

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ALUNO WELTON FERREIRA CARDOSO**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RISCOS  
PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
E PRIVADA NA ATUALIDADE**

Rio de Janeiro  
2021

**WELTON FERREIRA CARDOSO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Universidade Federal do  
Rio de Janeiro, como pré-requisito para  
graduação no Curso de Ciências  
Contábeis.

Orientador: Professor Rafael Vieira

Rio de Janeiro  
2021

## RESUMO

A sociedade tem exigido cada vez mais transparência e responsabilidade na gestão dos escassos recursos públicos. Em outra perspectiva, cada vez mais pessoas comuns investem seu capital em empresas privadas e passam a cobrar dos gestores mais eficiência e controle pois administram seus recursos investidos. Neste sentido, tanto a administração pública quanto as empresas privadas estão em constante aprimoramento de sua forma de gestão, a primeira para se tornar mais responsável e a segunda para se tornar mais competitiva e atrativa. A necessidade de se reduzir as incertezas, de aumentar a eficácia, eficiência, e efetividade, com adoção de boas práticas de gestão, podem ser elencadas como uma das motivações para a adoção da mentalidade de gestão de riscos, tanto na esfera pública quanto na privada. Neste contexto, a gestão de riscos surge como uma importante ferramenta para monitorar os riscos e controlar as probabilidades dos eventos que poderiam vir a comprometer os patrimônios e investimentos das empresas. O Conceito de gestão de riscos passa então a se relacionar com as boas práticas de governança e *compliance* despertando para a importância e relevância de se detectar, monitorar, controlar e gerenciar os riscos na gestão de processos, por processos, de pessoas e tudo mais. O processo de implantação da gestão de riscos irá variar de acordo com as necessidades de uma organização, da definição das metodologias, do processo de avaliação de riscos, entre outros, e devem contribuir para que se atinja os objetivos da Organização. Neste sentido, logo serão demonstrados alguns exemplos de como a gestão de riscos pode auxiliar na gestão orçamentária, nos processos administrativos e no controle patrimonial, no caso da administração pública, e como pode beneficiar a contabilidade e a gestão empresarial. O presente trabalho pretende despertar o leitor para a relevância do assunto, além de incentivar a busca pela mentalidade de gestão de riscos, que junto com as áreas e departamentos como o de governança, controladoria e auditoria irão contribuir para o sucesso da entidade. Por fim, concluirá sobre como o tema tem crescido de importância dentro da administração pública e privada, e irá contribuir para o atingimento de metas e objetivos, bem como a regularidade e a eficácia na gestão de capitais públicos e privados.

**PALAVRAS CHAVES:** 1. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA – 2. GESTÃO DE RISCOS – 3. PROBABILIDADE – 4. EFICIÊNCIA – 5. EFETIVIDADE – 6. *ACCOUNTABILITY* – 7. *COMPLIANCE* – 8. RESPONSABILIDADES

## ABSTRACT

The society has increasingly demanded for transparency and responsibility in the management of scarce public resources. From another perspective, more and more common people invest their capital in private companies and start demanding more efficiency and control from managers as they manage their invested resources. In this sense, both public administration and private companies are constantly improving their way of management, the first to become more responsible and the second to become more competitive and attractive. The need to reduce uncertainties, to increase effectiveness, efficiency, and effectiveness, with the adoption of good management practices, can be listed as one of the motivations for the adoption of a risk management mentality, both in the public and private spheres. In this context, risk management emerges as an important tool to monitor risks and control the probability of events that could compromise companies' assets and investments. The concept of risk management is then related to good governance and compliance practices, awakening to the importance and relevance of detecting, monitoring, controlling and managing risks in the management of processes, processes, people and everything else. The risk management implementation process will vary according to an organization's needs, the definition of methodologies, the risk assessment process, among others, and should contribute to achieving the Organization's objectives. In this sense, some examples will soon be demonstrated of how risk management can help in budget management, administrative processes and asset control, in the case of public administration, and how it can benefit accounting and business management. The present work intends to awaken the reader to the relevance of the subject, in addition to encouraging the search for a risk management mentality, which, together with areas and departments such as governance, controllership and auditing, will contribute to the entity's success. Finally, it will conclude on how the topic has grown in importance within public and private administration, and will contribute to the achievement of goals and objectives, as well as regularity and efficiency in the management of public and private capital.

**KEYWORDS:** 1. BUDGET MANAGEMENT – 2. RISK MANAGEMENT –3. PROBABILITY– 4. EFFICIENCY – 5. EFFECTIVENESS – 6. ACCOUNTABILITY – 7. COMPLIANCE – 8. RESPONSIBILI

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
2	A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RISCOS NO SETOR PÚBLICO .....	9
3	GESTÃO DE RISCOS NO SETOR PÚBLICO .....	11
3.1	A relevância da Gestão de Riscos para a Administração Pública .....	16
3.1.1	A importância da Gestão de Riscos nas licitações.....	17
3.1.1.1	Gestão de Riscos nas aquisições provenientes da Lei 13.979/2020 .....	19
3.1.2	A importância da Gestão de Riscos no recebimento de material e fiscalização de serviços .....	22
4	GESTÃO DE RISCOS NA INICIATIVA PRIVADA .....	25
4.1	<i>Compliance</i> e Gestão de Riscos .....	27
4.2	Controladoria e Gestão de Riscos .....	31
4.3	Contabilidade e Gestão de Riscos .....	33
5	CONCLUSÃO .....	34
6	REFERÊNCIA.....	37

**LISTA DE IMAGENS**

Tabela 1 – Fontes de Riscos (adaptado pelo autor) .....	F1 10
Figura 1 – 10 casos absurdos de desperdício de dinheiro público .....	F1 18
Figura 2 – Revista do Tribunal de Contas da União número 132, janeiro/abril 2015.....	F1 19

## 1. INTRODUÇÃO

A Gestão Pública e Privada vem passando por um período no qual tem sido exigido um constante aprimoramento de sua estrutura organizacional, de sua forma de gerenciar o negócio, de adaptação a novas legislações, e aos novos desafios de um cenário globalizado cada vez mais complexo, volátil e de difícil previsibilidade, como foi o caso da pandemia da COVID-19.

As tradicionais formas de gestão e de relacionamento com os clientes podem não ser mais adequadas e suficientes para uma demanda cada vez maior por busca por informações, de mais transparência e de cobrança por uma eficiência e efetividade na gestão dos recursos, quer sejam privados quer sejam públicos. Logo, tem-se elevado a importância de se gerenciar cada vez melhor tudo aquilo que pode ser gerenciado e controlado, evitando-se riscos desnecessários.

Os profissionais envolvidos na gestão de recursos passam a sofrer influências de novas ideias e tendências internacionais, de um período de constante evolução.

Neste contexto, surge a gestão de riscos como uma metodologia para auxiliar as Organizações Privadas e Públicas a identificarem, mapearem, controlarem e mitigarem os riscos que possam afetar ou comprometer o cumprimento de suas missões, metas, e objetivos.

Em 1992, a gestão de riscos corporativos ganhou destaque com a publicação do Guia Internacional – *Integrated Framework* – pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* pelo qual as organizações passaram a ser orientadas quanto ao aprimoramento dos seus sistemas de controle interno. Segundo o COSO, esses sistemas são formados por componentes integrados, que incluem a avaliação de risco.

A Organização Internacional de Entidades Superiores de Fiscalização (EFS) é o órgão internacional que realiza estudos e elabora normas e diretrizes relacionadas ao exercício da fiscalização no setor público, possibilitando a troca de informações entre os 192 países membros, com o objetivo de melhorar o nível de conhecimento dentro de cada país e promover uma boa gestão financeira e responsabilidade para os respectivos governos.

No âmbito do Poder Executivo Federal, o marco regulatório que orienta os órgãos e as entidades públicas à estruturação de mecanismos de controles internos, gestão de riscos e governança é a Instrução Normativa Conjunta (IN) MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016. Nela são apresentados os conceitos, os princípios, os objetivos e as responsabilidades relacionados aos temas.

A gestão orçamentária, financeira e patrimonial está cada vez mais complexa, e em foco na mídia. Com a Lei da Informação, a Lei Anticorrupção e o Portal da Transparência, ficou mais

fácil ser consultada a gestão orçamentária e patrimonial por qualquer pessoa. Além disso, os órgãos de controle externo (Tribunal de Contas da União, Ministério Público) estão cada vez mais atuantes, exigindo uma gestão de riscos que auxilie na eficiência e efetividade no uso dos recursos públicos, assim como controle dos processos e exatidão e legalidade nos procedimentos.

Num cenário de restrições e cortes no orçamento, a Gestão de Riscos pode colaborar com a efetividade na gestão orçamentária, principalmente como ferramentas para auxiliar no sucesso dos processos licitatórios, inclusive no cenário com a COVID-19, na prevenção de riscos do objeto (material ou serviço) não atender as necessidades do interessado, do material ou serviço contratado não chegar a tempo ou não atender as especificações e qualidade para o que foi adquirido.

No contexto empresarial, cada vez mais a competitividade globalizada exige dos gestores compromisso com a melhora da capacidade produtiva, aumento de lucros, e eliminação de desperdícios e falhas de interpretação, de processo, ou mesmo que pessoais. Dito isto, cresce cada vez mais de importância ser um profissional de contabilidade com a mentalidade de gestão de riscos, governança, e *compliance*.

Segundo BARA (2018) No ambiente competitivo em que se encontra o mundo corporativo atual, a gestão de riscos vem se tornando um tema bastante relevante. Com a lei nº 12.846/2013, também conhecida como Lei Anticorrupção, as empresas estão cada vez mais preocupadas com as regulamentações, uma vez que esta pune as organizações por atos de corrupção contra a administração pública, podendo pagar uma multa de até 20% de seu faturamento.

Diante disso, o tema gestão de riscos e *compliance* está sendo discutido nas organizações como forma de diminuir os riscos aos quais estas estão expostas. Mas o risco pode estar também relacionado a algo intangível, que afete a imagem de um gestor, de sua organização ou de sua entidade.

O presente trabalho se dispôs a estudar os conceitos relacionados com a Gestão de Riscos, sua base legal, o processo de implantação da Gestão de Riscos na atualidade, as evoluções, seu andamento, a relevância do assunto, algumas medidas que podem contribuir para sua implantação, e para sensibilizar os empresários e os agentes da administração pública da importância do assunto.

