

idp

v. 5 n. 6

191

DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

WORKING PAPER

**AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE EM
GESTÃO DE RISCOS NA DIRETORIA DE
ASSISTÊNCIA AO PESSOAL DO EXÉRCITO
BRASILEIRO (DAP)**

Paolla Cristina de Moura e Silva

AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GESTÃO DE RISCOS NA DIRETORIA DE ASSISTÊNCIA AO PESSOAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO (DAP)

Paolla Cristina de Moura e Silva¹

¹ Mestre em Administração Pública pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP – Brasil. E-mail: paolla_lavigne@hotmail.com. ORCID: 0009-0002-6973-2675.

IDP

O IDP é um centro de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão nas áreas da Administração Pública, Direito e Economia. O Instituto tem como um de seus objetivos centrais a profusão e difusão do conhecimento de assuntos estratégicos nas áreas em que atua, constituindo-se um *think tank* independente que visa contribuir para as transformações sociais, políticas e econômicas do Brasil.

DIREÇÃO E COORDENAÇÃO

Diretor Geral

Francisco Schertel

Coordenador do Mestrado Profissional em Administração Pública

Caio Resende

CONSELHO EDITORIAL

Coordenação

Paulo Castro

Renan Holtermann

Milton Mendonça

Supervisão e Revisão

Emmanuel Brasil

Débora Dossiatti

Apoio Técnico

Igor Silva

Projeto gráfico e diagramação

Juliana Vasconcelos

DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Revista Técnica voltada à divulgação de resultados preliminares de estudos e pesquisas aplicados em desenvolvimento por professores, pesquisadores e estudantes de pós-graduação com o objetivo de estimular a produção e a discussão de conhecimentos técnicos relevantes na área de Administração Pública.

Convidamos a comunidade acadêmica e profissional a enviar comentários e críticas aos autores, visando o aprimoramento dos trabalhos para futura publicação. Por seu propósito se concentrar na recepção de comentários e críticas, a Revista Debates em Administração Pública não possui ISSN e não fere o ineditismo dos trabalhos divulgados.

As publicações da Revista estão disponíveis para acesso e download gratuito no formato PDF. Acesse: www.idp.edu.br

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do IDP. **Qualquer citação** aos trabalhos da Revista só é permitida mediante autorização expressa do(s) autor(es).

SUMÁRIO

1. Introdução	7
2. Referencial Teórico	10
2.1 Gestão de Riscos	10
2.1.1 Introdução à Gestão de Riscos	10
2.1.2 Processo de Gestão de Riscos	12
2.2 Maturidade em Gestão de Riscos	14
2.2.1 RMM – <i>Risk Maturity Model</i>	14
2.2.2 Modelo do Tribunal de Contas da União	16
3. Metodologia	18
4. Resultados e Discussão	22
5. Considerações finais	37
6. Referências	39

Resumo:

Com o advento do paradigma da governança pública, no final do século XX, a gestão de riscos ganhou maior relevância na administração pública. No Brasil, em 2016, a Instrução Normativa Conjunta nº 01 estabeleceu que órgãos do Poder Executivo Federal deveriam sistematizar suas ações relacionadas à gestão de riscos. Um desses órgãos foi o Exército Brasileiro, que, em 2017, publicou a 1ª edição da sua política de gestão de riscos. Entre as organizações militares que seguem essa política, encontra-se a Diretoria de Assistência ao Pessoal (DAP), responsável pelas áreas de pessoal civil, veteranos, pensionistas e assistência social e religiosa do Exército. Embora a referida política cite a avaliação da maturidade em gestão de riscos como uma ferramenta de identificação de áreas vulneráveis que possam afetar os objetivos organizacionais, o documento não apresenta um modelo de mensuração. Desse modo, o objetivo deste trabalho é mensurar a maturidade em gestão de riscos na DAP, conforme metodologia do Tribunal de Contas da União (TCU), e emitir sugestões. Para isso, foi realizada uma pesquisa descritiva e qualitativa, por meio de entrevista, análise documental e aplicação de questionário. A partir dos dados coletados, utilizou-se os parâmetros de mensuração do TCU para identificar o nível de maturidade da gestão de riscos nas dimensões ambiente, processos, parcerias e resultados e, aplicando pesos para cada dimensão, concluiu-se que o nível de maturidade global da DAP é o “aprimorado”. Após a identificação das possibilidades de melhoria, sugestões foram emitidas, a fim de aperfeiçoar o nível de maturidade da diretoria.

Palavras-Chave: gestão de riscos; governança pública; maturidade em gestão de riscos.

Abstract:

With the advent of the public governance paradigm at the end of the 20th century, risk management gained greater relevance in public administration. In Brazil, in 2016, Joint Normative Instruction No. 01 established that entities of the Federal Executive Branch should systematize their actions related to risk management. One of these entities was the Brazilian Army, which, in 2017, published the 1st edition of its risk management policy. Among the military organizations that follow this policy is the Personnel Assistance Directorate (DAP), responsible for the areas of civilian personnel, veterans, pensioners and social and religious assistance of the Army. Although the aforementioned policy cites the assessment of risk management maturity as a tool for identifying vulnerable areas that may affect organizational objectives, the document does not present a measurement model.

Therefore, the objective of this work is to measure maturity in risk management at DAP, according to the methodology of the Federal Court of Accounts (TCU), and issue recommendations. For this, a descriptive and qualitative research was carried out, through interviews, document analysis and questionnaire application. From the data collected, the TCU measurement parameters were used to identify the level of maturity of risk management in the dimensions environment, processes, partnerships and results and, applying weights to each dimension, it was concluded that the DAP's level of overall maturity is "enhanced". After identifying possibilities for improvement, recommendations were issued in order to improve the board's maturity level.

Keywords: risk management; public governance; maturity in risk management.

1. INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, a administração pública passou por diversos paradigmas, que são um conjunto de crenças, valores e práticas que orientam a forma como a gestão pública é pensada e implementada.

Os paradigmas da administração pública têm evoluído ao longo dos tempos, indo da Administração Patrimonial, do início e meados do século passado, até a Nova Gestão Pública (NGP), que reinou quase absoluta nas décadas 1980/1990, passando pela Administração Burocrática. E a partir do final do século passado, surge um novo paradigma, genericamente denominado de Governança Pública, com foco na colaboração e na coordenação dos entes públicos e destes com a sociedade civil (Neves; Guimarães; Júnior, 2017, p. 2).

No Brasil, o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, em seu inciso I do Art. 2º, define governança pública como um “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (Brasil, 2017).

No âmbito dos mecanismos de estratégia e controle, temos a gestão de riscos e controles internos, que é definida no art. 2º, inciso IV, do Decreto nº 9.203, como:

[...] processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos (Brasil, 2017).

Nesse contexto, o então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e a Controladoria-Geral da União (CGU) emitiram a Instrução Normativa Conjunta nº 01, que estabeleceu que órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deveriam sistematizar suas ações relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança (Brasil, 2016).

Entre os diversos órgãos que devem cumprir as imposições constantes na Instrução Normativa, encontra-se o Exército Brasileiro (EB). Assim, buscando acompanhar os novos

valores da administração pública, o EB elaborou, em 2017, a 1ª edição da Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro, revogada pela 2ª edição, em 2018 (Brasil, 2018a).

A referida política procurou sistematizar o tema no âmbito de toda Força Terrestre. O documento apresenta de forma clara e detalhada como a gestão de riscos será implementada em todas as organizações militares (OM) do Exército. Entretanto, cada OM possui características particulares, que podem influenciar direta ou indiretamente na excelência com qual a organização militar gere seus riscos. Desse modo, algumas unidades podem possuir níveis mais maduros de gestão de riscos e outras menos, sendo necessário compreender os pontos sensíveis que precisam de aprimoramento.

Uma dessas OM é a Diretoria de Assistência ao Pessoal, objeto de estudo desta pesquisa. Segundo seu regulamento, a DAP tem como finalidade gerir o sistema de pessoal civil do Exército, o serviço de veteranos e pensionistas do Exército e o sistema de assistência social do Exército (Brasil, 2019a), sendo também incorporada a gestão do serviço de assistência religiosa do Exército, em 2023.

A gestão de riscos na Diretoria visa, especialmente, reduzir impactos negativos na gestão orçamentária, na gestão dos recursos humanos que compõem todos os quatro sistemas e serviços da Diretoria e na gestão dos diversos processos executados e/ou normatizados pela DAP.

A gestão de riscos madura pode evitar fraudes, desvio de verbas, danos ao erário em geral, irregularidades, entre outros efeitos nocivos à boa gestão. No âmbito de EB, é a Diretriz Reguladora da Política de Gestão de Riscos do Exército (Brasil, 2019b), que menciona a avaliação da maturidade de gestão de riscos. Entretanto, a metodologia apresentada é insuficiente para uma boa mensuração, pois considera apenas duas dimensões, a observância às normas e metodologias formais e a quantidade de áreas relevantes para o atingimento do objetivo da organização militar em que as práticas são implementadas.

A diretriz ressalta que a mensuração será realizada por meio de uma autoavaliação

diagnóstica da gestão organizacional do EB, sem explicitar a metodologia que deverá ser utilizada (ferramentas de coleta, modelo de questionário, etc.).

Para avaliar os níveis de maturidade, existem diversos modelos, como o *Risk Maturity Model* (RMM) e o modelo do TCU. O primeiro modelo apresenta apenas os ambientes a serem avaliados e os possíveis níveis de maturidade, enquanto o modelo do TCU fornece uma metodologia de mensuração, com um questionário a ser aplicado e métricas definidas.

Diante da inexistência de metodologia de mensuração própria do Exército, esta pesquisa utilizará a metodologia de avaliação de maturidade de gestão de riscos do TCU.

Desta forma, pretende-se investigar nesta pesquisa a seguinte questão: **Qual o nível de maturidade da gestão de riscos da Diretoria de Assistência ao Pessoal do Exército Brasileiro a partir da metodologia de mensuração do Tribunal de Contas da União?**

A hipótese de pesquisa é que o nível de maturidade global em gestão de riscos da DAP, de acordo com a metodologia do TCU, seja o nível intermediário. Isso porque a dimensão “processos” tende a obter um bom índice, considerando a existência de um manual técnico que orienta todo o processo de gestão de riscos, enquanto a existência de uma política de gestão de riscos e de sua diretriz contribuem para um bom índice na dimensão “ambiente”. Entretanto, na dimensão “parcerias”, o índice pode ser baixo, pois não há formalização da gestão de riscos no acordo de cooperação entre a DAP e sua parceira. Por fim, a dimensão “resultados”, tende a apresentar um nível intermediário de maturidade, uma vez que o ambiente e os processos estão bem estruturados, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais.

Além desta introdução, o texto se organiza em mais quatro seções. Na segunda seção é feita uma exposição acerca do referencial teórico sobre gestão de riscos e modelos de maturidade. A terceira seção apresenta a metodologia. Na quarta seção são apresentados os resultados encontrados e discussões sobre o tema. Por fim, encontram-se

as considerações finais, com um resumo dos achados nesta pesquisa e as sugestões propostas à DAP para elevar seu nível de maturidade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Riscos

2.1.1 Introdução à Gestão de Riscos

De acordo com o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) (2020, p.1) “risco é a possibilidade de ocorrência de eventos que podem afetar a realização da estratégia e dos objetivos do negócio”.

