



Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros

ISSN: 2237-2342 (impresso)
L-ISSN: 2178-2008 (on-line)

Ano X, Vol.X, n.37, jan./mar., 2019.

Tramitação editorial:
Data de submissão: 30/01/2019.
Data de reformulação: 15/02/2019.
Data de aceite definitivo: 30/02/2019.
Data de publicação: 20/03/2019.

Editora Responsável: Me. Ana Carolina Borges de Oliveira.

IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS NO GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL – GDF: UMA INICIATIVA DE INOVAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

José Bonifácio de Araújo Júnior¹.
Lúcio Carlos de Pinho Filho².

RESUMO

Este artigo apresenta uma visão geral do Projeto de Implantação da Gestão de Riscos no Governo do Distrito Federal – GDF, uma iniciativa que é capitaneada pela Controladoria-Geral do Distrito Federal – CGDF, com o propósito de aperfeiçoar a Gestão Pública Distrital, por intermédio da disseminação de boas práticas de gestão internacionalmente reconhecidas, com destaque para a norma NBR ISO 31000 – Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes, bem como modificar o formato de atuação do Órgão Central de Auditoria do Poder Executivo Distrital, a partir da realização de consultorias aos órgãos e entidades interessados na implantação do processo de gestão de riscos. Em termos metodológicos o texto se caracteriza como uma pesquisa bibliográfica, caracterizada por apoiar-se fundamentalmente em registros disponíveis tais como normas e documentos³ sendo o texto dividido em quatro partes, a saber: 1. Introdução, 2. Histórico e Resultados do Projeto, 3. Referências Externas e 4. Conclusão.

PALAVRAS-CHAVES: CGDF. Controle interno. Gestão de riscos. ISO 31000. Governo.

ABSTRACT

This article provides a general view about an important government management project structured by the Office of the Comptroller General (CGDF), the implementation of risk management in the Federal District Government (GDF), entitled "Modernization of Audit Techniques through the Implantation of Risk Management Corporate Governance Practices and Good Corporate Governance Practices". This paper present many positive project results, for example: improvement of organizational processes in the Organs and Entities

¹ Doutorando em Ciências Contábeis pela UnB. Mestre em Ciências Contábeis pela UnB, Bacharel em Administração pela UFPB e Licenciado em Matemática pela UCB. Coordenador do curso de graduação em Ciências Contábeis da Faculdade Processus.

² Mestrando em *Desarrollo Humano* pela FLACSO/Argentina com especializações *lato sensu* diversas. Graduado em Ciências Contábeis pela UnB, com Complementação Pedagógica – Licenciatura em Matemática pela UNIVEN e Curso Superior de Política e Estratégia – CSuPe pela Escola Superior de Guerra – ESG. Professor do curso de graduação em Ciências Contábeis da Faculdade Processus.

³ SEVERINO, Antônio Joaquin. *Metodologia do trabalho científico*. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2016, p. 131.

that implemented the risk management, the adoption of internationally good management practices, savings measured, and others.

KEY-WORDS: CGDF. Internal control. Risk management. ISO 31000. Government.

1. INTRODUÇÃO

Conviver eternamente com o improvável é um traço indelével da existência humana⁴ a necessidade de adaptação e de resposta aos eventos externos, positivos ou negativos, moldou a história de humanidade⁵.

Os agrupamentos humanos (famílias, cidades, sociedades e instituições) constituem mecanismos para o enfrentamento dos efeitos da incerteza nos âmbitos individual e coletivo. A capacidade humana de conceituar os fenômenos físicos e sociais permitiu a formulação da palavra “risco”, que pode significar: perigos⁶, ameaças aos objetivos⁷ ou o efeito da incerteza: não se saber o reflexo positivo ou negativo dos eventos internos e externos nas atividades organizacionais.

Estudos indicam que quanto mais aprimorada é a gestão de riscos das organizações⁸, mais viável a sua continuidade no tempo e no espaço, assim emerge uma interrogação: existem modelos que comprovadamente auxiliam o desenvolvimento e melhora continua de um sistema para a gestão de riscos?

A resposta é positiva, existem guias para o estabelecimento da gestão de riscos, com destaque para a Norma ISO 31000:2009 – Gestão de Riscos - Princípios e Diretrizes:

*As far as international risk management standards go, the best choice for any non-financial organization is by far the ISO 31000:2009. At the time of writing the standard had been officially translated and adopted in 44 out of 50 largest countries by GDP, making it truly global. ISO 31000:2009 is an international standard that provides principles and guidelines for effective risk management. It is not specific to any industry or sector and is intended to be tailored to meet the needs of the organization.*⁹

De um modo sintético, a Norma ISO 31000:2009 forja a gestão de risco como um conjunto de princípios, estruturas e processos com o objetivo de:

⁴ BECK, Ulrich. *La sociedad del riesgo: hacia una nueva modernidad*. Ediciones Paidós Ibérica: 2006, p. 20.

⁵ BERNSTEIN, Peter. *Contra os deuses: uma história do risco*. Editora Campus: Rio de Janeiro, 1997.

⁶ ABNT. *NBR ISO 27001: Segurança da informação*. Rio de Janeiro: ABNT, 2013.

⁷ COSO. *Enterprise risk management: integrated framework – ERM*. COSO: Jersey City, 2004.

