



Universidade de Brasília (UnB)

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

(FACE)

Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA)

Bacharelado em Ciências Contábeis

RICARDO MONTEIRO FERREIRA

GESTÃO DE RISCOS: Um estudo de caso do processo eleitoral de 2019 para
Conselheiros Tutelares do Distrito Federal

Brasília, DF

2023

RICARDO MONTEIRO FERREIRA

GESTÃO DE RISCOS: Um estudo de caso do processo eleitoral de 2019 para
Conselheiros Tutelares do Distrito Federal

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)
apresentado ao Departamento de Ciências
Contábeis e Atuariais da Faculdade de
Economia, Administração e
Contabilidade da Universidade de
Brasília como requisito parcial de
obtenção do grau de Bacharel em
Ciências Contábeis.

Prof. Responsável:
Danielle Montenegro Salamone Nunes

Brasília, DF

2023

F383g Ferreira, Ricardo Monteiro
 GESTÃO DE RISCOS: Um estudo de caso do processo
 eleitoral de 2019 para Conselheiros Tutelares do Distrito
 Federal / Ricardo Monteiro Ferreira; orientador Danielle
 Montenegro Salamone Nunes. -- Brasília, 2023.
 33 p.

 Monografia (Graduação - Ciências Contábeis) --
 Universidade de Brasília, 2023.

 1. Gestão de riscos no setor público. 2. Governo do
 Distrito Federal. 3. Processo eleitoral para Conselheiros
 Tutelares . I. Nunes, Danielle Montenegro Salamone, orient.
 II. Título.

Professora Doutora Márcia Abrahão Moura
Reitora da Universidade de Brasília

Professor Doutor Enrique Huelva Unternbäumen
Vice-Reitor da Universidade de Brasília

Professor Doutor Diêgo Madureira de Oliveira
Decano de Ensino de Graduação

Professor Doutor José Márcio Carvalho
Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas
Públicas

Professor Doutor Sérgio Ricardo Miranda Nazaré
Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuarias

Professor Doutora Fernanda Fernandes Rodrigues
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - Diurno

Professor Mestre Wagner Rodrigues dos Santos
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis – Noturno

AGRADECIMENTOS

À Secretaria de Estado de Justiça e Cidadania do Distrito Federal, em especial aos servidores Alisson Melo Rios e Hugo Lima Alencar.

À Controladoria-Geral do Distrito Federal, em especial aos servidores Rodrigo Ramos Gonçalves, Robson Lopes da Gama Júnior, Luís Paulo Rodrigues de Carvalho, Leonardo Santos Ribeiro, José Marco Rezende Andrade e Luciano Guimarães Violatti.

À ex-servidora e Assessora Especial da Assessoria de Gestão Estratégica e Projetos da Secretaria de Estado de Justiça e Cidadania do Distrito Federal, Neiva Barreto de Carvalho.

A todos os docentes do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Universidade de Brasília, em especial à Prof. Dra. Danielle Montenegro Salamone Nunes.

Por fim, à minha família e aos meus amigos, pelo apoio incondicional durante a realização deste estudo.

RESUMO

O setor público brasileiro têm sido cada vez mais demandado pela adoção de boas práticas de gestão e governança, em especial a gestão de riscos. No âmbito dos órgãos e entidades do Governo do Distrito Federal, a gestão de riscos passou a ser implantada a partir de 2016, de acordo com o modelo concebido pela ISO 31000: 2009 (atual ISO 31000:2018) e mediante suporte técnico-consultivo da Controladora-Geral. Em 2019, a Secretaria de Estado de Justiça e Cidadania decidiu aplicar a gestão de riscos ao projeto associado às eleições para Conselheiros Tutelares do Distrito Federal, relativas ao mandato de 2020 a 2023. Esta pesquisa se trata de um estudo de caso que buscou analisar o processo de implantação da gestão de riscos ao referido processo eleitoral. Os resultados indicaram que a medida foi de grande valia, visto que proporcionou o adequado controle dos riscos envolvidos e contribuiu para o alcance dos objetivos vinculados ao processo eleitoral, em que pese a ausência de registro e formalização em algumas instâncias. O caso também demonstrou ser possível, a partir da gestão de riscos, a implementação, de forma organizada, estruturada e sistematizada, de controles preventivos em projetos governamentais de grande relevância e magnitude.

Palavras-chave: gestão de riscos; setor público; Governo do Distrito Federal; eleições para Conselheiros Tutelares.

ABSTRACT

Entities of the public sector in Brazil have been increasingly required to implement good management and corporate governance practices, especially risk management. Within the Federal District Government institutions, risk management has been implemented since 2016, based on the ISO 31000:2018 framework and the guidelines provided by the Comptroller General Office. In 2019, the Department of Justice and Citizenship decided to incorporate risk management into the project management criteria applied to the elections for the Members of the Council for Child Protection, regarding the 2020 – 2023 mandate. This research is a case study which aimed at analyzing this specific risk management implementation process. Our results suggest that the electoral process benefited a great deal from the risk management practice, as risks involved were adequately under control, which helped the achievement of the project objectives, in spite of the lack of reporting and formal registration at certain stages of the implementation process. This study has also confirmed that it is possible, from a risk management perspective, to implement preventative controls in an organized, structured and systemized way into government projects of great magnitude and relevance.

Keywords: risk management; public sector; Federal District Government; elections for the Members of the Council for Child Protection.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 — Processo de gestão de riscos conforme ABNT NBR ISO 31000:2018	6
Figura 2 — Funcionograma da aplicação da gestão de riscos ao gerenciamento do projeto.....	11
Figura 3 — Estrutura Analítica do Projeto.....	12

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 — Rol de conceitos de risco	3
Quadro 2 — Elenco de documentos disponibilizados e analisados	8
Quadro 3 — Escala de consequências e escala de probabilidades	13
Quadro 4 — Níveis de riscos.....	14
Quadro 5 — Ações para riscos, conforme níveis definidos	14
Quadro 6 — Mapa de riscos	15

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 — Quantidade de riscos e controles	15
---	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
2	REFERENCIAL TEÓRICO	2
2.1	Definição de risco	2
2.2	Gestão de riscos e gerenciamento de riscos	3
2.3	ABNT NBR ISO 31000:2018	4
3	PROCEDER METODOLÓGICO	7
4	RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÃO	10
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	19
	REFERÊNCIAS	20

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais a população clama por governos capazes de executar políticas públicas relevantes e de prestar serviços públicos de qualidade. Nesse sentido, a administração pública, como meio de operacionalização das atividades do Estado, deve ser gerencial, focada em gerar resultados e agregar valor à sociedade.

A conjuntura atual, entretanto, ainda revela pouca “entrega” por parte de entidades governamentais. Muitas vezes, o desempenho no setor público é insuficiente não pela escassez de recursos humanos e/ou financeiros, mas pelo desconhecimento por parte dos agentes públicos das boas práticas de gestão e de governança; ou, mais especificamente, pela inabilidade em identificar e se antecipar aos riscos atrelados ao alcance dos objetivos organizacionais.

Diante dessa realidade, a implantação da gestão de riscos em entidades públicas tem sido cada vez mais demandada por órgãos de controle de todas as esferas de governo.

No âmbito do Governo do Distrito Federal (GDF), compete à Controladoria-Geral (CGDF) atuar perante as unidades integrantes do Poder Executivo, com o intuito de fomentar a implantação da gestão de riscos às práticas gerenciais. Trata-se de serviços consultivos, característicos das atividades de controle prévio e concomitante a cargo do órgão central do sistema de controle interno do GDF.

