

## Gestão de Riscos como instrumento de Governança no Setor Público

Washington Pereira da Cunha

ANS/MS – Av. Augusto Severo, 84, 7º andar  
Rio de Janeiro – RJ

Ibmec/RJ – Av. Presidente Wilson, 118,  
CEP 20030-020 – Rio de Janeiro – RJ  
[wpcunha@gmail.com](mailto:wpcunha@gmail.com)

**Abstract.** *The present report aims to describe the application of the Risk Management Policy model of a public organization that brings in a consolidated way the main international standards that deal with corporate risk management in the evaluation of the institutional processes of management.*

**Keywords:** *Corporate Risk Management, Corporate Governance, Government Audit, Public Sector, Public Transparency.*

**Resumo.** O presente relato tem como objetivo descrever a aplicação do modelo da Política de Gestão de Riscos de uma organização pública que traz de forma consolidada as principais normas internacionais que tratam da gestão de riscos corporativos na avaliação dos processos institucional de gestão.

**Palavras chave:** Gestão de Riscos Corporativos, Governança Corporativa, Auditoria Governamental, Setor Público, Transparência Pública.

### Introdução

O presente artigo tem como objetivo descrever a aplicação do modelo da Política de Gestão de Riscos de uma organização pública que traz de forma consolidada as principais normas internacionais que tratam da gestão de riscos corporativos, como o COSO ERM e a ISO 31000:2009, na avaliação dos processos institucionais de gestão. Uma metodologia que tem por base princípios; objetivos; conceitos; competências dos gestores de riscos; diretrizes para o gerenciamento de riscos; processos de gerenciamento de riscos; informações requeridas para o gerenciamento de riscos (MAPA DE RISCOS), buscando-se assim um equilibrador dos objetivos de divulgação, conformidade e operacionais, revelando mais uma faceta desse instrumento, no processo de Accountability no setor público.

A gestão de riscos tem um importante papel no setor público brasileiro que vem aumentando nos últimos anos. Em 2014, o Tribunal de Contas da União -TCU recomendou a implantação de uma política de Gestão de Riscos (Acórdão nº 3.364/2013-TCU-P). Mas como qualquer aplicação à gestão, pode ser interpretada como mais um rito para aumentar os custos de transação e não agregar valor aos processos. O presente artigo traz a aplicação, visando tornar a gestão de riscos algo mais próximo da realidade das organizações públicas.

O modelo COSO especifica seus componentes como: ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação e comunicação e atividades de

monitoramento e seus princípios, que servem nessa análise como critérios de avaliação do grau da maturidade do arranjo adotado institucionalmente para a gestão dos processos internos de gestão de recursos, dentro do papel dos gestores como parte da instância de avaliação sistematizada.

## **Metodologia**

A experiência é relativa ao mapeamento dos riscos realizado na diretoria responsável pela gestão de uma Autarquia Federal que gerencia um orçamento público em torno de R\$ 320 milhões e com uma carteira de mais de 170 contratos administrativos, de diversos volumes financeiros e natureza de serviços, com a execução de alguns em outras unidades da federação, em um cenário de complexidade e capilaridade, visando subsidiar o aprimoramento da estrutura de governança de uma atividade relevante para o suporte das atividades finalística da Instituição.

A atividade se desenvolveu mediante o preenchimento de questionário qualificado, com a finalidade de identificar pontos de controle no fluxo do processo de contratação de bens e serviços, utilizando-se do modelo de Gestão de Riscos normatizado em política institucional pela autarquia em questão, para aperfeiçoar o arranjo adotado na gestão da unidade organizacional responsável, em especial pelo fato da Política de Gestão de Riscos adotada utilizar-se dos modelos reconhecidos internacionalmente, como ferramenta de melhoria da performance da organização, tendo como pressuposto que uma boa gestão de riscos recomenda um controle interno estruturado, que contribua para a sustentabilidade e para o sucesso da organização.

## **Da Inovação Tecnológica para o Setor Público**

Em se tratando dos objetivos da organização como um todo, surge nos instrumentos de avaliação destas organizações, na tipologia das auditorias governamentais, tendo-se a chamada auditoria tradicional voltada para a conformidade, a operacional (ou de desempenho) relacionada aos produtos e seus impactos, e a chamada Auditoria Financeira preocupada com demonstrações e a sua consistência, existindo ainda a discussão da avaliação da transparência pela Auditoria.