Przetacznik (2022) afirma que até a década de 1970, a gestão de riscos no setor privado era focada em riscos puros e seguráveis. Após esse período, as empresas passaram a utilizar métodos de gestão de riscos de forma mais ampla, como no controle de perdas e nas estratégias para evitar, reduzir ou transferir riscos.

Um divisor de águas quanto ao tema foi o surgimento, no início do século XXI, do *Enterprise Risk Management* (ERM). Diferenciando-se da abordagem tradicional, que tratava os riscos de forma segmentada na empresa, o ERM opta por uma abordagem holística, incorporando-se ao nível estratégico da organização (Carvalho, 2021).

Embora a gestão de riscos tenha iniciado no setor privado, ela se estendeu ao setor público, recebendo maior atenção com o surgimento da governança pública. Para Vieira e Araújo (2020, p. 407) “a governança e a gestão de uma organização são fortalecidas quando a gestão de riscos é integrada ao planejamento e à execução das estratégias, pois permite o alinhamento de estratégias e desempenho com sua missão institucional e propósitos fundamentais”.

De acordo com o TCU (Brasil, 2020), a governança pública abrange mecanismos de liderança, estratégia e controle. A gestão de riscos é uma prática do mecanismo de

estratégia, como mostra a figura a seguir.

Figura 1: Práticas relacionadas aos mecanismos de governança



Fonte: Brasil, 2020, p. 52

Para Vieira e Barreto (2019, p. 105), a sistematização da gestão de riscos dentro de uma organização também “se relaciona diretamente com os mecanismos de governança e controle interno que visam aprimorar a direção e o controle e assegurar maior responsividade (*accountability*), transparência (*openness*) e a integridade (*integrity*) das agências públicas”. Percebe-se que a prática de gestão de riscos se comunica com outras práticas de governança, representando a visão holística trazida pelo ERM.

Embora a metodologia de gestão de riscos seja similar em organizações públicas e privadas, a sua implementação no setor público enfrenta desafios adicionais, como: i) mudança frequente de lideranças ou vacância de cargos de liderança; ii) líderes com pouco conhecimento em gestão de riscos; iii) divisão entre o orçamento operacional e o orçamento

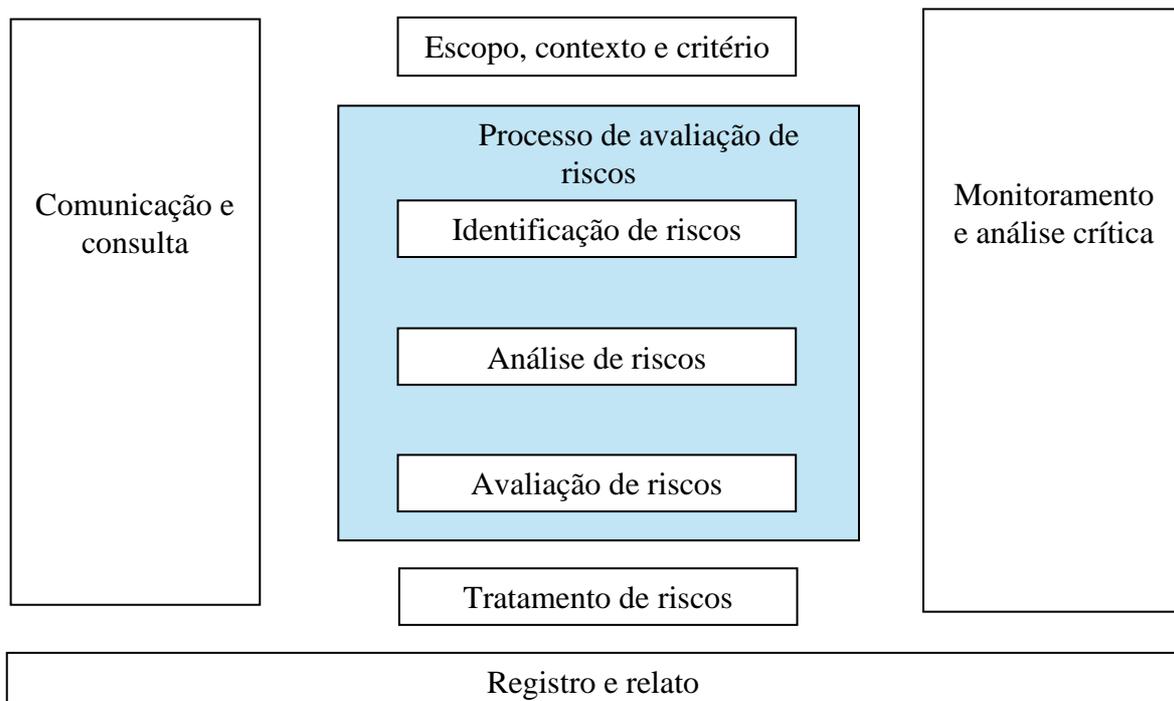
dos programas; iv) cultura e mentalidade de risco limitadas (Ahmeti; Vladi, 2017).

Ainda que encontre desafios, a gestão de riscos é uma ferramenta crucial de governança no setor público, auxiliando os gestores a cumprirem suas responsabilidades de gerar, preservar e fornecer valor público à sociedade (Vieira; Barreto, 2019).

2.1.2 Processo de Gestão de Riscos

A condução da gestão de riscos é feita em todos os níveis e perpassa todas as áreas de uma organização, seja ela pública ou privada. A forma como essa condução é dada é conhecida como processo de gestão de riscos, que “envolve a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas para as atividades de comunicação e consulta, estabelecimento do contexto e avaliação, tratamento, monitoramento, análise crítica, registro e relato de riscos” (ABNT, 2018, p. 9).

Figura 2: Processo de gestão de riscos.



Fonte: ABNT, 2018

Cada atividade da figura acima apresenta ações específicas, mas que geram sinergia no processo de gestão de riscos, de modo que nenhuma deva ser negligenciada.

De acordo com o modelo proposto pelas ISO 31000 (ABNT, 2018) e 31010 (ABNT, 2012), as 6 (seis) macroatividades são definidas da seguinte forma:

1) comunicação e consulta: estabelecimento de uma comunicação e consulta eficazes com as partes interessadas do processo, a fim de facilitar uma melhor definição do contexto e identificação dos riscos, além de garantir que diferentes perspectivas sejam consideradas e que haja aprovação e apoio de todos para um plano de tratamento de riscos.

2) escopo, contexto e critério: momento em que os objetivos da análise de riscos e o plano para conduzi-la são definidos e acordados entre as partes. São feitos o estabelecimento dos critérios de risco e a definição do escopo das atividades de gestão de riscos;

3) processo de avaliação de riscos: é um processo que engloba a identificação, a análise e a avaliação de riscos. Essa atividade permite compreender os riscos existentes, suas causas, consequências e probabilidades, fornecendo subsídios para a tomada de decisão quanto a necessidade de tratamento do risco, a priorização das opções de tratamento e a maximização de oportunidades;

4) tratamento do risco: envolve as ações voltadas para selecionar opções de respostas aos riscos com vistas a reduzir sua probabilidade, impacto ou ambos. Essa etapa está relacionada também com a implementação dessas ações.

5) monitoramento e análise crítica: tem por objetivo garantir e aprimorar a qualidade e a eficácia do processo de gestão de riscos. Deve ocorrer de forma contínua, planejada e em todas as etapas do processo; e

6) registro e relato: trata da documentação e do relato de todo o processo de gestão de riscos. Visa a comunicação das atividades e resultados da gestão de riscos na organização, o fornecimento de informações para embasar a tomada de decisão, o

aperfeiçoamento das práticas de gestão de riscos e o auxílio na interação com as partes interessadas.

2.2 Maturidade em Gestão de Riscos

De acordo com De Bruin et al. (2005), modelos de maturidade são desenhados para avaliar a maturidade (ou seja, competência, capacidade, nível de sofisticação) de um tema determinado, com base em um conjunto mais ou menos abrangente de critérios.

Ao longo dos anos, diversos modelos de maturidade em gestão de riscos foram criados, como os que serão discutidos a seguir. Entretanto, nem todos os modelos apresentam uma metodologia de mensuração, mas apenas a classificação dos possíveis níveis de maturidade e a definição das dimensões avaliadas dentro de cada nível. Nesses modelos, cabe ao avaliador selecionar os instrumentos e as métricas para a mensuração da maturidade.

2.2.1 RMM – *Risk Maturity Model*

O *Risk Maturity Model* (RMM) - Modelo de Maturidade de Riscos - foi criado por Hillson (1997), com o objetivo de proporcionar às organizações em geral uma ferramenta de autoanálise em relação à sua gestão de riscos e de identificação de possíveis pontos de melhoria. Foi um dos primeiros modelos criados e, portanto, serviu de base para vários outros modelos mais desenvolvidos (Novais, 2016).

O RMM possui quatro níveis de maturidade: i) ingênuo; ii) principiante; iii) normalizado; e iv) natural. O modelo apresenta quatro atributos a serem analisados: i) cultura; ii) processo; iii) experiência; e iv) aplicação. A identificação dos atributos dentro de cada nível é apresentada na **Tabela 1**.

debates em administração

Tabela 1: Relacionamento entre os níveis e áreas do modelo RMM

	Nível 1 (Simples)	Nível 2 (Principiante)	Nível 3 (Normalizado)	Nível 4 (Natural)
Definição	Desconhecem a necessidade de gerenciamento de risco. Não existe uma abordagem estruturada para lidar com a incerteza. Processo de gestão reativo e repetitivo, Pouca ou nenhuma tentativa de aprender com o passado ou se preparar para o futuro.	Experiência com gestão de riscos por intermédio de um pequeno número de indivíduos. Nenhuma abordagem genérica estruturada localmente. Consciência dos benefícios potenciais da gestão de risco, mas aplicação ineficaz e sem ganho pleno de benefícios.	Gerenciamento de riscos construído em processos de negócios rotineiros. Gerenciamento de riscos implementado na maioria ou todos os projetos. Processos genéricos de riscos formalizados. Benefícios entendidos em todos os níveis da organização, embora nem sempre sejam consistentemente alcançados.	Cultura na consciência em risco com uma abordagem proativa do gerenciamento do risco em todos os aspectos do negócio, Uso ativo das informações sobre riscos para melhorar os processos de negócio e ganhar vantagem competitiva. Ênfase no gerenciamento de oportunidades (riscos positivos).
Cultura	Sem consciência do risco. Resistente/relutante em mudar. Tendência a continuar com processo existente.	Processo de risco pode ser visto como uma sobrecarga adicional com benefícios variáveis. Gerenciamento do risco empregado somente em projetos selecionados.	Aceitação da política de gestão de riscos. Benefícios reconhecidos e esperados. reparado para comprometer recursos a fim de colher ganhos.	Compromisso com a gestão de riscos de cima para baixo (da liderança, por exemplo). Gestão de riscos proativa encorajada e recompensada.
Processo	Não há um processo formal.	Não há um processo genérico formal, embora alguns métodos formais específicos possam estar em uso.	Processo genérico aplicado à maioria dos projetos. Processo formal incorporado ao sistema de qualidade. Alocação de ativos e gestão dos orçamentos de risco em todos os níveis. Necessidade limitada de apoio externo.	Processos de negócio baseados em risco. "Gestão Total de Risco" transversal a todo o negócio. Atualização regular e frequente dos processos. Métrica das rotinas de risco com comentários consistentes com a melhoria.
Experiência	Não entendimento dos princípios de risco ou linguagem.	Limitado a indivíduos que tiveram um treinamento pequeno ou informal.	Especialistas locais, formalmente treinados em habilidades básicas. Desenvolvimento de processos específicos e ferramentas.	Toda a equipe está consciente dos riscos e usando habilidades básicas. Aprendizagem por meio da experiência como parte do processo. Treinamentos externos regulares para aprimorar habilidades.
Aplicação	Não há aplicativos estruturados. Não há recursos dedicados. Não existe ferramentas de risco.	Aplicação inconsistente. Disponibilidade variável de pessoal. coleção ad hoc de ferramentas e métodos.	Rotina e aplicativos consistentes para todos os projetos e recursos entregues. Conjunto integrado de ferramentas e métodos.	Segunda natureza, aplicada para todas as atividades. Relatórios de riscos-base para a tomada de decisão. Estado da arte em ferramentas e métodos.