Em 2019, a Secretaria de Estado de Justiça e Cidadania do Distrito Federal (SEJUS) recebeu o apoio consultivo da CGDF, com vistas à implantação da gestão de riscos na Pasta. Definiu-se, como escopo prioritário, o processo eleitoral de escolha dos Conselheiros Tutelares para o mandato de 2020 a 2023, a ser realizado naquele ano, sob a responsabilidade da SEJUS, órgão a que se vinculam os Conselhos Tutelares do Distrito Federal.

Esta pesquisa se propôs a analisar a implantação da gestão de riscos no projeto associado ao referido processo eleitoral. Para tanto, identificaram-se o modelo e a metodologia adotados, as etapas de implantação e os artefatos produzidos. Analisaram-se, também, o grau de implementação e de eficácia dos controles propostos, assim como o grau de materialização dos riscos mapeados e o impacto nos objetivos delineados.

Espera-se que o estudo sirva de elemento instigador à prática da gestão de riscos no setor público, na medida em que se pôde inferir, a partir do caso pesquisado, pela viabilidade de implementação, de forma organizada, estruturada e sistematizada, de controles preventivos em projetos governamentais de grande relevância e magnitude.

Ademais, observa-se a contribuição para o contexto acadêmico por se tratar de uma investigação focada na aplicação da gestão de riscos no âmbito da administração pública, tema relativamente contemporâneo no Brasil e, por conseguinte, objeto de poucas pesquisas até o momento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial foi dividido em três tópicos, com o intuito de apresentar, de forma segmentada, os principais conceitos e abordagens compreendidos neste artigo. Inicialmente, tecem-se considerações a respeito do conceito de risco. Em seguida, aborda-se a sutil diferença entre os termos “gestão de riscos” e “gerenciamento de riscos”, no intuito de convergi-los ao enfoque dado pela pesquisa. Por fim, apresenta-se a gestão de riscos conforme a norma ABNT NBR ISO 31000:2018, modelo adotado no âmbito do Governo do Distrito Federal.

2.1 Definição de risco

Muitos pesquisadores defendem que ainda não existe um consenso a respeito da definição de risco. Leal (2019, p.19), em seu estudo sobre a gestão de riscos no Diário Oficial do Distrito Federal, afirma que não há uma concordância na literatura para este conceito. O pesquisador acredita que existem vertentes que justificam a divergência na determinação do conceito do risco, visto que a definição se torna “[...] diferente entre as organizações, contextos, países”; em seguida, apresenta uma lista de autores entre os anos 1738 e 2000, com suas diferentes concepções para o termo.

É natural que o conceito de risco tenha se modificado ao longo do tempo. Por exemplo, Junqueira (2021, p.26) menciona que, a despeito do conhecimento destacado dos antigos gregos em matemática e lógica, a humanidade naquela época acreditava que o futuro estava sob o domínio dos deuses e que oráculos e adivinhos “[...] possuíam o conhecimento dos eventos previstos”, o que fatalmente influenciava o entendimento das pessoas sobre o que seria um risco.

Em que pese a ausência de consentimento defendida pelos pesquisadores mencionados, observou-se, durante este estudo, que alguns especialistas contemporâneos sobre o tema (GALANTE, 2015; MIRANDA, 2017; CALÔBA, 2018) tendem a não apresentar ao leitor um conceito de autoria própria; no caso, preferem trazer à tona os

conceitos definidos por normas e entidades que tratam de gestão de riscos, em nível nacional e mundial.

Curiosamente, estas normas e entidades apresentam suas definições de risco de forma bastante similar, com a ideia central envolvendo **incertezas** a respeito de possíveis eventos futuros, os quais podem gerar impacto nos **objetivos** delineados. Calôba (2018, p.3) menciona, inclusive, que risco e incerteza “[...] são palavras irmãs, muito misturadas e usadas abundantemente na literatura”.

O quadro a seguir expõe as definições de risco apresentadas por normas e entidades consideradas, do ponto de vista desta pesquisa, como referências, em âmbito nacional e internacional:

Quadro 1 — Rol de conceitos de risco

Norma ou entidade	Conceito de risco
Tribunal de Contas da União (2018)	Risco é o efeito da incerteza sobre objetivos estabelecidos.
ABNT NBR ISO 31000:2018	Risco: efeito da incerteza nos objetivos.
<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO 2013 - Internal Control - Integrated Framework (ICIF)</i>	Define-se risco como a possibilidade de que um evento ocorra e afete adversamente a realização dos objetivos.
Instituto Brasileiro de Governança Corporativa	Risco envolve a quantificação e a qualificação da incerteza, tanto no que diz respeito às perdas quanto aos ganhos por indivíduos ou organizações.
<i>The Orange Book</i>	Risco é o efeito da incerteza em objetivos (tradução livre).
<i>Project Management Institute (PMI)</i>	Um risco individual é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, tem um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos (tradução livre).

Fonte: elaboração própria com base em dados disponibilizados por Brasil (2018), Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013), Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2017), United Kingdom (2020) e Project Management Institute (2020).

Nesta pesquisa, adotou-se o conceito apresentado pela norma ABNT NBR ISO 31000:2018, haja vista ser este o modelo adotado pelo Governo do Distrito Federal. A ABNT NBR ISO 31000:2018 também apresenta a vantagem de conceber, possivelmente, a definição mais simples de riscos entre as principais normas e estruturas de gestão de riscos (MIRANDA, 2017).

2.2 Gestão de riscos e gerenciamento de riscos

Grande parte da literatura, das normas e dos modelos que tratam de gestão de riscos foi redigida originalmente em língua inglesa. Nesse sentido, *risk management* é

comumente traduzido como “gestão de riscos” ou “gerenciamento de riscos”, sem uma distinção clara entre um termo e o outro.

Com efeito, alguns modelos internacionais foram traduzidos de tal modo que seus textos apresentam apenas um dos termos. É o caso, por exemplo, da tradução livre realizada pela *PricewaterhouseCoopers* (PwC) do COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, 2017), a qual apresenta apenas o termo “gerenciamento de riscos”, sem mencionar “gestão de riscos”. Já a ABNT NBR ISO 31000:2018 trata do assunto fazendo uso apenas do termo “gestão de riscos”, sem fazer menção, em sua redação, ao termo “gerenciamento de riscos”, apesar de, curiosamente, utilizar repetidamente o termo “gerenciar riscos”.

É interessante notar que a ABNT NBR ISO 31000:2018 conceitua gestão de riscos como “[...] atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos” (ABNT, 2018, p. 2). Já o Tribunal de Contas da União (2018, p. 12), ao elaborar seu referencial básico, expandiu este conceito, demonstrando se tratar de um **processo**.

Gestão de riscos consiste em um conjunto de atividades coordenadas para identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar riscos. É o processo que visa conferir razoável segurança quanto ao alcance dos objetivos.

Segundo Souza, Braga, Cunha e Sales (2020, p.60), “[...] o gerenciamento de riscos corporativos é o uso da gestão de riscos de modo integral, formal e sistemático”. Observa-se que, na definição apresentada pelos autores, existe diferenciação entre gerenciamento de riscos e gestão de riscos.

Logo, “gestão de riscos” se refere ao **processo**, ao passo que “gerenciamento de riscos” se relaciona a **etapas** deste processo, em especial às de tratamento dos riscos (no que tange à efetiva implementação dos controles), de monitoramento e análise crítica, e de registro e relato. Em outras palavras, é no gerenciamento dos riscos que se registram e se comunicam às partes interessadas os controles implementados, a percepção da eficácia dos controles sobre os riscos mapeados, a materialização, ou não, destes riscos, e as respostas perante aqueles riscos que vieram a se materializar.

