

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA  
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

**CENTRO DE ENSINO BOMBEIRO MILITAR  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS**

**CURSO DE ALTOS ESTUDOS ESTRATÉGICOS: ESPECIALIZAÇÃO EM  
GESTÃO PÚBLICA COM ÊNFASE À ATIVIDADE BOMBEIRIL**

**RICHARD SASS BRAUM**

**A UTILIZAÇÃO DA GESTÃO DE RISCO PELO CONTROLE INTERNO DO  
CBMSC: PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO**

**FLORIANÓPOLIS  
2018**

**Richard Sass Braum**

**A utilização da gestão de risco pelo controle interno do CBMSC: proposta de  
implantação**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública com ênfase à atividade bombeiril da Escola Superior de Administração e Gerência, da Universidade do Estado de Santa Catarina e do Curso de Altos Estudos Estratégicos do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista.

**Orientador:** Ten Cel BM Ricardo José Steil,  
Me.

**FLORIANÓPOLIS  
2018**

*Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor com orientações da Biblioteca CBMSC*

**Braum, Richard Sass**

A utilização da gestão de risco pelo controle interno do CBMSC: proposta de implantação. -- Florianópolis: CEBM, 2018.

63 p.

Monografia (Curso de Altos Estudos Estratégicos) – Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, Centro de Ensino Bombeiro Militar, Curso de Altos Estudos Estratégicos, 2018.

Orientador: Ten Cel BM Ricardo José Steil, Me.

1. Gestão de Risco. 2. Controle Interno. 3. Tendência. 4. Antecipação. 5. Implantação. I. Steil, Ricardo José. II. Título.

---

**RICHARD SASS BRAUM**

**A UTILIZAÇÃO DA GESTÃO DE RISCO PELO CONTROLE INTERNO DO  
CBMSC: PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública com ênfase à atividade bombeiril da Escola Superior de Administração e Gerência, da Universidade do Estado de Santa Catarina e do Curso de Altos Estudos Estratégicos do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista.

**Banca Examinadora:**

**Orientador:**

---

Tenente-Coronel BM Ricardo José Steil, Me  
CBMSC

**Membros:**

---

Dra. Patrícia Vendramini  
UDESC

---

Capitão BM Ilton Schpil  
CBMSC

**Florianópolis, 05 de novembro de 2018**

## RESUMO

O tema gestão de risco é abordado nesse trabalho com a delimitação de aplicação na administração pública, com o objetivo geral de analisar as estratégias de implantação da gestão de risco no âmbito do CBMSC, tendo em vista a legislação existente e a prática administrativa estimulada para a utilização na administração pública direta de Santa Catarina. O trabalho divide-se em quatro partes: a primeira parte trata dos conceitos, fundamentos e normatização da gestão de risco, onde são abordados conceitos da doutrina existente e aspectos relacionados ao tema previstos na legislação federal e estadual. Na segunda parte são estudadas as três diferentes doutrinas de gestão de risco mais utilizadas pela administração em empresas públicas e privadas. Na terceira parte são abordados os conceitos de controle interno e sua relação com a gestão de riscos, com base na bibliografia e legislação vigente. Na quarta e última parte é apresentada uma sugestão de proposta de implantação da gestão de risco adaptada ao panorama do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, levando em consideração a missão, visão, valores e os objetivos estratégicos da corporação.

**Palavras-chave:** Gestão de risco. Controle interno. Tendência. Antecipação. Implantação.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Interação entre instrumentos de governança .....	21
Figura 2 – Modelo de gerenciamento de riscos pelo <i>Orange Book</i> .....	29
Figura 3 - Cubo do COSO .....	30
Figura 4 – Mapa Estratégico do CBMSC .....	41
Figura 5 – Produto: escala de nível de risco .....	47

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Detalhamento de Risco .....	17
Quadro 2 – Riscos típicos de organizações governamentais.....	17
Quadro 3 – Definição de conceitos fundamentais. O Gerenciamento de Riscos é: ..	20
Quadro 4 – Princípios da Gestão de Risco .....	27
Quadro 5 – Objetivos da corporação.....	31
Quadro 6 – Sinopse das perspectivas de desenvolvimento conceitual da Controladoria.....	36

## LISTA DE ABREVIATURAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CBMSC	Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina
CE/89	Constituição do Estado de Santa Catarina de 1989
CF/88	Constituição da República Federativa do Brasil de 1988
CGU	Controladoria Geral da União
CIDASC	Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DIAG	Diretoria de Auditoria Geral
DIF	Divisão de Finanças
DLF	Diretoria de Logística e Finanças
ESAG	Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas
GRC	Gerenciamento de Riscos Corporativos
HM	Her Majesty's
IMETRO	Instituto de Metrologia de Santa Catarina
IN	Instrução Normativa
ISO	International Organization for Standardization
JUCESC	Junta Comercial do Estado de Santa Catarina
MP	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
NBR	Norma Brasileira
SANTUR	Santa Catarina Turismo S/A
SCI	Sistema de Controle Interno
SEF	Secretaria de Estado da Fazenda



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1 PROBLEMA .....	10
1.2 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	10
1.3 OBJETIVOS .....	12
<b>1.3.1 Objetivo geral</b> .....	<b>12</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>12</b>
1.4 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO .....	13
1.5 METODOLOGIA.....	13
<b>2 GESTÃO DE RISCO – CONCEITOS, FUNDAMENTOS E BASE NORMATIVA</b> ...	<b>15</b>
2.1 DO RISCO.....	15
2.2 DA GESTÃO DE RISCO .....	18
2.3 BASE NORMATIVA .....	22
<b>3 MODELOS DE GESTÃO DE RISCO</b> .....	<b>27</b>
3.1 ABNT NBR ISO 31000 .....	27
3.2 <i>THE ORANGE BOOK</i> .....	28
3.3 COSO GRC – GERENCIAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS .....	30
<b>4 ATIVIDADES DE CONTROLE INTERNO</b> .....	<b>33</b>
<b>5 SUGESTÃO DE PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCO</b> .....	<b>39</b>
5.1 MODELO DE GESTÃO DE RISCO PROPOSTO.....	43
5.2 ETAPAS DO GERENCIAMENTO DE RISCOS .....	43
<b>5.2.1 Ambiente de Controle</b> .....	<b>43</b>
<b>5.2.2 Fixação de Objetivos</b> .....	<b>44</b>
5.2.2.1 Identificação de Eventos de Risco .....	46
5.2.2.2 Avaliação dos Riscos.....	46
5.2.2.3 Resposta aos Riscos.....	47
<b>5.2.3 Atividades de Controle</b> .....	<b>48</b>
<b>5.2.4 Monitoramento</b> .....	<b>48</b>
<b>6. CONCLUSÕES</b> .....	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>51</b>
<b>APÊNDICE A - Questionário de avaliação de ambiente de controle</b> .....	<b>55</b>
<b>APÊNDICE B – MODELO DE PLANO DE AÇÃO</b> .....	<b>59</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Na relação entre Estado e Sociedade, muito se tem questionado sobre o papel desempenhado pela administração pública através de suas estruturas, órgãos e arranjos institucionais na interação entre os diversos setores, tanto público como privado.

Verifica-se cada vez que a sociedade exige do setor público respostas assertivas, eficientes, ágeis e efetivas políticas e programas de governo que agreguem valor com vistas ao interesse público e proporcionem suprir necessidades da população, diante de problemas e amarras relacionadas com os custos para manter as estruturas do Estado, excesso de burocracia, adequação das decisões face as mudanças de cenários, falhas no monitoramento de ações, deficiências em avaliação de desempenho e os reiterados escândalos de corrupção e desvio de dinheiro público.

Nesse contexto tem-se como um dos grandes desafios para a Gestão Pública melhorar continuamente a forma como são administrados os bens públicos na busca de se auferir a finalidade e serviços a serem prestados pelos órgão públicos, indo além de soluções para as restrições orçamentárias, crises fiscais e deficiências de diferentes naturezas, mas principalmente em como superar a deficiência dos gestores e organizações públicas relacionada a baixa capacidade para lidar com riscos.

Compreender e aplicar a ótica do risco e da gestão de riscos no âmbito da administração pública visa ampliar a percepção da realidade, minimizar a imprevisibilidade e os impactos de eventos que possam atingir de forma significativa as organizações e melhorar a tomada de decisão das escolhas estratégicas, priorização de demandas e ações a serem efetivadas.

Para tanto, a presente pesquisa aborda a temática da gestão de risco e como pode ser aplicada no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC) diante da ampliação de utilização da gestão de riscos para os órgãos da administração pública no estado catarinense com vista a melhoria da gestão e legislações que regulam a matéria.

Tem-se que no primeiro capítulo são apresentados, além da estrutura, a problemática do trabalho, a justificativa para a realização do estudo, os objetivos gerais e específicos e as expectativas de contribuição do trabalho, além da metodologia utilizada.

Na segunda parte do trabalho tratamos dos conceitos, fundamentos e normatização da gestão de risco. Abordamos os vários conceitos da doutrina na bibliografia existente, tanto nacional quanto estrangeira, além dos aspectos relacionados ao tema previstos na legislação federal e estadual.

No terceiro capítulo realizamos breve estudo das diferentes vertentes da gestão de risco, explorando os três modelos mais utilizados pela administração em empresas públicas e privadas.

Na mesma linha de raciocínio dos capítulos anteriores, na quarta parte exploramos os conceitos de controle interno e sua relação com a gestão de riscos, com base na bibliografia e legislação vigente.

No capítulo seguinte e com base no modelo proposto pela Diretoria de Auditoria Geral (DIAG), órgão da Secretaria de Estado da Fazenda (SEF) do Estado de Santa Catarina, apresenta-se uma sugestão de proposta dos passos a serem seguidos para implantação da gestão de risco no CBMSC, adaptados a nossa realidade.

Ao final, são apresentadas as conclusões do trabalho, as contribuições, pontos positivos, negativos, se os objetivos iniciais foram ou não alcançados e, por fim, as referências bibliográficas.

## 1.1 PROBLEMA

Em suma, o problema que estimulou presente trabalho é: como o Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina pode implementar a gestão de riscos, considerando a atual tendência de adoção desta medida pela administração pública e a expectativa gerada.

## 1.2 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A utilização da gestão de riscos no âmbito da administração pública vem ganhando destaque e gradativamente está sendo adotada pelos administradores, quer seja pelos fundamentos que possibilitam melhorias para as organizações bem como em face à edição de novas legislações de observância obrigatória pelos gestores.

Em termos de Brasil, no ano de 2016, o ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, em conjunto com a Controladoria Geral da União elaboraram a Instrução

Normativa Conjunta MP/CGU Nº 01, de 10 de maio de 2016, onde determina que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deverão adotar medidas para implementação de práticas inerentes à gestão de risco, entre outras.

Tal documento tem como metas o “fortalecimento da gestão, aperfeiçoar os processos e o alcance dos objetivos organizacionais, por meio de criação e aprimoramento dos controles internos da gestão, da governança e sistematização da gestão de riscos”. (BRASIL, 2016a)

Posteriormente, em janeiro de 2017, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), elaborou o Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão, para apresentar a metodologia do trabalho de gerenciamento de integridade, riscos e controles internos a ser desenvolvida no MP.

Estabelecendo a obrigatoriedade e prazos para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotassem em procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade, foi publicada em 25 de abril de 2018, a Portaria 1.089, do Ministério de Estado da Transparência e Controladoria Geral da União, normatizando o disposto no Decreto Nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Convém ressaltar que a referida Portaria estabelece inclusive prazos a serem observados no cumprimento das fases do programa. Na sequência, no mês de setembro de 2018, o Ministério produziu o documento intitulado “Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade”, justamente para orientar e auxiliar os órgãos da administração pública federal nas etapas iniciais de implantação da gestão de risco em suas esferas (BRASIL, 2018b).

Em Santa Catarina, a exigibilidade da prática da gestão de risco na administração pública indireta deu-se através do Decreto Nº 1.007, de 20 de dezembro de 2016, que estabelece regras de governança aplicáveis às empresas públicas e sociedades de economia mista do Estado de Santa Catarina, tais como a CIDASC e a SANTUR, e que passaram a ser denominadas de *empresas estatais* por força do Decreto Nº 1.484, de 7 de fevereiro de 2018. Ambos os decretos, por sua vez, regulamentam, no âmbito do Poder Executivo Estadual, a Lei Federal no 13.303, de 30 de junho de 2016 – que versa sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Na administração direta estadual catarinense, bem como em suas autarquias e fundações, ainda não existe a compulsoriedade da prática da gestão de risco.

Entretanto, de forma pioneira e sob a orientação da Diretoria de Auditoria Geral - Secretaria de Estado da Fazenda, o Instituto de Metrologia da Santa Catarina – (IMETRO), autarquia estadual vinculada à Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável, no primeiro trimestre de 2018, iniciou o processo de implantação do gerenciamento de riscos e controles. Tal ação também está sendo efetivada na Junta Comercial do Estado de Santa Catarina (JUCESC).