Fonte: Hillson, 1997 apud Novais, p. 23, 2016

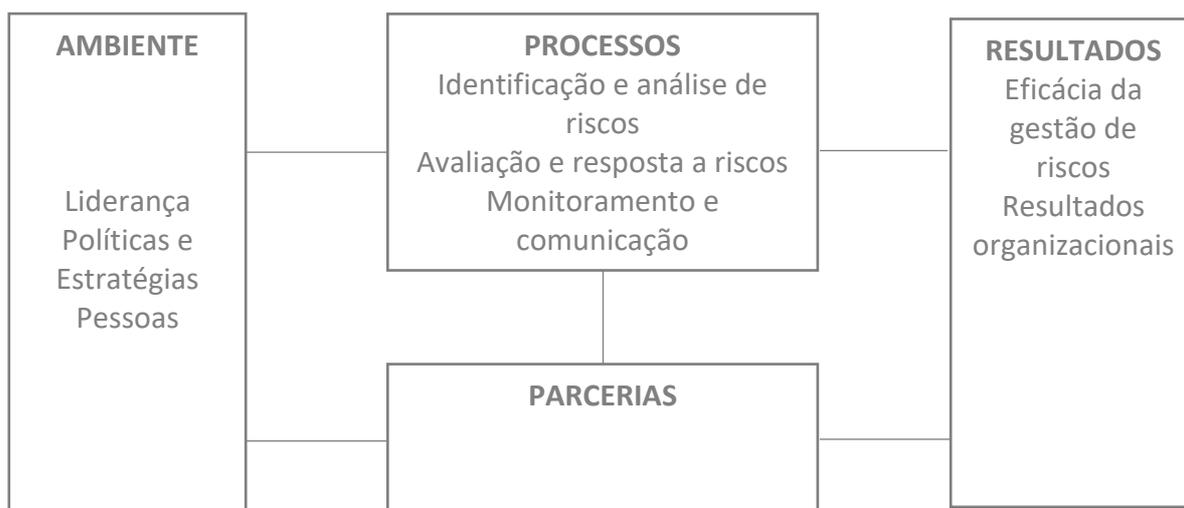
2.2.2 Modelo do Tribunal de Contas da União

O TCU, como órgão de controle externo da União, vem buscando aprimorar suas auditorias na área de gestão de riscos. Nesse sentido, uma das medidas tomadas pelo Tribunal foi a elaboração do Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos, cujo principal objetivo é auxiliar os auditores do setor público na atividade de avaliação da maturidade da gestão de riscos e identificar os pontos que necessitam de aperfeiçoamento, a fim de aprimorar a entrega de produtos e serviços à sociedade (Brasil, 2018b).

O modelo apresentado nesse roteiro é usado pelo TCU para a realização de auditoria de gestão de riscos nos órgãos da administração pública federal. Foi elaborado a partir da avaliação de diversos modelos de gestão de riscos (COSO, ISO 31000 e outros), sendo selecionados os que possuíam uma estrutura sólida de conceitos e a possibilidade de compilação de boas práticas (Brasil, 2012).

O modelo é composto por quatro dimensões, conforme figura abaixo:

Figura 3: Modelo de avaliação da maturidade em gestão de riscos



Fonte: Brasil, 2018b, adaptado.

A dimensão “Ambiente” está relacionada à cultura, à governança de riscos e à

consideração dos riscos no momento da elaboração da estratégia e dos objetivos. Busca verificar se há na organização um ambiente propício para a gestão de riscos avaliando três aspectos: (i) liderança, que busca verificar qual o nível de assunção de responsabilidades da área de governança e da alta administração com a gestão de riscos, buscando alcançar o comprometimento de todos os níveis da organização; (ii) políticas e estratégias: avalia em que grau a organização possui políticas e estratégias de gestão de riscos definidas, divulgada e postas em prática, além de analisar se os riscos são considerados na definição de estratégias, planos e objetivos; e (iii) pessoas: busca avaliar em que nível as pessoas da organização estão informadas e capacitadas para exercerem seus papéis no gerenciamento de riscos.

A dimensão “Processos” trata dos processos de gestão de riscos, buscando identificar em que medida a organização possui processo formal, com métodos e critérios bem definidos para: (i) identificação e análise de riscos, de modo que sejam priorizados os riscos mais significativos para posterior tratamento; (ii) avaliação e resposta a riscos, a fim de analisar se essas atividades são aplicadas de forma consistente para garantir um tratamento adequado aos riscos identificados; e (iii) monitoramento e avaliação, que busca avaliar em que medida essas atividades estão definidas e são aplicadas de forma consistente para assegurar que a gestão de riscos e controles seja eficiente e eficaz.

A dimensão “Parcerias” está relacionada aos arranjos colaborativos estabelecidos entre o órgão avaliado e outras entidades públicas ou privadas. Aborda como os riscos são geridos nessas relações, buscando avaliar se a definição dos riscos e da responsabilidade por cada um deles é feita de forma clara e se há um canal de comunicação estabelecido para tratar o tema entre as partes.

Por fim, na dimensão “Resultados”, é avaliado como as práticas da gestão de riscos trazem resultados eficazes para a melhoria dos processos de governança, dos produtos e serviços entregues à sociedade, da transparência e prestação de contas, além do cumprimento de leis e regulamentos.

Nesse modelo, é possível avaliar o índice de maturidade de cada dimensão ou o índice global, que considera todas as dimensões. O índice de maturidade global é composto pela média ponderada do índice de maturidade das dimensões (IMD), a tabela abaixo apresenta os pesos de cada dimensão e um exemplo de cálculo de índice de maturidade:

Tabela 2: Pesos e exemplo de cálculo do índice de maturidade

DIMENSÃO	PESO	EXEMPLO		
		IMD	PESO	PONDERADO
Ambiente	40	52,6	0,4	21,0
Processos	30	45,9	0,3	13,8
Parcerias	10	80,1	0,1	8,0
Resultados	20	49,5	0,2	9,9
ÍNDICE DE MATURIDADE GLOBAL				52,7

Fonte: Brasil, 2018b, adaptado.

O resultado obtido no índice de maturidade global pode ser enquadrado em 5 níveis de maturidade:

Tabela 3: Níveis de maturidade da gestão de riscos

ÍNDICE DE MATURIDADE APURADO	NÍVEL DE MATURIDADE
De 0% a 20%	Inicial
De 20,1 a 40%	Básico
De 40,1% a 60%	Intermediário
De 60,1% a 80%	Aprimorado
De 80,1% a 100%	Avançado

Fonte: Brasil, 2018b, adaptado.

3. METODOLOGIA

Segundo Bloise (2020), a metodologia estrutura a pesquisa, definindo as etapas a serem seguidas para alcançar os objetivos desejados. Ainda de acordo com a autora, a escolha da metodologia define o tipo de pesquisa a ser realizada e o percurso que essa pesquisa seguirá até sua conclusão, incluindo os instrumentos utilizados e a forma como os

dados de estudo serão coletados. Desse modo, foi realizada uma pesquisa de natureza descritiva e de abordagem qualitativa.

Para isso, foi aplicado, por meio da ferramenta *JotForms*, o questionário usado pelo TCU no Acórdão 2467/2013 (Brasil, 2013), destinado aos integrantes da gestão de riscos da diretoria e ao gestor de parcerias, compondo um universo de 37 servidores (militares e civis), classificados da seguinte forma:

a) membros da assessoria de gestão de riscos e controles (AGRiC) - 2 servidores: são responsáveis pela definição, coordenação, orientação e consolidação de dados e atividades relacionadas à gestão de riscos na diretoria;

b) membros da equipe de gestão de riscos e controles (EGRiC) – 9 servidores: formada por todos os chefes das seções que possuem riscos formalmente identificados. São responsáveis por coordenar a gestão de riscos dentro de sua seção e reportar à AGRiC qualquer evento sobre o tema;

c) proprietários de riscos e controles (PRiSC) – 25 servidores: são os executores dos processos que possuem riscos formalmente identificados. São responsáveis por identificar, avaliar, propor tratamento e monitorar seus riscos; e

d) gestor de parcerias - 1 servidor: responsável por gerir as parcerias existentes na sua área finalística. Embora o gestor de parcerias não componha a gestão de riscos da diretoria, ele foi selecionado para responder a parte “C” do questionário, uma vez que a DAP não possui um PRiSC definido para a parceria existente.

O questionário possui quatro partes, equivalentes às dimensões em análise, e a quantidade de perguntas dentro de cada dimensão é composta da seguinte forma:

Tabela 4: Quantidade de perguntas por dimensão

Dimensão	Quantidade de Perguntas
Ambiente de gestão de riscos	19
Processos de gestão de riscos	19
Gestão de riscos em parcerias	9
Resultados	9

Total	55
--------------	-----------

Fonte: Brasil, 2013, adaptado.

As perguntas referentes às dimensões Ambiente, Parcerias e Resultados foram respondidas em uma escala de concordância, conforme tabela abaixo, exceto as perguntas de número 6 e 7 da dimensão “Ambiente”, que possuem apenas a opção de resposta sim/não. A pergunta número 7 foi comprovada através de análise documental.

Tabela 5: Escala de resposta para perguntas de Ambiente, Parcerias e Resultados

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo mais do que concordo	Não concordo Nem discordo	Concordo mais do que discordo	Concordo totalmente

Fonte: Brasil, 2013, adaptado.

As perguntas referentes à dimensão “Processos” foram respondidas também em uma escala de 1 a 5, com as seguintes definições para cada escala:

Tabela 6: Escala de resposta para perguntas de Processos

1	2	3	4	5
Prática inexistente na instituição	Prática raramente realizada na instituição	Prática às vezes realizada na instituição	Prática frequentemente realizada na instituição	Prática sistemática plenamente incorporada à cultura

Fonte: Brasil, 2013, adaptado.

Assim, foi adotada uma correspondência de pontuação para cada nível das escalas apresentadas anteriormente, conforme tabela a seguir.

Tabela 7: Critério de correspondência das escalas

Ponto da escala	Pontuação correspondente
1, “não” ou “não sei”	0
2 ou “em partes”	1
3	2
4	3
5 ou “sim”	4

Fonte: Brasil, 2013, adaptado.

Os índices de maturidade das dimensões foram definidos pela razão entre a pontuação obtida nas respostas de cada questão e a pontuação máxima possível, sendo o resultado apresentado em porcentagem (de 0% a 100%). Tendo em vista que o questionário foi aplicado a diversos respondentes, o resultado foi obtido por média simples.

Após a obtenção do nível de maturidade dentro de cada dimensão, o nível global foi calculado utilizando a média ponderada desses níveis, com base nos pesos atribuídos na **Tabela 2**. Assim, o resultado alcançado foi classificado de acordo com a **Tabela 3**.