2.3 ABNT NBR ISO 31000:2018

A metodologia de gestão de riscos adotada pelo Governo do Distrito Federal é determinada pelo Decreto nº 37.302, de 29 de abril de 2016, o qual “[...] estabelece os

modelos de boas práticas gerenciais em Gestão de Riscos e Controle Interno a serem adotados no âmbito da Administração Pública do Distrito Federal” (DISTRITO FEDERAL, 2016, p. 9). O regramento prevê, no inciso I do seu artigo 2º, que, dentre os instrumentos de boas práticas técnicas e gerenciais, deve ser utilizado o modelo ISO 31000:2009 - Gestão de Riscos.

A ABNT NBR ISO 31000:2009 foi tecnicamente revisada em 2018, de modo a ser substituída pela edição vigente – a ABNT NBR ISO 31000:2018. O documento foi elaborado pela Comissão de Estudo Especial de Gestão de Riscos (ABNT/CEE-063) e considera a atual norma técnica brasileira “[...] uma adoção idêntica, em conteúdo técnico, estrutura e redação, à ISO 31000:2018, que foi elaborada pelo *Technical Committee Risk Management* (ISO/TC 262), conforme ISO/IEC Guide 21-1:2005” (ABNT, 2018, p. v).

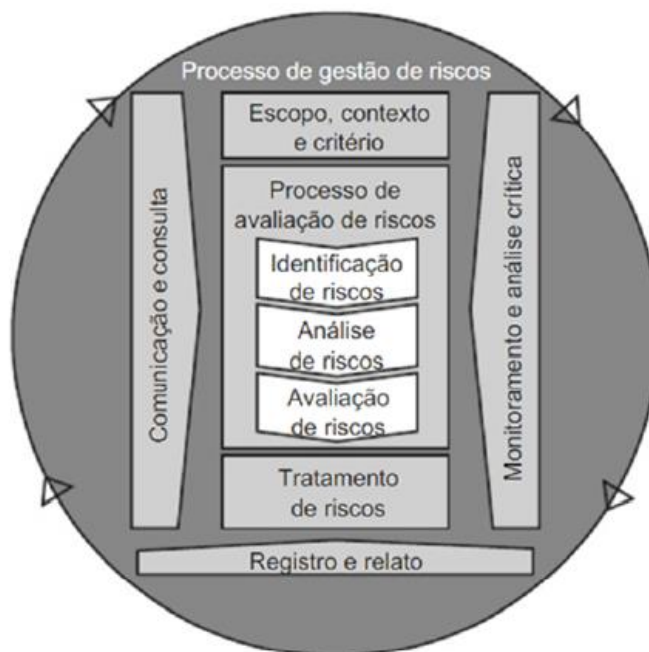
A norma apresenta os princípios, a estrutura e o processo da gestão de riscos a ser implantado por organizações de quaisquer naturezas, públicas ou privadas.

O processo de implantação deve ser precedido pela definição e formalização da "Liderança e Comprometimento", que é o componente basilar da estrutura apresentada pela norma. Trata-se, na prática, do apoio à gestão de riscos por partes interessadas, em especial pela alta direção. Dessa forma, busca-se garantir que a gestão de riscos esteja integrada em todas as atividades da organização, demonstrando fazer parte do sistema de governança corporativa.

O processo de gestão de riscos em si, principal foco de exame desta pesquisa, “[...] envolve a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas para as atividades de comunicação e consulta, estabelecimento do contexto e avaliação, tratamento, monitoramento, análise crítica, registro e relato de riscos” (ABNT, 2018, p. 9).

Na primeira etapa, definida como “Escopo, contexto e critério”, é realizada a personalização do projeto, ou seja, o artefato produzido contempla o entendimento, o diagnóstico e o histórico da organização, a definição do escopo das atividades de mapeamento de riscos que serão realizadas e o desenvolvimento de uma estrutura para as tarefas de gestão de riscos subsequentes.

Figura 1 — Processo de gestão de riscos conforme ABNT NBR ISO 31000:2018



Fonte: Associação Brasileira de Normas Técnicas (2018).

A etapa seguinte é denominada avaliação de riscos, que envolve três subetapas: identificação, análise e avaliação de riscos. Busca-se encontrar, reconhecer, descrever e compreender a natureza dos riscos que possam ajudar (riscos positivos) ou impedir (riscos negativos) que os objetivos sejam alcançados, aprimorando a qualidade da tomada de decisão. Especificamente a última subetapa (avaliação de riscos) envolve a comparação dos resultados obtidos na subetapa anterior (análise dos riscos) com os critérios e indicadores de tolerância/apetite ao risco definidos no início do processo, a fim de determinar as ações necessárias por parte dos envolvidos, como, por exemplo, não fazer nada, considerar as opções de tratamento, realizar análises adicionais dos riscos, manter os controles existentes ou mesmo reconsiderar os objetivos.

Em seguida, passa-se para a etapa de tratamento de riscos, cujo propósito é selecionar as opções adequadas para atuar sobre os riscos identificados, analisados e avaliados. As escolhas devem considerar, para a implementação das opções desejadas, fatores como esforço, relação de custo-benefício, viabilidade de recursos humanos e financeiros, prazos e responsáveis.

As etapas de monitoramento e análise crítica, registro e relato se preocupam com o fornecimento e disponibilização de informações para contribuir com a tomada de

decisão, revisão do processo de gestão de riscos, análise e avaliação de controles, riscos e ações de gerenciamento de riscos.

3 PROCEDER METODOLÓGICO

Esta pesquisa teve como objeto específico de estudo o processo de implantação da gestão de riscos ao projeto das eleições dos Conselheiros Tutelares do Distrito Federal para o mandato de 2020 a 2023, conduzido pela Secretaria de Estado de Justiça e Cidadania (SEJUS), com o apoio consultivo da CGDF. Trata-se, portanto, de um estudo de caso.

Gil (2019, p.63) ensina que o estudo de caso “[...] consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos casos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. O autor também afirma que “preservar o caráter unitário do objeto estudado” é um dos propósitos do estudo de caso, o que se pode observar claramente nesta pesquisa.

Fachin (2006) considera o estudo de caso, dentre suas características, “[...] importante ferramenta para discutir e analisar processos organizacionais que envolvam inovação, mudanças, a partir da complexidade de forças existentes nesse ambiente, internas ou externas.” (*apud* Michel, 2015, p.65).

Em relação aos objetivos, esta pesquisa se classifica como exploratória. Quanto à abordagem, trata-se de pesquisa qualitativa.

No que tange às técnicas de coleta de dados, realizou-se majoritariamente análise documental. Inicialmente, servidores da SEJUS disponibilizaram documentos relativos à gestão do projeto das eleições dos Conselheiros Tutelares do Distrito Federal para o quadriênio 2020-2023, e informaram que as atividades de gerenciamento de projetos aplicadas às eleições foram registradas no âmbito do Processo Administrativo GDF-SEI nº 00400-00018281/2020-23. Em seguida, foi concedido o acesso aos artefatos elaborados durante o processo de implantação da gestão de riscos ao projeto em questão.

A CGDF também disponibilizou acesso à nota técnica elaborada imediatamente após a realização dos serviços consultivos junto à SEJUS, bem como ao relatório da auditoria de gestão de riscos realizada entre janeiro e março de 2020, por corpo técnico distinto ao da consultoria, cujo escopo também foi a implantação da gestão de riscos nas eleições dos Conselheiros Tutelares para o mandato de 2020 a 2023.