A finalidade da presente narrativa é a incorporação dos três objetivos integrados e presentes no modelo, com a busca de melhoria institucional: i) os objetivos operacionais, voltados a buscar eficiência e eficácia das transações; ii) os objetivos de divulgação (transparência), gerar informações para o uso da organização e partes interessadas; e iii) os objetivos de conformidade, ligados a aderência das normas e dos regulamentos. Objetivos são eixos balizadores do processo de identificação dos riscos e dos respectivos controles (PICKETT, 2006), estabelecendo ligação às componentes por meio do chamado cubo do COSO (COSO, 2013), conforme figura 1.

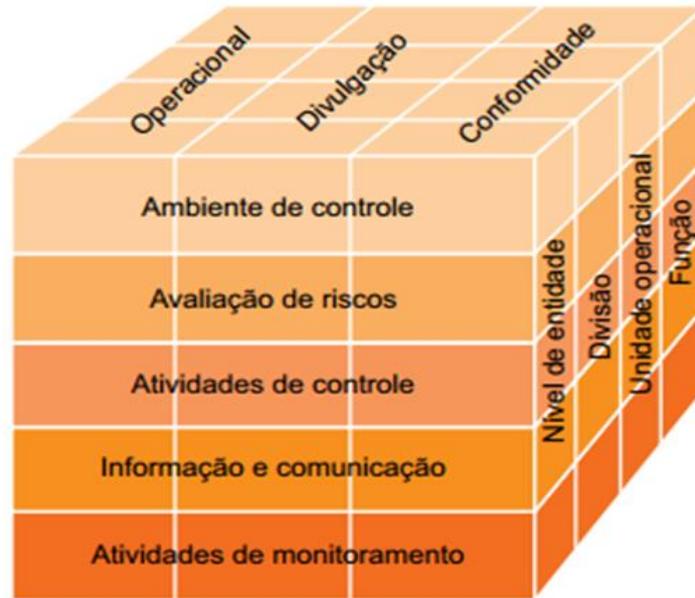


Figura 1: Modelagem hierárquica do método AHP (BUYUKYAZICI, SUCU; 2003)

O modelo do COSO busca superar, como ferramenta de governança, essa discussão, e dentre os relatórios publicados pelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, em seu processo de amadurecimento, cujos elementos essenciais são apresentados graficamente como um cubo ou matriz tridimensional (conforme Figura 1), no qual as colunas da parte superiores representam as categorias de objetivos, as linhas representam os componentes e a estrutura organizacional é representada na terceira dimensão na lateral, permitindo avaliar se os cinco componentes e seus princípios operam de forma integrada, considerando os objetivos da instituição.

Como primeiro passo, o trabalho se voltou a avaliação de um processo complexo e estratégico, gestão de contratos, como oportunidade de aprendizagem organizacional para os atores envolvidos e como proposta da diretoria da organização de induzir o gestor da importância prática da gestão de riscos, incentivando e alimentando todo o processo na organização.

A equipe da própria unidade mapeou o processo de gestão de contratos na organização, todo o seu fluxo, identificando nele pontos críticos, essenciais ao processo e que necessitariam ser avaliados mais em detalhes. Uma etapa importante é o subprocesso de liquidação de despesas, previsto no artigo 62 da Lei nº 4.320, de 1964, é um ponto de controle do processo de gestão de contratos, dado que a partir dele existe a remuneração do contratado em relação ao serviço prestado, e nele existem riscos latentes no atingimento dos resultados, da conformidade e da produção de informações qualificadas, item 12 do Quadro 1.

Quadro 1: Fluxo de Gestão de Contratos na Organização

	Procedimento	Gerência Responsável	Documentos
1	Início processo	Demandante	Memorando de descrição do objeto, justificativa da necessidade, Termo de Referência e outros documentos

2	Autuação do processo administrativo	Contratos e Licitações	Processo
3	Verificar disponibilidade orçamentária	Finanças	Orçamento
4	Mínuta de Edital/Chamamento Público	Contratos e Licitações	Minuta do edital
5	Indicar modalidade de licitação, autorizar o processo, designar pregoeiro/comissão de licitação	Administrador	Autorização da licitação; designação do pregoeiro/Comissão
6	Análise Jurídica	Procuradoria	Parecer jurídico
7	Publicação do edital e anexos	Pregoeiro/Comissão	Publicação
8	Realização da licitação e indicação do vencedor	Pregoeiro/Comissão	Ata da licitação
9	Adjudicação	Pregoeiro/ Administrador (quando tem recurso)	Termo de Adjudicação
10	Homologação	Administrador	Termo de Homologação
11	Celebração do contrato	Administrador	Contrato assinado
12	Entrega do objeto/serviço	Demandante/Fiscal do Contrato (recebimento)	Documento Fiscal atestado (subprocesso de liquidação da despesa)
13	Contas a pagar	Finanças e Administrador (ordenador de despesa)	Ordem bancária (pagamento ao fornecedor)