Além do questionário, foi realizada uma verificação documental nos arquivos físicos e digitais da DAP conforme critérios a seguir:

Tabela 8: Documentos verificados

Documento verificado	Objetivo da verificação
Regulamento da diretoria	Compreender a missão e a estrutura organizacional da DAP.
Política de gestão de riscos do Exército	Responder à questão 7 da parte “A” do questionário e compreender como a gestão de riscos é feita no Exército.
Diretriz da política de gestão de riscos do Exército	
Manual técnico da metodologia da gestão de riscos no Exército	Responder à questão 7 da parte “A” do questionário, compreender como a gestão de riscos é feita no Exército e complementar as respostas obtidas na parte “B” (Processos) do questionário.
Plano de gestão de riscos da DAP	Compreender a estrutura da gestão de riscos na DAP.
Matrizes de riscos	Verificar os tipos de riscos geridos pela DAP e complementar as respostas obtidas na parte “B” do questionário.

Relatório anual de gestão de riscos	Complementar as respostas obtidas na parte “D” (Resultados) do questionário.
Acordo de cooperação – DAP/ANDE-Brasil	Complementar as respostas obtidas na parte “C” (Parcerias) do questionário.

Fonte: Elaborada pela autora, 2024

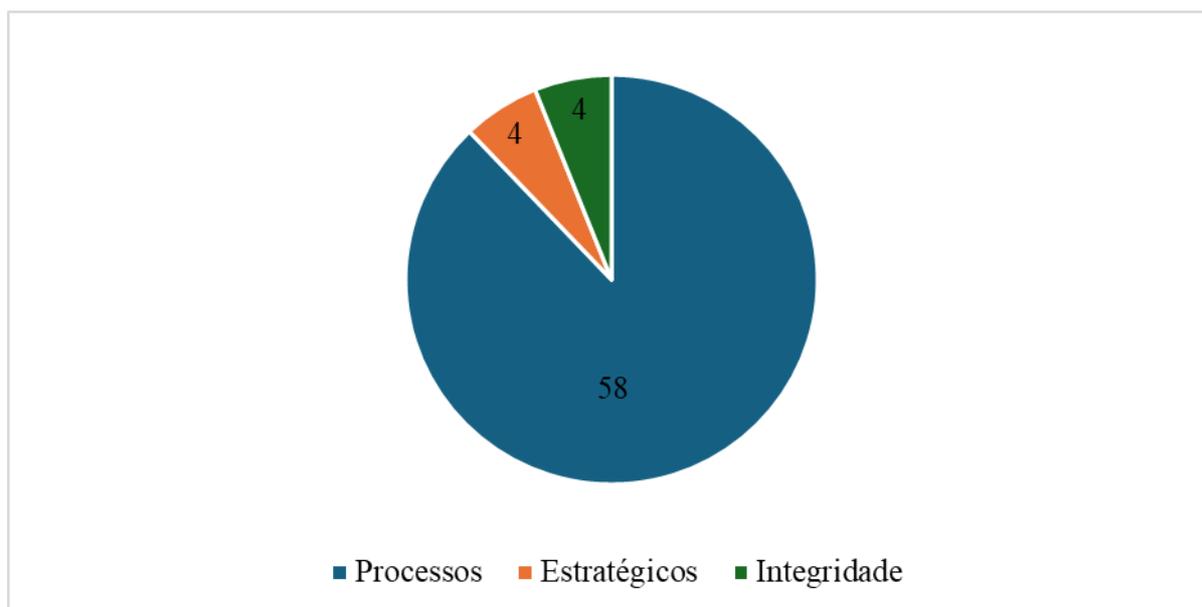
Para subsidiar o entendimento sobre a gestão de riscos na DAP, foi realizada uma entrevista com um dos membros da AGRiC. A escolha do entrevistado foi feita levando em consideração a posição de chefia, pois essa proporciona uma visão mais ampla da gestão de riscos na diretoria. As perguntas foram selecionadas visando obter respostas não abrangidas pelo questionário e pela verificação documental, além de ratificar ou retificar as respostas já obtidas.

Os dados coletados utilizando os instrumentos propostos foram quantificados e confrontados os resultados com os critérios estabelecidos no Roteiro de Avaliação de Maturidade do TCU (Brasil, 2018b), a fim de calcular o nível de maturidade global de gestão de riscos da DAP.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Segundo o membro da AGRiC entrevistado, os tipos de riscos geridos pela DAP são de processos, projetos, integridade e riscos estratégicos, sendo percebido, por ele, uma ênfase maior nos riscos de processos e riscos estratégicos. No momento, não há projetos em andamento na diretoria, a quantidade dos demais tipos de riscos está dividida da seguinte forma:

Gráfico 1: Quantidade de riscos, por tipo, geridos pela DAP

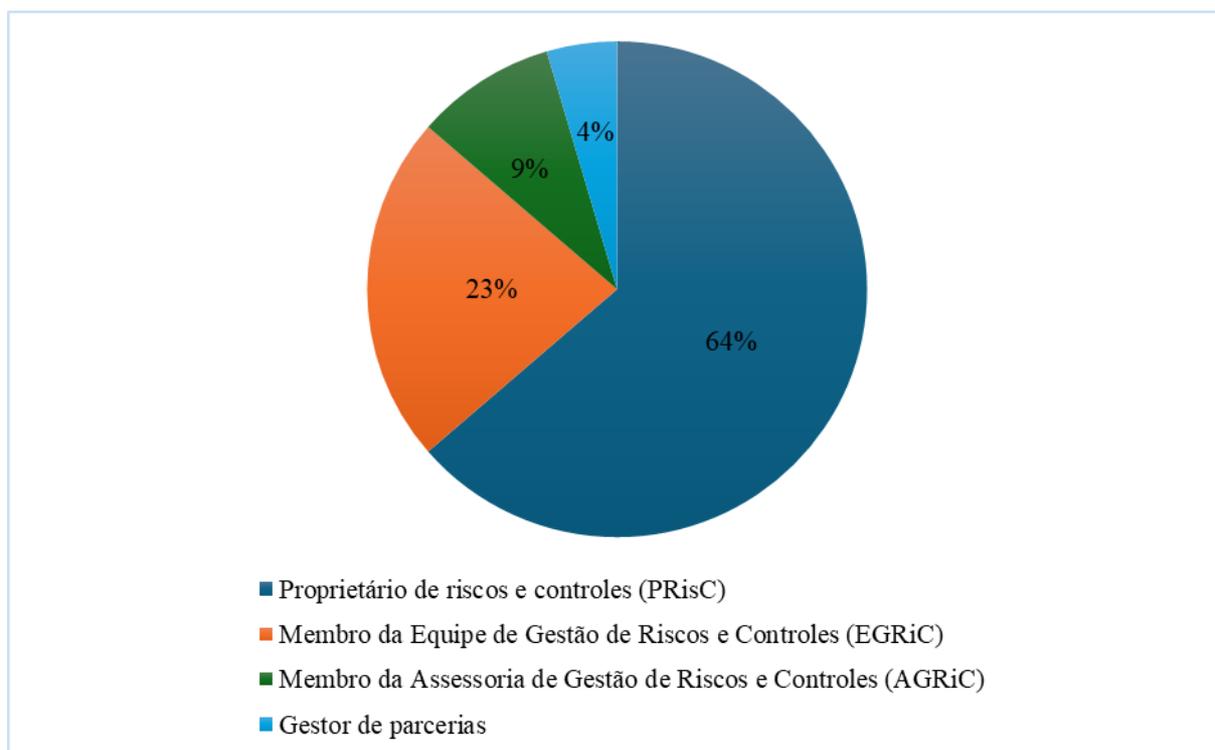


Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Os riscos de processos estão ligados à execução de uma atividade dentro de um processo realizado pela diretoria, como a concessão indevida de direitos e danos ao erário/usuário por erro de cálculo de benefícios; os riscos de integridade estão relacionados às ações ou omissões propositais, possibilitando a ocorrência de fraudes e atos de corrupção, a exemplo de fraudes nos processos de habilitação à pensão ou concessão de reforma; e os riscos estratégicos são aqueles que afetam diretamente um objetivo estratégico da diretoria. Os riscos estratégicos, por determinação do comando, não podem ser divulgados.

O questionário para avaliar o índice de maturidade das dimensões (IMD) e o índice de maturidade global (IMG) foi destinado a 37 servidores, sendo obtidas 22 respostas, conforme distribuição a seguir:

Gráfico 2: Porcentagem de respondentes segundo sua função

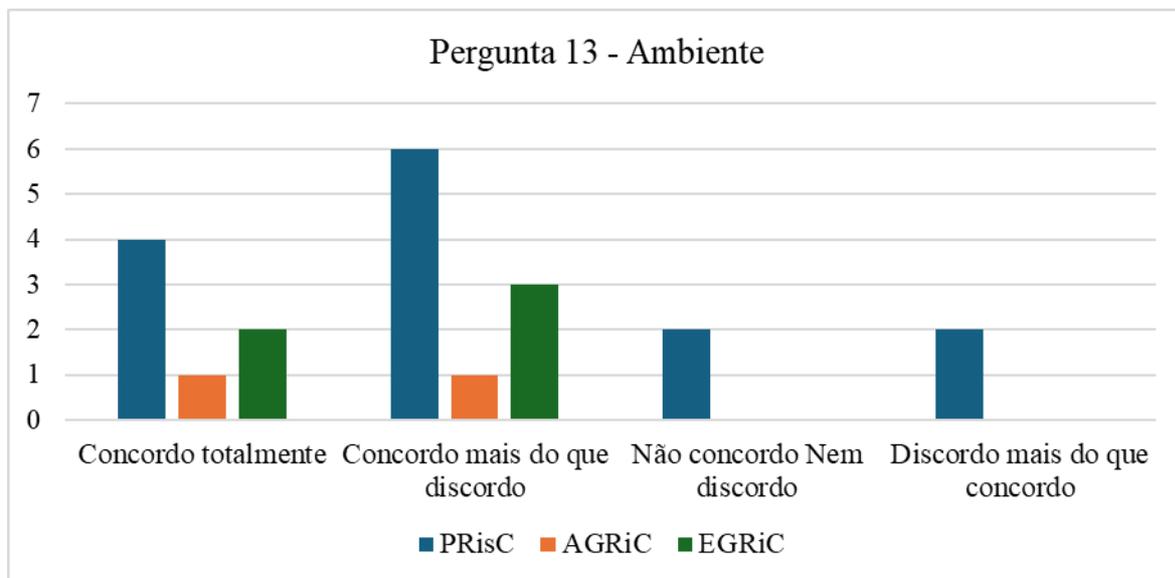


Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

A primeira dimensão avaliada foi “ambiente”, que está relacionada à cultura, à governança e à consideração dos riscos no momento da elaboração da estratégia e dos objetivos. Nessa dimensão, 19 perguntas foram realizadas, cada uma valendo 4 pontos, sendo que a questão 7, que trata da composição da política de gestão de riscos, foi avaliada exclusivamente através de análise documental.

