaboradas pelo Estado ou Governo. Quando um destes atores está envolvido, pode-se referir a elas como Políticas Governamentais, que são “emanadas pelos diversos órgãos dos poderes Legislativo, Executivo e Judiciário” (SECCHI, 2012) e representam o maior de seus subgrupos.

Além disso, Secchi (2012) recorre à tipologia formulada por Lowi (1964) para classificar as políticas públicas dentre regulatórias, distributivas, redistributivas e constitutivas. Talvez a maior diferença entre elas seja que as três primeiras classificações estão diretamente relacionadas à prestação direta de serviços e ações concretas de governo, enquanto a última trata de “regras sobre as regras”, o que gera, inclusive, menos interesse por esse tipo de política pública por parte da sociedade em geral.

Nesta pesquisa, estudar-se-á a *Implantação da Gestão de Riscos nos órgãos de alta complexidade do Governo do Distrito Federal - GDF*, executada pela Controladoria-Geral do Distrito Federal a partir de 2016, mais especificamente² pela Coordenação de Auditoria de Gestão de Riscos, vinculada à Coordenação-Geral de Auditoria da Subcontroladoria de Controle Interno (SUBCI). Esse tipo de programa pode ser considerado uma política pública constitutiva, ou seja, que lida com processos, define atribuições, regulamenta a disputa política e a própria elaboração de políticas públicas. De acordo com Secchi (2012, p. 18), políticas como essas “são chamadas *meta-polícies*, porque se encontram acima dos outros três tipos de políticas e comumente moldam a dinâmica política nessas outras arenas”.

A ideia de modernizar as técnicas de auditoria e implantar Gestão de Riscos em órgãos do Governo do Distrito Federal surge ainda em 2015, inspirado pela missão Constitucional e nas diretrizes da Lei Orgânica do Distrito Federal. O ensejo

² No decorrer desta pesquisa, houve alteração do organograma da Subcontroladoria de Controle Interno (SUBCI) no que se refere à Coordenação de Auditoria de Gestão de Riscos. Por isso, nos anexos deste relatório estão tanto o organograma desta Subcontroladoria vigente até março de 2018 (Anexo A) como o vigente a partir de abril de 2018 (Anexo B).

de ter a capacidade de identificar e lidar com incertezas na Administração Pública local foi impulsionado, também, pela Decisão 3.320/2015 do Tribunal de Contas do Distrito Federal³, que determinou a atuação preventiva e consultiva do controle interno. Entretanto, por diversos fatores, só foi possível iniciar a execução do programa a partir de 2016. Uma primeira condição favorável para isso foi a mudança da alta gestão da Controladoria-Geral do Distrito Federal em outubro de 2015.

Em geral, reestruturações de órgãos no Poder Executivo não são tão incomuns quanto se imagina, pois ocorrem de forma recorrente a cada troca de governo, ou até mesmo dentro do mesmo mandato, quando um governante busca apoio político. A reorganização da Controladoria-Geral do Distrito Federal, entretanto, chama a atenção por não alterar bruscamente a estrutura até então vigente. De fato, a Subsecretaria de Tomada de Contas Especial foi convertida em uma coordenação subordinada à Subcontroladoria de Correição Administrativa (SUCOR). Além disso, a Secretaria de Transparência e Tecnologia foi dividida em duas, dando origem à Secretaria de Tecnologia (SUBTI) e à Secretaria de Transparência e Controle Social (SUTCS).

A maior mudança ocorrida desde então talvez tenha sido no conceito de controle interno, de forma que houve mudança de metodologia aplicada pela Controladoria-Geral do Distrito Federal, migrando do sistema de Tomada de Contas Especial (caracterizado por uma ação de acompanhamento que ocorre após a execução do gasto) para um Modelo Preventivo, onde a Controladoria atua antecipadamente, prestando assessoria para outros órgãos com o intuito de evitar que ocorram desvios no processo.

Outro fator determinante para a execução do projeto foi a publicação⁴ do Decreto Distrital nº 37.302/2016, que estabelece os modelos de boas práticas gerenciais em Gestão de Riscos e Controle Interno a serem adotados no âmbito da

³ Disponível em:

<https://www.tc.df.gov.br/app/mesaVirtual/implementacao/?a=documento&f=downloadPDF&iddocumento=1321291>

⁴ Disponível em:

http://www.tc.df.gov.br/SINJ/Norma/62b125e556c2408ba49802520e9f96e4/Decreto_37302_29_04_2016.html

Administração Pública do Distrito Federal, delegando a responsabilidade de implantação à Controladoria-Geral do Distrito Federal.

Um terceiro ponto importante, mas não necessariamente crucial para o programa foi a sanção da Lei Nacional nº 13.303/2016, conhecida como Lei das Estatais⁵, que, quando tem seu texto analisado, menciona a palavra “risco” 25 vezes. Portanto, por mais que não influencie a execução em todos os entes, já que o programa está sendo implementado em órgãos da administração direta e indireta, deve ser um fator considerado ao aplicar o projeto em empresas estatais do Distrito Federal.

O programa busca implementar até 2019 a Gestão de Riscos com base na NBR ISO 31000:2009 em 24 unidades de alta complexidade (ANEXO C) da administração pública, que concentram cerca de 86% do orçamento do Governo do Distrito Federal. Muito além de fomentar, o órgão atua em conjunto na implementação, como uma espécie de consultoria, inclusive fornecendo os treinamentos necessários. Além de avaliar a maturidade da gestão de riscos e controle internos, o programa também busca realizar auditorias baseadas em riscos nesses órgãos.

Em um momento tão delicado, quando se contesta a efetividade de atuação dos mecanismos de controle das instituições brasileiras diante de diversos escândalos de corrupção, mau uso e contingenciamento de recursos públicos, é importante verificar a real efetividade de programas os quais têm demonstrado resultado no tratamento destes recursos.

Visto que a Implantação da Gestão de Riscos é uma política pública constitutiva, isto é, que proporciona subsídio para que os órgãos formulem outras políticas por meio das informações sobre os riscos inerentes ao percurso dos projetos que serão executados e seus possíveis impactos orçamentários, estruturais, etc., duas dimensões estão intrinsecamente ligadas e serão analisadas: a gestão e os procedimentos.

Com relação à gestão, já que este é um programa ainda em execução, mas que já apresenta resultados a serem observados, serão abordados a estrutura, os

⁵ Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm

processos, os instrumentos e pessoas envolvidas. Por outro lado, como envolve treinamentos, monitoramento e acompanhamento de órgãos pela Controladoria-Geral do Distrito Federal, é natural que alguns procedimentos também sejam inseridos na pesquisa, como os processos de implantação, suas subdivisões, fluxos de atividades e ações desenvolvidas, principalmente no que tange aos *inputs* e *outputs* (*entradas* e *saídas*, respectivamente). Entretanto, questões documentais, registros ou acervos de relatórios elaborados pela Controladoria-Geral do Distrito Federal sobre outros órgãos, devido a restrições de acesso, não estão incluídos no escopo desta pesquisa.

Dentro deste escopo, a avaliação de políticas públicas e programas governamentais se mostra crucial dentro do ciclo de políticas públicas devido à convergência entre diferentes áreas de conhecimento que contribuem com técnicas, conceitos e indicadores. Por outro lado, também é um campo ainda em processo de institucionalização em diversos países, inclusive no Brasil, como consequência de seu surgimento recente e construção ainda em andamento, quando comparado a outros espaços dominantes até então no campo das políticas públicas.

Por isso, o campo da avaliação, mesmo ainda em construção, é um mecanismo importante para o monitoramento de políticas públicas e prestação de contas à sociedade, de modo que se fez necessário optar por um modelo que, longe de ser perfeito, conseguisse articular a gestão e os procedimentos de maneira integrada, de forma que a análise dos resultados fosse transmitida de uma maneira simplificada e transparente, tanto aos gestores do programa quando à sociedade que o financia e merece um retorno à altura, de forma a tornar mais democrático e de fácil entendimento o acesso à própria avaliação executada nesta pesquisa.

1.1 Pergunta norteadora

Existem resultados perceptíveis e mensuráveis decorrentes da implantação do Programa de Gestão de Riscos nos órgãos de alta complexidade do Governo do Distrito Federal?

1.2 Objetivo geral

Analisar a implantação do Programa de Gestão de Riscos e seus possíveis resultados nos órgãos de alta complexidade do Governo do Distrito Federal.

1.3 Objetivos específicos

- Estabelecer o Modelo Lógico do Programa de Gestão de Riscos no Governo do Distrito Federal;
- Estabelecer indicadores de resultados claros, objetivos e transparentes com base no Modelo Lógico do Programa de Gestão de Riscos no Governo do Distrito Federal previamente elaborado e referendado junto aos gestores da Controladoria-Geral do Distrito Federal;
- Descrever a implantação do Programa de Gestão de Riscos nos órgãos de alta complexidade do Governo do Distrito Federal;
- Analisar a efetividade da execução do Programa de Implantação da Gestão de Riscos no Governo do Distrito Federal com base nos indicadores e no Modelo Lógico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Filgueiras et. al. (2010), é necessário um retrospecto histórico para determinar o conceito de corrupção. No pensamento grego, corrupção está associada à palavra *diaphthora*, enquanto no latim remete à *corrumpere*, ambas relacionadas à ideia de putrefação, destruição ou ruína. Nesse sentido, Tocqueville (1998, apud Filgueiras et. al., 2010), focando no caráter racionalizado pelos interesses individuais, pensamento compartilhado por Weber, discute maneiras de delimitar os limites entre público e privado, com o intuito de sugerir um modelo menos aderente à corrupção, a partir da dicotomia na relação existente entre política e administração pública.

Partindo desse pressuposto, três esferas da corrupção têm como ponto comum a contestação da eficiência do Estado como provedor de bens públicos: a praticada pelos políticos profissionais (notadamente governantes e parlamentares); a cometida por funcionários públicos que se utilizam do aparato administrativo estatal em prol de seus próprios interesses; e a exercida por membros de instituições estatais fundamentais (como a polícia e o Judiciário) (FILGUEIRAS ET. AL., 2010).

Segundo esta lógica, a organização institucional é fundamental para permitir ou não a ação discricionária dos agentes públicos em prol de si mesmos, por isso é necessário atentar para os seguintes pontos: a democracia permite que a corrupção seja percebida de modo transparente pelo público; a corrupção não é vista como um ato de decadência moral, mas, principalmente, na atuação do Estado e dos agentes públicos; e mecanismos de *checks and balances*, regras burocráticas e instituições de controle são primordiais para consolidação da democracia. (FILGUEIRAS ET. AL., 2010).

Por isso, existem controles administrativos inseridos na lógica institucional e hierárquica do Estado para acompanhar as atividades dos órgãos com o intuito de garantir a legalidade, mas também auxiliar na satisfação das obrigações técnicas e econômicas da execução dos serviços. Esses mecanismos são conhecidos como “controles internos”. (MEIRELLES, 2000 APUD ARAUJO; SANCHEZ, 2015).

2.1 A importância dos mecanismos de controle interno no combate à corrupção e ao mau uso dos recursos públicos

Muito além de abordar os sistemas de controle interno como puramente punitivos, também é necessário promover um entendimento mais moderno de responsabilidade, que, segundo Trosa (2001, p. 264, apud Pinho e Sacramento, 2009), não deve ser resumida a ameaças ou medidas de repreensão, mas deve interiorizar a percepção de que “cada um faz parte da solução e não apenas do problema”. Segundo Pinho e Sacramento (2009, p. 1349), essa visão “está associada à ideia da responsabilidade subjetiva, isto é, à cobrança que a pessoa exerce sobre si mesma quanto à necessidade de prestar contas a alguém”.

Por outro lado, Pinho e Sacramento (2009) - citando Campos (1990), Przeworski (1998) e Melo (2007) - também ressaltam que embora a visão de Trosa seja nobre, é necessário fazer uma reflexão sobre a natureza dos agentes públicos e dos mecanismos de controle.

2.1.1 Mecanismos de controle interno na Administração Pública

Para Piscitelli (1995, apud Araujo e Sanchez, 2015), os mecanismos de controle interno devem ser norteados por quatro objetivos principais para prevenir o exercício da corrupção administrativo-burocrática, sendo eles: a verificação das operações mediante os aspectos contábeis, formais e legais; a eficiência mediante avaliação sob a ótica dos recursos empregados; a eficácia, ou seja, os resultados obtidos; e a avaliação dos resultados.

Segundo Araujo e Sanchez (2015), a análise dos mecanismos de controle interno deve ser feita a partir da teoria da racionalidade limitada e do homem contratual – ao invés do conceito de homem econômico e da maximização de resultados – pois, devido a assimetria de informações e a existência de oportunismo por parte de alguns agentes que possuem subsídios privilegiados, o homem contratual melhor se encaixa no mundo real, de forma que suas decisões são

tomadas com base nas informações disponíveis, buscando satisfazer suas necessidades, sendo oportunista se e quando achar necessário.

Além disso, Araujo e Sanchez (2015) recorrem à Teoria da Agência – baseada na relação entre o titular (ou principal) que delega responsabilidades ao agente – para explicar a relação dos mecanismos de controle interno com outros setores no âmbito da Administração Pública, onde os governantes eleitos representam o papel de titular e os empregados da burocracia estatal seriam o agente. Seguindo este raciocínio, portanto, a assimetria de informações entre o governo e a burocracia pode ser aproveitada para que o agente busque interesses distintos do titular, havendo falseamento de metas e resultando na corrupção burocrática, que causa sérios danos à sociedade e pode resultar em deslegitimar o sistema. Portanto, seguindo esta lógica, “o controle sobre a burocracia estatal dependerá da forma como são construídos [...] arranjos institucionais que limitem e constringam os possíveis comportamentos oportunistas dos agentes” (ARAUJO; SANCHEZ, 2015, p. 160).

Deste modo, Araujo e Sanchez (2015), abordam também a responsabilização em casos de desvio na Administração Pública: no caso da cúpula, que comanda a organização, há o ônus político, enquanto os agentes respondem administrativamente por seus atos. Nesse sentido, o fortalecimento da atuação dos mecanismos de controle interno passa pela facilitação e redução de custos para a obtenção de informações na Administração Pública.

2.1.2 O que é uma Controladoria e qual o seu papel no Setor Público?

Nessa situação de assimetria, Cavalcante e De Luca (2013) apontam que os cidadãos, titulares da gestão dos recursos públicos, delegam essa responsabilidade ao Poder Executivo, o que pode resultar no desencontro de interesses. Portanto, recorrem ao conceito de Governança Corporativa – princípios, normas, modelos e práticas vinculados às teias organizacionais de controle e poder – como estratégia para lidar com essas circunstâncias e proporcionar melhor comunicação entre cidadãos e gestores públicos sobre os resultados da Administração Pública.

Apesar de o conceito de Governança Corporativa ter se popularizado no setor privado, órgãos como “a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) [...] estenderam e adaptaram seus princípios e recomendações de práticas a entidades do setor público” após diversos escândalos envolvendo recursos públicos (CAVALCANTE; DE LUCA, 2013, p. 74).

De fato, as funções das Controladorias envolvem:

[...] suporte à alta gestão para viabilizar o alcance dos objetivos organizacionais, na eficiência e efetividade das operações, na confiabilidade de relatórios internos e externos e na conformidade na aplicação de leis e regulamentos. (CAVALCANTE; DE LUCA, 2013, p. 74).

Nesse sentido, o relatório da IFAC (2001, apud Cavalcante e De Luca, 2013) propõe que, para desenvolver a governança e controladoria do setor público, sejam adotados mecanismos que promovam atuação nas áreas de Gestão de Riscos, Auditoria Interna, Comitê de Auditoria, Controles Internos, Orçamento, Administração Financeira e Treinamentos.

Portanto, muito mais do que um órgão de que deve agir retroativamente de maneira repressiva, Controladorias são também ferramentas de gestão que proporcionam informações importantes para monitoramento e tomada de decisões, de forma que não é possível pensá-las como instrumentos puramente punitivos, mas que também devem orientar demais órgãos sobre a execução das suas atividades. Desta forma, uma maneira de verificar se os mecanismos de controle interno no setor público estão cumprindo seu papel é por meio da avaliação de programas, de modo a também constatar a efetividade das ações tomadas por estes entes.

2.2 Avaliação de políticas públicas e programas governamentais

Por mais que não haja um consenso na literatura acerca do conceito do termo “avaliação de políticas públicas” – segundo Trevisan e Van Bellen (2008) recorrendo à Ferreira (1999), Mokate (2002) e (Garcia, 2001) – há uma conformidade de que “avaliação” está relacionada com “atribuição de valor a algo”. Nesse sentido, Stake (1973, apud Vianna, 2005) afirma que toda avaliação envolve

um julgamento de valor, de forma que se deve estar atento às divergências de informações coletadas durante a pesquisa, principalmente quando estão envolvidos diversos atores de órgãos diferentes, o que gera múltiplas fontes e abordagens.

A avaliação de programas como um processo democrático é muitas vezes uma perspectiva pouco abordada por pesquisadores. Por isso, Vianna (2005) citando House e Howe (2003), ressalta que o ato de avaliar muitas vezes envolve equipes, de forma que é necessário considerar diversos posicionamentos e valores e até mesmo lidar com situações conflituosas que afetam as equipes de trabalho. Além disso, de acordo com Trevisan e Van Bellen (2008), a redemocratização na segunda metade da década de 1980 foi um terreno fértil para o desenvolvimento do campo da análise de políticas públicas no Brasil.

Nesse sentido, a avaliação de políticas públicas e programas governamentais também pode ser utilizada como um instrumento de gestão no Setor Público, ao passo que cumpre um papel primordial em gerar informações estratégicas para o processo decisório, seja uma avaliação anterior (para uma análise de custo-benefício, durante (para adquirir conhecimento ou aprendizagem sobre o processo em andamento) ou posterior à execução (para realizar um julgamento de valor sobre os resultados do programa). (TREVISAN; VAN BELLEN, 2008, p. 541).

Portanto, três aspectos merecem especial atenção ao realizar uma avaliação de políticas públicas: a robustez dos critérios, para que sejam úteis e gerem informações importantes sobre a gestão do programa; a transparência das informações coletadas, tanto para a sociedade quanto para os gestores, de forma a dar a devida publicidade à ação do pesquisador e os resultados da pesquisa de um programa de interesse público; e a objetividade das informações, com o intuito de que o conteúdo da pesquisa seja de simples entendimento a todos os envolvidos direta ou indiretamente pelo programa.

Por esse motivo, o Modelo Lógico se apresenta como um instrumento pertinente de avaliação e planejamento de políticas públicas, visto que sua estrutura visual e intuitiva proporciona transparência ao programa objeto de estudo, tornam seu entendimento mais objetivo, assim como os procedimentos e os resultados são mais bem comunicados aos envolvidos.

2.3 O Modelo Lógico e sua utilidade na avaliação de programas governamentais

De acordo com McLaughlin e Jordan (2010), a implementação de um programa também pode ser analisada como um teste de hipótese, portanto, alguns resultados devem ser esperados ao final dessa execução. Por isso, o Modelo Lógico é um instrumento que pode explorar, entender os pressupostos que fundamentam o programa e elaborar estratégias para viabilizar o teste de hipótese ou analisar a efetividade das abordagens já adotadas, além de:

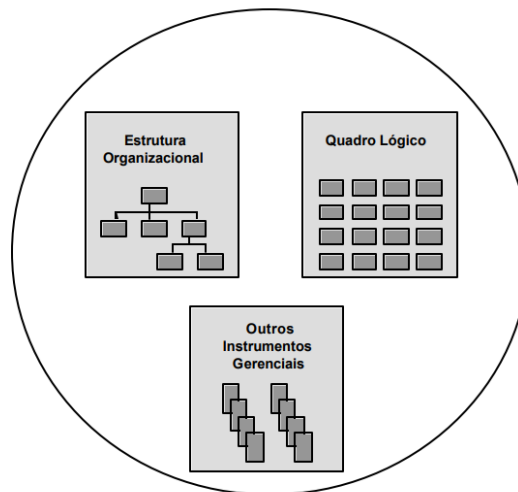
- Apontar para questões de avaliação e um conjunto equilibrado de pontos-chave de medição de desempenho, melhorando assim a coleta e utilidade de dados e ajudando os gerentes e equipe a cumprir os requisitos de relatórios de desempenho.
- Ajudar com o desenho ou melhoria do programa, identificando atividades do programa que são críticas para a atingir a meta, são redundantes ou têm vínculos inconsistentes ou implausíveis com as metas do programa.
- Comunicar o lugar de um programa na organização ou hierarquia de problemas, especialmente se houver gráficos de lógica compartilhada em vários níveis de gerenciamento.
- Desenvolver uma compreensão comum do programa e expectativas de recursos, potenciais pessoas alcançadas e resultados. Portanto, é bom para compartilhar ideias, identificar pressupostos, construção de equipes e comunicação.

(MCLAUGHLIN; JORDAN, 2010, p. 59, Tradução Livre do Inglês)

Nesse mesmo sentido, Pfeiffer (2000, p. 83) aponta que o Modelo Lógico é estruturado a partir de diversos “conceitos interdependentes que descrevem de um modo operacional e organizado numa matriz os aspectos mais importantes de um projeto de intervenção”, permitindo averiguar se o escopo do projeto foi bem-estruturado, além de permitir o monitoramento ordenado e uma avaliação objetiva. Além disso, Meneses e Abbad (2009) ponderam que, devido à estrutura intuitiva, modelos lógicos proporcionam informações úteis a todos os atores interessados no processo de avaliação.

Em tempo, é necessário ressaltar, contudo, que o Modelo Lógico é apenas um instrumento dentro do planejamento e gerenciamento de projetos (Figura 1), de forma que a efetividade de sua aplicação depende, obviamente, do contexto em que está inserido. Como indicado por Pfeiffer (2000), por mais que este modelo tenha sido construído para esse fim, diversos projetos eram convertidos em programas, se adequando também a esse tipo de análise.

Figura 1: O Modelo Lógico no contexto do projeto



Fonte: PFEIFFER (2000, p. 109).

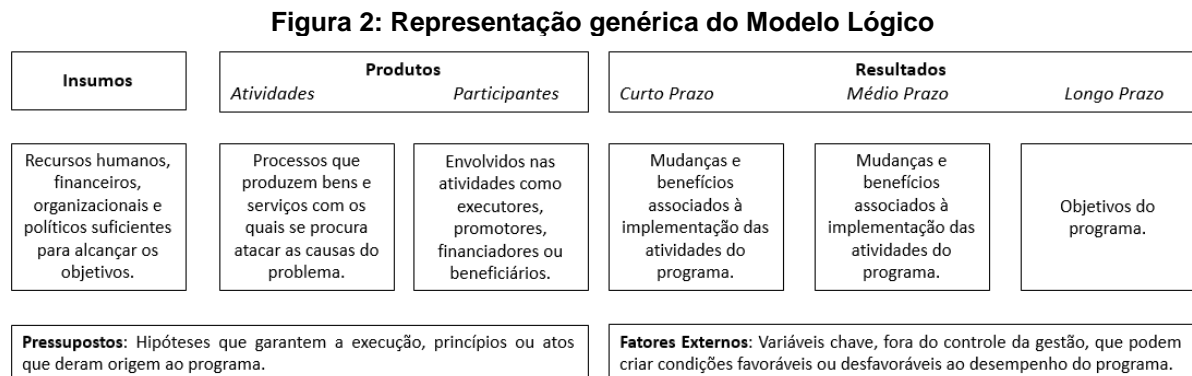
2.3.1 A estrutura de um Modelo Lógico

Um dos precursores dos modelos lógicos, Wholey (1987, apud McLaughlin e Jordan, 2010), define recursos, atividades e resultados (de curto, médio longo prazo) como os elementos básicos da estrutura. Porém, autores como McLaughlin e Jordan (1999, apud McLaughlin e Jordan, 2010) adicionaram posteriormente os participantes (potenciais envolvidos) e as influências contextuais, tanto os pressupostos como fatores externos que podem afetar a execução do programa. De qualquer forma, a essência original se mantém a mesma, partindo dos *inputs* (recursos) para chegar nos *outputs* (resultados).

Nesse sentido, Souza (2010, p. 39) ressalta que os resultados podem ser transmitidos a partir de “mudanças específicas no comportamento, conhecimento, habilidades, status ou nível de desempenho do participante do programa”, de forma

que os de curto e médio prazo são abordagens para enfrentar as causas dos problemas identificados, enquanto os de longo prazo transmitem os próprios objetivos definidos no planejamento do programa.

A partir dessas informações, é possível visualizar a estrutura do modelo lógico na figura a seguir:



Fonte: Elaboração própria com informações retiradas de SOUZA (2010, p. 38-40).

Nesta representação gráfica, fica mais clara a própria dinâmica deste modelo: de um lado, os insumos e produtos são os *inputs* para a execução, devidamente fundamentados em premissas que orientam o programa. Um pressuposto que não se cumpre pode inviabilizar todo o projeto, da mesma forma que sem recursos humanos ou financeiros não é possível executar as atividades (processos executados com o intuito de atacar as causas dos problemas identificados) com os participantes esperados (desde patrocinadores até beneficiários das ações).

De outro lado, os resultados esperados (*outputs*) são divididos de acordo com um marco temporal de curto, médio e longo prazo para garantir que o projeto é mensurável e que todo recurso empregado possui uma finalidade. Em geral, os objetivos do programa também são os resultados de longo prazo, enquanto os demais são benefícios incrementais associados à execução. Além disso, os fatores externos são expostos para dar conhecimento à equipe de variáveis além do controle da gestão, sejam seus impactos positivos ou negativos, inclusive para que os envolvidos possam eventualmente se preparar para esses cenários.

Para a construção do Modelo Lógico, são necessárias cinco etapas:

Etapa 1: recolher as informações relevantes

Etapa 2: definir claramente o problema que o programa irá resolver e seu contexto

Etapa 3: definir os elementos do modelo em uma tabela

Etapa 4: desenhar o modelo

Etapa 5: validar o modelo com as partes interessadas

(MCLAUGHLIN; JORDAN, 2010, p. 61, Tradução Livre do Inglês)

Portanto, a utilização do Modelo Lógico na avaliação de programas requer contatos constantes com os gerentes e demais envolvidos no projeto para conseguir transmitir as informações com a clareza que se propõe e validá-las, de forma a evitar a disseminação de equívocos, além de a própria avaliação só ser executada após a confirmação do modelo por todas as partes.