Após definidos os pontos críticos do processo, objetos de avaliação técnica, a equipe destrinchou os componentes e os seus respectivos princípios (modelo da Política de Gestão de Riscos), para que eles servissem de padrão para a avaliação dos pontos escolhidos.

Para cada componente são estabelecidos princípios e pontos de foco que visam orientar as avaliações. O modelo requer a presença e o funcionamento de cada um dos cinco componentes e seus respectivos princípios. Segundo o Modelo, “Presença” refere-se à determinação da existência dos componentes e princípios relacionados no desenho e na implementação do sistema de controle interno para atingir objetivos especificados e “funcionamento” refere-se à determinação de que os componentes e princípios relacionados continuem a existir na operação e na condução do sistema de controle interno para atingir objetivos especificados.

Mediante a análise, por componente e princípio, avaliou-se então cada ponto crítico, utilizando-se basicamente as técnicas de análise documental e entrevista, e construiu-se assim o Mapa de Riscos, que sintetiza os diagnósticos da gestão dos contratos à luz de cada componente e princípio, gerando recomendações, que são propostas pela equipe para a resolução ou mitigação das situações encontradas, conforme os Quadros II e III.

Quadro II – Mapa de Riscos-Pontos Focais nos Componentes

## Ambiente de Controle

<b>Princípio 1:</b> “A organização demonstra ter comprometimento com a integridade e os valores éticos”.	Pontos de foco i) liderar pelo exemplo; ii) estabelecer normas de conduta; iii) avaliar a adesão às normas de conduta e iv) tratar desvios de forma oportuna.
Princípio 2: “Cumpra a responsabilidade de supervisão” – A estrutura de governança demonstra independência em relação aos seus executivos e supervisiona o desenvolvimento e o desempenho do controle interno.	Pontos de foco: i) estabelecer as responsabilidades pela supervisão; ii) utilizar experiências relevantes; iii) operar de forma independente e iv) exercer a supervisão do sistema de controle interno.
<b>Princípio 3:</b> “Estabelece a estrutura, a autoridade e a responsabilidade” – A administração estabelece, com a supervisão da estrutura de governança, as estruturas, os níveis de subordinação e as autoridades e responsabilidades adequadas na busca dos objetivos.	Pontos de foco i) considerar todas as estruturas da entidade; ii) estabelecer linhas de subordinação e iii) definir, atribuir e limitar autoridades e responsabilidades.
<b>Princípio 4:</b> “Demonstra comprometimento com a competência” – A organização demonstra comprometimento para atrair, desenvolver e reter talentos competentes, em linha com seus objetivos.	Pontos de foco i) estabelecer políticas e práticas; ii) avaliar a competência e tratar as deficiências; iii) atrair, desenvolver e reter talentos e iv) planejar e preparar a sucessão
<b>Princípio 5:</b> “Reforça a responsabilidade pela prestação de contas” – A organização faz com que as pessoas assumam responsabilidade por suas funções de controle interno na busca pelos objetivos.	Pontos de foco i) exigir a prestação de contas por meio de estruturas, autoridades e responsabilidades; ii) estabelecer métricas, incentivos e recompensas de desempenho; iii) avaliar continuamente a relevância de métricas, incentivos e recompensas de desempenho; iv) considerar pressões excessivas e v) avaliar o desempenho e recompensar ou disciplinar as pessoas.