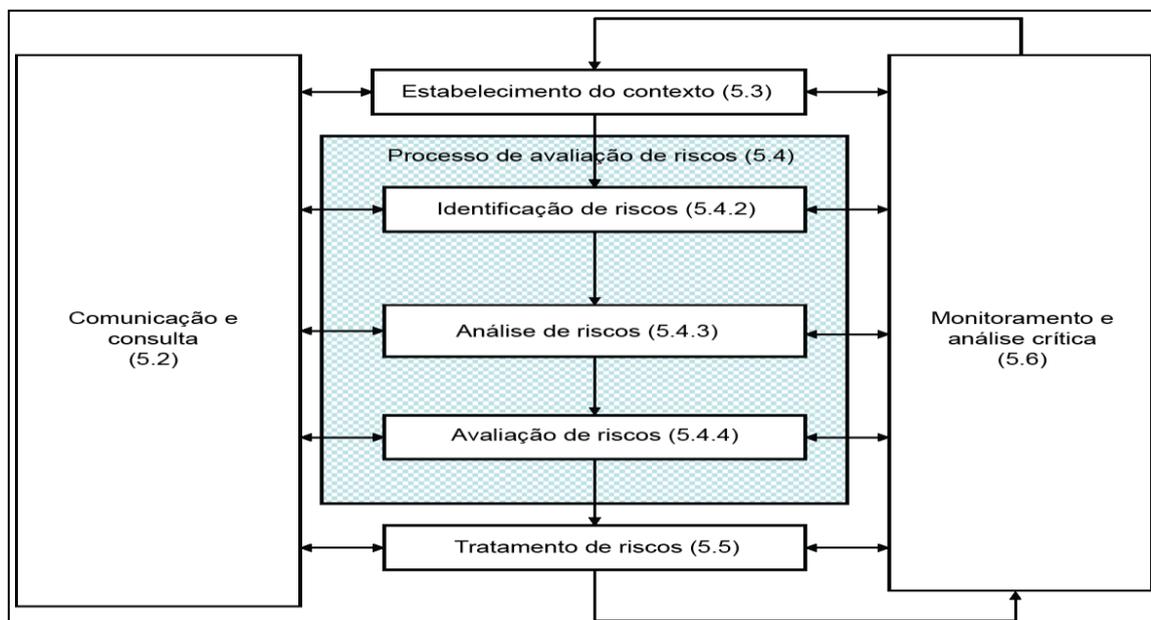
⁸ MIRAVAL, Fabiola. *Gestión de la calidad según la norma ISO 9001:2015*. Buenos Aires: Editorial Dunken, 2016, p. 83.

⁹ SIDORENKO, Alex; DEMIDENKO, Elena. *Guide to effective risk management 3.0*. Risk Academy: 2016. Disponível em: <<https://www.risk-academy.ru/en/download/risk-management-book/>> Acesso em: 15 mar. 2019, p. 5.

- Aumentar a probabilidade de lograr os objetivos.
- Fomentar a gestão proativa;
- Ser consciente da necessidade de identificar e tratar os riscos em toda a organização.
- Melhorar a identificação das oportunidades e ameaças.
- Aperfeiçoar a informação obrigatória e voluntária.
- Melhorar a governança.
- Melhorar a confiança dos interessados (stakeholders).
- Estabelecer uma base confiável para a tomada de decisões e planejamento.
- Melhorar os controles.
- Melhorar a eficácia e eficiência operacional (efetividade).
- Minimizar as perdas e incidentes.
- Melhorar o aprendizado organizacional.
- Aumentar a resistência da organização.

O processo de gerenciamento de riscos preconizado pela NBR ISO 31000:2009 é assim estruturado:

Figura 1 – O Processo de Genciamento de Riscos Segundo a NBR ISO 31000:2009.



Fonte: NBR ISO 31000:2009.

Outro aspecto muito importante da Norma ISO 31000:2009 se refere ao conceito de controle, “a medida que está modificando o risco”, o que indica que é insuficiente somente conhecer e calcular

o risco (identificar, analisar e avaliar): é fundamental se estabelecer as medidas de tratamento e resposta aos riscos.

É significativa, por tanto, a indicação de que o tema é relevante na agenda governamental:

*Nowadays, risk management is on everyone's corporate agenda; let it be a private or public organization. A special attention to risk management is paid by governments, stock exchanges, shareholders and regulators. However, this has not always been the case.*¹⁰

A afirmação acima tem sentido considerando-se que as políticas públicas constituem a expressão política¹¹, técnica¹² e normativa¹³ da atuação estatal, em outra perspectiva, a resposta a situações como: empobrecimento da população, vulnerabilidade social, mudanças climáticas, entre outros¹⁴.

Sucedo, por tanto, um paradoxo: as políticas públicas são respostas a riscos, mas também estão submetidas a riscos, o que torna o tema intrigante do ponto de vista social, técnico e científico

2. HISTÓRICO E RESULTADOS GERAIS DO PROJETO

2.1. Gênese do Projeto de Implantação da Gestão de Riscos no Governo do Distrito Federal – GDF.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE recomendou como caminho para o fortalecimento da integridade das instituições governamentais brasileiras a concretização das seguintes ações (negrito nosso):

- **Integrar a gestão de riscos como elemento-chave da responsabilidade gerencial, de modo a promover a integridade e prevenir a improbidade, os desvios e a corrupção.**
- Garantir maior capacidade para que as instituições públicas de fomento à integridade sejam capazes de assegurar que estas desempenhem suas funções de acordo com seus objetivos.
- Aprimorar os esforços de avaliação da implantação e dos impactos das instituições e medidas de apoio à integridade, visando a promover um processo contínuo de aprendizagem e ajuste de políticas.
- Coordenar a formulação e implantação de políticas, com o objetivo de desenvolver um compromisso coletivo de reforma do sistema de integridade.¹⁵

¹⁰ SIDORENKO, Alex; DEMIDENKO, Elena. *Guide to effective risk management 3.0*. Risk Academy: 2016. Disponível em: <<https://www.risk-academy.ru/en/download/risk-management-book/>> Acesso em: 15 mar. 2019, p. 2.