Trata-se, portanto, de um estudo de relevância, considerando que o assunto é, ainda incipiente na administração pública federal e, notadamente, na estadual, podendo ser perfeitamente aplicável no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, através do seu órgão de Controle Interno, conforme proporemos mais adiante.

Vislumbra-se como cenário de futuro, a exigência da implantação da gestão de risco na corporação, a exemplo do que já acontece na administração direta a nível federal, e na administração pública indireta em Santa Catarina.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo geral

Analisar as estratégias de implantação da gestão de risco no âmbito do CBMSC, tendo em vista a legislação existente e a prática administrativa estimulada para a utilização na administração pública direta de Santa Catarina.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

a) Analisar as características da corporação relacionadas a doutrina e legislação vigente que favorecem a implantação do gerenciamento de riscos no CBMSC;

b) Identificar eventuais dificuldades de aderência para a implantação do processo levando em consideração aspectos relacionados a resistência interna, convencimento, cultura organizacional, tempo, legislação, dentre outras.

c) Apresentar uma sugestão de proposta de um roteiro a ser seguido para a implantação de um programa de gerenciamento de risco corporativo no CBMSC, através de seu Controle Interno e supervisionado pela DIAG.

#### 1.4 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

O interesse pelo presente estudo surgiu de uma situação vivenciada pelo autor durante o período em que laborou na Diretoria de Logística de Finanças (DLF), do CBMSC, no período entre 2015 e 2018. Do ponto de vista institucional, a DLF, é a responsável pelo processo de gestão financeira (pagamentos de credores, diárias, indenizações, etc.), logística (contratos, convênios, licitações, patrimônio, entre outros) e da tecnologia da informação e comunicação do CBMSC.

Nesse período, na função de Chefe da Divisão de Finanças (DiF), acompanhamos o trabalho do Controle Interno da corporação, órgão recentemente implantado, na rotineira tarefa de identificar e corrigir eventuais inconformidades que podem tornar-se prejudiciais ao bom andamento do serviço.

Percebeu-se então a importância de implantação de uma ferramenta que permita identificar e minimizar os riscos administrativos inerentes as atividades de bombeiro, não somente na área administrativa, mas em todas as áreas de risco do CBMSC, reduzindo e/ou eliminando riscos de processos judiciais, riscos de falhas na tecnologia da informação ou riscos de prejuízo ao serviço operacional, por exemplo.

A implantação e execução de um programa de gestão de riscos auxiliará certamente no cumprimento da Missão, no alcance da Visão e na preservação dos Valores previstos no Plano Estratégico do CBMSC.

#### 1.5 METODOLOGIA

Este trabalho será desenvolvido dentro de uma tradicional forma de pesquisa bibliográfica e documental. Servirão como base para elaboração do referencial teórico, além de livros de leitura corrente e legislação vigente, fontes de pesquisa diversas tais como manuais, instruções normativas e publicações internas.

Quanto a finalidade, será uma pesquisa aplicada, pois tem como objetivo produzir um resultado a ser colocado em prática na vida real.

Com relação a abordagem do problema, será utilizada a abordagem qualitativa, tendo em vista a necessidade de se analisar qualitativamente o referencial existente acerca do assunto.

Quanto a finalidade da pesquisa, será uma pesquisa exploratória, pois de acordo com Gil (2002, p. 41), tem a finalidade proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito levando em consideração o tema proposto e a sua aplicação prática no CBMSC.

Quanto a lógica de pesquisa, será utilizado o método dedutivo, partindo-se do geral para uma visão particular.

## 2 GESTÃO DE RISCO – CONCEITOS, FUNDAMENTOS E BASE NORMATIVA

Neste capítulo, abordaremos os conceitos que julgamos ser necessários para o completo entendimento do assunto, a saber os conceitos de risco e de gestão de risco, bem como a previsão legal na legislação federal e estadual.

### 2.1 DO RISCO

Antes de abordarmos as teorias sobre Gestão de Risco, importante se faz revisarmos conceitos sobre o Risco propriamente dito.

A Instrução Normativa Conjunta Nº 01 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Controladoria Geral da União, de 10 de maio de 2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal, traz a seguinte definição de riscos:

Art. 18. Os órgãos e entidades, ao efetuarem o mapeamento e avaliação dos riscos, deverão considerar, entre outras possíveis, as seguintes tipologias de riscos:

- a) riscos operacionais: eventos que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;
- b) riscos de imagem/reputação do órgão: eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores) em relação à capacidade do órgão ou da entidade em cumprir sua missão institucional;
- c) riscos legais: eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade; e
- d) riscos financeiros/orçamentários: eventos que podem comprometer a capacidade do órgão ou entidade de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações (BRASIL, 2016a).

Na mesma linha de raciocínio e complementando os conceitos da IN 01, a Portaria Nº 426, de 30 de Dezembro de 2016, do MP, que dispõe sobre a instituição da Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos, define risco como sendo a possibilidade de ocorrer um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos, sendo medido em termos de impacto e de probabilidade. Mais especificamente, em seu Artigo 3º, classifica os riscos em:

Art. 3º - Para os efeitos desta Política, entende-se por:

...

XXX - risco inerente: risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade dos riscos ou seu impacto;

XXXI - risco residual: risco a que uma organização está exposta após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco;



XXXII - riscos de imagem ou reputação do órgão: eventos que podem comprometer a confiança da sociedade ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores, em relação à capacidade do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão em cumprir sua missão institucional;

XXXIII - riscos financeiros ou orçamentários: eventos que podem comprometer a capacidade do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações;

XXXIV - riscos legais: eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão;

XXXV - riscos operacionais: eventos que podem comprometer as atividades do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas (BRASIL, 2016c).

...

Observamos que as definições de risco do MP são mais amplas, abrangendo praticamente todas as áreas de atuação de uma corporação que estão expostas a riscos, podendo ser perfeitamente aplicada em uma instituição como o CBMSC.

Em sentido mais restrito, especificamente na área de gestão de recursos públicos, a Portaria Nº 1.089, de 25 de Abril de 2018, do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União traz a definição de Riscos para a Integridade como sendo riscos que configurem ações ou omissões que possam favorecer a ocorrência de fraudes ou atos de corrupção e que podem ser causa, evento ou consequência de outros riscos, tais como financeiros, operacionais ou de imagem (BRASIL, 2018b).

Na definição do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, ou Comissão das Organizações Patrocinadoras (COSO), os eventos que geram impacto negativo representam riscos. Desta forma, risco é a possibilidade de ocorrência de um evento que afetará negativamente a realização de objetivos. E risco residual é o risco que resta após a administração ter adotado medidas para alterar a probabilidade ou o impacto dos riscos. (COSO, 2007, p. 133).

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) ISO GUIA 73 2009, define risco como sendo puro e simplesmente como sendo o “efeito da incerteza de objetivos”. Em complemento, a ABNT publicou recentemente, neste ano de 2018, a segunda edição tecnicamente revisada da NBR ISO 31000, intitulada Gestão de Risco – Diretrizes, onde detalha o conceito:

Quadro 1 - Detalhamento de Risco

Efeito: Um efeito é um desvio em relação ao esperado. Pode ser positivo, negativo ou ambos, e pode abordar, criar ou resultar em oportunidades e ameaças.  
 Objetivos: Podem possuir diferentes aspectos e categorias, e podem ser aplicados em diferentes níveis.

Risco é normalmente expresso em termos de fonte de risco, eventos, potenciais, suas consequências e suas probabilidades.

Fonte: ABNT (2018)

Na visão do HM Treasury (2004 apud UK, 2004), risco é:

Risco é definido como essa incerteza de resultado, seja oportunidade ou ameaça, de ações e eventos. O risco deve ser avaliado em relação a combinação da probabilidade de algo acontecer e o impacto que surgirá se realmente acontecer. A gestão de riscos inclui a identificação e avaliação de riscos (“Riscos inerentes”) e depois a resposta a eles.

De acordo com Freitas (2002, p. 42), “risco consiste na probabilidade de que um evento indesejado venha a ocorrer associada às consequências desse evento”.

Ainda segundo Freitas (2002), existem diferenças na abordagem dos riscos entre o setor privado e o setor público, sendo que em alguns casos, os riscos são comuns nos dois setores, entre os quais os riscos de processos judiciais, falhas na tecnologia da informação e financeiros. Porém, algumas diferenças devem ser levadas em considerações. No setor privado, que tem por objeto o lucro e o foco principal é nos negócios, as decisões sobre o risco são confidenciais. Já no setor público, cujas decisões a respeito do risco são públicas e transparentes e o objeto é a continuidade dos serviços, o foco é concentrado nos órgãos e programas.

No quadro abaixo podemos constatar exemplos de riscos enfrentados nas organizações públicas.

Quadro 2 – Riscos típicos de organizações governamentais

- mudanças no ambiente econômico, como por exemplo: diminuição do crescimento econômico que, ao ocasionar queda de receita, reduz as possibilidades de prestação de serviços públicos em mais larga escala e com maior qualidade;
- insuficiente propensão à inovação, o que faz com que os serviços públicos fiquem obsoletos ou tenham um baixo padrão de qualidade;
- desvios de recursos, em função de esquemas de fraudes;
- demora ou falha na introdução de novas tecnologias;
- demanda de serviços maior que a oferta, causando colapso no sistema;
- eventos que ponham em risco a segurança da população;

- objetivos dos programas inconsistentes, resultando em efeitos indesejados;
- riscos técnicos, como investimentos em tecnologias ultrapassadas ou inadequadas;
- falha na avaliação de projetos-piloto, antes que um novo serviço seja colocado à disposição do público;
- falta de sinergia ou complementaridade na prestação de serviços públicos;
- não cumprimento de obrigações por parte de contratados ou outros órgãos governamentais que atuem como parceiros na prestação de serviços;
- insuficiência ou inadequação de recursos e habilidades para a prestação adequada de serviços;
- atraso nos cronogramas de execução dos projetos, estouro dos orçamentos e custos e padrões inadequados de qualidade;
- inexistência ou inadequação de planos de contingência que garantam a continuidade da prestação dos serviços;
- danos ao meio ambiente em função de falhas na regulação/fiscalização governamental.

Fonte: Nao (2000 apud FREITAS, 2002, p. 45)

Fazendo uma analogia dos riscos acima elencados, percebemos que vários deles estão presentes nas atividades diárias do CBMSC e que podem interferir direta ou indiretamente, em maior ou menor escala, na prestação dos serviços à sociedade catarinense, caso não sejam corretamente administrados.

## 2.2 DA GESTÃO DE RISCO

A Instrução Normativa Conjunta MP/CGU Nº 01 define gestão de risco ou gerenciamento de risco como sendo o processo para identificar, avaliar, administrar, e controlar potenciais eventos ou situações, fornecendo razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização (BRASIL, 2016a).

Notamos novamente que a abordagem realizada pela supracitada legislação contempla várias áreas de atuação da instituição, não restringindo-se necessariamente a uma missão específica e sim, multifacetada.

A Portaria Nº 426, de 30 de dezembro de 2016, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, que dispõe sobre a instituição da Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos, manifesta-se nesse sentido:

Art. 7º - São diretrizes para a gestão de riscos:

I - a gestão de riscos deve ser sistematizada e suportada pelas premissas da metodologia do **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)** e de boas práticas;

II - a atuação da gestão de riscos deve ser dinâmica e formalizada por meio de metodologias, normas, manuais e procedimentos;

III - as metodologias e ferramentas implementadas devem possibilitar a obtenção de informações úteis à tomada de decisão para a consecução dos

objetivos institucionais e para o gerenciamento e a manutenção dos riscos dentro de padrões definidos pelas instâncias supervisoras;

IV - a medição do desempenho da gestão de riscos deve ser realizada mediante atividades contínuas ou de avaliações independentes ou a combinação de ambas;

V - a capacitação dos agentes públicos que exercem cargo, função ou emprego no Ministério, em gestão de riscos, deve ser desenvolvida de forma continuada, por meio de soluções educacionais, em todos os níveis;

VI - o desenvolvimento e implementação de atividades de controle da gestão considera a avaliação de mudanças, internas e externas, que contribuam para identificação e avaliação de vulnerabilidades que impactam os objetivos institucionais; e

VII - a utilização de procedimentos de controles internos da gestão proporcionais aos riscos e baseada na relação custo-benefício e na agregação de valor à instituição.

...

#### Dos Controles Internos da Gestão

Art. 8º - São diretrizes para os controles internos da gestão:

I - a implementação dos controles internos da gestão deve ser integrada às atividades, planos, ações, políticas, sistemas, recursos e em sinergia com os agentes públicos que exercem cargo, função ou emprego no Ministério, projetados para fornecer segurança razoável para a consecução dos objetivos institucionais;

II - a definição e operacionalização dos controles internos da gestão devem considerar os riscos internos e externos que se pretende gerenciar, tendo em vista a mitigação da ocorrência de riscos ou impactos sobre os objetivos institucionais do Ministério;

III - a implementação dos controles internos da gestão deve ser efetiva e compatível com a natureza, complexidade, grau de importância e riscos dos processos de trabalhos;

IV - os controles internos da gestão devem ser baseados no modelo de gerenciamento de riscos; e

V - a alta administração deve criar condições para que a implementação de procedimentos efetivos de controles internos integrem as práticas de gestão de riscos.