A metodologia para implantação da Gestão de Riscos pode ser encontrada em portarias ISO, Manuais do TCU, dentre outros documentos técnicos, e não será alvo deste trabalho, mas é interessante que ela seja consultada como leitura complementar e adaptadas a cada realidade.



## 2. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RISCOS NA ATUALIDADE

Segundo ASSI, 2017, por muitos anos, a estratégia de gerenciamento de riscos esteve ligada a prevenção de desastres naturais. Mas foi a partir dos anos 1990, com a explosão da globalização, as empresas ampliaram o seu entendimento e verificaram a importância de se gerenciar riscos corporativos em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e competitivo.

Ainda segundo ASSI, na administração pública a gestão de riscos passou a ser vista como algo que gera benefícios como a melhoria de processos, a otimização de recursos e o fortalecimento da imagem da organização, atendendo a sociedade que começou a exigir maior transparência das informações e responsabilidades.

O objetivo principal de uma empresa do setor privado é aumentar o valor para os seus acionistas. Na administração no setor público, o objetivo é prestar serviços públicos de qualidade e entregar resultados para toda a sociedade. Logo, podemos dizer que a Gestão de Riscos seria o processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização.

A gestão de riscos não vai atuar apenas no incidente propriamente dito. Faz parte do processo que se retroalimenta avaliar qual foi o nível de impacto trazido, como e quais pessoas e departamentos foram impactados e que tipo de plano de ação pode ser estudado para evitar sua reincidência.

Os inúmeros casos de dano ao erário, fraude e corrupção na estrutura governamental brasileira, divulgados na mídia e nas redes sociais nos últimos anos, além de uma legislação cada vez mais objetiva na responsabilização daqueles que deixam de agir em prol da efetividade do gasto público, trouxe para os Agentes da Administração a uma necessidade de implementar medidas de governança e controle interno, das quais a Gestão de Risco deve estar intimamente ligada.

É possível observar um aumento da preocupação do Governo Federal (incluindo órgãos fiscalizadores, a esfera Estadual e Municipal) em aprimorar o sistema de Controle Interno na gestão pública no Brasil, principalmente no que concerne a utilização dos escassos recursos públicos.

Conforme MENEGAT (2019), ela é tratada em diplomas como a Lei das Estatais (Lei 13.303/2016), ao exigir, por exemplo, que as estatais observem em seus estatutos “regras de governança corporativa, de transparência e de estruturas, práticas de gestão de riscos e de controle interno” (artigo 6º); e a Lei Anticorrupção (Lei 12.846/2016), ao ponderar, na

aplicação de sanções, o fato de a pessoa jurídica possuir “mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta” (artigo 7º, VIII).

Uma gestão de riscos eficaz melhora as informações para o direcionamento estratégico e para as tomadas de decisões de responsabilidade da governança, contribui para a otimização do desempenho na realização dos objetivos de políticas e serviços públicos e, conseqüentemente, para o aumento da confiança dos cidadãos nas organizações públicas, além de prevenir perdas e auxiliar na gestão de incidentes e no atendimento a requisitos legais e regulamentares (BRASIL, 2014).

Neste contexto, e considerando o cenário cada vez mais globalizado e complexo, poderíamos elencar como, motivação para a gestão de riscos, a necessidade de redução de incertezas, a adoção de práticas de gestão da qualidade, a necessidade de aumento da eficácia, eficiência, economicidade e efetividade, e por fim, a própria sobrevivência das organizações.

Além da identificação dos eventos de riscos, suas probabilidades e seus impactos, é essencial que se identifique as suas causas. As causas podem ser relacionadas com as fontes de risco e com as vulnerabilidades, como exemplificado na tabela abaixo:

<b>Fontes</b>	<b>Vulnerabilidades</b>
Pessoas	Vínculo; remuneração; capacitação; desmotivação
Processos	Segregação de funções; centralização; sobreposição; controle de patrimônio
Estrutura	Definição de funções e responsabilidades; efetivo deficiente
Infraestrutura	Controle de acessos; segurança; manutenção; máquinas e equipamentos obsoletos;
Tecnologia	Backup; senhas; Política de segurança da informação; vulnerabilidade da rede
Eventos externos	Catástrofes naturais; ações políticas e judiciais

Tabela 1 – Fontes de Riscos (Adaptado pelo autor)

Neste contexto, passou-se a identificar a importância do profissional de gestão de riscos, como um responsável por identificar as incertezas, medir sua probabilidade e seus possíveis impactos, estabelecer como ele será tratado e as formas de reduzir o seu efeito. Ele monitoraria os riscos dos objetivos traçados pela empresa não serem alcançados por fatores internos ou externos.

### 3. GESTÃO DE RISCOS NO SETOR PÚBLICO

Os cenários cada vez mais complexos, dinâmicos e voláteis trazem para a Administração Pública o desafio de desenvolver capacidades de se adaptar e formular políticas públicas que atendam os interesses da sociedade, sem, contudo, comprometer a boa governança e a responsabilidade no uso do recurso público.

A partir da Emenda Constitucional nº 19 de 1998, conhecida como a Emenda da Reforma Administrativa, o princípio da eficiência foi incorporado ao texto da Constituição de 1988, no caput do artigo nº. 37:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte. (BRASIL, 1988)

A Emenda nº 19/98, juntamente com a Lei Complementar nº 101/2000, **a Lei de Responsabilidade Fiscal**, introduziram na administração pública a necessidade de uma gestão gerencial e uma a Governança Corporativa, baseada na transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa no cumprimento das normas e leis.

Quando tratamos de Gestão de Riscos na Administração Pública também devemos considerar os princípios da Governança Corporativa, que seria o dever que todos os que administram os recursos públicos tem de prestarem contas, além da necessidade da existência de controles, internos e externos, que supervisionem os atos e fatos administrativos.

Segundo ROSSI (2018), o termo Governança surgiu na década de 90 na Europa e nos Estados Unidos e culminou com a publicação da Lei Sarbanes-Oxley, em 2002, após os escândalos corporativos de manipulação de dados contábeis nas empresas norte-americanas. Essa lei ampliou a exigência de controles internos, procurando dar maior transparência e confiabilidade aos resultados das empresas.

O Instituto de Governança Corporativa do Brasil assim define o termo: sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas às boas práticas administrativas, com ênfase nos controle e trabalhando de forma coordenada. São quatro os seus pilares: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa no cumprimento das normas e leis.

A Governança no setor público atende as mesmas premissas da governança empresarial, sendo que na Administração Pública destaca-se a importância da prestação de contas (*Accountability*<sup>2</sup>) quanto à aplicação e o gerenciamento dos recursos públicos.

A aplicação do *Accountability* na esfera pública é mais complexa e difícil que na administração privada, pois no setor público deve respeitar normas e legislações próprias e todo um sistema delegação de poderes. As organizações públicas são dirigidas, monitoradas e incentivadas às boas práticas administrativas. Neste contexto, surgem as Entidades de Fiscalização Superiores, representadas pelos Tribunais de Contas e Controladorias Gerais.

“*Accountability* é um termo da língua inglesa, sem tradução exata para o português, que remete à obrigação de membros de um órgão administrativo ou representativo de prestar contas a instâncias controladoras ou a seus representados. Outro termo usado numa possível versão portuguesa é responsabilização”. (<http://pt.wikipedia.org/wiki/Accountability>).

A Lei nº 12.527/2011 regulamentou o **direito constitucional de acesso às informações**, trazendo um novo desafio a gestão pública. Essa norma entrou em vigor em 16 de maio de 2012 e criou mecanismos que possibilitam, a qualquer pessoa, física ou jurídica, sem necessidade de apresentar motivo, o recebimento de informações públicas dos órgãos e entidades.

A busca de objetivos nas organizações do setor público envolve riscos decorrentes da natureza de suas atividades, de realidades emergentes, de mudanças nas circunstâncias e nas demandas sociais, e da própria dinâmica da administração pública, bem como das exigências de cumprimento de requisitos legais e regulatórios e da **necessidade de transparência e prestação de contas**.

De acordo com ALVES (2017), a Instrução Normativa Conjunta Ministério Público (MP)/Controladoria Geral da União (CGU) nº 01/2016, **principal marco legal da Gestão de Riscos no âmbito da Administração Direta**. Em seu cerne trata sobre a GRC (governança, riscos e conformidade) já conhecida pelo mercado privado, que pretende auxiliar as organizações por meio da criação de um comitê interno para tratar destas questões. Foi desenvolvida pelo MP uma metodologia para gestão de riscos chamada MGR-SISP, embasada no ERM Cube e ISO 31.000.

Esta metodologia é uma ferramenta para avaliar, controlar e mitigar os riscos. No Guia sobre a gestão de riscos no serviço público, publicado pela Escola Nacional de Administração Pública (2006, p.45) Stephen Hill faz um resumo acerca dos elementos necessários para a implementação dos sistemas de acompanhamento, avaliação e resposta ao risco no setor público:

A implementação de um sistema de gestão de riscos exige um conjunto de responsabilidades e mecanismos de *accountability* para que um programa possa ser determinado e designado. A estrutura organizacional e o sistema de incentivos devem

estar alinhados com as metas e os objetivos do programa de gestão de riscos. Os responsáveis pela implementação do programa devem ter as capacidades necessárias para essa tarefa, e cursos de capacitação e educação formal podem ser necessários para promover o desenvolvimento de competências específicas. Os programas e procedimentos devem ser escritos para garantir que as experiências e as expectativas fiquem bem claras para todos os envolvidos, particularmente para os que se estão envolvendo no processo pela primeira vez. Os documentos relacionados ao sistema de gestão de riscos devem ser disponibilizados ao maior número possível de pessoas. (HILL, 2006)

Algumas organizações públicas ainda estão passando por uma fase de incorporação da gestão de riscos à sua cultura, aumentando gradualmente sua capacidade de gerar, preservar ou entregar valor público em melhores condições a sociedade. Outras já se encontram em fase de maturidade, amadurecendo a mentalidade de gestão de riscos e avançando em novos passos.

O Tribunal de Contas da União, em 2018, divulgou um caderno chamado “Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade. Em sua introdução, o TCU afirma que:

As políticas públicas devem responder às demandas sociais e apresentar um retorno condizente com o volume dos tributos arrecadados e recursos de outras fontes que oneram o cidadão de forma direta ou indireta. (...)

