



Universidade de Brasília

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

Departamento de Administração

ANNA CAROLINA PESSOA DO NASCIMENTO

**ANÁLISE DO NÍVEL DE DIVULGAÇÃO DA GESTÃO DE  
RISCOS NAS EMPRESAS ESTATAIS DO GOVERNO DO  
DISTRITO FEDERAL**

Brasília - DF

2024

ANNA CAROLINA PESSOA DO NASCIMENTO

**ANÁLISE DO NÍVEL DE DIVULGAÇÃO DA GESTÃO DE  
RISCOS NAS EMPRESAS ESTATAIS DO GOVERNO DO  
DISTRITO FEDERAL**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Carlos André de Melo Alves.

Brasília - DF

2024

ANNA CAROLINA PESSOA DO NASCIMENTO

**ANÁLISE DO NÍVEL DE DIVULGAÇÃO DA GESTÃO DE  
RISCOS NAS EMPRESAS ESTATAIS DO GOVERNO DO  
DISTRITO FEDERAL**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

**Anna Carolina Pessoa do Nascimento**

Dr. Carlos André de Melo Alves

Professor-Orientador

Mestra, Olinda Maria Gomes Lesses

Professora-Examinadora

Mestra, Reisle Josyane de Araujo  
Costa de Moura Dias

Professora-Examinadora

Brasília, 20 de junho de 2024

Dedico este trabalho a minha amada mãe, que sempre foi meu alicerce e que esteve ao meu lado nessa jornada. Aos meus amigos por todo companheirismo durante toda graduação. Ao meu orientador, Carlos André, por ter se preocupado e me auxiliado durante todo o trabalho. E a Universidade de Brasília por me proporcionar anos de busca ao conhecimento e por realizar o meu grande sonho!

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus, por ser meu conforto nos momentos mais difíceis da caminhada e pela graça que me proporcionou diante das dificuldades, superações e conquistas em toda minha vida.

Agradeço a minha mãe e minha irmã, que sempre esteve ao meu lado, me apoiando e incentivando. Aos meus amigos por todo apoio manifestado durante esses anos de faculdade.

Agradeço todos os professores que com sua dedicação nos transmitem seus conhecimentos tanto acadêmicos quanto de experiências de vida e nos incentivam a observar o mundo com um olhar mais crítico e atento às nuances.

Assim como, agradeço imensamente o meu orientador, Carlos André de Melo Alves, pelos ensinamentos, pela paciência, disponibilidade, por compartilhar sua sabedoria e experiência comigo e pelo auxílio no desenvolvimento deste Trabalho de Conclusão de Curso.

Por fim, mas não menos importante, fica o meu eterno agradecimento à Universidade de Brasília. A todo o corpo docente da UnB, por compartilhar seus conhecimentos e vivências.

Não é exagero dizer que a Universidade e todas as experiências proporcionadas por ela transformaram a minha vida. Que mais pessoas tenham a mesma oportunidade.

Os obstáculos são aquelas coisas terríveis que você vê quando desvia os olhos do seu objetivo.

Henry Ford

## RESUMO

No Brasil, as empresas estatais são classificadas como empresas públicas (quando 100% do capital pertence ao Poder Público) e sociedades de economia mista (quando parte do capital é negociado por entes privados na forma de ações). A presente pesquisa tem como objetivo geral investigar o nível de divulgação da gestão de riscos nas empresas estatais do Governo do Distrito Federal (GDF). Para o desenvolvimento da pesquisa foi efetuada uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa. Na coleta dos dados foi realizada uma pesquisa documental com dados secundários de acesso público, obtidos nos sites institucionais de uma amostra de dez empresas estatais com participação societária do GDF, sendo 6 empresas públicas e 4 sociedades de economia mista. Para tratamento dos dados foi empregada a análise de conteúdo, com base em um quadro com dez itens oriundos da literatura. Os principais resultados indicaram 86,00% dos itens presentes, com uma variação de 70,00% a 100,00% de presença nos itens identificados, com base na análise do conteúdo dos documentos das referidas estatais da amostra de pesquisa. Em geral, as sociedades de economia mista apresentaram um nível de divulgação da gestão de riscos por item mais abrangente do que as empresas públicas do GDF. Os itens 5 e 8, que tratam, respectivamente, da atribuição de responsabilidades pela gestão de riscos e do monitoramento e controle dos riscos (incluindo mecanismos para conscientização a respeito dos riscos), obtiveram o percentual de 100,00% em todas as estatais pesquisadas. O estudo pode ser útil para gestores em empresas estatais, acadêmicos, órgãos de controle interno, interessados no estudo do nível de divulgação da gestão de riscos em empresas estatais do GDF, e em pesquisas sobre gestão de riscos em empresas estatais controladas por unidades federativas no Brasil. Pode contribuir, também, para a gestão de riscos no setor público.

Palavras-chave: Gestão de Riscos. Empresas Estatais. Governo do Distrito Federal. Divulgação. Análise de Conteúdo.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 - Princípios.....	29
Figura 2 - Modelo de Gestão de Riscos.....	30
Figura 3 - Processo de Gestão de Riscos.....	31
Figura 4 - Modelo de Três Linhas de Defesa.....	32

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições das Empresas Estatais.....	22
Quadro 2 - Exemplo de Categorização de Riscos.....	26
Quadro 3 - Riscos Externos e Internos.....	27
Quadro 4 - Itens para análise do nível de divulgação de Gestão de Riscos nas Empresas Estatais do Governo do Distrito Federal.....	39
Quadro 5 - Empresas Estatais do Governo do Distrito Federal.....	42

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultados da análise de conteúdo: nível da divulgação da gestão de riscos .....	47
---------------------------------------------------------------------------------------------	----

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Percentual do nível de divulgação sobre gestão de riscos nas empresas públicas e sociedade de economia mista do Governo do Distrito Federal..... 54

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BRB - Banco de Brasília

CAESB - Companhia de Saneamento Ambiental

CEASA - Centrais de abastecimento de Brasília

CEB - Companhia Energética de Brasília

CGDF - Controladoria Geral do Distrito Federal

CODEPLAN – Companhia de Planejamento do Distrito Federal

CODHAB - Companhia de Desenvolvimento Habitacional

COSO - Committee of Sponsoring Organizations

DF - Distrito Federal

EMATER - Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural

GDF - Governo do Distrito Federal

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

ISO - International Organization for Standardization

METRÔ - Companhia do Metropolitano

NOVACAP - Companhia Urbanizadora da Nova Capital

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PMBOK - Project Management Body of Knowledge

PMI - Project Management Institute

PROFLORA - Florestamento e Reflorestamento

TCB - Sociedade de Transportes Coletivos de Brasília

TCDF - Tribunal de Contas do Distrito Federal

TCU - Tribunal de Contas da União

TERRACAP - Agência de Desenvolvimento

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1. Contextualização.....	14
1.2. Formulação do problema.....	16
1.3. Objetivos.....	18
1.3.1. Objetivo Geral.....	18
1.3.2. Objetivos Específicos.....	18
1.4. Justificativa.....	19
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>20</b>
2.1. Empresas Estatais .....	20
2.2. Gestão de Riscos e Setor Público.....	25
2.2.1 Gestão de Riscos - Aspectos Conceituais.....	26
2.2.2 Gestão de Riscos no Setor Público.....	33
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>41</b>
3.1. Tipologia de pesquisa.....	41
3.2. Caracterização do setor de estudo .....	42
3.3. População e amostra.....	42
3.4. Procedimentos de coleta de dados.....	44
3.5. Procedimentos de análise de dados.....	44
<b>4. RESULTADO E DISCUSSÃO.....</b>	<b>46</b>
4.1. Identificação do nível de divulgação de gestão de riscos nas estatais do GDF, segundo itens baseados na literatura.....	46
4.2. Análise do nível de divulgação sobre gestão de riscos nas empresas estatais do GDF, por item.....	49
4.3. Comparação dos níveis de divulgação sobre gestão de riscos nas empresas públicas e sociedade de economia mista do GDF.....	53

<b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>56</b>
<b>6. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>59</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>63</b>

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Contextualização

A importância do gerenciamento de riscos cresceu ostensivamente durante as últimas décadas, e isso também se aplica em relação às entidades públicas. Há, no entanto, traços únicos que caracterizam a análise e o gerenciamento de riscos aplicados no setor público, tanto em termos de áreas de aplicação quanto de execução (Domokos *et al.*, 2015).

No campo da administração pública distrital, com o objetivo de identificar e obter melhores capacidades de tratar com incertezas no âmbito administrativo local, foi deliberado pelo Tribunal de Contas do Distrito Federal - TCDF, o qual recomendou à Controladoria-Geral do Distrito Federal - CGDF, Órgão Central de Controle Interno, aprimorar a gestão de riscos de forma que contribua para fomentar a gestão de riscos e mecanismos de controle interno nos órgãos e entidades do Distrito Federal.

Diante disso, as transformações e as fragilidades são fatores internos e externos que colocam as organizações públicas em constantes desafios que exigem decisões, ações, formulações e utilização de estratégias atreladas aos seus processos e modelo de gestão.

A ISO 31000:2018<sup>1</sup> fornece um padrão internacional de identificar e analisar riscos, tendo alto nível de adequação em inúmeros países. E fornece uma estrutura conceitual para a análise de riscos que leva em conta as políticas e práticas da empresa e passa a ser incorporada a elas, tanto em nível estratégico como operacional. Essa estrutura conceitual da norma, desdobrada em requisitos, ações e processos, implicará a introdução de mecanismos de melhoria contínua nos processos de gestão.

---

<sup>1</sup> A International Organization for Standardization (ISO), organização independente e não governamental, criada em 1946, com sede na Suíça, composta por organismos de normalização de 164 países, desenvolve, através de seus membros, normas internacionais, baseadas em consenso e relevantes para o mercado, que apoiam a inovação e fornecem soluções para os desafios globais. Fonte: [www.iso.org](http://www.iso.org). Acesso em: 3 jun. 2023.

Desse modo, iniciou uma corrida pela preservação da integridade e reputação, o seguimento de boas práticas estabelecidas pela governança, o alinhamento da organização com as diversas legalidades, além da identificação dos diversos riscos que possam comprometer o atingimento dos objetivos organizacionais (Trivelato *et al.*, 2018).

O termo risco, segundo vários autores (Modarres, 2006; Project..., 2008; Valeriano, 1998; Keelling, 2006), significa não somente a ocorrência de um evento indesejável, mas também quão provável e quais as consequências caso ocorra.

Nesta mesma linha de estudos Ward e Chapman (2003) mostra que risco pode ser visto como um continuum que representa o espectro do gerenciamento das incertezas, considerando não só as ameaças como também as oportunidades.

Risco ainda pode ser definido como a possibilidade de que uma determinada vulnerabilidade identificada nos processos anteriores tem de ser explorada por uma ameaça (SANTOS, E. E. dos; SOARES, T. M. M. K.). Para (Hillson, 2001) os riscos estão relacionados a eventos incertos que podem afetar os objetivos de um projeto negativamente ou positivamente. Essa forma de posicionar o risco gera estratégias de administração distintas.

Desta forma, o gerenciamento de riscos é iterativo e auxilia as organizações no estabelecimento de estratégias, no alcance de objetivos e na tomada de decisões fundamentadas, segundo a norma técnica ISO 31000 Risk Management – Principles and Guidelines.

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

No âmbito conceitual, Brito (2003, p. 15) definiu a gestão de riscos como o “processo por meio do qual as diversas exposições ao risco são identificadas, mensuradas e controladas”. Consiste em um processo sistemático e metódico, por meio do qual os riscos que podem influenciar o cumprimento dos objetivos da organização são analisados, avaliados e tratados.