Parágrafo único - O modelo de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão deve estabelecer método de priorização de processos e respectivos prazos para o gerenciamento dos riscos.

Art. 9º - São instrumentos da Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão:

I - as Instâncias de Supervisão: o modelo de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão deve ser definido pelo Comitê de Gestão Estratégica;

II - a metodologia: o modelo de gestão de riscos do Ministério deve ser estruturado com base ***Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)***, com os seguintes componentes: ambiente interno, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta a riscos, atividades de controles internos, informação e comunicação e monitoramento e de boas práticas; (BRASIL, 2016b, grifo nosso)

...

Destacamos em negrito que, em ambas as normativas, a metodologia utilizada para implantação da política de gestão de risco é a do COSO, cuja interpretação para o gerenciamento de risco é:

O gerenciamento de riscos corporativos é o processo conduzido em uma organização pelo Conselho de Administração, pela diretoria executiva e pelos demais funcionários, aplicado ao estabelecimento de estratégias formuladas

para identificar, em toda a organização, eventos em potencial, capazes de afetar a referida organização, e administra os riscos para mantê-los compatível com seu apetite a risco e possibilitar garantia razoável de cumprimento dos objetivos da entidade. (COSO, 2007)

Ainda de acordo com esta doutrina, temos o conceito ampliado:

Quadro 3 – Definição de conceitos fundamentais. O Gerenciamento de Riscos é:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• um processo contínuo e que flui pela organização;</li> <li>• conduzido pelos profissionais em todos os níveis da organização</li> <li>• aplicado à definição de estratégias;</li> <li>• aplicado em toda a organização, em todos os níveis e unidades, e inclui a formação de uma visão de portfólio de todos os riscos a que ela está exposta;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulado de modo que identifique eventos em potência, cuja ocorrência poderá afetar a organização, e que administre os riscos de acordo com seu apetite a risco;</li> <li>• capaz de propiciar garantia razoável para a diretoria executiva e para o conselho de administração de uma organização;</li> <li>• orientado para a realização de objetivos em uma ou mais categorias distintas, mas dependentes.</li> </ul>
---	---

Fonte: COSO (2007).

Em capítulo posterior, voltaremos a abordar essa metodologia quando estudarmos as principais estruturas de gerenciamentos de riscos.

Complementando, na obra *Implementando a Gestão de Risco no Setor Público*, o autor define gestão de risco como:

A gestão de riscos preserva e agrega valor à organização, contribuindo fundamentalmente para a realização de suas metas de desempenho, objetivos e cumprimento de sua missão, representando mais do que um mero conjunto de procedimentos e políticas de controle. (MIRANDA, 2017, p. 28)

Na definição do *The Orange Book*, Gerenciamento de Riscos são todos os processos envolvidos na identificação, avaliação e julgamento dos riscos, atribuindo a propriedade, tendo ações para mitigá-los ou antecipá-los, e monitoramento e revisão do progresso. (UK, 2004, p. 49)

A NBR ISO 31000:2018 define Gestão de Riscos como sendo “atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos”. (ABNT, 2018)

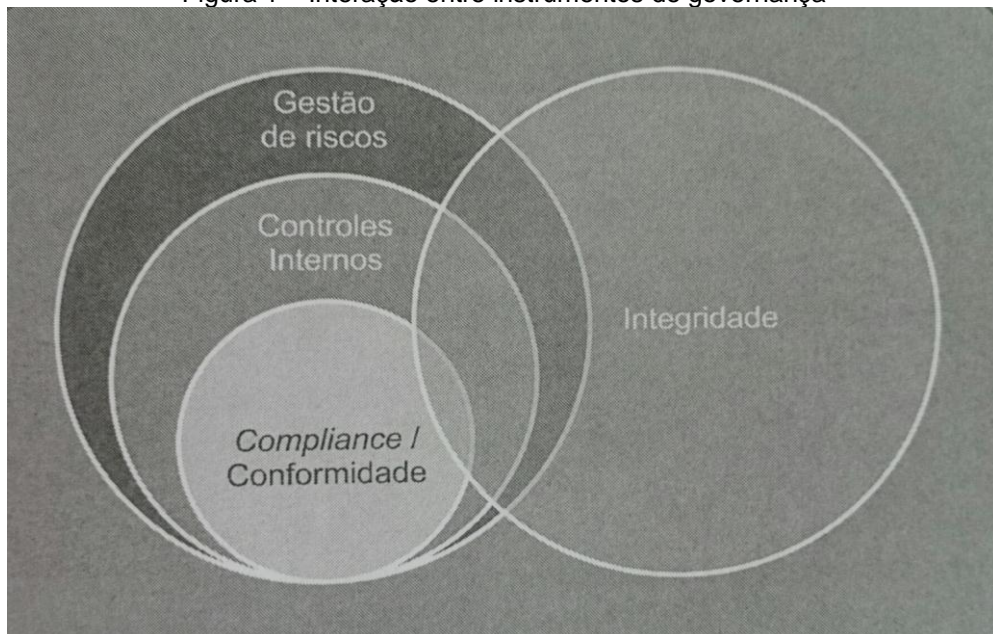
Corroborando com o horizonte promissor que se apresenta para explorarmos o assunto no CBMSC, “a gestão de risco no setor público se apresenta como poderosa ferramenta gerencial para os administradores públicos, tanto no sentido de aumentar

a segurança e o desempenho no emprego de recursos públicos, quanto de incentivar a mudança e a inovação nas entidades e programas governamentais”. (FREITAS, 2002, p. 53)

De acordo com o Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2018c), Gestão de riscos consiste em um conjunto de atividades coordenadas para identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar riscos, sendo o processo que visa conferir razoável segurança quanto ao alcance dos objetivos.

Oportuno salientarmos que, ao contrário do que comumente se pensa, a gestão de risco não é de responsabilidade exclusiva dos órgãos de controle interno de uma corporação, mas algo que abrange toda a estrutura.

Figura 1 – Interação entre instrumentos de governança



Fonte: Miranda (2017)

Nessa mesma linha de raciocínio, a IN MP/CGU Nº 01 estabelece aos dirigentes máximos das organizações, a responsabilidade de gerenciar o processo e suas respectivas atribuições.

Art. 19. O **dirigente máximo** da organização é o principal responsável pelo estabelecimento da estratégia da organização e da estrutura de gerenciamento de riscos, incluindo o estabelecimento, a manutenção, o monitoramento e o aperfeiçoamento dos controles internos da gestão.

...

Art. 23. Os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão instituir, pelos seus **dirigentes máximos**, Comitê de Governança, Riscos e Controles. § 1º No âmbito de cada órgão ou entidade, o Comitê deverá ser composto pelo **dirigente máximo** e pelos dirigentes das unidades a ele diretamente

subordinadas e será apoiado pelo respectivo Assessor Especial de Controle Interno. (BRASIL, 2016a, grifo nosso)

Corroborando ainda mais esse entendimento, "...cada um dos empregados de uma organização tem uma parcela de responsabilidade no gerenciamento de riscos corporativos. O presidente-executivo é o principal responsável e deve assumir a responsabilidade da iniciativa". (COSO, 2007, p. 8).

## 2.3 BASE NORMATIVA

No âmbito da legislação federal e relacionada à administração pública direta, a previsão legal para a prática da gestão de riscos dá-se através da Instrução Normativa Conjunta Nº 01 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Controladoria Geral da União, de 10 de maio de 2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal, que assim determina:

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. (BRASIL, 2016b)

Ainda tratando-se de legislação federal, mas com relação à administração pública indireta, a Lei Nº 13.303, de 30 de junho de 2016, que trata do estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, na União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, traz a previsão da aplicação da gestão de risco em sua letra, conforme observamos nos seguintes artigos:

Art. 6º O estatuto da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias deverá observar regras de governança corporativa, de transparência e de estruturas, práticas de **gestão de riscos e de controle interno**, composição da administração e, havendo acionistas, mecanismos para sua proteção, todos constantes desta Lei.

...

Art. 9º A empresa pública e a sociedade de economia mista adotarão regras de estruturas e **práticas de gestão de riscos e controle interno** que abrangem:

I - ação dos administradores e empregados, por meio da implementação cotidiana de práticas de controle interno;

II - área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e de **gestão de riscos**;

...

VI - previsão de treinamento periódico, no mínimo anual, sobre Código de Conduta e Integridade, a empregados e administradores, e sobre a **política de gestão de riscos**, a administradores.

§ 2º A área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e de **gestão de riscos** deverá ser vinculada ao diretor-presidente e liderada por diretor estatutário, devendo o estatuto social prever as atribuições da área, bem como estabelecer mecanismos que assegurem atuação independente.

§ 3º A auditoria interna deverá:

I - ser vinculada ao Conselho de Administração, diretamente ou por meio do Comitê de Auditoria Estatutário;

II - ser responsável por aferir a adequação do controle interno, a efetividade do **gerenciamento dos riscos** e dos processos de governança e a confiabilidade do processo de coleta, mensuração, classificação, acumulação, registro e divulgação de eventos e transações, visando ao preparo de demonstrações financeiras.

...

Art. 18. Sem prejuízo das competências previstas no art. 142 da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e das demais atribuições previstas nesta Lei, compete ao Conselho de Administração:

I - discutir, aprovar e monitorar decisões envolvendo práticas de governança corporativa, relacionamento com partes interessadas, política de gestão de pessoas e código de conduta dos agentes;

II - implementar e supervisionar os sistemas de **gestão de riscos e de controle interno** estabelecidos para a prevenção e mitigação dos principais **riscos** a que está exposta a empresa pública ou a sociedade de economia mista, inclusive os **riscos** relacionados à integridade das informações contábeis e financeiras e os relacionados à ocorrência de corrupção e fraude; (BRASIL, 2016c, grifos nossos)

Observamos que a lei, além de normatizar a situação jurídica das empresas públicas federais, também estende esse regramento aos estados e municípios, a quem cabe regulamentá-la e aplicá-la através de decreto próprio.

Retornando para a administração federal direta, a política de gestão de riscos é definitivamente regulamentada através do Decreto Nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração:

Art. 17. A alta administração das organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional **deverá 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, observados os seguintes princípios:

I - implementação e aplicação de forma sistemática, estruturada, oportuna e documentada, subordinada ao interesse público;

II - integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais;

III - estabelecimento de controles internos proporcionais aos riscos, de maneira a considerar suas causas, fontes, consequências e impactos, observada a relação custo-benefício; e

IV - utilização dos resultados da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua do desempenho e dos processos de gerenciamento de risco, controle e governança. (BRASIL, 2017, grifo nosso)

Em complemento a este decreto, recentemente foi publicada Portaria Nº 1.089, de 25 de Abril de 2018, que estabelece as orientações para que os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autarquias e fundações adotem os procedimentos necessários para estruturar, executar e monitorar seus programas de



integridade. Tal portaria elenca os critérios de execução normatizando-os através de fases, além de fixar prazos para seu cumprimento. (BRASIL, 2018b).

No Estado de Santa Catarina, o assunto é regulado através do Decreto Nº 1.007, de 20 de dezembro de 2016, que regulamenta a lei federal Nº 13.303, a qual mencionamos acima. Esse decreto estabelece, no âmbito do Poder Executivo Estadual, regras de governança aplicáveis às empresas públicas e sociedades de economia mista do Estado de Santa Catarina. Em sua letra, podemos novamente observar a vinculação entre administração pública e a prática da gestão de risco nos artigos que se seguem:

Art. 11. Sem prejuízo das competências previstas na Lei federal no 13.303, de 2016, no art. 142 da Lei federal no 6.404, de 1976, nas demais atribuições previstas neste Decreto e em normas expedidas pelo órgão regulador, compete ao Conselho de Administração:

I – discutir, aprovar e monitorar decisões envolvendo práticas de governança corporativa, relacionamento com partes interessadas, política de gestão de pessoas e código de conduta dos agentes;

II – implementar e supervisionar os **sistemas de gestão de riscos** e de controle interno estabelecidos para a prevenção e mitigação dos principais **riscos** a que está exposta a empresa estatal, inclusive os **riscos** relacionados à integridade das informações contábeis e financeiras e os relacionados à ocorrência de corrupção e fraude;

...

Seção VII

#### **Da Gestão de Risco e do Controle Interno**

Art. 16. A empresa estatal adotará estrutura de auditoria interna e práticas de **gestão de riscos** que abranjam ação dos administradores e empregados, por meio da implementação cotidiana de práticas de controle interno.

§ 1º Deverá ser elaborado e divulgado Código de Conduta e Integridade, que disponha sobre:

I – princípios, valores e missão da empresa estatal, bem como orientações sobre a prevenção de conflito de interesses e a vedação de atos de corrupção e fraude;

II – instâncias internas responsáveis pela atualização e aplicação do Código de Conduta e Integridade;

III – canal de denúncias que possibilite o recebimento de denúncias internas e externas relativas ao descumprimento do Código de Conduta e Integridade ou das demais normas internas de ética e obrigacionais;

IV – mecanismos de proteção que impeçam qualquer espécie de retaliação a pessoa que utilize o canal de denúncias; e

V – sanções aplicáveis em caso de violação às regras do Código de Conduta e Integridade.