¹¹ Weimer, David L.; Vining, Aidan R. *Policy analyses: concepts and practice*. Upper Saddle River: Pearson, 2005.

¹² KINGDON, John. *Agendas, alternatives, and public policies*. New York: Harper Collins, 1995.

¹³ FISCHER, Frank. *Evaluating public policy*. Washington: Thomson Learning, 1995.

¹⁴ ABNT. **NBR ISO 26000: Guia de responsabilidade social**. Rio de Janeiro: ABNT, 2010.

¹⁵ OCDE. *Avaliação da OCDE sobre o sistema de integridade da administração pública federal brasileira: gerenciando riscos por uma administração pública íntegra*. Brasil: OECD, 2011. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/publicacoes/AvaliacaoIntegridadeBrasileiraOCDE/AvaliacaoIntegridadeBrasileiraOCDE.PDF>> Acesso em: 15 mar. 2019.

Nesse contexto a Controladoria-Geral do Distrito Federal – CGDF instituiu um Projeto em julho de 2015 para a implantação da gestão de riscos no Poder Executivo do Distrito Federal, tendo em vista que gerenciar riscos é uma ação relevante para as organizações de qualquer natureza, uma vez que a incerteza mina a concentração dos gestores, pois dificulta o planejamento, bem como o aperfeiçoamento de operações e processos.

Num sentido negativo da gestão de riscos, os gestores podem ser responsabilizados se forem expostos a riscos indevidos, além de serem os responsáveis pelos reportes e respectivos controles internos.

O gerenciamento de risco é um instrumento de tomada de decisão que visa melhorar o desempenho das organizações por intermédio da identificação de oportunidades de ganhos e de redução de probabilidade de perdas, indo além do cumprimento de demandas regulatórias.

Diferentemente da abordagem utilizada por outros órgãos de controle, que utilizam a para fiscalizar as unidades gestoras com maior ou menor intensidade, a CGDF busca expandir a utilização da gestão de riscos como mecanismo de melhoria da gestão pública, por intermédio de um inédito serviço de consultoria aos Órgãos e Entidades, em linha com as melhores práticas internacionalmente reconhecidas, bem como capacitando continuamente os agentes públicos, o que torna o Projeto uma referência nacional.

Por fim, vale citar o Plano Estratégico Institucional – PEI (2016-2019) da CGDF, em especial a perspectiva estabelecida de Fortalecimento da Transparência e Controle Social:

Foco na ampliação da participação do cidadão como agente de controle das políticas públicas, fomento à gestão de riscos, fortalecimento do Sistema de Ouvidoria, ampliação da Transparência Pública, execução dos projetos Controladoria nas Escolas e Auditoria Cívica, aumento da satisfação do cidadão em relação aos instrumentos de controle e participação social.¹⁶

2.2. Contexto do projeto

O Projeto tem como fundamento o seguinte contexto:

- A necessidade de incremento da integridade e da introdução de boas práticas de gestão.
- Distanciamento do Órgão Central de Controle Interno da realidade operacional dos gestores.

⁹ CGDF *Plano estratégico institucional – PEI (2016-2019)*. Disponível em: <http://www.cg.df.gov.br/images/institucional/pdfs/planejamento_estrategico.pdf>. Acesso em: 4 abr. 2019.

2.3. Objetivos

Os objetivos do Projeto estão delineados no Plano Estratégico Institucional – PEI (2016-2019) da CGDF, quais sejam (negrito nosso):

Perspectiva Processos Internos 4.

Fomentar o aperfeiçoamento dos controles internos e a indução da gestão de riscos da Administração Pública

ii. Taxa de implementação de matrizes de risco - Mede a implantação de matrizes de risco em órgãos e entidades classificados como de alta complexidade.

Meta: Implementar matrizes de riscos em todos os órgãos classificados como de alta complexidade até dezembro de 2019.

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

Meta: Avaliar a maturidade da gestão de riscos e controles internos em todos os órgãos de alta complexidade até dezembro de 2019.

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

Meta: Auditar baseado em riscos todas as unidades de alta complexidade até dezembro de 2019.¹⁷

Quando se menciona “Implementar matrizes de riscos em todos os órgãos classificados como de alta complexidade até dezembro de 2019”, significa implantar a gestão de riscos em 24 (vinte e quatro) dos 132 (cento e trinta e dois) Órgãos e Entidades do Poder Executivo do Distrito Federal, o que representa 18% (dezoito por cento) do total de unidades, o que parece, em princípio, uma meta tímida. Ocorre que as “unidades de alta complexidade” são responsáveis pela execução de 86% (oitenta e seis por cento) do orçamento anual do Governo do Distrito Federal – GDF, uma relação perfeitamente situada na “Regra de Pareto”: atuar em 20% (vinte por cento) dos Órgãos e Entidades responsáveis por 80% (oitenta por cento) da execução orçamentária e financeira.

2.4. Referências técnicas adotadas

O Projeto adota tanto para a execução das consultorias quanto para as capacitações de servidores modelos que estão em “estado da arte”, ou seja, em linha com referenciais técnicos internacionalmente reconhecidos, a saber:

- NBR ISO 31000:2009 – Gerenciamento de Risco – Princípios e diretrizes.