A gestão de riscos é conceituada por Collier *et al.* (2007), como processo pelo qual as organizações metodicamente enfrentam os riscos inerentes às suas atividades na busca dos objetivos organizacionais e em todo o conjunto de suas atividades. Neste sentido, o gerenciamento de riscos deve “contribuir para a perenidade da organização, atendendo aos seus objetivos estatutários e estratégicos” (IBGC, 2007, p. 10).

Diante disso, o objetivo da Gestão de Riscos Corporativos é a gestão integrada de todos os riscos enfrentados por uma companhia, sejam estes relacionados à governança corporativa, auditoria, cadeias de abastecimento, sistemas de distribuição, tecnologia da informação ou recursos humanos (McShane *et al.*, 2011; Gatzert & Martin, 2015).

Em longo prazo, a Gestão de Riscos Corporativos pode também melhorar a resiliência corporativa, ou seja, a capacidade de a empresa se antecipar e responder às mudanças (COSO, 2017)<sup>2</sup>. A análise de riscos considera ao mesmo tempo o ambiente do projeto e o ambiente empresarial (Souza; Almeida; Dias, 2012; Bharanty; Mcshane, 2014).

## 1.2. Formulação do problema

O Decreto nº 37.302/2016 estabeleceu os modelos de boas práticas gerenciais em Gestão de Riscos e Controle Interno a serem adotados no âmbito da Administração Pública do Distrito Federal, foi publicado em 29 de abril de 2016, dispõe de instrumentos de boas práticas técnicas gerenciais e os modelos que devem ser seguidos (Distrito Federal, 2016).

O objetivo da publicação do Decreto citado no parágrafo anterior é alcançar o aumento do nível de transparência e utilizar os instrumentos de boas práticas de forma a alcançar a excelência na administração pública. As boas práticas gerenciais

---

<sup>2</sup> O COSO é formado por representantes da American Accounting Association, American Institute of Certified Public Accounting, Financial Executives International, Institute of Management Accountants e pelo Institute of Internal Auditors, ao qual está ligado o Instituto dos Auditores Internos do Brasil (AUDIBRA), através da Federação Latino-Americana de Auditores Internos (FLAI). Dedicar-se a fornecer liderança de pensamento por meio do desenvolvimento de estruturas e orientações sobre gerenciamento de riscos corporativos, controle interno e dissuasão de fraudes. Disponível em: <https://www.coso.org/>. Acesso em: 15 jun. 2023.

englobam as estruturas de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas reconhecidas como as melhores, em termos de gestão pública ou privada, utilizadas para aumentar a eficiência da administração e diminuir o impacto dos riscos correlacionados a esta atividade (Distrito Federal, 2016).

A questão central que permeou o trabalho foi investigar o nível de divulgação da Gestão de Riscos nas empresas estatais que são classificadas como empresas públicas (quando 100% do capital pertence ao Poder Público) e sociedades de economia mista (quando parte do capital é negociado por entes privados na forma de ações).

Dentre as estatais existem aquelas em que parte do seu capital social são da União como a Agência de Desenvolvimento do Distrito Federal - Terracap, Companhia de Desenvolvimento Habitacional do Distrito Federal – Codhab e a Companhia Urbanizadora da Nova Capital – Novacap.

Considerando a relevância da Gestão de Riscos na Administração Pública e a necessidade da ampla divulgação do tema, no qual o objetivo é o aprimoramento da gestão pública mediante mecanismos de detecção ou prevenção das incertezas e a perspectiva de aprimoramento, por meio da disseminação das melhores práticas. Surgiu o interesse em realizar a pesquisa com objetivo de analisar o tema supracitado.

Diante do exposto, tomando como base os textos mencionados. A presente pesquisa tem como propósito analisar o nível de divulgação de gestão de riscos em empresas públicas e sociedades de economia mista nas estatais do Governo do Distrito Federal. Essa oportunidade de estudo tentará esclarecer: **Qual o nível de divulgação sobre gestão de riscos nas empresas estatais do Governo do Distrito Federal?**

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. Objetivo Geral**

Conforme conteúdo abordado e o problema apresentado, o objetivo geral da presente pesquisa é investigar o nível de divulgação sobre gestão de riscos nas empresas estatais do Governo do Distrito Federal.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

Para o alcance do objetivo geral, são propostos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar o nível de divulgação sobre gestão de riscos nas empresas estatais do Governo do Distrito Federal, segundo itens baseados na literatura;
- Analisar o nível de divulgação sobre gestão de riscos nas empresas estatais do Governo do Distrito Federal considerando cada item previamente citado;
- Comparar os níveis de divulgação sobre gestão de riscos nas empresas públicas e sociedade de economia mista do Governo do Distrito Federal.

## 1.4. Justificativa

Os riscos são fatores de incerteza, ameaça ou perigo que no âmbito organizacional, afetam as atividades em vários níveis. Gerenciá-los é uma questão-chave para o sucesso da companhia. O conhecimento sobre os tipos de riscos quanto os domínios de ferramentas para gestão não são exclusivamente tácitos, eles necessitam serem adquiridos por meio de processos formais de instrução. Sendo assim são necessários estudos na área em questão, devido à atualidade do tema exposto, a fonte formal de obtenção de conhecimento sobre riscos e gestão de riscos organizacionais que ainda estão em processo de construção, e pouco se sabe sobre as fontes de aquisição de conhecimento.

O presente estudo, sob uma perspectiva teórica, é relevante por existirem poucos estudos relacionados à gestão de riscos em empresas estatais que são divididas em empresas públicas e sociedade de economia mista. Adicionalmente, o estudo tem seu foco em analisar o nível de divulgação da gestão de riscos nas empresas estatais do GDF, trazendo contribuições para as entidades públicas. Desta forma, espera-se alcançar esses objetivos através do aumento do nível de divulgação frente aos principais atores, dar maior publicidade em relação ao assunto de Gestão de Riscos nessas empresas.

Ressalte-se, que não foram localizadas pesquisas semelhantes no âmbito do GDF, o que determina uma lacuna de pesquisa, justificando desta maneira a realização da presente pesquisa. Além disso, os resultados podem contribuir para avaliar o quão útil para as organizações e para sociedade é a transparência da Gestão de Riscos nas empresas estatais da referida unidade federativa.

Por fim, conforme sinalizado no resumo deste trabalho, numa perspectiva prática, o estudo pode ser útil para gestores em empresas estatais, acadêmicos, órgãos de controle interno, interessados no estudo do nível de divulgação da gestão de riscos em empresas estatais do GDF, e em pesquisas sobre gestão de riscos em empresas estatais controladas por unidades federativas no Brasil. Pode contribuir, também, para a gestão de riscos no setor público.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

A presente seção de referencial teórico tem como objetivo discutir os principais conceitos e ferramentas utilizados no plano de Gestão de Riscos aplicados no setor público. Que serão abordados nas seções 2.1. Empresas estatais e na seção 2.2. Gestão de Riscos e Setor Público.

### **2.1. Empresas Estatais**

No mundo atual pode-se perceber que cada vez mais a sociedade vem aspirando por uma administração pública que seja ágil e eficiente, qualificada em implantar políticas e programas de governo que deem o melhor de si para a população.

O termo administração é utilizado tanto para designar funções de planejamento e direção, como para designar as atividades de execução. O administrador, por sua vez, é o profissional (agente público) que atua nas organizações e exerce as funções de planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar. A alta administração corresponde aos agentes com poder de decisão, que deverão tomar as decisões certas e a tempo, a fim de conduzir a organização ao alcance dos objetivos institucionais, ao crescimento e a sustentabilidade (Paludo, 2010).

A Administração compreende todo o aparato existente (estrutura e recursos; órgãos e agentes; serviços e atividades) à disposição dos governos para a realização de seus objetivos políticos e do objetivo maior e primordial do Estado: a promoção do bem comum da coletividade (Paludo, 2010).

A Administração Pública, em sentido amplo, compreende: o Governo (que toma as decisões políticas), a estrutura administrativa e a administração (que executa essas decisões). Em sentido estrito, compreende apenas as funções administrativas de execução das atividades (Paludo, 2010).

Ávila (2013), diz que as organizações se deparam com incertezas diariamente e buscar soluções eficazes para a tomada de decisão se torna um

desafio diário. Desta feita, compete aos gestores saberem contornar o risco uma vez que este é o termômetro da maturidade tanto para o mundo privado como para o setor público. Tendo-se esta afirmativa como lastro, evidencia-se que a melhor forma de lidar com o risco é implementando a gestão de risco na organização.

No entanto, não são poucas as vezes que esses anseios são frustrados e, ao se verificar as causas existentes por trás das dificuldades que permeiam a administração pública em corresponder essas expectativas estas se esbarram não somente com contenções orçamentárias e deficiências de variados tipos de natureza, mas sobretudo com a incapacidade de lidar com riscos.

Ávila (2013), comenta que o setor público mundial vem sofrendo transformações em sua administração nas últimas décadas e o gerenciamento do administrador público precisa sofrer melhorias para que assim possa se alcançar resultados satisfatórios. O governo tem como responsabilidade cuidar do bem público e os riscos devem ser olhados com atenção, pois o interesse público deve ser colocado em primeiro lugar. Além disso, o governo também lida com outros tipos de riscos que perpassa por diversas áreas tais como: assistência social, saúde, educação, criar condições para mantê-las equilibradas e prósperas economicamente, proteção ao meio ambiente, direitos, dentre outros serviços públicos.

Para Monsen e Walters (1977), os governos muitas vezes utilizam as empresas estatais para resolver no curto prazo alguns problemas econômicos e sociais e, com isso, obter ganhos eleitorais. A prática mais comum é a utilização das estatais no combate à inflação por meio da defasagem de preços, comprometendo a lucratividade das mesmas. A experiência brasileira de hiperinflação revela que tal prática, quando utilizada sistematicamente, pode acarretar um efeito contrário ao esperado e muito difícil de ser revertido.

A Constituição Federal de 1988, traz regras constitucionais sobre o assunto:

Artigo 37, in verbis: XIX - somente por lei específica poderá ser criada autarquia e autorizada a instituição de empresa pública, de sociedade de economia mista e de fundação, cabendo à lei complementar, neste último caso, definir as áreas de sua atuação.

Pesquisa recente da Ernst & Young (2010), uma das quatro maiores firmas multinacionais de auditoria e consultoria financeira e administrativa do mundo, mostra que o alcance dos duplos objetivos das empresas estatais passa pela incorporação de boas práticas de transparência e governança corporativa. Esse achado coincide com recomendações da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), cujas diretrizes sobre governança corporativa de empresas estatais tratam explicitamente sobre relações com stakeholders e de transparência e abertura das informações. (OCDE, 2005).

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

Pinheiro e Giambiaggi (1992) deixam explícito que as empresas estatais buscam, ao mesmo tempo, atender a objetivos comerciais e de política; de um lado, procuram entregar bens ou serviços, e de outro, contribuem para a implementação de políticas públicas que inclui, por exemplo, melhoria de renda e desenvolvimento de setores econômicos.

### Quadro 1 - Definições das Empresas Estatais

Empresa Estatal: entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, cuja maioria do capital votante pertença direta ou indiretamente à União, os Estados, Distrito Federal ou dos Municípios.	Empresa Pública: empresa estatal cuja maioria do capital votante pertença diretamente à União, os Estados, Distrito Federal ou dos Municípios e cujo capital social seja constituído de recursos provenientes exclusivamente do setor público.
	Sociedade de Economia Mista: empresa estatal cuja maioria das ações com direito a voto pertença diretamente à União, os Estados, Distrito Federal ou dos Municípios e cujo capital social admite a participação do setor privado.