O quadro-resumo a seguir apresenta a listagem dos documentos disponibilizados e analisados durante este estudo de caso:

Quadro 2 — Elenco de documentos disponibilizados e analisados

Órgão	Documento	Descrição sintética	Inclusão na amostra final
SEJUS	Termo de Abertura do Projeto	Documento de abertura do projeto, conforme item 4.1.3.1 do Guia <i>PMBOK</i> – 5ª edição.	Sim
SEJUS	Ata da Reunião	Documento de registro da reunião de <i>kick-off</i> do projeto	Não
SEJUS	Registro das Partes Interessadas	Documento contendo informações a respeito das partes interessadas do projeto, conforme item 13.3.1 do Guia <i>PMBOK</i> – 5ª edição.	Sim
SEJUS	Estrutura Analítica do Projeto	Documento contendo o organograma das oito etapas do projeto, conforme item 5.4 do Guia <i>PMBOK</i> – 5ª edição.	Sim
TRE-DF	Termo de Viabilidade – Eleições Comunitárias	Documento emitido pelo TER-DF e disponibilizado pela SEJUS, contendo informações relativas à viabilidade do Projeto	Sim
SEJUS	Relatório de Monitoramento do Projeto	Documento emitido em 14/06/2019, contendo informações sobre o encaminhamento de ações relativas ao projeto	Sim
SEJUS	Diário Oficial do Distrito Federal (DODF) – Suplemento à Edição nº 65, de 05/04/2019	Edição do DODF em que se publicou a Resolução Normativa Nº 87 do Conselho dos Direitos da Criança e do Adolescente do Distrito Federal, que estabelece o “regulamento do Processo de Escolha dos Conselheiros dos Conselhos Tutelares para o quadriênio 2020/2023”	Não
SEJUS	Diário Oficial do Distrito Federal (DODF) – Edição nº 106, de 06/06/2019	Edição do DODF em que se publicou o Edital Nº 01 do Conselho dos Direitos da Criança e do Adolescente do Distrito Federal – Edital de abertura do processo de escolha dos membros do Conselho Tutelar do Distrito Federal para o quadriênio 2020/2023.	Não
SEJUS	Diário Oficial do Distrito Federal (DODF) – Edição nº 148, de 07/08/2019	Edição do DODF em que se publicou a Resolução Normativa Nº 90 do Conselho dos Direitos da Criança e do Adolescente do Distrito Federal, que dispõe sobre procedimentos para o recebimento, apreciação e julgamento de pedidos de impugnações e denúncias por propaganda eleitoral irregular para o Processo de Escolha de Conselheiros dos Conselhos Tutelares do Distrito Federal para o quadriênio 2020/2023.	Sim
SEJUS	Diário Oficial do Distrito Federal (DODF) – Edição nº 155, de 16/08/2019	Edição do DODF em que se publicou o Decreto nº 40.020, que dispõe sobre a convocação de servidores públicos do Distrito Federal para trabalhar na eleição dos conselheiros para os Conselhos Tutelares do Distrito Federal.	Sim
SEJUS	Ações de publicidade do projeto	Documento contendo a compilação das notícias divulgadas no sítio eletrônico do Conselho Tutelar/SEJUS, relativas ao projeto.	Sim

Continua...

Conclui.

Órgão	Documento	Descrição sintética	Inclusão na amostra final
SEJUS	Relatório de Desempenho do Trabalho (Extrato)	Documento contendo informações acerca de itens do projeto, bem como as respectivas ações realizadas e próximos passos.	Sim
SEJUS	Ata da 2ª Reunião do Comitê Interno de Governança – CIG/SEJUS	Documento de registro da reunião realizada em 20/08/2019, em que se deliberou a priorização da implantação da gestão de risco ao processo de eleição dos Conselheiros Tutelares para o mandato de 2020-2023	Sim
SEJUS	Ata da 3ª Reunião do Comitê Interno de Governança – CIG/SEJUS	Documento de registro da reunião realizada em 24/09/2019, em que se informou “o andamento dos trabalhos de gestão de riscos realizados nos processos de eleição dos Conselheiros Tutelares (...)”	Sim
SEJUS	Memória de Reunião	Documento contendo informações acerca de reunião entre servidores da CGDF e da SEJUS, cuja pauta foi “Gestão de Riscos para o Processo de Escolha dos Membros dos Conselhos Tutelares – 2020/2023”	Sim
CGDF	Portaria nº 03, de 09 de janeiro de 2017	Norma que dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos da Secretaria de Estado de Justiça e Cidadania e dá outras providências.	Sim
SEJUS	Estabelecimento de Escopo, Contexto e Critério	Artefato referente à primeira etapa do processo de implantação da gestão de riscos ao projeto.	Sim
SEJUS	Matriz de Riscos	Artefato referente à segunda etapa do processo de implantação da gestão de riscos ao projeto.	Sim
SEJUS	Plano de Implantação das Ações de Controle dos Riscos	Artefato referente à terceira etapa do processo de implantação da gestão de riscos ao projeto.	Sim
SEJUS	Relatório <i>SaeWeb</i> – Gestão de Riscos	Documento que identifica o histórico de todas as ações pertinentes à implantação da gestão de riscos ao processo eleitoral de 2019 para Conselheiros Tutelares do Distrito Federal, incluindo informações relativas aos campos “Usuário”, “Data/hora” e “Informações incluídas/alteradas”	Sim
CGDF	Nota Técnica nº 03/2019 – DICIR/CORIS/SUBCI/CGDF	Nota Técnica que trata da atividade de apoio à implantação de Gestão de Riscos na Secretaria de Estado de Justiça e Cidadania do Distrito Federal	Sim
CGDF	Relatório de Auditoria Baseada em Riscos nº 03/2020 - DARIS/CORIS/SUBCI/CGDF	Relatório de auditoria de gestão de riscos no Processo de Escolha dos Membros dos Conselhos Tutelares 2020-2023	Sim

Fonte: elaboração própria com base em documentos disponibilizados por SEJUS, TRE-DF e CGDF.

Considerando que não foi localizado nenhum documento de registro formal das atividades de gerenciamento dos riscos mapeados pela SEJUS, decidiu-se por realizar entrevista semiestruturada com ex-servidora integrante da Assessoria de Gestão Estratégica e Projetos do órgão (AGESP/SEJUS).

Gil (2022) ensina que as entrevistas podem ser estruturadas, semiestruturadas ou informais. As semiestruturadas, em específico, se referem a “[...] entrevistas abertas, em

que as perguntas são previamente estabelecidas, mas não são oferecidas alternativas de resposta. Os entrevistados podem respondê-las livremente” (GIL, 2019, p.128).

A entrevista com a ex-servidora da AGESP/SEJUS teve início com poucas perguntas sobre a capacitação ministrada pela CGDF, as etapas de implantação da gestão de riscos ao projeto e a produção dos respectivos artefatos. Em seguida, a entrevistada apresentou relato detalhado a respeito do gerenciamento dos riscos identificados ao projeto, de forma que se pôde apurar quais controles foram implementados e quais riscos foram materializados. Por fim, a entrevistada apresentou suas percepções sobre os benefícios e as repercussões do trabalho desenvolvido.

4 RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÃO

As eleições dos Conselheiros Tutelares do Distrito Federal para o mandato de 2020 a 2023 foram realizadas no ano de 2019, sob a responsabilidade da Secretaria de Estado de Justiça e Cidadania (SEJUS), órgão a que se vinculam os Conselhos Tutelares.

Delegou-se à Assessoria de Gestão Estratégica e Projetos (AGESP/SEJUS), ligada ao Gabinete da SEJUS, a atribuição de implementar metodologia de gestão de projetos ao processo eleitoral em tela, incluindo as etapas preparatórias, as ações a serem realizadas durante o escrutínio (planejado para 06 de outubro) e o curso de formação dos Conselheiros eleitos.

A gestão de riscos foi um dos elementos integrantes do gerenciamento de projetos adotado pela AGESP/SEJUS. Inicialmente, utilizou-se a metodologia estabelecida pelo guia *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*, organizado pelo *Project Management Institute (PMI)*. Com efeito, o *Termo de Abertura do Projeto*, documento elaborado conforme item 4.1.3.1 da 5ª edição do *PMBOK*, apresenta, no campo “Riscos”, o rol de 5 riscos já identificados. No entanto, estes riscos foram apenas listados no corpo do documento, de maneira isolada, sem quaisquer informações relativas a causas e consequências, probabilidade de ocorrência ou outros elementos constantes de um processo integralizado de identificação, análise e avaliação de riscos.