- NBR ISO 31004:2013 – Gestão de Risco – Orientação para a Implementação da Norma ISO 31000.
- NBR ISO 31010:2009 – Gestão de Risco – Técnicas de Avaliação de Riscos.
- NBR ISO 19011:2012 – Diretrizes para Sistemas de Gerenciamento de Auditoria.
- COSO – Controle Interno – Estrutura Integrada (2013).

De um modo sumarizado, a CGDF realiza uma consultoria, que envolve todo o repasse de conhecimentos de modo que os órgãos e entidades participantes possam melhorar os processos internos; gerir os riscos; aperfeiçoar os controles internos, a saber:

Figura 2 – Modelo de Consultivo de Implantação – Gestão de Riscos.



Fonte: elaboração própria.

15. Promulgação do decreto distrital n.º 37.302/2016.

Em linha com a implantação da gestão de riscos no GDF, foi publicado no Diário Oficial do Distrito Federal de 18 de maio de 2016 o Decreto Distrital n.º 37.302/2016. Tal norma incentiva a internalização na Administração Pública Distrital de um conjunto de referenciais de boas práticas de gestão internacionalmente reconhecidos, especificamente as normas ISO 31000:2009, ISO 19011:2011 o Controle Interno – Estrutura Integrada – 2013 do Comitê de Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway (COSO), com vistas à implantação de mecanismos de gestão de riscos e de controles administrativos internos nos órgãos e entidades, atuando de forma sistemática e permanente com vistas à agregação de valor à gestão.

De um modo mais analítico, os padrões acima citados têm as seguintes aplicações:

- **ISO 31000:2009:** a ISO 31000 é a norma internacional para gestão de risco. Ao fornecer princípios e diretrizes abrangentes, ajuda a instituição em suas análises e avaliações de riscos, sendo aplicável à maioria das atividades, incluindo planejamento operações de gestão e processos de comunicação. O risco muitas vezes é caracterizado pela referência aos eventos potenciais às consequências ou combinações destes.

Para que haja uma qualidade nas implantações de gestão de risco é necessário um escopo sobre a estrutura, para que possa dar qualidade, gerenciamento e responsabilidade ao gestor que vai gerir toda essa estrutura.

Compreende-se que a gestão de risco é feita tanto para o ambiente interno como externo das empresas privadas e entidades públicas, com a capacidade para retificar as falhas e uma tempestividade e levedez para a solução do problema diagnosticado.

Apesar de todas as instituições gerenciarem riscos de alguma maneira, as recomendações de melhores práticas dessa norma internacional foram desenvolvidas para melhorar a gestão, principalmente em cenários adversos:

No entanto, rejeitar projetos por parecerem arriscados pode levar empresas a rejeitar oportunidades de investimentos que na realidade oferecem um excelente retorno. O verdadeiro problema é como quantificar o risco e, assim, precificá-lo adequadamente.¹⁸

- **ISO 19011:2012:** introduziu o conceito de risco à luz da ISO 31000:2009, “o efeito das incertezas nos objetivos” no contexto das auditorias de sistemas de gestão, orientando sobre a gestão de programas de auditoria, sobre a realização de auditorias internas ou externas de sistemas de gestão da qualidade e/ou ambiental, assim como sobre a competência e a avaliação de auditores. O enfoque adotado se relaciona com o risco do processo de auditoria em não atingir seus objetivos e com a possibilidade da auditoria interferir nos processos e atividades da organização auditada. Na maioria das empresas quem faz a auditoria interna, é um profissional da própria entidade com um treinamento especializado que age na auditoria interna para chegar ao resultado esperado.
- **Controle Interno – Estrutura Integrada – 2013:** em 1992, o COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) publicou a obra Controle Interno –

¹⁸ CROUHY Michel, GALAI Dan, MARK Robert. **Gerenciamento de risco: abordagem conceitual e prática: uma visão integrada dos riscos de crédito e de mercado.** Rio de Janeiro: Qualitymark: São Paulo, 2004.

Estrutura Integrada, (*Internal Control – Integrated Framework*). Essa primeira versão teve grande aceitação e tem sido aplicada amplamente em todo o mundo, sendo reconhecida como uma estrutura para desenvolvimento, implementação e condução do controle interno, bem como para a avaliação de sua eficácia.

Em 2013 houve a publicação de uma versão atualizada, com os fundamentos de que o controle interno auxilia as instituições a alcançar objetivos importantes e a sustentar e melhorar o seu desempenho, assim o *Internal Control – Integrated Framework* (Controle Interno – Estrutura Integrada) permite que as organizações desenvolvam, de forma efetiva e eficaz, sistemas de controle interno que se adaptem aos ambientes operacionais e corporativos, reduzam os riscos para níveis aceitáveis e apoiem um processo sólido de tomada de decisões e de governança.

A Estrutura auxilia a administração, a estrutura de governança, o público externo e outras partes a interagir com a entidade nas respectivas funções relacionadas ao controle interno. Para isso, esclarece o que constitui um sistema de controle interno e oferece uma visão sobre quando o controle interno está sendo aplicado com eficácia.

As diretivas supracitadas são aplicáveis a todos os tipos de organizações, entretanto cada uma pode escolher implantar o controle interno de forma diferente, por exemplo, o sistema de controle interno de uma entidade de pequeno porte pode ser menos formalmente estruturado, mas ainda ser efetivo.