Além disso, no Modelo Lógico é possível ilustrar com clareza os fatores envolvidos na unidade de análise desta pesquisa, a gestão e os procedimentos do Programa de Gestão de Riscos, de forma a perseguir os objetivos definidos para este estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os levantamentos bibliográficos que fundamentam este estudo foram executados a partir de pesquisa exploratória de artigos disponibilizados na Internet, indicações da Professora Orientadora e contatos com a Controladoria-Geral do Distrito Federal.

Para a definição do tema, foram realizadas reuniões no ano de 2017 com o Subcontrolador de Controle Social, que levou a demanda de pesquisa ao então Controlador-Geral do Distrito Federal, até que o escopo foi definido e validado junto ao Subcontrolador de Controle Interno e ao Coordenador de Auditoria.

Além disso, esta pesquisa tem natureza mista (qualitativa e quantitativa), pois busca combinar a análise subjetiva do pesquisador após a observação participante (análise etnográfica), a análise documental e entrevistas com os gestores e outros servidores envolvidos no programa com a aplicação de questionários via *survey* para verificar a percepção dos servidores das controladorias setoriais com relação à efetividade do Programa de Gestão de Riscos nos órgãos onde já houve ou está em andamento a implantação. (CRESWELL, 2007; MINAYO, 2012).

A seguir, serão apresentados os Participantes; Instrumentos e procedimentos de coleta de dados; e Procedimentos de análise de dados. Cada tópico será dividido por etapa de coleta de dados executada durante a pesquisa, sendo elas: a utilização do Modelo Lógico, a análise documental, a observação participante, a realização de entrevistas e a aplicação de questionários.

3.1 Participantes

3.1.1 Participantes da construção do Modelo Lógico

As informações prévias do Programa de Gestão de Riscos foram recolhidas junto ao Subcontrolador de Controle Interno e o Coordenador-Geral de Auditoria em reunião no dia 29 de setembro de 2017. O Modelo foi validado em novo encontro no dia 13 de novembro de 2017 e, ainda, o Diretor de Auditoria de Avaliação de Riscos indicou alguns apontamentos que também foram incorporados.

3.1.2 Participantes da análise documental

O levantamento de normativos e documentos foi realizado no âmbito da Coordenação de Auditoria de Gestão de Riscos, vinculada à Coordenação-Geral de Auditoria da Subcontroladoria de Controle Interno (SUBCI) da Controladoria-Geral do Distrito Federal (CGDF), com o apoio do Coordenador-Geral de Auditoria e do Diretor de Auditoria de Avaliação de Riscos. Os principais documentos ou normativos levantados foram:

- Os artefatos⁶ gerados pela implantação da Gestão de Riscos nos órgãos, sendo eles: o Cronograma de Implantação; o documento de Estabelecimento de Contexto; a Matriz de Riscos; dentre outros.
- O Decreto Distrital n 37.302 de 2016;
- A Lei Nacional n 13.303 de 2016; e

⁶ Visto que muitos dos artefatos contém informações de acesso restrito, abordou-se apenas a sua estrutura e não o conteúdo, inclusive tendo em vista a pergunta norteadora e os objetivos desta pesquisa, que não adentram no mérito ou na análise das informações constantes nesses documentos, mas somente na sua aplicabilidade como instrumentos ou ferramentas.

- A Portaria nº 47, de 27 de abril de 2017, da Controladoria-Geral do Distrito Federal;
- As Portarias Conjuntas⁷ que instituem os Comitês de Gestão de Riscos e as Políticas de Gestão de Riscos dos órgãos, sendo elas: Portaria Conjunta nº 05, de 30 de março de 2017; Portaria Conjunta nº 09 de 24 de março de 2016; Portaria Conjunta nº 13 de 15 de dezembro de 2017; Portaria Conjunta nº 27 de 13 de julho de 2016; Portaria Conjunta nº 12 de 14 de dezembro de 2017; Portaria Conjunta nº 25 de 12 de julho de 2016; Portaria Conjunta nº 01, de 1 de fevereiro de 2018; Portaria Conjunta nº 30 de 22 de novembro de 2016; Portaria Conjunta nº 10 de 24 de agosto de 2017; Portaria Conjunta nº 03, de 08 de fevereiro de 2017; e Portaria Conjunta nº 07 de 09 de junho de 2017.

3.1.3 Participantes da observação *in loco*

A observação participante englobou um dos cursos de capacitação oferecidos pela Controladoria Geral do Distrito Federal aos servidores de órgãos de alta complexidade do Governo do Distrito Federal. Foi possível acompanhar a Turma 6 do Curso “Gestão de riscos com base na NBR ISO 31000:2009”, que ocorreu entre os dias 20 e 24 de novembro de 2017 na sede da Escola de Governo do Distrito Federal (EGOV). O curso foi ministrado no primeiro dia pelo Coordenador-Geral de Auditoria e pelo Subcontrolador de Controle Interno; entre o segundo e o quarto dia foi ministrado pelo Coordenador de Auditoria de Gestão de Riscos e por mais um Auditor de Controle Interno; e no último dia foi ministrado pelo Controlador-Geral Adjunto da Controladoria-Geral do Distrito Federal. Participaram do curso quatro servidores da Secretaria de Estado de Economia e Desenvolvimento Sustentável (SEDICT); oito da Secretaria de Estado de Saúde (SES); um da Controladoria-Geral do Distrito; seis da Secretaria de Mobilidade (SEMOB); quatro do Transporte Urbano do Distrito Federal (DFTRANS); cinco da Agência de Fiscalização do Distrito Federal

⁷ Disponíveis em: <http://www.cg.df.gov.br/legislacao/>

(AGEFIS); um do Tribunal de Contas do Distrito Federal (TCDF); um da Procuradoria-Geral do Distrito Federal (PGDF); um da Secretaria de Educação (SEE); e três do Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO). Esses servidores, exceto os do Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), órgão do Governo Federal, estavam vinculados a cargos de Direção, Gestão ou Coordenação nas unidades, ou seja, representam uma amostra do médio escalão do Governo do Distrito Federal.

Além disso, devido ao curso de Gestão de Riscos ter ocorrido no final de 2017, não foi possível continuar a imersão naquele ano. Portanto, a imersão teve continuidade nos dias 17 e 23 de março de 2018, sendo acompanhada, em maior intensidade, pelo Diretor de Auditoria de Avaliação de Riscos e pelo Coordenador-Geral de Auditoria, mas com participação também do Subcontrolador de Controle Interno.

3.1.4 Entrevistados

As entrevistas foram realizadas com os principais patrocinadores do programa, sendo eles: o Controlador-Geral do Distrito Federal (no dia 4 de junho de 2018), o Controlador-Geral Adjunto (no dia 16 de março de 2018) e o Subcontrolador de Controle Interno (no dia 23 de março de 2018). Os entrevistados foram selecionados a partir dos seguintes critérios: proximidade com a execução do programa ou nível de acesso às informações que possam ser úteis ao objetivo e à pergunta orientadores desta pesquisa. (MINAYO, 2012).

3.1.5 Respondentes ao questionário

O público-alvo original dos questionários eram servidores das Unidades de Controle Interno e Unidades de Auditoria Interna vinculadas aos órgãos de alta complexidade do Governo do Distrito Federal, servidores do Governo do Distrito Federal que participaram do Curso de Gestão de Riscos, servidores que integram os

Comitês de Riscos dos órgãos do Governo do Distrito Federal e auditores ou servidores da própria Controladoria-Geral do Distrito Federal que tiveram contato com o programa de Gestão de Riscos.

No entanto, houve negativa da Escola de Governo do Distrito Federal (EGOV) em compartilhar a lista de e-mails dos participantes do curso de Gestão de Riscos com base na NBR ISO 31.000:2009, pois isso não foi possível alcançar toda a gama de servidores almejada. Ademais, a Controladoria-Geral do Distrito Federal não possui nenhuma base de contatos nesse sentido, portanto, do público-alvo inicialmente estabelecido, foi possível alcançar somente os servidores das Unidades de Controle Interno e Unidades de Auditoria Interna vinculadas aos órgãos de alta complexidade do Governo do Distrito Federal, integrantes dos Comitês de Riscos dos órgãos do Governo do Distrito Federal e auditores da própria Controladoria-Geral do Distrito Federal que tiveram contato com o programa de Gestão de Riscos. Ao todo, foram coletadas 11 respostas, sendo seis delas de auditores da Controladoria-Geral do Distrito Federal e cinco de servidores de órgãos que estão passando pela implantação do Programa de Gestão de Riscos, dos quais três destes últimos fazem parte do Comitê de Gestão de Riscos das unidades onde estão lotados.

3.2 Instrumentos e procedimentos de coleta de dados

O levantamento de dados para a pesquisa foi dividido nas seguintes etapas: construção do Modelo Lógico, que serviu como direcionador para as demais etapas da pesquisa; levantamento de documentos; observação participante; realização de entrevistas; e aplicação de questionários.

3.2.1 O Modelo Lógico como instrumento de coleta

A construção do Modelo Lógico (APÊNDICES A, B, C, D, E, e F) é uma etapa importante, pois este instrumento externaliza visualmente e de forma simplificada

todos os fatores que envolvem as unidades de análise desta pesquisa: a gestão e os procedimentos de implantação do Programa de Gestão de Riscos. Os quadros e indicadores foram construídos a partir do levantamento de informações junto aos gestores do Programa de Gestão de Riscos sobre a origem e a demanda original do projeto, como ele funciona, quais são os grandes objetivos, quais os insumos necessários (recursos humanos, financeiros, didáticos e logísticos), as atividades desenvolvidas e seus respectivos participantes, além dos resultados esperados.

3.2.2 Instrumentos e procedimentos utilizados para coleta de documentos

Os documentos foram recolhidos em meio físico por meio de disponibilização impressa pela Controladoria-Geral do Distrito Federal, assim como os normativos foram coletados em arquivo digital por meio de pesquisa exploratória no sítio oficial do órgão (<http://cg.df.gov.br>), sendo sempre observando a pertinência dos documentos para referendar as informações do Modelo Lógico.

3.2.3 Instrumentos utilizados na observação participante

A imersão no Curso “Gestão de riscos com base na NBR ISO 31000:2009” e na Subcontroladoria de Controle Interno para foi orientada pelos modelos de gestão e os procedimentos aplicados na Implantação do Programa de Gestão de Riscos da mesma forma que o procedimento metodológico da observação participante, cujo principal instrumento utilizado foi o diário de campo, para sistematizar as observações e informações coletadas. (MINAYO, 2012).

Foram construídos cinco diários de campo, conforme orientação da Residência em Políticas Públicas, sendo dois descritivos, dois analítico-reflexivos e um de registro parcial.

3.2.4 Roteiros de entrevistas

Para tornar o processo de pesquisa mais interativo com os principais *stakeholders*⁸ do programa, foram realizadas entrevistas seguindo roteiro semiestruturado (APÊNDICE G) elaborado pelo Orientando e validado junto à Professora Orientadora.

3.2.5 Questionários aplicados

Foram aplicados questionários via *survey*, em que foram colhidos dados quantitativos por meio de itens de escala Likert, analisados por meio de moda e desvio padrão. (CRESWELL, 2007). As perguntas do questionário (APÊNDICE H) foram elaboradas pelo Orientando e validadas pela Professora Orientadora com vistas de entender a implantação do programa de Gestão de Riscos nos órgãos, a partir da pergunta norteadora e objetivos específicos estabelecidos nesta pesquisa. Foram também solicitados alguns dados demográficos dos respondentes, mas sem comprometer o sigilo das respostas.

3.3 Procedimentos de análise de dados

3.3.1 O Modelo Lógico como norteador das análises

O desenvolvimento e validação do modelo seguiu as cinco etapas delimitadas por McLaughlin e Jordan (2010). Após entender o problema a ser

⁸ Nota do autor: o termo *stakeholder*, do inglês *stake* (interesse, risco) + *holder* (dono, detentor), ou seja, “dono do risco”, “detentor do interesse, é utilizado para se referir aos interessados que, muitas vezes, dão o patrocínio político necessário à implementação da política.

resolvido pelo programa de Gestão de Riscos e o próprio contexto do programa, os elementos a comporem o Modelo Lógico foram definidos, os quadros lógicos foram desenhados e cada um dos resultados foi associado a um indicador específico.

Desta forma, as etapas seguintes à construção do Modelo Lógico foram todas orientadas visando ter subsídios para avaliar os indicadores levantados.

3.3.2 Análise de conteúdo aplicado aos documentos

Objetivando responder à pergunta norteadora por meio do Modelo Lógico, os documentos oficiais e normativos do Programa de Gestão de Riscos em implantação pela Controladoria-Geral do Distrito Federal nos órgãos da administração direta e indireta do Governo do Distrito Federal foram analisados tendo em vista identificar o impacto desse programa nos órgãos, na execução do controle interno e na própria concepção do conceito de auditoria interna. Essa análise foi feita a partir da identificação de palavras-chave dentro e fora do contexto que tivessem relação com as unidades de análise desta pesquisa. (BAUER; GASKELL, 2003).

Devido ao fato de os documentos e normativos recolhidos serem os principais instrumentos que corroboram o Modelo Lógico, na seção seguinte, sobre o Diagnóstico do Programa de Riscos, estes dois itens serão conjuntamente abordados no último tópico.

3.3.3 Analisando os diários de campo da observação participante

A observação participante foi utilizada para perceber como os atores interagem, identificar características marcantes do ambiente onde estão inseridos e, por meio da teoria, compreender outros aspectos da realidade do Programa de Gestão de Riscos que não constam nos documentos oficiais. Por isso, após o término do período de observação, as transcrições dos diários descritivos, analítico-reflexivos e de registro parcial foram analisados a partir da identificação de palavras-

chave dentro e fora do contexto que tivessem relação com as unidades de análise desta pesquisa. (BAUER; GASKELL, 2003).

3.3.4 Análise de conteúdo aplicada às entrevistas

A finalidade das entrevistas foi verificar a percepção de atores envolvidos, à luz da análise de conteúdo, na Implantação do Programa de Gestão de Riscos com relação aos aspectos identificados durante a imersão e as respostas ao questionário foram utilizadas para avaliar as convergências e divergências entre as visões da alta gestão e dos servidores responsáveis por executar de fato o programa, pois estes estão mais distantes da realidade da Controladoria-Geral do Distrito Federal e mais próximos ao contexto dos órgãos onde estão inseridos, motivo pelo qual é importante validar se a percepção dos gestores e do pesquisador convergem ou não com a desses atores envolvidos diretamente na execução. Essa análise também foi executada a partir da identificação de palavras-chave dentro e fora do contexto que tivessem relação com as unidades de análise desta pesquisa. (BAUER; GASKELL, 2003).

As perguntas feitas aos principais apoiadores do Programa de Gestão de Riscos tiveram o objetivo de, além de identificar o alinhamento da visão dos demais auditores com a alta gestão, recolher percepções sobre os pressupostos, a execução e os resultados já alcançados até o momento, além dos motivos que os levaram a dar o patrocínio político à execução do projeto.

3.3.5 Análise das respostas ao questionário

O objetivo primordial do questionário era avaliar se a visão do Programa de Gestão de Riscos difundida pela Controladoria-Geral do Distrito Federal era compartilhada pelos órgãos onde está ocorrendo a implantação. Porém, devido à negativa da Escola de Governo do Distrito Federal (EGOV) em compartilhar a lista de e-mails dos participantes do curso de Gestão de Riscos com base na NBR ISO

31.000:2009, não foi possível alcançar toda a gama de servidores almejada. Já que os participantes do curso eram a maior parte do público-alvo, a amostra não é significativa, de forma que foi feita apenas análise de frequência das respostas.

4 DIAGNÓSTICO DA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO DE RISCOS

O embrião do Programa de Gestão de Riscos da Controladoria-Geral do Distrito Federal surgiu em 2015, como ideia apresentada por três Auditores de Controle Interno. Porém, naquele momento não fora possível iniciar sua implementação devido à falta de apoio da liderança ao projeto. No entanto, ainda em agosto daquele ano, o Tribunal de Contas do Distrito Federal emitiu a Decisão 3.320/2015, com o seguinte teor:

[...] II – recomendar à Controladoria-Geral do Distrito Federal que envie esforços no sentido de: a) tornar a capacitação prévia premissa básica para o exercício da função de executor de contratos, permitindo o fortalecimento dos controles internos e a mitigação do risco da ocorrência de erros; b) aprimorar a gestão de riscos no âmbito do Complexo Administrativo do Distrito Federal, contribuindo para a criação de mecanismos de controle que funcionem *pari passu*⁹ à execução dos contratos e fortalecendo os controles internos associados; [...] (TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL, 2015).

A partir de então, uma série de fatores culminou na troca de comando da Controladoria-Geral do Distrito Federal em outubro de 2016. Na ocasião, dois dos auditores que idealizaram o programa de Gestão de Riscos foram alçados a cargos estratégicos: um foi nomeado Controlador-Geral Adjunto e outro Subcontrolador de Controle Interno. Estavam estabelecidas algumas condições para iniciar a execução do Programa de Gestão de Riscos, desta vez com patrocínio da liderança.

Outras tarefas também foram determinantes par viabilizar a execução do programa, como criar uma Coordenação de Auditoria de Gestão de Riscos vinculada à Coordenação-Geral de Auditoria, por sua vez, vinculada à Subcontroladoria de Controle Interno, institucionalizando, assim, a Gestão de Riscos como parte da estrutura da Controladoria-Geral do Distrito Federal. Além disso, foi necessário também captar R\$ 300.000 (trezentos mil reais) via Secretaria de Fazenda junto ao

⁹ Nota do autor: *pari passu* é uma expressão originária do latim que significa “a igual passo”, “ao mesmo tempo”, “simultaneamente”.

Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) pelo Programa de Modernização das Organizações Financeiras Municipais (PMAFM) para capacitar 120 servidores de carreira da Controladoria-Geral do Distrito Federal em Gestão de Riscos.

Ademais, o sinal formal para iniciar a execução junto aos órgãos de alta complexidade vem com a publicação do Decreto Distrital nº 37.302/2016, que externalizou o apoio do Governador do Distrito Federal ao Programa de Gestão de Riscos e delegou a responsabilidade pela implantação à Controladoria-Geral do Distrito Federal. A sanção da Lei Nacional nº 13.303/2016, que tem a Gestão de Riscos como um dos fatores centrais, também influencia no peso do programa, neste caso, para as estatais do Distrito Federal.

4.1 O Programa de Gestão de Riscos desenvolvido pela Controladoria-Geral do Distrito Federal

O Programa de Gestão de Riscos parte do pressuposto de que a prevenção é mais efetiva no combate aos desvios ou mau uso de recursos na Administração Pública do que as sanções aplicadas posteriormente à execução dos gastos, de forma que busca subsidiar os órgãos e orientá-los ainda no processo decisório, antes que os recursos sejam aplicados. A implantação do Programa de Gestão de Riscos é fundamentada na NBR ISO 31000:2009 – a norma mundialmente reconhecida no que se refere às diretrizes sobre o tema – aplicada ao setor público. Complementarmente, também são utilizados como referências técnicas pela Controladoria-Geral do Distrito Federal o “Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos”, do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBCG), diversos materiais sobre Governança elaborados pelo Tribunal de Contas da União (TCU), outros materiais sobre Gestão de Riscos elaborados pela Fundação Nacional de Qualidade (FNQ) e pelo Superior Tribunal de Justiça (STJ), dentre outros.

Tal é a importância do programa para a Controladoria-Geral do Distrito Federal que foram incluídos indicadores – que foram, inclusive, agregados¹⁰ nos indicadores do Modelo Lógico – no Planejamento Estratégico Institucional e no

¹⁰ Vide indicadores 16 a 24 e 26 a 28 na Tabela 2; assim como 29 e 35 a 37 na Tabela 3.

acordo de resultados com o Governador do Distrito Federal, conforme figura seguinte:

Figura 3: Indicadores de desempenho assumidos pela Controladoria-Geral do Distrito Federal junto ao Governador no que se refere ao Programa de Gestão de Riscos

iii. Índice de maturidade da gestão de riscos e controles internos - Mede a maturidade da gestão de riscos e controles internos com base na ISO 31000:2009 e COSO 2013, em órgãos e entidades de alta complexidade.

Meta: Avaliar a maturidade da gestão de riscos e controles internos em todos os órgãos de alta complexidade até dezembro de 2019				
LB/2015	2016	2017	2018	2019
0	15%	30%	60%	100%

iv. Índice de atuação baseada em risco - Mede o percentual de auditorias concluídas que foram baseadas em análise prévia de risco nas unidades de alta complexidade.

Meta: Auditar baseado em riscos todas as unidades de alta complexidade até dezembro de 2019				
LB/2015	2016	2017	2018	2019
0	15%	30%	60%	100%

Fonte: Controladoria-Geral do Distrito Federal.

Além disso, os principais atores envolvidos na implantação da Gestão de Riscos são:

- A equipe de Auditores de Controle Interno (sendo 8 dedicados integralmente ao programa de Gestão de Riscos e 3 parcialmente, totalizando 11 servidores) da Coordenação de Auditoria de Gestão de Riscos, vinculada à Coordenação-Geral de Auditoria da Subcontroladoria de Controle Interno (SUBCI) da Controladoria-Geral do Distrito Federal (CGDF);
- Os servidores dos órgãos de alta complexidade do Governo do Distrito Federal – GDF, em especial os membros dos Comitês de Gestão de Riscos dessas unidades; e
- Os servidores lotados nas Unidades de Controle Interno (no caso da Administração Direta) e Unidades de Auditoria Interna (no caso da Administração Indireta), que tem contato parcial e auxiliam na intermediação, ou seja, não são dedicados exclusivamente à

implantação da Gestão de Riscos no órgão, mas atuam no acompanhamento desse processo.

A partir desse panorama do Programa de Gestão de Riscos, nas subseções seguintes serão abordados alguns resultados de acordo com os procedimentos de coleta e análise utilizados:

4.2 O que o conteúdo das entrevistas com os *stakeholders* indica a respeito da gestão do Programa de Gestão de Riscos

Antes de apresentar as análises, vale ressaltar que tanto o Controlador-Geral Adjunto e Subcontrolador de Controle Interno durante a execução desta pesquisa eram auditores de carreira do Distrito Federal, enquanto o Controlador-Geral era auditor do Tribunal de Contas da União (TCU) cedido à Controladoria-Geral do Distrito Federal. Os ocupantes dos postos de Subcontrolador de Controle Interno (reconhecido como um dos principais idealizadores do modelo de implantação adotado para a Gestão de Riscos) e Controlador-Geral Adjunto durante esta pesquisa haviam tentando emplacar o projeto, sem sucesso, durante o período em que outro Controlador-Geral comandava o órgão e nenhum dos dois ocupava os respectivos cargos.

Com relação aos pressupostos para a concepção do Programa, os entrevistados convergem ao abordar que a Gestão de Riscos não é uma ferramenta isolada, estando vinculada à uma série de diretrizes que necessitam ser incorporadas ao ciclo das políticas públicas, pois a antecipação de riscos pode auxiliar na mitigação de grandes impactos que a Administração Pública possa sofrer. Além disso, uma tendência internacional das organizações a incluir a Gestão de Riscos como um fator rotineiro nos seus processos, então isso também ajudou a impulsionar a discussão internamente na Controladoria-Geral do Distrito Federal.

Ao abordar os fatores que levaram à decisão de executar a implantação da Gestão de Riscos (ou dar apoio a ela), um fator convergente nas falas dos três entrevistados foi a necessidade de adotar um modelo preventivo, onde seria possível qualificar os gestores de políticas públicas, fortalecer os controles primários

da Administração Pública e torná-los mais eficientes. Outro fator, este citado pelo Controlador-Geral Adjunto, foi a intenção de aderir ao modelo IA-CM¹¹, que possui cinco níveis de maturidade, sendo a Gestão de Riscos uma das exigências para alcançar o terceiro deles.

Entretanto, por mais que o apoio desses três *stakeholders* ao projeto fosse importante para a operacionalização internamente à Controladoria-Geral do Distrito Federal, isso não era suficiente para levar o projeto aos demais órgãos. Embora as respostas sejam convergentes no sentido de que a implementação do Programa de Gestão de Riscos é mais uma parceria do que uma adesão obrigatória, tanto é que unidades fora do escopo solicitaram auxílio para implantar o programa, os entrevistados também afirmam que o Decreto Distrital nº 37.302/2016 foi fundamental para externalizar o apoio do Governador do Distrito Federal ao programa, devido ao apego às normas na Administração Pública. Desse modo, ao torná-la uma política de Governo (e uma obrigação aos órgãos), houve um reconhecimento institucional do trabalho da Controladoria-Geral do Distrito Federal.

Já no caso da Lei Nacional nº 13.303/2016, tanto o Controlador-Geral quando o Controlador-Geral Adjunto consideram o impacto dessa norma relativizado, pois, devido ao cenário das estatais, já havia uma discussão sobre Governança nas empresas públicas do Distrito Federal, de forma que, inclusive, algumas estatais já estavam executando a Gestão de Riscos em etapas avançadas sem necessitar do suporte da Controladoria-Geral, mas fazendo contatos pontuais sempre que consideravam necessário. Por outro lado, o Subcontrolador de Controle Interno considerou forte o impacto da Lei, visto que em junho de 2018 se encerra o período de transição da norma que assume, portanto, seus os contornos definitivos e, devido às muitas exigências relacionadas à Gestão de Riscos, quando a Lei passar a ser aplicada integralmente, as empresas precisam de um gerenciamento de riscos que funcione de maneira efetiva.

Com relação à execução do Programa de Gestão de Riscos, os entrevistados demonstraram percepções, ao mesmo tempo, convergentes em

¹¹ Nota do Autor: A metodologia IA-CM (do inglês *Internal Audit Capability Model*, que significa Modelo de Capacidade de Auditoria Interna) é utilizada pelo Banco Mundial para avaliar a maturidade dos mecanismos de controle de organizações de diversos países.

alguns pontos e complementares em outros, o que é justificável, inclusive, pelo nível de interação de cada um deles com a implementação nos órgãos.