Fonte: Elaboração própria, com base no Decreto nº 8.945/ 2016.

No Brasil, empresas estatais fazem parte da administração pública indireta, devem ser criadas por lei específica e são classificadas como empresas públicas ou sociedade de economia mista, dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio, cujo capital social é integralmente detido pela União, pelos Estados, pelo Distrito Federal ou pelos Municípios (Lei n. 13.303,2016).

A propriedade estatal poderia então ser justificada pela ausência de mecanismos institucionais que garantissem à iniciativa privada que as políticas redistributivas não retirariam as quasi renda de seus investimentos. Ou seja, “o motivo para a propriedade estatal é assegurar investimentos em ativos socialmente valiosos que não podem ser realizados por investidores privados devido aos riscos de expropriação” (Esfahani e Ardakani, 2002:5). A incapacidade do Estado em garantir um ambiente regulatório e fiscal que promova o investimento privado poderia, portanto, explicar a necessidade de sua atuação na produção.

Segundo Nielsen (1982), as empresas estatais têm:

- 1) Pouca ou nenhuma necessidade de geração de lucros ou pagamento de dividendos;
- 2) Menores custos de investimentos e de financiamento de exportações, assim como acesso a fundos em melhores termos;
- 3) Pouco ou nenhum imposto doméstico;
- 4) Preferências para compras e vendas do governo;
- 5) Informações internacionais, comércio e regulamentações que favorecem os negócios das estatais.

Espécies do gênero empresa estatal, tanto as empresas públicas como as sociedades de economia mista possuem personalidade jurídica de direito privado, distinguindo-se quanto à composição e participação do Estado em seu capital social. As empresas públicas caracterizam-se pela constituição do capital por recursos exclusivamente oriundos do setor público, devendo ainda o capital votante pertencer diretamente ao ente federado controlador. A composição societária das sociedades de economia mista, por seu turno, admite a participação privada no capital social, com a restrição de que a maioria das ações com direito a voto pertençam ao Estado (Distrito Federal, 2016).

A lei nº 13.303<sup>3</sup>, de 30 de junho de 2016, dispõe em seu texto que as estatais, in verbis:

Art. 8º As empresas públicas e as sociedades de economia mista deverão observar, no mínimo, os seguintes requisitos de transparência: [...] III - divulgação tempestiva e atualizada de informações relevantes, em especial as relativas a atividades desenvolvidas, estrutura de controle, fatores de risco, dados econômico-financeiros, comentários dos administradores sobre o desempenho, políticas e práticas de governança corporativa e descrição da composição e da remuneração da administração; IV - elaboração e divulgação de política de divulgação de informações, em conformidade com a legislação em vigor e com as melhores práticas; V - elaboração de política de distribuição de dividendos, à luz do interesse público que justificou a criação da empresa pública ou da sociedade de economia mista; VI - divulgação, em nota explicativa às demonstrações financeiras, dos dados operacionais e financeiros das atividades relacionadas à consecução dos fins de interesse coletivo ou de segurança nacional; VII - elaboração e divulgação da política de transações com partes relacionadas, em conformidade com os requisitos de competitividade, conformidade, transparência, equidade e comutatividade, que deverá ser revista, no mínimo, anualmente e aprovada pelo Conselho de Administração; VIII - ampla divulgação, ao público em geral, de carta anual de governança corporativa, que consolide em um único documento escrito, em linguagem clara e direta, as informações de que trata o inciso III.

---

<sup>3</sup> Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm). Acesso em: 07 jul. 2023.

Os autores (EVANS, 1993, 2003; EVANS e RAUSCH, 2014; GEDDES, 1994; SKOCPOL, 1985) retomaram a perspectiva weberiana, argumentando que a ação do Estado pode ser explicada em termos de suas características constitutivas, conhecendo-se as estruturas organizacionais que influenciam o seu poder de agência. Desta perspectiva, o conceito de capacidades estatais está relacionado à autonomia dos governos e aos recursos que possuem para implementar suas políticas (SKOCPOL, 1985). Nesse sentido, serve como variável explicativa da eficiência e eficácia para alcançar seus objetivos.

As organizações são empreendimentos humanos, operando em um mundo cada vez mais incerto, complexo, interconectado e volátil. Geralmente, elas têm vários stakeholders com interesses diversos, mutáveis e, às vezes, concorrentes. Os stakeholders confiam a supervisão organizacional a um órgão de governança, que, por sua vez, delega recursos e autoridade à gestão para tomar as ações apropriadas, incluindo o gerenciamento de riscos.

As organizações públicas possuem um importante papel social. Por meio delas, uma série de serviços são estruturados e prestados à comunidade. É responsabilidade do Estado manter a ordem e oferecer aos cidadãos serviços como educação, saúde, segurança. Uma das formas de se monitorar as ações desenvolvidas pelos gestores, bem como analisar a eficiência dos serviços prestados pelo Estado, é pelo estabelecimento de um ambiente adequado de controle (Beuren e Zonatto, 2014).

## **2.2. Gestão de Riscos e Setor Público**

Na presente seção serão abordados os assuntos referentes a gestão de riscos (como riscos, os tipos de riscos, gestão de riscos em si, exemplos de modelos de gestão de riscos) e, também, sobre a gestão de riscos no setor público.

### 2.2.1 Gestão de Riscos – Aspectos Conceituais

O ambiente que rodeia uma empresa é caracterizado por um elevado nível de incerteza e, conseqüentemente, por um conjunto de fatores internos e externos que dificultam o comportamento empresarial, impondo às empresas desafios constantes (Cabedo e Tirado, 2004).

Dessa forma, torna-se necessário considerar a existência do risco nas organizações. Segundo aqueles autores, o risco representa a possibilidade de perda para empresa como resultado dos fatores internos e externos que venham a ocorrer. Ainda de acordo com Jorion (1997) o risco entende-se como a volatilidade dos resultados relativamente aos ativos e passivos.

O risco pode ser entendido ainda como a probabilidade ponderada de impacto de um evento ocorrer em um projeto (PMI, 2019). No geral, o risco é definido como o efeito de incertezas que podem afetar os objetivos de uma organização em diferentes patamares (PMI, 2019).

Existem diversas tipologias de riscos. O IBGC, segmenta os riscos quanto à natureza, conforme Quadro 2:

**Quadro 2 - Exemplo de Categorização de Riscos**

		Tipos	Natureza dos Riscos		
			Estratégico	Operacional	Financeiro
Origem dos eventos	Externo	Macroeconômico			
		Ambiental			
		Social			
		Tecnológico			
	Interno	Legal			
		Financeiro			
		Ambiental			
		Social			
		Tecnológico			
		Conformidade			

Fonte: IBGC (2007).

No qual o IBGC classifica a origem dos eventos como externos ou internos, que tem como definição, com base no Quadro abaixo:

**Quadro 3 - Riscos Externos e Internos**

Riscos Externos	Riscos Internos
<p>são ocorrências associadas ao ambiente macroeconômico, político, social, natural ou setorial em que a organização opera. Exemplos: nível de expansão do crédito, grau de liquidez do mercado, nível das taxas de juros, tecnologias emergentes, ações da concorrência, mudança no cenário político, conflitos sociais, aquecimento global, etc. A organização, em geral, não consegue intervir diretamente sobre estes eventos e terá, portanto, uma ação predominantemente reativa. Isto não significa que os riscos externos não possam ser “gerenciados”; pelo contrário, é fundamental que a organização esteja bem preparada para essa ação reativa.</p>	<p>são eventos originados na própria estrutura da organização, pelos seus processos, seu quadro de pessoal ou de seu ambiente de tecnologia. A organização pode e deve, em geral, interagir diretamente com uma ação pró-ativa.</p>

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do IBGC (2007).

Em relação a natureza dos riscos o IBGC, agrega de forma organizada e de acordo com a sua natureza - estratégica, operacional ou financeira em função da(s) área(s) da organização que é(são) afetada(s) pelos eventos.

Cabe mencionar que os riscos podem pertencer a categorias distintas e em alguns casos poderão se encaixar em duas ou até mesmo em todas as categorias concomitantemente. Em alguns segmentos de negócio mais regulados, notadamente os bancos, o órgão regulador estabelece como boa parte dos riscos devem ser agrupados (IBGC, 2007).

Os riscos estratégicos estão associados à tomada de decisão da alta administração e podem gerar perda substancial no valor econômico da organização. Os riscos operacionais estão associados à possibilidade de ocorrência de perdas (de produção, ativos, clientes, receitas) resultantes de falhas, deficiências ou inadequação de processos internos, pessoas e

sistemas, assim como de eventos externos como catástrofes naturais, fraudes, greves e atos terroristas. Os riscos financeiros (mercado, crédito e liquidez) são aqueles associados à exposição das operações financeiras da organização.

As organizações públicas, visando lidar e gerenciar de forma eficaz os riscos identificados, baseiam-se principalmente nas normas ISO 31000 e COSO. Ambas as normas oferecem diretrizes valiosas para a gestão de riscos, desta forma delineando o significado de risco para ISO 31000:2018 “Risco é o efeito da incerteza nos objetivos” e para o COSO “Risco é a possibilidade de ocorrência de um evento que possa afetar o alcance dos objetivos”.

Sendo assim, o estudo da gestão de riscos surgiu como disciplina independente no final da década de 1970 e início dos anos 1980, a gestão pública de riscos é um elemento relativamente novo, porém importante, da gestão e orçamento públicos, e, conseqüentemente, a literatura acadêmica sobre esse tema ainda é limitada (Qiao, 2007).

No que tange o termo gestão de riscos, o Tribunal de Contas da União trouxe uma associação da palavra, ao princípio constitucional da eficiência, pois sua implementação só faz sentido quando proporciona ganhos em termos de entrega de resultados e alcance dos objetivos institucionais (BRASIL, 2018a).

Perante o exposto, gestão de riscos vem se tornando mais importante no dia a dia das empresas não só como uma forma de reação a fracassos corporativos que poderiam ter sido evitados por um gerenciamento adequado, mas pela sua importância estratégica (IBGC, 2017).

Diante disso, a gestão de riscos não se limita apenas à mitigação de perdas, mas também contribui para a identificação de oportunidades, a tomada de decisões mais embasadas e a criação de valor para os stakeholders. Nesse sentido, a integração de práticas eficazes de gestão de riscos no cotidiano das empresas torna-se crucial para garantir a sua competitividade e resiliência no mercado.

A norma ISO 31000,2018 fornece orientações sobre as características da gestão de riscos eficaz e eficiente, comunicando seu valor e explicando sua intenção e propósito. A Figura 1 demonstra princípios essenciais para gerenciar gestão de riscos nas organizações.

**Figura 1 - Princípios**



Fonte: (ABNT, 2018)

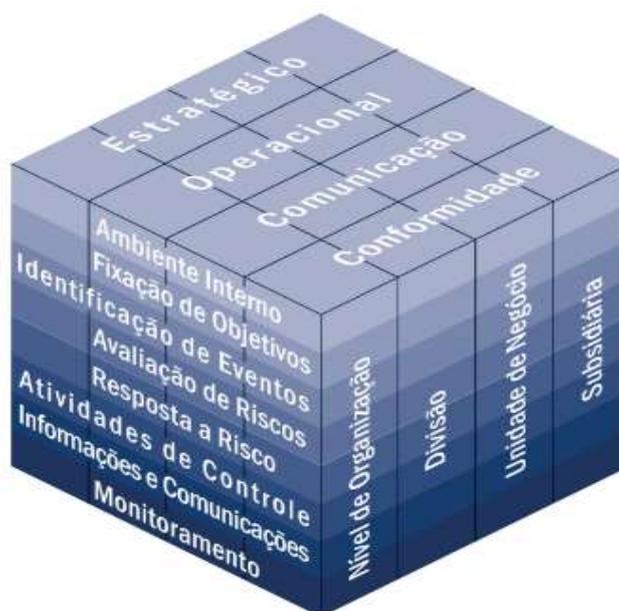
E de acordo com a figura, os princípios são a base para gerenciar riscos e convém que sejam considerados quando se estabelecerem a estrutura e os processos de gestão de riscos da organização. Convém que estes princípios possibilitam uma organização a gerenciar os efeitos da incerteza nos seus objetivos (ABNT, 2018).