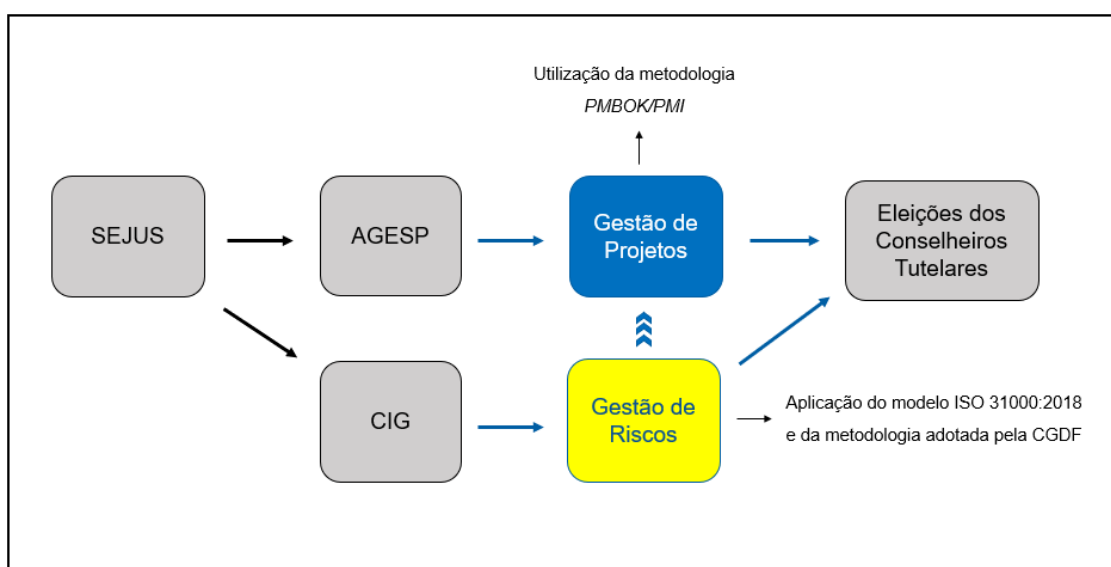
Com o intuito de incluir metodologia sistematizada de gestão de riscos ao projeto das eleições de 2019 dos Conselheiros Tutelares, assim como a outras instâncias de atuação da SEJUS, o Comitê Interno de Governança da Secretaria (CIG/JESUS) se reuniu, cerca de dois meses antes da data estipulada para as eleições, e deliberou pela

aplicação da metodologia de gestão de riscos utilizada pela Controladoria-Geral do Distrito Federal (CGDF).

A decisão do CIG/SEJUS veio ao encontro da política de gestão de riscos da SEJUS, a qual se encontrava vigente havia dois anos. A gestão de riscos foi formalmente institucionalizada na Secretaria mediante a publicação da Portaria nº 03, de 09 de janeiro de 2017. O regramento estabeleceu os objetivos, os princípios, as diretrizes, as responsabilidades e o processo de gestão de riscos no âmbito da SEJUS, bem como determinou, dentre as referências técnicas a serem utilizadas, a norma ABNT NBR ISO 31000:2009.

Quanto à CGDF, é válido destacar que se trata de órgão especializado e central do sistema de controle interno do Governo do Distrito Federal. Dentre as suas competências regimentais, aprovadas pelo Decreto nº 42.830, de 17 de dezembro de 2021, encontra-se a promoção da governança pública, de *compliance* e da integridade nos órgãos e entidades do Poder Executivo do Distrito Federal. Ademais, conforme determinado pelo mesmo diploma, compete à CGDF, por intermédio de unidade técnica integrante da sua estrutura, “[...] prestar serviço consultivo de apoio aos órgãos e entidades do Poder Executivo do Distrito Federal, para a implantação de boas práticas gerenciais em Gestão de Riscos” (DISTRITO FEDERAL, 2021, p. 10). Para a consecução das atividades de consultoria relacionadas à gestão de riscos, a CGDF adota, como modelo padrão, a norma ABNT NBR ISO 31000:2018.

Figura 2 — Funcionograma da aplicação da gestão de riscos ao gerenciamento do projeto

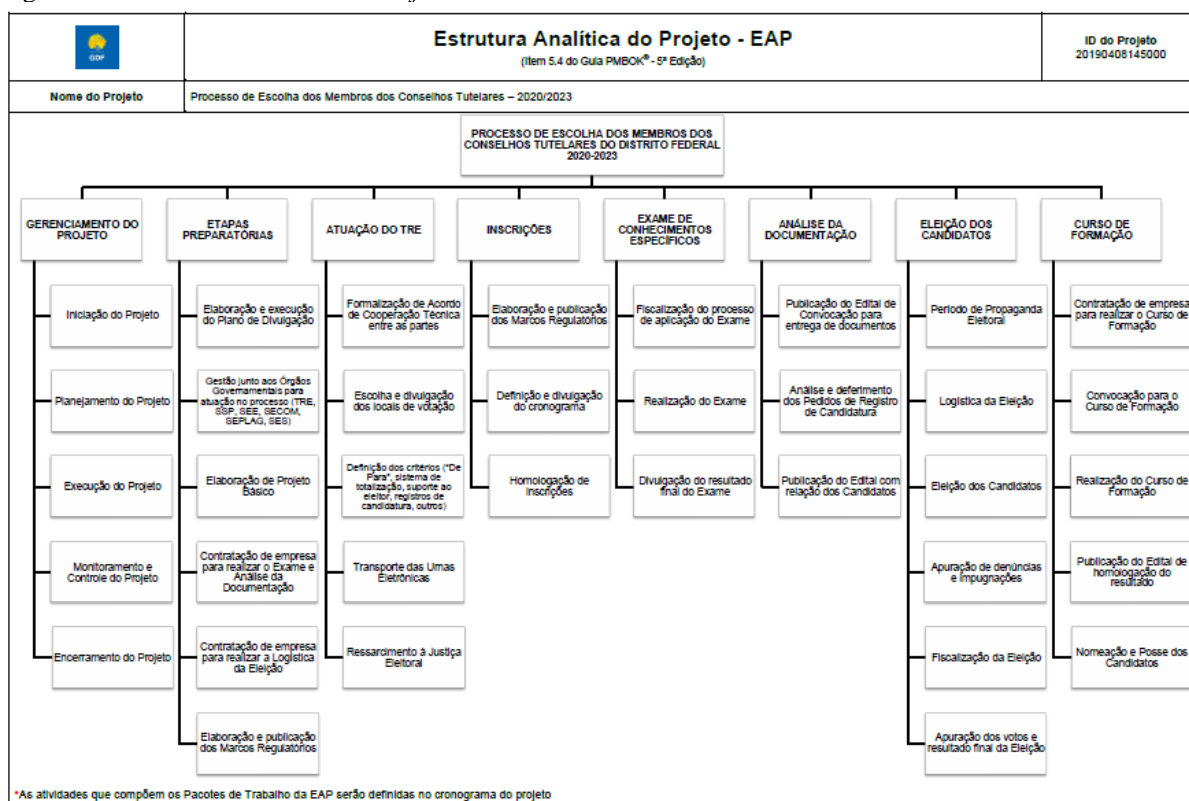


Fonte: elaboração própria.

A implantação sistematizada da gestão de riscos ao projeto das eleições foi realizada, portanto, com a execução de serviços consultivos liderados por equipe de servidores da CGDF.

A consultoria foi realizada pelo período de 1 mês, com início em 13 de agosto e término em 13 de setembro de 2019. A introdução da gestão de riscos ao projeto ocorreu em três das suas oito etapas, especificamente nos pacotes de trabalho relativos à atuação do TRE-DF, à eleição dos candidatos e ao curso de formação dos candidatos eleitos.