O Controlador-Geral focou nas articulações feitas com os gestores dos órgãos para que os mesmos aderissem ao programa, ressaltando o capital técnico dos órgãos, as especificidades e a receptividade dos gestores à ideia do projeto. Além disso, abordou também a implantação da Gestão de Riscos internamente, exemplificando com o projeto “Controladoria na Escola”, executando com sucesso em um curto espaço de tempo devido ao levantamento, análises e mitigação dos riscos. Ainda, abordou que a relação de confiança é muito importante, pois os gestores adentram em aspectos do órgão que o mesmo auditor que está como consultor não pode utilizar para realizar uma inspeção, pois esse não é o objetivo do programa. Além disso, afirmo que, no geral, os maiores desafios à implantação da Gestão de Riscos são a desconfiança do gestor para com o controle, a burocracia do Setor Público e a ideia dos servidores dos órgãos que isso irá gerar mais um conjunto de demandas que irá trazer mais trabalho para a unidade (o que não deixa de ser verdade, mas que a Gestão de Riscos traz, a longo prazo, uma simplificação dos processos).

O Controlador-Geral Adjunto definiu a implantação da Gestão de Riscos nos órgãos como “desafio”. Primeiro, porque, de uma forma geral, os modelos de Gestão de Riscos são pensados para serem utilizados pelo o controle, um conceito de inspeção. No caso do programa da Controladoria-Geral, busca-se levar ferramentas que aprimorem a atuação dos gestores, daí o papel consultivo dos auditores e realizar a capacitação dos servidores dentro da Escola de Governo do Distrito Federal. Por outro lado, há uma barreira importante a ser vencida que é a Cultura Organizacional dos órgãos, por isso a Controladoria-Geral do Distrito Federal precisa embasar com argumentos sólidos a importância da Gestão de Riscos e mostrar resultados para convencer os servidores de que o programa é benéfico para eles. Para isso, a Controladoria-Geral teve que repensar, primeiramente, o modelo de controle adotado para, então, prestar consultoria às unidades. Essa mudança de paradigma foi refletida até mesmo no Regimento Interno do órgão. Ainda há, também, o desafio das unidades para angariar recursos para tratar e mitigar os riscos identificados.

Os termos mais utilizados pelo Subcontrolador de Controle Interno estão relacionados a “colaboração” e “diálogo”, pois, para ele, é importante que o controle tenha uma percepção mais concreta de como é executar as políticas públicas, buscando proximidade dos gestores e, ao mesmo tempo, mantendo a postura de independência do controle interno. Isso exigiu uma mudança cultural, com resistências, na própria Controladoria-Geral do Distrito Federal, o que se reflete atualmente no organograma do órgão, que separou a área de auditoria da área de inspeção. Ademais, com relação aos desafios na execução do programa, no início havia o entrave de capacitação, sendo necessário mobilizar recursos financeiros para investir na capacitação dos auditores que iriam atuar na implantação da Gestão de Riscos, além de encontrar perfis que demonstrassem aptidão para atuar como consultores nos órgãos. Além disso, a “cultura para resultados imediatos” das unidades também foi uma barreira.

Apesar das dificuldades, as respostas dos *stakeholders* indicam uma percepção de que houve grandes avanços desde que se iniciou a implantação do Programa de Gestão de Riscos. A primeira é de que a maior parte das barreiras internas foi vencida e a implantação da Gestão de Riscos na Controladoria-Geral foi bem-sucedida, contribuindo para a mudança de paradigma sobre o modelo de controle então vigente. Os auditores passaram a atuar como consultores junto aos órgãos, o que leva ao segundo avanço: a melhoria da relação da Controladoria-Geral com as unidades onde a Gestão de Riscos está sendo implantada, melhorando o diálogo com os gestores. Não só isso, como há hoje uma série de referências de resultados nos órgãos mesmo com o programa ainda em desenvolvimento, como é o caso da Companhia do Metropolitano do Distrito Federal (METRÔ) e da Fundação Hemocentro, as duas unidades mais citadas pelos entrevistados ao mencionar resultados do programa.

Mesmo assim, os três entrevistados ainda veem abertura para diversas melhorias no programa: o Controlador-Geral vê a necessidade de mais auditores dedicados ao projeto, assim como uma aferição de resultados mais rápida, com vistas de realimentação, comunicação e divulgação; o Controlador-Geral Adjunto aponta o empoderamento dos servidores, citando a questão do “mandato e comprometimento” presente na NBR ISO 31.000, que é a assimilação da Gestão de Riscos pela alta gestão dos órgãos; e o Subcontrolador de Controle Interno enxerga

que é necessário manter a capacitação constante para a aumentar o nível de proficiência dos consultores e fortalecer a institucionalização em normativo mais bem delineado que o decreto atual.

Além disso, quando questionados sobre a perspectiva para o programa em caso de eventuais mudanças de gestão, os entrevistados mostraram algumas divergências de percepção, convergindo, porém, que um retorno às práticas anteriores seria um enorme retrocesso.

O Controlador-Geral considera que, a depender das mudanças no alto escalão, os gestores, segundo ele, mais bem-intencionados e competentes, optarão por continuar com o projeto, enquanto os nem tão bem-intencionados ou competentes podem interromper ou deixar a iniciativa de lado, mas quem definirá de fato o destino do projeto é o chefe do Poder Executivo.

Por outro lado, o Controlador-Geral Adjunto tem confiança de que a institucionalização do Programa de Gestão de Riscos está bem embasada em normativos, além de relacionada e fortalecida por redes nacionais e internacionais, que vão desde o Conselho Nacional dos Órgãos de Controle Interno até o Banco Mundial. Há riscos de que o programa pode ser descontinuado, mas eles estão mapeados e sendo tratados, além de terem experiências com resultados para mostrar para os gestores.

Ainda, o Subcontrolador de Controle Interno acredita que, caso o projeto não seja estabelecido em um normativo mais forte, há o risco de que seja descontinuado em uma próxima gestão, mas que na Administração Pública é uma possibilidade recorrente. Então, um grande desafio é, então, mostrar resultados para os gestores, de forma a passar segurança do trabalho desempenhado e fortalecer as redes institucionais do Programa de Gestão de Riscos.

4.3 Um pouco da relação entre Controladoria-Geral e outros órgãos do Distrito Federal a partir da observação participante em uma das turmas do curso de Gestão de Riscos com base na NBR ISO 31.000:2009

Para que seja iniciada a implantação do Programa de Gestão de Riscos nos órgãos, é necessário antes que haja todo um trabalho de contato e articulação entre a Controladoria-Geral do Distrito Federal e a unidade em questão, seja com reuniões, workshops ou palestras sobre o tema. Após isso, alguns servidores daquele órgão são incluídos na turma do curso promovido em parceria com a Escola de Governo do Distrito Federal.

Segundo os instrutores, o objetivo do curso é capacitar em um módulo introdutório de Gestão de Riscos com base na NBR ISO 31.000:2009, porém a experiência no decorrer das aulas mostra que há uma tarefa de convencimento envolvida, já que aqueles servidores participantes do curso devem ser engajados na implantação subsequente. Por isso, logo na primeira aula são apresentadas as diretrizes normativas do Programa de Gestão de Riscos, como a Decisão 3.320/2015 do Tribunal de Contas do Distrito Federal, o Decreto Distrital 37.302/2016 e a Lei Nacional 13.303/2016, no caso das estatais locais, pela Lei 13.303. Além disso, a estrutura do curso é dividida em seis tópicos:

1. A gestão de riscos fundamentada na NBR ISO 31000:2009 aplicada ao setor público.
2. Política de gerenciamento de riscos e as estruturas formais e informais de gerenciamento de riscos.
3. Gerenciamento de riscos: estabelecimento do contexto e identificação de riscos.
4. Gerenciamento de riscos: análise e avaliação de riscos.
5. Gerenciamento de riscos: tratamento de riscos, comunicação e consulta, monitoramento e análise crítica.
6. Tópicos avançados de gestão de riscos.

A dinâmica do curso tenta sempre aproximar os conceitos da Gestão de Riscos à realidade dos órgãos dos servidores, incentivando que sejam trazidas situações reais para discussões em grupo. Para ambientação, foram exploradas políticas de gerenciamento de riscos já adotadas na administração pública, como por exemplo: a Política de Gestão de Riscos da Controladoria-Geral do Distrito Federal¹², do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República¹³ e da Marinha do Brasil¹⁴. Do debate sobre essas políticas já surgiram alguns apontamentos como:

- as Políticas de Gestão de Riscos apresentadas espelham os objetivos institucionais do órgão onde vão ser implementadas;
- é necessário o apoio de *stakeholders* do alto escalão (lideranças), recursos humanos e comunicação interna entre atores envolvidos, além disso, nas políticas discutidas, houve foco em riscos que envolvessem fatores orçamentários, financeiros e humanos;
- o direcionamento das Políticas de Gestão de Riscos são os mesmos, mas aplicabilidade é diferente para cada órgão, assim como os prazos para implantação variam de acordo com o tamanho do órgão;
- dependendo do tamanho e área de atuação do órgão, pode haver necessidade de regionalização das análises, para olhar para as especificidades de cada usuário afetado;
- as categorias de riscos variam para cada *stakeholder* envolvido, por exemplo, mesmo em um caso de concessão de serviços ao Setor Privado, caso um fornecedor pare o abastecimento, todo o sistema sofre o risco de imagem, mesmo que a ideia do modelo de concessão fosse transferir esse risco para as empresas;

¹² Portaria nº 25, de 23 de fevereiro de 2016, do Controlador-Geral do Distrito Federal.

¹³ Portaria nº 75, de 4 de maio de 2017, do Ministro de Estado Chefe do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República. Publicada no Diário Oficial da União (DOU) de 09/05/2017 (nº87, Seção 1, pág. 3).

¹⁴ Portaria nº 110, de 4 de maio de 2017, do Comando da Marinha. Publicada no Diário Oficial da União (DOU) de 09/05/2017 (nº87, Seção 1, pág. 11).

- os órgãos poderiam criar redes e trabalhar a Gestão de Riscos de forma integrada, pois a atuação “muito independente” de outros órgãos é uma característica marcante de unidades do Governo do Distrito Federal, que deveriam conversar melhor interna e externamente;
- esse sistema deve ser transversal: cada órgão deve saber claramente onde tem a prerrogativa de atuar e onde se inicia a responsabilidade ou obrigação de outra unidade, pois o funcionamento se dá em uma relação de cadeia; e
- o Comitê de Gestão de Riscos avalia quem deve ter conhecimento do conteúdo da Matriz de Riscos, pois, como o cidadão não faz distinção da responsabilidade pelo serviço, apenas o quer entregue, não é necessário que ele saiba quem é o proprietário de cada risco.

Com relação à maturidade da Gestão de Riscos nos órgãos, os instrutores indicaram aos participantes que não necessariamente é um mal sinal ter uma avaliação negativa no diagnóstico inicial. O maior problema é quando a avaliação permanece estagnada por muito tempo, por isso deve haver comunicação constante entre os níveis estratégico, tático e operacional para enraizar a Gestão de Riscos no órgão, o que envolve uma mudança cultural.

Veza ou outra, questionamentos sobre problemas passados relativos às cobranças, sem qualquer suporte, dos órgãos de controle foram levantados, ao que os instrutores tentavam contornar com um discurso de nova forma de atuação da Controladoria-Geral do Distrito Federal. Durante o decorrer do curso, nas dinâmicas de identificação e análise de riscos foi possível perceber que os participantes ficaram mais à vontade e menos resistentes aos conceitos da Gestão de Riscos, em grande parte porque podiam trazer problemáticas dos seus próprios órgãos, discutilas e procurar tratamentos.

É justamente na etapa de tratamento e monitoramento de riscos onde fica mais latente que a Gestão de Riscos deve ser adaptada de acordo com a necessidade de cada um dos órgãos. Por isso, o instrutor do último dia de curso fez questão de ressaltar que a Gestão de Riscos é uma ferramenta de planejamento

não dos órgãos de controle, mas dos órgãos envolvidos diretamente na gestão e execução de políticas públicas.

Há um misto de abordagens que é importante ressaltar sobre o curso: ao mesmo que há um enfoque técnico muito forte, há também um caráter político sobressalente. Para entender isso, é preciso lembrar a composição das turmas: servidores de médio escalão de diversos órgãos do Governo do Distrito Federal. Naturalmente, diferentes estratégias são utilizadas para convencê-los e integrá-los ao Programa de Gestão de Riscos, inclusive pela diversidade de expectativas, que pode variar desde adquirir conhecimento, passando pela troca de ideias, ou até mesmo agregar a Gestão de Riscos na Governança e Planejamento Estratégico. Assim, é preciso transmitir a esses servidores a segurança de que a implantação do programa terá apoio da alta gestão do Governo do Distrito Federal e que eles terão o suporte da Controladoria-Geral.

Portanto, foi possível levantar alguns objetivos centrais do curso:

- Subsidiar os servidores com os conceitos básicos da Gestão de Riscos;
- Aproximar os auditores da Controladoria-Geral do Distrito Federal aos servidores dos órgãos onde o programa será implantado;
- Empoderar e ressaltar que os servidores são cruciais para o sucesso da implantação da Gestão de Riscos nos órgãos;
- Convencer os servidores de que a Controladoria-Geral do Distrito Federal é parceira no processo de implantação e assegurar que eles terão o suporte e apoio necessário para execução das atividades;
- Transmitir que há um esforço para repensar a atuação do Controle Interno, de um modelo punitivo a um modelo consultivo, para ser utilizado como uma ferramenta de gestão dos órgãos.

4.4 Um olhar sobre os procedimentos do Programa de Gestão de Riscos a partir da observação participante e da análise documental junto à Controladoria-Geral do Distrito Federal

A execução da implantação do Programa de Gestão de Riscos nos órgãos é feita utilizando a metodologia PDCA¹⁵, em uma série de etapas que são previamente estabelecidas, mas cujo cronograma é discutido entre o auditor responsável e a unidade em questão (em destaque, os considerados marcos do projeto):

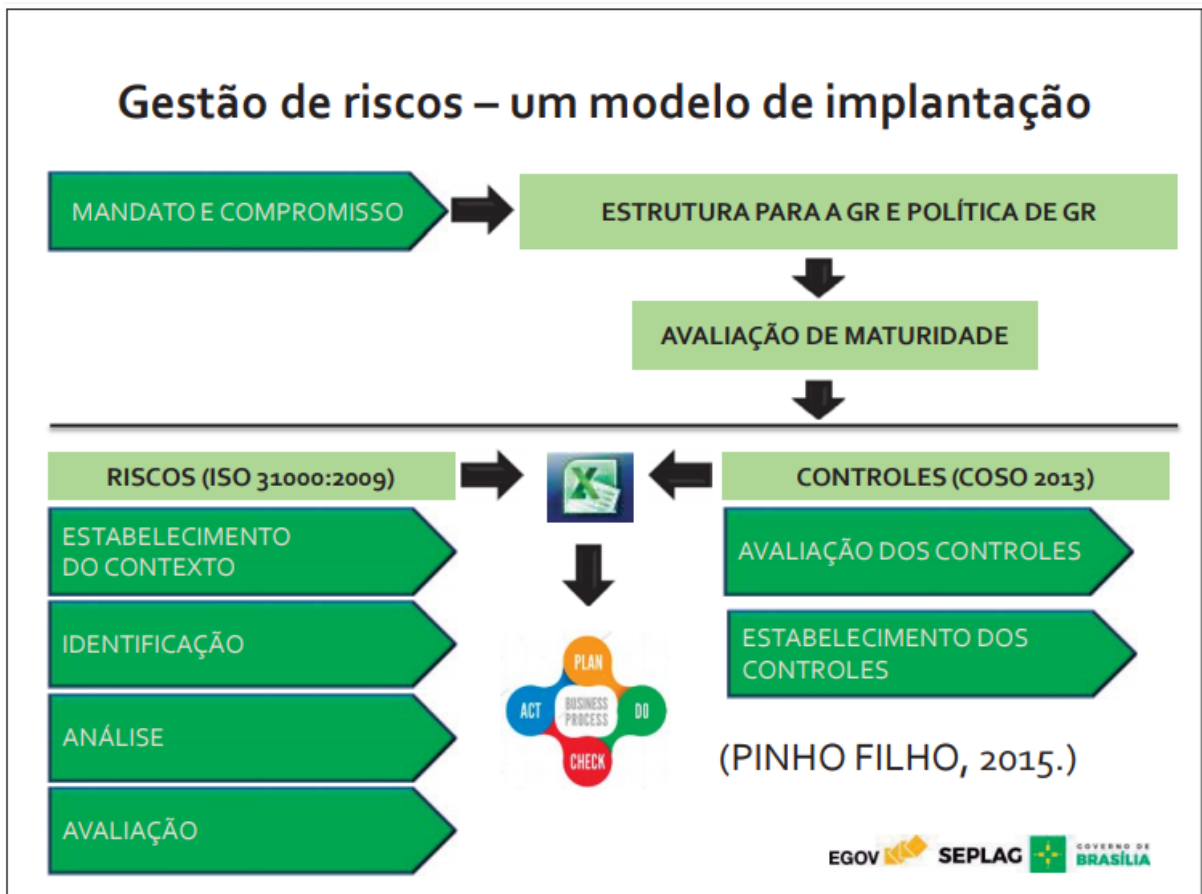
1. Assinatura da Instrução - Política de Riscos
2. Assinatura da Portaria - Comitê de Gestão de Riscos
3. Avaliação da Maturidade da Gestão de Riscos
4. Validação de Produto - Avaliação da Maturidade da Gestão de Riscos
5. Capacitação - Avaliação da Maturidade de Riscos e Estabelecimento do Contexto
6. Estabelecimento do Contexto
7. Validação de Produto - Estabelecimento do Contexto
8. Capacitação - Identificação de Riscos
9. Identificação de Riscos
10. Validação de Produto - Identificação de Riscos
11. Capacitação - Análise de Riscos
12. Análise de Riscos
13. Validação de Produto - Análise de Riscos
14. Capacitação - Avaliação de Riscos
15. Avaliação de Riscos
16. Validação de Produto - Avaliação de Riscos

¹⁵ Nota do Autor: Famosa metodologia de *Business Process* (Processo de Negócio), PDCA é uma sigla que vem do inglês **P**lan (Planeja), **D**o (Faz), **C**heck (Verifica) e **A**ct (Age).

17. Preenchimento Preliminar da Matriz de Riscos (inclusão dos campos de riscos)
18. Validação de Produto - Matriz de Riscos Preliminar
19. Capacitação - Avaliação dos Controles
20. Avaliação dos Controles
21. Validação de Produto - Avaliação dos Controles
22. Capacitação - Estabelecimento dos Controles
23. Estabelecimento dos Controles
24. Preenchimento Final da Matriz de Riscos (inclusão dos campos de controles)
25. Validação da Matriz de Riscos
26. Capacitação - Autoavaliação de Riscos e ABR

Além disso, a implantação segue o modelo abaixo, desenvolvido pela Controladoria-Geral do Distrito Federal:

Figura 4: Modelo de implantação da Gestão de Riscos aplicado pela Controladoria-Geral do Distrito Federal



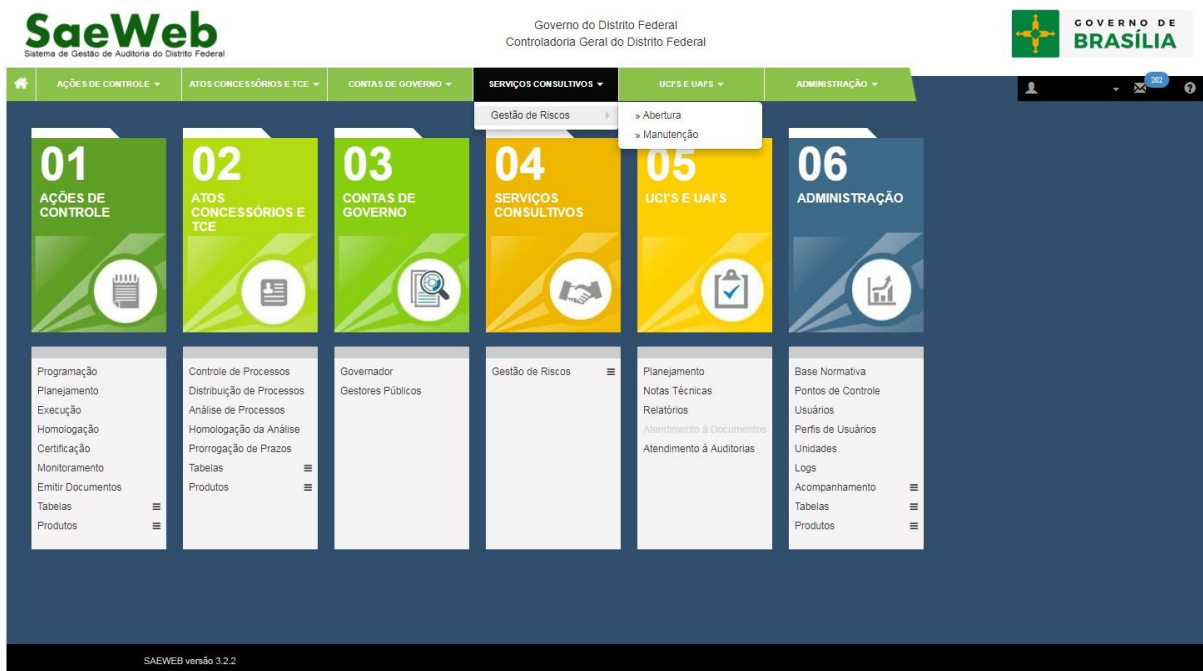
Cada um dos entregáveis, seja relatório ou normativo, possui modelo que serve como norteador ao auditor que presta consultoria aos órgãos, porém não há obrigação formal em segui-los, pois, a Gestão de Riscos precisa ser aplicada de acordo com as necessidades das unidades, de forma que não se procura micro gerenciar ou engessar os fluxos de trabalho dos auditores, deixando o auditor que presta a consultoria alterar os artefatos de acordo com o contexto de cada órgão. Diferentemente da auditoria convencional, em que são analisados documentos após a execução das atividades e por isso os fluxos são melhor delimitados, a atividade consultiva exercida pela Controladoria-Geral do Distrito Federal depende em maior grau do órgão que está recebendo a consultoria, então os fluxos precisam ser mais dinâmicos.

Até o final de 2017, a equipe que atuava no Programa de Gestão de Riscos era composta por sete auditores, sendo quatro integralmente dedicados ao projeto. A partir de 2018, mais quatro servidores foram integrados à equipe, alcançando atualmente 11 auditores, sendo oito deles dedicados à Gestão de Riscos. Os não-

dedicados integralmente ao projeto são os ocupantes dos cargos de Coordenador-Geral de Auditoria, Coordenador de Auditoria de Gestão de Riscos e Diretor de Auditoria de Avaliação de Riscos.

Além disso, a maior parte do sistema informatizado para auxiliar o gerenciamento de informações sobre o projeto já foi desenvolvido, inclusive porque as unidades onde a Gestão de Riscos foi implantada precisam acessar o sistema. Porém, parte significativa da implantação do Programa de Gestão de Riscos foi executada antes que o sistema informatizado ficasse pronto, de forma que os auditores não esperaram a conclusão para executar as atividades e ainda estão sendo incluídos artefatos sobre os órgãos cuja implantação já está em andamento.

Figura 5: Tela inicial do Sistema de Gestão de Auditoria do Distrito Federal (SaeWeb)



Fonte: Controladoria-Geral do Distrito Federal.

Na área de Gestão de Riscos do Sistema de Gestão de Auditoria do Distrito Federal (SaeWeb), é exigido o preenchimento de alguns campos sobre a unidade em que está sendo implantado o projeto, sendo eles:

- Normativo da Política de Gestão de Riscos do órgão;
- Normativo que institui o Comitê de Gestão de Riscos;
- Dados dos membros do Comitê de Gestão de Riscos: Nome, cargo que ocupa no órgão e matrícula;

- Informações sobre os riscos identificados: setor, macroprocesso ao que está relacionado, objetivo estratégico ao qual está vinculado, data de identificação, o nome do auditor por quem o risco foi identificado, o proprietário do risco, a causa do risco, áreas impactadas, consequências, a probabilidade e o impacto do risco (de onde é calculado o nível do risco automaticamente), as ações de controle levantadas e se o risco integrará ou não a Matriz de Riscos;
- Contexto: arquivo aprovado pelo Comitê de Gestão de Riscos do órgão. São relacionadas todas as versões do documento, caso haja modificação; e
- Matriz de Riscos: gerada automaticamente pelo sistema a partir dos riscos elencados como prioritários pelo Comitê de Gestão de Riscos para tratamento.

Figura 6: Tela de cadastro de nova unidade com o Programa de Gestão de Riscos em implantação no Sistema de Gestão de Auditoria do Distrito Federal (SaeWeb)

The screenshot displays the SaeWeb interface for registering a new unit. The top navigation bar includes the SaeWeb logo, the text 'Sistema de Gestão de Auditoria do Distrito Federal', and the 'GOVERNO DE BRASÍLIA' logo. The main content area is titled 'Início / Serviços Consultivos / Gestão de Riscos / Abertura'. It features a form with the following sections:

- INFORMAÇÕES RELEVANTES:**
 - DIRETORIA RESPONSÁVEL: DIRETORIA DE AUDITORIA DE AVALIAÇÃO DE RISCOS
 - UNIDADE: SELECIONE A UNIDADE
 - DATA DE INÍCIO: DD/MM/AAAA
 - NÚMERO DA ORDEM DE SERVIÇO: [input field]
 - EQUIPE DE AUDITORES: [input field] + Adicionar
 - POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCO: [input field]
 - NORMATIVO - COMITÊ DE GESTÃO DE RISCO: [input field]
- COMITÊ DE GESTÃO DE RISCO:** Table with columns: NOME DO INTEGRANTE, CARGO, MATRÍCULA, AÇÕES. Message: Não há membros para exibição!
- CONTEXTO:** Table with columns: NOME DO ARQUIVO, APROVAÇÃO, AÇÕES. Message: Não há contextos para exibição!
- RISCOS:** Table with columns: DESCRIÇÃO DO RISCO, SITUAÇÃO, AÇÕES. Message: Não há riscos para exibição!
- MATRIZES:** Table with columns: DESCRIÇÃO DA MATRIZ, APROVAÇÃO, AÇÕES. Message: Não há matrizes para exibição!

At the bottom of the page, there are buttons for 'Salvar', 'Finalizar', and 'Fechar'. The footer indicates 'SAEWEB versão 3.2.2 (homolog)'. The page is styled with a blue and green color scheme.

Fonte: Controladoria-Geral do Distrito Federal.