O IBGC (2017) associou a gestão de riscos ao processo decisório e ao processo de estabelecimento da estratégia, ou seja, a gestão de riscos é processo que deve ser integrado ao processo de decisão. No qual o modelo de Gestão de Riscos do COSO tem como propósito fornecer uma estratégia de fácil utilização pelas organizações para avaliar e melhorar o gerenciamento de riscos.

Esse relacionamento é apresentado na Figura 2, em uma matriz tridimensional em forma de cubo. As quatro categorias de objetivos (estratégicos, operacionais, de comunicação e conformidade) estão representadas nas colunas

verticais. Os oito componentes nas linhas horizontais e as unidades de uma organização na terceira dimensão. Essa representação ilustra a capacidade de manter o enfoque na totalidade do gerenciamento de riscos de uma organização, ou na categoria de objetivos, componentes, unidade da organização ou qualquer um dos subconjuntos.

**Figura 2 - Modelo de Gestão de Riscos**



Fonte: (COSO, 2007).

A integração de gestão de riscos como elemento-chave da responsabilidade gerencial, implantação de uma abordagem de controle interno baseada no risco e inclusão de gestão de riscos nos programas de apoio ao desenvolvimento das competências dos gestores públicos são algumas das recomendações do relatório de “Avaliação da OCDE sobre o Sistema de Integridade da Administração Pública Federal Brasileira - Gerenciando riscos por uma administração pública mais íntegra”, que também enfatiza a necessidade de promoção de uma liderança comprometida com a criação de uma cultura de gestão que promova a gestão de riscos como ferramenta estratégica do sistema de governança (OCDE, 2011).

A norma ISO 31000:2018 também defende que deve ser criada na empresa uma estrutura de gestão do risco que consiste no conjunto de políticas e estruturas

organizacionais que posteriormente vão contribuir para um melhor desenvolvimento e implementação das etapas do processo.

O processo de gestão de riscos envolve a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas para as atividades de comunicação e consulta, estabelecimento do contexto e avaliação, tratamento, monitoramento, análise crítica, registro e relato de riscos (ABNT, 2018).

**Figura 3 - Processo de Gestão de Riscos**



Fonte: (ABNT, 2018)

Logo, a estrutura e as etapas do processo estão interligadas, dependendo do sucesso de um da eficácia do outro (Purdy, 2010). O primeiro passo é assumir um compromisso com o tema da gestão de risco que deve partir da vontade da administração e da chefia da organização (Torre-Enciso e Martí, 2011). Um dos pilares básicos da norma representa o processo cíclico para a gestão dos riscos que a organização enfrenta (Leitch, 2010), assim como permite a gestão dos riscos quando estes se materializam.

O documento “The Orange Book Management of Risk - Principles and Concepts” (Gerenciamento de Riscos – Princípios e Conceitos) foi produzido e publicado pelo HM Treasury do Governo Britânico (UK, 2004), sendo amplamente utilizado como a principal referência do Programa de Gerenciamento de Riscos do

Governo do Reino Unido, iniciado em 2001. O modelo foi atualizado em 2004 e é compatível com padrões internacionais de gerenciamento de riscos, como COSO GRC e ISO 31000.

Segundo o Orange Book, mais importante que uma organização seguir qualquer norma ou estrutura de risco é sua habilidade em demonstrar que os riscos são gerenciados, com suas particularidades e de uma maneira que efetivamente suporta a entrega de seus objetivos (UK, 2004).

A gestão de riscos dispõe de uma estrutura que tem como propósito apoiar a organização na integração da gestão de riscos em atividades significativas e funções. No qual o desenvolvimento da estrutura de gestão de riscos, engloba integração, concepção, implementação, avaliação e melhoria da gestão de riscos através da organização (ABNT, 2018).

O Instituto dos Auditores Internos (IIA) é uma referência global em governança, riscos e controles, promovendo as melhores práticas e padrões para a profissão de auditoria interna. Em 2020, o IIA lançou diversas diretrizes e recursos para auxiliar as organizações na implementação eficaz do Modelo das Três Linhas, destacando a importância da cooperação entre as três linhas de defesa para fortalecer a governança e a gestão de riscos.

**Figura 4 - Modelo de Três Linhas de Defesa**



Fonte: Modelo das Três Linhas, IIA, 2020.

De acordo com a Figura 4: este modelo divide as responsabilidades de controle em três linhas principais: a primeira linha, composta pelas unidades operacionais que realizam as atividades diárias da organização e são responsáveis por identificar e gerenciar riscos operacionais; a segunda linha, formada pelas funções de gerenciamento de riscos, compliance e controle interno, que supervisionam e orientam as atividades da primeira linha, garantindo a implementação de controles adequados e o cumprimento de normas e regulamentos; e a terceira linha, representada pela auditoria interna ou órgãos de revisão, que fornecem uma avaliação independente e objetiva da eficácia dos controles internos e do gerenciamento de riscos em toda a organização.

Por fim, concluímos que a gestão de riscos é uma prática fundamental para as organizações e a análise dos aspectos conceituais relacionados a ela evidencia a necessidade de uma abordagem estruturada e proativa para identificar, avaliar e mitigar potenciais eventos adversos que possam impactar os objetivos e o desempenho da instituição.

### **2.2.2 Gestão de Riscos no Setor Público**

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

Diante disso, a gestão de riscos se torna aliada do gestor no desafio de garantir a qualidade dos serviços prestados ao cidadão, porque permite a tomada de decisões de forma racional, contribui para aumentar a capacidade da organização em lidar com eventos inesperados, que podem afetar negativamente os objetivos, estimula a transparência, favorece o uso eficiente, eficaz e efetivo dos recursos, bem como fortalece a imagem da instituição (BRASIL, 2020a).

Ponte et al. (2007) nos resultados de seu estudo concluíram que as empresas brasileiras ainda têm muito a evoluir no sentido da transparência e qualidade da divulgação das demonstrações contábeis. Contudo, indicam, também, que o apelo da sociedade no sentido da adoção de boas práticas de governança corporativa parece estar influenciando o comportamento das organizações, que já incluem no corpo das suas demonstrações contábeis publicadas maior volume de informações contábeis de natureza avançada e não-obrigatória.

Desta forma, as organizações públicas necessitam gerenciar riscos, identificando-os, analisando-os e, em seguida, avaliando se eles devem ser modificados por algum tratamento, de maneira a propiciar segurança razoável para que os objetivos sejam alcançados (Brasil, 2017).

Uma recomendação que beneficia a sociedade e toda administração pública, e é recomendado no documento “Avaliações da OCDE sobre Governança Pública” é a promoção da transparência e do controle social, onde é um elemento fundamental para consolidar a responsabilização (accountability) e o controle externo nos órgãos públicos (OCDE 2001; 2003; 2009b).

A transparência fornece aos cidadãos as informações necessárias para fiscalizar e avaliar o processo de tomada de decisões e as políticas públicas. Os países da OCDE vêm adotando, de forma crescente, medidas para proporcionar aos cidadãos acesso imediato à informação pública e evitar, assim, processos administrativos custosos para garantir esse acesso (OCDE 2001; 2003; 2009b).

O elemento basilar da accountability pública é o dever que têm as pessoas ou entidades às quais se tenha confiado a gestão de recursos públicos, de assumir responsabilidades pela realização de objetivos na implementação de políticas, no fornecimento de bens e serviços de interesse público, e de prestar contas à sociedade e a quem lhes delegou essas responsabilidades sobre o desempenho, os resultados obtidos e o uso apropriado dos recursos (BRASIL, 2018).

O modelo das três linhas de defesa é amplamente reconhecido na literatura especializada como um modelo eficaz para o gerenciamento integrado de riscos em organizações. No contexto da administração pública, as três linhas de defesa desempenham um papel crucial na promoção da transparência, integridade e eficiência na gestão dos recursos e na mitigação de riscos.

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

Para Hood e Rothstein (2000), o que distingue a gestão de riscos no setor público é que, neste âmbito, o objetivo principal é o bem-estar dos cidadãos, o interesse coletivo prevalece, a regra é a transparência e a divulgação das ações governamentais e, ainda, que o escopo da gestão de riscos é multiorganizacional, o que exige mais articulação entre os diversos atores envolvidos.

A fim de evitar uma abordagem inadequada da gestão de risco no setor público, os autores advertem que é preciso reunir em torno de um projeto de gerenciamento de riscos toda a instituição, para que, de forma transversal, os diferentes atores responsáveis por estabelecer metas, coletar informações, influenciar o comportamento ou impor regras sejam ouvidos e possam influir no estabelecimento da gestão de riscos.

É necessário também que os procedimentos de gestão de riscos sejam voltados ao gerenciamento do risco sistêmico e não de riscos isolados da organização e, ainda, é desejável a adoção de procedimentos de gestão de riscos que promovam a deliberação inteligente e sustentada sobre o risco, ao invés de rotinas irrefletidas. Hood e Rothstein (2000) alertam que, para serem eficazes, tais procedimentos precisam de tempo, confiança e compromisso institucional com a gestão de riscos.

O guia “Good Practice Guide: Risk Reporting” retrata que os relatórios de riscos devem fornecer análises e insights sobre a força e eficácia das atividades de gestão de risco, apoiando uma conformidade com o Orange Book quadro de gestão de risco. Os relatórios de risco devem ser estruturados em torno dos requisitos definidos pelas partes contratantes. Essas comissões podem incluir orientações sobre:

- Custo, frequência e oportunidade dos relatórios;

- Integração com outros assuntos, incluindo planejamento e gestão de desempenho processos;
- Links para objetivos organizacionais, prioridades e tomada de decisões;
- Método e formato de relatório;
- Escopo das principais atualizações de risco;
- Requisitos das partes interessadas.

A administração pública é uma área de importância para a sociedade, pois é responsável por gerir os recursos públicos e fornecer serviços essenciais aos cidadãos. Segundo a teoria da administração pública, os princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência são fundamentais para nortear as ações dos gestores públicos. Esses princípios fundamentais da administração pública são essenciais para garantir a qualidade, a responsabilidade e a efetividade das ações do Estado em benefício da coletividade.

A "Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016" é um marco importante na gestão da administração pública, especialmente no que diz respeito à governança, gestão de riscos e controle interno. Esta norma estabelece diretrizes para a implementação de um sistema integrado de controle interno no âmbito do Poder Executivo Federal, promovendo a eficiência, a transparência e a responsabilidade na utilização dos recursos públicos. Entre os principais aspectos abordados por essa instrução normativa estão a definição de responsabilidades dos órgãos e entidades públicas na gestão de riscos e controles, a adoção de práticas de governança que garantam a tomada de decisões estratégicas e a promoção de uma cultura organizacional voltada para a integridade e o cumprimento das normas.

Dessa forma, a "IN Conjunta MP/CGU nº 01/2016" desempenha um papel fundamental na melhoria da qualidade da gestão pública, contribuindo para a entrega de serviços de melhor qualidade à sociedade e para a promoção do desenvolvimento sustentável.