Avaliação de Riscos

<p><b>Princípio 6:</b> “Especifica objetivos adequados” – A organização especifica os objetivos com clareza suficiente, a fim de permitir a identificação e a avaliação dos riscos associados aos objetivos.</p>	<p>Pontos de foco:</p> <p><b>i) Objetivos Operacionais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Refletir as escolhas da administração;</li> <li>•Considerar as tolerâncias ao risco;</li> <li>•Incluir metas de desempenho operacionais e financeiras;</li> <li>•Formar uma base para o comprometimento de recursos.</li> </ul> <p><b>ii) Objetivos de divulgação financeira externa;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Estar em conformidade com as normas de contabilidade aplicáveis;</li> <li>•Considerar a materialidade;</li> <li>•Refletir as atividades da entidade.</li> </ul> <p><b>iii) Objetivos de divulgação não financeira externa</b></p> <p>Estar em conformidade com as normas e estruturas estabelecidas externamente;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Considerar os níveis exigidos de precisão;</li> <li>•Refletir as atividades da entidade.</li> </ul> <p><b>iv) Objetivos de divulgação interna</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Refletir as escolhas da administração;</li> <li>•Considerar o nível exigido de precisão;</li> <li>•Refletir as atividades da entidade.</li> </ul> <p><b>v) Objetivos de conformidade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Refletir leis e regulamentos externos;</li> <li>•Considerar as tolerâncias ao risco.</li> </ul>
<p><b>Princípio 7:</b> “A organização identifica e analisa riscos” - A organização identifica os riscos à realização de seus objetivos por toda a entidade e analisa os riscos como uma base para determinar a forma como devem ser gerenciados.</p>	<p>Pontos de foco: i) Incluir os níveis de entidade, subsidiária, divisão, unidade operacional e áreas funcionais; ii) Analisar fatores internos e externos; iii) Envolver os níveis apropriados da administração; iv) Estimar a importância dos riscos identificados; v) Determinar como responder aos riscos.</p>

<p><b>Princípio 8:</b> “Avalia o risco de fraude” - A organização considera o potencial para fraude na avaliação dos riscos à realização dos objetivos.</p>	<p>Pontos de foco: i) Considerar os vários tipos de fraude; ii) Avaliar incentivos e pressões; iii) Avaliar oportunidades; iv) Avaliar atitudes e racionalizações.</p>
<p><b>Princípio 9:</b> “Identifica e analisa mudanças significativa” - A organização identifica e avalia as mudanças que poderiam afetar, de forma significativa, o sistema de controle interno.</p>	<p>Pontos de foco: i) Avaliar mudanças no ambiente externo; ii) Avaliar mudanças no modelo de negócios e iii) Avaliar mudanças na liderança</p>

### Atividade de Controle

<p><b>Princípio 10:</b> “Seleciona e desenvolve atividades de controle” - A organização seleciona e desenvolve atividades de controle que contribuem para a redução, a níveis aceitáveis, dos riscos à realização dos objetivos.</p>	<p>Pontos de foco: i) Integrar-se com a avaliação de riscos; ii) Considera fatores específicos da entidade; iii) Determinar os processos de negócios relevantes; iv) Avaliar a combinação de tipos de atividades de controle; v) Considerar em quais níveis as atividades são realizadas e vi) Abordar a segregação de funções.</p>
<p><b>Princípio 12:</b> “Implementa por meio de políticas e procedimentos” - A organização estabelece atividades de controle por meio de políticas que estabelecem o que é esperado e os procedimentos que colocam em prática essas políticas.</p>	<p>Pontos de foco: i) Estabelecer políticas e procedimentos para apoiar a implementação das diretrizes da administração; ii) Estabelecer responsabilidade e prestação de contas pela execução das políticas e procedimentos; iii) Realizar tempestivamente; iv) Tomar ações corretivas; v) Realizar recorrendo a pessoal competente e vi) Reavaliar políticas e procedimentos.</p>

### Informação e Comunicação

<p><b>Princípio 13:</b> “Utiliza informações relevantes” - A organização obtém ou gera e utiliza informações significativas e de qualidade para apoiar o funcionamento do controle interno.</p>	<p>Pontos de foco: i) Identificar os requisitos de informações; ii) Capturar fontes internas e externas de dados; iii) Processar dados relevantes em informações; iv) Manter a qualidade durante todo o processamento; v) Considerar custos e benefícios.</p>
<p><b>Princípio 14:</b> “Comunica internamente” - A organização transmite internamente as informações necessárias para apoiar o funcionamento do controle interno, inclusive os objetivos e responsabilidades pelo controle.</p>	<p>Pontos de foco: i) Comunicar as informações de controle interno; ii) Comunicar-se com a estrutura de governança; iii) Fornecer linhas de comunicação independentes; iv) Selecionar métodos de comunicação relevantes.</p>
<p><b>Princípio 15:</b> “Comunica externamente” - A organização comunica-se com os públicos externos sobre assuntos que afetam o funcionamento do controle interno.</p>	<p>Pontos de foco: i) Comunicar-se com públicos externos; ii) Possibilitar o recebimento de comunicações; iii) Comunicar-se com a estrutura de governança; iv) Fornecer linhas de comunicação</p>