Um instrumento relevante para lidar com esse desafio é a gestão de riscos, processo estratégico e fundamental para as organizações do setor público. Gerenciar riscos de modo eficaz contribui para o aumento da confiança dos cidadãos nas organizações públicas ao subsidiar informações para a tomada de decisão, contribuir para um melhor desempenho na realização dos objetivos de políticas, organizações e serviços públicos e auxiliar na prevenção de perdas e no gerenciamento de incidentes. (Brasil, 2018)

A gestão de riscos começou a se tornar realidade na organização quando a alta administração reconhece que gerenciar riscos é uma das maneiras mais adequadas para proporcionar razoável segurança à realização dos objetivos, e decide dar os primeiros passos nessa direção. (BRASIL, 2018)

Segundo VIEIRA(2019), traçando um paralelo com a administração pública, o reconhecimento da importância de gerenciar os riscos, tanto nas suas atividades operacionais quanto nas administrativas, para a consecução de Objetivos, Projetos e Programas Estratégicos, tem aumentado nos últimos anos.

Nos 10 passos para uma boa Gestão de Riscos (TCU-2018), uma boa política de gestão de riscos deve ser compatível com a estratégia organizacional e dar suporte à sua realização. Além disso, o processo de gestão de riscos deve ser aplicável as atividades da organização e ser suportado pela cultura e pela estrutura de gestão de riscos da entidade.

O Decreto 9.203/2017, que dispõe sobre a política de Governança, de 22 de novembro de 2017, trouxe também em seus artigos uma orientação para implantação da Gestão de riscos e alguns destes conceitos fundamentais:

O conceito fundamental subjacente à política de governança e à gestão de riscos na administração pública é o de valor público: produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos (Brasil, 2017).

Como as atividades de qualquer organização envolvem riscos que, se não gerenciados adequadamente, poderão se materializar e comprometer sua capacidade de gerar, preservar ou entregar valor, o Decreto 9.203/2017, no Art. 17, atribui à alta administração das organizações públicas federais o dever de estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional.

A gestão de riscos, como definida no Art. 2º, inciso IV do Decreto 9.203/2017, é um processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos.

A gestão de riscos, quando corretamente implementada e aplicada de forma sistemática, estruturada e oportuna, fornece informações que dão suporte às decisões de alocação e uso apropriado dos recursos e contribuem para a otimização do desempenho organizacional. Como consequência, aumentam a eficiência e a eficácia na geração, proteção e entrega de valor público, na forma de benefícios que impactam diretamente cidadãos e outras partes interessadas. (BRASIL,2018)

Nesse contexto, a gestão de riscos vem ganhando importância como um elemento essencial para a boa governança, pois contribui para reduzir as incertezas que envolvem a definição da estratégia e dos objetivos das organizações públicas e, por conseguinte, o alcance de resultados em benefício da sociedade.

As Unidades Gestoras do Poder Executivo Federal, vem acompanhando a evolução da Política de Gestão de Riscos do país, cujo marco regulatório, que orienta os órgãos e as entidades públicas à estruturação de mecanismos de controles internos, gestão de riscos e governança é a Instrução Normativa (INC) MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016, em que são apresentados conceitos, princípios, objetivos e responsabilidades relacionados aos temas.

Desta Instrução Normativa, é interessante extrairmos, na íntegra, alguns artigos, que contém as diretrizes e definições que irão orientar a Política de Gestão de Riscos do Setor Público Federal:

“Art. 1º Os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos, e à governança. (...)”

Art. 3º Os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão **implementar, manter, monitorar e revisar os controles internos da gestão**, tendo por base a **identificação, a avaliação e o gerenciamento de riscos que possam impactar a consecução dos objetivos estabelecidos pelo Poder Público**. (grifo nosso) Os controles internos da gestão se constituem na primeira linha (ou camada) de defesa das organizações públicas para propiciar o alcance de seus objetivos. Esses controles são operados por todos os agentes públicos responsáveis pela condução de atividades e tarefas, no âmbito dos **macroprocessos finalísticos e de apoio** dos órgãos e entidades do Poder Executivo federal. A definição e a **operacionalização dos controles internos devem levar em conta os riscos que se pretende mitigar, tendo em vista os objetivos das organizações públicas**. (grifo nosso) Assim, tendo em vista os objetivos estabelecidos pelos órgãos e entidades da administração pública, e os riscos decorrentes de eventos internos ou externos que possam obstaculizar o alcance desses objetivos, devem ser posicionados os controles internos mais adequados para **mitigar a probabilidade de ocorrência dos riscos, ou o seu impacto sobre os objetivos organizacionais**. (grifo nosso). (...)”(BRASIL, 2016)

Então, dentro das diretrizes contidas nesse artigo, podemos extrair que a Gestão de Riscos está relacionada aos processos de controle interno, e tem por finalidades controlar, monitorar, e agir nos riscos que podem afetar os processos finalísticos e de apoio para a consecução dos objetivos estabelecidos pelo Poder Público.

De acordo com o Art. 5º da IN 01/2016 “Os controles internos da gestão não devem ser implementados de forma circunstancial, mas como uma série de ações que permeiam as atividades da organização”. Então podemos entender a Gestão de Riscos como uma Política permanente e contínua, “inerentes à maneira pela qual o gestor administra a organização”. Essa IN orienta ainda que os controles internos da gestão dos órgãos e entidades do Poder Executivo federal são uma primeira linha de defesa, mas que estes podem estabelecer instâncias de segunda linha (ou camada) de defesa, para supervisão e monitoramento desses controles internos.

Então, dentro das diretrizes contidas nesse artigo, podemos extrair que a Gestão de Riscos está relacionada aos processos de controle interno, e tem por finalidades controlar, monitorar, e agir nos riscos que podem afetar os processos finalísticos e de apoio para a consecução dos objetivos estabelecidos pelo Poder Público.

De acordo com o Art. 5º da IN 01/2016 “Os controles internos da gestão não devem ser implementados de forma circunstancial, mas como uma série de ações que permeiam as atividades da organização”. Então podemos entender a Gestão de Riscos como uma Política

permanente e contínua, “inerentes à maneira pela qual o gestor administra a organização”. Essa IN orienta ainda que os controles internos da gestão dos órgãos e entidades do Poder Executivo federal são uma primeira linha de defesa, mas que estes podem estabelecer instâncias de segunda linha (ou camada) de defesa, para supervisão e monitoramento desses controles internos.

Ainda nessa IN, em seu art. 7º, os controles internos da gestão não devem ser confundidos com as atividades do Sistema de Controle Interno, relacionadas, nem com as atribuições da auditoria interna, cuja finalidade específica é a medição e avaliação da eficácia e eficiência dos controles internos. Portanto, as Unidades Gestoras continuam com seus processos de Controle Interno.

Pode-se observar, que a adoção dessa política deverá fornecer ferramentas para assegurar que os responsáveis pela tomada de decisão, tenham acesso tempestivo a informações mapeadas, identificando e estabelecendo os níveis dos riscos aos quais poderá expor a organização, inclusive comprometendo a consecução de objetivos estratégicos da Unidade gestora.

Uma boa prática para difundir a gestão de riscos seria utilizando laboratórios para práticas, ciclo de palestras, atualização da legislação pública, e até mesmo estágios pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), ou outras instituições de ensino próprias de cada organização.

### **3.1 A Relevância da Gestão de Riscos para a Administração Pública**

As Unidades Gestoras (UG) normalmente recebem os créditos dos Órgãos Executivos e gerenciam seus processos de aquisição, quer de material ou contratação de serviços, inclusive continuados. As UG estão subordinadas a legislação federal para aquisições, controles orçamentário, patrimonial e financeiro.

A Administração Pública é regida por princípios basilares que devem ser obedecidos (Art. 37 CF/88). Legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência devem, portanto, nortear não apenas as intenções, mas, sobretudo, os procedimentos de todos os gestores dos haveres e deveres do Estado, estando a gestão dos recursos públicos está orientada segundo critérios de eficácia e de efetividade.

Para a manutenção do patrimônio público, oferta de bens e serviços para a sociedade, normalmente são recebidos créditos orçamentários, e comumente são contratadas empresas prestadores de serviços ou fornecedoras de materiais, tudo dentro das normas que regem a administração pública.



### 3.1.1 A importância da Gestão de Riscos nas Licitações

A licitação é o processo de aquisição em que estão sujeitos todos os órgãos da Administração direta, as autarquias, fundações públicas, empresas públicas, sociedades de economia mista e os fundos especiais. Ele obedece alguns princípios, de acordo com o art.3º da Lei nº 8.666/93, que são o princípio da isonomia, da legalidade, da moralidade e impessoalidade, da publicidade, da probidade administrativa, entre outros. **São nas licitações que incidem muitos casos de fraudes ou compras “equivocadas”, ou obras “fracassadas”,** que merecem atenção para a repercussão negativa da imagem das instituições, danos ao erário e desvios de recursos públicos.

Nas contratações públicas brasileiras o **Mapa de Risco** é recente em nossa legislação, apesar de a lei 8.666/93 ao definir o projeto básico em seu artigo 6º, inc. IX faz referência a ações de planejamento do processo de licitação, o que nos leva a crer que como instrumento próprio da técnica de planejar, o mapa de risco está implícito no referido diploma legal.

O Tribunal de Contas da União – TCU em seu acórdão nº Acórdão nº 2622/2015 – Plenário orientou quanto à **obrigação e necessidade de se fazer o mapa de riscos nas contratações públicas**. Assim, em 2017, a Instrução Normativa nº 05 do MPDG trouxe o mapa de riscos como documento obrigatório a ser feito na fase do planejamento e atualizado posteriormente.

Dentre as fraudes mais comuns levantadas em dados obtidos junto ao TCU, estão: o superfaturamento, o jogo de planilha, o direcionamento da licitação, a inexigibilidade da licitação, a dispensa de licitação, as fraudes na modalidade pregão, a corrupção dos servidores públicos, o acordo entre empresas, a entrega de material de qualidade inferior ao previsto no edital, as empresas fantasmas, a falsificação de documentos, a simulação de licitação e, por fim, o preço inexequível.

Tendo em vista a grande exposição na mídia dos recentes casos de corrupção e de atuação de órgãos de fiscalização e controle externo, é de grande importância para a imagem da Força Terrestre que os agentes da administração estejam conscientes da legislação orçamentária e façam tudo para manter os processos de licitação e contratos dentro do escopo da Política de Gestão de Riscos.