Mesmo assim, o sistema está em constante evolução para aprimorar as funcionalidades com vistas de atender, na medida do possível, as novas demandas que surgem, em especial, as necessidades de visualizações mais gerenciais das informações. Os artefatos gerados durante a implantação do Programa de Gestão de Riscos são incluídos no sistema como “papel de trabalho”, ou seja, são os

arquivos que embasam os dados de avaliação de maturidade, os riscos identificados, tratamentos, etc.

O objetivo do Programa de Gestão de Riscos, inclusive que consta no acordo de resultados com o Governador do Distrito Federal, é que a implantação ocorra nas 24 unidades de alta complexidade até 2019. Entretanto outros órgãos além dos previstos solicitaram apoio da Controladoria-Geral do Distrito Federal para que o projeto seja executado em outras unidades. Nesses casos específicos, ocorre um modelo trabalho diferenciado: uma consultoria semipresencial em que é realizada a capacitação dos servidores normalmente, mas depois o próprio órgão fica responsável por implantar a Gestão de Riscos, requerendo auxílio quando considerar necessário.

Com relação ao papel das Unidades de Controle Interno (UCI) e Unidades de Auditoria Interna (UAI), por mais que participem do Programa de Gestão de Riscos, não são dedicadas à sua implementação. Essas unidades foram criadas para atender a uma forma descentralizada de controle, por isso são subordinadas à Controladoria-Geral do Distrito Federal, mas vinculadas aos órgãos onde estão inseridas. Inclusive, as portarias conjuntas mais recentes que estabelecem as Políticas de Gestão de Riscos proporcionam mais autonomia para que as unidades possam exercer suas tarefas, sem que haja interferência constante ou micro gerenciamento. Ademais, tanto a Polícia Civil quanto a Polícia Militar do Distrito Federal não possuem Unidades de Controle Interno, pois o arcabouço legal não permite servidores que não sejam da carreira de polícia integrando os quadros desses órgãos e mesmo assim a implantação do Programa de Gestão de Riscos ocorrerá neles.

4.5 Alinhando expectativas: como as respostas ao questionário aplicado indicam convergência ou divergência de visões sobre o Programa de Gestão de Riscos

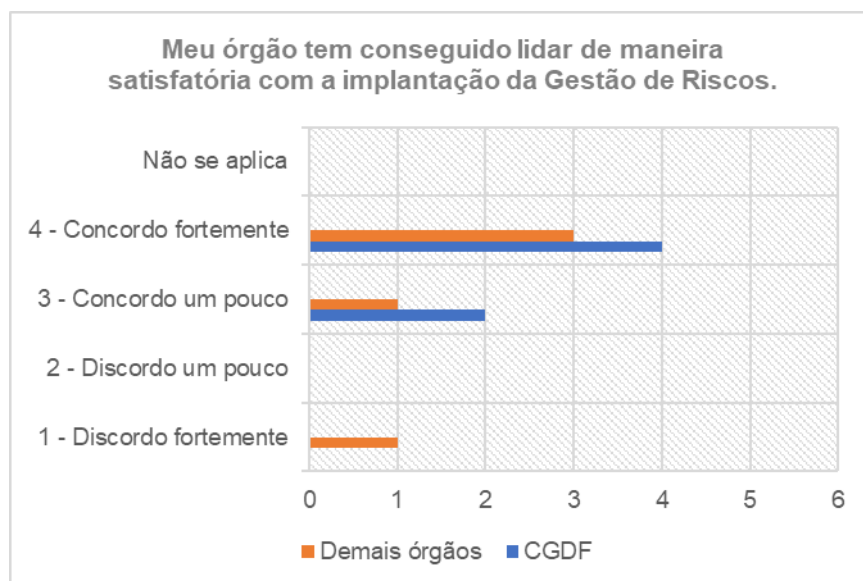
Foram coletadas 11 respostas, sendo seis delas (54,55%) de auditores da Controladoria-Geral do Distrito Federal e cinco (45,45%) de servidores de órgãos que estão passando pela implantação do Programa de Gestão de Riscos. A média

de idade dos respondentes foi 43,55 anos com Desvio Padrão de 11,56. Com relação à formação, dois (18,18%) possuem até o ensino superior completo, oito (72,73%) possuem pós-graduação e um (9,09%) possui mestrado. No que se refere ao tempo de atuação no órgão informado, três respondentes informaram períodos menores que um ano; quatro estão de um a cinco anos; um entre cinco e 10 anos; um entre 10 e 20 anos; um entre 20 e 30 anos; e um há mais de 30 anos. Dos respondentes que informaram ser de outro órgão, um informou ser da Secretaria de Estado de Saúde (SES), um da Agência de Fiscalização do Distrito Federal (AGEFIS), um da Companhia Imobiliária de Brasília (TERRACAP) e dois de outro órgão não listado.

A seguir, as frequências das respostas às afirmativas da pesquisa:

O objetivo da afirmativa “Meu órgão tem conseguido lidar de maneira satisfatória com a implantação da Gestão de Riscos” é avaliar a maneira como o órgão está lidando com a implantação do programa.

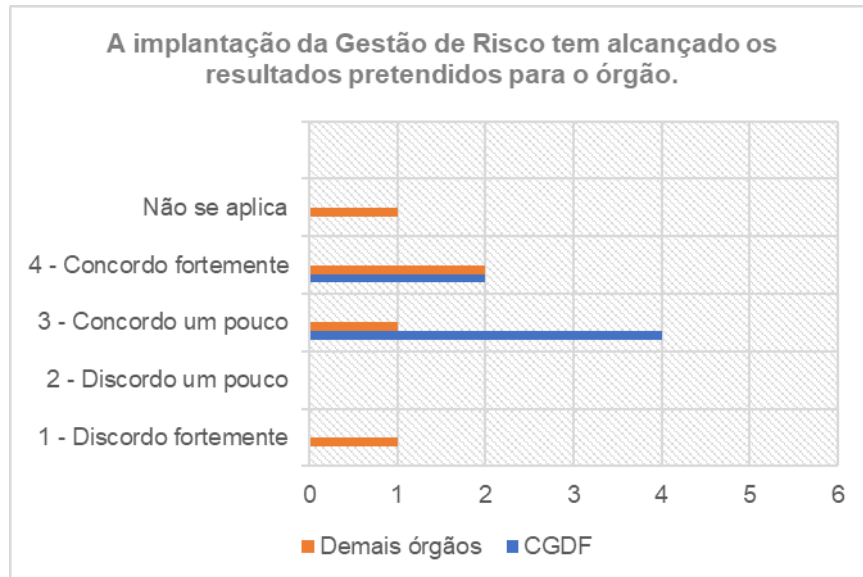
Gráfico 1: Respostas à afirmativa 1 do questionário



Todas as respostas de auditores da Controladoria-Geral do Distrito Federal foram no sentido de concordar, em maior ou menor grau, com a afirmação, ao passo que apenas uma resposta de servidor de outros órgãos (comissionado de empresa estatal onde a implantação iniciou recentemente, membro do Comitê de Gestão de Riscos e lotado na Unidade de Auditoria Interna - UAI) discordou da afirmação, mostrando que não está satisfeito com a maneira como o órgão está lidando com a implantação.

O objetivo da afirmativa “A implantação da Gestão de Risco tem alcançado os resultados pretendidos para o órgão” é averiguar se a implantação do programa tem gerado os resultados que os órgãos esperam.

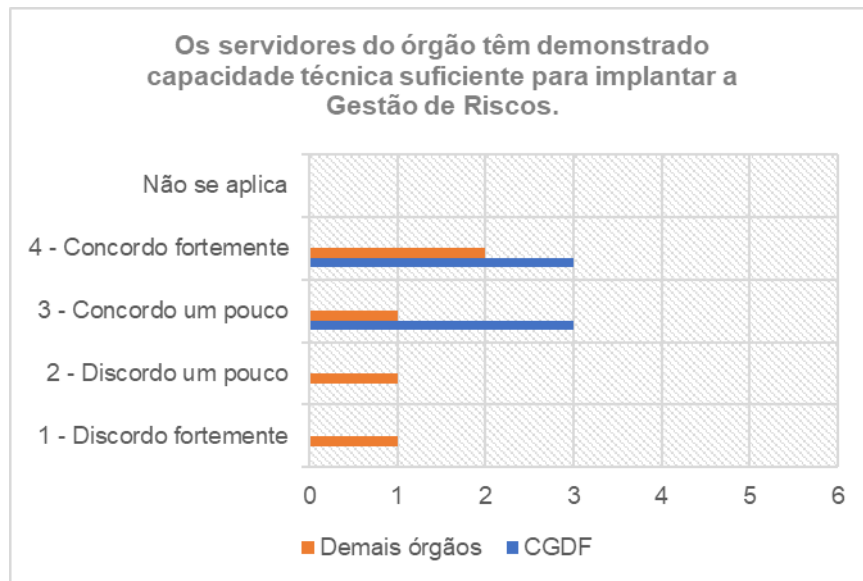
Gráfico 2: Respostas à afirmativa 2 do questionário



Como na afirmativa anterior, todas as respostas de auditores da Controladoria-Geral do Distrito Federal foram no sentido de concordar, em maior ou menor grau, com a afirmação. Já as respostas advindas de servidores dos demais órgãos, houve uma dispersão para a alternativa “Não se aplica”, além de outra discordância, advinda do mesmo respondente que discordou da alternativa anterior.

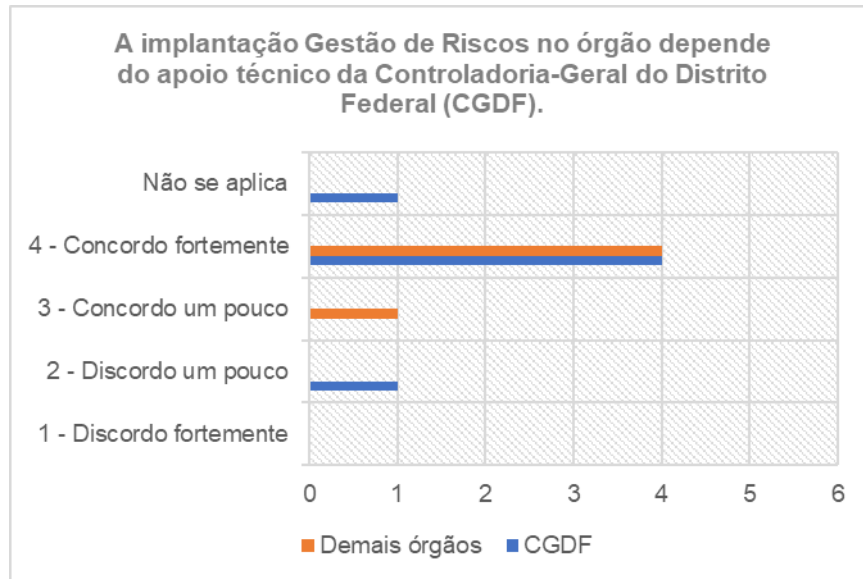
O objetivo da afirmativa “Os servidores do órgão têm demonstrado capacidade técnica suficiente para implantar a Gestão de Riscos” é aferir se há percepção dos respondentes se a capacidade técnica do órgão é suficiente para implementar um projeto como a Gestão de Riscos.

Gráfico 3: Respostas à afirmativa 3 do questionário



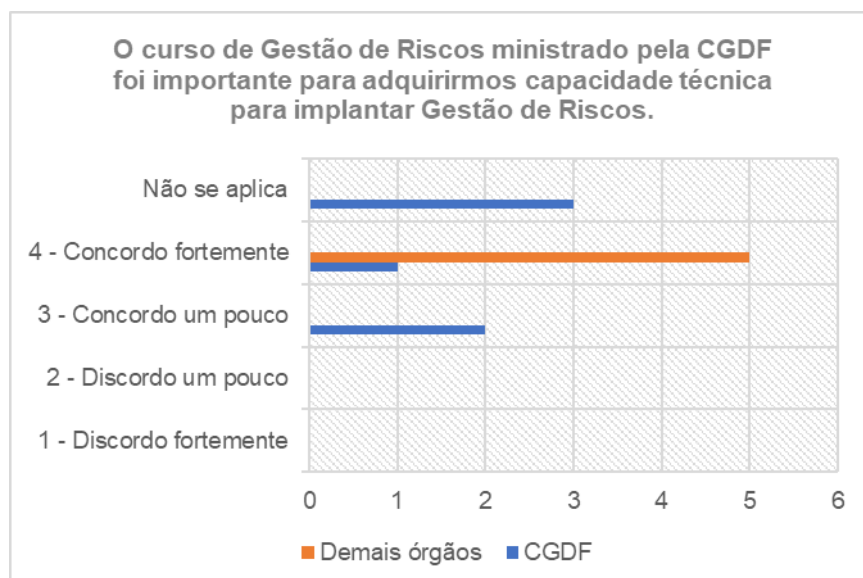
Como nas duas afirmativas anteriores, as respostas dos auditores da Controladoria-Geral do Distrito Federal foram no sentido de concordar, em maior ou menor grau, com a afirmação. Houve duas discordâncias por parte de respondentes dos demais órgãos, uma delas do mesmo respondente que discordou das duas afirmativas anteriores e a outra de servidor efetivo de órgão não listado onde a implantação iniciou recentemente.

O objetivo da afirmativa “A implantação Gestão de Riscos no órgão depende do apoio técnico da Controladoria-Geral do Distrito Federal (CGDF)” é averiguar se os respondentes se sentem dependentes da Controladoria-Geral do Distrito Federal para executar o programa.

Gráfico 4: Respostas à afirmativa 4 do questionário

Diferentemente das afirmativas anteriores, o que se vê nessa é que as respostas, exceto por dois auditores, vão no sentido concordar, ou seja, os respondentes consideram que a implantação, no que se refere à capacidade técnica, é dependente da Controladoria-Geral do Distrito Federal.

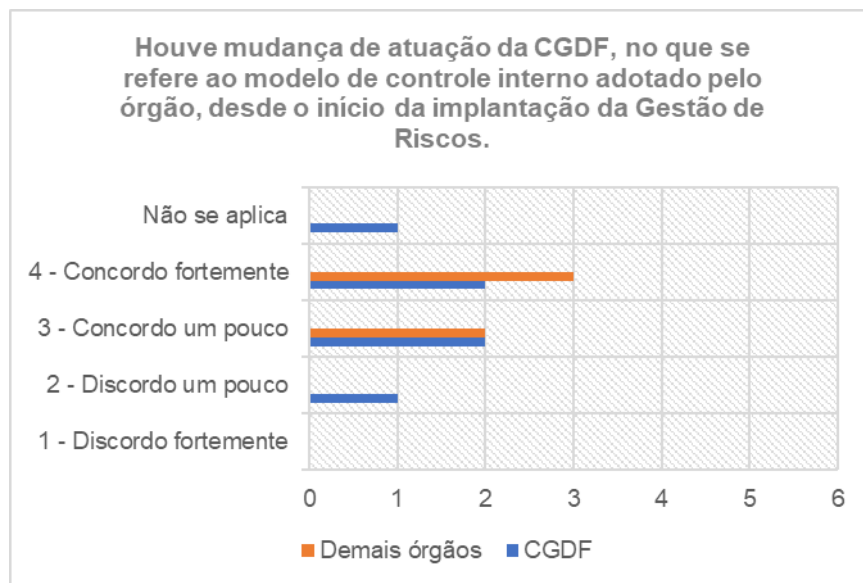
O objetivo da afirmativa “O curso de Gestão de Riscos ministrado pela CGDF foi importante para adquirirmos capacidade técnica para implantar Gestão de Riscos” é avaliar se os respondentes consideram que o curso promovido pela Controladoria-Geral do Distrito Federal em conjunto com a Escola de Governo do Distrito Federal agrega conhecimento para a implantação do programa.

Gráfico 5: Respostas à afirmativa 5 do questionário

Neste caso, como somente alguns auditores da Controladoria-Geral do Distrito Federal fizeram o curso, o número de respostas “Não se aplica” é natural. Por outro lado, é possível perceber que, daqueles que disseram ter participado do curso, seja servidor da Controladoria-Geral do Distrito Federal ou demais, considera o curso importante para adquirir conhecimentos técnicos para implantar a Gestão de Riscos.

O objetivo da afirmativa “Houve mudança de atuação da CGDF, no que se refere ao modelo de controle interno adotado pelo órgão, desde o início da implantação da Gestão de Riscos” é avaliar a percepção dos respondentes quanto ao modelo de controle interno adotado pela Controladoria-Geral do Distrito Federal, mais especificamente, se houve mudança significativa desde o Programa de Gestão de Riscos.

Gráfico 6: Respostas à afirmativa 6 do questionário

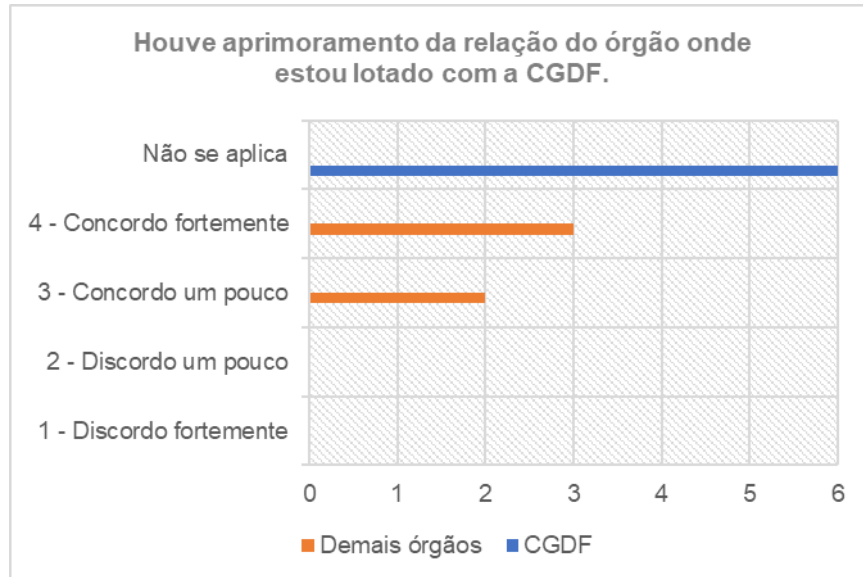


Nesta afirmativa, há também uma tendência de todas as respostas a concordar que a Controladoria-Geral do Distrito Federal mudou o modelo de controle interno adotado em sua atuação, exceto pela opinião de dois auditores da própria controladoria: um que respondeu “Não se aplica” e outro que discordou da afirmação, sendo este último o que afirmou ter mais tempo de atuação no órgão dentre respostas obtidas no questionário.

O objetivo da afirmativa “Houve aprimoramento da relação do órgão onde estou lotado com a CGDF” é averiguar se os servidores dos órgãos onde está em

implantação o Programa de Gestão de Riscos perceberam alguma melhora na relação com a Controladoria-Geral do Distrito Federal.

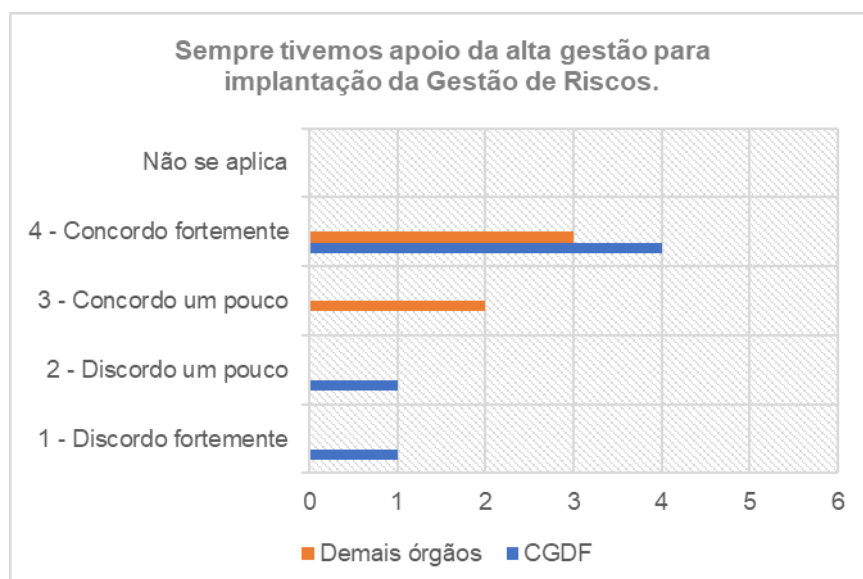
Gráfico 7: Respostas à afirmativa 7 do questionário



De uma maneira geral, pelas respostas recebidas, todos concordaram, em maior ou menor grau, que a relação com a Controladoria-Geral do Distrito Federal foi aprimorada.

O objetivo da afirmativa “Sempre tivemos apoio da alta gestão para implantação da Gestão de Riscos” é aferir se os servidores consideram ter o apoio ou patrocínio da liderança do órgão à Gestão de Riscos desde o início da implementação.

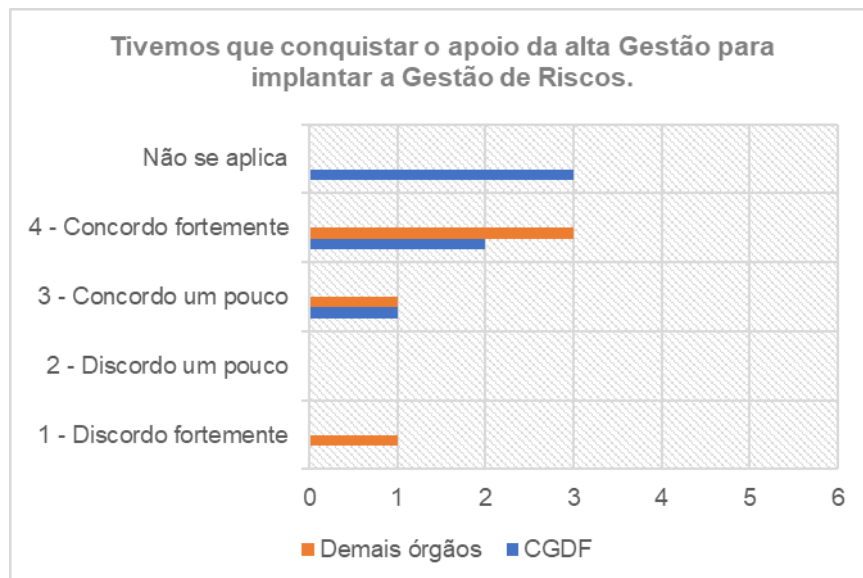
Gráfico 8: Respostas à afirmativa 8 do questionário



De acordo com as respostas, é possível perceber que nos órgãos onde está ocorrendo a implantação, os servidores consideram ter o apoio da liderança desde o início, concordando em maior ou menor grau com a afirmativa. Já no caso da Controladoria-Geral do Distrito Federal, dois auditores discordaram em maior ou menor grau da afirmação, sendo o tempo de atuação de ambos no órgão distinto: um está há mais de 20 anos e outro há somente alguns meses.

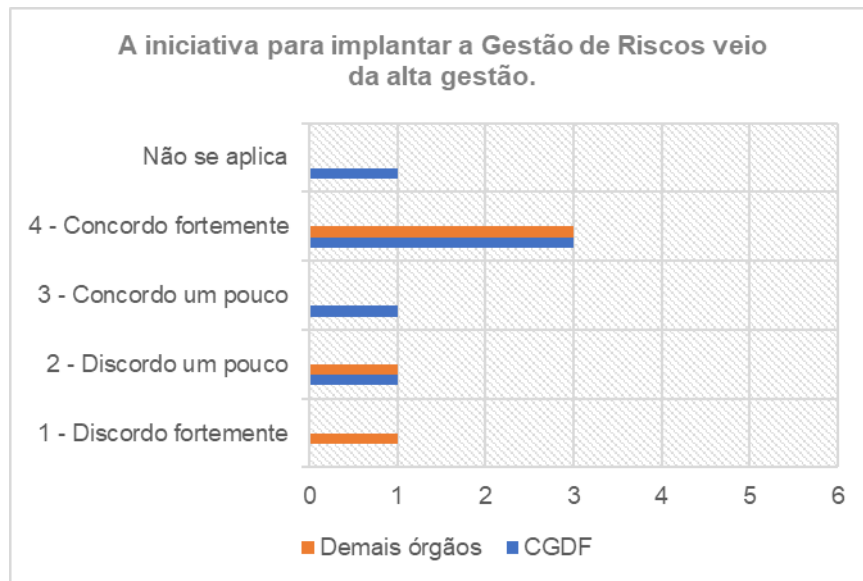
O objetivo da afirmativa “Tivemos que conquistar o apoio da alta Gestão para implantar a Gestão de Riscos” é averiguar se os servidores consideram ter necessitado conquistar o apoio da liderança ao Programa de Gestão de Riscos.

Gráfico 9: Respostas à afirmativa 9 do questionário



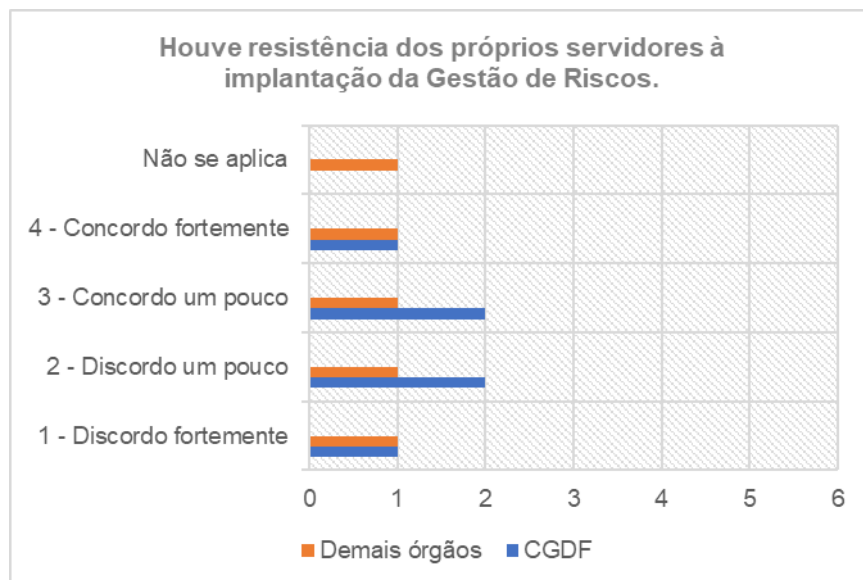
Nesta afirmativa, os auditores da Controladoria-Geral do Distrito Federal responderam concordando, em maior ou menor grau, ou com “Não se aplica”. Em ambos os casos, não houve um padrão perceptível no tempo de atuação no órgão. Com relação aos demais órgãos, a concordância em maior ou menor grau também foi predominante. A única discordância veio do mesmo respondente que discordou das afirmativas 1, 2 e 3.