	independentes; v) Selecionar métodos de comunicação relevantes.
--	---

### Atividades de Monitoramento

Princípio 16: “Realiza avaliações contínuas e/ou independentes” – A organização seleciona, desenvolve e realiza avaliações contínuas e/ou independentes para se certificar da presença e do funcionamento dos componentes do controle interno.	Pontos de foco: i) Considerar uma combinação de avaliações contínuas e independentes; ii) Considerar o ritmo das mudanças; iii) Estabelecer o entendimento da base de referência; iv) Utilizar pessoal com conhecimento; vi) Integrar aos processos de negócios; vii) Ajustar o escopo e a frequência; viii) Avaliar objetivamente.
Princípio 17: “Avalia e Comunica Deficiências” - A organização avalia e comunica deficiências no controle interno em tempo hábil aos responsáveis por tomar ações corretivas, inclusive a estrutura de governança e alta administração, conforme aplicável.	Pontos de foco i) Avaliar resultados; ii) Comunicar deficiências e iii) Monitorar as ações corretivas.

**Quadro III – Mapa de Riscos -Melhorias nos Componentes**

<b>Componente</b>	<b>Risco Identificado</b>	<b>Sugestão de melhoria</b>
<b>Ambiente de Controle</b>	Não foram identificados treinamentos específicos dos conceitos de Código de Ética para o pessoal da equipe de contratos, incluso fiscais e outros atores relacionados.	avaliar a oportunidade e conveniência de promover campanhas periódicas, bem como treinamentos específicos, disseminando e reforçando os conhecimentos acerca do Código de Ética, priorizando setores como a gestão de contratos.
<b>Avaliação de Riscos</b>	Não foram identificados indicadores de desempenho (controle de prazos, prazo médio de devolução do processo na prorrogação, por exemplo) para acompanhamento dos objetivos.	avaliar a oportunidade e conveniência de estabelecer controles por meio de metas / indicadores de desempenho, especialmente em relação aos prazos, sobretudo nas atividades relacionadas aos objetivos estratégicos da Unidade.

<b>Atividade de Controle</b>	A principal ferramenta de gestão de contratos é ancorada em planilhas eletrônicas sem a segurança devida.	criar um sistema para gerência dos contratos, com requisitos de transparência e funcionalidades de controle de acesso, níveis de autoridades, alertas de prazos, rastreabilidade, e, se possível, com medições de eficácia e produtividade, entre outras, de modo que a planilha seja completamente substituída
	Há carência na supervisão formal do trabalho dos fiscais de contrato, tampouco existem requisitos mínimos de conteúdo e de qualidade no que tange às informações prestadas em relatórios, bem como procedimentos padronizados e até orientações preventivas de fraudes desejáveis.	Estabelecer requisitos mínimos de conteúdo e qualidade para relatórios e um padrão de atuação com procedimentos, inclusive com medidas preventivas de fraudes.
	Necessidade de aprimoramento nos controles dos prazos por parte dos demandantes (fiscais e gestores) e carência de instrumentos de monitoramento e de delimitação de responsabilidade dos mesmos.	Avaliar a possibilidade de criar níveis de alertas, notificando o superior imediato na iminência do descumprimento do prazo
<b>Atividade de Monitoramento</b>	As atribuições e responsabilidades dos fiscais e gestores de contrato não foram incluídas na designação dos mesmos.	Adotar medidas para incluir as atribuições e responsabilidades relacionadas a fiscalização de contratos no ato de designação.

## Dos Resultados Alcançados

A avaliação dos resultados alcançados se deu nas dimensões preconizadas pelo COSO. Assim, a intenção não é verificar falhas pontuais e sim estabelecer os pontos focais de controle, contribuindo para uma visão multiplicadora nos processos que existem na Organização.

### Resultado na Dimensão Conformidade

Em relação aos resultados diretamente no âmbito da dimensão conformidade, a avaliação da gestão dos contratos permitiu enxergar a estrutura em termos de estímulo a observância das normas éticas em vigor, o conhecimento pelos servidores das normas e a sua aplicação, bem como a aderência a essas normas. Buscou-se alcançar também a prevenção do risco de fraude. Nesse sentido, destaca-se como fonte de estudos o trabalho de Santos e Souza (2016) na detecção e prevenção de fraudes em procedimentos licitatórios.