ASSINE

## GAZETA DO POVO



*O Brasil continua colecionando obras públicas que simbolizam, de forma muito concreta, o tamanho do desperdício de dinheiro*  
Foto: Pixabay

Por que se desperdiça dinheiro público? É má-fé, incompetência, falha na gestão? O próprio Ministério da Fazenda pediu um diagnóstico sobre esse assunto ao Banco Mundial, que respondeu com um relatório divulgado em novembro, chamado “[Um ajuste justo: Análise da eficiência e equidade do gasto público no Brasil](#)”.

A instituição encontrou programas públicos que colaboram para o desperdício e, por consequência, para a ineficiência e a desigualdade. Segundo o Banco Mundial, a Previdência Social, por exemplo, da forma como está desenhada hoje, é injusta e fonte de desequilíbrio fiscal. Os salários dos servidores públicos, excessivamente altos para o

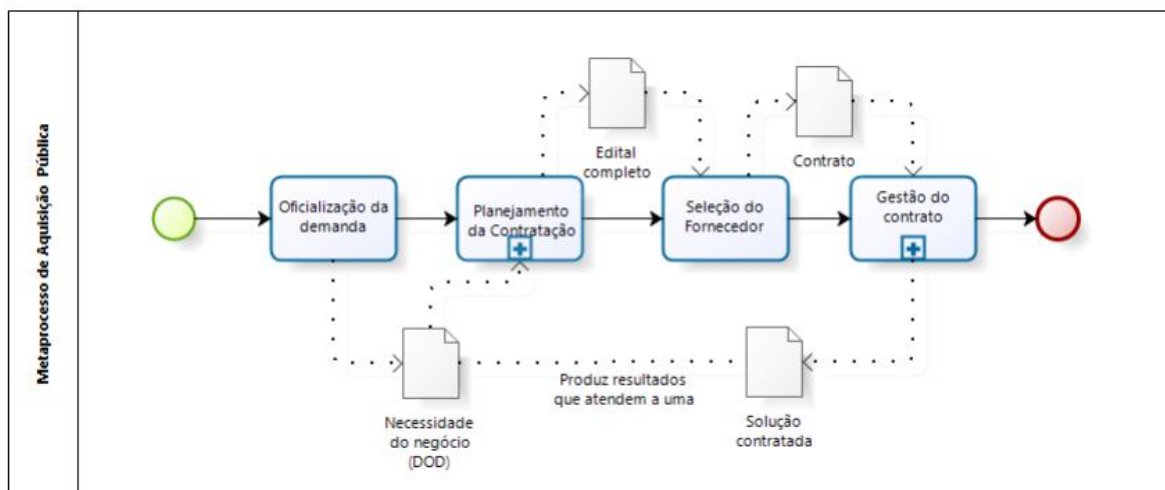
Figura 1 – Dez casos absurdos de desperdício de dinheiro público (CORDEIRO,2018)

Os riscos inerentes ao processo de licitação são comuns as entidades da Administração Pública Direta. Apesar do profissionalismo e conhecimento técnico de seus membros, a necessidade de se aprimorar a gestão dos riscos envolvendo mais esta atividade desempenhada por seus membros é um desafio a ser vencido.

Após identificar esses riscos do processo de licitação e aqueles mais específicos de sua Unidade Gestora, tanto internos como falta de pessoal capacitado/habilitado, ou externos como falta de fornecedores habilitados, ou mesmo de processo como parte requisitória deficiente, a Matriz de Riscos deverá auxiliar no mapeamento e controle dos riscos para o processo ser efetivo.

Os Riscos e Controle nas aquisições identificados pelo TCU podem ser comuns a todas as Unidades Gestoras.

A figura 2 abaixo apresenta os riscos e as formas de controle do Macroprocesso de Aquisição Pública sugeridos pelo TCU:



### TCU - Riscos e Controles nas Aquisições

Figura 2 - Revista do Tribunal de Contas da União número 132, janeiro/abril 2015

A Instrução Normativa nº. 5/2017 da Secretaria de Gestão do extinto Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão trouxe grande avanço na compreensão do Gerenciamento de Riscos das atividades relacionadas a licitações e contratos. Em muito por abarcar todo o ciclo de vida das contratações públicas, conforme verifica-se do art. 25, I, onde resta definido que o Gerenciamento de Riscos é um processo que tem como primeira atividade a “identificação dos principais riscos que possam comprometer a efetividade do Planejamento da Contratação (fase interna da licitação), da Seleção do Fornecedor (fase externa da licitação) e da Gestão Contratual (execução contratual)”.

Versando sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, a IN nº 5/2017 materializa o processo de gestão de riscos no denominado Mapa de Riscos (art. 26) que deve ser juntado ao processo administrativo de contratação após a elaboração dos estudos técnicos preliminares, quando conterà os riscos da fase interna da licitação, após a elaboração do Termo de Referência -TR ou Projeto Básico - PB, oportunidade em que preverá os riscos da fase externa da licitação, e após a seleção do fornecedor, quando apresentará os riscos da fase de execução contratual.

Importante destacar que a IN, em seu art. 25, inciso IV, prevê também a possibilidade de elaboração ou revisão do Mapa de Riscos após eventos relevantes durante a execução contratual, previsão normativa especialmente relevante nos dias atuais, visto que serve como supedâneo para as inevitáveis e necessárias alterações decorrente da pandemia do Coronavírus.

Com uma estrutura bem similar, vemos a IN nº. 1/2019 SGD/ME cujo conteúdo versa sobre o modelo de contratação de soluções de tecnologia da informação e comunicação. O art. 8º, § 1º é claro ao afirmar que o Gerenciamento de Riscos será realizado em todas as fases do processo de contratação, quais sejam o planejamento, a seleção do fornecedor e a gestão do contrato, conforme os incisos do mesmo dispositivo. Diferencia-se do primeiro normativo ao chamar o instrumento de registro e comunicação da atividade de gerenciamento de riscos de Mapa de Gerenciamento de Riscos, conforme o art. 2º, XVIII.

O art. 38 da IN nº. 1/2019 é mais completo, no entanto, ao descrever que o conteúdo do Mapa deve estar alinhado com a Política de Gestão de Riscos Institucional. Mas é no § 4º do art. 38 que a IN nº. 1/2019 traz um marco temporal que deve ser destacado no Gerenciamento de Riscos da fase de execução contratual, qual seja pelo menos uma vez por ano ou após fatos relevantes da gestão do contrato, conforme incisos III e IV. Para tanto, prevê no § 3º que:

Durante a fase de Gestão do Contrato, a Equipe de Fiscalização do Contrato, sob coordenação do Gestor do Contrato, deverá proceder à atualização contínua do

Mapa de Gerenciamento de Riscos, realizando as seguintes atividades:

- I - reavaliação dos riscos identificados nas fases anteriores e atualização de suas respectivas ações de tratamento; e
- II - identificação, análise, avaliação e tratamento de novos riscos.

Não é impróprio afirmar que “gestão é atitude”, isso porque implica na prática de ações diretamente voltadas à boa execução contratual e aos resultados almejados pela administração.

Os professores Jacoby Fernandes e Murilo Jacoby Fernandes, em sua obra *Terceirização: Legislação, doutrina e jurisprudência*, apresentam no Capítulo 11 artigo de Weberson Silva, que ao falar sobre as atividades de gerenciamento de riscos, assim se manifestou:

O gerenciamento de riscos nada mais é do que a formalização explícita dos principais motivos, e não de todos os existentes, que podem surgir e impedir que a contratação cumpra seu objetivo ao resolver a necessidade levantada no documento de formalização da demanda. (JACOBY FERNANDES, 2018,p.263 e 264).

Tal situação, conduz gestão e fiscalização a um trabalho mental de antecipação dos fatos e adoção de medidas necessárias à mitigação dos riscos inerentes às contratações efetivadas em

caráter emergencial, algumas, inclusive, a despeito de regularidade fiscal e de idoneidade do fornecedor.

O desafio aqui imposto diz respeito à realização de atividade prática que conduzirá, como dito inicialmente, à análise de riscos realizada sobre os prismas dos impactos e sobre os objetivos pretendidos pela administração e a probabilidade de sua ocorrência.

Entre os principais objetivos da administração encontra-se o de evitar ou mitigar a ocorrência de eventos que tenham o condão de causar danos ao recebimento e ao pagamento daquilo que foi, de maneira muito célere e sem a realização de um planejamento prévio, adquirido pela administração.

Além disso, o gerenciamento dos riscos poderá auxiliar no processo de recebimento do material, ou da aquisição do produto ou serviço, inclusive, orientando à gestão e à fiscalização do contrato, do recebimento provisório e definitivo, e na realização do atesto da regularidade da prestação.

#### 3.1.1.1 Gerenciamento de Riscos nas aquisições provenientes da Lei nº 13.979/2020

Para o enfrentamento da Covid-19 a nova lei temporária determinou a possibilidade de aquisições e contratações via Suprimento de Fundos, por Dispensa de Licitação (contratação direta) e via Pregão Express, inclusive, com o advento da Medida Provisória nº 951/2020, permite-se que as duas últimas sejam efetivadas também via Sistema de Registro de Preços - SRP.

Fazendo uso dessas formas de aquisição, o poder público pode comprar bens, contratar serviços e adquirir insumos, inclusive para a realização de serviços de engenharia, posto que destinados ao enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente da pandemia do coronavírus.

Para promover a identificação dos riscos atinentes a cada uma dessas formas de contratação, sugerimos, previamente, a análise do documento elaborado pelo Tribunal de Contas da União, denominado Riscos de Controles nas Aquisições – RCA.

### 3.1.2 A importância da Gestão de Riscos no recebimento de material e na fiscalização de serviços

O processo de recebimento de materiais ou serviços é um dos que apresenta maior risco, para a administração pública, pois, de maneira geral, os servidores que recebem não são especialistas em características técnicas ou em serviços de engenharia, por exemplo.

Segundo a Lei 4.320, de 17 de março de 1964, a liquidação é o segundo estágio da Despesa, e é condição para o pagamento:

Art. 62. O pagamento da despesa só será efetuado quando ordenado após sua regular liquidação.

Art. 63. A liquidação da despesa consiste na verificação do direito adquirido pelo credor tendo por base os títulos e documentos comprobatórios do respectivo crédito.