O controle interno e gerenciamento de risco são formas de se evitar ao máximo grandes casos de fraudes que venham a prejudicar a imagem e as finanças das empresas. No setor público previne que atos de corrupção sejam cometidos e o dinheiro público seja utilizado irregularmente, de forma que não seja para o bem comum da sociedade e sim para interesses particulares.

Por fim, com a publicação da norma, o GDF alinha-se à recomendação do Tribunal de Contas do Distrito Federal contida na Decisão nº 3320/2015:

[...]

II – recomendar à Controladoria-Geral do Distrito Federal que envide esforços no sentido de:

- a) tornar a capacitação prévia premissa básica para o exercício da função de executor de contratos, permitindo o fortalecimento dos controles internos e a mitigação do risco da ocorrência de erros;
- b) aprimorar a gestão de riscos no âmbito do Complexo Administrativo do Distrito Federal, contribuindo para a criação de mecanismos de controle que funcionem *pari passu* à execução dos contratos e fortalecendo os controles internos associados;

[...]

2.6. Parcerias estabelecidas

Até o momento foram firmadas parcerias, por intermédio de portarias conjuntas, com as seguintes Unidades:

- Fundação Hemocentro de Brasília – FHB.
- Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Distrito Federal – EMATER-DF.
- Companhia do Metropolitano do Distrito Federal – METRÔ.
- Secretaria de Estado de Esporte, Turismo e Lazer do Distrito Federal – SETUL.
- Secretaria de Estado do Meio Ambiente do Distrito Federal – SEMA.
- Secretaria de Estado de Agricultura, Abastecimento e Desenvolvimento Rural – SEAGRI.
- Agência de Fiscalização – AGEFIS.
- Secretaria de Estado de Mobilidade – SEMOB.
- Secretaria de Estado de Saúde do Distrito Federal – SES.

No momento, estão se concretizando as portarias conjuntas com outras organizações, a saber: Polícia Militar do Distrito Federal – PMDF, Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal – SEE, Secretaria de Estado de Infraestrutura e Serviços Públicos do Distrito Federal – SINESP e a Secretaria de Economia, Desenvolvimento, Inovação, Ciência e Tecnologia do Distrito Federal – SEDICT, Secretaria de Estado de Gestão do Território e Habitação – SEGETH e Departamento de Trânsito do Distrito Federal – DETRAN, por exemplo.

2.7. Equipe diretamente alocada e recursos utilizados

O contingente de 11 servidores da Subcontroladoria de Controle Interno da Controladoria-Geral do Distrito Federal – SUBCI/CGDF envolvido com a implantação da gestão de riscos (Subcontrolador de Controle Interno, Coordenador-Geral de Auditoria, Coordenador de Auditoria de Gestão de Riscos, Diretor de Auditoria de Avaliação de Riscos, 6 Auditores de Controle Interno e 1 Inspetor Técnico de Controle Interno).

A realização dos serviços consultivos demanda a mão de obra especializada de servidores da CGDF e a infraestrutura e o apoio de servidores da unidade na qual está ocorrendo o serviço consultivo.

2.8. Sustentabilidade da iniciativa

A iniciativa é sustentável porque a gestão de riscos é uma exigência da Lei n.º 13.303/2016 e do Decreto Distrital n.º 37.302/2016.

Além disso, a capacitação continuada de servidores nas temáticas da gestão de riscos e os bons resultados já obtidos contribuem para a perpetuação da ação.

2.9. Resultados alcançados

Foram obtidos, até o momento, os resultados abaixo¹⁹:

- Adoção de boas práticas de gestão internacionalmente utilizadas.
- Capacitação de 120 (cento e vinte) servidores da CGDF, Unidades de Controle Interno – UCIs e Unidades de Auditoria Interna – UAIs em gestão de riscos.
- Economias concretamente mensuradas no HEMOCENTRO de R\$ 10.000.000,00.
- Melhoria de processos organizacionais nos Órgãos e Entidades que implantaram a gestão de riscos, 7 no total.
- Mudança no formato de atuação da CGDF, com a incorporação efetiva de ações consultorias aos órgãos e entidades do GDF.
- Reconhecimento da CGDF, por Órgãos externos ao Governo do Distrito Federal – GDF, como referência no tema da implantação da gestão de riscos e controles internos.

Os resultados acima podem ser verificados nas referências indicadas no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Referências para Consulta às Informações

TÍTULO	FONTE PARA ACESSO À INFORMAÇÃO
MUDANÇAS NA GESTÃO GERAM ECONOMIA DE R\$ 14 MILHÕES EM DOIS ÓRGÃOS.	< http://www.cg.df.gov.br/noticias/item/2809-mudan%C3%A7as-na-gest%C3%A3o-geram-economia-de-r\$-14-milh%C3%B5es-em-dois-%C3%B3rg%C3%A3os.html >
METRÔ-DF É A PRIMEIRA EMPRESA DO SISTEMA METROVIÁRIO A DESENVOLVER GESTÃO DE RISCOS.	< http://www.cg.df.gov.br/noticias/item/2884-metr%C3%B4-df-%C3%A9-a-primeira-empresa-do-sistema-metrovi%C3%A1rio-a-desenvolver-gest%C3%A3o-de-riscos.html >
AÇÕES DA CONTROLADORIA-GERAL DO DF SÃO APRESENTADAS AO GOVERNADOR.	< http://www.cg.df.gov.br/noticias/item/2743-a%C3%A7%C3%B5es-da-controladoria-geral-do-df-s%C3%A3o-apresentadas-ao-governador.html >
GESTÃO DE RISCOS SERÁ INICIADA NA SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE.	< http://www.cg.df.gov.br/noticias/noticias/item/2811-gest%C3%A3o-de-riscos-ser%C3%A1-iniciada-na-secretaria-do-meio-ambiente.html >
CONTROLADORIA-GERAL DO DF ASSINA ACORDO DE RESULTADOS COM GOVERNO DE BRASÍLIA.	< http://www.cg.df.gov.br/noticias/noticias/item/2835-controladoria-geral-do-df-assina-acordo-de-resultados-com-governo-de-bras%C3%ADlia.html >
GESTÃO DE RISCOS SERÁ IMPLANTADA NA PMDF.	< http://www.cg.df.gov.br/noticias/noticias/item/2965-gest%C3%A3o-de-riscos-ser%C3%A1-implantada-na-pmdf.html >
PROJETO DE GESTÃO DE RISCOS E MUDANÇA NOS RELATÓRIOS DE CONTAS.	< http://www.cg.df.gov.br/noticias/noticias/item/2958-secretarias-de-infraestrutura-e-servi%C3%A7os-p%C3%BAblicos-e-de-educac%C3%A7%C3%A3o-conhecem-o-projeto-de-gest%C3%A3o-de-riscos-e-a-mudan%C3%A7a-nos-relat%C3%B3rios-de-contas.html >