A avaliação de conformidade passou também pelo uso da tecnologia da informação como ferramenta de alerta para o descumprimento de normativos, incluindo os prazos legais.

A conformidade é um objetivo de essencial importância no processo de gestão de contratos no setor público, dado que este é vinculado a um ambiente normativo, além de decisões de órgãos de controle e jurisprudências de Tribunais, tornando o processo extremamente complexo, demandando assim de uma estrutura de controles internos que identifique os principais pontos das normas que devem ter a sua aderência monitorada, para servirem de esteio para o Compliance do processo como um todo.

### **Resultado na Dimensão Operacional**

Em relação aos resultados diretamente no âmbito da dimensão operacional, ela tem seus limites nas entregas, não somente do produto final, mas no conjunto de clientes e fornecedores que surgem no fluxo do processo, como também no controle interno. Para ter uma boa maturidade, necessita estimular que essas entregas ocorram de maneira razoável.

A avaliação se pautou nas medidas da qualidade dos mecanismos da estrutura de governança do processo, atuando na operação da fiscalização do contrato, sendo este o procedimento chave para as entregas. Assim como nos mecanismos de designação dos fiscais de contratos e acompanhamento da unidade responsável pela macrogestão. A capacitação técnica de todos os atores envolvidos e de que forma a estrutura permite que estes permanentemente prestem contas de suas ações nas diversas etapas (accountables).

Para Koppell (2010), tem-se que nesse sentido aponta quatro categorias que caracterizam a instituição “accountable”: i) a liability, na possibilidade de sofrer sanções positivas e negativas; ii) a controllability, na possibilidade de a instituição ser supervisionada; iii) na responsibility, como fidelidade a princípios e leis; e iv) a responsiveness, como preocupação na produção de resultados, em mais um exemplo que mescla as dimensões dos objetivos trazidos no modelo.

A especificação clara dos objetivos e das metas parciais, localizada em cada etapa, com a identificação dos riscos associados, bem como a existência de mecanismos de supervisão e monitoramento destes, com o uso de tecnologia da informação no que for possível, também foram aspectos da avaliação na dimensão operacional.

### **Resultado na Dimensão Divulgação**

Por último, os objetivos da dimensão de divulgação, dentro da lógica da transparência no setor público, aparecem no processo de avaliação da gestão de contratos, pelo uso de indicadores, metas, planilhas e sistemas de monitoramento como instrumentos que qualificam as informações produzidas sobre o processo, possibilitando que a divulgação destas atue em favor do aprimoramento do controle interno.

Dessa forma, esta etapa se ateu aos fluxos de informações externos e internos e de que maneira está estruturada para promover a interação com outros atores, possibilitando a comunicação das fragilidades e das boas práticas em tempo hábil. O objetivo de divulgação é reduzir a assimetria informacional e o risco de oportunismo pelos atores envolvidos (WILLIAMSON, 1996).

A dimensão da divulgação, mais do que uma questão do acesso a informação de forma democrática, é crucial para a governança estratégica de um processo de gestão de contratos no Setor Público, que vai além dos aspectos informacionais de uma perspectiva financeira, mas buscando evitar a ausência de algum registro ou de registros fraudulentos, que possam esconder situações irregulares e que afetam a sustentabilidade da organização como um todo.

A Gestão de Riscos no Setor Público é ainda um processo incipiente e com pouco amadurecimento, a experiência de avaliação da gestão de contratos a luz da Política de Gestão de Riscos da Organização permitiu mapear lacunas e boas práticas, com base num modelo robusto e reconhecido, reforçando os caminhos para o processo de aprimoramento, sugerindo soluções para a respectiva direção na linha de: indicação de capacitações específicas, priorização de um grupo de contratos para tratamento diferenciado, construção de indicadores, desenvolvimento de ferramentas de tecnologia da informação, estabelecimento de requisitos para os produtos gerados pelos fiscais de contratos e o estabelecimento de mecanismos de alertas.

A partir dessa avaliação, permitiu-se a integração desse roteiro no contexto dos diversos objetivos, equilibrando a avaliação, fugindo das avaliações governamentais tradicionais, na linha da conformidade ou ainda, da segregação do operacional e de conformidade, focando avaliar a estrutura, e não seus resultados, nas três dimensões preconizadas.