A pergunta 13, “os servidores conhecem os principais riscos enfrentados por suas unidades?”, recebeu a menor pontuação média da dimensão, 2,85 pontos. As 21 respostas obtidas para essa questão estão distribuídas da seguinte forma:

Gráfico 3: Relação quantidade de respostas x respondentes, questão 13 - ambiente

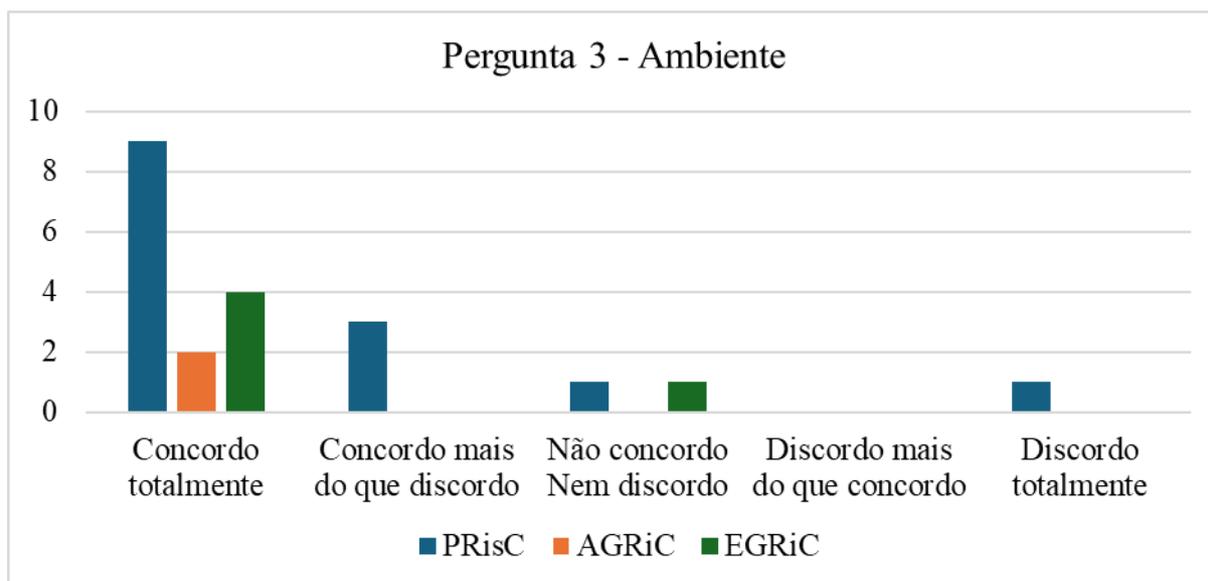


Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Observa-se que nos níveis mais altos da administração (membros da AGRiC e da EGRiC) as repostas foram mais positivas, esse resultado pode ser justificado pelo fato de que esses membros possuem uma visão mais holística dos riscos, devido às suas posições hierárquicas e suas funções, que englobam a consolidação de informações, enquanto os PRiSc tendem a focar mais nos seus próprios riscos, tendo menor conhecimento sobre os riscos geridos por outros PRiSc.

As perguntas que obtiveram maior pontuação média na dimensão “ambiente” foram a 3, com 3,4 pontos; a 6, com 3,6 pontos; e a 7, com 3,42 pontos. Com a repostas distribuídas conforme gráficos a seguir.

Gráfico 4: Relação quantidade de respostas x respondentes, questão 3 - ambiente.



Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Cerca de 86% dos respondentes selecionaram as opções “concordo totalmente” e “concordo mais do que discordo” para a pergunta 3, “A alta administração considera os riscos-chave que podem comprometer o alcance dos principais objetivos organizacionais e fornece direção clara para que eles sejam gerenciados?”, mostrando a percepção de que a alta administração da DAP se preocupa com os riscos-chave da organização, aqueles que podem impactar diretamente nos objetivos organizacionais, além disso, orienta os PRisC de forma clara sobre como gerenciá-los.

Na pergunta 6, “Existe uma política corporativa de gestão de riscos aprovada pela alta administração?”, 90% dos respondentes afirmaram existir uma política, enquanto 10% alegaram não saber se existe ou afirmaram não existir.

A verificação documental confirmou a existência da Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (Brasil, 2018a) e partir dela, juntamente com a Diretriz Reguladora da Política de Gestão de Riscos do Exército (Brasil, 2019b) e o Manual Técnico da Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (Brasil, 2019c), foram respondidos os 7 itens da

questão 7. A tabela a seguir apresenta o item avaliado na questão e o enquadramento normativo na política, na diretriz ou no manual.

Tabela 9: Enquadramento normativo, questão 7 – ambiente.

Caso exista uma política corporativa de gestão de risco, indicar se ela aborda os seguintes aspectos:	Enquadramento normativo
a) Objetivos organizacionais com relação à gestão de riscos.	Política de gestão de riscos – art. 5º
b) Integração da gestão de riscos a processos e políticas organizacionais.	Política de gestão de riscos – art. 17 e 18
c) Responsabilidades para gerenciar riscos.	Política de gestão de riscos – capítulo VI
d) Diretrizes sobre como os riscos devem ser identificados, avaliados, tratados e monitorados.	Manual técnico – capítulo VII, seções III, IV, V e VIII
e) Consultas e comunicação com partes interessadas internas e externas sobre assuntos relacionados a risco.	Manual técnico – capítulo VII, seção VII
f) Diretrizes para a medição do desempenho da gestão de riscos.	Diretriz – art. 23, inciso VIII
g) Compromisso de analisar criticamente e melhorar a política e a estrutura da gestão de riscos em resposta a um evento ou mudança nas circunstâncias.	Não encontrado.

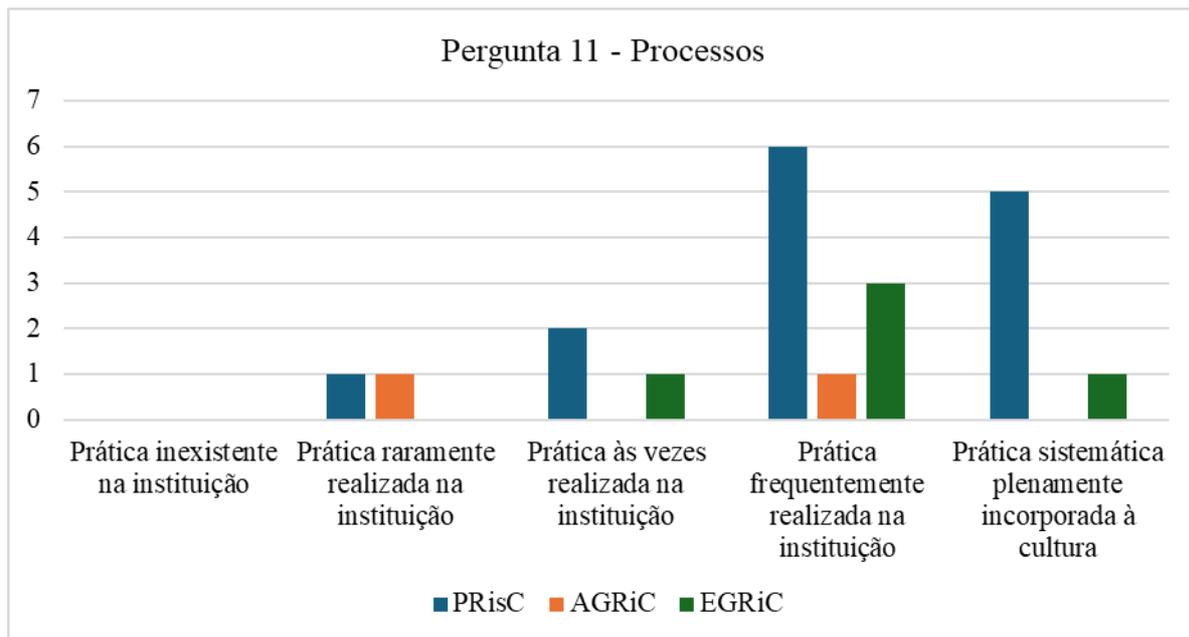
Fonte: Elaborada pela autora, 2024.

As demais questões da dimensão “ambiente” obtiveram pontuação média maior ou igual a 3.

A dimensão “processos” está relacionada às etapas de identificação e análise de riscos; avaliação e resposta a riscos; e monitoramento e avaliação. Nessa dimensão, 19 perguntas foram realizadas, cada uma valendo 4 pontos. 4 dessas perguntas obtiveram pontuação média abaixo de 3, conforme descrito a seguir:

a) pergunta 11: “A escolha de respostas aos riscos leva em conta a relação custo-benefício das respostas consideradas?” – recebeu 2,95 pontos;

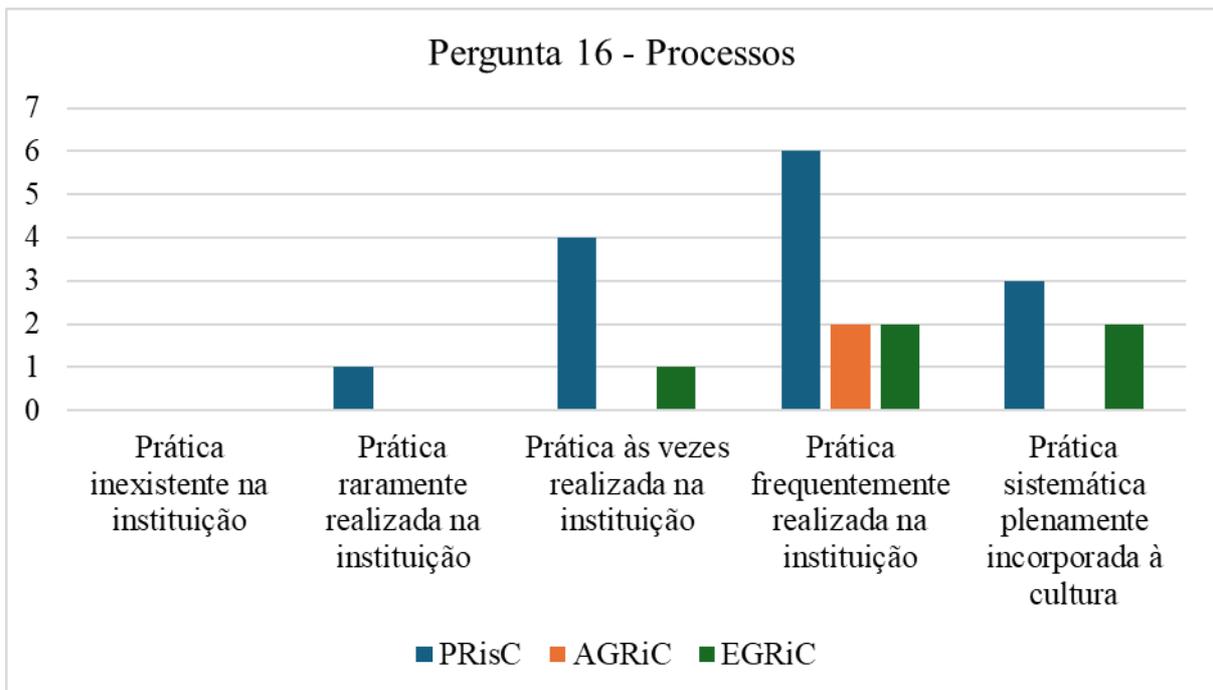
Gráfico 5: Relação quantidade respostas x respondentes, questão 11 – processos.



Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

b) pergunta 16: “O controle interno, ou a auditoria interna, contribui ativamente para as atividades de gestão de riscos na organização?” – recebeu 2,9 pontos;

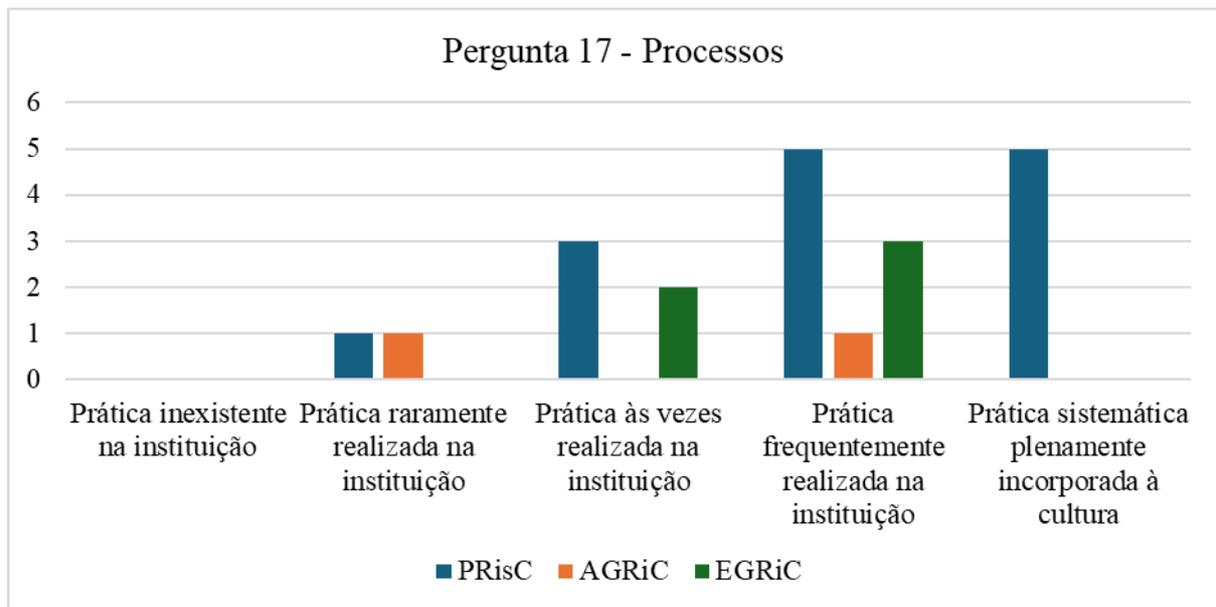
Gráfico 6: Relação quantidade de respostas x respondentes, questão 16 - processos.



Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

c) pergunta 17: “Foram estabelecidas medidas de desempenho que permitem avaliar se as respostas a riscos adotadas foram ou não efetivas?” – recebeu 2,8 pontos; e

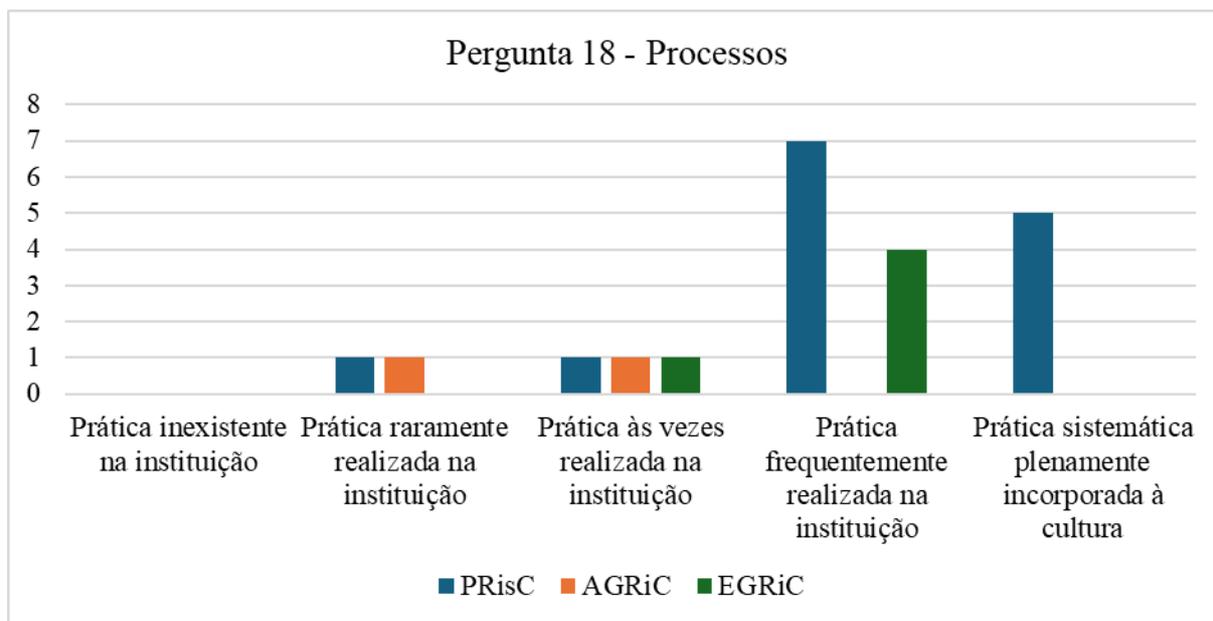
Gráfico 7: Relação quantidade de respostas x respondentes, questão 17 - processos.



Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

d) pergunta 18: “No monitoramento do processo de gestão de riscos, são evidenciadas as oportunidades de melhoria e as lições aprendidas?” – recebeu 2,9 pontos.

Gráfico 8: Relação quantidade de respostas x respondentes, questão 18 - processos.



Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

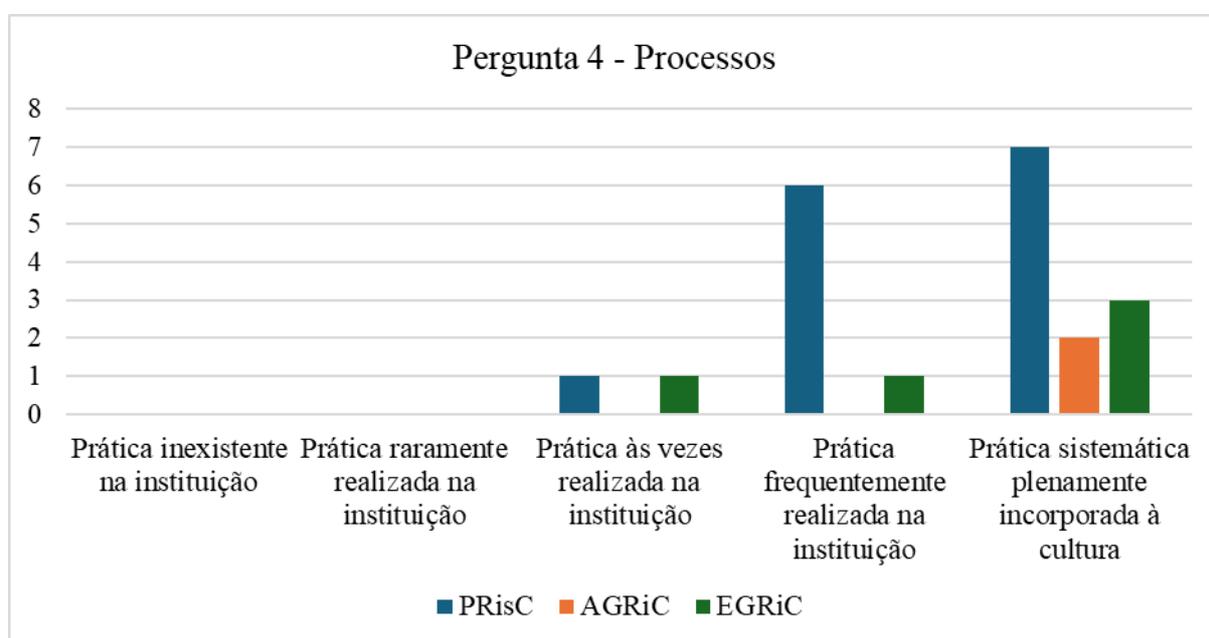
Observa-se que as 3 últimas perguntas estão relacionadas à fase de monitoramento e comunicação dos riscos, sugerindo a necessidade de melhoria nessa etapa do processo de gestão de riscos.

Sobre o controle interno, a análise documental constatou que ele é exercido pelo Centro de Controle Interno do Exército (CCIE), uma organização militar externa à diretoria, que realiza auditorias anuais na área de gestão no Departamento-Geral do Pessoal, que é o órgão imediatamente superior à DAP. Não foi verificado no regulamento da diretoria a existência de uma seção destinada à realização de auditorias.

Em relação à eficácia das respostas a riscos, questão 17, verificou-se que a diretoria elabora um relatório onde apresenta a frequência de eventos de riscos concretizados no ano e se os controles detectivos e os planos de contingência foram eficientes, entretanto essa avaliação só é formalmente realizada uma vez por ano e não há parâmetros definidos para determinar se a resposta foi eficaz ou não.

A pergunta que obteve a maior pontuação na dimensão “processos” foi a questão 4, “Os riscos identificados são levados à consideração da instância decisória pertinente segundo critérios formalmente estabelecidos?”, com 3,47 pontos.

Gráfico 9: Relação quantidade de respostas x respondentes, questão 4 - processos.



Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

As demais questões da dimensão “processos” obtiveram pontuação média maior ou igual a 3.

A dimensão “parcerias” foi avaliada por meio de 9 perguntas, com pontuação máxima de 4 pontos cada, destinadas exclusivamente ao gestor de parcerias da diretoria.

Nessa dimensão, 3 perguntas obtiveram pontuação 1, são elas: i) “nas parcerias estabelecidas, existe clareza sobre quem é responsável por gerenciar cada risco?”; ii) “a organização estrutura com seus parceiros arranjos de contingência (incluindo a priorização de ações de mitigação) para minimizar efeitos adversos sobre o fornecimento de serviços ao público quando uma ou outra parte falha ao entregar o serviço?”; e iii) “quando riscos são

transferidos a organizações parceiras, mantém-se a capacidade de gerenciar e monitorar desempenho e de adotar tempestivamente medidas em caso de dificuldades?”.

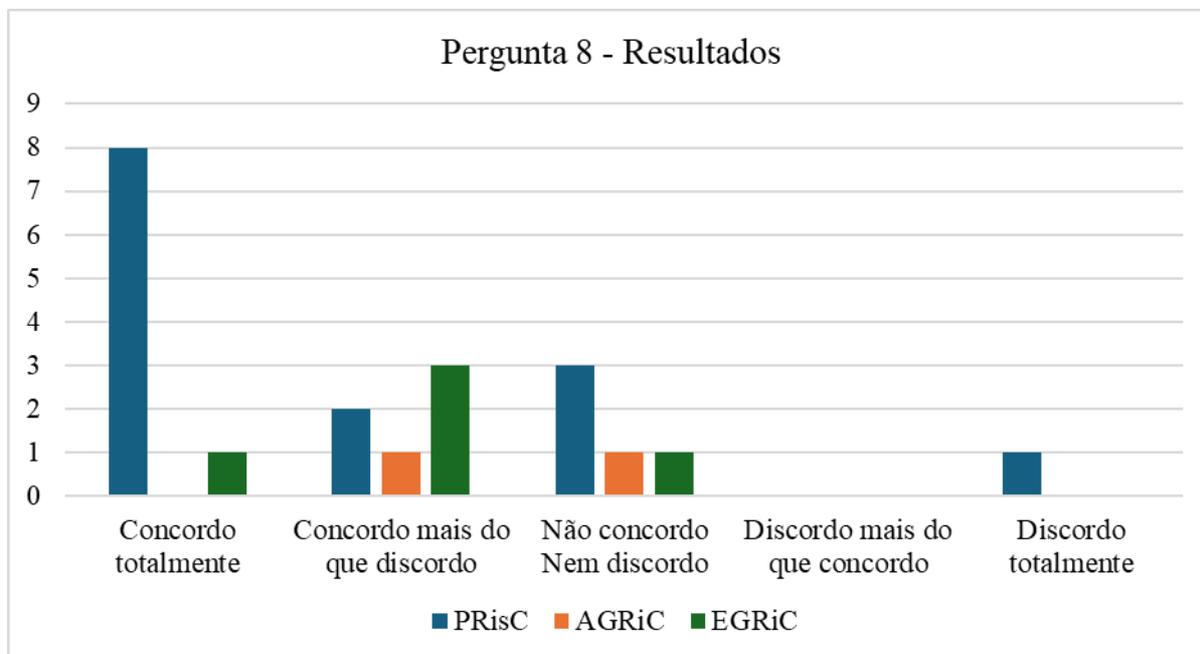
Todas essas perguntas obtiveram a resposta “discordo mais do que concordo”. As demais perguntas receberam pontuação 3, com exceção das questões 1 e 5, que obtiveram pontuação 2.