¹⁹ SUBCI/CGDF. **A gestão de riscos na administração pública: implantação da gestão de riscos nas unidades orgânicas do poder executivo do Distrito Federal.** Brasília: SUBCI/CGDF, 2017

TÍTULO	FONTE PARA ACESSO À INFORMAÇÃO
PUBLICADOS DECRETOS QUE REGULAMENTAM A LEI ANTICORRUPÇÃO, O CÓDIGO DE CONDUTA E PRÁTICAS GERENCIAIS EM GESTÃO DE RISCOS E CONTROLE.	< http://www.cg.df.gov.br/noticias/item/2733-assinados-decretos-que-regulamentam-a-lei-anticorrupt%C3%A7%C3%A3o-o-c%C3%B3digo-de-conduta-e-pr%C3%A1ticas-gerenciais-em-gest%C3%A3o-de-riscos-e-controle.html >
AUDITORES RECEBEM CERTIFICADO DA NORMA INTERNACIONAL ISO 31000.	< http://www.cg.df.gov.br/noticias/item/2671-auditores-recebem-certificado-da-norma-internacional-iso-31000.html >
SERVIDORES DA CGDF A UM PASSO DA CERTIFICAÇÃO INTERNACIONAL ISO.	< http://www.cg.df.gov.br/noticias/noticias/item/2654-servidores-da-cgdf-a-um-passo-da-certifica%C3%A7%C3%A3o-internacional-iso.html >

Fonte: elaboração própria.

São fatores críticos que contribuíram para os resultados até então obtidos:

- A boa receptividade do tema por parte dos servidores públicos.
- A Consciência dos dirigentes das unidades para a necessidade de aperfeiçoamento das práticas de gestão e para o atingimento de resultados em favor da sociedade.
- A seleção de fornecedores de alta qualidade para as capacitações da CGDF.
- O cenário de escassez de recursos muito propício ao fomento dos controles primários da gestão e para a internalização de métodos que auxiliem à racionalização de processos e atividades.
- O corpo técnico da CGDF motivado e qualificado.

2.10. Possibilidade de multiplicação e perspectivas futuras

Além do processo consultivo que foi desenvolvido, a CGDF e a Escola de Governo do Distrito Federal – EGOV são parceiras na realização do curso de Gestão de Riscos com Base na NBR ISO 31000:2009, com duração de 20 horas-aula, que em 6 turmas capacitou mais de 200 servidores no ano de 2017.

Quadro 2 – Referências para Consulta às Informações

TÍTULO	FONTE PARA ACESSO À INFORMAÇÃO
CGDF DÁ PALESTRA SOBRE GESTÃO DE RISCOS EM WORKSHOP PROMOVIDO PELO BRB.	< http://www.cg.df.gov.br/noticias/noticias/item/2960-cgdf-d%C3%A1-palestra-sobre-gest%C3%A3o-de-riscos-em-workshop-promovido-pelo-brb.html >
CGDF PARTICIPA DO FÓRUM NACIONAL DE CONTROLE.	< http://www.cg.df.gov.br/noticias/noticias/item/2957-cgdf-participa-do-f%C3%B3rum-nacional-de-controle.html >