No âmbito distrital foi sancionado o Decreto nº 37.302 de abril de 2016, que estabeleceu os modelos de boas práticas gerenciais em Gestão de Riscos e Controle Interno a serem adotados na Administração Pública do Distrito Federal. Que deve ser realizada conforme os seguintes modelos:

I - ISO 31000:2009 - Gestão de Riscos;

II - ISO 19011:2011 - Diretrizes para Auditoria de Sistemas de Gestão; e

III - Controle Interno - Estrutura Integrada - 2013 do Comitê de Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway, Committee of Sponsoring Organizations (COSO).

De acordo com exposto, o Decreto nº 37.302, 2016 é uma importante legislação que estabeleceu diretrizes e normas para a gestão de riscos nas empresas da Administração Pública do Governo do Distrito Federal. Este decreto tem como objetivo principal promover a transparência, a eficiência e a responsabilidade na gestão dos recursos públicos, garantindo uma abordagem estruturada e sistêmica para a identificação, avaliação e mitigação de riscos nas organizações (DISTRITO FEDERAL, 2016).

Além disso, o Decreto busca alinhar as práticas de gestão de riscos das empresas estatais com as melhores práticas de governança corporativa, visando aprimorar a qualidade da gestão e fortalecer a confiança dos stakeholders. Ao estabelecer padrões e procedimentos claros para a gestão de riscos, essa legislação contribui para o fortalecimento da governança pública e para o alcance dos objetivos estratégicos das empresas estatais do DF (DISTRITO FEDERAL, 2016).

Vencidos os desafios, os autores são uníssomos em reconhecer as vantagens da adoção do gerenciamento de riscos no âmbito público, cujas organizações podem experimentar melhoria no seu desempenho, especialmente na prestação dos serviços públicos em razão da adoção de medidas de mitigação de riscos previamente avaliados; na gestão da mudança, considerando que examinar os efeitos decorrentes de alterações nos ambientes interno e externo às organizações facilita o dimensionamento dos recursos necessários, além de possibilitar a antecipação de medidas que minimizem possíveis efeitos negativos (NAO, 2000; OCDE, 2011; VIEIRA, 2019; IBGC, 2007).

Na otimização quanto ao uso dos recursos, que poderão ser direcionados aos setores mais críticos e suscetíveis a riscos, que impeçam o atingimento dos objetivos dos programas e atividades; na melhor delimitação de responsabilidades na gestão de riscos de projetos da organização; no combate a fraudes, desvios e desperdícios de recursos; e, ainda, no estímulo à inovação no setor público, já que o acompanhamento da introdução de novas tecnologias

minimiza a ocorrência de reveses, o que contribui para a atuação de vanguarda dos gestores públicos; apoio à tomada de decisão da alta administração e à identificação de oportunidades de ganhos e de redução da probabilidade e/ou impacto das perdas (NAO, 2000; OCDE, 2011; VIEIRA, 2019; IBGC, 2007).

Por fim, as ações de controle interno são estabelecidas por meio de políticas e procedimentos que ajudam a garantir o cumprimento das diretrizes determinadas pela alta administração para mitigar os riscos à realização dos objetivos e assegurar a razoável segurança no alcance de objetivos. O processo de controle interno é parte integrante da gestão de riscos, que, por sua vez, é parte do processo geral de governança da instituição (COSO, 2013 apud TCU, 2018a, p. 90).

Considerando o exposto, com a finalidade de analisar o nível da divulgação das políticas de gestão de riscos das empresas estatais do Governo do Distrito Federal, propõe-se o Quadro 4, o qual contempla 10 itens para análise do nível de divulgação do nível de divulgação de gestão de riscos das estatais.

O primeiro item do Quadro 4 tem como objetivo avaliar como é considerado pela empresa o conceito de “Risco”. No segundo item do mesmo quadro citado neste parágrafo, busca-se identificar se existe menção ao escopo da gestão de riscos da empresa e quais são as áreas da empresa que tratam os riscos e os tipos de riscos abrangidos.

O terceiro item do Quadro 4 visa verificar se a empresa possui uma política ou diretrizes para gerenciar os riscos da organização. O quarto item visa avaliar se a alta cúpula da organização está envolvida na gestão de riscos da estatal. O quinto item analisar se tem unidades responsáveis ou unidades específicas para tratar os riscos.

No sexto item do Quadro 4, busca-se identificar nos documentos se há menção do modelo utilizado pela organização por exemplo: ISO 31000:2018, COSO ou combinação de modelos. O sétimo item procura entender como a organização identifica os riscos, seja por mapas ou questionários aplicados aos colaboradores.

O oitavo item do Quadro 4 busca identificar se existe menção ao monitoramento e controle dos riscos, incluindo a utilização de mecanismos, campanhas ou treinamentos para conscientização dos profissionais a respeito dos riscos.

O nono item tem como objetivo identificar se a Controladoria Geral do Distrito Federal ou o Controle Interno da organização está fornecendo algum tipo de incentivo ou orientação para organização em relação a gestão de riscos.

**Quadro 4 - Itens para análise do nível de divulgação de Gestão de Riscos nas Empresas Estatais do Governo do Distrito Federal**

Nº	Item	Referência
1	Existe menção ao conceito de risco adotado pela empresa?	Souza <i>et. al</i> (2019).
2	Existe menção ao escopo da gestão de riscos da empresa (exemplos: áreas da empresa abrangidas pela gestão de riscos e/ou tipos de riscos abrangidos)?	Souza <i>et. al</i> (2019), United Kingdom (2021).
3	Há descrição de diretrizes ou de uma política para gerenciar os riscos?	ABNT (2018), Souza <i>et. al</i> (2019).
4	Existe menção ao envolvimento da alta administração da empresa com a gestão de riscos?	ABNT (2018).
5	Existe menção a atribuição de responsabilidades pela gestão de riscos?	BRASIL (2017a).
6	Há menção a algum modelo de gestão de riscos empregado pela empresa?	Souza <i>et. al</i> (2020).
7	Existe menção como é realizada a identificação e a avaliação de riscos?	ABNT (2018).
8	Existe menção ao monitoramento e controle dos riscos (inclui mecanismos para conscientização a respeito dos riscos)?	Distrito Federal (2016).
9	Existe menção ao fomento da gestão de riscos oriunda do órgão de Controle Interno?	Distrito Federal (2016).
10	Há menção a outras informações sobre a gestão de riscos (exemplos: integração da gestão de riscos com planejamento estratégico ou com gestão de desempenho da empresa)?	United Kingdom (2021).

Fonte: Elaboração própria, a partir da fundamentação teórica.

Por fim, o décimo item do Quadro 4 serve para avaliar se a gestão de riscos contribui para o desempenho da organização, seja na integração da gestão de riscos com planejamento estratégico ou com a gestão de desempenho da empresa.

### **3. METODOLOGIA**

Esta seção aborda a escolha da metodologia adotada que mais se adequou para analisar o nível de divulgação da gestão de riscos nas empresas estatais do Governo do Distrito Federal. São apresentadas a tipologia geral da pesquisa (Seção 3.1), caracterização do setor de estudo (Seção 3.2), a população e amostra (Seção 3.3), descrição dos procedimentos de coleta dados (Seção 3.4) e o procedimento de análise de dados (Seção 3.5).

#### **3.1. Tipologia geral de pesquisa**

Este estudo possui natureza descritiva. De acordo com Gil (2002, p. 42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. A abordagem do estudo é qualitativa e quantitativa (Silva & Menezes, 2005).

Como procedimento técnico foi realizada uma pesquisa documental com objetivo de analisar o nível de divulgação sobre o tema “Gestão de Riscos” em empresas estatais do GDF. Para Gil (2002, p. 42), “a pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica, sendo a diferença essencial entre ambas a natureza das fontes. Enquanto a segunda se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a primeira vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”.

### **3.2. Caracterização do setor de estudo**

O setor do estudo foi selecionado a partir do tema escolhido, e a partir dessa escolha foi realizada uma análise minuciosa sobre as estatais do GDF, que são divididas entre empresas públicas e sociedade de economia mista. Tais estatais são entidades que o GDF tem controle acionário e que compõem a Administração Indireta da referida unidade federativa, tendo atuação em diferentes segmentos empresariais.

No momento de realização desta pesquisa, foi possível apurar doze empresas estatais do GDF: 1. Agência de Desenvolvimento do Distrito Federal - Terracap, 2. Banco de Brasília - BRB, 3. Centrais de abastecimento do Distrito Federal - Ceasa, 4. Companhia de Desenvolvimento Habitacional do Distrito Federal - Codhab, 5. Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal - Caesb, 6. Companhia do Metropolitano do Distrito Federal - Metrô, 7. Companhia Energética de Brasília – Ceb, 8. Companhia Urbanizadora da Nova Capital - Novacap, 9. Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Distrito Federal - Emater, 10. Sociedade de Transportes Coletivos de Brasília - TCB, 11. Florestamento e Reflorestamento - Proflora e 12. Companhia de Planejamento do Distrito Federal - Codeplan.

Por fim, as doze empresas estatais citadas no parágrafo anterior atuam em diferentes segmentos, sendo importante ressaltar que elas, as empresas 'Proflora' e 'Codeplan' estiveram em processo de liquidação no momento da realização deste estudo.

### **3.3. População e amostra**

A população é o conjunto de todos os casos que preenchem determinadas especificações. E nessa mesma linha de raciocínio Virtigillio (2017), descreve que a população se trata de um conjunto de elementos com características em comum, possibilitando identificá-los como pertencentes ao mesmo grupo de observação do estudo.

A população desta pesquisa corresponde a doze empresas descritas na Seção 3.2 desta metodologia. A amostra é não probabilística, sendo selecionada a partir de um critério (Sampieri, Collado, Lucio, 2013). Com intuito de realizar este estudo, o critério adotado neste estudo foi selecionar as empresas estatais do GDF que não estivessem em processo de liquidação. Dessa forma, foram retiradas duas empresas citadas no último parágrafo da Seção 3.2 que estavam em processo de liquidação (Proflora e Codeplan), chegando-se a dez empresas citadas no Quadro 5 que compõem a amostra desta pesquisa. Esse quadro apresenta uma breve ilustração das empresas e o seu tipo, segmentado em empresas públicas e sociedade de economia mista.

**Quadro 5 - Empresas Estatais do Governo do Distrito Federal**

Nº	Empresa	Tipo
1	Agência de Desenvolvimento do Distrito Federal – (TERRACAP)	Empresa Pública
2	Banco de Brasília - (BRB)	Sociedade de Economia Mista
3	Centrais de abastecimento do Distrito Federal – (CEASA)	Sociedade de Economia Mista
4	Companhia de Desenvolvimento Habitacional do Distrito Federal – (CODHAB)	Empresa Pública
5	Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal – (CAESB)	Sociedade de Economia Mista
6	Companhia do Metropolitano do Distrito Federal - (METRÔ)	Empresa Pública
7	Companhia Energética de Brasília – (CEB)	Sociedade de Economia Mista
8	Companhia Urbanizadora da Nova Capital – (NOVACAP)	Empresa Pública
9	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Distrito Federal – (EMATER)	Empresa Pública
10	Sociedade de Transportes Coletivos de Brasília – (TCB)	Empresa Pública

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados da pesquisa.

### **3.4. Procedimentos de coleta de dados**

Para alcançar os objetivos propostos neste estudo, realizou - se a coleta de dados entre junho de 2023 a janeiro de 2024. Esse processo envolveu uma coleta de dados secundários (documentos de acesso público).