Analisando as respostas do questionário e realizando a verificação documental, constatou-se que a DAP possui atualmente apenas 1 parceria firmada, com a Associação Nacional de Equoterapia (ANDE-BRASIL), uma entidade civil, sem fins lucrativos, que visa “oferecer a equoterapia como meio de reabilitação, de educação e de inserção social para melhorar a qualidade de vida de pessoas com deficiência ou necessidades especiais” (ANDE-BRASIL, s.d.).

A gestão de riscos conjunta é feita “em partes” entre a DAP e a ANDE-BRASIL e o instrumento que oficializa a parceria é um acordo de cooperação. Esse acordo tem por finalidade oferecer a militares, servidores civis e seus dependentes com necessidades especiais, reabilitação e inserção social através da equoterapia. Analisando o acordo de cooperação, observa-se que não há cláusula específica para a gestão de riscos, entretanto, há responsabilidades definidas quanto à gestão de alguns eventos que podem ser entendidos como riscos, a exemplo de demandas judiciais para pagamento de encargos trabalhistas.

Na dimensão “resultados” nenhuma das 9 perguntas recebeu pontuação média inferior a 3 (três). A questão com menor pontuação foi a 8, “O processo de gestão de riscos tem levado os servidores a se envolverem com avaliação e controle de riscos em suas atividades cotidianas?”, com pontuação média de 3,04 e com a seguinte distribuição de respostas:

Gráfico 10: Relação quantidade de respostas x respondentes, questão 8 - resultados

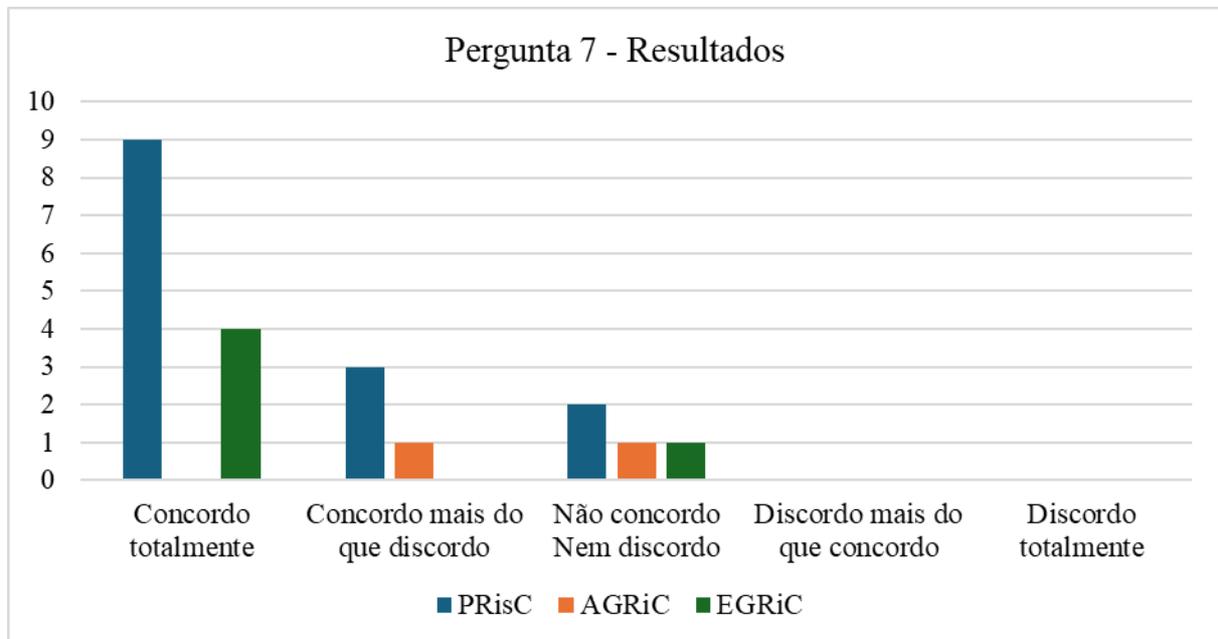


Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Nessa questão é possível observar que a AGRiC apresenta maior dúvida se os servidores têm se envolvido de forma rotineira nas atividades de monitoramento e controle, possivelmente pela distância física e funcional em relação aos demais servidores, enquanto um percentual maior de membros da EGRiC e dos próprios PRisC, que são os maiores responsáveis por essas atividades, entendem que sim, o envolvimento tem sido rotineiro.

A pergunta 7 (sete), “O processo de gestão de riscos contribuiu para a melhoria do processo decisório na organização?”, foi a que obteve maior pontuação média na dimensão, 3,42 pontos. A figura abaixo apresenta a distribuição das respostas:

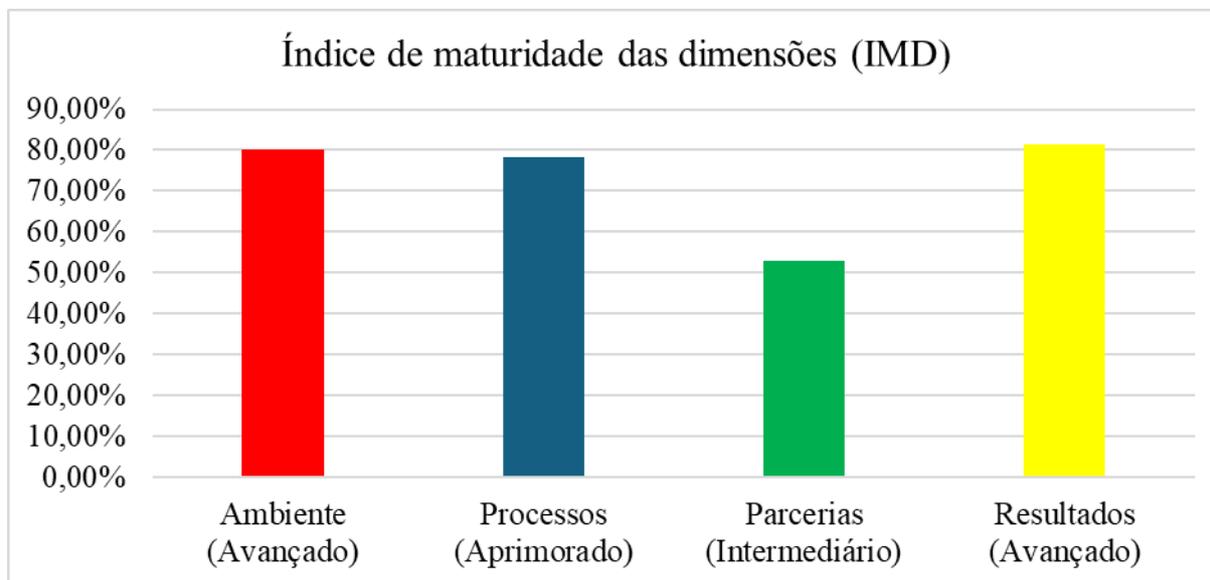
Gráfico 11: Relação quantidade de respostas x respondentes, questão 7 - resultados.



Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

O gráfico a seguir apresenta o comparativo entre o resultado dos índices de maturidade de cada dimensão:

Gráfico 12: Comparativo entre os índices de maturidade das dimensões.



Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

É possível observar que, com exceção da dimensão “parcerias”, os IMD se apresentam quase no mesmo nível, denotando esforços equivalentes na gestão de riscos da diretoria no que concerne ao ambiente, aos processos e aos resultados.

A discrepância em relação às parcerias pode ser justificada pela baixa formalização das questões relacionadas a riscos no instrumento que firma a parceria, nesse caso, o acordo de cooperação. Além disso, uma gestão de riscos conjunta é mais desafiadora, pois cada organização pode ter sua metodologia de gerenciamento de riscos, seu apetite a riscos e até mesmo prioridades diferentes quanto ao processo que é realizado conjuntamente.

Assim, após avaliar a maturidade de cada dimensão, temos o resultado do índice de maturidade global, conforme tabela a seguir:

Tabela 10: Índice de maturidade global da DAP.

DIMENSÃO	PESO	IMD	PESO	PONDERADO
Ambiente	40	80,2	0,4	32,08%
Processos	30	78,32	0,3	23,50%
Parcerias	10	52,78	0,1	5,28%
Resultados	20	81,38	0,2	16,28%
ÍNDICE DE MATURIDADE GLOBAL				77,13%

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Brasil, 2018b.

Desse modo, constatamos que o nível de maturidade global da Diretoria de Assistência ao Pessoal é aprimorado, pois está entre 60,1% e 80%.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa atingiu o seu objetivo ao encontrar o nível de maturidade em gestão de riscos da DAP, segundo a metodologia do TCU.

A hipótese de que o nível global de maturidade seria o intermediário não foi confirmada. Embora os índices obtidos nas dimensões “ambiente” e “processos” sejam similares aos previstos na hipótese, nas dimensões “parcerias” e “resultados” os índices foram maiores, resultando no nível global “aprimorado”. Os dados coletados no questionário, na verificação documental e na entrevista validam a refutação da hipótese.

A diferença de resultado na dimensão “parceria” em relação à hipótese se deve ao fato de que, embora não haja formalização da gestão de riscos no acordo de cooperação entre a DAP e a ANDE-Brasil, cada responsável possui autonomia e recursos para gerenciar seus riscos, além disso, os riscos transferidos são monitorados pela DAP.

Verificou-se que um nível intermediário de maturidade na dimensão “parcerias” não impactou significativamente na dimensão “resultados”, e por isso essa dimensão também recebeu um índice maior ao previsto na hipótese. Esse achado pode ser explicado pelo fato de a diretoria possuir apenas uma parceria vigente, relacionada estritamente a um único

processo, desse modo, essa dimensão possui pouca influência nos resultados organizacionais como um todo.

Cabe ressaltar que o nível de maturidade em gestão de riscos não é algo estático, uma vez que melhorias podem ser realizadas em todas as dimensões a fim de aprimorar o nível atual.

Serão apresentadas a seguir sugestões de ações, dentro de cada dimensão, que podem contribuir para que a DAP eleve seu nível de maturidade para o avançado.

Tabela 11: Sugestões por dimensão avaliada.