§ 2º A área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e de **gestão de riscos** deverá ser vinculada a uma das Diretorias, devendo o regimento interno contemplar suas atribuições. (SANTA CATARINA, 2016b, grifo nosso)

Ainda em Santa Catarina, adequando-se à Lei Nº 13.303 e ao Decreto Nº 1.007, recentemente foi publicado o Decreto Nº 1.484, de 7 de fevereiro de 2018, o qual fixa as diretrizes para a promoção das adaptações necessárias à adequação das empresas públicas e sociedades de economia mista e suas subsidiárias do Estado de

Santa Catarina. De acordo com este decreto, tais empresas a partir de agora passam a denominar-se simplesmente de *Empresas Estatais*.

Em seu Art. 3º, menciona que serão disponibilizados modelos de referência através de Instrução Normativa Conjunta da Secretaria de Estado da Fazenda (SEF) e da Secretaria de Estado da Casa Civil para, entre outros, as boas práticas de Controle Interno, Gestão de Riscos e *Compliance*. (SANTA CATARINA, 2018)



### 3 MODELOS DE GESTÃO DE RISCO

Com base nos conceitos de RISCO e GESTÃO DE RISCO abordados no capítulo anterior, passaremos agora a fazer uma análise dos principais modelos de gestão existentes.

#### 3.1 ABNT NBR ISO 31000

A ISO 31000 fornece as diretrizes para gerenciar riscos enfrentados pelas organizações e sua aplicação pode ser adaptada para qualquer que seja a organização, sendo aplicável para gerenciar em qualquer tipo de risco. Pode ser aplicada ao longo da vida da corporação e em todas as atividades, inclusive na tomada de decisão em qualquer dos níveis.

Pelo fato de fornecer princípios e diretrizes genéricas e não ser específica para qualquer indústria ou setor, ela tem sido utilizada como uma das principais estruturas de gestão de risco pela Administração Pública, juntamente com o COSO GRC (MIRANDA, 2017, p. 58).

De acordo com a ISO, gerenciar riscos baseia-se em três elementos: Princípios, Estrutura e Processos, sendo que estes componentes podem já existir total ou parcialmente na organização, podendo haver a necessidade de adaptá-los ou melhorá-los para uma gestão eficiente, eficaz e consistente, conforme observamos a seguir.

Quadro 4 – Princípios da Gestão de Risco

- Integrada – A gestão de riscos é parte integrante de todas as atividades organizacionais.
- Estruturada e abrangente – Uma abordagem estruturada e abrangente contribui para resultados consistentes e comparáveis.
- Personalizada – A estrutura e o processo da gestão de risco são personalizados e proporcionais aos contextos externo e interno da organização relacionados aos seus objetivos.
- Inclusiva – O envolvimento apropriado e oportuno das partes interessadas possibilita que seus conhecimentos, pontos de vista e percepções sejam considerados, implicando em melhor conscientização e gestão de risco fundamentada.
- Dinâmica – Riscos podem emergir, mudar ou desaparecer à medida que os contextos externo e interno de uma organização mudem. A gestão de riscos antecipa, detecta, reconhece e responde a estas mudanças e eventos de uma maneira apropriada e oportuna.
- Melhor informação disponível – As entradas para a gestão de riscos são baseadas em informações históricas e atuais, bem como em expectativas

futuras. A gestão de riscos explicitamente leva em consideração quaisquer limitações e incertezas associadas a estas expectativas. Convém que a informação seja oportuna, clara e disponível para as partes interessadas pertinentes.

- Fatores humanos e culturais – O comportamento humano e a cultura influenciam significativamente todos os aspectos da gestão de riscos em cada nível e estágio.
- Melhoria contínua – A gestão de riscos é melhorada continuamente por meio do aprendizado e experiências.

Fonte: ABNT (2018)

A Estrutura tem como objetivo fornecer apoio para a organização na integração da gestão de riscos em atividades significativas e funções. A estrutura engloba Integração, Concepção, Implementação, Avaliação e Melhoria da gestão de riscos através da organização. Todos os elementos da Estrutura orbitam em torno da Liderança e Comprometimento da Alta Direção e de seus órgãos de supervisão, os quais tem como missão assegurar a integração da gestão de riscos em todas as atividades da organização.

O terceiro elemento dessa estrutura de gestão é o Processo. De acordo com a ISO 31000, é definido como:

O processo de gestão de riscos envolve a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas para as atividades de comunicação e consulta, estabelecimento do contexto e avaliação, tratamento, monitoramento, análise crítica, registro e relato de riscos. Convém que o processo de gestão de riscos seja parte integrante da gestão e da tomada de decisão e seja integrado na estrutura, operações e processos de organização. Pode ser aplicado nos níveis estratégico, operacional, de programa ou de projetos. (ABNT, 2018, p. 9)

A norma recomenda ainda que é conveniente que a natureza dinâmica e variável do comportamento humano e cultura seja levado em conta durante todo o processo de gestão de riscos e que, apesar do processo seja frequentemente apresentado como sequencial, na prática ele é repetitivo.

### 3.2 THE ORANGE BOOK

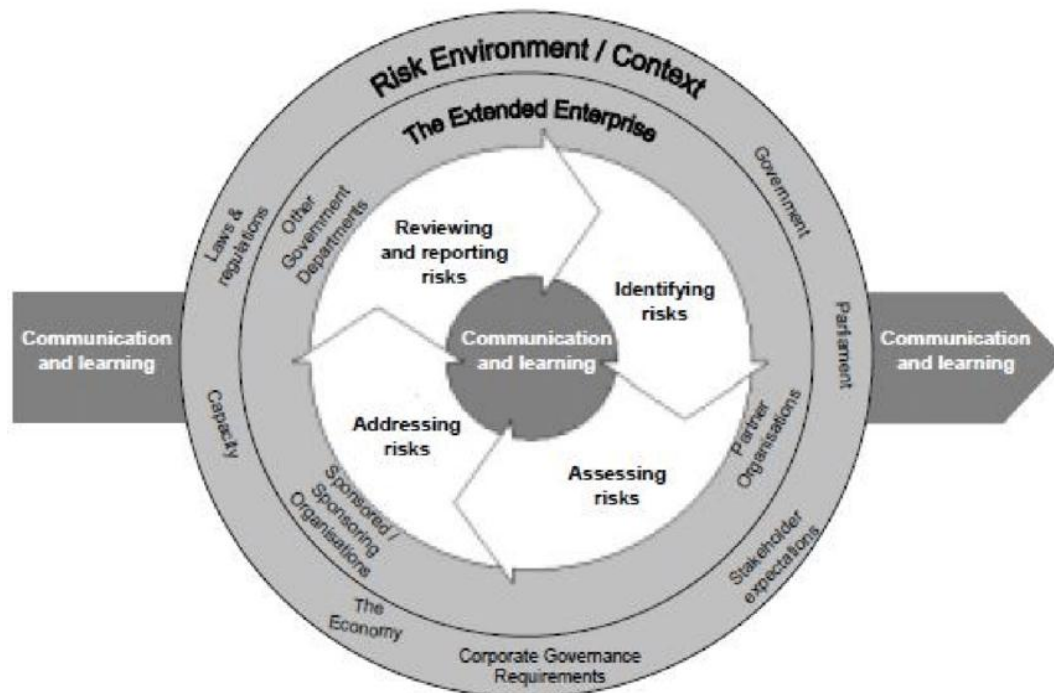
O manual *The Orange Book: Management of Risk – Principles and Concepts* (Gerenciamento de Riscos – Princípios e Conceitos), foi produzido pelo *Her Majesty's Treasury*, órgão do Governo do Reino Unido encarregado das finanças públicas e da política econômica. De acordo com o manual, uma boa gestão de riscos permite que uma organização aumente a confiança na obtenção de resultados desejados, restrinja

efetivamente as ameaças a níveis aceitáveis e permite a tomada de decisões sobre a exploração de novas oportunidades. (UK, 2004)

Esse modelo tem como vantagem, além de ser compatível com os padrões internacionais de gerenciamento de riscos, abordar de forma abrangente e descomplicada um tema complexo. (MIRANDA, 2017, p. 64)

O manual, que é destinado tanto para aqueles que estão iniciando na gestão de risco quanto para aqueles com maior experiência na área, resume-se em uma estrutura que abrange os níveis estratégico, programático e operacional, cuja gestão deve ser integrada de forma que os níveis se apoiem um no outro mutuamente e que pode ser representado conforme figura abaixo:

Figura 2 – Modelo de gerenciamento de riscos pelo *Orange Book*



Fonte: UK (2004)

No círculo interno podemos identificar as fases de identificação, avaliação, endereçamento ou encaminhamento, revisão e reportando os riscos. No círculo intermediário, observamos o conceito de “empresa estendida” e seus relacionamentos com outras organizações. Finalmente, no círculo externo, todo o ambiente de risco ao qual está exposta a corporação. Ressalta-se que a *comunicação e aprendizagem* não constitui um evento isolado, mas uma ferramenta que se faz presente em todo o processo.

A gestão do risco não é um processo linear, mas sim o equilíbrio de elementos entrelaçados que interagem entre si e que devem estar equilibrados, se a gestão for eficaz. Os riscos específicos não devem ser abordados isoladamente, pois a gestão de um risco pode impactar em outro. (UK, 2004)

### 3.3 COSO GRC – GERENCIAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS

O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, ou Comitê das Organizações Patrocinadoras (COSO), é uma organização privada que surgiu nos Estados Unidos em 1985, e foi criado com o objetivo de detectar fraudes na área contábil e financeira. Surgiu em decorrência de escândalos financeiros ocorridos na década de 70 e é uma entidade sem fins lucrativos, sendo o seu principal objeto de estudo os controles internos. No ano de 2004, publicou a obra intitulada como *Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada*, traduzida para o Brasil em 2007 e conhecida por COSO GRC, mais direcionado para o controle de riscos corporativos. É a metodologia utilizada pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão para, através da Portaria Nº 426, de 30 de dezembro de 2016, estruturar a política de gestão de risco em seu âmbito. Da mesma forma, foi a metodologia adotada pelo Instituto de Metrologia de Santa Catarina (IMETRO), cujo implantação do processo de gerenciamento de risco iniciou em março deste ano.

A essência da metodologia é resumida na figura abaixo:

Figura 3 - Cubo do COSO



Fonte: COSO (2007)

A parte superior do cubo representa os objetivos da corporação, que são divididos e quatro metas, detalhadas a seguir. Conforme o COSO GRC, a administração estabelece os planos principais, seleciona as estratégias e determina o alinhamento dos objetivos dos níveis de uma organização.

Quadro 5 – Objetivos da corporação

- Estratégicos – metas gerais, alinhadas com o que suportem a sua missão.
- Operações – utilização eficaz e eficiente dos recursos.
- Comunicação – confiabilidade dos relatórios.
- Conformidade – cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.

Fonte: COSO (2007)

Essa estrutura de gerenciamento de riscos corporativos é orientada a fim de alcançar os objetivos de uma organização conforme quadro acima. A rigor, o gerenciamento de riscos corporativos não é um processo em série pelo qual um componente afeta apenas o próximo. É um processo multidirecional e interativo segundo o qual quase todos os componentes influenciam os outros. (COSO, 2007)

A face lateral representa os diferentes níveis da corporação que serão objeto da gestão de risco.

A face frontal nos mostra os oito componentes do gerenciamento de risco que, de maneira integrada, atuarão para alinhar-se com os objetivos da corporação e serão detalhadas conforme segue, de acordo com as definições do COSO GRC.

Ambiente Interno – o ambiente interno compreende o tom de uma organização e fornece a base pela qual os riscos são identificados e abordados pelo seu pessoal, inclusive a filosofia de gerenciamento de riscos, o apetite a risco, a integridade e os valores éticos, além do ambiente em que estes estão.

Fixação de Objetivos – os objetivos devem existir antes que a administração possa identificar os eventos em potencial que poderão afetar a sua realização. O gerenciamento de riscos corporativos assegura que a administração disponha de um processo implementado para estabelecer os objetivos que propiciem suporte e estejam alinhados com a missão da organização e sejam compatíveis com o seu apetite a riscos.

Identificação de Eventos – os eventos internos e externos que influenciam o cumprimento dos objetivos de uma organização devem ser identificados e



classificados entre riscos e oportunidades. Essas oportunidades são canalizadas para os processos de estabelecimento de estratégias da administração ou de seus objetivos.

Avaliação de Riscos – os riscos são analisados, considerando-se a sua probabilidade e o impacto como base para determinar o modo pelo qual deverão ser administrados. Esses riscos são avaliados quanto à sua condição de inerentes e residuais.

Resposta a Risco – a administração escolhe as respostas aos riscos - evitando, aceitando, reduzindo ou compartilhando – desenvolvendo uma série de medidas para alinhar os riscos com a tolerância e com o apetite a risco.

