

Cristine Aparecida Muniz Menezes 20190062037

**O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS E SUA CORRELAÇÃO COM AS
MELHORIAS DA GOVERNANÇA**

Trabalho de Conclusão de Curso como
requisito parcial à obtenção do título de
Especialista em Compliance e Governança
da Universidade de Brasília.

Orientador: Prof. Dr. Rafael Rabelo

BRASÍLIA

2021

RESUMO

Muito se tem exigido dos setores público e privado em razão da disseminação da legislação anticorrupção federal, especialmente no tocante às melhorias na governança. E nesse processo de modernização da administração, a prática da gestão de riscos tem sido adotada largamente em todos os tipos de negócio.

Entretanto, mesmo diante de excelentes métodos desenvolvidos para a persecução dos melhores e mais seguros fundamentos à tomada de decisão, tais como Controle Interno – *Estrutura Integrada* – Sumário Executivo e a ISO 31000:2018, um dos maiores desafios impostos ao processo de implantação é a delimitação do escopo da gestão de riscos, e seu resultado sobre os controles internos.

Diante disso, este trabalho foi desenvolvido no intuito de correlacionar o processo de gestão de riscos à eficácia e eficiência do controle interno visando, ao final, conferir relativa segurança à estrutura de governança e alta administração da organização.

1. INTRODUÇÃO

Como é cediço, a compreensão do tema gestão de riscos está ligada intimamente à adoção de uma política de *compliance* ou de integridade, seja por imposição legal ou como melhoria do processo de governança.

Ocorre que a implantação da política de *compliance* parte do alinhamento da missão institucional à necessidade de observância à legislação e aos processos regulatórios, e deve ter por resultado a adoção de mecanismos preventivos, capazes de antever e evitar crises. Busca-se, por essa via, a implantação de um comportamento virtuoso, fruto da melhoria contínua.

Entretanto, vale destacar que, para além do processo de implementação do programa de *compliance*, ou de integridade, o maior desafio se revela no seu monitoramento e atualização, emergindo daí a relevância do processo de gestão de riscos.

No Brasil a temática *compliance* é reconhecida pelo setor privado desde a década de 1990, enquanto no setor público a edição da Instrução Normativa Conjunta nº 01, de 10 de maio de 2016, pela Controladoria-Geral da União e Ministério do Planejamento e Orçamento, sistematizou as práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos, e à governança, instituindo verdadeiro marco nos processos em implantação.

Mesmo gerada pela esfera pública, a Instrução Normativa Conjunta nº 01 visa delimitar o escopo da gestão de riscos em seu art. 5º, em termos que podem nortear a implementação dos processos pelas organizações privadas: “Os controles internos da gestão não devem ser implementados de forma circunstancial, mas como uma série de ações que permeiam as atividades da organização. Essas ações se dão em todas as operações da organização de modo contínuo, inerentes à maneira pela qual o gestor administra a organização”.

Modernamente, é possível observar que muitas atividades e áreas tem se valido do processo de gestão de riscos, criando metodologias amparadas por métodos que, ao final, confluem às ideias centrais de impacto e probabilidade, assim melhorando seus controles internos, que funcionam como lastro da boa governança corporativa.

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

A gestão de riscos surge no ano de 1963 nos Estados Unidos, com a publicação do livro *Risk management in the business enterprise*, de autoria de Robert Mehr. Em razão de seu ineditismo como técnica, sua divulgação e adaptação pelos países variou de acordo com as necessidades do momento, surgindo no Brasil a partir da segunda metade da década de 70, inicialmente na área de seguros.

Em 2013, a Lei nº 12.846, conhecida Lei Anticorrupção Empresarial ou LACE, faz referência à gestão de riscos e aos controles internos no bojo do inc. VIII, art. 6º, ao exigir *a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade*. A descrição do processo consta textualmente do Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015, ao elencar em seu art. 42 os parâmetros para avaliação do programa de integridade:

“V - análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade;”

Em 2016, a Instrução Normativa nº 01 da CGU/MPOG, estabeleceu verdadeiro marco ao relacionar, com propriedade, os principais componentes da gestão de riscos, dos controles internos e da governança, conceituando, dentre outros termos, o risco como *“possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos”*. Complementa a definição mensurando-o *“em termos de impacto e de probabilidade”*.