O objetivo da afirmativa “A iniciativa para implantar a Gestão de Riscos veio da alta gestão” é verificar se os servidores consideram que a iniciativa de implantar a Gestão de Riscos veio de uma demanda da liderança.

Gráfico 10: Respostas à afirmativa 10 do questionário

Nesta afirmativa, por mais que tenha havido maioria absoluta dos respondentes com o teor, não houve perfil pacificado tanto favorável quando contrário.

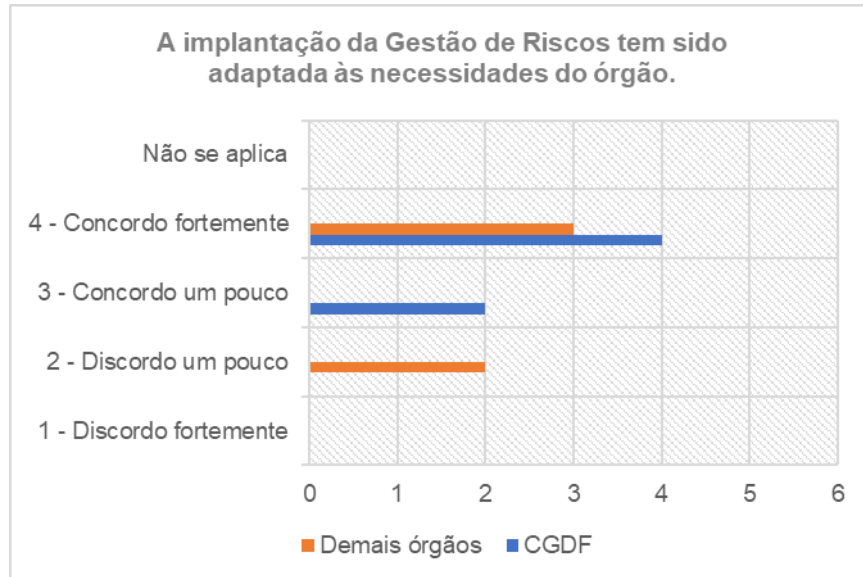
O objetivo da afirmativa “Houve resistência dos próprios servidores à implantação da Gestão de Riscos” é aferir se durante o processo de implantação da Gestão de Riscos houve resistência dos servidores envolvidos.

Gráfico 11: Respostas à afirmativa 11 do questionário

Nas respostas a essa afirmativa, não houve posicionamento majoritário. As opiniões ficaram diluídas pelas opções de resposta, como mostra o gráfico.

O objetivo da afirmativa “A implantação da Gestão de Riscos tem sido adaptada às necessidades do órgão” é avaliar se, assim como pregado pelos instrutores da Controladoria-Geral do Distrito Federal durante o curso, a Gestão de Riscos está sendo ajustada às necessidades de cada órgão.

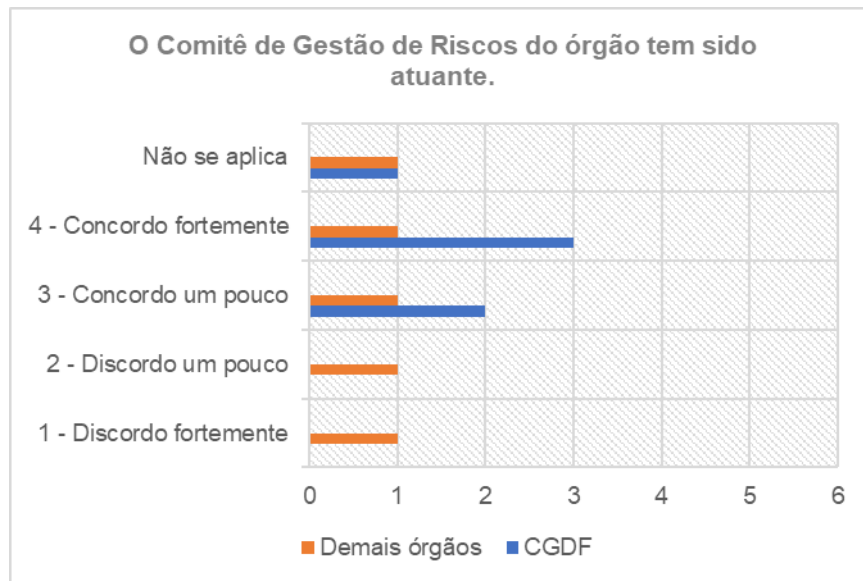
Gráfico 12: Respostas à afirmativa 12 do questionário



De acordo com as respostas recebidas, todos os auditores da Controladoria-Geral do Distrito Federal concordam, em maior ou menor grau, com o teor da afirmativa. Com relação aos servidores dos demais órgãos, houve concordância majoritária. As duas discordâncias são de respostas de servidores lotados em órgãos onde a implantação foi iniciada recentemente.

O objetivo da afirmativa “O Comitê de Gestão de Riscos do órgão tem sido atuante” é avaliar se a atuação do Comitê de Gestão de Riscos tem sido significativa e relevante para a implantação do programa.

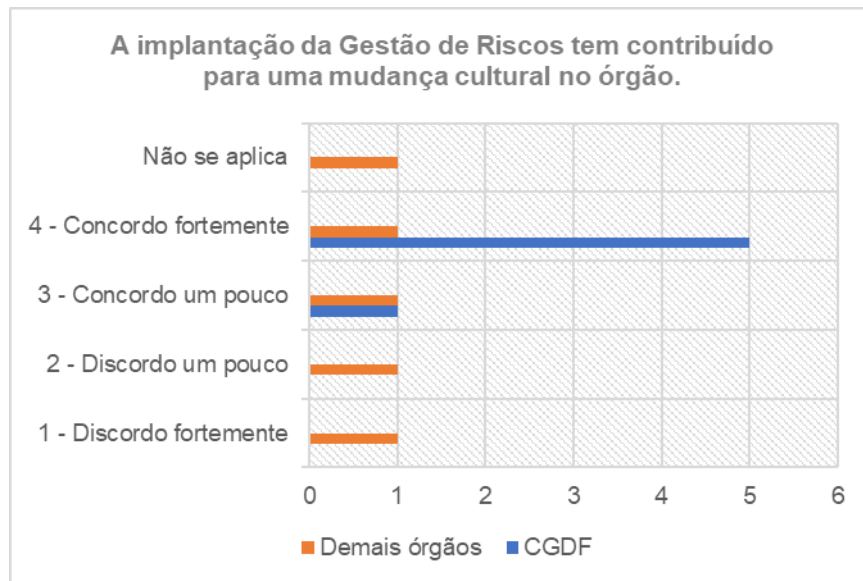
Gráfico 13: Respostas à afirmativa 13 do questionário



Com relação à opinião dos auditores da Controladoria-Geral do Distrito Federal, há majoritária concordância, em maior ou menor grau, com exceção de uma resposta “Não se aplica”. Já no que se refere às opiniões dos servidores dos órgãos onde a Gestão de Riscos está sendo implantada, houve diluição dentre todas as alternativas disponíveis. Vale ressaltar que as discordâncias, em maior ou menor grau, ao teor dessa afirmativa, vieram dos mesmos respondentes que discordaram da afirmativa anterior (12).

O objetivo da afirmativa “A implantação da Gestão de Riscos tem contribuído para uma mudança cultural no órgão” é verificar se o órgão tem repensado a cultura vigente a partir da Gestão de Riscos.

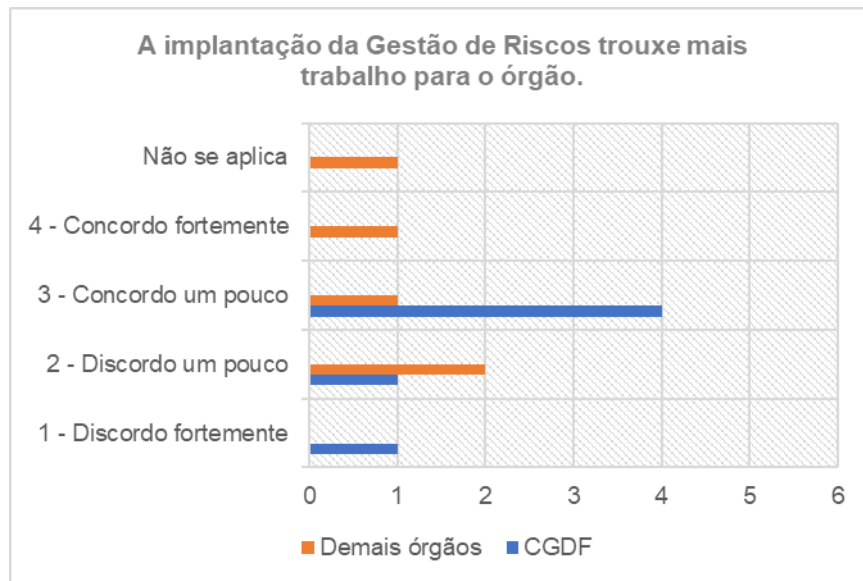
Gráfico 14: Respostas à afirmativa 14 do questionário



Nesta afirmativa, há um movimento de concordância, em maior ou menor grau, dos auditores da Controladoria-Geral do Distrito Federal com o teor da afirmação. Aqui, todas as respostas de servidores onde a Gestão de Riscos está sendo implantada foram idênticas às respostas dos mesmos à pergunta anterior (13).

O objetivo da afirmativa “A implantação da Gestão de Riscos trouxe mais trabalho para o órgão” é verificar se os servidores da Controladoria-Geral do Distrito Federal e dos órgãos onde a Gestão de Riscos está sendo implantada sentem que o projeto aumentou o número ou esforço de atividades a serem executadas rotineiramente.

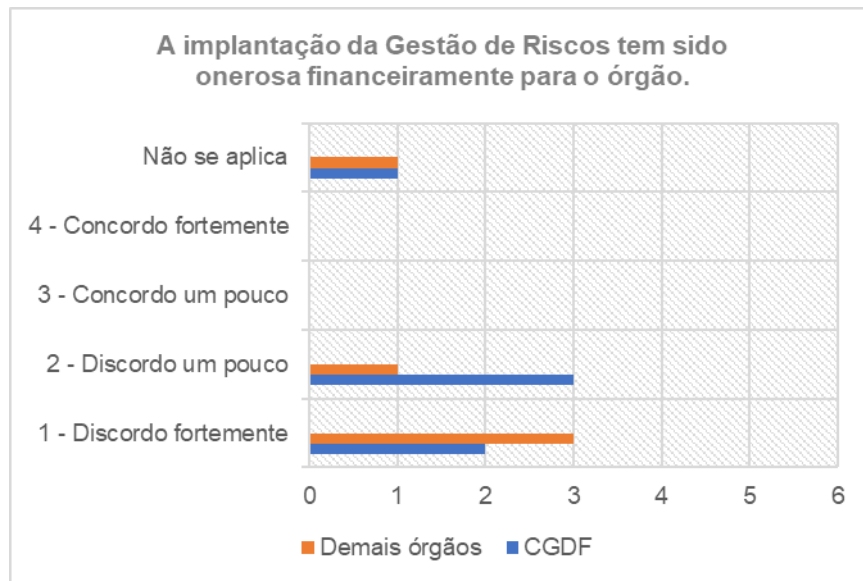
Gráfico 15: Respostas à afirmativa 15 do questionário



Das respostas ao questionário, maioria absoluta dos auditores da Controladoria-Geral do Distrito Federal considerou, moderadamente, que a Gestão de Riscos trouxe mais trabalho. Não foi possível verificar convergência dos perfis que responderam com discordâncias à afirmativa com base nos dados solicitados no questionário. Com relação aos servidores dos órgãos onde a Gestão de Riscos está sendo implantada, as opiniões foram diluídas entre as opções possíveis, sendo que não houve forte discordância, apenas moderada.

O objetivo da afirmativa “A implantação da Gestão de Riscos tem sido onerosa financeiramente para o órgão” é avaliar se os servidores dos órgãos onde a Gestão de Riscos está sendo implantada e da própria Controladoria-Geral do Distrito Federal consideram que o projeto necessitou de recursos financeiros que oneraram a unidade.

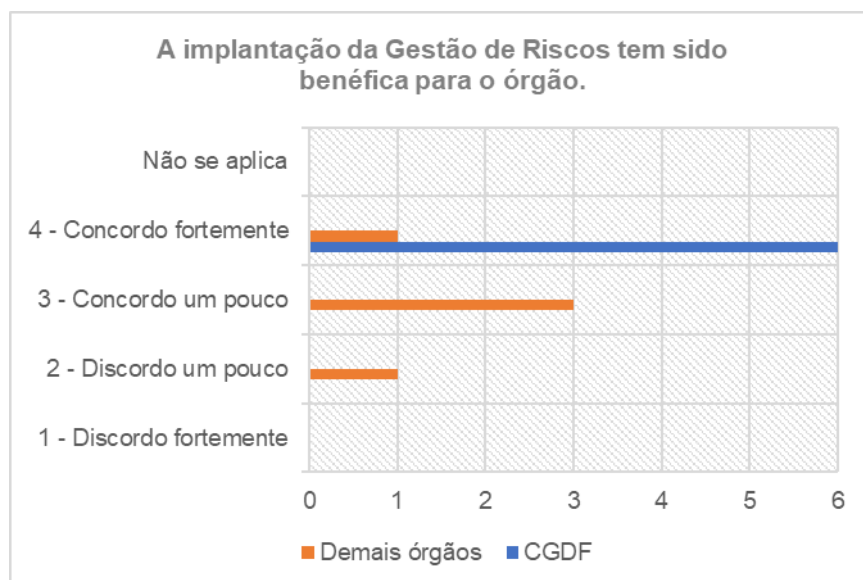
Gráfico 16: Respostas à afirmativa 16 do questionário



Conforme as respostas recolhidas no questionário, houve majoritária discordância, em maior ou menor grau, ao teor dessa afirmativa.

O objetivo da afirmativa “A implantação da Gestão de Riscos tem sido benéfica para o órgão” é avaliar se os servidores dos órgãos onde o programa está sendo implantado e da própria Controladoria-Geral do Distrito Federal consideram benéfica a implantação da Gestão de Risco no órgão.

Gráfico 17: Respostas à afirmativa 17 do questionário

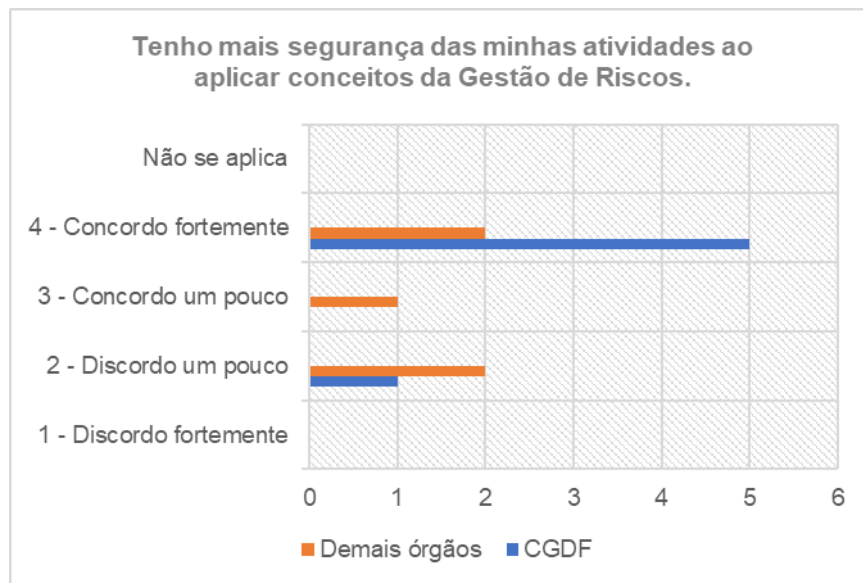


Conforme as respostas ao questionário, verifica-se uma majoritária concordância, em maior ou menor grau, dos servidores dos órgãos onde o programa está sendo implantado e da própria Controladoria-Geral do Distrito Federal à

afirmativa. A única discordância veio do mesmo respondente que também teve discordância às afirmativas 1, 2 e 3.

O objetivo da afirmativa “Tenho mais segurança das minhas atividades ao aplicar conceitos da Gestão de Riscos” é averiguar se a Gestão de Riscos está cumprindo seu papel de, ao dar previsibilidade às possíveis incongruências na execução de um projeto, está passando mais segurança aos servidores e auditores.

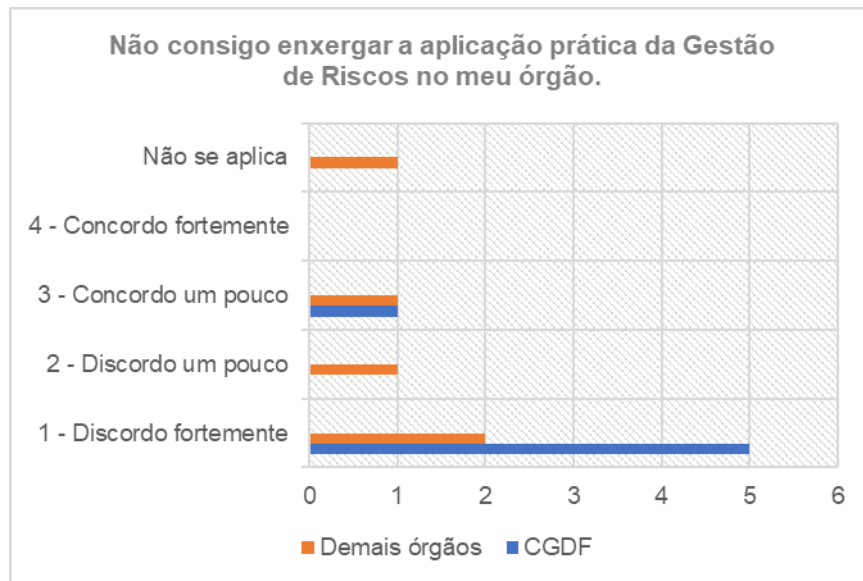
Gráfico 18: Respostas à afirmativa 18 do questionário



Conforme as respostas aos questionários, observa-se que também houve majoritária concordância, em maior ou menor grau, ao teor da afirmativa. Dos auditores da Controladoria-Geral do Distrito Federal, a discordância foi resposta de um dos auditores com poucos meses de atuação no órgão. Com relação aos servidores dos órgãos onde a Gestão de Riscos está sendo implantada, as discordâncias vieram dos mesmos respondentes que discordaram, em maior ou menor grau, das afirmativas 12 e 13.

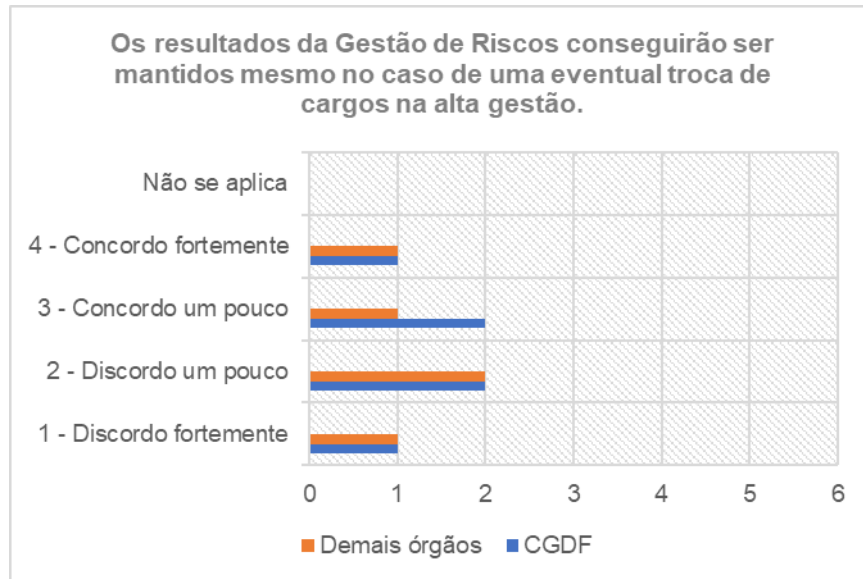
O objetivo da afirmativa “Não consigo enxergar a aplicação prática da Gestão de Riscos no meu órgão” é avaliar se os servidores e auditores conseguem observar a Gestão de Riscos com aplicabilidade nas suas atividades rotineiras.

Gráfico 19: Respostas à afirmativa 19 do questionário



De acordo com as respostas recebidas, os auditores têm discordância majoritária à afirmativa, ou seja, consideram que há, sim, aplicação prática da Gestão de Riscos no seu órgão. A concordância a essa afirmativa vem do mesmo respondente que discordou da afirmativa anterior. Com relação aos servidores dos órgãos onde a Gestão de Riscos está sendo implantada, houve maioria absoluta de respondentes que discordou da afirmativa, vendo aplicabilidade prática da Gestão de Riscos no órgão. Não foi possível encontrar perfis de resposta a essa afirmativa pelos dados solicitados no questionário.

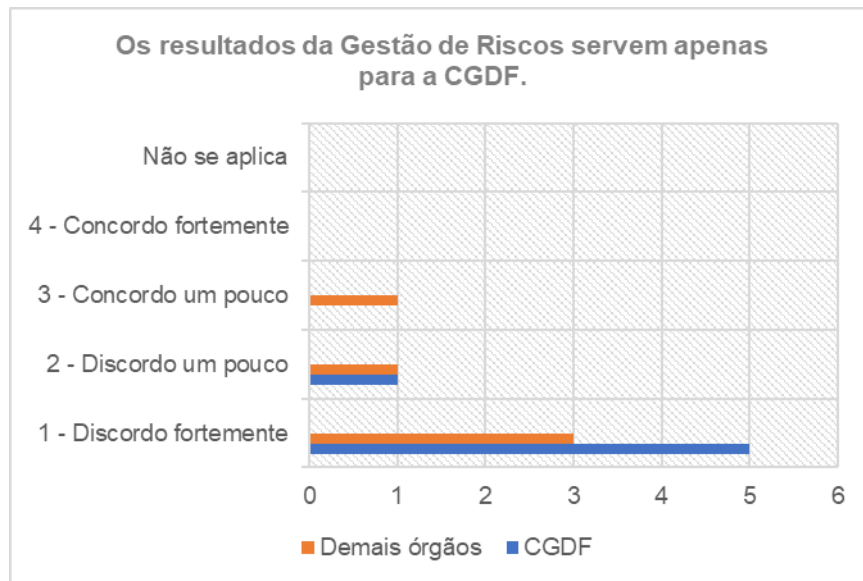
O objetivo da afirmativa “Os resultados da Gestão de Riscos conseguirão ser mantidos mesmo no caso de uma eventual troca de cargos na alta gestão” é averiguar se os servidores e auditores possuem confiança de que o programa pode continuar em caso de eventuais trocas na liderança do órgão.

Gráfico 20: Respostas à afirmativa 20 do questionário

A partir das respostas ao questionário, é possível observar que a concordância e discordância à afirmativa está bem dividida. No caso dos auditores da Controladoria-Geral do Distrito Federal, não foi possível identificar algum padrão entre os respondentes. Já com relação aos servidores dos órgãos onde a Gestão de Riscos está sendo implantada, as discordâncias, em maior ou menor grau, advêm de respondentes onde a implantação da Gestão de Riscos foi iniciada recentemente.

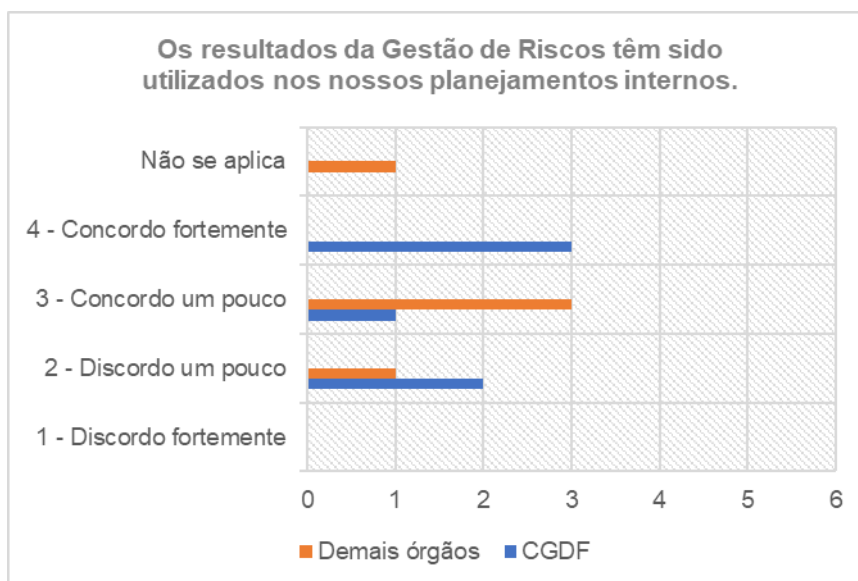
O objetivo da afirmativa “Os resultados da Gestão de Riscos servem apenas para a CGDF” é avaliar se os servidores e auditores acreditam que os resultados da Gestão de Riscos servem para os órgãos que não somente a Controladoria-Geral do Distrito Federal.

Gráfico 21: Respostas à afirmativa 21 do questionário



De acordo com as respostas ao questionário, é possível perceber que houve majoritária discordância, em maior ou menor grau, tanto dos servidores quando auditores, ao teor da afirmativa. Ou seja, observa-se que os servidores e auditores considera que os resultados da Gestão de Riscos são proveitosos, além da Controladoria-Geral do Distrito Federal, aos próprios órgãos onde está sendo implantada. A concordância com essa afirmativa veio do mesmo respondente que discordou das afirmativas 1, 2 e 3.

O objetivo da afirmativa “Os resultados da Gestão de Riscos têm sido utilizados nos nossos planejamentos internos” é avaliar se os servidores dos órgãos onde a Gestão de Riscos está sendo implantada e da própria Controladoria-Geral do Distrito Federal estão agregando os resultados da Gestão de Riscos aos planejamentos internos dos órgãos.