Atividades de Controle – políticas e procedimentos são estabelecidos e implementados para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas com eficácia.

Informações e Comunicações – as informações relevantes são identificadas, colhidas e comunicadas de forma e no prazo que permitam que cumpram suas responsabilidades. A comunicação eficaz também ocorre em um sentido mais amplo, fluindo em todos níveis da organização.

Monitoramento – a integridade da gestão de riscos corporativos é monitorada e são feitas as modificações necessárias. O monitoramento é realizado através de atividades gerenciais contínuas ou avaliações independentes ou de ambas as formas.

#### 4 ATIVIDADES DE CONTROLE INTERNO

Na Administração Pública brasileira, o Sistema de Controle Interno - SCI tem sua atuação alicerçada pela Constituição Federal- CF/88, nos Art. 70 e 74, conforme vemos:

Art. 70. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo **sistema de controle interno** de cada Poder.

...

Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, **sistema de controle interno** com a finalidade de:

I - avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União;

II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;

III - exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União;

IV - apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.

§ 1º Os responsáveis pelo controle interno, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade, dela darão ciência ao Tribunal de Contas da União, sob pena de responsabilidade solidária. (BRASIL, 1988, grifo nosso)

A Instrução Normativa Conjunta MP/CGU Nº 01, de 10 de maio de 2016, que trata dos controles internos na esfera do Poder Executivo Federal, traz seus conceitos:

Art. 2º Para fins desta Instrução Normativa, considera-se:

...

IV – componentes dos **controles internos** da gestão: são o ambiente de controle interno da entidade, **a avaliação de risco**, as atividades de controles internos, a informação e comunicação e o monitoramento;

V – **controles internos** da gestão: conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores das organizações, **destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que, na consecução da missão da entidade**, os seguintes objetivos gerais serão alcançados:

- a) execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações;
- b) cumprimento das obrigações de accountability;
- c) cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis; e
- d) salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e danos. O estabelecimento de controles internos no âmbito da gestão pública visa essencialmente aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados, de forma eficaz, eficiente, efetiva e econômica; (BRASIL, 2016a, grifo nosso)

...

A Portaria Nº 426, de 30 de dezembro de 2016, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, que dispõe sobre a instituição da Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos, manifesta-se nesse sentido:

Art. 3º - Para os efeitos desta Política, entende-se por:

...

III - atividades de **controles internos**: são as políticas e os procedimentos estabelecidos para enfrentar os riscos e alcançar os objetivos do Ministério;

...

VI - **controle**: qualquer medida aplicada no âmbito do Ministério, para gerenciar os riscos e aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados;

VII - **controles internos da gestão**: conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores das organizações, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável para a consecução da missão do Ministério;

...

XVIII - monitoramento: componente do **controle interno** que permite avaliar a qualidade do sistema de controle interno ao longo do tempo;

...

XXIII - procedimento de **controle**: políticas e os procedimentos estabelecidos para enfrentar os riscos e alcançar os objetivos do Ministério;

XXIV - procedimentos de **controle interno**: procedimentos que o Ministério executa para o tratamento do risco, projetados para lidar com o nível de incerteza previamente identificado. (BRASIL, 2016b, grifo nosso)

...

No Estado de Santa Catarina, a Constituição do Estado de 1989- CE/89, em seu Art. 62, prevê o Sistema de Controle Interno nos três poderes:

Art. 62. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, **sistema de controle interno** com a finalidade de:

I - avaliar o cumprimento das metas previstas no plano Plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos do Estado;

II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados quanto à eficácia e a eficiência da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração estadual, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;

III - exercer o controle das operações de crédito, avais e outras garantias, bem como dos direitos e haveres do Estado;

IV - apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.

§ 1º Os responsáveis pelo controle interno, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade, dela darão ciência ao Tribunal de Contas, sob pena de responsabilidade solidária. (SANTA CATARINA, 1989, grifo nosso)

...

O Estado de Santa Catarina normatizou o SCI através da Lei Complementar Nº 381, de 07 de maio de 2007, que regula o modelo de gestão e a estrutura organizacional da Administração Pública Estadual. Para regulamentar o conteúdo da lei, no dia 20 de janeiro de 2009, foi publicado o Decreto Nº 2.056, que trata do Sistema Administrativo de Controle Interno da administração pública estadual. (SANTA CATARINA, 2009) Posteriormente, o assunto foi complementado pelo Decreto Nº 1.670, de 08 de agosto de 2013, que dispõe sobre a estrutura e o responsável pelo controle interno nos órgãos da administração direta. (SANTA CATARINA, 2013)

Finalmente, ambos os Decretos acima foram parcialmente alterados pelo Decreto Nº 558, de 15 de janeiro de 2016. (SANTA CATARINA, 2016a)

No CBMSC, cujas missões constitucionais são estabelecidas no Art. 108 da CE/89, o Controle Interno foi criado através da Portaria Nº 55 do Comando-Geral, de 05 de fevereiro de 2018, ficando organizado da seguinte forma:

O COMANDANTE-GERAL DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR, no uso de suas atribuições legais e considerando o disposto no Decreto nº 2.056, de 20 de janeiro de 2009 e no Decreto nº 1.670, de 08 de agosto de 2013. Resolve:

Art. 1º Fica criada a Unidade de Controle Interno do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC), que terá a seguinte estrutura:

I - Assessor do Controle Interno;

II - Apoio técnico;

III - Agente de Controle Interno da área de pessoal;

IV - Agente de Controle Interno da área de transferência de recursos;

V - Agente de Controle Interno da área de licitações e compras;

VI - Agente de Controle Interno da área de patrimônio;

VII - Agente de Controle Interno da área de despesas de custeio;

VIII - Agentes regionais de Controle Interno;

IX - Secretaria.

Art. 2º O responsável pelo Controle Interno será o Assessor de Controle Interno do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, função para qual será designado um oficial preferencialmente do último posto, por meio de portaria do Comandante-Geral.

Parágrafo único – Na mesma portaria de nomeação do Assessor de Controle Interno, será nomeado um substituto para eventuais afastamentos daquele.

Art. 3º Todas Diretorias, OBM's e demais setores administrativos e operacionais da estrutura do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, deverão fornecer quaisquer informações solicitadas pelo Assessor do Controle Interno no prazo estipulado mesmo, inclusive franqueando acesso a todas as áreas das seções, assim como aos documentos, valores, registros, livros e sistemas informatizados necessários ao desenvolvimento das atribuições.

Art. 4º O Assessor do Controle Interno do CBMSC:

I – terá subordinação administrativa e hierárquica direta ao Comandante-Geral e vinculação técnica ao órgão do Sistema Administrativo de Controle Interno;

II – deverá desenvolver as atribuições de forma articulada com os núcleos técnicos do órgão central do Sistema Administrativo de Controle Interno;

III – não deverá ter sido penalizado administrativamente em decisão definitiva ou condenação na esfera cível ou criminal, por sentença transitada em julgado.

Art. 5º O Assessor do Controle Interno do CBMSC e toda sua equipe de trabalho, desempenharão suas atividades com exclusividade e isenção, não podendo acumular funções que possam comprometer suas avaliações e participar de comissões, inclusive de tomada de contas especial, licitações, inventários, processos administrativo disciplinar, inquérito penal militar e sindicâncias. (CBMSC, 2018)

Após abordagem da legislação federal e estadual acerca do Sistema de Controle Interno, faremos um breve enquadramento do assunto na literatura existente. Vários autores na área de administração pública tratam da pauta.

Na abordagem do *HM Treasury*, que é o órgão do governo do Reino Unido responsável pelas finanças públicas, através do *The Orange Book: Management of Risk – Principles and Concepts*, Controle Interno é qualquer ação, originada dentro da organização, tomada para gerir o risco. Estas ações podem ser adotadas para gerenciar o impacto se o risco for percebido, ou a frequência da realização do risco. (UK, 2004, p. 50)

Contrastando com a ideia de que a Controladoria está relacionada estritamente ao controle financeiro de uma corporação, Lunkes e Schnorrenberger (2009, p. 9), asseveram que

[...] com o passar do tempo, essa função deixou de ser essencialmente contábil para torna-se multidisciplinar, envolvendo conhecimentos relacionados a administração, economia, estatística, psicologia e outras, empregadas conjuntamente com a contabilidade.

Os autores apresentam o conceito de que a controladoria pode ser vislumbrada em três perspectivas, conforme quadro abaixo:

Quadro 6 – Sinopse das perspectivas de desenvolvimento conceitual da Controladoria

<b>Perspectivas</b>	<b>Características</b>
Gestão Operacional	Responsável pela contabilidade, controle contábil, planejamento financeiro e orçamento. Direcionada ao usuário interno e externo.
Gestão Econômica	Divisão da Controladoria em dois grupos (órgão administrativo e ramo do conhecimento). Responsável pelo processo de gestão e sistema de informações. Direcionada ao usuário interno e externo.
Gestão Estratégica	Coordenadora do planejamento e controle estratégico, tático e operacional. Direcionada principalmente ao usuário interno.

Fonte: Lunkes e Schnorrenberger, 2009.

Conforme Paludo (2012, p. 322), “o Controle Interno é aquele exercido dentro de cada Poder, sobre os atos por ele praticados. Cabe a esse controle a verificação da legalidade dos atos praticados, a conformidade da execução orçamentária e a correta destinação do dinheiro público...”. Além disso, tem como missão auxiliar o Tribunal de Contas em sua missão institucional.

Difere-se do Controle Externo, que é realizado por órgãos externos ao poder, como o próprio nome traduz. Como exemplo de tais órgãos, temos o Congresso Nacional auxiliado pelo Tribunal de Contas da União e, eventualmente por outro Poder ou pelo Ministério do Planejamento (PALUDO, 2012, p. 323).

De acordo com o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), publicado no “*Internal Control – Integrated Framework*”, em 2013, o Controle Interno é definido como um processo efetuado pelo conselho de diretores da entidade e demais integrantes, destinado a fornecer uma garantia razoável em relação a realização de objetivos relacionados as operações, relatórios e conformidade.

Na visão de Matias-Pereira (2014, p. 211), “Controle Interno na Administração Pública pode ser aceito como a ação exercida, sobre si própria, pela organização responsável pelo desempenho da atividade controlada”.

Na visão de Castro (2014, p. 80) “A ideia de controlar está estritamente vinculada à de poder. Pode-se dizer que o controle é função inerente ao poder. Controlar o poder é impor limites aos governantes, é orientar a melhor utilização de recursos disponíveis de forma organizada e ponderada.”

O mesmo autor defende que o sistema de controle interno da Administração Pública “propõe uma enorme gama de orientações normativas e técnicas voltadas a verificação da legalidade do ato e da conformação da conduta do agente com os princípios ordenadores da sociedade” (CASTRO, 2014, p. 129).

De acordo com Rodrigo Fontenelle de A. Miranda, a expressão *controle interno* é utilizada para se referir ao conjunto de políticas, procedimentos e atividades que a administração de uma organização adota para gerenciar seus objetivos, mediante o tratamento dos riscos a eles associados. (MIRANDA, 2017)

Ainda segundo o mesmo autor, o estabelecimento de controles internos no âmbito da gestão pública visa essencialmente aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas sejam alcançados, de forma eficaz, eficiente, efetiva e econômica.



## 5 SUGESTÃO DE PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCO

Esta proposta tem como objetivo introduzir a prática da gestão de risco no CBMSC, partindo-se do pressuposto que há interesse da instituição na implantação de controles internos eficazes e na adoção de boas práticas para o cumprimento de nossa missão institucional e do nosso plano estratégico.

Tal tese ganha ainda mais reforço se consideramos que em Santa Catarina, a prática já está normatizada nas empresas estatais da administração pública indireta. Acreditamos que, futuramente, tais obrigações serão estendidas para a totalidade das estruturas do poder executivo estadual.

Vislumbrando um horizonte de futuro, tal pensamento se torna ainda mais justificável se levarmos em conta que, em âmbito federal, já existe a obrigatoriedade de implantação de um programa de Gestão de Riscos na administração direta.

O atual Plano Estratégico é resultado de um processo iniciado no ano de 2015, capitaneado pelo Coronel BM Carlos Charlie Campos Maia, e finalizado em 2017 pelos Tenente-coronéis Ricardo José Steil e Alexandre da Silva, através de um exaustivo trabalho com a participação dos bombeiros militares de todo o Estado através de reuniões locais e setoriais, onde foi realizado o levantamento dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças institucionais, definindo a nova visão de futuro da Corporação. Após inúmeras discussões técnicas, o Plano foi validado no Seminário dos Oficiais do CBMSC nos anos de 2017 e 2018.