Figura 3 — Estrutura Analítica do Projeto



Fonte: Distrito Federal (2020).

O primeiro estágio da consultoria se desenvolveu com a aplicação de treinamento no formato de oficina (*workshop*) para 20 servidores indicados pela SEJUS, com vistas à transferência de conhecimentos sobre a norma ABNT NBR ISO 31000:2018, que estabelece princípios e diretrizes para a implantação da gestão de riscos, a ABNT NBR ISO 31.010:2009, que estabelece técnicas para avaliação de riscos, e o modelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO 2013 - Internal Control - Integrated Framework (ICIF)*.

Após o treinamento, foram dadas diretrizes iniciais aos trabalhos e orientações para elaboração do *Estabelecimento do Escopo, Contexto e Critério*, correspondente à primeira etapa do processo de gestão de riscos estabelecido pela ABNT NBR ISO 31000:2018. O artefato foi produzido por servidores da AGESP/SEJUS e apresentou a seguinte estrutura:

- Histórico, dados e objetivos do projeto;
- Gestão orçamentária-financeira;
- Estrutura Analítica do Projeto;
- Partes Interessadas (*Stakeholders*);
- Força de Trabalho;
- Legislação Aplicada;
- Análise SWOT;
- Critérios de riscos;
- Identificação dos níveis de autoridade e responsabilidade.

Em relação aos critérios de riscos, optou-se por adotar modelo qualitativo, baseado em escalas de consequências e probabilidades. O documento determinou a adoção dos critérios listados a seguir:

Quadro 3 — Escala de consequências e escala de probabilidades

ESCALA SIMPLES DE CONSEQUÊNCIAS (IMPACTO NOS OBJETIVOS, CASO EVENTO OCORRA)		
NÍVEL	DESCRIPTOR	DEFINIÇÃO
5	CATASTRÓFICA	Impacto muito alto nos objetivos; de foma irreversível .
4	MAIOR	Impacto significativo (alto) nos objetivos; de difícil reversão .
3	MODERADA	Impacto médio nos objetivos, porém recuperável .
2	MENOR	Impacto pequeno nos objetivos.
1	DESPREZÍVEL	Impacto insignificante nos objetivos.
* objetivos (estratégicos, operacionais, de informação/comunicação/divulgação ou de conformidade)		
ESCALA SIMPLES DE PROBABILIDADES (CONSIDERANDO OS CONTROLES)		
NÍVEL	DESCRIPTOR	DEFINIÇÃO
5	QUASE CERTO	O evento ocorre (de forma inequívoca), salvo exceções.
4	PROVÁVEL	O evento é esperado , mas pode não ocorrer.
3	POSSÍVEL	O evento tem chance de ocorrer.
2	RARO	O evento tem pequena chance de ocorrer.
1	IMPROVÁVEL	O evento tem mínimas chances de ocorrer.

Fonte: Distrito Federal (2019).

Os níveis de riscos foram determinados pela combinação entre as probabilidades de ocorrência e as consequências (impacto) em relação ao alcance dos objetivos sob

análise. A SEJUS decidiu adotar quatro níveis de riscos – baixo, médio, alto e extremo, conforme as combinações apresentadas no Quadro 4.





Quadro 4 — Níveis de riscos

MATRIZ DE RISCO		PROBABILIDADE				
		IMPROVÁVEL	RARO	POSSÍVEL	PROVÁVEL	QUASE CERTO
CONSEQUÊNCIA	CATASTRÓFICA MAIOR	MÉDIO	ALTO	EXTREMO	EXTREMO	EXTREMO
	MODERADA	MÉDIO	MÉDIO	ALTO	EXTREMO	EXTREMO
	MENOR	BAIXO	MÉDIO	MÉDIO	ALTO	EXTREMO
	DESPREZÍVEL	BAIXO	BAIXO	MÉDIO	ALTO	ALTO

Fonte: Distrito Federal (2019).

Por fim, o *Estabelecimento do Escopo, Contexto e Critério* determinou as seguintes ações para os riscos a serem mapeados, conforme os níveis definidos:

Quadro 5 — Ações para riscos, conforme níveis definidos

NÍVEL	AÇÃO BÁSICA RECOMENDADA
	EXTREMO Ações de tratamento devem ser implementadas imediatamente.
	ALTO É necessária a atenção pela alta gerência.
	MÉDIO Definir responsabilidade gerencial.
	BAIXO Manter práticas e procedimentos.
TOTAL	

Fonte: Distrito Federal (2019).

Durante a avaliação de riscos, etapa seguinte do processo de gestão de riscos definido pela ABNT NBR ISO 31000:2018, foram identificados, analisados e avaliados os riscos relacionados às eleições dos Conselheiros Tutelares. Elaborou-se, então, a matriz de riscos do projeto, a qual apresentou os seguintes campos (colunas): número, objetivo, atividade, evento de risco, causas, consequências, probabilidade, impacto, nível de risco inerente, controles existentes, controles necessários e gerente do risco.

Nessa etapa, a equipe da AGESP/SEJUS mapeou um total de 9 riscos-chave, todos negativos. Conforme os critérios definidos pelo *Estabelecimento do Escopo, Contexto e Critério*, os riscos foram nivelados da seguinte forma:

- 3 riscos de nível baixo;
- 1 risco de nível médio;
- 1 risco de nível alto;
- 4 riscos de nível extremo.

Quadro 6 — Mapa de riscos

MAPA DE RISCOS		PROBABILIDADE				
		IMPROVÁVEL	RARO	POSSÍVEL	PROVÁVEL	QUASE CERTO
Consequências (-)	CATASTRÓFICA			R1; R3; R6; R8		
	MAIOR			R7		
	MODERADA	R5	R4			
	MENOR		R2; R9			
	DESPREZÍVEL					

Fonte: Distrito Federal (2019).

O mapa de riscos (Quadro 6) mostra a distribuição dos riscos identificados, conforme suas respectivas escalas de probabilidade e consequência.

A matriz de riscos elencou todos os controles já adotados pela AGESP/SEJUS no momento em que os riscos foram mapeados, assim como ações de controle adicionais, a serem implementadas. Ao total, o artefato previu a adoção de 12 novos controles.

Tabela 1 — Quantidade de riscos e controles

Riscos identificados	Controles existentes	Novos controles propostos
9	30	12

Fonte: elaboração própria.

Em seguida, os servidores da AGESP/SEJUS procederam à elaboração do artefato concernente à etapa de tratamento dos riscos. Com o intuito de planejar a implementação dos novos controles relacionados na matriz de riscos, foi produzido o documento intitulado *Plano de Implantação das Ações de Controle dos Riscos*, com a utilização da técnica *5W2H*.

A *5W2H* é comumente aplicada ao planejamento de ações a serem executadas. O termo deriva dos seguintes pronomes da língua inglesa: *what*, *why*, *who*, *when*, *where*, *how* e *how much*. No contexto da gestão de riscos, e conforme metodologia proposta pela CGDF, utiliza-se esta técnica para a definição dos seguintes quesitos relativos à implementação de cada controle:

- Controle a ser implementado (*what*);
- Justificativa para a adoção do controle (*why*);

- Responsável pela implementação (*who*);
- Prazo (*when*);
- Local ou instância de implementação (*where*);
- Operacionalização da implementação (*how*);
- Custo (*how much*).

Durante a elaboração do plano de ação, a AGESP/SEJUS elencou uma nova ação de controle (adicional às 12 novas ações previstas na matriz de riscos), de modo que se definiram, ao total, 13 novas ações de controle para o tratamento dos riscos mapeados.