IX FÓRUM BRASILEIRO DE ATIVIDADE DE AUDITORIA INTERNA GOVERNAMENTAL.	< http://www.cg.df.gov.br/noticias/noticias/item/2948-ix-f%C3%B3rum-brasileiro-de-atividade-de-auditoria-interna-governamental.html >
SERVIDORES DA SECRETARIA DE SAÚDE DO DF FAZEM CURSO DE GESTÃO DE RISCOS.	< http://www.cg.df.gov.br/noticias/noticias/item/2934-servidores-da-secretaria-de-sa%C3%BAde-do-df-fazem-curso-de-gest%C3%A3o-de-riscos.html >
TÍTULO	FONTE PARA ACESSO À INFORMAÇÃO
CGDF E EGOV PROMOVEM PRIMEIRO CURSO DE GESTÃO DE RISCOS.	< http://www.cg.df.gov.br/noticias/item/2885-cgdf-e-egov-promovem-primeiro-curso-de-gest%C3%A3o-de-riscos.html >
GESTÃO DE RISCOS COM BASE NA NBR ISO 31000:2009: EGOV TEVE SEGUNDA TURMA.	< http://www.cg.df.gov.br/noticias/noticias/item/2913-gest%C3%A3o-de-riscos-com-base-na-nbr-iso-310002009-egov-teve-segunda-turma.html >
CGDF PROMOVE CAPACITAÇÃO COM FOCO NA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS.	< http://www.cg.df.gov.br/noticias/item/2888-cgdf-promove-capacita%C3%A7%C3%A3o-com-foco-na-implanta%C3%A7%C3%A3o-da-gest%C3%A3o-de-riscos.html >
PROJETO DE GESTÃO DE RISCOS É BEM ACEITO POR GESTORES DO GDF.	< http://www.cg.df.gov.br/noticias/item/2764-projeto-de-gest%C3%A3o-de-riscos-%C3%A9-bem-aceito-por-gestores-do-gdf.html >
CONTROLADORIA-GERAL DO DF PROMOVE DEBATE SOBRE GESTÃO DE RISCOS.	< http://www.cg.df.gov.br/noticias/item/2760-controladoria-geral-do-df-promove-debate-sobre-a-implanta%C3%A7%C3%A3o-da-gest%C3%A3o-de-riscos.html >
DISTRITO FEDERAL: SEMINÁRIO SOBRE GESTÃO DE RISCOS E CONTROLE INTERNO ABRE 23ª REUNIÃO TÉCNICA DO CONACI.	< http://www.age.pa.gov.br/noticia/distrito-federal-semin%C3%A1rio-sobre-gest%C3%A3o-de-riscos-e-controle-interno-abre-23%C2%AA-reuni%C3%A3o?display=iframe >
CGDF PROMOVE SEMINÁRIO GESTÃO DE RISCOS E CONTROLE INTERNO COMO INSTRUMENTOS DE GOVERNANÇA.	< http://blogdocallado.com/cgdf-promove-seminario-gestao-de-riscos-e-controle-interno-como-instrumentos-de-governanca >
SANTA CATARINA PARTICIPA DA 23ª REUNIÃO TÉCNICA DO CONACI.	< https://sindiauditoria.org.br/2017/06/30/santa-catarina-participa-da-23a-reuniao-tecnica-do-conaci >

Fonte: elaboração própria.

Enfim, o Projeto de Implantação da Gestão de Riscos no GDF tem perspectivas futuras muito sólidas por que:

- Está incluído no Acordo de Resultados pactuado entre a CGDF e Excelentíssimo Governador do Distrito Federal.
- Integra o Plano Estratégico Institucional – PEI (2016) da CGDF.
- Existe na estrutura orgânica da CGDF uma coordenação especificamente designada para a implantação do Projeto, a Coordenação de Auditoria de Riscos – CORIS/COGEA/SUBCI/CGDF.
- Há demanda dos Órgãos e Entidades do Poder Executivo do Distrito Federal para a implantação da gestão de riscos. As empresas públicas e sociedades de economia mista do Governo do Distrito Federal – GDF são obrigadas a gerir riscos (Lei n.º 13.303/2016).

- O Projeto é reconhecido pelo Conselho Nacional de Controle Interno – CONACI como um caso de sucesso na implantação e difusão das boas práticas de gestão de riscos, governança e controle.
- A EGOV em parceria com a CGDF realizou o curso de Gestão de Riscos Fundamentada na NBR ISO 31000:2009 Aplicada ao Setor Público, com vistas a internalizar os conceitos de gerenciamento de riscos nos servidores do GDF.

3. REFERÊNCIAS EXTERNAS

Outra perspectiva relevante do projeto é repercussão externa, nacional e internacional o que pode ser exemplificado pela citação direta da iniciativa do GDF no livro Implementando a Gestão de Riscos no Setor Público, que foi publicado em outubro de 2017 pela Editora Fórum, contendo a seguinte menção, *in verbis*:

4.2.4 Governo do Distrito Federal – GDF

O Projeto de gestão de riscos do GDF, liderado pela Controladoria-Geral do Distrito Federal-CGDF, surgiu em junho de 2015, a partir da necessidade de aperfeiçoamento dos mecanismos de gestão de Governo do Distrito Federal, reforçando os controles primários e secundários dos órgãos auditados. Em agosto do mesmo ano, o Decreto nº 36.705/2015 alterou a estrutura da Controladoria-Geral criando a Coordenação de Auditoria de Monitoramento e Gestão de Riscos.

Por meio do Decreto nº 37.302/2016, foi determinado que os órgãos e entidades da Administração Pública do Distrito Federal deveriam adotar medida para utilização de boas práticas gerenciais viriam adotar medidas para a utilização de boas práticas gerenciais em suas atividades de gestão de riscos e controle interno, sendo que tais práticas 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).

Após a publicação do decreto, a CGDF iniciou a implantação na Fundação Hemocentro de Brasília, Secretaria de Estado de Agricultura e Metrô-DF. Ainda em 2016, a implantação começou também a ser feita na própria CGDF. Em 2017, a gestão de riscos foi estendida para outros seis órgãos do Executivo local e a meta é implantar o projeto em 24 unidades consideradas de alta complexidade do GDF até 2019.

No que se refere à metodologia, a Portaria CGDF nº47/2017, que disciplina a execução das ações de controle por aquela Controladoria-Geral na Administração Direta e Indireta do Poder Executivo do Distrito Federal, na condição de órgão central de controle interno, trazem seu anexo único a matriz de riscos a ser utilizada nos trabalhos do órgão. Ela prevê a utilização de uma matriz 4x4, conforme figura a seguir, em que a avaliação de probabilidade apresenta os níveis quase certo, provável, pouco provável e improvável, enquanto na avaliação de impacto temos os níveis fraco, moderado, forte e muito forte.