Gráfico 22: Respostas à afirmativa 22 do questionário

De acordo com as respostas ao questionário, maioria dos auditores da Controladoria-Geral do Distrito Federal acredita que os resultados têm sido utilizados nos planejamentos internos, assim como os servidores de órgãos onde o programa está sendo implantado. Não foi possível encontrar perfis de concordância ou discordância a partir dos dados solicitados.

4.6 Retomando o Modelo Lógico: organizando os resultados coletados

Como este é ainda um programa em estágio intermediário de execução, muitas percepções colhidas até o momento podem não se manter nas próximas etapas do projeto, além de ainda não ter sido possível avaliar alguns indicadores.

Vale ressaltar que, durante esta pesquisa, houve pelo menos duas mudanças significativas de postos, uma delas que afetou a Subcontroladoria de Controle Interno e outra que envolveu a Controladoria-Geral do Distrito Federal como um todo. Na primeira delas (vide ANEXOS A e B), em março de 2018, a Diretoria de Auditoria de Relacionamento com as Unidades Descentralizadas de Auditoria e Controle Interno passou a integrar a Coordenação de Auditoria de Monitoramento das Ações de Controle, enquanto a Diretoria de Auditoria da Atuação da Fiscalização Contratual foi integrada à Coordenação de Auditoria de Gestão de

Riscos, esta última assumida pelo até então Diretor de Auditoria de Avaliação de Riscos, cargo para o qual outro auditor foi nomeado.

Já em abril de 2018, o então Controlador-Geral se desincompatibilizou do cargo para concorrer às eleições. O Controlador-Geral Adjunto acabou sendo remanejado de última hora para assumir outro órgão após um grande esquema de desvio de recursos ter sido identificado naquela unidade. Desta forma, o cargo de Controlador-Geral acabou sendo assumido pelo então Subcontrolador de Controle Interno, função que, por sua vez, foi assumida pelo então Coordenador de Auditoria de Gestão de Riscos

Apesar disso, a execução do Programa de Gestão de Riscos não parece ter ficado comprometida. Pelo contrário, atores importantes no projeto assumiram funções de destaque na Controladoria-Geral do Distrito Federal após as mudanças. Isso, por si só, mostra o alinhamento entre as lideranças do órgão e o reconhecimento da importância do programa.

Por outro lado, esse contexto favorável advém da mudança de paradigma sobre o modelo de controle implementado pela Controladoria-Geral a partir da Gestão de Riscos, que é uma ferramenta dos próprios órgãos onde o programa está sendo implementado. Por mais que a Controladoria-Geral do Distrito Federal busque acompanhar e dar as devidas orientações, é a unidade onde está ocorrendo a implantação que determinará as ações a serem priorizadas.

Devido à quantidade de informações recolhidas nesta pesquisa e para organizar melhor as avaliações dos indicadores, os resultados foram descritos nas tabelas a seguir, baseadas no Modelo Lógico construído e validado junto à Controladoria-Geral do Distrito Federal:

Tabela 1: Avaliação dos indicadores da implantação do Programa de Gestão de Riscos – Fase de Operacionalização

Fase	Operacionalização				
Prazo	Resultado	Indicador	Métricas	Avaliação	Descritivo
Curto	1. 40 servidores aptos a realizar a prova de certificação na norma ISO 31.000/2009.	Número de servidores.	<ul style="list-style-type: none"> Valor Absoluto. 	<ul style="list-style-type: none"> 40 servidores aptos a realizar a prova. 	-
	2. Desenvolver padrões de trabalho da Coordenação de Auditoria de Gestão de Riscos.	Padrões de trabalho desenvolvidos.	<ul style="list-style-type: none"> Qualitativo. Status: Finalizado, em andamento ou não iniciado. 	<ul style="list-style-type: none"> Finalizado. 	Vide Figura 4.
	3. Normatizar os métodos de trabalho para modernizar auditorias.	Métodos de trabalho normatizados.	<ul style="list-style-type: none"> Qualitativo. Status: Finalizado, em andamento ou não iniciado. 	<ul style="list-style-type: none"> Finalizado. 	Direcionamento está nos art. 76 e 77 do Decreto nº 38.242/2017. O auditor tem a liberdade de atuar dentro do que está disposto nesses artigos.
	4. Desenvolver padrões de trabalho das UCI e UAI.	Padrões de trabalho desenvolvidos.	<ul style="list-style-type: none"> Qualitativo. Status: Finalizado, em andamento ou não iniciado. 	<ul style="list-style-type: none"> Finalizado. 	Normatizado na Portaria nº 47, de 27 de abril de 2017, do Controlador-Geral do Distrito Federal.
	5. Normatizar os métodos de trabalho das UCI e UAI.	Métodos de trabalho normatizados.	<ul style="list-style-type: none"> Qualitativo. Status: Publicado ou não publicado. 	<ul style="list-style-type: none"> Publicado. 	Normatizado na Portaria nº 47, de 27 de abril de 2017, do Controlador-Geral do Distrito Federal.
Médio	6. 18 auditores certificados na norma ISO 31.000/2009.	Número de servidores.	<ul style="list-style-type: none"> Valor absoluto. 	<ul style="list-style-type: none"> 18 auditores certificados. 	-
	7. Atualizar o Sistema Informatizado de Gestão de Auditorias.	Sistema de Gestão Atualizado.	<ul style="list-style-type: none"> Status: Finalizado, em andamento ou não iniciado. 	<ul style="list-style-type: none"> Em andamento. 	Estão sendo inseridos os dados dos órgãos que estão implantação.
	8. Elaborar manuais para os métodos de auditoria.	Manuais de métodos de auditoria.	<ul style="list-style-type: none"> Qualitativo. Status: Finalizado, em andamento ou não iniciado. 	<ul style="list-style-type: none"> Finalizado. 	Foram apresentados os instrumentos no item 4.4 deste relatório.
	9. Divulgar os métodos de auditoria.	Métodos de auditoria divulgados.	<ul style="list-style-type: none"> Status: Finalizado, em andamento ou não iniciado. 	<ul style="list-style-type: none"> Finalizado. 	Instrumentos disponibilizados internamente para a equipe.

Fase	Operacionalização				
Prazo	Resultado	Indicador	Métricas	Avaliação	Descritivo
	10. Capacitar os UCI e UAI em Gestão de Riscos Corporativos e Governança Corporativa.	Número de unidades cujos servidores foram capacitados	<ul style="list-style-type: none"> • Valor absoluto. 	<ul style="list-style-type: none"> • 22 unidades tiveram servidores capacitados. 	PMDF e PCDF não possuem UCI vinculadas devido ao fato de que nesses órgãos só é permitido a atuação de servidores da carreira de policiais.
Longo	11. Capacitar Servidores para utilizar o módulo de Gestão de Riscos no Sistema de Gestão de Auditoria.	Número de servidores.	<ul style="list-style-type: none"> • Valor absoluto. 	<ul style="list-style-type: none"> • 11 auditores capacitados. 	São os oito auditores dedicados integralmente ao programa e os três com dedicação parcial.
	12. Desenvolver módulo de Gestão de Riscos no Sistema de Gestão de Auditoria.	Módulo de Gestão desenvolvido.	<ul style="list-style-type: none"> • Status: Finalizado, em andamento ou não iniciado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Finalizado. 	Vide figuras 4 e 5.
	13. Iniciar a execução do programa nos órgãos e entidades de alta complexidade do GDF.	Execução do programa.	<ul style="list-style-type: none"> • Status: Finalizado, em andamento ou não iniciado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciado. 	-
	14. Instituir os Comitês de Gestão de Riscos nos órgãos do GDF.	Comitês instituídos.	<ul style="list-style-type: none"> • Valor absoluto. • Proporção de órgãos com comitês instituídos 	<ul style="list-style-type: none"> • 7 órgãos inclusos no acordo de resultados com portarias publicadas (~29,17% do total). 	Os 7 órgãos do acordo de resultados e as respectivas portarias são: AGEFIS (Portaria Conjunta nº 05, de 30 de março de 2017); DFTRANS (Portaria Conjunta nº 12 de 14 de dezembro de 2017); HEMOCENTRO (Portaria Conjunta nº 27 de 13 de julho de 2016); METRÔ (Portaria Conjunta nº 09 de 24 de março de 2016); SEAGRI (Portaria Conjunta nº 25 de 12 de julho de 2016); SEMA (Portaria Conjunta nº 30 de 22 de novembro de 2016); SES (Portaria Conjunta nº 07 de 09 de junho de 2017). Além disso, órgãos fora do acordo de resultados também solicitaram adesão ao programa, sendo eles: SEDICT (Portaria Conjunta nº 01, de 1 de fevereiro de 2018); EMATER (Portaria Conjunta nº 13 de 15 de dezembro de 2017); SEMOB (Portaria Conjunta nº 10 de 24 de agosto de 2017); e SETUL (Portaria Conjunta nº 03, de 08 de fevereiro de 2017).

Tabela 2: Avaliação dos indicadores da implantação do Programa de Gestão de Riscos – Fase de Fomento e Acompanhamento

Fase	Fomento e Acompanhamento				
Prazo	Resultado	Indicador	Métricas	Resultado	Descritivo
Curto	15.Fomentar a implantação da Gestão de Riscos nos 24 órgãos de alta complexidade do GDF.	Número de órgãos.	<ul style="list-style-type: none"> Valor absoluto (até 24 órgãos). 	<ul style="list-style-type: none"> A implantação da Gestão de Riscos foi fomentada em 18 órgãos inclusos no acordo de resultados. 	Devido à avaliação de capacidade operacional interna, optou-se por não fomentar em todos os órgãos, pois não haveria pessoal o suficiente para atuar na consultoria. Até abril de 2018, não foi feito contato com NOVACAP, SEF, SEPLAG, DER, SECULT e PCDF.
	16.Acompanhar a implantação da Gestão de Riscos em 15% dos órgãos de alta complexidade do GDF até 2016.	Número de órgãos.	<ul style="list-style-type: none"> 15% dos órgãos de alta complexidade representam, em valor absoluto: 3 órgãos. 	<ul style="list-style-type: none"> A implantação foi acompanhada em 3 órgãos inclusos no acordo de resultados em 2016. 	Os órgãos que tiveram a implantação da Gestão de Riscos acompanhada em 2016 foram FHB, SEAGRI e METRÔ.
	17.Avaliar a maturidade da Gestão de Riscos e controles internos em 15% dos órgãos de alta complexidade do GDF até 2016.	Número de órgãos.	<ul style="list-style-type: none"> 15% dos órgãos de alta complexidade representam, em valor absoluto: 3 órgãos. 	<ul style="list-style-type: none"> A avaliação de maturidade ocorreu em 3 órgãos inclusos no acordo de resultados em 2016. 	Os órgãos que tiveram a avaliação de maturidade da Gestão de Riscos em 2016 foram FHB, SEAGRI e METRÔ.
	18.Auditar baseado em riscos 15% dos órgãos de alta complexidade do GDF até 2016.	Número de órgãos.	<ul style="list-style-type: none"> 15% dos órgãos de alta complexidade representam, em valor absoluto: 3 órgãos. 	<ul style="list-style-type: none"> Não alcançado. 	Devido ao tamanho da equipe, não foi possível operacionalizar a tempo, pois o prazo para executar a auditoria baseada em riscos é de um ano a partir do início da implantação no órgão.
Médio	19.Acompanhar a implantação da Gestão de Riscos em 30% dos órgãos de alta complexidade do GDF até 2017.	Número de órgãos.	<ul style="list-style-type: none"> 30% dos órgãos de alta complexidade representam, em valor absoluto: 7 órgãos. 	<ul style="list-style-type: none"> A implantação foi acompanhada em 7 órgãos inclusos no acordo de resultados em 2017. 	Pelo acordo de resultados, em 2016 foram FHB, SEAGRI e METRÔ; em 2017 foram TERRACAP, AGEFIS, SEMA e SES. Além disso, a SETUL foi um órgão fora do acordo de resultados em que foi implantado o programa.

Fase	Fomento e Acompanhamento				
Prazo	Resultado	Indicador	Métricas	Resultado	Descritivo
	20. Acompanhar a implantação da Gestão de Riscos em 60% dos órgãos de alta complexidade do GDF até 2018.	Número de órgãos.	<ul style="list-style-type: none"> 60% dos órgãos de alta complexidade representam, em valor absoluto: 14 órgãos. 	<ul style="list-style-type: none"> A implantação estava sendo acompanhada em 12 órgãos (50%) inclusos no acordo de resultados até abril de 2018. 	Pelo acordo de resultados, em 2016 foram FHB, SEAGRI e METRÔ; em 2017 foram TERRACAP, AGEFIS, SEMA e SES. Em abril de 2018, SINESP e DETRAN já estavam em acompanhamento; PMDF, SEE, DFTRANS haviam iniciado recentemente; e SECRIANÇA não havia iniciado, mas já havia contato. Fora do acordo de resultados, estavam acompanhando a implantação na SEMOB, SEDICT e SEGETH.
	21. Avaliar a maturidade da Gestão de Riscos e controles internos em 30% dos órgãos de alta complexidade do GDF até 2017.	Número de órgãos.	<ul style="list-style-type: none"> 30% dos órgãos de alta complexidade representam, em valor absoluto: 7 órgãos. 	<ul style="list-style-type: none"> A avaliação de maturidade ocorreu em 3 órgãos inclusos no acordo de resultados em 2016 e mais 4 em de 2017. 	Em 2016, foram FHB, SEAGRI e METRÔ; em 2017, foram TERRACAP, AGEFIS, SEMA e SES.
	22. Avaliar a maturidade da Gestão de Riscos e controles internos em 60% dos órgãos de alta complexidade do GDF até 2018.	Número de órgãos.	<ul style="list-style-type: none"> 60% dos órgãos de alta complexidade representam, em valor absoluto: 14 órgãos. 	<ul style="list-style-type: none"> A avaliação de maturidade ocorreu em 3 órgãos inclusos no acordo de resultados em 2016 e mais 4 em 2017. Até abril de 2018, iniciado em mais 3 e estava iniciando em 2, totalizando 12 órgãos (50%). 	Em 2016, foram FHB, SEAGRI e METRÔ. Em 2017, foram TERRACAP, AGEFIS, SEMA e SES. Em abril de 2018, já havia iniciado em SEE, PMDF, DFTRANS, estavam iniciando em SINESP e DETRAN. Fora do acordo de resultados, foi avaliada a maturidade da SEMOB.
	23. Auditar baseado em riscos 30% dos órgãos de alta complexidade do GDF até 2017.	Número de órgãos.	<ul style="list-style-type: none"> 30% dos órgãos de alta complexidade representam, em valor absoluto: 7 órgãos. 	<ul style="list-style-type: none"> Não alcançado. A auditoria baseada em riscos ocorreu em 3 órgãos inclusos no acordo de resultados em 2017. 	Em 2017, foram auditados os órgãos onde a implantação foi iniciada em 2016: FHB, SEAGRI e METRÔ.

Fase	Fomento e Acompanhamento				
Prazo	Resultado	Indicador	Métricas	Resultado	Descritivo
	24. Auditar baseado em riscos 60% dos órgãos de alta complexidade do GDF até 2018.	Número de órgãos.	<ul style="list-style-type: none"> 60% dos órgãos de alta complexidade representam, em valor absoluto: 14 órgãos. 	<ul style="list-style-type: none"> Ainda não é possível mensurar. 	Em 2017, foram auditados os órgãos onde a implantação foi iniciada em 2016: FHB, SEAGRI e METRÔ. Em abril de 2018, estavam a iniciar na TERRACAP, AGEFIS, SEMA e SES.
Longo	25. Levar o projeto para todas as 24 unidades de alta complexidade do GDF até 2019	Número de órgãos.	<ul style="list-style-type: none"> 100% dos órgãos de alta complexidade representam, em valor absoluto: 24 órgãos. 	<ul style="list-style-type: none"> Ainda não é possível mensurar. 	-
	26. Acompanhar a implantação da Gestão de Riscos em 100% dos órgãos de alta complexidade do GDF até 2019.	Número de órgãos.	<ul style="list-style-type: none"> 100% dos órgãos de alta complexidade representam, em valor absoluto: 24 órgãos. 	<ul style="list-style-type: none"> Ainda não é possível mensurar. 	-
	27. Avaliar a maturidade da Gestão de Riscos e controles internos em 100% dos órgãos de alta complexidade do GDF até 2019.	Número de órgãos.	<ul style="list-style-type: none"> 100% dos órgãos de alta complexidade representam, em valor absoluto: 24 órgãos. 	<ul style="list-style-type: none"> Ainda não é possível mensurar. 	-
	28. Auditar baseado em riscos 100% dos órgãos de alta complexidade do GDF até 2019.	Número de órgãos.	<ul style="list-style-type: none"> 100% dos órgãos de alta complexidade representam, em valor absoluto: 24 órgãos. 	<ul style="list-style-type: none"> Ainda não é possível mensurar. 	-

Tabela 3: Avaliação dos indicadores da implantação do Programa de Gestão de Riscos – Fase de Capacitação e Implantação

Fase	Capacitação e Implantação				
Prazo	Resultado	Indicador	Métricas	Resultados	Descritivo
Curto	29. Implantar a Gestão de Riscos em 15% dos órgãos de alta complexidade do GDF até 2016.	Número de órgãos.	<ul style="list-style-type: none"> 15% dos órgãos de alta complexidade representam, em valor absoluto: 3 órgãos. 	<ul style="list-style-type: none"> Em 2016, a Gestão de Riscos foi implantada em 3 órgãos inclusos no acordo de resultados. 	A Gestão de Riscos foi implantada nos seguintes órgãos: FHB, SEAGRI e METRÔ.
	30. Evidenciar perigos existentes nas organizações.	Perigos existentes nas organizações.	<ul style="list-style-type: none"> Status: Evidenciados, em andamento ou não iniciado. Número de órgãos para cada status. 	<ul style="list-style-type: none"> Evidenciados: 6; Em andamento: 6 dentro do acordo de resultados e 2 fora do acordo; Não iniciado: 12. 	<p>Dos órgãos inclusos no acordo de resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> Evidenciados: FHB, SEAGRI e METRÔ, TERRACAP, AGEFIS, SEMA e SES; Em andamento: SEE, PMDF, DFTRANS, SINESP, DETRAN; Não iniciado: demais órgãos. <p>Fora do acordo de resultados, os órgãos onde está em andamento: SEMOB e SETUL.</p>
	31. Evidenciar quais elementos levam aos perigos identificados.	Elementos que levam aos perigos identificados.	<ul style="list-style-type: none"> Status: Identificados, em andamento ou não iniciado. Número de órgãos para cada status. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificados: 6; Em andamento: 6 dentro do acordo de resultados e 2 fora do acordo; Não iniciado: 12. 	<p>Dos órgãos inclusos no acordo de resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificados: FHB, SEAGRI e METRÔ, TERRACAP, AGEFIS, SEMA e SES; Em andamento: SEE, PMDF, DFTRANS, SINESP, DETRAN; Não iniciado: demais órgãos. <p>Fora do acordo de resultados, os órgãos onde está em andamento são SEMOB e SETUL.</p>

Fase	Capacitação e Implantação				
Prazo	Resultado	Indicador	Métricas	Resultados	Descritivo
	32. Desenvolver mecanismos de análise preliminar dos perigos identificados.	Mecanismos de análise preliminar de perigos.	<ul style="list-style-type: none"> • Status: Desenvolvidos, em andamento ou não iniciado. • Número de órgãos para cada status. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvidos: 6; • Em andamento: 6 dentro do acordo de resultados e 2 fora do acordo; • Não iniciado: 12. 	<p>Dos órgãos inclusos no acordo de resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvidos: FHB, SEAGRI e METRÔ, TERRACAP, AGEFIS, SEMA e SES; • Em andamento: SEE, PMDF, DFTRANS, SINESP, DETRAN; • Não iniciado: demais órgãos. <p>Fora do acordo de resultados, os órgãos onde em andamento: SEMOB e SETUL.</p>
	33. Desenvolver mecanismos de análise de riscos com base nos perigos identificados.	Mecanismos de análise de riscos.	<ul style="list-style-type: none"> • Status: Desenvolvidos, em andamento ou não iniciado. • Número de órgãos para cada status. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvidos: 6; • Em andamento: 6 dentro do acordo de resultados e 2 fora do acordo; • Não iniciado: 12. 	<p>Dos órgãos inclusos no acordo de resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvidos: FHB, SEAGRI e METRÔ, TERRACAP, AGEFIS, SEMA e SES; • Em andamento: SEE, PMDF, DFTRANS, SINESP, DETRAN; • Não iniciado: demais órgãos. <p>Fora do acordo de resultados, os órgãos onde em andamento: SEMOB e SETUL</p>
	34. Desenvolver mecanismos de tratamento dos riscos identificados nas organizações de alta complexidade do GDF.	Mecanismos de tratamento desenvolvidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Status: Desenvolvidos, em desenvolvimento ou não iniciado. • Número de órgãos para cada status. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvidos: 6; • Em andamento: 6 dentro do acordo de resultados e 2 fora do acordo; • Não iniciado: 12. 	<p>Dos órgãos inclusos no acordo de resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvidos: FHB, SEAGRI e METRÔ, TERRACAP, AGEFIS, SEMA e SES; • Em andamento: SEE, PMDF, DFTRANS, SINESP, DETRAN; • Não iniciado: demais órgãos. <p>Fora do acordo de resultados, os órgãos onde em andamento: SEMOB e SETUL</p>

Fase	Capacitação e Implantação				
Prazo	Resultado	Indicador	Métricas	Resultados	Descritivo
Médio	35. Implantar a Gestão de Riscos em 30% dos órgãos de alta complexidade do GDF até 2017.	Número de órgãos.	<ul style="list-style-type: none"> 30% dos órgãos de alta complexidade representam, em valor absoluto: 7 órgãos. 	<ul style="list-style-type: none"> Em 2016, a Gestão de Riscos foi implantada 3 órgãos inclusos no acordo de resultados e em 2017 mais 4 órgãos, totalizando 7. 	Em 2016, a Gestão de Riscos foi implantada nos seguintes órgãos: FHB, SEAGRI e METRÔ. Em 2017, foram TERRACAP, AGEFIS, SEMA e SES.
	36. Implantar a Gestão de Riscos em 60% dos órgãos de alta complexidade do GDF até 2018.	Número de órgãos.	<ul style="list-style-type: none"> 60% dos órgãos de alta complexidade representam, em valor absoluto: 14 órgãos. 	<ul style="list-style-type: none"> Em 2016, a Gestão de Riscos foi implantada 3 órgãos inclusos no acordo de resultados, em 2017 mais 4 e até abril de 2018 já havia iniciado em 5 órgãos e 2 a iniciar, totalizando 12 (50%). 	Em 2016, a Gestão de Riscos foi implantada nos seguintes órgãos: FHB, SEAGRI e METRÔ. Em 2017, foram TERRACAP, AGEFIS, SEMA e SES. Até abril de 2018: já havia iniciado em SEE, PMDF, DFTRANS, SINESP e DETRAN; SECRIANÇA e SECULT estavam a iniciar, a depender do órgão.
Longo	37. Implantar a Gestão de Riscos em 100% dos órgãos de alta complexidade do GDF até 2019.	Número de órgãos.	<ul style="list-style-type: none"> 100% dos órgãos de alta complexidade representam, em valor absoluto: 24 órgãos. 	<ul style="list-style-type: none"> Ainda não é possível mensurar. 	-
	38. Executar Auditoria Baseada em Riscos (ABR).	ABR executadas.	<ul style="list-style-type: none"> Status: Executada, em andamento ou não iniciada. Número de órgãos para cada status. 	<ul style="list-style-type: none"> Executada: nenhum órgão. Em execução: 3 órgãos. Não iniciada: 21 órgãos. 	Dos órgãos inclusos no acordo de resultados, está em execução: FHB, SEAGRI e METRÔ. Não foi iniciada nos demais órgãos, pois é executada 1 (um) ano após de implantada nos órgãos.
Médio/ Longo	39. Elaborar Plano de Ação de Riscos.	Plano de Ação de Riscos elaborado.	<ul style="list-style-type: none"> Status: Elaborado ou não elaborado. Número de órgãos para cada status. 	<ul style="list-style-type: none"> Ainda não é possível mensurar. 	A cargo de cada unidade elaborar. O Comitê de Gestão de Riscos é o responsável.
	40. Monitorar as recomendações feitas nos relatórios de auditoria.	Recomendações sendo monitoradas.	<ul style="list-style-type: none"> Status: Em monitoramento ou não iniciado. Número de órgãos para cada status. 	<ul style="list-style-type: none"> Ainda não é possível mensurar. 	O monitoramento de recomendações ainda não é aplicável, pois não ainda não houve conclusão de relatório de auditoria.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve o objetivo de analisar a implantação do Programa de Gestão de Riscos e seus possíveis resultados nos órgãos de alta complexidade do Governo do Distrito Federal, norteando-se em averiguar se existem resultados perceptíveis e mensuráveis decorrentes desse processo.

Foi elaborado o Modelo Lógico com 40 indicadores de resultados claros, objetivos e transparentes, além de ter sido descrita a implantação do Programa de Gestão de Riscos nos órgãos de alta complexidade do Governo do Distrito Federal. Também foi analisada a efetividade da execução do Programa de Gestão de Riscos com base nos indicadores e no Modelo Lógico.

Como verificado, na fase de operacionalização (Tabela 1) foram cumpridos 13 indicadores, em especial os que se envolvem capacitação (1 e 6), organização (2, 3, 8, 9 e 11) e adequação de sistemas informatizados (7 e 12).

Na fase de fomento e acompanhamento (Tabela 2), os indicadores que relacionados a acompanhar a implantação nos órgãos (16, 17, 19 e 20) estão bem encaminhados. Por outro lado, é necessária uma atenção especial aos que envolvem a execução de Auditoria Baseada em Riscos (18, 23 e 24).

Além disso, na fase de capacitação e implantação (Tabela 3), os indicadores que envolvem diretamente implantar a Gestão de Riscos nos órgãos (29, 35 e 36) também estão sendo bem conduzidos. Para melhor contextualização, recomenda-se complementar a análise desses indicadores com os que envolvem a evidenciação, análise e tratamento de riscos (30, 31, 32, 33 e 34).