§ 1º Essa verificação tem por fim apurar:

I - a origem e o objeto do que se deve pagar;

II - a importância exata a pagar;

III - a quem se deve pagar a importância, para extinguir a obrigação.

§ 2º A liquidação da despesa por fornecimentos feitos ou serviços prestados terá por base:

I - o contrato, ajuste ou acordo respectivo;

II - a nota de empenho;

III - os comprovantes da entrega de material ou da prestação efetiva do serviço.

O Contrato Administrativo é o ajuste formal realizado entre o ente público e uma empresa ou pessoa física para o fornecimento de produtos ou prestação de serviços. Segundo a Lei 8.666/1993, artigo 2º, parágrafo único: “[...] considera-se contrato todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, em que haja um acordo de vontades para formação de vínculos e a estipulação de obrigações recíprocas, seja qual for a denominação utilizada.”

A fiscalização de contratos é uma atividade de controle e inspeção sistemática do objeto contratado (aquisição de bens, serviços ou obras) pela Administração, com a finalidade de examinar ou verificar se sua execução obedece às especificações, ao projeto, aos prazos estabelecidos e demais obrigações previstas no contrato. Envolve, portanto, responsabilidades com o mérito técnico do que está sendo executado, observando as condições convencionadas. Fiscalizar a execução de um contrato não é apenas uma atividade formal. Implica a garantia de que o serviço será prestado conforme previsto. Uma eficiente atuação do fiscal poderá maximizar os resultados da prestação de serviços, garantindo a qualidade.

Segundo a Lei 8.666/1993, artigo 66: “O contrato deverá ser executado fielmente pelas partes, de acordo com as cláusulas avençadas e as normas desta Lei, respondendo cada uma pelas consequências de sua inexecução total ou parcial.”

Recaem sobre os servidores designados com Fiscais de Contratos uma grande responsabilidade, porém, com um preparo ou habilitação deficientes, há um elevado grau de risco no recebimento de materiais ou conferência de serviços. Não por falta de profissionalismo, falta de esmero ou falta de comprometimento, ocorre que muitas vezes temos servidores sem capacidades para este tipo de trabalho. Em outros casos, precisa de um conhecimento técnico específico, ou um entendimento mais aprofundado, que para os oficiais de carreira, que são generalistas, não é possível ter.

Este procedimento de entrada possui grande risco de erro na descrição dos documentos fiscais ou guias, pode ter erro de valor, de características, erros de lançamentos, a maior ou a menor, e também a possibilidade do material “físico” não conferir com a descrição da nota de empenho, ou de outros documentos de entrada.

Gerir contratos vai além de administrar e gerenciar, trata-se de função especializada através da qual o gestor deve ultrapassar a compreensão técnica e administrativa, exercendo seu papel de forma mais criativa e habilidosa, com aptidão para comunicação, valorização e identificação de habilidades pessoais, tudo isso voltado aos objetivos da administração pública e direcionado ao atingimento precípua do objeto contratual.

Não é tarefa fácil, por isso a sistemática da IN nº 05/2017 garantiu que a atividade de gerenciar contratos seja exercida por vários agentes, um gestor e vários fiscais, com atribuições específicas, para em conjunto atuarem em todas as vertentes da fiscalização.

Se a Lei nº 8.666/1993 não cuidou de esclarecer de forma específica as atribuições inerentes a cada uma dessas funções, restou às Instruções Normativas nº 05/2017 e nº 01/2019 delinear cuidadosamente tais atribuições, vejamos:

Art. 40. O conjunto de atividades de que trata o artigo anterior compete ao gestor da execução dos contratos, auxiliado pela fiscalização técnica, administrativa, setorial e pelo público usuário, conforme o caso, de acordo com as seguintes disposições:

I - Gestão da Execução do Contrato: é a coordenação das atividades relacionadas à fiscalização técnica, administrativa, setorial e pelo público usuário, bem como dos atos preparatórios à instrução processual e ao encaminhamento da documentação pertinente ao setor de contratos para formalização dos procedimentos quanto aos aspectos que envolvam a prorrogação, alteração, reequilíbrio, pagamento, eventual aplicação de sanções, extinção dos contratos, dentre outros;

II - Fiscalização Técnica: é o acompanhamento com o objetivo de avaliar a execução do objeto nos moldes contratados e, se for o caso, aferir se a quantidade, qualidade, tempo e modo da prestação dos serviços estão compatíveis com os indicadores de níveis mínimos de desempenho estipulados no ato convocatório, para efeito de

pagamento conforme o resultado, podendo ser auxiliado pela fiscalização de que trata o inciso V deste artigo;

III - Fiscalização Administrativa: é o acompanhamento dos aspectos administrativos da execução dos serviços nos contratos com regime de dedicação exclusiva de mão de obra quanto às obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas, bem como quanto às providências tempestivas nos casos de inadimplemento;

IV - Fiscalização Setorial: é o acompanhamento da execução do contrato nos aspectos técnicos ou administrativos, quando a prestação dos serviços ocorrer concomitantemente em setores distintos ou em unidades desconcentradas de um mesmo órgão ou entidade; e

V - Fiscalização pelo Público Usuário: é o acompanhamento da execução contratual por pesquisa de satisfação junto ao usuário, com o objetivo de aferir os resultados da prestação dos serviços, os recursos materiais e os procedimentos utilizados pela contratada, quando for o caso, ou outro fator determinante para a avaliação dos aspectos qualitativos do objeto.

A Gestão de Riscos é uma excelente ferramenta para monitorar esses processos, desde seu recebimento até sua distribuição, oferecendo maior segurança para o Ordenador de Despesas.

Os Ordenadores de Despesas das Unidades Gestoras não estarão alheios a fiscalização e a imputação de responsabilidades pela falta de atendimento as normas, e ao não cumprimento de um controle interno eficiente e pró-ativo, que permita a efetividade do uso de dinheiro público.

Por fim, em todas as áreas que foram tratadas neste capítulo, pode-se observar que os gestores públicos devem encarar gestão de riscos como uma ferramenta benéfica e oportuna para superar os obstáculos e desafios atualmente comuns tanto da gestão pública quanto da privada.



#### 4. GESTÃO DE RISCOS NA INICIATIVA PRIVADA

Segundo Padoveze (2009) as necessidades do gerenciamento do risco empresarial, bem como conformidade e prevenção, estão relacionadas com as necessidades constantes de se manter um elevado desempenho operacional e de proporcionar crescimento de valor para os acionista. A identificação e avaliação dos Riscos Empresariais é muito importante antes de se tomar qualquer decisão.

“Identificação dos riscos de uma empresa passa sempre por um processo de análise dos ambientes interno e externo e consideração das variáveis e entidades que afetam o sistema empresa. É uma das etapas cruciais no processo de gerenciamento do risco, cada um dos quais deve ser explorado para identificar como ele potencialmente evolui através da organização. É preciso assegurar que o risco está cuidadosamente definido e explicado para facilitar análises posteriores; a sua acurada definição é um elemento crítico para o sucesso da gestão de risco.” (Padoveze, 2009, p. 138).

Um dos requisitos essenciais no gerenciamento de riscos em uma perspectiva estratégica consiste na definição de diretrizes de gerenciamento de riscos por parte de alta gerência, com a definição precisa dos riscos que a empresa necessita gerenciar. Essa definição vai depender do correto entendimento e comprometimento da alta gerência com gestão de riscos. Depende do setor que a empresa atua, do seu tamanho e do grau de exposição às diferentes fontes de risco, maior será a importância da Gestão de Riscos.

Neste sentido, para cada risco identificado é necessário avaliar o impacto que este pode causar na empresa, assim como cita Padoveze (2009), a gestão do risco pode ser feita como uma matriz com responsabilidade compartilhada onde cada unidade do negócio usa sua própria linguagem de fácil entendimento e suas próprias ferramentas. Padoveze (2009) continua constatando a responsabilidade de relatórios e acompanhamento ao risco, sempre formalizando os processos e revisando-os para saber se estão sendo eficazes.

Santos (2002), enfatiza que a análise de balanços ajuda a identificar os riscos relacionados com clientes, fornecedores, bancos e seguradoras. Por exemplo, se for na área de crédito, tem que estar atenta a ao recebimento de clientes, evitando altos níveis de inadimplência. Se for na área de vendas, se deve estar atento a rentabilidade lucrativa para identificar preços elevados dos fornecedores.

O Ambiente Interno pode ser visto como a base para os outros componentes da Gestão de Riscos, pois vai propiciar a estrutura e a disciplina para organizar sua implantação. Esse ambiente irá influenciar o modo pelo qual as estratégias e os objetivos são estabelecidos, já o Ambiente Externo muitas vezes não pode ser controlado e modificado pelos gestores.

Santos (2002) também classificou os Riscos Empresariais como Oriundos do Ambiente Externo e Interno, com várias outras subdivisões a seguir:

a. Oriundos do Ambiente Externo:

1) Riscos do Macro ambiente

Seriam aqueles que regem o dia a dia das empresas de acordo com decisões políticas, originários de fenômenos econômicos como a globalização e a inflação, perfil de distribuição da população, ligados aos sistemas de comunicação e controle de dados, e também a fenômenos naturais, como longos períodos de chuva e estiagem

2) Riscos do Ambiente Setorial

Seriam os ligados a fornecedores, de produtos ou matéria prima, aos clientes, aos concorrentes.

b. Riscos Empresariais Oriundos do Ambiente Interno:

1) Riscos Financeiros

Podem ser enquadrados os relacionados a liquidez e crédito, ao mercado e aos requisitos legais.

2) Riscos Operacionais Gerais:

Relacionados aos custos variáveis ou fixos, queda de venda e produção, perdas decorrentes de gestores, técnicos e vendedores, roubos, incêndios, de greves, de infraestrutura, como falta de energia, falta de água.

3) Riscos Operacionais Funcionais:

Seriam os relacionados a Área Administrativa, de Compras, de Vendas, de Marketing, de Logística de Contábil/Fiscal, dentre outras.

Mas a gestão de riscos não trata apenas das ameaças ao seu negócio, mas também de oportunidades que não devem ser desperdiçadas. Se uma empresa que sabe que sofre “apagões” e sua região, deve criar planos de contingência para manter o fornecimento de energia elétrica e evitar que a produção pare. Por outro lado, ao perceber que esses apagões geram demanda por lanternas, digamos, e essa é uma das mercadorias que produz e vende, deve se preparar para atender a essa necessidade dos clientes. (SITWARE, 2018)

Como se pode observar, são inúmeros os possíveis riscos para sua empresa, a maioria diretamente ligados a organização interna, porém, eles afetam diretamente o que você mais precisa para sua empresa: os seus clientes.