Dimensão	Responsável	Sugestão	Objetivo
Ambiente	EGRiC	Identificar riscos durante o surgimento de novos processos ou atividades na seção.	Evitar que possíveis novos riscos sejam negligenciados.
	AGRiC	Analisar as boas práticas de gestão de riscos nas demais forças armadas e no Ministério da Defesa.	Identificar ferramentas e estratégias em instituições com atividades semelhantes, a fim de aperfeiçoar as práticas já existentes na DAP.
Processos	AGRiC	Estabelecer medida de desempenho para avaliar se as repostas a riscos e os controles foram efetivos.	Reduzir a subjetividade na fase de monitoramento. Atualmente não existe critério definido para determinar se as repostas e os controles foram efetivos, assim, cada PRiC faz uma avaliação subjetiva ou seguindo critérios diversos entre si.
	EGRiC	Elaborar relatório de lições aprendidas, a ser lançado no SIG-DAP.	Aprimorar o monitoramento e a comunicação dos riscos.
Parcerias	Gestor de parcerias	Elaborar matriz de riscos e plano de ação, especificando a	Formalizar a gestão de riscos e facilitar a execução de todas as

Dimensão	Responsável	Sugestão	Objetivo
		responsabilidade de cada parceiro, e incluir esses documentos como anexo ao acordo de cooperação.	etapas do processo de gestão de riscos na parceria estabelecida.
		Estabelecer reuniões periódicas com a entidade parceira para tratar de riscos.	Melhorar a comunicação entre as partes e facilitar o monitoramento dos riscos.
Resultados	AGRIC e EGRiC	Incluir, no relatório anual de gestão de riscos, possíveis necessidades de alteração de normas e processos, levando em consideração as lições aprendidas.	Garantir que a gestão de riscos não seja um fim em si mesma, utilizando os trabalhos realizados anualmente para produzir mudanças relevantes nas diversas competências da diretoria, contribuindo para obtenção de melhores resultados organizacionais.

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Quanto às recomendações para futuras pesquisas, sugere-se um estudo a fim de propor uma metodologia própria de mensuração para o Exército, uma vez que seu manual técnico de gestão de riscos não apresenta ferramentas para essa mensuração.

Embora o modelo do TCU seja facilmente aplicável em um estudo ou em uma auditoria mais minuciosa, seu questionário extensivo não é uma ferramenta prática, o que pode dificultar a aplicabilidade no EB, em especial nas unidades menores e operacionais, onde há poucos servidores dedicados à área de gestão.

6. REFERÊNCIAS

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnica. **NBR ISO 31010:2012**. Gestão de Riscos – Técnicas para o processo de avaliação de riscos. 2012. Disponível em: <https://planejamentoestrategico.mcti.gov.br/arquivos/Gestao_Riscos_Tecnicas_%20ABNT%20NBR%20ISO-IEC%2031010-2012.pdf>. Acesso em: 24 jan. 2024.

ABNT. Associação Brasileira De Normas Técnica. **NBR ISO 31000:2018**. Gestão de Riscos – Diretrizes. 2018. Disponível em: <[https://dintegcgcin.saude.gov.br/attachments/download/23/2018 - Diretrizes - Gestão de Riscos_ABNT NBR ISO 31000.pdf](https://dintegcgcin.saude.gov.br/attachments/download/23/2018_Diretrizes_Gestao_de_Riscos_ABNT_NBR_ISO_31000.pdf)>. Acesso em: 03 maio. 2023.

AHMETI, Remzi; VLADI, Besarta. **Risk Management in Public Sector: A Literature Review**. 2017. Disponível em: <https://revistia.com/files/articles/ejms_v2_i5_17/Remzi.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2024.

ANDE-BRASIL. **Nossa missão**. [s.d.]. Disponível em: <http://equoterapia.org.br/articles/index/article_detail/135/2019>. Acesso em: 24 abr. 2024

BLOISE, Denise Martins. **A importância da metodologia científica na construção da ciência. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 05, Ed. 06, Vol. 06, pp. 105-122. 2020. Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/metodologia-cientifica>>. Acesso em: 20 maio 2024.

BRASIL. **Fiscalis nº 489/2012**, de 24 de abril de 2012. Tribunal de Contas da União. Relatório de Levantamento para Avaliação da Gestão de Riscos e Controles Internos na Administração Pública Federal Indireta. 2012.

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta no 1**, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. 2016. Ministério Do Planejamento, Orçamento e Gestão. Controladoria-Geral da União. Disponível em: <<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&data=11/05/2016&pagina=14>>. Acesso em: 29 ago. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 9.203**, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm>. Acesso em: 5 dez. 2022.

BRASIL. **Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB10-P-01.004)**. Comando do Exército. 2a Edição. Brasília-DF, 2018a.

BRASIL. **Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos**. Tribunal de Contas da União. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2018b. 164 p. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/gestao-de-riscos-avaliacao-da-maturidade.htm>>. Acesso em: 08 abr. 2023.

BRASIL. **Regulamento da Diretoria de Civis, Inativos, Pensionistas e Assistência Social (EB10-R-02.020)**. Comando do Exército. 2a Edição. Brasília-DF, 2019a.

BRASIL. **Diretriz Reguladora da Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro**. Comando do Exército. Brasília-DF, 2019b.

BRASIL. **Manual Técnico da Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB20-MT-02.001)**. Comando do Exército. 1ª Edição. Brasília-DF, 2019c.

BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial básico de governança organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3ª edição. 2020. Tribunal de Contas da União. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-publica-a-3-edicao-do-referencial-basico-de-governanca-organizacional.htm>>. Acesso em: 28 mar. 2024

CARVALHO, Pedro Filipe M. Lima de. **Enterprise Risk Management e o Custo do Capital Próprio. Uma análise empírica à realidade portuguesa**. 2021. 70 f. Dissertação de Mestrado - Universidade Católica Portuguesa, Porto, Portugal. Disponível em: <<https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/35197>>. Acesso em: 27 mar. 2024.

COSO. **Compliance Risk Management: Applying The Coso Erm Framework**. 2020. Disponível em: <https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_5f9c50e005034badb07f94e9712d9a56.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2024.

DE BRUIN, Tonia et al. **Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assessment Model**. 2005. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/27482282_Understanding_the_Main_Phases_of_Developing_a_Maturity_Assessment_Model>. Acesso em: 4 abr. 2024.

HILLSON, David. **Towards a risk maturity model**. The International Journal of Project and Business Risk Management. 1997.

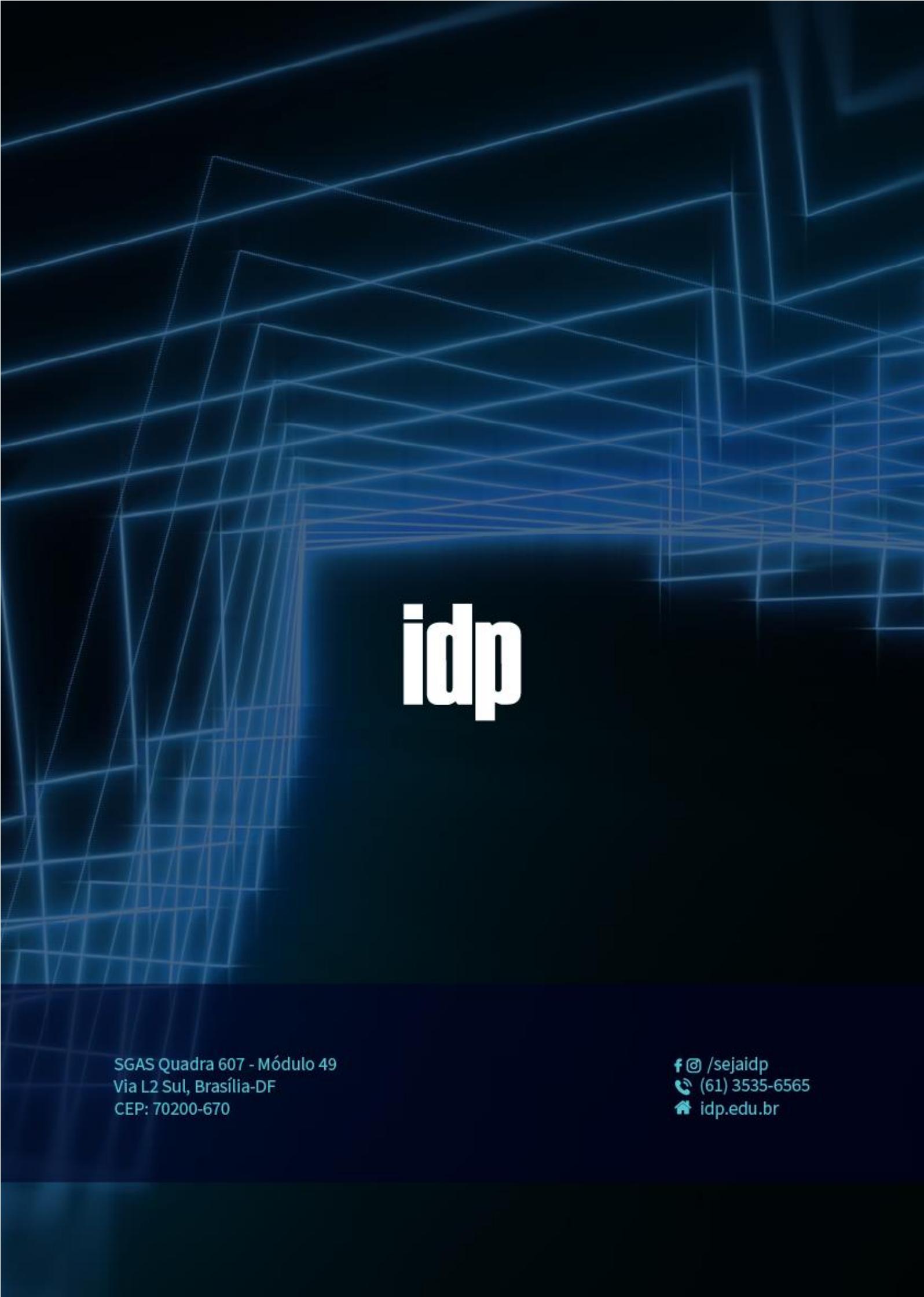
NEVES, Glaucio; GUIMARÃES, Aluísio; JÚNIOR, Avilton. **As bases para um novo modelo de administração pública orientada para resultados: evolução dos paradigmas, novos princípios e dimensões operacionais de funcionamento**. Brasília, 2017. Disponível em: <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-15_01.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2024.

NOVAIS, Bruno Fassheber. **Análise da maturidade em gestão de riscos no MP: proposição e aplicação de um instrumento de avaliação orientado aos processos de TI**. Brasília, 2016. 123 p. Disponível em: <<http://icts.unb.br/jspui/handle/10482/22217>>. Acesso em: 04 ago. 2023

PRZETACZNIK, Sylwia. **The evolution of risk management**. 2022. Disponível em: <<https://scholar.archive.org/work/qdnm7hijyvdxalui4aud5g4r4>>. Acesso em: 27 mar. 2024

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo T. de Souza. **Governança, gestão de riscos e integridade**. ENAP. 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governança_Gestão_de_Riscos_e_Integridade.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2024

VIEIRA, J. B.; ARAÚJO, A. B. **Risk management in the Brazilian Federal Government: a ministerial analysis.** Revista do Serviço Público, [S. l.], v. 71, n. c, p. 404-437, 2020. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4466>. Acesso em: 19 maio. 2024.



idp

SGAS Quadra 607 - Módulo 49
Via L2 Sul, Brasília-DF
CEP: 70200-670

  /sejaidp
 (61) 3535-6565
 idp.edu.br