Figura 21 – Matriz de riscos – CGDF

			IMPACTO			
			FRACO	MODERADO	FORTE	MUITO FORTE
			2,5	5	7,5	10
PROBABILIDADE	QUASE CERTO	10	25	50	75	100
	PROVÁVEL	7,5	18,75	37,5	56,25	75
	POUCO PROVÁVEL	5	12,5	25	37,5	50
	IMPROVÁVEL	2,5	6,25	12,5	18,75	25

O projeto objetiva reduzir as incertezas dos gestores na tomada de decisão, aumentar a credibilidade das unidades orgânicas do Governo do Distrito Federal, integrar a gestão de riscos como elemento-chave da responsabilidade gerencial, de modo a promover a integridade e prevenir a improbidade, os desvios e a corrupção e outros pontos que vão contribuir para a melhoria da Administração Pública²⁰.

No ano de 2017 a CGDF foi visitada por diversos órgãos e entidades municipais, estaduais, federais e não governamentais com vistas à apresentação da iniciativa, o que é exemplificado por intermédio do quadro a seguir:

Quadro 3– Referências para Consulta às Informações.

TÍTULO	FONTE PARA ACESSO À INFORMAÇÃO
AUDITORES DE CONTROLE INTERNO DE SANTA CATARINA E BELO HORIZONTE CONHECEM TRABALHO DA CONTROLADORIA-GERAL DO DF.	< http://www.cg.df.gov.br/noticias/item/2866-auditores-de-controle-interno-de-santa-atarina-e-belo-horizonte-conhecem-trabalho-da-controladoria-geral-do-df.html >.
GESTÃO DE RISCOS: PROJETO DA CONTROLADORIA-GERAL DO DF É APRESENTADO À EQUIPE DO DNIT.	< http://www.cg.df.gov.br/noticias/item/2850-gest%C3%A3o-de-riscos-projeto-da-controladoria-geral-do-df-%C3%A9-apresentado-a-equipe-do-dnit.html >.
CGDF RECEBE VISITA DA CONTROLADORA-GERAL DO MUNÍCIPIO DE CANOAS/RS.	< http://www.cg.df.gov.br/noticias/item/2845-cgdf-recebe-visita-da-controladora-geral-do-mun%C3%ADcipo-de-canoas-rs.html >.
CONTROLADORIA-GERAL DO DF APRESENTA PROJETO DE GESTÃO DE RISCOS PARA SERVIDORES DO MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CGU.	< http://www.cg.df.gov.br/noticias/item/2839-controladoria-geral-do-df-apresenta-projeto-de-gest%C3%A3o-de-riscos-para-servidores-do-minist%C3%A9rio-da-transpar%C3%Aancia-fiscaliza%C3%A7%C3%A3o-e-cgu.html >.
ONG VISÃO MUNDIAL CONHECE PRÁTICAS ADOTADAS PELA CGDF.	< http://www.cg.df.gov.br/noticias/noticias/item/2909-ong-vis%C3%A3o-mundial-conhece-pr%C3%A1ticas-adotadas-pela-cgdf.html >.
EQUIPE DA CONTROLADORIA-GERAL DE BH VISITOU CGDF.	< http://www.cg.df.gov.br/noticias/noticias/item/2968-equipe-da-controladoria-geral-de-bh-visitou-cgdf.html >

²⁰ MIRANDA, Rodrigo Fontenelle de A. **Implementando a gestão de riscos no setor público**. Belo Horizonte: Fórum, 2017, p. 87-88.

MPDFT VISITOU A CONTROLADORIA-GERAL PARA CONHECER O PROJETO “GESTÃO DE RISCOS”.	< http://www.cg.df.gov.br/noticias/noticias/item/2983-mpdft-visitou-a-controladoria-geral-para-conhecer-o-projeto-%E2%80%9Cgest%C3%A3o-de-riscos%E2%80%9D.html >.
TÍTULO	FONTE PARA ACESSO À INFORMAÇÃO
DISTRITO FEDERAL E SANTA CATARINA TROCAM EXPERIÊNCIAS SOBRE CONTROLE INTERNO.	< https://sindiauditoria.org.br/2017/05/16/distrito-federal-e-santa-catarina-trocam-experiencias-sobre-controle-interno >.
DISTRITO FEDERAL: CONTROLADORIA-GERAL DO DF ASSINA TERMO DE COOPERAÇÃO COM O GOVERNO DE SANTA CATARINA.	< http://conaci.org.br/distrito-federal-controladoria-geral-do-df-assina-termo-de-cooperacao-com-o-governo-de-santa-catarina/ >

Fonte: elaboração própria.

4. CONCLUSÃO

O Projeto de Implantação da Gestão de Riscos no GDF é relevante porque está em sintonia com boas práticas internacionalmente reconhecidas como a ISO 31000:2009, que visam principalmente a indução de incrementos de eficiência e eficácia (efetividade) da Gestão Pública.

A ação realizada pela CGDF apresentou resultados positivos, tais como: a capacitação de servidores públicos, a introdução de mudanças normativas, o desenvolvimento de um modelo consultivo replicável, a implantação concreta de um processo de gerenciamento de riscos em 7 órgãos e entidades do GDF, o que posiciona a experiência da CGDF como um caso concreto no tema, o que também proporciona a possibilidade de futuras pesquisas mais analíticas, nas perspectivas qualitativas e quantitativas.