Normalmente, os principais riscos encontrados estão muito mais ligados a fatores internos do que externos. Como exemplos temos o extravio de documentos dos clientes, a perda de algum prazo para envio de obrigações, as mudanças constantes na legislação, os concorrentes com presença online, dentre outros.

Concluindo parcialmente, os riscos fazem parte constantemente das rotinas dos gestores. Não correr riscos no âmbito empresarial é inevitável, porém permite que o risco afete o resultado é opcional. Para uma tomada de decisão coerente, os gestores precisam organizar, planejar e avaliar os impactos dos riscos na organização. É importante conhecer os riscos possíveis em uma empresa para saber como administrá-los e controlá-los.

#### **4.1 *Compliance* e Gestão de Riscos**

Segundo Geovana Donella (2019), *Compliance* é uma palavra de origem inglesa e que significa conformidade em português. Simplificando, a *compliance* representa o processo de garantir que todos na sua empresa (gestores, colaboradores e até mesmo profissionais terceirizados) sigam as normas, leis, regulamentos, padrões e práticas éticas que se aplicam a organização, sejam elas internas, sejam definidas por leis federais, estaduais e/ou municipais.

Segundo FORTES (2018), diante da necessidade de manter a competitividade, seja qual for o cenário e sobretudo em momentos de dificuldades e cobrança da sociedade e dos órgãos governamentais, nunca se falou tanto em normas de *compliance*.

Neste sentido, aplicar a *compliance* na empresa ajudará a detectar falhas operacionais que levem a violações de regras. Depois de corrigidas, ela deve atuar mais no sentido de prevenir certos desvios de condutas, livrando a empresa de multas, ações judiciais e outras penalizações cabíveis.

Deixar os gestores e colaboradores atuarem a seus modos é um risco para a empresa, já que o nível organizacional pode ficar comprometido, levantando dúvidas sobre os relatórios gerenciais apresentados.

A contabilidade pela sua própria característica, concentra praticamente todas as informações e dados financeiros das empresas. Traduz o reflexo das operações econômicas, financeiras e patrimoniais das organizações, sendo portanto, o mais apto para a detecção de não conformidades dos registros oficiais. Isso faz do profissional contábil um dos mais importantes para dar início às aplicações de normas de *compliance* em uma empresa. Ao contar com um setor contábil que entende a importância da *compliance* e gestão de riscos, a empresa ganha profissionalismo e se adequar aos padrões internacionais vigentes.

Dito isto, a preocupação em *compliance* poderá contribuir para adaptar a contabilidade de uma empresa aos padrões internacionais e incorporar as melhores práticas do setor.

Um empresário que conta com um contador que se preocupa com a gestão de riscos pode ajustar processos, definir padrões e melhorar a visibilidade das operações, bem como dos resultados gerados, aumentando o grau de transparência no setor. Essa forma de trabalhar contribui para facilitar o trabalho da auditoria interna e/ou externa.

Outra possibilidade seria contratar um contador externo com uma visão de fora da gestão interna, que poderá detectar falhas e oportunidades de melhorias no âmbito fiscal, legal e gerencial. É importante pensar nesta hipótese porque profissionais da empresa podem ficar engessados com os métodos que utilizam há tanto tempo, não sendo capazes de identificar os riscos que podem estar presentes e comprometer a empresa.

Concluindo parcialmente, diante do risco cada vez maior que as empresas correm com o descumprimento de leis e regulamentações, as normas de *compliance* vão se tornando estratégias importantes para a sobrevivência e desenvolvimento no mercado.

O termo pode ser entendido como a realização de atividades e processos que estejam de acordo com normas e procedimentos legais, tanto externos quanto internos à organização. Isto é, a empresa deve seguir o que a legislação exige e também deve estabelecer políticas internas e uma cultura organizacional que evitará fraudes, multas, possíveis danos à reputação da organização e demais riscos.

De acordo com BARA (2018), estes riscos podem ser de diversas naturezas, como por exemplo:

- Risco Legal, não estando de acordo com a legislação e códigos de conduta que regem as operações do negócio;
- Risco Operacional, em que a empresa utiliza de recursos (humanos e operacionais) não eficientes e que podem trazer prejuízos a ela;
- Risco de Imagem, onde por um descuido de conduta a empresa pode queimar a sua reputação perante os clientes, fornecedores e sociedade em geral.

*Compliance* e gestão de risco são pilares essenciais que fazem parte do procedimento de gerenciamento de empresas. Dessa forma, as instituições conseguem direcionar seus esforços para a identificação de falhas e o mapeamento de riscos, como os de caráter operacional, financeiro ou ambiental. (Content Team Direito Profissional, 2020)

Como já foi falado, gestão de riscos é uma metodologia empregada para se lidar com as incertezas de um negócio, identificando os riscos, avaliando seus impactos, controlando os

recursos financeiros, materiais e humanos de uma organização para se mitigar ao máximo os efeitos dos riscos e se aproveitar da maneira mais efetiva as oportunidades.

Segundo Geovana Donella (2019), a *compliance* se atém à necessidade de uma empresa estar em conformidade com as normas e boas práticas que sua de seu segmento de atuação, cumprindo as obrigações e determinações vigentes, atendendo às entidades regulatórias e aos órgãos de fiscalização.

Desta forma, o conceito de gestão de riscos *compliance* estão intimamente relacionados com a gestão dentro da legalidade pelas entidades e órgãos públicos

A forte relação entre gestão de riscos e *compliance* fica evidenciada ao analisarmos seus 3 pilares identificados por SCHULTZ (2020) e DORNELLAS (2019):

#### 1- Prevenir

Prevenir significa se antecipar aos riscos, evitando que ocorram. No caso do *compliance*, entre outras medidas de prevenção importantes, a criação de um Código de Conduta para ser disseminado pela empresa e uma campanha para sua divulgação pode sensibilizar os colaboradores para que sigam suas regras, diminuindo o risco de que sejam transgredidas, o que pode gerar prejuízos legais, financeiros e para a imagem da empresa.

#### 2- Detectar

Um dos pontos de maior risco para o *compliance* de uma empresa são parceiros de negócios, como fornecedores e distribuidores, que devem ser monitorados continuamente. Neste sentido, podendo se criar algum sistema de monitoramento para detectar mudança de comportamento desses agentes é muito importante.

#### 3- Corrigir

Neste ponto é preciso ser implacável e aplicar o Código de Ética com toda sua severidade e evitar qualquer risco de leniência. Normalmente as sanções disciplinares vão da advertência e suspensão até a demissão.

Neste sentido, *compliance* juntamente com gestão de riscos é uma importante ferramenta para mapear e analisar as ameaças internas e externas, para estabelecer condutas que auxiliarão a organização a atingir seus objetivos sem ser afetada negativamente por não estar em conformidade com as normas impostas.

Algumas destas ameaças estabelecem relações corruptivas, como aceitar presentes de fornecedores, em troca de privilégios na hora de contratações, superfaturar uma nota fiscal, aceitar propinas de fornecedores, outras nem tanto, como uma falta de atenção a alguma norma, deixar de realizar uma operação com oportunidade, porém ambas refletem negativo na gestão e na imagem da empresa.

Para estabelecer uma política interna de *compliance* e gestão de riscos, é importante entender não só do negócio, mas também de todos os processos e áreas que estarão sob direção dessas normas.

De acordo com o setor da empresa, se torna relevante avaliar alguns dados como informações contábeis, comportamento do cliente e indicadores de desempenho para, então, delimitar as diretrizes a serem seguidas.

Por exemplo, com a tecnologia e a ampla oferta de produtos, onde o consumidor pode comprar o que deseja em lojas de qualquer lugar do mundo, literalmente, é fundamental que a empresa esteja atenta à qualidade de suas mercadorias e serviços.

Os riscos trabalhistas também são importantes para a empresa e podem gerar impactos negativos, tanto para a imagem quanto para o bolso.

Já os riscos de segurança da informação, especialmente os referentes à invasão e acesso aos dados pessoais de funcionários, fornecedores e clientes, devem ser identificados e monitorados.

Neste sentido, após fazer uma análise do impacto do risco na produtividade e nos resultados financeiros da empresa, e da probabilidade de sua ocorrência, o gestor deve planejar as ações a serem tomadas para prevenir a ocorrência dos mesmos, bem como monitorar o resultado do seu programa de *compliance*. Fechando o ciclo, avalie se suas ações ajudaram a diminuir os impactos negativos dos riscos e aproveite para identificar novos modelos de correções. Já que as leis estão em constante atualização, seu programa também deve estar.

Cumprir as legislações vigentes e manter em dia as obrigações trabalhistas deve ser parte da cultura e da rotina operacional de qualquer empresa.

Por fim, é fundamental criar uma consciência coletiva que, por meio de programas de *compliance* e gestão de risco eficazes, pratica de uma boa governança corporativa, estará se contribuindo para o atendimento das metas, objetivos, e na maximização do valor se sua empresa.

Essa conscientização deve partir de cima, da alta gerência, para então se difundir como uma cultura organizacional. A empresa não deve possuir apenas diretrizes, ferramentas e processos devidamente mapeados, como também pessoas capacitadas que irão saber utilizar desses métodos para uma boa gestão de riscos.

## 4.2 Controladoria e Gestão de Riscos

O setor de controladoria é responsável em captar e verificar as informações dos departamentos, com ênfase no setor de contabilidade e torná-los em pontos cruciais, que serão analisados pelos gestores em busca de uma melhor tomada da decisão.

Borinelli (2006) apud Bruni e Gomes (2010, p.16) define a Controladoria como: “um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle dos processos de gestão organizacional”.

A Controladoria tem a missão de aperfeiçoar os resultados econômicos por meio da definição de um modelo de informações capaz de fornecer condições para o desenvolvimento da empresa (FIETZ; COSTA; BEUREN, 2007). Segundo Oliveira (1998, p.19), um setor de controladoria bem organizado é capaz de melhorar o desempenho dos gestores e da eficácia e eficiência das unidades através de atividades como o monitoramento dos controles gerenciais e apontamento de possíveis deficiências em setores específicos.