Para o efetivo gerenciamento dos riscos identificados, atividade congruente com as etapas de monitoramento e análise crítica, e de registro e relato, a CGDF, em seu último serviço consultivo, capacitou a equipe de servidores da AGESP/SEJUS quanto ao tema, sugerindo sua execução mediante preenchimento de relatório específico. A equipe da CGDF orientou a AGESP/SEJUS no sentido de disponibilizar este modelo de relatório aos gerentes de risco a serem definidos pelo CIG/SEJUS, com vistas ao preenchimento prévio e/ou concomitante à execução das atividades listadas na matriz de riscos. Dessa forma, entendia-se ser possível obter informação tempestiva a respeito da implementação dos novos controles e da sua eficácia, bem como do surgimento de novos riscos e da atuação frente a riscos que viessem a se materializar (causas, consequências e providências adotadas).

Finalizada a consultoria prestada pela CGDF, a AGESP/SEJUS deu continuidade à gestão do projeto. Foram realizadas as demais ações preparatórias e pertinentes às eleições, de modo que o escrutínio ocorreu conforme previsto, em 06 de outubro. Posteriormente, foi realizado o curso de formação dos candidatos eleitos, com o acompanhamento dos servidores da AGESP/SEJUS envolvidos na implantação da gestão de riscos ao projeto.

Após o término das eleições dos Conselheiros Tutelares, outra equipe de servidores da CGDF (distinta da que prestou a consultoria) realizou, no período de janeiro a março de 2020, auditoria de gestão de riscos no projeto, com o objetivo de examinar a aplicação dos princípios, da estrutura e do processo de gestão de riscos estabelecidos pela norma ABNT NBR ISO 31000:2018.

A auditoria concluiu que a SEJUS aplicou, em sua maior parte, a metodologia de gestão de riscos. Verificou-se a elaboração dos artefatos referentes às etapas de contextualização e de avaliação e tratamento dos riscos. Foi constatada a implementação

de 9 dos 13 novos controles propostos, de modo que se adotaram durante o projeto o total de 39 controles, considerando os 30 controles existentes à época do mapeamento dos riscos.

Nada obstante, foi relatada a necessidade de aprimoramentos. A CGDF constatou a ausência do registro formal das atividades correlatas ao processo de gestão de riscos aplicado, em especial aquelas relativas ao gerenciamento dos riscos identificados. Não houve a efetiva utilização dos modelos de relatórios disponibilizados durante as atividades de consultoria, ou qualquer outro documento que pudesse ser utilizado pelos gerentes de riscos para registro do comportamento dos riscos no decorrer ou posteriormente às eleições. Portanto, no que se refere ao registro e ao relato, bem como à comunicação sobre os riscos e os controles às partes interessadas e ao monitoramento formal das ações relacionadas ao gerenciamento de riscos, constatou-se que a implantação do modelo de gestão de riscos estabelecido pela norma ABNT NBR ISO 31000:2018 restou prejudicada. Com efeito, a auditoria recomendou aos responsáveis pela implantação da gestão de riscos na SEJUS realizar a formalização das atividades de gerenciamento de riscos e seu respectivo reporte ao CIG/SEJUS.

Ainda a respeito dessa etapa do processo de gestão de riscos, e a despeito da ausência de registros correlacionados, a auditoria concluiu que nenhum dos riscos identificados e descritos na matriz de riscos veio a se materializar. Porém, ao contrário do que constatou a CGDF, a ex-servidora da AGESP/SEJUS entrevistada durante a realização desta pesquisa relatou a materialização de quatro riscos elencados na matriz de riscos. Neste caso, os controles mitigadores das consequências foram adotados, de modo que o impacto foi devidamente controlado, não havendo, portanto, comprometimento do alcance dos objetivos específicos de cada atividade relacionada, bem como do objetivo principal do projeto.

A ausência de registro formal durante o gerenciamento dos riscos pode ser justamente a razão para a divergência entre o relato da ex-servidora da AGESP/SEJUS e as conclusões da auditoria da CGDF, no que concerne à materialização de alguns riscos do projeto. Esta hipótese se baseia no fato de que as conclusões de um trabalho de auditoria recaem sobre achados, os quais devem ser corroborados por papéis de trabalho. Presume-se que o principal papel de trabalho relacionado ao exame sobre o gerenciamento dos riscos mapeados teria sido exatamente o relatório que contivesse informações tempestivas a respeito desta etapa do processo. Na ausência deste documento, acredita-se que as principais evidências que basearam os trabalhos de

auditoria da CGDF foram as respostas ao documento denominado *Solicitação de Informações 31* (documento GDF-SEI nº 34527203), integrante do Processo Administrativo GDF-SEI nº 00480-00000350/2020-54, em que se registraram as tratativas entre a CGDF e a SEJUS pertinentes à auditoria de gestão de riscos no projeto. O referido processo administrativo é restrito às Secretarias envolvidas, de modo que não foi possível realizar a sua análise durante este estudo de caso.

No decorrer desta pesquisa, também não foram localizados os registros formais, no âmbito do *Sistema Eletrônico de Informações (SEI)*, da consecução das etapas estabelecidas pela ABNT NBR ISO 31000:2018 ao processo de gestão de riscos. Contudo, os arquivos correspondentes aos artefatos produzidos foram catalogados por servidores da SEJUS no *Sistema de Gestão de Auditoria do Distrito Federal (SaeWeb)*, desenvolvido pela CGDF para registro dos documentos pertinentes aos trabalhos de consultoria e de auditoria.

Há de se informar que houve a formalização no *SEI*, por intermédio do Processo Administrativo GDF-SEI nº 00400-00018281/2020-23 (público), das ações pertinentes à **gestão de projetos** aplicada ao processo eleitoral de 2019 dos Conselheiros Tutelares do Distrito Federal. A atuação do CIG/SEJUS também se encontra formalizada no *SEI*, conforme autos do Processo Administrativo GDF-SEI nº 00400-00024084/2019-18 (restrito).

É válido salientar que a gestão de riscos é pautada na melhoria contínua. A ausência de registros em qualquer etapa do processo compromete o monitoramento e a análise crítica, cujo propósito, de acordo com a ABNT NBR ISO 31000:2018, é “[...] assegurar e melhorar a qualidade e eficácia da concepção, implementação e resultados do processo” (ABNT, 2018, p. 16). O registro e o relato, quando realizados, produzem informações valiosas àqueles que se envolvem, a qualquer tempo, com a execução do mesmo objeto de trabalho, maximizando, assim, o alcance dos objetivos traçados. Em outras palavras, e tratando-se especificamente das futuras eleições para Conselheiros Tutelares do Distrito Federal, a formalização do processo de gestão de riscos no âmbito do *SEI*, assim como o adequado registro da etapa de gerenciamento de riscos, caso tivessem ocorrido no último processo eleitoral, serviriam de precioso insumo àqueles que se tornarão responsáveis pelo projeto, no sentido de agregar conhecimento a respeito do comportamento dos riscos associados, proporcionar a atuação antecipada frente a esses riscos e, por conseguinte, dirimir as possibilidades de intercorrências negativas durante o processo, majorando, assim, as chances de sucesso.

Nada obstante, considera-se que a gestão de riscos aplicada às eleições de 2019 dos Conselheiros Tutelares foi de grande valia para a consecução dos objetivos vinculados ao projeto. Os controles implementados durante o processo eleitoral agiram de forma eficaz sobre os riscos mapeados, tanto na mitigação das suas chances de ocorrência, quanto na minimização do impacto daqueles que vieram a se materializar, o que revelou uma atuação com alto grau preventivo por parte dos agentes envolvidos.