Referente às fontes de informação, elas são classificadas como primárias e secundárias, no qual esta pesquisa abordou as fontes secundárias. Pesquisas realizadas na internet nos sites institucionais. Os dados secundários são, portanto, informações já coletadas anteriormente por outros pesquisadores e/ou instituições com fins específicos e que podem servir para futuras pesquisas, após solicitação aos autores/institutos/serviços originais. Desse modo, o pesquisador utilizará esses dados coletados por outrem para sua própria análise, devendo sempre fazer menção à origem deles.

Os dados secundários encontrados abrangem: políticas, manuais, estatutos, metodologias e regimento interno das empresas estatais. Foram selecionados os documentos disponibilizados referente a “Gestão de riscos” nas empresas da amostra. Esses dados foram consultados nos sítios eletrônicos das referidas instituições, cujos links para os referidos sítios eletrônicos constam do Apêndice A.

### **3.5. Procedimentos de análise de dados**

Os procedimentos para tratamento dos dados abrangeram a análise de conteúdo. Essa análise é conceituada por Bardin (1977) como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Para realizar a análise de conteúdo foi empregado um checklist, baseado no Quadro 4 “Itens para análise do nível de divulgação de Gestão de Riscos nas empresas estatais do Governo do Distrito Federal”, citado na Seção 3. Este quadro contempla dez itens, baseado na revisão de literatura e foram utilizados para avaliar o nível de divulgação da gestão de riscos nas empresas estatais do GDF.

A análise utilizada foi categorial temática. Segundo Minayo (1998), análise categorial temática funciona em etapas, por operações de desmembramento do texto em unidades e em categorias para reagrupamento analítico posterior, e comporta dois momentos: o inventário ou isolamento dos elementos e a classificação ou organização das mensagens a partir dos elementos repartidos. Para cada item do quadro 4 foi verificada a presença ou a ausência do item nos textos dos documentos das empresas da amostra. No total, foram examinados 10 itens em 10 empresas, totalizando 100 verificações.

Em seguida, para cada item do Quadro 4 foi analisado o nível de divulgação sobre gestão de riscos nas empresas estatais, considerando a literatura, sendo possível apurar o nível de divulgação sobre gestão de riscos nas empresas estatais do GDF considerando cada item previamente citado.

Em complemento, foram apuradas as presenças e ausências dos itens segmentadas por tipo de empresa estatal (empresas públicas e sociedade de economia mista) e com isso foi possível comparar os níveis de divulgação sobre gestão de riscos nas empresas públicas e sociedade de economia mista.

Por fim, foram empregados quadros, gráficos e percentuais para representar a contagem de frequência ao apresentar os resultados descritos no estudo. Para realização do Gráfico 1, utilizou-se o aplicativo Excel.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Este capítulo discorre sobre os resultados obtidos da análise de conteúdo, realizada nos termos do Quadro 4, tendo como escopo a análise documental das Estatais indicadas no Quadro 5 e sendo conduzida conforme descrito na metodologia. O capítulo divide-se em três seções: A seção 4.1 Identificação do nível de divulgação de gestão de riscos nas estatais Governo do Distrito Federal, segundo itens baseados na literatura, seção 4.2 Análise do nível de divulgação sobre gestão de riscos nas empresas estatais do Governo do Distrito Federal, considerando cada item previamente citado e a seção 4.3. Comparação dos níveis de divulgação sobre gestão de riscos nas empresas públicas e sociedade de economia mista do Governo do Distrito Federal.

### **4.1. Identificação do nível de divulgação de gestão de riscos nas estatais do Governo do Distrito Federal, segundo itens baseados na literatura**

Quanto à apuração dos itens a Tabela 1 “Resultados da análise de conteúdo: características pertinentes as Estatais” apresenta a relação das dez estatais do GDF constantes no Quadro 5 e os itens presentes no Quadro 4 que foram fundamentados na literatura para sua formulação.

Conforme exhibe a referida Tabela 1, os resultados obtidos foram de ausências e presenças decorrentes da análise de conteúdo dos documentos coletados das estatais. De notar que na citada tabela, “1” indica presença do item nos documentos analisados e “0” indica ausência do item na documentação analisada. Verifica-se do total de 100 itens que houve 86 itens presentes, indicando 86,00% de presença dos itens considerando a amostra de estudo.

A Tabela 1 mostra que os percentuais de presença das estatais da amostra variam de 50,00% a 100,00%. Foram inseridas remissões às dez estatais da amostra sem serem identificadas, indicando que se distribuem quatro sociedade de economia mista (SEM01 a SEM04) e seis empresas públicas (EP01 a EP06).

Conforme descrito na metodologia, não foi preciso identificar as empresas estatais da amostra para serem atingidos os objetivos propostos neste estudo.

Os percentuais de presença dos itens variaram de 70,00% a 100,00%, com base nas análises das documentações das referidas estatais da amostra de pesquisa. É importante ressaltar que essa documentação foi pesquisada e baixada no site das instituições, conforme consta no “Apêndice A” no final deste trabalho.

Conforme consta na Tabela 1, os itens 5 - Existe menção a atribuição de responsabilidades pela gestão de riscos e “item 8” - Existe menção ao monitoramento e controle dos riscos (inclui mecanismos para conscientização a respeito dos riscos), atingiram a porcentagem de 100,00% de presença em todas as estatais da amostra. Observou-se que existe um padrão de divulgação e abordagem em relação à atribuição de responsabilidades pela gestão de riscos e ao monitoramento e controle dos riscos.

O item 6 “Há menção a algum modelo de gestão de riscos empregado pela empresa” e o item 7 “Existe menção como é realizada a identificação e a avaliação de riscos” obtiveram 70,00% de presença. Os percentuais citados dos itens 6 e 7 revelam que existem estatais que ainda estão caminhando para atingir os objetivos do Decreto 37.302, 2016. No qual, o Decreto em seu artigo 2º estabeleceu os instrumentos de boas práticas técnicas e gerenciais para serem utilizados e algumas estatais ainda não estabeleceram o modelo que irão utilizar na gestão de riscos da instituição.

**Tabela 1 – Resultado da análise de conteúdo: nível da divulgação da gestão de riscos**

Itens	Estatais do Governo do Distrito Federal										Total por Item	
	SEM01	SEM02	SEM03	SEM04	EP01	EP02	EP03	EP04	EP05	EP06	Total	Porcentagem
1. Existe menção ao conceito de risco adotado pela empresa?	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	9	90,00%
2. Existe menção ao escopo da gestão de riscos da empresa (exemplos: áreas da empresa abrangidas pela gestão de riscos e/ou tipos de riscos abrangidos)?	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	9	90,00%
3. Há descrição de diretrizes ou de uma política para gerenciar os riscos?	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	8	80,00%
4. Existe menção ao envolvimento da alta administração da empresa com a gestão de riscos?	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	9	90,00%
5. Existe menção a atribuição de responsabilidades pela gestão de riscos?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	100,00%
6. Há menção a algum modelo de gestão de riscos empregado pela empresa?	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	7	70,00%
7. Existe menção como é realizada a identificação e a avaliação de riscos?	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	7	70,00%
8. Existe menção ao monitoramento e controle dos riscos (inclui mecanismos para conscientização a respeito dos riscos)?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	100,00%
9. Existe menção ao fomento da gestão de riscos oriunda do órgão de Controle Interno?	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	9	90,00%
10. Há menção a outras informações sobre a gestão de riscos (exemplos: integração da gestão de riscos com planejamento estratégico ou com gestão de desempenho da empresa)?	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	8	80,00%
<b>Total por Estatal</b>	10	10	8	8	5	10	10	10	5	10	86	86,00%
<b>Percentual por Estatal</b>	100,00%	100,00%	80,00%	80,00%	50,00%	100,00%	100,00%	100,00%	50,00%	100,00%		

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Legenda: '1' – presente; '0' – ausente.

Observação 1 : SEM01 a SEM04 correspondem às quatro sociedades de economia mista da amostra. E01 a E06 correspondem às seis empresas públicas da amostra.

## **4.2. Análise do nível de divulgação sobre gestão de riscos nas empresas estatais do Governo do Distrito Federal, considerando cada item previamente citado**

Esta seção apresenta os resultados da análise de conteúdo, considerando o detalhamento de cada item apresentado na Tabela 1, pontuado por evidências documentais e pelo que se dispõe no referencial teórico a respeito de cada item.

O item 1 “Existe menção ao conceito de risco adotado pela empresa?” atingiu na Tabela 1 a porcentagem de 90,00% presente nos documentos analisados das estatais. Houve 9 empresas que divulgaram esse item em sua política ou documentação, 5 consideram risco na perspectiva de efeito de “incerteza”, 3 consideram risco na perspectiva tanto negativa como positiva e 1 na perspectiva neutra do risco.

A partir do exame do conteúdo documentado, verificou-se que há metade das empresas conceituando risco como efeito de incerteza no item 1. A este respeito, segue um exemplo extraído da documentação de uma das empresas estatais da amostra: *“Risco: possibilidade de ocorrência de um evento que tenha impacto no atingimento dos objetivos organizacionais”*. Essa conceituação de risco, inclusive, tem base na norma ISO 31000:2018 (ABNT, 2018), citada no referencial teórico deste estudo.

O item 2 “Existe menção ao escopo da gestão de riscos da empresa (exemplos: áreas da empresa abrangidas pela gestão de riscos e/ou tipos de riscos abrangidos)?” nesse item apenas uma estatal não apresentou o item nos documentos analisados das organizações. Desta forma, nota-se que as organizações têm escopo da gestão de riscos descrito, conforme exemplo a seguir:

*O escopo em consideração deve ser abordado de forma clara e direta, quais seus objetivos e qual o seu alinhamento com os objetivos estratégicos, para isso, deve-se considerar: - objetivos e decisões que precisam ser tomadas; - resultados esperados em cada etapa do*

*processo; - tempo, localização e pessoas da área técnica envolvidas nesse processo; - ferramentas e técnicas apropriadas para o processo de avaliação de riscos; - recursos requeridos, responsabilidades e registros a serem mantidos; - outros projetos, processos e atividades.*

O item 3 “Há descrição de diretrizes ou de uma política para gerenciar os riscos?” na análise dos documentos encontrados nos sites das instituições das amostras, encontrou-se em 8 organizações suas políticas e o item atingiu a porcentagem de 80,00%. Na qual, duas estatais não foram identificadas suas políticas de gestão de riscos apesar de existir o “(...) *Decreto Distrital nº 37.302 que estabeleceu os modelos de boas práticas gerenciais em Gestão de Riscos e Controle Interno a serem adotados no âmbito da Administração Pública do Distrito Federal*”.

O item 4 “Existe menção ao envolvimento da alta administração da empresa com a gestão de riscos?” esse item esteve presente em quase todas estatais da amostra atingindo 90,00% do percentual de 100,00% das estatais do GDF. A menção do envolvimento da alta administração tem amparo na literatura de riscos. A seguir um exemplo com base nas documentações das estatais:

*A Alta Administração deve mostrar liderança e comprometimento com a Gestão de Riscos dirigindo, apoiando e monitorando sua implementação e melhoria contínua, servindo como exemplo aos demais empregados da Companhia que, direta ou indiretamente atuem gerenciando riscos, suas causas e possíveis consequências, bem como a implementação dos controles definidos.*

O item 5 “Existe menção a atribuição de responsabilidades pela gestão de riscos”, demonstrou uma notável tendência nas empresas estatais analisadas. Em todas as estatais pesquisadas, totalizando uma porcentagem de 100,00%, há menção explícita nas políticas ou documentos sobre a atribuição de responsabilidades pela gestão de riscos da organização. Essa constatação reflete a

conscientização crescente das empresas estatais quanto à importância de definir claramente as responsabilidades relacionadas à gestão de riscos, promovendo assim uma cultura organizacional mais orientada para a identificação, avaliação e mitigação de riscos em todas as áreas de atuação.