Na disseminação do processo anticorrupção, estados e municípios adotaram legislação própria adequada ao espírito da LACE. Disciplinados como obrigatórios, ou não, os programas de *compliance* ou integridade carregaram uma

nova realidade aos setores público e privado, com notórias melhorias na governança.

1.2. A DEFINIÇÃO DO ESCOPO E OS MÉTODOS DE GESTÃO DE RISCOS

O programa de *compliance*, como bem exposto por Rodrigo de Pinho Bertoccelli (Manual de *Compliance*. Rio de Janeiro: Forense, 2019.), é dividido em 3 (três) partes que se alternam de forma cíclica, conforme abaixo. Pela dinâmica própria dos procedimentos instalados, observa-se que a implantação do programa não se trata de processo estanque.

- O estabelecimento;
- a incorporação à cultura organizacional; e
- a aplicação.

Quanto à abrangência do programa de *compliance*, lembra Susana Gercwolf (*Compliance na Administração Pública Federal: instrumento de Governança, Gestão de Riscos e Sustentabilidade*) que o mesmo pode ser aplicado às atividades mais diversas de uma organização, corroborando sua afirmação citando o Prof. Dr. Sérgio Salomão Shecaira e Pedro Luiz Bueno de Andrade:

“Tais programas intraempresariais preveem exercícios permanentes de diligências para detectar condutas delitivas; promoção de instrumentos de cultura organizativa para incentivo de condutas éticas tendentes a cumprir compromissos com o direito; o controle na contratação de pessoal sem antecedentes éticos duvidosos (“fichas sujas”); a adoção de procedimentos padronizados propagados aos funcionários da empresa; a adoção de controles e auditorias permanentes; a apunicação de envolvidos com práticas aéticas; e a adoção de medidas preventivas de cometimento de novos delitos, quando um tenha sido eventualmente identificado. O arsenal de medidas, talvez ainda distantes de nossa cultura empresarial, tem, dentre outras providencias, a adoção da figura dos whistleblowers, ou “denunciantes cívicos”, pessoas que são incentivadas a levar ao

conhecimento interno atitudes que ofendam a ética empresarial estabelecidas nos programas de compliance”.

No decurso dos processos de implantação e de monitoramento do programa são realizados o mapeamento e a gestão de riscos — que identifica, avalia, administra e controla potenciais eventos ou situações —, cujos resultados podem conferir segurança às tomadas de decisão e fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização, como descrito pela Instrução Normativa nº 01 da CGU/MPOG. Dessa forma, fica evidente que a efetividade do *compliance* está correlacionada ao gerenciamento de riscos, em singular simbiose onde falhas na gestão de riscos atingem e prejudicam a solução do processo.

Nessa linha, no processo de implantação do programa a escolha do método a ser aplicado representa o primeiro passo para a implementação da conformidade. Em todas as organizações, na escolha do método desenvolvido pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* - COSO, pela Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT (ABNT NBR ISO 31000:2018) ou outro congênere, a delimitação do escopo afigura-se de extrema relevância diante do resultado pretendido.

A ISO 31000:2018 aduz em seu Escopo, que o *“documento fornece diretrizes para gerenciar riscos enfrentados pelas organizações”*. E esclarece adiante: *“a aplicação destas diretrizes pode ser personalizada para qualquer organização e seu contexto”*. Sua abordagem atende a qualquer tipo de risco, podendo ser aplicada a qualquer atividade, incluída a tomada de decisão em todos os níveis.

Como bem esclarecido por José Eduardo Malta de Sá Brandão e Joni da Silva Fraga, a *“gestão de riscos baseia-se em princípios e boas práticas de gerenciamento e segurança, para auxiliar na tomada de decisões estratégicas. Ela envolve um processo organizado e recursivo de documentação, avaliação e decisão durante todas as fases do ciclo de vida do projeto.”*

A administração do risco tem por diretiva que *“risco é uma opção, não é destino”*, portanto devem ser assumidos, mitigados (alocados, controlados, compartilhados ou financiados) ou, simplesmente, evitados, como exposto com excelência no Controles Internos como um Instrumento de Governança Corporativa. Em outro trecho, aduz Sebastião Bergamini Júnior *“A assunção de um risco inerente pressupõe a tomada de medidas negociais ou de controle por parte da empresa visando reduzi-lo, restando o chamado risco residual, o qual é muito comum na administração do risco operacional”*.