A controladoria tem um papel relevante na gestão empresarial, busca a utilização de princípios que contemplem as rotinas das empresas. Neste sentido, tem um papel fundamental no controle organizacional, pois através dos relatórios gerados no processo de gestão empresarial podem gerar embasamento favorável e conseqüentemente a garantia de uma decisão sem impactos de riscos.

A busca por métodos eficientes se tornam cada vez mais indispensável, visto que, o cenário empresarial precisa de informações seguras, que visem a melhoria e continuidade da organização. A controladoria vem ganhando espaço dentro das organizações devido à alta necessidade de controle que os gestores necessitam para competir no mercado, já que este está em constante mudança. SCHIER (2011, p.44).

Os riscos fazem parte constantemente das rotinas dos gestores. Não correr riscos no âmbito empresarial é inevitável, porém permitir que o risco afete o resultado sem controle é o que deve ser evitado. Por exemplo, em contratos de seguros, evento que acarreta o pagamento da indenização, na área jurídica, tem a possibilidade de perda ou de responsabilidade pelo dano..

A controladoria utiliza muitas vezes as informações disponibilizadas pela contabilidade para gerir os riscos que cercam a organização. Padoveze (2012) afirma que a Controladoria é o setor dentro da empresa, que com sua estrutura organizacional, deve monitorar a sua gestão em seus aspectos legais e gerenciais.

“Dentro do conjunto de suas responsabilidades, está a atividade de apoio a todos os gestores internos da organização. A missão da Controladoria, como asseguradora da eficácia empresarial, é uma atividade absolutamente comprometida com os resultados da entidade, e, portanto, sua atuação é operacional.” (Padoveze, 2009, p. 35)

Portanto, a Controladoria e a Contabilidade andam juntas na Gestão de Risco empresarial e apoiando os estores na tomada de decisão. Os negócios empresariais necessitam de gestores que assumam riscos nas tomadas de decisões, porém faz necessário um melhor acompanhamento e controle.

Concluindo parcialmente, a Gestão de Riscos é feita pela Controladoria juntamente da contabilidade para auxiliar os gestores na tomada de decisão e diminuir a média de perdas de ativos financeiros. Conhecer os riscos existentes é muito importante e geralmente eles estão nas fraquezas da empresa, como mau atendimento ou contratos mal fechados. Todo o processo da gestão de riscos deve ser documentado e formalizado para não haver dúvidas sobre a sua eficiência.

Como pode ser observado neste capítulo, um dos princípios da boa governança empresarial consiste na atenção a medidas *compliance*, na efetividade de seu setor de controladoria e na mentalidade de gestão de riscos. Dentro de uma empresa pode se instituir mecanismos de controle necessários ao monitoramento e à avaliação do sistema, assegurando a eficácia e contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional

### **4.3 Contabilidade e Gestão de riscos**

À gestão de riscos, portanto, cabe o tratamento eficiente das incertezas, seja pelo melhor aproveitamento das oportunidades seja pela redução da probabilidade ou do impacto de eventos negativos, a fim de melhorar a capacidade de gerar valor e fornecer garantia razoável ao cumprimento dos objetivos estabelecidos.

A Política de Gestão de Riscos do CFC, por exemplo, tem a finalidade de estabelecer os princípios, as diretrizes e as responsabilidades a serem observados e seguidos no processo de gestão de riscos integrados ao Planejamento Estratégico, programas, projetos e processos.

A Resolução CFC nº 1.532, de 24 de novembro de 2017, aprovou o Plano de Gestão de Riscos do CFC, que dispôs sobre a metodologia para a aplicação correta, estruturada e sistemática da gestão de riscos, objetivando, com isso, garantir a correta adoção dos procedimentos, da análise de riscos e subsidiar a melhor tomada de decisões, proporcionando segurança razoável para o alcance dos objetivos dos programas, projetos e processos e, conseqüentemente, dos objetivos da contabilidade.



A norma ISO 31000. Nela, são abordados alguns dos princípios e processos que empresas e organizações podem adotar para prevenção de riscos. A ISO define riscos como incertezas, mas em um ambiente empresarial, dúvidas e incertezas devem ser mínimas.

O empresário que conta com um profissional contábil atualizado e comprometido com a gestão de riscos poderá fazer com que haja uma grande troca de conhecimentos, habilidades e experiências com os gestores e colaboradores da empresa. Essa é uma boa oportunidade para atualizar os profissionais com relação às melhores práticas utilizadas no mercado e garantir que elas sejam utilizadas na empresa.

Nem sempre ter um software contábil é o suficiente para evitar falhas ou ameaças em um empreendimento: também é necessário fazer um planejamento e gestão de riscos. Esse planejamento pode envolver, posteriormente, a automatização de algumas tarefas que irão prevenir riscos, mas será preciso defini-las manualmente primeiro, compreender como o sistema irá executá-las, e criar mecanismos de auditoria e *compliance* para prevenir falhas.

Somente um profissional experiente e preparado consegue aplicar de forma eficaz essas ferramentas e quais serão os resultados esperados. Assim, se serão aplicados recursos, é preciso estabelecer uma meta, pois o investimento deve ser compatível com o benefício, avaliar a eficácia dessas medidas, corrigir e reiniciar o processo. (BUONAVOGLIA, 2015)

Ao final deste capítulo o leitor deve ter compreendido que gerenciar riscos na iniciativa privada é uma cultura que tem que ser ensinada e praticada, mas o mais importante é conscientizar o empresário, aquele que no final das contas assume os riscos de seu negócio, que essa gestão tem que fazer parte da rotina da empresa e o investimento vale a pena.

Por isso, temos que considerar muito bem os riscos a que estamos expostos. São avaliadas também as ferramentas de prevenção, redução, transferência e/ou financiamento e qual delas tem maior eficácia.

## 5. CONCLUSÃO

O presente estudo procurou identificar e analisar os recentes avanços presentes na legislação brasileira quanto à implantação da Política de Gestão de Riscos. Pode se observar que a compreensão dos procedimentos técnicos e normativos que surgiram nos últimos anos relacionados a gestão de riscos faz parte do principal desafio a ser enfrentado, por todo aquele que lida rotineira ou esporadicamente com bens, direitos e obrigações públicas.

Este trabalho procurou sensibilizar as Gestoras da Administração Pública Federal das vantagens de se adotar a Gestão de Riscos nas atividades administrativas, sensibilizando para a importância de se implantar uma mentalidade de gestão de riscos, preferencialmente que possa ser de fácil difusão no âmbito dos agentes da administração.

A gestão de riscos não vai atuar apenas no incidente propriamente dito. Faz parte do processo que se retroalimenta avaliar qual foi o nível de impacto trazido, como e quais pessoas e departamentos foram impactados e que tipo de plano de ação pode ser estudado para evitar sua reincidência.

Cada vez mais a eficiência e eficácia na gestão dos escassos recursos públicos tende a ser exposta na mídia e cobrada a responsabilidade pela sociedade e pelos órgãos externos de controle externo;

O processo de gestão de riscos permite a qualquer organização ou entidade obter uma priorização dos riscos, que favorecerá a tomada de decisão e a boa gestão de recursos empregados. Ao selecionar as opções de tratamento de riscos, a organização deve considerar os valores e as percepções das partes interessadas e as formas mais adequadas para se comunicar com elas. Quando as opções de tratamento de riscos podem afetar o risco no restante da organização ou às partes interessadas, é importante que todos os envolvidos participem da decisão.

Além de identificar, monitorar e controlar os riscos encontrados, é importante e essencial identificar quais são as consequências de cada um deles para a organização e quais são as medidas que deverão ser adotadas para mitigar seus efeitos.

Algumas organizações já se encontram no nível de maturidade, porém outras ainda estão em fase de implantação e conscientização da importância da adoção da mentalidade de gestão de riscos. Para a Administração pública não é opcional, todas devem adotar em suas normas e regulamentos a política de gestão de riscos e implantar suas ferramentas. Diversos aspectos como falta pessoal capacitado, pouca disposição para implantar “mais” um processo de

controle, e também a escassez de meios para a sua implantação, podem estar contribuindo para isso.

Para assegurar a correta aplicação dos recursos os setores de controle dos processos internos dos órgãos têm papel fundamental para que o gerenciamento dos recursos públicos possa ser aperfeiçoado. O controle preventivo é o mais relevante no atual contexto, uma vez que permite o acompanhamento tempestivo de todas as funções - administrativa, jurídica, orçamentária, contábil, financeira, patrimonial, de recursos humanos, dentre outras – e o alcance dos melhores resultados.

Tendo em vista os recentes casos de corrupção e de atuação de órgãos de fiscalização e controle externo, é de grande importância para a imagem da que os agentes da administração estejam conscientes da legislação orçamentária e façam tudo para manter os processos de licitação e contratos dentro do escopo da Política de Gestão de Riscos.

A gestão de riscos pode ser um elemento essencial para a boa governança, pois contribui para reduzir as incertezas que envolvem a definição da estratégia e dos objetivos das organizações públicas e, por conseguinte, o alcance de resultados em benefício da sociedade.

Num cenário de restrições e cortes no orçamento, a metodologia de Gestão de Riscos pode colaborar com a efetividade na gestão orçamentária, principalmente como ferramentas para auxiliar no sucesso dos processos licitatórios, e na prevenção de riscos do objeto (material ou serviço) não atender as necessidades do interessado, do material ou serviço contratado não chegar a tempo ou não atender as especificações e qualidade para o que foi adquirido.

Alertar para importância e atualidade do assunto, propondo ferramentas para facilitar a implantação da Política de Gestão de Riscos, diminuindo os riscos nos processos de aquisição, liquidação, recebimento de material ou serviço, executado pelas Unidades Gestoras para minimizar os Riscos de Gestão e de imagem das Organizações.

A gestão de riscos, quando corretamente implementada e aplicada de forma sistemática, estruturada e oportuna, fornece informações que dão suporte às decisões de alocação e uso apropriado dos recursos e contribuem para a otimização do desempenho organizacional. Como consequência, aumentam a eficiência e a eficácia na geração, proteção e entrega de valor público, na forma de benefícios que impactam diretamente cidadãos e outras partes interessadas.