Essa avaliação não substitui a verificação da execução na ponta, até como instrumento de retroalimentação desses controles internos, mas estimula um diagnóstico e uma proposição estrutural, visando os melhores níveis de Accountability da organização.

## **Conclusões**

O que se conclui no presente relato é que a Política de Gestão de Riscos da organização pública avaliada, mais do que um modelo para a implementação de uma estrutura de governança corporativa, pode servir como um parâmetro de comparação com a realidade encontrada em determinado processo, em determinado arranjo adotado, podendo nortear mudanças necessárias na estrutura e nos fluxos de trabalho, como também, para o aprendizado organizacional.

Com seu aspecto multidimensional, especificamente nos operacionais, nos de conformidade e nos de divulgação, possibilita uma visão mais equilibrada e sustentável da organização, podendo fornecer elementos para a boa governança. Pode-se existir um processo de trabalho aderente aos normativos, e que não funciona, ou que funciona e é incipiente. Ou ainda, ser capturado ao longo do tempo, havendo a necessidade de uma convivência entre essas questões, como é um dos princípios também de outro modelo consagrado, o Balance Score Card, uma ferramenta que visa avaliar o desempenho da organização, muito utilizada no contexto do planejamento estratégico.

Conclui-se que, em processos macros como a gestão de contratos administrativos no Setor Público exercida em grandes organizações, com muitos envolvidos, em árvores decisórias complexas, tem riscos inerentes pela assimetria informacional, pelo risco do oportunismo e pela dificuldade de desdobramento dos objetivos globais ao longo das diversas etapas. Dessa forma, recomenda-se uma proposta de governança com esse caráter equilibrador e sistêmico, o que se mostrou viável com o uso da Política de Gestão de Riscos da organização avaliada, preconizado pelo COSO/2013 e pela ISO 31000:2009,

como mecanismo para aprimorar sistemas e estruturas, finalidade precípua das avaliações.

## Referências

- BRAGA, M.V.A. A trajetória do Controle Interno do Poder Executivo Federal de 1964 a 2014: uma breve análise institucional desses 50 anos. Síntese: Revista da Escola de Contas e Gestão do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, v. 11, n. 12, p.100-115, jan. 2016. Semestral.
- BRAGA, M.V.A. Granado, G.A.R. Compliance no setor público: necessário; mas suficiente? 18 de abril de 2017. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/317415897\\_Compliance\\_no\\_setor\\_publico-Necessario\\_mas\\_suficiente](https://www.researchgate.net/publication/317415897_Compliance_no_setor_publico-Necessario_mas_suficiente)> Acesso em: 13 mai. 18.
- BRASIL. AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR. Política de Gestão de Riscos da Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS. Disponível em <[http://www.ans.gov.br/images/stories/A\\_ANS/Transparencia\\_Institucional/gestao\\_de\\_riscos/politica-gestao-de-riscos-ans.pdf](http://www.ans.gov.br/images/stories/A_ANS/Transparencia_Institucional/gestao_de_riscos/politica-gestao-de-riscos-ans.pdf)>. Acesso em: 13 mai. 18.
- BRASIL Lei no 4.320, de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 mar. 1964, republicado em 9 abr.1964 e retificado em 3 jun. 1964, Seção 1.
- BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO Acórdão nº 3.364/2013-TCU-Plenário. Disponível em <<https://contas.tcu.gov.br/pesquisaJurisprudencia/#/pesquisa/acordao-completo>>. Acesso em: 13 mai. 2018.
- BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Manual de Auditoria Financeira. Brasília, 2016. Disponível em <<http://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/manual-de-auditoria-financeira-1.htm>> Acesso em: 13 mai. 2018.
- COSO – COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. Controle interno – estrutura integrada. São Paulo: Tradução de PriceWaterHouseCoopers, 2013.
- KOPPELL, Jonathan GS. World rule: Accountability, legitimacy, and the design of global governance. University of Chicago Press, 2010.
- PICKETT K. H. S. Enterprise Risk Management. Manager’s Journey. New Jersey: Ed. John Wiley & Sons, Inc., 2006.
- SANTOS, F.B; SOUZA, K.R. Como combater a corrupção em licitações: detecção e prevenção de fraudes. Belo Horizonte: Fórum, 2016. 154p. ISBN 978-85-450-0165-2.
- WILLIAMSON, O.E. The mechanisms of governance. Oxford: Oxford University Press, 1996.