No que concerne a eficácia da medida, é importante ressaltar o papel desempenhado pela alta gestão da SEJUS. De acordo com os servidores da Secretaria consultados no decorrer desta pesquisa, durante o período de consecução do projeto, a alta direção da SEJUS conduziu as tratativas junto à CGDF e concedeu apoio constante e integral à proposta de implantação da gestão de riscos às eleições dos Conselheiros Tutelares, tornando-se elemento fundamental para o sucesso da iniciativa e ratificando a relevância da "Liderança e Comprometimento" como elemento central da estrutura da gestão de riscos, conforme o modelo conceitual adotado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação da gestão de riscos ao projeto associado às eleições de 2019 para Conselheiros Tutelares do Distrito Federal foi elemento potencializador para a eficácia do processo eleitoral, na medida em que proporcionou o adequado controle dos riscos envolvidos e, por conseguinte, contribuiu para o alcance dos objetivos delineados.

Esta pesquisa conseguiu verificar que o modelo de gestão de riscos concebido pela norma ABNT NBR ISO 31000:2018 foi implantado, em sua maior parte. Os servidores da Secretaria de Estado de Justiça e Cidadania envolvidos no projeto receberam o apoio da alta direção e executaram, com o acompanhamento consultivo da Controladoria-Geral do Distrito Federal, as etapas do processo de gestão de riscos referentes à contextualização e à avaliação e tratamento dos riscos, produzindo artefatos pertinentes a cada etapa.

Este estudo de caso também demonstrou que, no que tange a riscos negativos, a eficácia da gestão de riscos não está associada apenas à mitigação das suas probabilidades de ocorrência. A adequada avaliação de riscos culmina na adoção de controles capazes de atuar sobre riscos que venham a se materializar, dirimindo seus impactos de tal forma que os objetivos definidos não sejam comprometidos, como se observou no comportamento de 4 dos 9 riscos-chave vinculados ao processo eleitoral em foco.

A despeito dos benefícios constatados, entende-se que a não realização de registro tempestivo do gerenciamento dos riscos, assim como a não localização da formalização no *Sistema Eletrônico de Informações (SEI)* dos artefatos produzidos, comprometem o monitoramento e a análise crítica previstos pela norma, o que pode acarretar prejuízo à reaplicação do modelo e da metodologia em futuros processos eleitorais, bem como à melhoria contínua do processo de gestão de riscos.

Por fim, considerando que a implantação da gestão de riscos em órgãos e entidades do Governo do Distrito Federal tem sido fomentada desde 2016, sugerem-se futuras pesquisas com o propósito de examinar a sua aplicação no âmbito das unidades que compõem o complexo administrativo Distrital, seja em processos operacionais, em projetos executados ou em execução, ou mesmo em sistemas estruturados de gestão de riscos implantados nos organismos com maior grau de maturidade.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *ABNT NBR ISO 31000:2018*: gestão de riscos: diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Referencial básico de gestão de riscos*. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2018. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm>. Acesso em: 1 fev. 2023.

CALÔBA, Guilherme. *Gerenciamento de risco em projetos*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018. 288 p. ISBN: 978-65-5520-056-0.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. *Controle Interno: Estrutura Integrada*. Tradução: PwC Brasil. São Paulo: Instituto dos Auditores Internos do Brasil, 2013. Título original: Internal Control: Integrated Framework.

_____. *Gerenciamento de Riscos Corporativos: Integrado com Estratégia e Performance*. Tradução: PwC Brasil. São Paulo: Instituto dos Auditores Internos do Brasil, 2017. Título original: Enterprise Risk Management: Integrated Framework.

DISTRITO FEDERAL. Controladoria-Geral do Distrito Federal. Nota Técnica nº 03/2019 – DICIR/CORIS/SUBCI/CGDF. Brasília: Controladoria-Geral do Distrito Federal, 2019.

_____. Decreto nº 37.302, de 29 de abril de 2016. Estabelece os modelos de boas práticas gerenciais em Gestão de Riscos e Controle Interno a serem adotados no âmbito da Administração Pública do Distrito Federal. *Diário Oficial do Distrito Federal*: seção 1, Brasília, DF, ano 45, nº 94, p. 9, 18 maio 2016. Disponível em: <https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Diario/f55f1669-a6c9-3e94-9677->

6cc5565338e5/DODF%20094%2018-05-2016%20SECAO1.pdf. Acesso em: 1 fev. 2023.

_____. Portaria nº 03, de 09 de janeiro de 2017. Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos da Secretaria de Estado de Justiça e Cidadania e dá outras providências. *Diário Oficial do Distrito Federal*: seção 1, Brasília, DF, ano 46, nº 8, p. 11-12, 11 jan. 2017. Disponível em: <https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Diario/cddd47ca-8dcd-391a-8ba5-193cb9bfbdff/DODF%20008%2011-01-2017%20INTEGRA.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2023.

_____. Decreto nº 42.830, de 17 de dezembro de 2021. Aprova o Regimento Interno da Controladoria-Geral do Distrito Federal e dá outras providências. *Diário Oficial do Distrito Federal*: seção 1, Brasília, DF, ano 50, nº 102-A, p. 2-16, 17 dez. 2021. Disponível em: <https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Diario/d9a0937f-466e-3c44-bfee-117d4b9f161d/DODF%20102%2017-12-2021%20EDICAO%20EXTRA%20A.pdf>. Acesso em: 2 fev. 2023.

_____. Secretaria de Estado de Justiça e Cidadania. *Processo nº 00400-00018281/2020-23*. Brasília: Secretaria de Estado de Justiça e Cidadania, 2020.

GALANTE, Erick Braga Ferrão. *Princípios de gestão de riscos*. Curitiba: Appris, 2015. 155 p. ISBN: 978-85-8192-667-4.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 7. ed. Barueri: Atlas, 2022. ISBN: 978-65-597-7164-6.

_____. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. ISBN: 978-85-970-2098-4.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Gerenciamento de riscos corporativos: evolução em governança e estratégia*. São Paulo: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2017. 64 p. (Série Cadernos de Governança Corporativa, v. 19). ISBN: 978-85-99645-50-5. Disponível em: https://rafael.rabelo.org/wp-content/uploads/2018/03/IBGC.Gerenciamento.de_.Riscos.Corporativos-2017.pdf. Acesso em: 1 fev. 2023.

JUNQUEIRA, Fábio de Assis. *A influência do processo de gestão de riscos da ABNT NBR ISO 31000-2018 na tomada de decisão: um estudo com profissionais da área de saúde e segurança do trabalho*. 2021. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Fundação Pedro Leopoldo, Minas Gerais, 2021. Disponível em: https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2021/dissertacao_fabio_de_assis_junqueira_2021.pdf. Acesso em: 1 fev. 2023.

LEAL, Marcelo Mafra. *Processo de Gestão de Riscos no Diário Oficial do Distrito Federal: ISO 31000:2018*. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Computação Aplicada) – Universidade de Brasília, Brasília, 2019. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/36123>. Acesso em: 1 fev. 2023.

MICHEL, Maria Helena. *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MIRANDA, Rodrigo Fontenelle de A. *Implementando a gestão de riscos no setor público*. Belo Horizonte: Fórum, 2017. 181 p. ISBN: 978-85-450-0402-8.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *The standard for risk management in portfolios, programs and projects*. Pennsylvania: Project Management Institute, 2019. ISBN: 978-1-62825-565-2.

SOUZA, Flávio Sergio Rezende Nunes de; BRAGA, Marcus Vinícius de Azevedo; CUNHA, Armando Santos Moreira da; SALES, Patrick Del Bosco de. Incorporação de modelos internacionais de gerenciamento de riscos na normativa federal. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, p. 59-78, jan. 2020. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/80970>. Acesso em 1 fev. 2023.

UNITED KINGDOM. *The Orange Book: Management of Risk - Principles and Concepts*. London: HM Government, 2020. Disponível em: <https://www.gov.uk/government/publications/orange-book>. Acesso em: 1 fev. 2023.