Ainda na avaliação dos riscos, de forma incontestemente o papel do avaliador pertence ao gerente da unidade, especialmente quando se pensa na figura moderna do gerente empreendedor: *“A avaliação dos riscos envolvidos no processo deve ser realizada pelo gerente da unidade, o que pressupõe a existência dos três atributos de competência (“conhecimento, habilidade e atitude”) com relação às técnicas de gerenciamento de risco e à utilização de instrumentos de controle interno. O gerente empreendedor deve administrar os recursos humanos e materiais alocados à sua unidade, levando em conta os riscos. A evolução das atribuições dos gerentes veio acompanhada de novas exigências por parte de seu empregador, relativas a seleção, capacitação e motivação desses profissionais no uso de técnicas de avaliação de risco e de controles do processo que gerencia”*.

No andamento dos trabalhos, o próximo passo pelo planejamento é conhecer os principais níveis de planejamento da organização – Estratégico, Tático e Operacional –, que se distinguem pelos níveis hierárquicos abrangidos, prazos das ações e influência no resultado geral.

Relacionado à gestão da organização, o planejamento Estratégico é desenvolvido pela observação das oscilações e oportunidades do mercado, de acordo com uma visão ampla da organização. *“As ações são criadas pensando em longo prazo, normalmente feitas para o período de 5 a 10 anos, que buscam uma visão ampla da organização sem ações muito detalhadas, pois seria difícil acertar tantos detalhes para um período tão longo”* (Marcella Peradelles, <https://blogdaqualidade.com.br>).

No caso do planejamento Tático, limita-se aos departamentos integrantes da estrutura da organização, e, por vezes, remete à apenas um processo. Sendo o *“responsável por criar metas e condições para que as ações estabelecidas no planejamento estratégico sejam atingidas”* (Marcella Peradelles, <https://blogdaqualidade.com.br>), seu processo de mapeamento e gestão de riscos pode apresentar resultados mais objetivos e de repercussão imediata na implantação do programa de *compliance*.

Do planejamento Operacional, limitado às atividades de execução dos processos, resultam as ações e metas traçadas pelo nível tático para atingir os objetivos das decisões estratégicas.

Em síntese, delimitado o escopo da gestão de riscos, durante o processo de implementação do método eleito será desenvolvida metodologia própria, como sugerido pela ISO 31000:2018, adequada à organização e ao seu modelo de negócio, observada a distinção entre as organizações dos setores privado e público, considerando que as últimas não visam lucro.

1.3. AVALIAÇÃO E GESTÃO DE RISCOS: RELAÇÃO COM OS CONTROLES INTERNOS

Não se pode compreender a gestão de riscos sem breve estudo sobre sua relação intrínseca com os controles internos.

Dispõe a Instrução Normativa nº 01 da CGU/MPOG em seu art. 3º, § 1º, que *“os controles internos da gestão, independente do porte da organização, deverão ser efetivos e consistentes com a natureza, complexidade e risco das operações realizadas”*, para definir adiante que *“os controles internos da gestão baseiam-se no gerenciamento de riscos e integram o processo de gestão”* (art. 3º, § 2º).

No curso de Gestão de Riscos, direcionado aos profissionais da área de Tecnologia da Informação, José Eduardo Malta de Sá Brandão e Joni da Silva Fraga são cristalinos: *“A gestão de riscos ultrapassa a análise de*

vulnerabilidades e riscos de um produto ou protótipo. A gestão de riscos baseia-se em atividades coordenadas para direcionar e controlar uma organização no que se refere a riscos [ISO 2002]. A mesma envolve um processo criterioso e recursivo de documentação, avaliação e decisão durante todas as fases do ciclo de vida do projeto”.

No caso de administradores e gestores, o método disciplinado pelo COSO – Controle Interno – *Estrutura Integrada* – Sumário Executivo, de acordo com a versão brasileira elaborada pelo The IIA Brasil em parceria com a PWC, afigura-se essencial em razão da natureza das atividades desempenhadas. Aplicável a todas as entidades de grande, médio e pequeno portes, com e sem fins lucrativos, além de órgãos governamentais, sua versão mais atualizada formaliza os conceitos fundamentais introduzidos na *Estrutura* original. No processo de melhoria, os conceitos se transformaram em princípios e estão associados aos cinco componentes do controle interno (ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação e comunicação e atividades de monitoramento).

Outra publicação do COSO, o Gerenciamento de Riscos Corporativos – *Estrutura Integrada* (Enterprise Risk Management – Integrated Framework – *Estrutura ERM*), conhecida *Estrutura ERM*, pode ser aplicada em complementação à *Estrutura Integrada*, mas não em substituição. Como consta do Sumário Executivo *Estrutura Integrada*, embora distintas, a *Estrutura ERM* reproduz várias partes da *Estrutura* original sobre controle interno.

O texto inicial da *Estrutura Integrada* adota tom esclarecedor sobre a relação dos controles internos com os riscos e a governança: “*O controle interno auxilia as entidades a alcançar objetivos importantes e a sustentar e melhorar o seu desempenho. O material Internal Control – Integrated Framework (Estrutura) do COSO permite que as organizações desenvolvam, de forma efetiva e eficaz, sistemas de controle interno que se adaptam aos ambientes operacionais e corporativos em constante mudança, reduzam os riscos para níveis aceitáveis e apoiem um processo sólido de tomada de decisões e de governança da organização”.*

Para a administração e a estrutura de governança, a Estrutura Integrada proporciona:

- um método de implementação do controle interno adequado a qualquer organização do setor privado ou público;
- uma abordagem baseada em princípios, portanto flexível e adequada à utilização de julgamentos;
- requisitos capazes de conferir eficácia ao controle interno;
- *“um meio de identificar e analisar riscos e de desenvolver e gerenciar respostas adequadas a riscos com níveis aceitáveis e com maior enfoque em medidas antifraude”*;
- ampliação da aplicação do controle interno;
- oportunidade de eliminação de controles ineficazes, redundantes ou ineficientes.

Dos resultados esperados da aplicação da Estrutura Integrada em face do público externo, destaca-se a *“maior confiança na realização dos objetivos”* da organização, como excelente agregador de valor à sua imagem. E, visando elidir possíveis interpretações sobre sua implantação, lembra que o controle interno não é um processo em série, mas um processo dinâmico e integrado, assim entendido como desenvolvido para sistematizar as ações e atividades da organização.

A Estrutura também alerta sobre as limitações, ou as razões pelas quais nenhum sistema de controle interno é perfeito, e define controle interno como *“um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, e desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade”*. Relacionando a definição à temática principal, destaca-se a qualificação de “razoável” dada à segurança, diante da complexidade dos procedimentos convergentes à implementação do controle interno.

A Estrutura também prevê 3 (três) categorias de objetivos do controle interno, permitindo sua maior amplitude dentro das organizações, quais sejam: Operacional (relacionado à eficácia e eficiência das operações), Divulgação

(compreendidas as divulgações financeiras e não financeiras, internas ou externas), e Conformidade (cumprimento de leis e regulamentações).

Cabe maior destaque aos 5 (cinco) componentes do controle interno abaixo listados, com alusão direta à necessidade do processo de gestão de riscos formal e regularmente implantado, descrito como *“um processo dinâmico e iterativo para identificar e avaliar os riscos à realização dos objetivos”*, para concluir adiante que *“a avaliação de riscos estabelece a base para determinar a maneira como os riscos serão gerenciados”*.

- i. Ambiente de controle;
- ii. Avaliação de riscos;
- iii. Atividades de controle;
- iv. Informação e comunicação;
- v. Atividades de monitoramento.

O quinto componente, denominado atividades de monitoramento, distingue-se em avaliações contínuas, independentes ou em uma combinação das duas formas. Enquanto as avaliações contínuas fazem parte da rotina dos processos corporativos nos diferentes níveis da organização, com resultados oportunos, as independentes, realizadas periodicamente, têm escopos diferentes, dependem da avaliação de riscos, da eficácia das avaliações contínuas e de outros fatores relacionados à administração.

Utilizando-se do formato de um cubo, a Estrutura correlaciona as 3 (três) *categorias de objetivos* (Operacional, Divulgação e Conformidade) aos 5 (cinco) *componentes do controle interno* (ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação e comunicação, e atividades de monitoramento), e à *estrutura organizacional da organização*.

Por sua vez, os componentes do controle interno subdividem-se em 17 princípios, cuja importância está assim resumida pela Estrutura: *“Como esses princípios são originados diretamente dos componentes, uma entidade poderá ter um controle interno eficaz ao aplicar todos os princípios”*.

Por consequência, na execução do processo de avaliação de riscos, a observância aos princípios associados ao componente, abaixo citados, pode conferir maior segurança ao resultado proporcionado à administração e à estrutura de governança:

“6. A organização especifica os objetivos com clareza suficiente, a fim de permitir

a identificação e a avaliação dos riscos associados aos objetivos.

7. A organização identifica os riscos à realização de seus objetivos por toda a entidade e analisa os riscos como uma base para determinar a forma como devem ser gerenciados.

8. A organização considera o potencial para fraude na avaliação dos riscos à realização dos objetivos.

9. A organização identifica e avalia as mudanças que poderiam afetar, de forma significativa, o sistema de controle interno.”

1.4. CONTROLES INTERNOS E FRAUDES

A correlação entre controles internos e fraudes dentro das organizações foi explorada com propriedade pela KPMG, em pesquisa realizada sobre as tendências de fraude e o perfil do fraudador, sob o título Perfil global do fraudador: A tecnologia viabiliza e os controles deficientes estimulam a fraude, tendo sua terceira edição publicada em 2016.

Elaborada com base em questionários respondidos por seus funcionários sobre quase 750 fraudadores, dentre outros resultados, foi possível constatar que as deficiências nos controles internos contribuíram para o aparecimento de fraudes em três quintos dos casos, como enfatizado em trecho do Sumário Executivo. O teor final do relatório também evidencia que mesmo diante de controles efetivos, os fraudadores burlam ou os negligenciam, ainda que diante de uma gestão de riscos visando a implantação de controles internos para segurança da alta administração e da governança.

O trabalho foi desenvolvido mundialmente na forma de pesquisa, entre março de 2013 e agosto de 2015, traçando o perfil do fraudador típico: sexo

masculino, com idade entre 36 e 55 anos, empregado da organização vítima por mais de 6 anos, e posição executiva em operações, finanças ou gestão geral.

O relatório é instigante em seu todo, mas alguns detalhes sobre o perfil do fraudador merecem atenção, como o fato de 79% pertencerem ao sexo masculino, 37% com idade entre 36 a 45 anos, 34% de executivos ou diretores não-executivos, 65% empregados da organização vítima e 21% de ex-empregados.

A alteração dos resultados com o passar dos anos é identificada pelo relatório, como o conluio envolvendo mais de cinco profissionais que aumentou de 9% em 2010 para 20% em 2015, além da maior incidência de ocorrência na América Latina e no Caribe, enquanto na América do Norte e Oceania grande parcela dos fraudadores age solitariamente. Também foi registrado o crescimento da participação de mulheres em fraudes, a partir de 2010.

A apropriação indébita de ativos, entendida como desfalque financeiro e de aquisições, é o tipo de fraude predominante com 47%, seguida pela preparação e divulgação fraudulenta de informações financeiras (22%).

Destaque para a eficiência dos canais de denúncia diante da identificação de 44% dos fraudadores por meio de dica, queixa ou denúncia, enquanto 22% são localizados em função de revisão gerencial.

Os resultados apresentados pela pesquisa trouxeram à luz dados alarmantes, como no capítulo *Controles deficientes são um problema grande e crescente*, p.10: “No universo de 61 por cento dos fraudadores pesquisados, os controles internos deficientes forma um fator que contribuiu para o aparecimento da fraude e para que ela não fosse detectada”. Em outro trecho, o relatório revela o aumento de 18% em 2013 para 27% em 2016 na quantidade de fraudadores que cometeram atos perniciosos à administração, mesmo que aparentemente, dada a oportunidade criada por controles deficientes ou inexistentes.

A conclusão do relatório da KPMG é assaz produtiva, ao consolidar por meio de recomendações — *“realize avaliações de risco”*; *“contra ataque com tecnologia”*; *“conheça seus parceiros de negócios e terceiros”*; e *“fique bem atento às ameaças internas”* — os controles e processos eficazes no combate à fraude, aplicáveis a todos os negócios e estruturas indistintamente.

1.5. GOVERNANÇA

Da reunião das melhores práticas de administração surge a governança, assim definida por Sebastião Bergamini Júnior: *“A governança é a expressão utilizada, de forma ampla, para denominar os assuntos relativos ao poder de controle e direção de uma empresa, ou mesmo da capacidade governativa no contexto internacional ou de uma nação”*.

O conceito de Governança Corporativa surgiu nos Estados Unidos, sendo assim definida pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), *“governança corporativa é o sistema que permite aos acionistas ou cotistas o governo estratégico de sua empresa e a efetiva monitoração da direção executiva. As ferramentas que garantem o controle da propriedade sobre a gestão são o Conselho de Administração, a Auditoria Independente e o Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade [ver site do IBGC]”*. Do conceito conclui-se, portanto, que a Governança Corporativa, ou a reunião das melhores práticas de governança, tem o condão de aumentar a confiança dos acionistas, cotistas e outros interessados, na administração de uma organização.

Os sistemas de governança corporativa dividem-se em três modelos básicos no mundo: o anglo-saxão ou de proteção legal nos Estados Unidos e Reino Unido, o nipo-germânico dominante na Europa Continental, Alemanha e Japão, e o sistema baseado na propriedade familiar, no restante do mundo.

No modelo americano, denominado *“governança horizontal”*, onde o poder dos proprietários das grandes corporações é difuso, pois pulverizado na

bolsa de valores, os conflitos se dão entre os shareholders (também denominados stockholders, ou grupo constituído apenas pelos proprietários e acionistas) e a diretoria executiva, normalmente com grande poder decisório. No Brasil, na chamada “*governança vertical*”, os conflitos de interesse estão entre os acionistas controladores e os minoritários.

Destaca-se o papel fundamental da comunicação em qualquer modelo de governança, cuja qualidade incide diretamente sobre o alinhamento entre os interesses dos proprietários e as ações tomadas pelo gestor.

2. CONCLUSÃO

O presente trabalho teve por objetivo traçar a correspondência do escopo da gestão de riscos aos controles internos e seu reflexo na governança. Para isso, buscou-se tratar da relevância do processo da gestão de riscos e sua repercussão sobre os controles internos adequados à estrutura e funcionamento das organizações, tanto no setor privado quanto no público.

O processo de gestão de riscos faz com que as organizações atuem além da conformidade baseada em normatizações, vez que se trata de ferramenta apta a desenvolver nos gerentes, e outros gestores, a percepção da necessidade de melhoria nos controles internos. A própria sobrevivência do programa de *compliance* ou integridade depende de processo de gestão de riscos efetivo, voltado à disseminação da cultura de integridade.

A excelência do resultado da avaliação e gestão de riscos implantada com metodologia desenvolvida em observância ao método eleito — ressaltando que nas órbitas pública e privada aplica-se comumente a ISO 31000, o COSO ou outro congênere —, é materializada pelos controles internos preventivos, capazes de proporcionar maior segurança administrativa na tomada de decisão da alta direção, vez que direcionados cautelarmente à redução da ocorrência de fraudes.

O escopo do processo de mapeamento, validação, implantação e monitoramento de processos com foco em riscos, também deve ser objeto de atenção das organizações, de acordo com o resultado pretendido.

Embora este trabalho não tenha mensurado o nível eleito pelas organizações, aparentemente a maior parte inicia a implantação da gestão de riscos pelo nível Estratégico, normalmente valendo-se do planejamento estratégico em curso.