Por outro lado, foram inconclusivas as avaliações que envolviam aferição de convergência ou divergência entre as percepções da alta gestão e dos auditores da Controladoria-Geral do Distrito Federal e os servidores dos órgãos onde a Gestão de Riscos está sendo implantada, pois as respostas não obtiveram significância estatística. Mesmo assim, algumas tendências se mostraram nas opiniões manifestadas no questionário, com destaque para: os órgãos têm conseguido lidar de maneira satisfatória com a implantação (Gráfico 1), a Gestão de Riscos tem alcançado os resultados pretendidos (Gráfico 2), a implantação da Gestão de Riscos

depende em grande parte do apoio da Controladoria-Geral (Gráfico 4), o curso ministrado pela Controladoria é importante no processo (Gráfico 5), há percepção de mudança na atuação da Controladoria-Geral (Gráfico 6) e de que a relação com os órgãos foi aprimorada (Gráfico 7), além de que não há ônus financeiro às unidades administrativas com o programa (Gráfico 16) e que a implantação tem sido benéfica para o órgão (Gráfico 17).

Ainda, com as informações coletadas a partir das entrevistas, observação participante, documentos e normativos, é possível perceber que o papel da Controladoria-Geral do Distrito Federal vai muito além de fomentar a Gestão de Riscos. O órgão está atuando consultivamente em conjunto com as demais unidades na implementação do programa, fornecendo a capacitação e insumos técnicos necessários. Procurara-se sempre que possível deixar claro que gerenciar riscos é diferente de eliminá-los. O que está sendo buscado é a mitigação do impacto desses riscos, já que sua eliminação por completo não é possível.

Há de ser ressaltada a necessidade de trabalhar a cultura das organizações envolvidas no programa. A Controladoria-Geral do Distrito Federal conseguiu vencer a maior parte das resistências internas à mudança do paradigma de controle e agregar os auditores em torno da Gestão de Riscos. Com um dos idealizadores do projeto na chefia o órgão, há uma janela de oportunidade, apesar do ano eleitoral, para trabalhar em conjunto com as demais unidades do Governo do Distrito Federal e fortalecer as relações que alicerçam a implementação da Gestão de Riscos.

Um ponto ao qual deve ser dada especial atenção é o estabelecimento e a composição dos Comitês de Gestão de Riscos (vide indicador 14 na Tabela 1). Como a cadeira é vinculada a determinado cargos – de Subsecretaria, Diretoria, Coordenação ou outros, em grande maioria, de livre nomeação –, a Controladoria-Geral do Distrito Federal não consegue manter contatos constantes em órgãos onde a mudança nesses postos é frequente. Em alguns casos, os Comitês estão esvaziados ou já tiveram sucessivas trocas nos representantes, de forma que os novos ocupantes podem não ter participado desde o início da implantação do programa nos órgãos, o que afeta, naturalmente, a atuação deles no Programa. Por isso, é importante que a Controladoria-Geral repense a relação com esses comitês levando em considerando o risco de rotatividade, procurando manter relação mais próxima também com os servidores dos órgãos, que podem auxiliar nas transições

quando houver mudança na liderança das unidades, até mesmo para conquistar novamente o patrocínio ao projeto, até porque o Programa de Gestão de Riscos está incluído no Plano Plurianual (PPA) da Controladoria-Geral do Distrito Federal, de forma que tem sua execução garantida, em tese, pelo menos, até 2019.

Os auditores precisam, até lá, fortalecer a avaliação de resultados junto aos órgãos para subsidiar a continuidade dessa iniciativa. Experiências como a Companhia do Metropolitano do Distrito Federal (METRÔ) e da Fundação Hemocentro demonstram que o potencial do projeto é enorme, caso os órgãos estejam dispostos esperar por resultados de médio ou longo prazo.

Outro fator positivo é que o Programa de Gestão de Riscos, de fato, está sendo implantado sob demanda para cada órgão envolvido, considerando as suas particularidades. Os casos mais característicos são a Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF) e a Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF), que não possuem Unidade de Controle Interno (UCI) porque seu arcabouço legal não permite servidores não integrantes da carreira do órgão integrando os quadros. Dessa fora, os auditores não podem simplesmente aplicar uma metodologia pronta, mas precisam adaptá-la às necessidades de cada órgão. Por isso, a implantação da Gestão de Riscos em órgãos com um corpo de atuação melhor definido ou número de servidores menor tem sido mais efetiva, o que precisa ser gerenciado nos próximos-passos do projeto pela Controladoria-Geral.

Por fim, feitas as ressalvas necessárias, foi possível avaliar que o Programa de Gestão de Riscos implantado pela Controladoria-Geral do Distrito Federal nas unidades de alta complexidade do Governo do Distrito Federal tem alcançado resultados promissores, tanto no seu órgão de origem quanto nos demais. Muito além de mais um programa de inspeção, há vontade real dos atores envolvidos em remodelar a maneira como o controle interno lida com a gestão no Distrito Federal, um movimento que, caso continue, é um ótimo exemplo a ser seguido por órgãos de controle interno em todo o país. Portanto, a partir dos indicadores levantados no Modelo Lógico e avaliados nesta pesquisa, corroborados por entrevistas, análises documentais e pela observação participante, é possível afirmar que existem resultados perceptíveis e mensuráveis decorrentes da implantação do Programa de Gestão de Riscos nos órgãos de alta complexidade do Governo do Distrito Federal.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, M.; SANCHEZ, O. A. A corrupção e os controles internos do Estado. **Lua Nova**, 65, São Paulo, 2005, p. 137-173.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **PESQUISA QUALITATIVA COM TEXTO, IMAGEM E SOM: Um manual prático**. Petrópolis. Editora Vozes, 2003.

BRASIL. **CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988**. Brasília, DF: Presidência da República: Casa Civil - Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 08/07/2017.

_____. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, DF: **Presidência da República**: Casa Civil - Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm>. Acesso em 08/07/2017.

CAVALCANTE, M. C. N.; DE LUCA, M. M. M. Controladoria como Instrumento de Governança no Setor Público. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, Brasília, v. 7, n. 1, jan./mar, 2013, p. 73-90.

CONTROLADORIA GERAL DO DISTRITO FEDERAL. **Base Jurídica**. Disponível em: <<http://www.cg.df.gov.br/controladoria-geral/base-juridica.html>>. Acesso em 08/07/2017.

_____. **Competências**. Disponível em: <<http://www.cg.df.gov.br/controladoria-geral/competencias.html>>. Acesso em 08/07/2017.

_____. **Estrutura**. Disponível em: <<http://www.cg.df.gov.br/controladoria-geral/estrutura.html>>. Acesso em 08/07/2017.

_____. **Legislação**. Disponível em: <<http://www.cg.df.gov.br/legislacao/>>. Acesso em 17/03/2018.

_____. Portaria nº 47, de 27 de abril de 2017. Disciplina a execução das Ações de Controle pela Controladoria-Geral do Distrito Federal - CGDF na Administração Direta e Indireta do Poder Executivo do Distrito Federal, na condição de Órgão Central de Controle Interno. **Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF (SINJ-DF)**. Disponível em: <http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/f949550e3f904950ae38de6fdfbb030d/Portaria_47_27_04_2017.html>. Acesso em 24/03/2018.

_____; AGÊNCIA DE FISCALIZAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL. Portaria Conjunta nº 05, de 30 de março de 2017 – Institui o Comitê de Gestão de Riscos da Agência

de Fiscalização do Distrito Federal – AGEFIS e dá outras providências. **Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF (SINJ-DF)**. Disponível em: <http://www.sinj.df.gov.br/SINJ/Norma/72fa719cbe984829b269c4b089c03a3d/Portaria_Conjunta_5_30_03_2017.html>. Acesso em 24/03/2018.

_____; COMPANHIA DO METROPOLITANO DO DISTRITO FEDERAL. Portaria Conjunta nº 09 de 24 de março de 2016 – Institui o Comitê de Gestão de Riscos da Companhia do Metropolitano do Distrito Federal – METRÔ e dá outras providências. **Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF (SINJ-DF)**. Disponível em: <http://www.sinj.df.gov.br/SINJ/Norma/86e57b448cac4164b9b9baf50f629e3b/Portaria_Conjunta_9_24_03_2016.html>. Acesso em 24/03/2018.

_____; EMPRESA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL DO DISTRITO FEDERAL. Portaria Conjunta nº 13 de 15 de dezembro de 2017 – Institui o Comitê de Gestão de Riscos da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Distrito Federal – EMATER e dá outras providências. **Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF (SINJ-DF)**. Disponível em: <http://www.sinj.df.gov.br/SINJ/Norma/b2f424214f2c455f940a740f2731e164/Portaria_Conjunta_13_15_12_2017.html>. Acesso em 24/03/2018.

_____; FUNDAÇÃO HEMOCENTRO DE BRASÍLIA. Portaria Conjunta nº 27 de 13 de julho de 2016 – Institui novo Comitê de Gestão de Riscos da Fundação Hemocentro de Brasília – HEMOCENTRO e dá outras providências. **Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF (SINJ-DF)**. Disponível em: <http://www.sinj.df.gov.br/SINJ/Norma/8ce2d269993b4a84b84d56f34ebfdeaf/Portaria_Conjunta_27_13_07_2016.html>. Acesso em 24/03/2018.

_____; TRANSPORTE URBANO DO DISTRITO FEDERAL. Portaria Conjunta nº 12 de 14 de dezembro de 2017 – Institui o Comitê de Gestão de Riscos do Transporte Urbano do Distrito Federal – DFTRANS e dá outras providências. **Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF (SINJ-DF)**. Disponível em: <http://www.sinj.df.gov.br/SINJ/Norma/983e568582074b669c31fd0f584d4917/Portaria_Conjunta_12_14_12_2017.html>. Acesso em 24/03/2018.

_____; SECRETARIA DE ESTADO DA AGRICULTURA, ABASTECIMENTO E DESENVOLVIMENTO RURAL DO DISTRITO FEDERAL. Portaria Conjunta nº 25 de 12 de julho de 2016 – Institui o Comitê de Gestão de Riscos da Secretaria de Estado da Agricultura, Abastecimento e Desenvolvimento Rural do Distrito Federal – SEAGRI e dá outras providências. **Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF (SINJ-DF)**. Disponível em: <http://www.sinj.df.gov.br/SINJ/Norma/45d60e8582d444f6ad801df94dfbd50e/Portaria_Conjunta_25_12_07_2016.html>. Acesso em 24/03/2018.

_____; SECRETARIA DE ESTADO DE ECONOMIA, DESENVOLVIMENTO, INOVAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO DISTRITO FEDERAL. Portaria Conjunta nº 01, de 1 de fevereiro de 2018 – Institui o Comitê de Gestão de Riscos da Secretaria de Estado de Economia, Desenvolvimento, Inovação, Ciência e Tecnologia do Distrito Federal – SEDICT e dá outras providências. **Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF (SINJ-DF)**. Disponível em: <http://www.sinj.df.gov.br/SINJ/Norma/e34d6919ee494273904a14d57c0c4f50/Portaria_Conjunta_1_01_02_2018.html>. Acesso em 24/03/2018.

_____; SECRETARIA DE ESTADO DE MEIO AMBIENTE DO DISTRITO FEDERAL. Portaria Conjunta nº 30 de 22 de novembro de 2016 – Institui o Comitê de Gestão de Riscos da Secretaria de Estado de Meio Ambiente do Distrito Federal – SEMA e dá outras providências. **Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF (SINJ-DF)**. Disponível em: <http://www.sinj.df.gov.br/SINJ/Norma/8a81723ec8254ee9ba99c30b4c093bbe/Portaria_Conjunta_30_22_11_2016.html>. Acesso em 24/03/2018.

_____; SECRETARIA DE ESTADO DE MOBILIDADE. Portaria Conjunta nº 10 de 24 de agosto de 2017 – Institui o Comitê de Gestão de Riscos da Secretaria de Estado de Mobilidade – SEMOB e dá outras providências. **Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF (SINJ-DF)**. Disponível em: <http://www.sinj.df.gov.br/SINJ/Norma/74b02b17a1e946e6bee01f47fbfd7f22/Portaria_Conjunta_10_24_08_2017.html>. Acesso em 24/03/2018.

_____; SECRETARIA DE ESTADO DO ESPORTE, TURISMO E LAZER. Portaria Conjunta nº 03, de 08 de fevereiro de 2017 – Institui o Comitê de Gestão de Riscos da Secretaria de Estado do Esporte, Turismo e Lazer – SETUL e dá outras providências. **Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF (SINJ-DF)**. Disponível em: <http://www.sinj.df.gov.br/SINJ/Norma/c76f3eabf1d942ef88bc5957f082cd06/Portaria_Conjunta_03_08_02_2017.html>. Acesso em 24/03/2018.

_____; SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE DO DISTRITO FEDERAL. Portaria Conjunta nº 07 de 09 de junho de 2017 – Institui o Comitê Superior de Gestão de Riscos da Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal – SES e dá outras providências. **Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF (SINJ-DF)**. Disponível em: <http://www.sinj.df.gov.br/SINJ/Norma/907cbfa51ef34bf68f5df0015a050de5/Portaria_Conjunta_7_09_06_2017.html>. Acesso em 24/03/2018.

CRESWEEL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre. Artmed, 2007. 2ª Edição.

DISTRITO FEDERAL. **LEI ORGÂNICA DO DISTRITO FEDERAL**. Brasília, DF: Secretaria de Fazenda do Distrito Federal. Disponível em: <[http://www.fazenda.df.gov.br/aplicacoes/legislacao/legislacao/TelaSaidaDocumento.cfm?txtNumero=0&txtAno=0&txtTipo=290&txtParte=.](http://www.fazenda.df.gov.br/aplicacoes/legislacao/legislacao/TelaSaidaDocumento.cfm?txtNumero=0&txtAno=0&txtTipo=290&txtParte=.>)>. Acesso em 08/07/2017.

_____. Decreto nº 37.297, de 29 de abril de 2016. Aprova, no âmbito da Administração Pública Direta e Indireta do Distrito Federal, o Código de Conduta da Alta Administração, o Código de Ética dos Servidores e Empregados Públicos Civis do Poder Executivo e institui as Comissões de Ética do Poder Executivo do Distrito Federal e dá outras providências. **Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF (SINJ-DF)**. Disponível em: <http://www.tc.df.gov.br/SINJ/Norma/62b125e556c2408ba49802520e9f96e4/Decreto_37302_29_04_2016.html>. Acesso em 24/11/2017.

_____. Decreto nº 37.302, de 29 de abril de 2016. Estabelece os modelos de boas práticas gerenciais em Gestão de Riscos e Controle Interno a serem adotados no âmbito da Administração Pública do Distrito Federal. **Sistema Integrado de Normas**

Jurídicas do DF (SINJ-DF). Disponível em: http://www.tc.df.gov.br/SINJ/Norma/62b125e556c2408ba49802520e9f96e4/Decreto_37302_29_04_2016.html. Acesso em 24/11/2017.

CURSO DE GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **ROTEIRO DO DIÁRIO DE CAMPO**, adaptado de LIMA, T. C. S. et al. A documentação no cotidiano da intervenção dos assistentes sociais: algumas considerações acerca do diário de campo. *Revista Textos & Contextos*. Porto Alegre, v. 6, n.º. 1, p. 93-104. jan./jun. 2007.

FILGUEIRAS, F. Além da Transparência: Accountability e Política da Publicidade. **Lua Nova**, 84, São Paulo, 2011, p. 65-94.

FILGUEIRAS, F.; OLIVEIRA, B. M. A.; MONTANDON, A. M. A.; ABREU, I. M. Corrupção, cultura política e reformas no Brasil. **Revista de Ciências Humanas**, 10, Viçosa, 2011, p. 318-334.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Gerenciamento de riscos corporativos: evolução em governança e estratégia. **Série Cadernos de Governança Corporativa**, n.º. 19. São Paulo, SP: IBGC, 2017.

_____. Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Série Cadernos de Governança Corporativa**, n.º. 3. São Paulo, SP: IBGC, 2007.

KINGDON, J. W. (1995). *Agendas, Alternatives, and Public Policies*. 2nd Edition. Harper Collins College Publishers. in SARAVIA, Enrique; FERRAREZI, Elisabete. (2007). **Políticas Públicas – Coletânea Volume 1**.

MCLAUGHLIN, J. A.; JORDAN, G. B. Using Logic Models. In: WHOLEY, J. S.; HATRY, H. P.; NEWCOMER, K. E. **Handbook of Practical Program Evaluation**. Third Edition, San Francisco: Jossey-Bass, 2010, Chapter Three, p. 55-80.

MENESES, P. P. M.; ABBAD, G. Proposta para desenvolvimento de modelos de avaliação da efetividade de programas de treinamento. **RAC-Eletrônica**, v. 3, n. 1, Curitiba, jan./abr., 2009, p. 105-122.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis (RJ): Vozes, 2012. 32^o Edição.

PFEIFFER, P. O Quadro Lógico: um método para planejar e gerenciar mudanças. **Revista do Serviço Público**, ano 51, n. 1, Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Brasília, jan./mar., 2000, p. 81-122.

PINHO, J. A. G.; SACRAMENTO, A. R. S. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública (RAP)**, FGV, Rio de Janeiro, v. 43, n. 6, nov./dez., 2009, p. 1343-1368.

SECCHI, L. **Políticas Públicas: Conceitos, Esquemas de Análise, Casos Práticos**. São Paulo. Cengage Learning, 2012.

SOUZA, M. M. **Avaliação de Programas Sociais: Um estudo sobre os efeitos de um programa de educação alimentar visando a melhoria de hábitos alimentares**. Brasília, DF: Universidade de Brasília, 2010.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **Gestão de Riscos. Edição revisada e atualizada em dezembro/2016**. Brasília, DF: STJ, 2016.

TREVISAN, A. P.; VAN BELLEN, H. M. Avaliação de políticas públicas: uma revisão teórica de um campo em construção. **Revista de Administração Pública (RAP)**, FGV, Rio de Janeiro, v. 42, n. 3, mai./jun., 2008, p. 529-550.

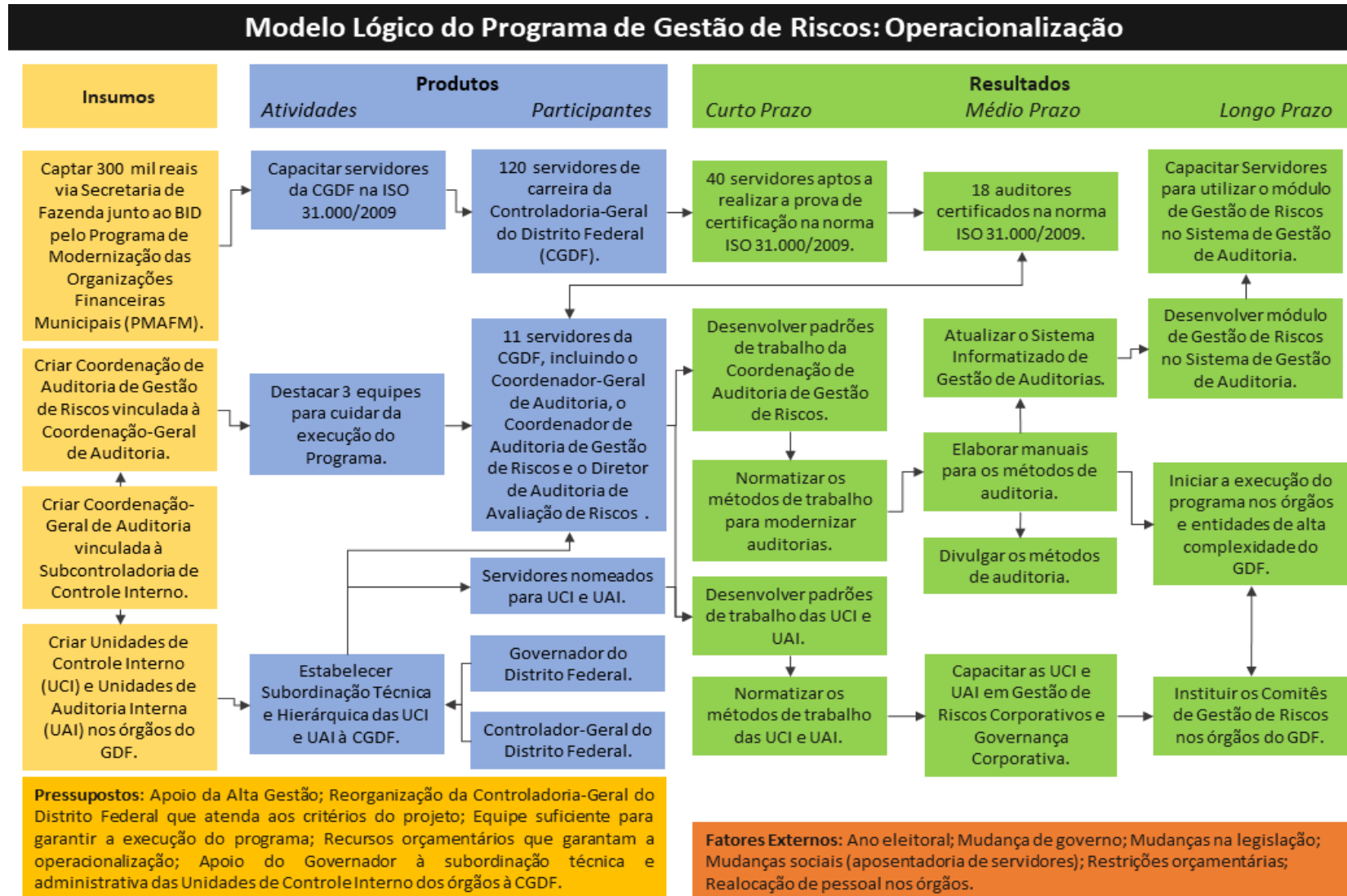
TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria**. Brasília, DF: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

_____. **Dez passos para a boa governança**. Brasília, DF: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

_____. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. Brasília, DF: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 2ª versão.

TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL. **Decisão Ordinária nº 3320, de 2015**. Disponível em: <https://www.tc.df.gov.br/app/mesaVirtual/implementacao/?a=documento&f=downloadPDF&id_documento=1321291>. Acesso em 24/11/2017.

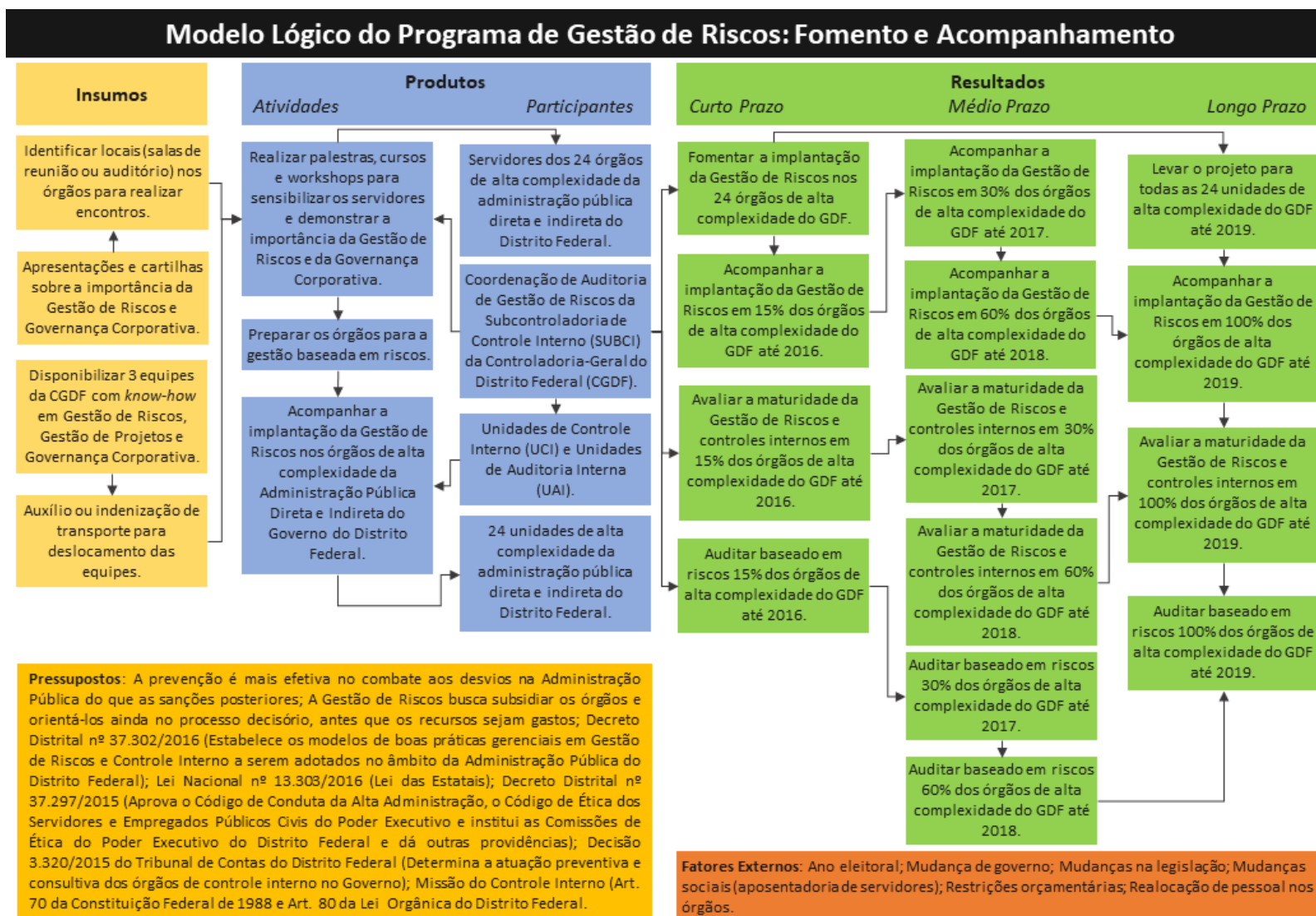
APÊNDICE A – Quadro Lógico da implantação do Programa de Gestão de Riscos: Fase de Operacionalização.



APÊNDICE B – Indicadores de avaliação da implantação do Programa de Gestão de Riscos: Fase de Operacionalização

Prazo	Resultado	Indicador	Métricas
Curto	40 servidores aptos a realizar a prova de certificação na norma ISO 31.000/2009.	Número de servidores.	<ul style="list-style-type: none"> • Valor Absoluto.
	Desenvolver padrões de trabalho da Coordenação de Auditoria de Gestão de Riscos.	Padrões de trabalho desenvolvidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitativo. • Status: Finalizado, em andamento ou não iniciado.
	Normatizar os métodos de trabalho para modernizar auditorias.	Métodos de trabalho normatizados.	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitativo. • Status: Finalizado, em andamento ou não iniciado.
	Desenvolver padrões de trabalho das UCI e UAI.	Padrões de trabalho desenvolvidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitativo. • Status: Finalizado, em andamento ou não iniciado.
	Normatizar os métodos de trabalho das UCI e UAI.	Métodos de trabalho normatizados.	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitativo. • Status: Finalizado, em andamento ou não iniciado.
Médio	18 auditores certificados na norma ISO 31.000/2009.	Número de servidores.	<ul style="list-style-type: none"> • Valor absoluto.
	Atualizar o Sistema Informatizado de Gestão de Auditorias.	Sistema de Gestão Atualizado.	<ul style="list-style-type: none"> • Status: Finalizado, em andamento ou não iniciado.
	Elaborar manuais para os métodos de auditoria.	Manuais de métodos de auditoria.	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitativo. • Status: Finalizado, em andamento ou não iniciado.
	Divulgar os métodos de auditoria.	Métodos de auditoria divulgados.	<ul style="list-style-type: none"> • Status: Finalizado, em andamento ou não iniciado.
	Capacitar os UCI e UAI em Gestão de Riscos Corporativos e Governança Corporativa.	Número de UCIs cujos servidores foram capacitados	<ul style="list-style-type: none"> • Valor absoluto.
Longo	Capacitar Servidores para utilizar o módulo de Gestão de Riscos no Sistema de Gestão de Auditoria.	Número de servidores.	<ul style="list-style-type: none"> • Valor absoluto.
	Desenvolver módulo de Gestão de Riscos no Sistema de Gestão de Auditoria.	Módulo de Gestão desenvolvido.	<ul style="list-style-type: none"> • Status: Finalizado, em andamento ou não iniciado.
	Iniciar a execução do programa nos órgãos e entidades de alta complexidade do GDF.	Execução do programa.	<ul style="list-style-type: none"> • Status: Finalizado, em andamento ou não iniciado.
	Instituir os Comitês de Gestão de Riscos nos órgãos do GDF.	Comitês instituídos.	<ul style="list-style-type: none"> • Valor absoluto. • Proporção de órgãos com comitês instituídos

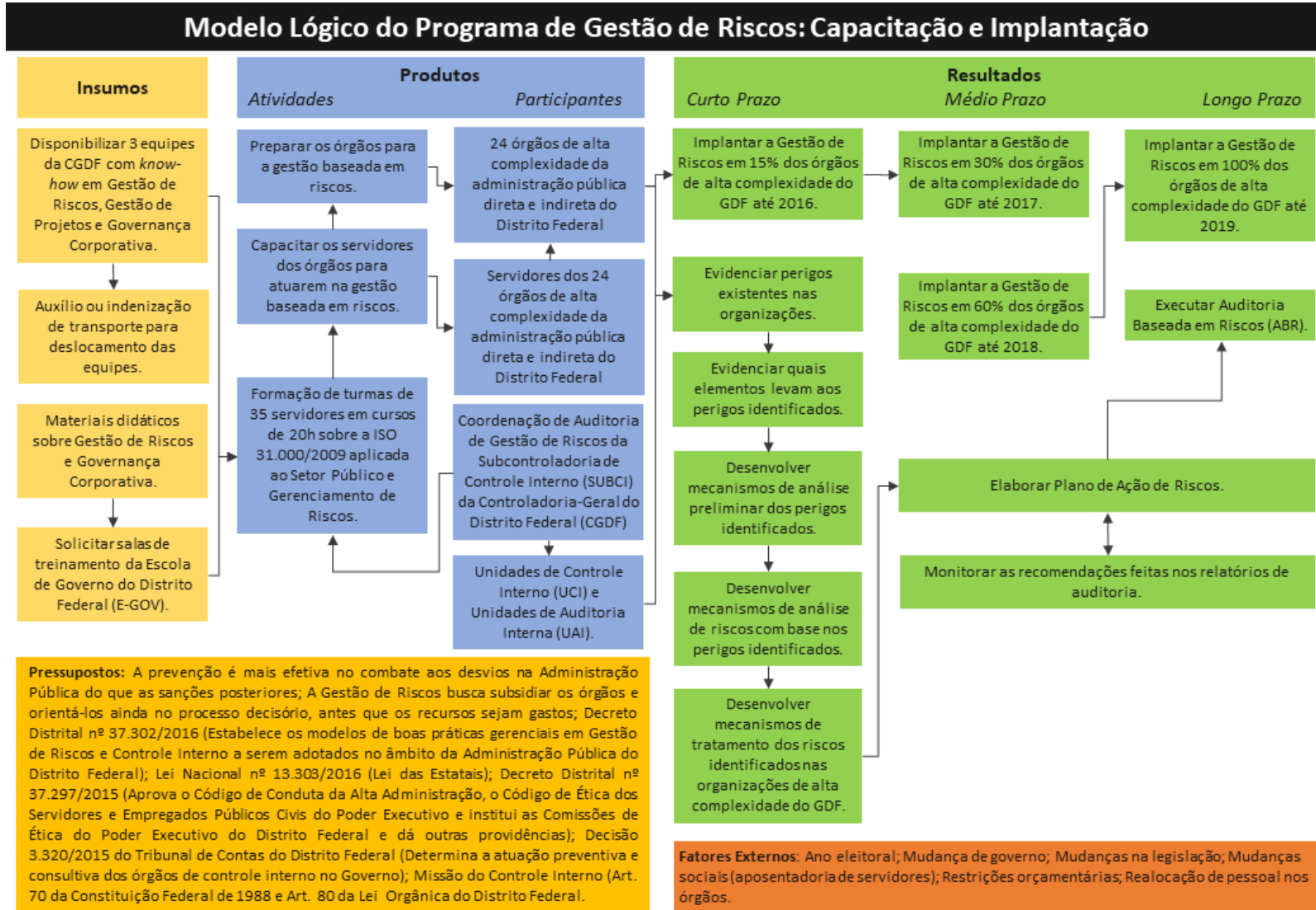
APÊNDICE C – Quadro Lógico da implantação do Programa de Gestão de Riscos: Fase de Fomento e Acompanhamento



APÊNDICE D – Indicadores de avaliação da implantação do Programa de Gestão de Riscos: Fase de Fomento e Acompanhamento

Prazo	Resultado	Indicador	Métricas
Curto	Fomentar a implantação da Gestão de Riscos nos 24 órgãos de alta complexidade do GDF.	Número de órgãos.	• Valor absoluto (até 24 órgãos).
	Acompanhar a implantação da Gestão de Riscos em 15% dos órgãos de alta complexidade do GDF até 2016.	Número de órgãos.	• Valor absoluto: 3 órgãos.
	Avaliar a maturidade da Gestão de Riscos e controles internos em 15% dos órgãos de alta complexidade do GDF até 2016.	Número de órgãos.	• Valor absoluto: 3 órgãos.
	Auditar baseado em riscos 15% dos órgãos de alta complexidade do GDF até 2016.	Número de órgãos.	• Valor absoluto: 3 órgãos.
Médio	Acompanhar a implantação da Gestão de Riscos em 30% dos órgãos de alta complexidade do GDF até 2017.	Número de órgãos.	• Valor absoluto: 7 órgãos.
	Acompanhar a implantação da Gestão de Riscos em 60% dos órgãos de alta complexidade do GDF até 2018.	Número de órgãos.	• Valor absoluto: 14 órgãos.
	Avaliar a maturidade da Gestão de Riscos e controles internos em 30% dos órgãos de alta complexidade do GDF até 2017.	Número de órgãos.	• Valor absoluto: 7 órgãos.
	Avaliar a maturidade da Gestão de Riscos e controles internos em 60% dos órgãos de alta complexidade do GDF até 2018.	Número de órgãos.	• Valor absoluto: 14 órgãos.
	Auditar baseado em riscos 30% dos órgãos de alta complexidade do GDF até 2017.	Número de órgãos.	• Valor absoluto: 7 órgãos.
	Auditar baseado em riscos 60% dos órgãos de alta complexidade do GDF até 2018.	Número de órgãos.	• Valor absoluto: 14 órgãos.
Longo	Levar o projeto para todas as 24 unidades de alta complexidade do GDF até 2019	Número de órgãos.	• Valor absoluto: 24 órgãos.
	Acompanhar a implantação da Gestão de Riscos em 100% dos órgãos de alta complexidade do GDF até 2019.	Número de órgãos.	• Valor absoluto: 24 órgãos.
	Avaliar a maturidade da Gestão de Riscos e controles internos em 100% dos órgãos de alta complexidade do GDF até 2019.	Número de órgãos.	• Valor absoluto: 24 órgãos.
	Auditar baseado em riscos 100% dos órgãos de alta complexidade do GDF até 2019.	Número de órgãos.	• Valor absoluto: 24 órgãos.

APÊNDICE E – Quadro Lógico da implantação do Programa de Gestão de Riscos: Fase de Capacitação e Implantação



APÊNDICE F – Indicadores de avaliação da implantação do Programa de Gestão de Riscos: Fase de Capacitação e Implantação

Fase	Capacitação e Implantação		
Prazo	Resultado	Indicador	Métricas
Curto	Implantar a Gestão de Riscos em 15% dos órgãos de alta complexidade do GDF até 2016.	Número de órgãos.	<ul style="list-style-type: none"> • Valor absoluto: 3 órgãos.
	Evidenciar perigos existentes nas organizações.	Perigos existentes nas organizações.	<ul style="list-style-type: none"> • Status: Evidenciados, em andamento ou não iniciado. • Número de órgãos para cada status.
	Evidenciar quais elementos levam aos perigos identificados.	Elementos que levam aos perigos identificados.	<ul style="list-style-type: none"> • Status: Identificados, em andamento ou não iniciado. • Número de órgãos para cada status.
	Desenvolver mecanismos de análise preliminar dos perigos identificados.	Mecanismos de análise preliminar de perigos.	<ul style="list-style-type: none"> • Status: Desenvolvidos, em andamento ou não iniciado. • Número de órgãos para cada status.
	Desenvolver mecanismos de análise de riscos com base nos perigos identificados.	Mecanismos de análise de riscos.	<ul style="list-style-type: none"> • Status: Desenvolvidos, em andamento ou não iniciado. • Número de órgãos para cada status.
	Desenvolver mecanismos de tratamento dos riscos identificados nas organizações de alta complexidade do GDF.	Mecanismos de tratamento desenvolvidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Status: Em desenvolvimento ou não iniciado. • Número de órgãos para cada status.
Médio	Implantar a Gestão de Riscos em 30% dos órgãos de alta complexidade do GDF até 2017.	Número de órgãos.	<ul style="list-style-type: none"> • Valor absoluto: 7 órgãos.
	Implantar a Gestão de Riscos em 60% dos órgãos de alta complexidade do GDF até 2018.	Número de órgãos.	<ul style="list-style-type: none"> • Valor absoluto: 14 órgãos.
Longo	Implantar a Gestão de Riscos em 100% dos órgãos de alta complexidade do GDF até 2019.	Número de órgãos.	<ul style="list-style-type: none"> • Valor absoluto: 24 órgãos.
	Executar Auditoria Baseada em Riscos (ABR).	ABRs executadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Status: Executada, em andamento ou não iniciada. • Número de órgãos para cada status.
Médio/ Longo	Elaborar Plano de Ação de Riscos.	Plano de Ação de Riscos elaborado.	<ul style="list-style-type: none"> • Status: Elaborado ou não elaborado. • Número de órgãos para cada status.
	Monitorar as recomendações feitas nos relatórios de auditoria.	Recomendações sendo monitoradas.	<ul style="list-style-type: none"> • Status: Em monitoramento ou não iniciado. • Número de órgãos para cada status.

APÊNDICE G – Roteiro de entrevista utilizado na pesquisa

O que você considera como Gestão de Riscos? Por que é importante?

Quais fatores influenciaram a decisão de implantar a Gestão de Riscos?

Qual foi impacto do Decreto 37.302 na adesão à implantação da Gestão de Riscos?

E da Lei 13.303, no caso das estatais?

Descreva brevemente como foi a implantação da Gestão de Risco.

Quais foram os principais entraves para implantação da Gestão de Riscos?

Desde que se iniciou a implantação do Programa de Gestão de Riscos, quais avanços você pôde observar?

O que você identifica que ainda pode ser melhorado na implantação de Gestão de Riscos?

Qual a perspectiva que você vê para o projeto no ano eleitoral, eventuais articulações políticas e, quem sabe, no caso de uma eventual troca de governo?

Qual o resultado mais marcante do projeto para você?

APÊNDICE H – Questionário aplicado na pesquisa

Informe seu sexo:

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer

Informe sua idade (em anos): _____

Selecione seu grau de instrução

- Ensino médio completo
- Superior incompleto ou em andamento
- Superior completo
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-Doutorado (PhD)

Selecione o órgão onde você está lotado(a) - Caso você esteja atuando em uma UCI ou UAI, selecione o órgão onde a unidade foi incorporada:

- AGEFIS - Agência de Fiscalização do Distrito Federal
- CAESB - Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal
- CEB - Companhia Energética de Brasília
- CGDF - Controladoria-Geral do Distrito Federal
- CODHAB - Companhia de Desenvolvimento da Habitação
- DER/DF - Departamento de Estradas e Rodagem do Distrito Federal
- DETRAN/DF - Departamento de Trânsito do Distrito Federal
- DFTRANS - Transporte Urbano do Distrito Federal

- FHB - Fundação Hemocentro de Brasília
- METRÔ - Companhia do Metropolitano do Distrito Federal
- NOVACAP - Companhia Urbanizadora da Nova Capital do Brasil
- PCDF - Polícia Civil do Distrito Federal
- PMDF - Polícia Militar do Distrito Federal
- SEAGRI - Secretaria de Agricultura, Abastecimento e Desenvolvimento Rural
- SECRIANCA - Secretaria de Políticas para Crianças, Adolescentes e Juventude
- SECULT - Secretaria de Estado de Cultura
- SEDESTMIDH - Secretaria do Trabalho, Desenvolvimento Social, Mulheres, Igualdade Racial e Direitos Humanos
- SEE - Secretaria de Estado de Educação
- SEF - Secretaria de Estado de Fazenda
- SEMA - Secretaria de Estado do Meio Ambiente
- SEPLAG - Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão (inclui IPREV e E-GOV)
- SES - Secretaria de Estado de Saúde
- SINESP - Secretaria Estado de Infraestrutura e Serviços Públicos
- SLU - Serviço de Limpeza Urbana do Distrito Federal
- TERRACAP - Companhia Imobiliária de Brasília
- Outro órgão não listado

Qual o seu tempo de atuação no órgão informado? (em anos): _____

Selecione todas as alternativas que se aplicam à sua atuação no órgão:

- Sou servidor(a) efetivo(a) - exceto auditor(a)
- Sou servidor(a) efetivo(a) com cargo em comissão
- Sou servidor(a) comissionado(a)

- Sou auditor(a)
- Faço parte do Comitê de Gestão de Riscos do órgão
- Estou lotado(a) na Unidade de Controle Interno (UCI) do órgão
- Estou lotado(a) na Unidade de Auditoria Interna (UAI) do órgão (Empresas Estatais)
- Participei do Curso de Gestão de Riscos com base na NBR ISO 31000:2009 promovido pela CGDF em parceria com a E-GOV

A implantação do programa de Gestão de Riscos já foi iniciada na área onde você está lotado?

- Não foi iniciada.
- Iniciou recentemente.
- Iniciou e está em nível intermediário.
- Iniciou e está em nível avançado.
- Não se aplica/Prefiro não responder

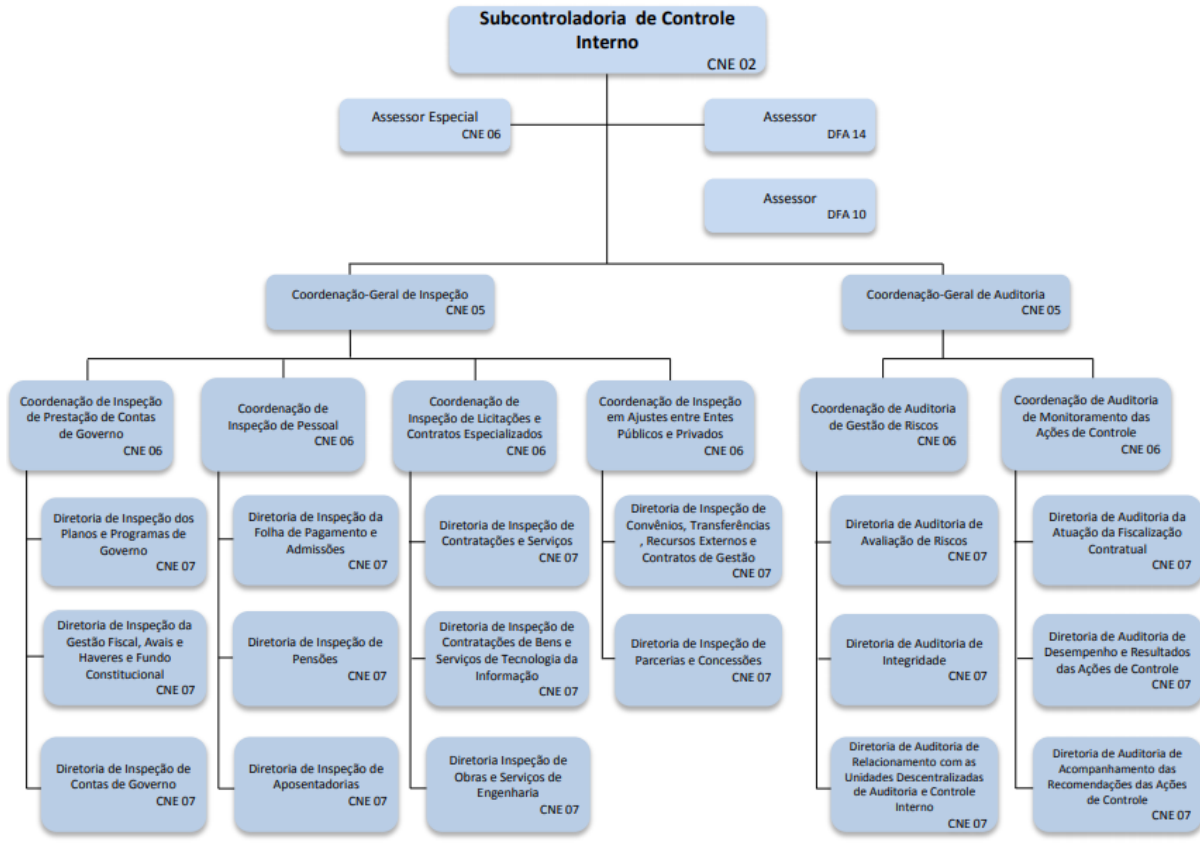
Avalie as seguintes afirmativas, utilizando a escala apresentada:

	1 – Discordo fortemente	2 – Discordo um pouco	3 - Concordo um pouco	4 - Concordo fortemente	Não se aplica
Meu órgão tem conseguido lidar de maneira satisfatória com a implantação da Gestão de Riscos.					
A implantação da Gestão de Risco tem alcançado os resultados pretendidos para o órgão.					
Os servidores do órgão têm demonstrado capacidade técnica suficiente para implantar a Gestão de Riscos.					
A implantação Gestão de Riscos no órgão depende do apoio					

técnico da Controladoria-Geral do Distrito Federal (CGDF).					
O curso de Gestão de Riscos ministrado pela CGDF foi importante para adquirirmos capacidade técnica para implantar Gestão de Riscos.					
Houve mudança de atuação da CGDF, no que se refere ao modelo de controle interno adotado pelo órgão, desde o início da implantação da Gestão de Riscos.					
Houve aprimoramento da relação do órgão onde estou lotado com a CGDF.					
Sempre tivemos apoio da alta gestão para implantação da Gestão de Riscos.					
Tivemos que conquistar o apoio da alta Gestão para implantar a Gestão de Riscos.					
A iniciativa para implantar a Gestão de Riscos veio da alta gestão.					
Houve resistência dos próprios servidores à implantação da Gestão de Riscos.					
A implantação da Gestão de Riscos tem sido adaptada às necessidades do órgão.					
O Comitê de Gestão de Riscos do órgão tem sido atuante.					
A implantação da Gestão de Riscos tem					

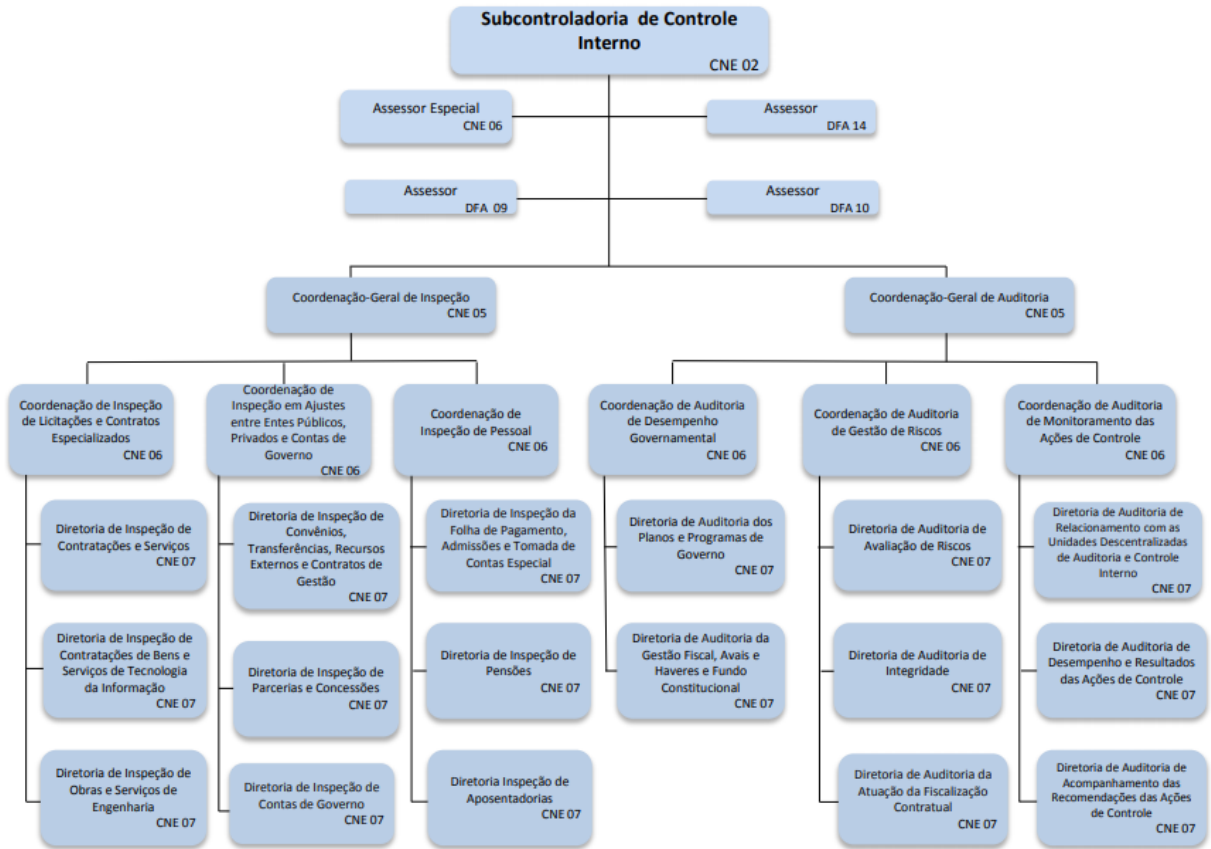
contribuído para uma mudança cultural no órgão.					
A implantação da Gestão de Riscos trouxe mais trabalho para o órgão.					
A implantação da Gestão de Riscos tem sido onerosa financeiramente para o órgão.					
A implantação da Gestão de Riscos tem sido benéfica para o órgão.					
Tenho mais segurança das minhas atividades ao aplicar conceitos da Gestão de Riscos.					
Não consigo enxergar a aplicação prática da Gestão de Riscos no meu órgão.					
Os resultados da Gestão de Riscos conseguirão ser mantidos mesmo no caso de uma eventual troca de cargos na alta gestão.					
Os resultados da Gestão de Riscos servem apenas para a CGDF.					
Os resultados da Gestão de Riscos têm sido utilizados nos nossos planejamentos internos.					

ANEXO A – Organograma da Controladoria Geral do Distrito Federal vigente até março de 2018



Fonte: Controladoria-Geral do Distrito Federal

ANEXO B – Organograma da Controladoria Geral do Distrito Federal vigente a partir de abril de 2018



Fonte: Controladoria-Geral do Distrito Federal

ANEXO C – Lista das 24 unidades de alta complexidade da administração pública direta e indireta do Governo do Distrito Federal

1. AGEFIS - Agência de Fiscalização do Distrito Federal
2. CAESB - Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal
3. CEB - Companhia Energética de Brasília
4. CODHAB - Companhia de Desenvolvimento da Habitação
5. DER/DF - Departamento de Estradas e Rodagem do Distrito Federal
6. DETRAN/DF - Departamento de Trânsito do Distrito Federal
7. DFTRANS - Transporte Urbano do Distrito Federal
8. FHB - Fundação Hemocentro de Brasília
9. METRÔ - Companhia do Metropolitano do Distrito Federal
10. NOVACAP - Companhia Urbanizadora da Nova Capital do Brasil
11. PCDF - Polícia Civil do Distrito Federal
12. PMDF - Polícia Militar do Distrito Federal
13. SEAGRI - Secretaria de Agricultura, Abastecimento e Desenvolvimento Rural
14. SECRIANCA - Secretaria de Políticas para Crianças, Adolescentes e Juventude
15. SECULT - Secretaria de Estado de Cultura
16. SEDESTMIDH - Secretaria do Trabalho, Desenvolvimento Social, Mulheres, Igualdade Racial e Direitos Humanos
17. SEE - Secretaria de Estado de Educação
18. SEF - Secretaria de Estado de Fazenda
19. SEMA - Secretaria de Estado do Meio Ambiente
20. SEPLAG - Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão (inclui IPREV e E-GOV)

21. SES - Secretaria de Estado de Saúde

22. SINESP - Secretaria Estado de Infraestrutura e Serviços Públicos

23. SLU - Serviço de Limpeza Urbana do Distrito Federal

24. TERRACAP - Companhia Imobiliária de Brasília