Neste plano foram definidos os Fatores Críticos de Sucesso, que são considerados como os pontos-chaves que separam o sucesso e o fracasso, a seguir elencados:

- Efetivo Adequado: Necessidade de efetivo compatível com a estrutura estadual;
- Equipamentos Operacionais: Necessidade de viaturas ágeis e compatíveis com as ocorrências;
- Capacitação de Pessoal: Com o objetivo de atender à sociedade, os bombeiros militares, voluntários, guarda-vidas civis e colaboradores devem ter o conhecimento adequado e constante aprimoramento para o cumprimento de suas atividades;



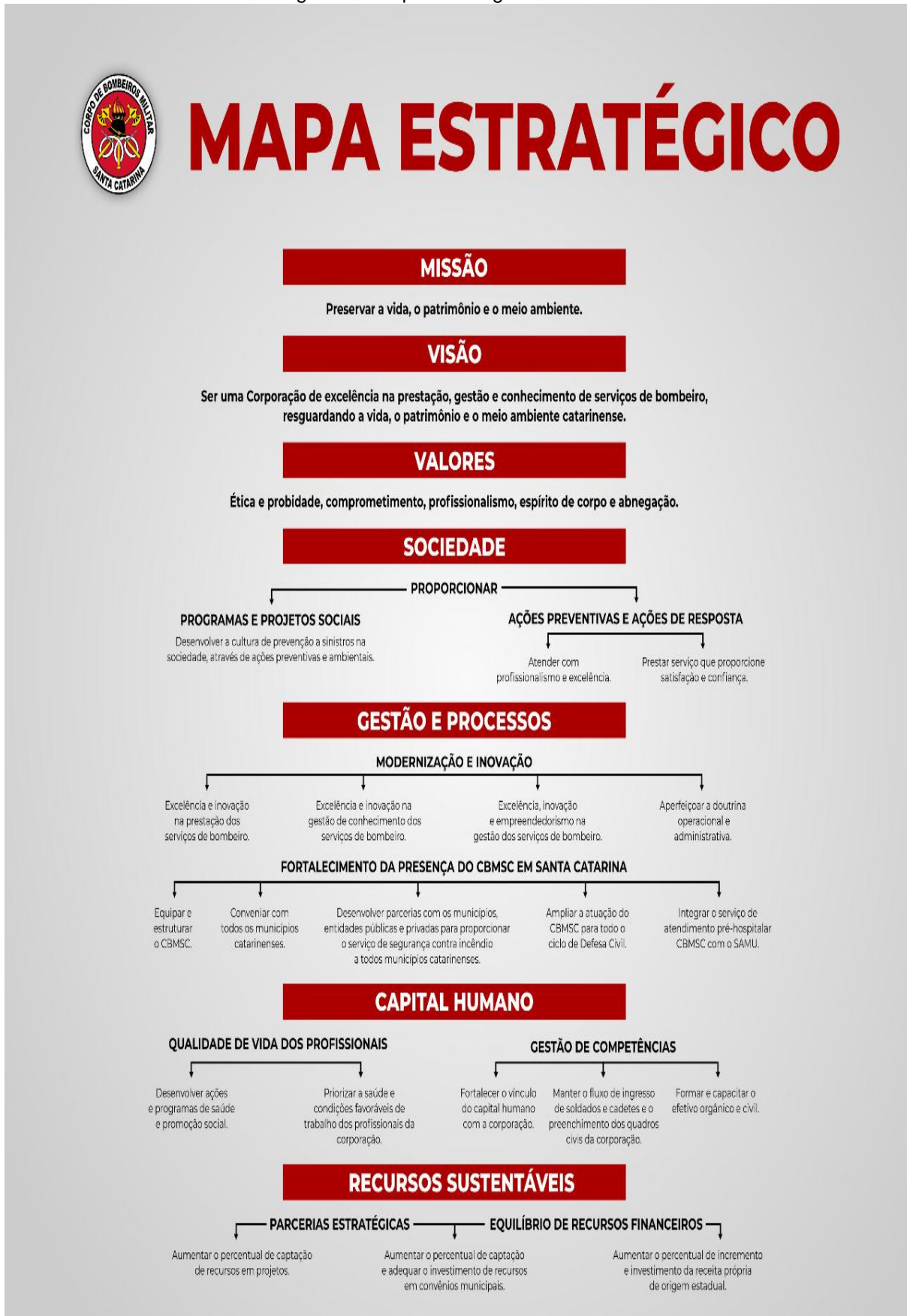
- Valorização do Corpo de Integrantes: Observação do nível de qualidade de vida dos integrantes, fortalecendo o vínculo e o relacionamento interpessoal saudável e a manutenção do equilíbrio físico e emocional.
- Recursos Orçamentários e Financeiros: Devem ser suficientes para atender às demandas da corporação tanto na área de investimento quanto em custeio.
- Atividade Técnica e Poder de Polícia Administrativa: Foco na prevenção de incêndios e pânico, fortalecendo o empreendedorismo catarinense;
- Projetos e Programas de Responsabilidade Social: Aprimorar e desenvolver programas sociais que incentivem a cultura de prevenção a sinistros e contribuam para uma sociedade mais resiliente às adversidades decorrentes de catástrofes e emergências que impactam na segurança pública;
- Legislação Específica, Própria e Pertinente: As legislações devem atender ao interesse público alinhado aos objetivos da corporação, garantindo direitos e deveres aos integrantes possibilitando segurança jurídica adequada ao exercício das atividades.

Com base no levantamento acima e utilizando o *Balanced Scorecard*, alinhado com a Missão, Visão e Valores da Corporação, foi elaborado o Mapa Estratégico do CBMSC, que logo adiante podemos visualizar.

No mapa, podemos observar as perspectivas e os objetivos estratégicos da corporação para o alinhamento das ações visando fortalecer a visão estratégica. As perspectivas da Sociedade, Capital Humano, Gestão e Processos e Recursos Sustentáveis foram desdobradas em ações, indicadores, metas e prazos, culminando em objetivos e diretrizes estratégicas a serem adotadas para atingimento da Visão.

A implantação e execução de um programa de gestão de riscos combinado com o Plano Estratégico auxiliará certamente no cumprimento da Missão, no alcance da Visão e na preservação dos Valores do CBMSC.

Figura 4 – Mapa Estratégico do CBMSC



Fonte: CBMSC (2017)

Cabe destacar que o Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina busca atingir a finalidade de suas atribuições previstas em legislação, bem como prima pela excelência na prestação, gestão e conhecimento dos serviços de bombeiro, através do aprimoramento e capacitação de seus integrantes e adoção de medidas de inovação da gestão, tal qual verifica-se no que se evidenciou no Plano Estratégico 2018 – 2030, de onde se destaca os seguintes pontos:

**MISSÃO:** Proteger a vida, o patrimônio e o meio ambiente.

**VISÃO:** Ser uma Corporação de excelência na prestação, gestão e conhecimento de serviços de bombeiro, resguardando a vida, o patrimônio e o meio ambiente catarinense.

**VALORES:** Ética e Probidade, Comprometimento, Profissionalismo, Espírito de Corpo e Abnegação.

Com base nestas considerações, passamos agora a apresentar uma proposta de implantação de um programa de gestão de riscos cuja viabilidade de aplicação poderá ser apresentada e discutida futuramente. Essa proposta foi sugerida pelo Controle Interno da Diretoria de Auditoria Geral da Secretaria de Estado da Fazenda de Santa Catarina.

De acordo com abordagem da DIAG, cabe à administração:

- Escolher os processos de trabalho que devam ter os riscos gerenciados e tratados com a devida prioridade levando sempre em conta a magnitude dos prejuízos que possam resultar;
- Decidir sobre os níveis de risco aceitáveis;
- Priorizar quais os riscos merecem intervenção imediata, ou a curto, médio ou longo prazo ou de acompanhamento contínuo;
- Decidir quais as ações de tratamento devem ser adotadas e quais os prazos para a implementação e avaliação dos resultados obtidos.

Importante frisar que a DIAG está apoiando e orientando na implementação do programa, pois entende que sua implantação em caráter compulsório é uma questão de tempo. Atualmente está acompanhando a implantação no IMETRO, Instituto de Metrologia de Santa Catarina, autarquia estadual vinculada à Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável.

A proposta de implantação do programa de gestão de riscos no CBMSC seguirá a seguinte sequência:

## 5.1 MODELO DE GESTÃO DE RISCO PROPOSTO

A execução do projeto será baseado na metodologia do COSO (2007) e no Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão do Ministério do Planejamento (BRASIL, 2017), Desenvolvimento e Gestão, cujos conteúdos já foram abordados nos capítulos anteriores deste trabalho.

Serão utilizadas as seguintes ferramentas:

- Realização de reuniões com o Comando Geral e Conselho Estratégico para conhecimento e sensibilização da importância da gestão de risco e seu alinhamento com o Plano Estratégico da corporação;
- Aplicação de questionário constante no anexo A e realização de entrevistas para avaliação do ambiente de controle interno;

## 5.2 ETAPAS DO GERENCIAMENTO DE RISCOS

Para a implementação do projeto de gerenciamento de riscos no CBMSC, a equipe utilizará as oito etapas definidas pela teoria do COSO GRC, conforme já abordamos em capítulo anterior, a saber:

- Ambiente de Controle
- Fixação de Objetivos
- Identificação de Eventos
- Avaliação dos Riscos
- Resposta a Risco
- Atividades de Controle
- Informações e Comunicações
- Monitoramento.

### 5.2.1 Ambiente de Controle

A etapa “Ambiente de Controle” compreende a análise da integridade da direção e do quadro funcional, o compromisso ético da organização para com seus gestores e servidores, valores éticos, comprometimento com a competência, estrutura organizacional e práticas de recursos humanos. Este componente é ligado aos controles não operacionais, não detectados pelas abordagens e ferramentas tradicionais de identificação e avaliação.

O método de avaliação a ser utilizado será a aplicação de um questionário constante no anexo A do presente trabalho, que nos foi fornecido pela DIAG, cuja viabilidade de aplicação e resultados serão discutidos conjuntamente com o Comando e Conselho Estratégico, de forma a retratar a percepção, as atitudes e o tom da organização.

Serão abordados fatores relacionados a: Integridade e Valores Éticos; Estrutura Organizacional; Políticas e Práticas de Recursos Humanos; Avaliação de Riscos; Procedimentos de Controle; Informação e Comunicação; e Monitoramento.

Da análise efetuada, utilizando-se o Ambiente de Controle, serão elencadas as conclusões.

### **5.2.2 Fixação de Objetivos**

A etapa “Fixação de Objetivos” compreende a pré-condição da identificação de eventos, da avaliação de riscos e de suas respostas.

Para O CBMSC, realizaremos essa etapa identificando dentre os objetivos estratégicos, suas respectivas diretrizes, ações e indicadores estabelecidos para cada perspectiva através do Plano Estratégico, aqueles que, sob a ótica da gestão de risco, se destaquem como os que poderiam causar maior impacto no sucesso da organização e de sua própria sobrevivência, cujo filtro e devido foco será o parâmetro para o monitoramento dos riscos e impactos. Nesta etapa também serão utilizadas as informações extraídas do ambiente de controle e sejam consideradas importantes e que, porventura, não estejam relacionadas no Plano Estratégico, cujas perspectivas, divididas em quatro níveis, aparecem abaixo:

#### **Perspectiva: Sociedade**

Objetivo estratégico: Proporcionar a segurança pública à sociedade ampliando e aprimorando ações preventivas de proteção à vida, ao patrimônio e meio ambiente, bem como no atendimento das demandas de ocorrências relacionadas aos serviços de bombeiros em todo o território catarinense.

Diretrizes Estratégicas:

- Prestar serviços que proporcionem satisfação e confiança;
- Atender com profissionalismo e excelência;

- Desenvolver a cultura de prevenção a sinistros na sociedade, através de ações preventivas e ambientais (programas e projetos sociais).

**Perspectiva: Gestão e Processos**

Objetivo Estratégico: Fortalecer a presença do CBMSC no estado.

Diretrizes Estratégicas:

- Equipar e estruturar o CBMSC (viatura, materiais, equipamentos e quartéis);
- Conveniar com todos os municípios catarinenses;
- Desenvolver parcerias com os municípios e órgãos privados para proporcionar o serviço de segurança contra incêndio a todos os municípios catarinenses;
- Integrar o serviço de atendimento pré-hospitalar do CBMSC com o do SAMU;
- Ampliar a atuação do CBMSC para todo o ciclo de Defesa Civil.

Objetivo Estratégico: Modernizar e inovar a gestão operacional e administrativa.

Diretrizes Estratégicas:

- Excelência e inovação na prestação dos serviços de bombeiro;
- Excelência, inovação e empreendedorismo na gestão dos serviços de bombeiro;
- Excelência e inovação na gestão de conhecimento dos serviços de bombeiro; Aperfeiçoar a doutrina operacional e administrativa.

**Perspectiva: Capital Humano**

Objetivo Estratégico: Desenvolver a excelência na formação e capacitação dos bombeiros.

Diretrizes Estratégicas:

- Manter o fluxo de ingresso de soldados e cadetes e o preenchimento dos quadros civis da corporação;
- Formar e capacitar o efetivo orgânico e civil;
- Fortalecer o relacionamento institucional na área de ensino;
- Fortalecer o vínculo do capital humano com a corporação.

Objetivo Estratégico: Priorizar a saúde, condições favoráveis de trabalho e qualidade de vida dos profissionais da corporação.

Diretrizes Estratégicas:

- Desenvolver ações e programas de saúde e promoção social;
- Priorizar a saúde e condições favoráveis de trabalho dos profissionais da corporação.

**Perspectiva: Recursos Sustentáveis**

Objetivo Estratégico: Proporcionar a sustentabilidade financeira da corporação, para manutenção e ampliação dos serviços preventivos e de socorros.

Diretrizes Estratégicas:

- Aumentar o percentual de captação de recursos em projetos.
- Aumentar o percentual de captação e adequar o investimento de recursos em convênios municipais.
- Aumentar o percentual de incremento e investimento da receita própria estadual.

**5.2.2.1 Identificação de Eventos de Risco**

Esta etapa compreende a análise das ações que, caso não sejam implementadas, possam causar impacto na consecução dos objetivos da corporação.

Como exemplo, na perspectiva Capital Humano, o não atendimento do indicador que prevê uma sala multimídia em um determinado batalhão poderá ou não implicar na consecução do objetivo que se traduz em desenvolver a excelência na formação e capacitação de bombeiros. Caberá a decisão se o descumprimento representa um risco que deve ser considerado ou simplesmente relevado.

**5.2.2.2 Avaliação dos Riscos**

A etapa “Avaliação dos Riscos” compreende a análise dos possíveis riscos identificados, considerando a probabilidade e o impacto de sua ocorrência, como base para determinar o modo pelo qual deverão ser geridos.

Para cumprimento desta fase, serão utilizadas as escalas de 1 a 4 referentes às tabelas de impacto e probabilidade para obtenção do produto, que é o nível de risco, na matriz de 16 quadrantes, seguindo a escala de pontuação.

Figura 5 – Produto: escala de nível de risco



Fonte: DIAG (2018)

### 5.2.2.3 Resposta aos Riscos

A etapa “Resposta aos Riscos” se consubstancia na adoção de medidas para mitigação dos riscos.

As ações, em respostas aos riscos identificados e avaliados, poderão ser tratadas, mediante decisão do comando, conforme prioridade de importância (gravidade), por meio dos seguintes critérios:

**Evitar:** promover ações que evitem, eliminem ou atenuem urgentemente as causas e/ou efeitos.

**Aceitar:** conviver com o evento de risco mantendo práticas e procedimentos existentes.

**Compartilhar:** reduzir a probabilidade ou impacto pela transferência ou compartilhamento de uma parte do risco.

**Reduzir:** adotar medidas para reduzir a probabilidade ou impacto dos riscos, ou ambos.

Para adoção de ações de controle poderão ser definidas equipes multissetoriais, responsáveis pela execução e proposição dos trabalhos.

Após a escolha, pelo Comandante Geral da corporação, dos eventos de riscos que serão tratados prioritariamente ocorrerá a etapa de elaboração do Plano de Ação, conforme anexo B, que consistirá no detalhamento das ações propostas, dos responsáveis, dos prazos e dos recursos necessários para implementação dos controles.



### **5.2.3 Atividades de Controle**

A etapa “Atividades de Controle” compreende as políticas e os procedimentos a serem estabelecidos e implementados para assegurar a execução com eficácia das respostas aos riscos. As atividades de controle são realizadas em todos os níveis e se forem estabelecidas de maneira apropriada e tempestivamente, podem prevenir ou minimizar os riscos aos quais a corporação está sujeita.

### **5.2.4 Monitoramento**

A integridade da gestão de riscos é dinâmica e necessita de monitoramento para que sejam realizadas as alterações necessárias. O monitoramento é realizado através de atividades gerenciais contínuas, que passam a fazer parte da rotina da corporação, ou avaliações independentes ou de ambas as formas. O monitoramento constante permite a identificação de fragilidades e a proposta de melhorias, uma vez que os riscos estão sujeitos a mudança no decorrer do processo gerando a necessidade de ajustes.

## 6. CONCLUSÕES

O trabalho desenvolvido a respeito do tema gestão de risco tem quatro capítulos organizados de modo a proporcionar um entendimento progressivo acerca do assunto. A primeira parte trata dos conceitos, fundamentos e normatização da gestão de risco, onde são abordados conceitos coletados na doutrina existente e aspectos relacionados ao tema previstos na legislação federal e estadual. No segundo capítulo, estudamos as três doutrinas de gestão de risco mais amplamente utilizadas na administração pública. No terceiro capítulo fazemos um estudo a respeito do controle interno e sua relação com a gestão de riscos, com base na bibliografia e legislação vigente. Finalizando, no último capítulo, procuramos englobar a doutrina trabalhada nos capítulos anteriores e apresentar uma sugestão de proposta dos passos a serem seguidos para implantação da gestão de risco no CBMSC, adaptados a nossa realidade.

O problema que motivou a pesquisa é precisamente analisar como o Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina pode implementar a gestão de riscos, considerando a atual tendência de adoção desta medida pela administração pública e a expectativa gerada.

Esta pesquisa científica justifica-se pelo fato de projetarmos em um cenário de futuro, a exigência da implantação da gestão de risco na corporação, a exemplo do que já acontece na administração direta a nível federal, e na administração pública indireta em Santa Catarina.

O objetivo geral do trabalho era analisar as estratégias de implantação da gestão de risco no âmbito do CBMSC, tendo em vista a legislação existente e a prática administrativa estimulada para a utilização na administração pública direta de Santa Catarina. Este objetivo geral foi atingido, pois no decorrer do trabalho a estrutura foi sendo organizada culminando com a apresentação da proposta no último capítulo.

Os objetivos específicos foram elaborados e atingidos ao final do trabalho: a) Analisar as características da corporação relacionadas a doutrina e legislação vigente que favorecem a implantação do gerenciamento de riscos no CBMSC; b) Identificar eventuais dificuldades de aderência para a implantação do processo levando em consideração aspectos relacionados a resistência interna, convencimento, cultura organizacional, tempo, legislação, dentre outras, e c) Apresentar uma sugestão de proposta de um roteiro a ser seguido para a implantação de um programa de

gerenciamento de risco corporativo no CBMSC, coordenado através de seu Controle Interno e supervisionado pela DIAG;

Uma das contribuições relevantes do trabalho foi constatar a necessidade da corporação em adotar um programa de gestão de riscos alinhado com a missão e a visão do CBMSC, de forma a melhorar a análise das situações e impactos e antecipando-se à exigência da legislação, que certamente virá, considerando a tendência e o ritmo atual de implantação.

Outra contribuição foi a apresentação de uma proposta de implantação da gestão de riscos utilizando o modelo disponibilizado pela DIAG, mas adaptado à realidade do CBMSC. Em sua elaboração foram incluídos dados que originaram o Plano Estratégico da corporação e que retratam a realidade do nosso corpo de bombeiros, divididos em quatro perspectivas.

Como ponto positivo destacamos a preocupação da administração pública traduzida através da legislação em buscar a redução da exposição das instituições aos riscos, minimizando os prejuízos à imagem das corporações, que é constantemente atingida e maculada por constantes atos de corrupção em nosso país. Uma das razões de existência da gestão de risco é justamente o combate à fraude e a corrupção.

A principal constatação do trabalho foi, sem dúvida, a necessidade de engajamento de todos os integrantes da corporação para o sucesso da gestão de risco, cabendo, porém, ao dirigente máximo da organização, que em nosso caso é o Comandante Geral do CBMSC, o estabelecimento da estratégia e da estrutura de gerenciamento de riscos.

O Controle Interno, ao contrário do que se imaginava, deve ser somente o setor responsável pela coordenação do processo e nunca pela direção. O gerenciamento de riscos traduz-se em algo que deve partir de cima para baixo permeando toda a organização para prevenir e evitar danos, preservando nossa imagem, melhorando nosso atendimento, agilizando nossas rotinas e resguardando nossa integridade, devendo ser objeto de preocupação constante para que possamos ser uma corporação de excelência na prestação, gestão e conhecimento de serviços de bombeiro, resguardando a vida, o patrimônio e o meio ambiente catarinense.

## REFERÊNCIAS

ABNT. **ISO GUIA 73: Gestão de riscos:** vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2009.

ABNT. **ISO 31000: Gestão de riscos:** diretrizes. 2. ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

BRASIL. **Constituição (1998).** Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 30 out 2018.

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta Nº 1, de 10 de maio de 2016a.** Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Disponível em:  
[http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in\\_cgu\\_mpog\\_01\\_2016.pdf](http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf). Acesso em: 30 out. 2018.

BRASIL. **Lei Nº 13.303, de 30 de junho 2016c.** Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Lei/L13303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13303.htm). Acesso em: 01 nov. 2018.

BRASIL. **Portaria Nº 426, de 30 de dezembro de 2016b.** Dispõe sobre a instituição da política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Disponível em:  
[http://impresanacional.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20341972/do1-2017-01-03-portaria-n-426-de-30-de-dezembro-de-2016-20341899](http://impresanacional.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20341972/do1-2017-01-03-portaria-n-426-de-30-de-dezembro-de-2016-20341899). Acesso em: 30 out. 2018.

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. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm). Acesso em: 30 out. 2018.

BRASIL. **Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão.** Brasília: 2017. Disponível em: <  
<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao/controle-interno/manual-de-girc>>  
Acesso em: 30 out 2018.

BRASIL. **Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade.** Brasília: 2018a. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/integridade-2018.pdf>. Acesso em: 30 out. 2018.

BRASIL. **Portaria Nº 1.089, de 25 de Abril de 2018b.** Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/noticias/2018/04/cgu-lanca-regulamentacao->

para-programas-de-integridade-no-governo-federal/portaria-cgu-1089-2018.pdf/view. Acesso em: 30 out. 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de gestão de riscos**. Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018c. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm>. Acesso em: 10 nov. 18.

CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de. **Sistema de controle interno: uma perspectiva do modelo de Gestão Pública Gerencial**. 3. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2014.

CBMSC. **Plano de Estratégico 2018 - 2030**. Florianópolis, 2017. Disponível em: [www.cbm.sc.gov.br](http://www.cbm.sc.gov.br). Acesso em: 29 out. 2019.

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada**. Tradução de PriceWaterhouseCoopers e Instituto de Auditores Internos do Brasil. São Paulo: the IIA Brasil e PwC, 2007. Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>. Acesso em: 17 out. 2018.

FREITAS, Carlos Alberto Sampaio de. **Gestão de risco: Possibilidades de utilização pelo setor público e por entidades de fiscalização superior**. Brasília: **R. TCU**. v. 33. n. 93. jul/set 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBARGER, Darci. **Controladoria na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MIRANDA, Rodrigo Fontenelle de A. **Implementando a gestão de risco no setor público**. 1. reimp. Belo Horizonte: Fórum, 2017.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração pública, teoria e questões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

SANTA CATARINA. **Constituição (1989)**. Constituição do Estado de Santa Catarina. Disponível em: [http://www.alesc.sc.gov.br/portal\\_alesc/legislacao](http://www.alesc.sc.gov.br/portal_alesc/legislacao). Acesso em: 16 out. 2018.

SANTA CATARINA. **Decreto Nº 2.056, de 20 de janeiro de 2009**. Regulamenta o Sistema de Controle Interno, previsto nos arts. 30, inciso II, 150 e 151 da Lei Complementar Nº 381, de 7 de Maio de 2007. Disponível em: <http://server03.pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/2009/002056-005-0-2009-003.htm>. Acesso em 16 out. 18.

SANTA CATARINA. **Decreto Nº 1.670, de 8 de agosto de 2013**. Dispõe sobre a estrutura e o responsável pelo controle interno nos órgãos da administração direta, nas entidades autárquicas e fundacionais e nas empresas estatais dependentes do Poder Executivo estadual e estabelece outras providências. Disponível em: <http://www.pge.sc.gov.br/index.php/legislacao-estadual-pge>. Acesso em 30 out. 18.

SANTA CATARINA. **Decreto Nº 558, de 15 de janeiro de 2016a**. Altera o Decreto nº 2.056, de 2009, que regulamenta o Sistema de Controle Interno, previsto nos arts. 30, inciso II, 150 e 151 da Lei Complementar nº 381, de 2007, e estabelece outras providências, e o Decreto nº 1.670, de 2013, que dispõe sobre a estrutura e o responsável pelo controle interno nos órgãos da administração direta, nas entidades autárquicas e fundacionais e nas empresas estatais dependentes do Poder Executivo estadual e estabelece outras providências. Disponível em: <http://www.pge.sc.gov.br/index.php/legislacao-estadual-pge>. Acesso em: 30 out. 18.

SANTA CATARINA. **Decreto Nº 1.007, de 20 de dezembro de 2016b**. Regulamenta, no âmbito do Poder Executivo Estadual, os §§ 1º e 3º do art. 1º da Lei federal nº 13.303, de 2016, a fim de estabelecer regras de governança aplicáveis às empresas públicas e sociedades de economia mista do Estado de Santa Catarina que tenham obtido, em conjunto com suas respectivas subsidiárias, no exercício social anterior, receita operacional bruta inferior a R\$ 90.000.000,00 (noventa milhões de reais) e estabelece outras providências. Disponível em: <http://server03.pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/2016/001007-005-0-2016-005.htm>. Acesso em: 31 out. 18.