Todavia, a gestão de riscos do planejamento estratégico nem sempre tem reflexo imediato nas melhorias da governança, dada a amplitude do escopo e, por consequência, pelo distanciamento do resultado buscado.

Por fim, em que pese a excelência do trabalho desenvolvido pela consultoria externa, é recomendável ao setor privado a implantação de metodologia de gestão de riscos *interna corporis*, inclusive com a capacitação dos gerentes e demais gestores, como medida necessária ao alinhamento dos controles internos e à mudança cultural, resultados que certamente reverterão em melhorias na governança.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO JÚNIOR, José Bonifácio de; PINHO FILHO, Lúcio Carlos de. Implantação da Gestão de Riscos no Governo do Distrito Federal – GDF: uma iniciativa de inovação da gestão pública. *Revista Processus* de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros, vol. X, n. 37, jan./mar., pp. 4-20, 2019.

BERGAMINI JUNIOR, Sebastião. Controles Internos como um Instrumento de Governança Corporativa. *REVISTA DO BNDES*, Rio de Janeiro, vol. 12, n. 24, dez, pp. 149-188, 2005.

BERGMANN, Juliane Portella. Controles internos como instrumento de governança corporativa em uma instituição financeira. Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, 2017, 22f. Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Auditoria e Contabilidade Digital.

CALDAS FERREIRA, Elizabette. Proposta de metodologia de gestão de riscos paraprojetos ágeis de software no Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira (INEP). Departamento de Ciência da Computação, Universidade de Brasília, 2017, 149f. Dissertação de Mestrado Profissional em Computação Aplicada.

GERCWOLF, Susana. *Compliance* na Administração Pública Federal: instrumento de governança, gestão de riscos e sustentabilidade. Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2019, 100f. Dissertação de Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Direito Político e Econômico.

GUILHERME, Isabel Maria Amaro. Gestão de Riscos na Construção/Reparação da Doca de Recreio das Fontainhas. Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, 2015, 104f. Dissertação de Mestrado em Segurança e Higiene do Trabalho.

KOECHE, Kellyn. Governança Corporativa e Controles Internos: Avaliação dos Controles Financeiros de Uma Indústria de Alimentos. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2015, 36f. MBA em Controladoria e Finanças.

Manual do Sistema de Compliance, nº 001, REV.: 01, CSM Construções.

MOREIRA, Mariângela Mattia; MEIRA, Fabiana Fogare. Compliance como instrumento de governança das organizações e eficiência organizacional: a influência das metas sobre as atitudes antiéticas no ambiente corporativo e o papel dos controles internos. FACE, Universidade de Brasília, 2020, 21f. Especialização em Compliance e Governança.

OLIVEIRA, Frank Ned Santa Cruz de. Gestão de Riscos no Direito Fundamental à Privacidade de Dados Pessoais no Processo Judicial Eletrônico / Diário de Justiça Eletrônico. Departamento de Ciência da Computação, Universidade de Brasília, 2020, 137f. Dissertação de Mestrado em Computação Aplicada.

OLIVEIRA, Luciane Dutra. A percepção da administração do Serviço Social Autônomo sobre a gestão de riscos como um instrumento para a tomada de decisão. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2020, 113f. Dissertação de Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis.

Marcella Peradelles, <https://blogdaqualidade.com.br>

PEREIRA, Luís Filipe Raposo. Avaliação e Gestão de Riscos, reflexão: nova lógica conservativa e enquadramento nos modelos de Gestão das Organizações. Conservar Patrimônio, Lisboa, núm. 11, pp. 71-79, jun./2010.

POZZO, Danielle Nunes; HANSEN, Peter Bent; OLIVEIRA, Mirian. Gestão de Riscos em Cadeias de Suprimentos (GRCS): Uma proposta de categorização das lacunas teóricas. Revista Espacios, vol. 37, p. 25, 2016.

SHECAIRA, Sérgio Salomão; ANDRADE, Pedro Luiz Bueno de. *Compliance e direito penal*. Boletim IBCCrim, ano 18, n. 222, p.2, mai./2011.