Este resultado do item 5 sugere um avanço significativo na maturidade da gestão de riscos dentro das empresas estatais do Governo do Distrito Federal, evidenciando um compromisso cada vez maior com a eficácia e a eficiência na gestão dos riscos organizacionais.

O item 6 “Há menção a algum modelo de gestão de riscos empregado pela empresa?” esse item foi um dos dois com menor percentual, atingindo apenas 70,00%. Desta forma é interessante observar, pois nem todas estatais estão plenamente alinhadas em relação ao decreto nº 37.302, de 29 de abril de 2016.

Observou-se, que das 7 estatais que foram identificadas no item nas documentações 5 delas estão seguindo as orientações do decreto nº 37.302/2016, utilizando a ISO 31000 e COSO. Conforme exemplo:

*A Gestão de Riscos deve ser realizada com base nos critérios estabelecidos na Lei Federal no 13.303, de 30 de junho de 2016, no Decreto Distrital no 37.967, de 20 de janeiro de 2017, consoante os padrões e premissas definidas na norma ABNT NBR ISO 31000, agregada à metodologia do COSO e alinhada às boas práticas de Governança Corporativa.*

O item 7 “Existe menção como é realizada a identificação e a avaliação de riscos” esse item foi o segundo que atingiu o percentual de 70,00%, no qual apenas uma organização deixou clara a técnica utilizada:

*(...) Esta etapa do processo deve ser feita por equipe técnica competente para o objeto analisado, podendo ser feita pelo gestor ou equipe, instituída para este fim, ou não, por meio de diversas técnicas, como, por exemplo, brainstorming, entrevistas, listas de verificação ou*

*qualquer outra técnica que permita a maior identificação de riscos possível.*

O item 8 “Existe menção ao monitoramento e controle dos riscos (incluindo mecanismos para conscientização a respeito dos riscos)”, nesse item foram identificados que dentre as 10 estatais 5 delas apontaram em suas políticas ou documentações sobre “treinamento” em relação ao gerenciamento de riscos na organização. Esse item também atingiu o percentual de 100,00% na pesquisa, na qual todas as estatais da amostra relataram em seus documentos o item supracitado. Exemplo a seguir: *“A capacitação dos empregados em gestão de riscos deve ser feita de forma continuada, em todos os níveis da empresa”.*

O item 9 “Existe menção ao fomento da gestão de riscos oriunda do órgão de Controle Interno” esse item apresentou resultados significativos nas análises realizadas alcançou o percentual de 90,00%. No total das 9 organizações que constaram o item pesquisado 5 dessas organizações informaram em suas políticas que receberam fomento da Controladoria Geral do Distrito Federal. Esses dados revelam um reconhecimento por parte das empresas quanto à importância do suporte e orientação oferecidos pelo órgão de Controle Interno na promoção de uma gestão de riscos eficaz. Por exemplo a fundamentação de uma das estatais: *“Auditoria Interna tem importante papel em avaliar, de forma sistemática, o processo de gerenciamento de riscos e recomendar melhorias”.*

O item 10 “Há menção a outras informações sobre a gestão de riscos (exemplos: integração da gestão de riscos com planejamento estratégico ou com gestão de desempenho da empresa)”, nesse item a integração com o planejamento estratégico foi predominante, mas houve remissão também a integração de riscos, in verbis citação de uma das estatais:

*A gestão de riscos deve estar integrada ao processo de planejamento estratégico e à elaboração anual da proposta orçamentária da organização, de forma que a identificação e tratamento dos riscos corporativos devem garantir o cumprimento dos objetivos organizacionais e metas estabelecidos no planejamento estratégico.*

Por fim, concluídas as análises documentais, que detalharam cada um dos itens avaliados, observa-se que as empresas públicas ainda estão em um processo evolutivo em direção ao cumprimento integral das determinações estabelecidas pelo Decreto 37.302/2016. É importante reconhecer que ainda existem desafios a serem superados. Entre esses desafios, destacam-se a necessidade contínua de aprimoramento dos processos de identificação, avaliação e mitigação de riscos, bem como a implementação efetiva de mecanismos de monitoramento e controle. Essa constatação ressalta a importância de um comprometimento contínuo com a gestão de riscos em todas as esferas das empresas públicas, visando alcançar um nível mais elevado de eficácia e conformidade com as diretrizes estabelecidas pelo decreto.

### **4.3. Comparação dos níveis de divulgação sobre gestão de riscos nas empresas públicas e sociedade de economia mista do Governo do Distrito Federal**

O Gráfico 1 apresenta os níveis de divulgação sobre gestão de riscos nas empresas públicas e sociedade de economia mista do GDF, em que está representando itens de 01 a 10 com respectivos percentuais encontrados nos documentos das instituições públicas. A elaboração desse gráfico considera os dados da Tabela 1, indicando a consolidação dos itens presentes na documentação das sociedades de economia mista, separada da consolidação dos itens presentes na documentação das empresas públicas.

Segundo o Gráfico 1, tanto as sociedades de economia mista quanto as empresas públicas ficaram com 100,00% de presença para os itens 5 e 8. Ambos os tipos de estatais têm divulgação sobre a atribuição de responsabilidade pela gestão de riscos, e sobre o monitoramento e controle dos riscos, indicando uma atenção a esse aspecto da gestão de riscos. Esta constatação, inclusive, está alinhada aos resultados exibidos na Tabela 1 e citados na Seção 4.2 deste estudo.

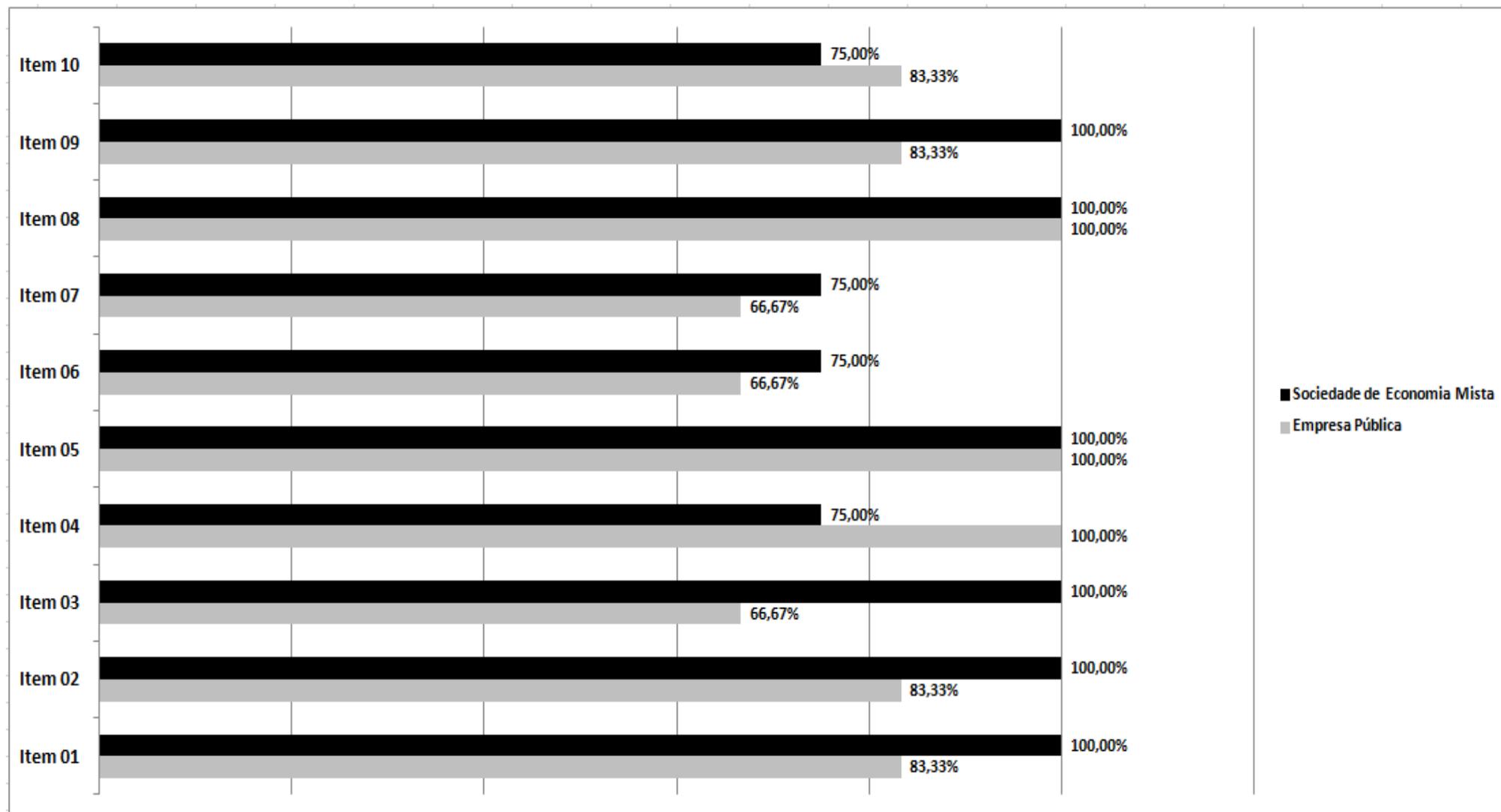
Conforme descrito no Gráfico 1, o percentual de presença das empresas públicas foi 100,00% e para sociedades de economia mista foi 75,00% para o item 4. Em adição, o percentual de presença das empresas públicas foi 83,33% e de sociedades de economia mista foi 75,00% para o item 10. Os resultados desses dois

itens indicaram empresas públicas sinalizam maior divulgação sobre o envolvimento da alta administração na gestão de riscos e sobre informações relacionadas à gestão de riscos, como sua integração com o planejamento estratégico ou com a gestão de desempenho da empresa.

Por sua vez, o Gráfico 1 exibe que os percentuais de presença para sociedades de economia mista superaram os percentuais das empresas públicas para seis itens: 1 a 3, 6, 7 e 9. Por exemplo, as sociedades de economia mista apresentaram 100,00% de presença e as empresas públicas apresentaram 66,67% de presença para o item 3, observando-se que as sociedades de economia mista apresentaram a divulgação mais completa sobre diretrizes ou política para gerenciar riscos, indicando maior formalização nesse aspecto em comparação com as empresas públicas.

Com base nos dados apresentados no Gráfico 1 e nas descrições dos parágrafos anteriores desta seção, as sociedades de economia mista apresentam uma divulgação mais abrangente sobre a gestão de riscos em comparação com as empresas públicas do GDF, considerando os percentuais de presença dos itens analisados. É adequado lembrar que tais estatais estão sujeitas ao mesmo controlador e ao Decreto nº 37.302, de 2016, que foi citado no referencial teórico como legislação que estabeleceu diretrizes e normas para a gestão de riscos nas empresas da Administração Pública do Governo do Distrito Federal (DISTRITO FEDERAL, 2016). A constatação dessas diferenças na divulgação entre sociedades de economia mista e empresas públicas, contudo, pode refletir diferentes ênfases na forma como essas estatais lidam com questões relacionadas à divulgação sobre a gestão de riscos.

**Gráfico 1 – Percentual do nível de divulgação sobre gestão de riscos nas empresas públicas e sociedade de economia mista do Governo do Distrito Federal.**



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da Tabela 1.