UNITED KINGDOM. **The Orange Book: Management of risk: Principles and Concepts**. Norwich: HM Treasury, 2004. Disponível em: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/220647/orange\\_book.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/220647/orange_book.pdf). Acesso em: 24 out. 2018.



## APÊNDICE A - Questionário de avaliação de ambiente de controle



Secretaria de Estado da Fazenda  
Diretoria de Auditoria Geral

### LEGENDA

Níveis de Avaliação:

- (1) Inválida: significa que o fundamento descrito na afirmativa não é aplicado no contexto da unidade.
- (2) Neutra: significa que não há como afirmar a proporção de aplicação da afirmativa no contexto da unidade.
- (3) Parcialmente válida: significa que o fundamento descrito na afirmativa é parcialmente aplicado no contexto da unidade.
- (4) Válida: significa que o fundamento descrito na afirmativa é integralmente aplicado no contexto da unidade.

Item	Avaliação do Ambiente de Controle				
<b>1. AMBIENTE DE CONTROLE - Integridade e valores éticos</b>					
		1	2	3	4
1	A instituição adota um código de conduta ou outras políticas tratando a questão ética?				
2	O código ou as políticas tratam os principais pontos sensíveis relacionados à ética peculiares às atividades da instituição?				
3	Os servidores e outras pessoas que trabalham na instituição recebem orientação sobre comportamentos éticos aceitáveis?				
4	Existe uma Comissão de Ética e Conduta ou órgão equivalente que efetivamente desenvolve o papel de promover a ética e conduzir a sua gestão?				
5	A organização dispõe de canais de comunicação para receber informação delicada, como atos ilegais ou contrários à ética, assegurando o sigilo da fonte de informação?				
6	Os dirigentes da instituição lideram pautados em integridade e posturas éticas na condução das atividades institucionais e na transmissão desses valores aos demais servidores?				
7	Os valores e princípios éticos institucionais foram claramente comunicados e são reforçados constantemente pelas políticas e práticas adotadas na instituição?				
8	São muito raros os casos de transgressão à ética, como fraudes, corrupção, tráfico de influência ou uso do cargo, de informações ou bens públicos em benefício próprio?				
9	Ações disciplinares para não conformidades são estabelecidas, comunicadas e gerenciadas consistentemente?				
10	Os altos dirigentes da UG percebem os controles internos como essenciais à consecução dos objetivos da unidade e dão suporte adequado ao seu funcionamento?				
11	A cultura gerencial promove, entre os integrantes da entidade, o reconhecimento do controle como parte integrante dos sistemas organizacionais?				
12	O entendimento das responsabilidades individuais para com o controle é perceptível pelos servidores envolvidos?				
13	Existem ações para conscientizar os servidores quanto a importância, responsabilidade e controle dos bens públicos?				
14	São realizadas reuniões frequentes entre os Gerentes/Coordenadores e os servidores para solução de problemas, para acompanhar os objetivos propostos, os resultados auferidos e a correção de rumos?				
15	Há mecanismos que garantem ou incentivam a participação dos servidores dos diversos níveis da estrutura da UG na elaboração dos procedimentos, das instruções operacionais ou código de ética ou conduta?				
<b>1. AMBIENTE DE CONTROLE - Estrutura Organizacional</b>					
		1	2	3	4
16	A estrutura organizacional está definida em linhas de autoridade e subordinação e estas são do conhecimento de todos os envolvidos?				
17	As Gerências/Coordenadorias possuem definição de funções e descrição de competências de cada serviço?				





Secretaria de Estado da Fazenda  
Diretoria de Auditoria Geral

**LEGENDA**

**Níveis de Avaliação:**

- (1) **Inválida:** significa que o fundamento descrito na afirmativa não é aplicado no contexto da unidade.  
 (2) **Neutra:** significa que não há como afirmar a proporção de aplicação da afirmativa no contexto da unidade.  
 (3) **Parcialmente válida:** significa que o fundamento descrito na afirmativa é parcialmente aplicado no contexto da unidade.  
 (4) **Válida:** significa que o fundamento descrito na afirmativa é integralmente aplicado no contexto da unidade.

Item	Avaliação do Ambiente de Controle				
18	As delegações de autoridade e competência são acompanhadas de definições claras das responsabilidades?				
19	Existe adequada segregação de funções nos processos da competência da UG?				
20	A comunicação dentro da UG é adequada e eficiente?				
21	Os procedimentos e as instruções operacionais são padronizados e estão postos em documentos formais?				
<b>1. AMBIENTE DE CONTROLE - Políticas e Práticas de Recursos Humanos</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
22	São identificadas e definidas as competências necessárias (conhecimento, experiência e integridade) para o desempenho das funções?				
23	Existem políticas e ações que antevêm a substituição de servidores que aposentam ou passam em outro concurso, a fim de evitar o risco da perda do conhecimento organizacional?				
24	Há política de realizar rodízios de função?				
25	É avaliada periodicamente a necessidade de ingresso de mais servidores para o setor tendo em vista o volume de atividades crescente?				
26	Existe política ou programa de capacitação para os servidores?				
27	Anualmente, os servidores participam ativamente em cursos e eventos destinados à capacitação em áreas correlatas às suas atividades?				
28	A baixa produtividade, desempenho ou comprometimento de servidores é alvo de ações por parte das chefias e estão previstas nas políticas e procedimentos de avaliação de desempenho?				
29	Os servidores encontram-se capacitados para o exercício de suas funções?				
30	Os servidores têm interesse em capacitar-se em assuntos correlatos à sua atividade?				
31	Caso seja necessário, os servidores sentem-se motivados e capacitados para auxiliar na capacitação de outros servidores?				
<b>2. AVALIAÇÃO DE RISCOS</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
32	Os objetivos e metas da UG estão formalizados?				
33	Há clara identificação dos processos críticos para a consecução dos objetivos e metas da unidade?				
34	Foram considerados os fatores impacto e relevância para a identificação das áreas de maior significância e vulnerabilidade?				



Secretaria de Estado da Fazenda  
Diretoria de Auditoria Geral

**LEGENDA**

**Níveis de Avaliação:**

- (1) Inválida: significa que o fundamento descrito na afirmativa não é aplicado no contexto da unidade.  
 (2) Neutra: significa que não há como afirmar a proporção de aplicação da afirmativa no contexto da unidade.  
 (3) Parcialmente válida: significa que o fundamento descrito na afirmativa é parcialmente aplicado no contexto da unidade.  
 (4) Válida: significa que o fundamento descrito na afirmativa é integralmente aplicado no contexto da unidade.

Item	Avaliação do Ambiente de Controle				
35	É prática o diagnóstico dos riscos (de origem interna ou externa) envolvidos nos seus processos estratégicos, bem como a identificação da probabilidade de ocorrência desses riscos e a consequente adoção de medidas para mitigá-los?				
36	Os riscos identificados são mensurados e classificados de modo a serem tratados em uma escala de prioridades e a gerar informações úteis à tomada de decisão?				
37	A avaliação de riscos é feita de forma contínua, de modo a identificar mudanças no perfil de risco da UG, ocasionadas por transformações nos ambientes interno e externo?				
38	Existe histórico de fraudes e perdas decorrentes de fragilidades nos processos internos da UG?				
39	Na ocorrência de fraudes e desvios, é prática instaurar sindicância para apurar responsabilidades e exigir eventuais ressarcimentos?				
<b>3. PROCEDIMENTOS DE CONTROLE</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
40	Existem políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos e alcançar os objetivos da UG, claramente estabelecidas?				
41	As atividades de controle adotadas pela UG são apropriadas e funcionam consistentemente de acordo com um plano de longo prazo?				
42	As atividades de controle adotadas pela UG são abrangentes e razoáveis e estão diretamente relacionadas com os objetivos de controle?				
<b>5. INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
43	A informação relevante para UG é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente às pessoas adequadas?				
44	Existem diretrizes ou normas para a correta documentação das informações?				
45	A informação disponível para as unidades internas e pessoas da UG é apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível?				
46	As informações consideradas relevantes pela UG são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar as decisões apropriadas?				
47	A Informação divulgada internamente atende às expectativas dos diversos grupos e indivíduos da UG, contribuindo para a execução das responsabilidades de forma eficaz?				
48	A comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos da UG, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura?				
<b>6. MONITORAMENTO</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
49	O sistema de controle interno da UG tem contribuído para a melhoria de seu desempenho?				
50	Existem ações de monitoramento e divulgação para o cumprimento de recomendações realizadas pela DIAG?				



**APÊNDICE B – MODELO DE PLANO DE AÇÃO**

**PLANO DE AÇÃO PARA A  
GESTÃO DE RISCO**

**CBMSC  
2018**

## PLANO DE AÇÃO PARA A GESTÃO DE RISCO NO CBMSC

### 1. INTRODUÇÃO

O presente Plano de Ação foi desenvolvido no âmbito do Controle Interno do CBMSC com a assessoria da Diretoria Geral de Auditoria (DIAG) da Secretaria da Fazenda, sendo decorrente da implementação e definição de diretrizes para gerenciamento de riscos e controles.

Conforme metodologia aplicada no trabalho de Assessoria pela DIAG, a elaboração do Plano de Ação para a Gestão de Risco é uma das etapas previstas no Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos, utilizada pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão nos processos de gerenciamento de riscos no setor público, readequada ao contexto dessa entidade e alinhada com os seguintes componentes do COSO GRC (Gerenciamento de Riscos Corporativos):

- I. avaliação do ambiente de controle;
- II. eleição de processo para identificação e avaliação de eventos de risco;
- III. resposta aos riscos identificados e selecionados;
- IV. definição de procedimentos de controle;
- V. plano de ação.**

Este Plano de Ação para a Gestão de Risco estabelece ações a serem trabalhadas no CBMSC no período de xxxxx/201X à xxxx/20XX.

A implementação deste plano propiciará ações corretivas e adoção de novos controles à corporação com o objetivo de assegurar legalidade, legitimidade, economicidade, eficiência e eficácia das gestões orçamentária, financeira e patrimonial.

Integra este Plano de Ação a planilha “Atividades de Controle” e o modelo dos planos de ação que serão utilizados como ferramentas para a implementação do projeto.

### 2. DOS EVENTOS DE RISCO

Identificou-se xxxxx eventos de risco no CBMSC que podem causar impacto na consecução dos objetivos e metas da entidade, a seguir:

- xxxxx
- xxxxx
- xxxxx

Destes eventos de riscos foram elencadas xx ações propostas de controles prioritários com o intuito de mitigar os eventos de riscos diagnosticados pela metodologia do COSO GRC, e pelos procedimentos adotados pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

## 2.1 Da execução do Plano de Ação para a Gestão de Risco

Para cada ação proposta será elaborado um **Programa de Implementação do Plano de Ação** que documentará:

- a) a determinação dos objetivos do plano de ação, ou seja, a identificação sobre o que se deseja obter;
- b) justificativa;
- c) documentos fontes;
- d) legislação;
- e) como será implementado (informar-se-á por meio de projeto, melhoria no sistema, criação de norma, plano de contingência, etc);
- f) setor/equipe responsável pela implementação do controle proposto;
- g) servidor responsável pela implementação do controle proposto;
- h) data início;
- i) data conclusão.

## 2.2 Da comunicação dos trabalhos concluídos

Na conclusão de cada Plano de Ação será elaborado um relatório informativo constando a adoção do novo controle proposto. E, a elaboração deste será realizada pelos seguintes servidores:

- responsável pela implementação da ação proposta;
- responsável pelo evento de risco e
- coordenador do projeto de gestão de risco.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As atividades propostas neste Plano de Ação poderão ser alteradas em decorrência de pedidos específicos e fundamentados pelo responsável pela implementação do controle proposto ao Comandante do CBMSC.

Florianópolis, xx de xxxxxxxx de 201X.

**Fulano de Tal**  
Coordenador do Projeto Gestão de Risco

**Cicrano de Tal**  
Responsável pelo Evento 1

**Beltrano de Tal**  
Responsável pelo Evento 2

**Fulano de Tal**  
Responsável pelo Evento 3

### MODELO – PROGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO Nº 001/20XX

<b>PLANO DE AÇÃO N.º 00/2018</b>	
<b>Unidade Gestora</b>	
160002 – Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina	
<b>Evento de Risco n.º XX</b>	
<b>Causa</b>	
<b>Ação Atual</b>	<b>Ação Proposta</b>
<b>Objetivo</b>	

<b>Justificativa</b>	
<b>Legislação</b>	
<b>Implementação</b>	
(informar-se-á por meio de projeto, melhoria no sistema, criação de norma, plano de contingência...)	
<b>Cronograma</b>	
<b>Data início</b>	<b>Data fim</b>
<b>Área Responsável pela Implementação</b>	
<b>Responsáveis pela Execução dos trabalhos</b>	
XXXXX Matrícula xxxxx	
<b>Responsável pelo Evento de Risco</b>	
Fulano de Tal Mtcl xxxxxxxxx	
<b>Responsável pelo Controle Interno</b>	<b>Comandante Geral</b>