A gestão de riscos para a administração pública federal representa o atendimento da legislação e dos anseios da sociedade, uma vez que colabora com as instituições (empresas, entidades sem fins lucrativos, órgãos e entidades da Administração Pública) em exercer funções destinadas ao autocontrole, com finalidade de prevenir o cometimento de fraudes e ilegalidades.

Trata-se do foco de ação dos mecanismos de controle interno da organização, com vistas ao gerenciamento de riscos e crises.

Segundo CONTENT TEAM (2018), os conceitos gestão de riscos e *compliance* estão diretamente interligados dentro do âmbito da gestão corporativa, e ambas as metodologias trabalham de maneira conjunta. Desse modo, a gestão de riscos em *compliance* envolve atividades que buscam a prevenção e identificação de riscos à integridade e continuidade das operações de uma empresa, além de criar políticas e diretrizes de controle dessas atividades.

Neste sentido, a integração entre essas duas áreas permite a reunião de esforços dos gestores a fim de otimizar e facilitar a unificação e a transparência dos procedimentos, sempre com o objetivo de reduzir as incertezas e os riscos do negócio.

O ambiente interno irá influenciar e direcionar a política e mentalidade de gestão de riscos, por isso pode e deve ser controlado pelos gestores. Porém existem alguns aspectos do ambiente externo que podem afetar significativamente as organizações e aumentar os riscos do negócio. Pode-se citar como exemplo os eventos políticos (ano de votação, instabilidade política), econômicos (desvalorização da moeda, concorrência, inflação), eventos sociais (comportamento do consumidor), e também tecnológicos (segurança da informação, desenvolvimento de novos produtos). Por isso deve-se estar sempre analisando o ambiente externo, mapeando as forças e fraquezas da organização para detectar os riscos.

As ferramentas estão sendo dadas, foram apresentados vários benefícios que a Gestão de Riscos pode trazer para a administração, as medidas de controle interno que já existem e as que precisam ser aperfeiçoadas, agora cabem aos agentes da administração empregarem os conhecimentos adquiridos de forma eficaz, principalmente considerando as áreas mais sensíveis (quantificadas na pesquisa), para atingir suas metas, seus objetivos.

Ao final da leitura deste trabalho, o agente público e o empresário tem que ter se conscientizado de que o risco de uma meta ou objetivo não ser atingido por uma falha administrativa, ou pela falta de comprometimento do empresário em seguir a legislação e os compromissos assumidos, irá prejudicar ambos os lados. A falta de preocupação da gerência com a governança e *compliance*, além da ausência da atitude dos controles internos, podem vir a comprometer a gestão das organizações, podendo ocasionar até mesmo a sua destruição.

Por fim, os desafios para a implantação efetiva da Gestão de Riscos, como a falta de pessoal capacitado, a mentalidade reativa a mudanças, a falta de compreensão dos benefícios que ela pode trazer devem ser superados sob a orientação e a coordenação da alta gerência, de cima para baixo, pois só assim a mudança de mentalidade terá peso e solidez para se fixar na administração pública e privada.

## 6. REFERÊNCIA

ASSI MARCOS, A importância da gestão de riscos nas organizações, disponível em <https://www.marcosassi.com.br/entrevista-para-o-jornal-o-globo-a-importancia-da-gestao-de-risco-nas-organizacoes>, 12/07/2017, acesso em 2 de abril de 2021;

ALVES, Gustavo de Freitas, Benefícios da gestão de riscos no setor público, 20/07/2017; Disponível em: <https://computerworld.com.br/acervo/beneficios-da-gestao-de-riscos-no-setor-publico>, acesso em 67 de abril de 2021;

BARA, Dominique , Gerenciamento de Riscos, 08/03/2018; Disponível em: <https://www.neomind.com.br/blog/importancia-compliance-gestao-de-riscos>, acesso em 6 de abril de 2021;

BRASIL. Tribunal de Contas da União. 10 passos para a boa gestão de riscos / Tribunal de Contas da União. – Brasília : TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo (Semec), 2018. 31 p;

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos / Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2018.1, 164 p;

BUONAVOGLIA, Cyro A evolução do gerenciamento de riscos no Brasil, 24/06/2015, disponível em: <http://www.guiadotrc.com.br/noticias/noticiaid.asp?id=30097>, acesso em 12 de abril de 2021;

Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional;

Norma ABNT NBR ISO 31000:2009 Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes;

CAMPOS, Larissa Antônia. A controladoria e a gestão de riscos. Ciências Contábeis, Faculdade Integração Tietê – Uniesp. 2016, disponível em <https://administradores.com.br/artigos/a-controladoria-e-a-gestao-de-riscos> acesso em 15 de março de 2021.

CARDOSO, Welton Ferreira, A importância da implantação da Gestão de Riscos para o Exército, ECEME-2019.

CONTENT TEAM DIREITO PROFISSIONAL: Gestão de risco em Compliance: importância e alinhamento, 18/05/21; Disponível em: <https://www.direitoprofissional.com/gestao-de-risco-em-compliance>, acesso em 10 de maio de 2021

CORDEIRO, Tiago- Dez casos absurdos de desperdício de dinheiro público, disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/ideias/dez-casos-absurdos-de-desperdicio-de-dinheiro-publico-dawopt54lb70xjnu0dbxfrqab/> Gazeta do Povo, 04/06/2018, acesso em maio de 2019;

DONELLA, Geovana, COMPLIANCE: Descubra o significado desse conceito e por que sua aplicação é crucial dentro das empresas, 10 de maio de 2019, disponível em: O que é

compliance e como o conceito é aplicado em empresas (capitalaberto.com.br), acesso em 2 de abril de 2021;

Escritório de Contabilidade x Gestão de Riscos (cefis.com.br), acesso em 2 de abril de 2021;

FORTES, José Carlos, 4 vantagens de ter uma assessoria contábil externa para as normas de *compliance*, disponível em: <https://josecarlosfortes.com.br/gestao-e-inovacao/4-vantagens-de-ter-uma-assessoria-contabil-externa-para-as-normas-de-compliance>, acesso em 13 de abril de 2021;

Gestão de Riscos | Conselho Federal de Contabilidade (cfc.org.br), disponível em: <https://cfc.org.br/gestao-de-riscos/>, acesso em 2 de abril de 2021;

Gerenciamento de Riscos à Luz da Lei nº 13.979/2020: teoria e prática - Jus.com.br | Jus Navigandi, disponível em <https://jus.com.br/artigos/81788/gerenciamento-de-riscos-a-luz-da-lei-n-13-979-2020-teoria-e-pratica#:~:text=4%C2%BA%2DD%20da%20Lei%2013.979, fornecer%20determinado%20bem%20ou%20servi%C3%A7o.>, acesso em 24 abril 2021

GIOVANINI , WAGNER: ÉTICA EMPRESARIAL, publicado pela FNQ em 2011 e autor do livro *Compliance – A Excelência na Prática*, publicado em 2014;

Instrução Normativa Conjunta (INC) nº 001, de 10 de maio de 2016, do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União e do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (CGU/MP) - dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal;

MENEGAT, Fernando e Gustavo Miranda, Gestão de riscos x matriz de riscos em contratos administrativos de empreitada, disponível em <https://www.conjur.com.br/2019-jun-03/opiniao-gestao-riscos-matriz-riscos-contratos-empreitada#author>, Revista Consultor Jurídico, 3 de junho de 2019;

MORAES, Giovanni. Sistema de Gestão de Riscos: princípios e diretrizes. 1. Ed. Rio de Janeiro: Gerenciamento Verde. 2010. 136 p.;

MARQUES, Wagner Luiz. Controladoria Contábil: O caminho para o empreendedor de sucesso. 1 ed. Paraná: Clube dos Autores. 2007. 35 p.;

Norma ABNT NBR ISO 31000:2018 - Gestão de Riscos – Diretrizes;

Norma ABNT NBR ISO/IEC 31010:2012 - Gestão de riscos - Técnicas para o Processo de Avaliação de Riscos;

Norma ABNT NBR ISO/TR 31004:2015 - Gestão de Riscos - Guia para Implementação da ABNT NBR ISO 31000;

PADOVEZE, Clóvis Luis. Controladoria Estratégica e Operacional. 2.ed. Revista e Atualizada. São Paulo: Cengage Learning, 2009. 35, 135 a 139 p.;

PADOVEZE, Clóvis Luis. Contabilidade Gerencial. 1. Ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A. 2012. 27p.

4 vantagens de ter um empresário contábil para as normas de compliance (fortestecnologia.com.br) acesso em 2 de abril de 2021;

Riscos no Escritório de Contabilidade: Conheça os Principais Riscos..., disponível em > [www.certificacaoiso.com.br](http://www.certificacaoiso.com.br)), acesso em 2 de abril de 2021;

Ronaldo Cardoso Garcia Filho, Eduardo Jose Costa Mello, Alex Laquis Resende - O Papel da Conformidade de Registro de Gestão no Controle Preventivo do Ciclo Orçamentário: Um importante instrumento de sinalização para a auditoria e redução de riscos de impropriedades ou irregularidades na gestão pública federal, Rio de Janeiro, XXXVII encontro da ANPAD, 2013);

ROSSI, Mario Antonio, GOVERNANÇA CORPORATIVA: A ORIGEM E A IMPORTÂNCIA, 6/11/2018, disponível em <https://docmanagement.com.br/11/06/2018/governanca-corporativa-origem-e-importancia>, acesso em 5/03/21;

SANTOS, Sérgio Monteiros dos. Gestão de Riscos Empresariais: um Guia prático e estratégico para gerenciar os riscos de sua empresa. 1 ed. São Paulo: Novo século, 2002. 23, 25 a 85 p.;

SCHULTZ, Felix, Compliance e gestão de riscos: o que é e porque você deve implementar, , 25 de agosto de 2020, disponível em: Compliance e gestão de riscos: o que é e porque você deve implementar | Milvus, acesso em 4 de abril de 2021;

VIEIRA, James Batista Governança, gestão de riscos e integridade / James Batista Vieira, Rodrigo Tavares de Souza Barreto -- Brasília: Enap, 2019;

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. Revista do Tribunal de Contas da União número 132, janeiro/abril 2015. Metodologia de Auditoria com Foco em Processo e Risco. Brasília: TCU, 2015.

SITWARE, Gestão de riscos: o que é e as melhores formas de implementá-la, Publicação : 20/12/2019, disponível em: <https://www.siteware.com.br/gestao-estrategica/o-que-e-gestao-de-riscos/>, acesso em 15 de abril de 2021;