Observação: a descrição dos itens 1 a 10 consta na Tabela 1. Para Sociedades de Economia Mista, 100,00% corresponde a 4 itens presentes. Para Empresa Pública, 100,00% corresponde a 6 itens presentes.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta as conclusões, limitações e recomendações a respeito desta pesquisa, cujo objetivo geral foi investigar o nível de divulgação da gestão de riscos das empresas estatais do GDF. Efetuou-se uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa e quantitativa. Na coleta dos dados foi realizada uma pesquisa documental com dados secundários de acesso público, obtidos nos sites das dez estatais selecionadas para amostra deste estudo. A técnica de análise de dados empregada foi a análise de conteúdo. Acrescenta-se que a referida análise foi baseada em dez itens previamente exibidos no Quadro 5 do referencial teórico. Com vistas a atingir o objetivo geral proposto, buscou-se avaliar os objetivos específicos descritos a seguir.

O primeiro objetivo específico Identificar o nível de divulgação sobre gestão de riscos em empresas estatais do GDF, segundo itens baseados na literatura. Nesse objetivo foi proposta a Tabela 1, com base nos resultados da análise de conteúdo. Após exame de 100 itens verificaram-se 86,00% dos itens presentes, com variação de 70,00% a 100,00% de presença nos itens identificados, com base na análise do conteúdo das documentações das referidas estatais da amostra de pesquisa. Foi possível apurar, também, que os percentuais de presença por estatal variaram de 50,00% a 100,00%.

O segundo objetivo específico foi analisar o nível de divulgação sobre gestão de riscos nas empresas estatais do GDF, considerando cada item previamente citado. O atingimento desse objetivo foi alcançado na Seção 4.2, com a análise de cada item citado na Tabela 1. As análises foram pontuadas com evidências dos documentos analisados e com a discussão de conceitos apresentados no referencial teórico.

O terceiro objetivo específico foi comparar os níveis de divulgação sobre gestão de riscos nas empresas públicas e sociedade de economia mista do GDF. Com base nos dados apresentados no Gráfico 1, observou-se, em geral, que as sociedades de economia mista apresentaram uma divulgação mais abrangente sobre a gestão de riscos em comparação com as empresas públicas do GDF.

O alcance desses três objetivos específicos possibilitou o atingimento do problema deste estudo, o qual era analisar o nível de divulgação da gestão de riscos nas empresas estatais do Governo do Distrito Federal. Verificaram-se 86,00% dos itens presentes, com uma variação de 70,00% a 100,00% na presença dos itens, apurando-se, também, um percentual de presença por estatal entre 50,00% e 100,00%. Em geral, as sociedades de economia mista apresentaram uma divulgação mais abrangente do que as empresas públicas do GDF.

Observou-se, com base nas evidências, que há empresa que menciona a integração de gestão de riscos ao seu processo de planejamento estratégico e à sua elaboração anual da proposta orçamentária. Entretanto, existem ainda em um processo de evolução em direção ao cumprimento integral das determinações estabelecidas pelo Decreto nº 37.302, de abril de 2016. Dos dez itens analisados, apenas 2 atingiram o percentual de 100,00% nos documentos analisados das empresas da amostra. Desta forma, analisou-se que há desafios a serem superados. Entre esses desafios, destacam-se a necessidade contínua de aprimoramento dos processos de identificação, avaliação e mitigação de riscos.

Este trabalho busca contribuir para o debate acadêmico a respeito da gestão de riscos nas estatais do GDF, bem como contribuir para estudos que empreguem conceitos relativos à transparência na administração pública e à gestão de riscos. Cabe salientar, ainda, que os resultados apresentados dizem respeito às 10 estatais integrantes da amostra, com foco em um período específico de tempo. Portanto, este estudo contribui ao trazer reflexões sobre a importância da divulgação da gestão de riscos na administração pública. Além disso, buscou-se contribuir para melhor compreensão do comportamento das estatais em relação à divulgação dos riscos que estão expostas.

Outro ponto importante em ressaltar, refere-se que com a melhor divulgação, transparência e compreensão da gestão de riscos na administração pública, os gestores das companhias podem identificar quais os gaps precisam ser preenchidos para um melhor relacionamento na organização, por fim, poderão exercer uma maior e melhor cobrança dos setores da instituição, por informações por eles consideradas relevantes e que não foram divulgadas.

Sendo assim, a pesquisa a partir das nuances e fatores identificados, pode ser um ponto de partida ao auxiliar os tomadores de decisão no aprimoramento e na

avaliação e divulgação de gestão de riscos. Nesse sentido, o estudo aprofundado na temática quando do desenvolvimento desta monografia e seus respectivos achados possibilitam a apresentação de contribuições para estudos que empreguem conceitos relativos à transparência na administração pública e à gestão de riscos.

Por fim, como sugestões para estudos futuros, sugerem-se:

- Realizar pesquisas por meio de estudos de caso, com base nos itens da amostra do Quadro 5. Deste modo, seria possível avançar, na confrontação de dados das estatais, com os resultados já obtidos neste estudo por meio de levantamento de dados secundários.
- Efetuar uma pesquisa de levantamento baseada em dados primários obtidos por questionários, a serem respondidos pelas próprias estatais do GDF, para confrontar com os resultados obtidos neste trabalho.
- Analisar eventuais fatores condicionantes das sociedades de economia mista tenderem a um maior nível de divulgação da gestão de riscos em comparação com o nível de divulgação da gestão de riscos das empresas públicas.
- Estender a outros períodos de coleta de dados e abranja toda administração pública distrital, de modo a se obter um estudo a respeito de outros órgãos públicos não contemplados nesta pesquisa.
- Estender a aplicabilidade do estudo do nível de divulgação da gestão de riscos para as estatais em outras unidades federativas do País.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Artur; GOMES, Anailson Marcio. Gestão de riscos no setor público: desafios na adoção pelas universidades federais brasileiras. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 32, p. 241-254, 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). NBR ISO 31000: risk management: principles and guidelines. Rio de Janeiro, 2018.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARRETO, Felipe de Souza Pinto; ANDERY, Paulo Roberto Pereira. Contribuição à gestão de riscos no processo de projeto de incorporadoras de médio porte. *Ambiente Construído*, v. 15, p. 71-85, 2015.

BEUREN, Ilse Maria; ZONATTO, Vinícius Costa da Silva. Perfil dos artigos sobre controle interno no setor público em periódicos nacionais e internacionais. *Revista de Administração Pública*, v. 48, p. 1135-1163, 2014.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 18 dez. 2023.

BRASIL, Tribunal de Contas. Manual de gestão de riscos do TCU. 2020.

BRASIL. Decreto nº 37.302, de 29 de abril de 2016. Dispõe sobre os modelos de boas práticas gerenciais em Gestão de Riscos e Controle Interno a serem adotados no âmbito da Administração Pública do Distrito Federal., Brasília, DF, 2016. Disponível em: [https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/62b125e556c2408ba49802520e9f96e4/Decreto\\_37302\\_29\\_04\\_2016.html](https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/62b125e556c2408ba49802520e9f96e4/Decreto_37302_29_04_2016.html). Acesso em: 10 nov. 2023.

BRASIL. Decreto nº 8.945, de 29 de dezembro 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, 2016. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/decreto/d8945.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8945.htm)  
Acesso em: 10 jan. 2024.

BRASIL. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. 2016. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm). Acesso em 09 dez. 2023.

FEDERAL, Brasil Governo et al. MANUAL DE GESTÃO DE INTEGRIDADE, RISCOS E CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO. 2017.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens; PICOLIN, Lidice Meireles. Governança corporativa em empresas estatais: avanços, propostas e limitações. Revista de Administração Pública, v. 42, p. 1163-1188, 2008.

GIESTOSA, Juliana Cottard et al. Metodologias de gestão de riscos em entes públicos brasileiros: uma análise bibliográfica. Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review), v. 14, n. 4, p. 5889-5910, 2023.

LEOPOLDINO, Cláudio Bezerra; BORENSTEIN, Denis. Componentes de risco para a gestão de projetos de software. REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), v. 17, p. 636-659, 2011.

MARQUES, Leandro; HABITZREUTER MULLER, Suzana; ZANIEVICZ DA SILVA, Márcia. Gestão de riscos corporativos: percepção dos chief risk officers. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, v. 27, n. 2, p. 105-126, 2019.

MIRANDA, Rubens Augusto de; AMARAL, Hudson Fernandes. Governança corporativa e gestão socialmente responsável em empresas estatais. *Revista de Administração Pública*, v. 45, p. 1069-1094, 2011.

RABECHINI JUNIOR, Roque; CARVALHO, Marly Monteiro de. Relacionamento entre gerenciamento de risco e sucesso de projetos. *Production*, v. 23, p. 570-581, 2013.

ROCQUE, Eduarda La. Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos/Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo: IBGC, 2007.

MORAES, Maria Ester Lessa Brandão Nogueira de Oliveira. Gestão de Riscos no âmbito da Administração Pública do Distrito Federal. *Revista Debates em Administração Pública – REDAP*, v. 1, n. 3, 2020.

SILVA JUNIOR, Garcitylzo do Lago et al. Gestão de risco no setor público. *GeSec: Revista de Gestao e Secretariado*, v. 14, n. 6, 2023.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P B. Metodologia de pesquisa. Porto Alegre: Grupo A, 2013. E-book. ISBN 9788565848367. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848367/>. Acesso em: 03 mar. 2024.

UNITED KINGDOM (UK). The Orange Book: management of risk: principles and concepts. London: HM Treasury, 2004.

PALUDO, Augustinho Vincente. Administração pública. Elsevier, 2010.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. Governança, gestão de riscos e integridade. 2019.

PONTE, Valcemiro Nossa Rocha; OLIVEIRA, Maria Clara; MOURA, Henrique; CARMO, Rita de Cássia Dias de Almeida. Análise das práticas de evidenciação de informações obrigatórias, não-obrigatórias e avançadas nas demonstrações contábeis das sociedades anônimas no Brasil: um estudo comparativo dos exercícios de 2002 e 2005. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 18, p. 50-62, 2007.

## APÊNDICES

Apêndice A - Instituições que compõem a amostra da pesquisa

### Empresas Estatais do Governo do Distrito Federal

Nº	Empresa	Site Institucional
1	Agência de Desenvolvimento do Distrito Federal – Terracap	<a href="https://www.terracap.df.gov.br/index.php/lista-parceiros-npt/184-agencia-de-desenvolvimento-do-df-terracap">https://www.terracap.df.gov.br/index.php/lista-parceiros-npt/184-agencia-de-desenvolvimento-do-df-terracap</a>
2	Banco de Brasília – BRB	<a href="https://novo.brb.com.br/servico-de-informacao-ao-cidadao/institucional-2/">https://novo.brb.com.br/servico-de-informacao-ao-cidadao/institucional-2/</a>
3	Centrais de abastecimento do Distrito Federal – Ceasa	<a href="https://www.ceasa.df.gov.br/">https://www.ceasa.df.gov.br/</a>
4	Companhia de Desenvolvimento Habitacional do Distrito Federal – Codhab	<a href="https://www.codhab.df.gov.br/">https://www.codhab.df.gov.br/</a>
5	Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal – Caesb	<a href="https://www.caesb.df.gov.br/">https://www.caesb.df.gov.br/</a>
6	Companhia do Metropolitano do Distrito Federal – Metrô	<a href="https://metro.df.gov.br/">https://metro.df.gov.br/</a>
7	Companhia Energética de Brasília – Ceb	<a href="https://www.ceb.com.br/">https://www.ceb.com.br/</a>
8	Companhia Urbanizadora da Nova Capital – Novacap	<a href="https://www.novacap.df.gov.br/">https://www.novacap.df.gov.br/</a>
9	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Distrito Federal – Emater	<a href="https://emater.df.gov.br/">https://emater.df.gov.br/</a>
10	Sociedade de Transportes Coletivos de Brasília – TCB	<a href="https://www.tcb.df.gov.br/">https://www.tcb.df.gov.br/</a>

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa.