UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO PROGRAMA DE
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

MARÍLLIA GABRIELLY DANTAS DE MORAIS

ANÁLISE DA GESTÃO DE RISCOS NA COMPANHIA DE ÁGUA E ESGOTO DO CEARÁ - CAGECE

MOSSORÓ
2023

MARÍLLIA GABRIELLY DANTAS DE MORAIS

ANÁLISE DA GESTÃO DE RISCOS NA COMPANHIA DE ÁGUA E ESGOTO DO CEARÁ - CAGECE

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal Rural do Semi-Árido, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Linha de Pesquisa: Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Álvaro Fabiano Pereira de Macedo

Mossoró
2023

M828a Morais, Maríllia Gabrielly Dantas de.
Análise da gestão de riscos na Companhia de água e esgoto do Ceará - Cagece / Maríllia Gabrielly Dantas de Morais. - 2023.
116 f. : il.

Orientador: Álvaro Fabiano Pereira de Macedo.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Rural do Semi-árido, Programa de Pós-graduação em , 2023.

1. Gestão de riscos. 2. Sociedade de Economia Mista. 3. Cagece. I. Macedo, Álvaro Fabiano Pereira de, orient. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automáto em conformidade com AACR2 e os dados fornecidos pelo) autor(a).
Biblioteca Campus Mossoró / Setor de Informação e Referência
Bibliotecária: Keina Cristina Santos Sousa e Silva
CRB: 15/120

MARÍLLIA GABRIELLY DANTAS DE MORAIS

ANÁLISE DA GESTÃO DE RISCOS NA COMPANHIA DE ÁGUA E ESGOTO DO CEARÁ - CAGECE

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal Rural do Semi-Árido, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Linha de pesquisa: Administração Pública.

Defendido em: 17/08/2023.

BANCA EXAMINADORA

_____
Prof. Dr. Álvaro Fabiano Pereira de Macedo (UFERSA)
Presidente

_____
Prof. Dr. Marcos Eduardo Zambanini (UFS)
Membro Examinador do PROFIAP Externo à Instituição

_____
Prof. Dr. Fábio Chaves Nobre (UFERSA)
Membro Examinador Externo ao PROFIAP

_____
Profa. Dra. Antônia Wigna de Almeida Ribeiro (UFERSA)
Membra Examinadora Externa ao PROFIAP

Dedico esta conquista à minha família que sempre esteve ao meu lado me encorajando a vencer todas as batalhas.

“Vencer sem riscos é triunfar sem glória.”

Pierre Corneille

RESUMO

Os riscos são parte do dia a dia no ambiente corporativo, seja ele público ou privado. Esses riscos precisam ser gerenciados e é nesse contexto que a gestão de riscos se torna uma aliada. Diante da importância dessa temática e buscando-se entender como a gestão de riscos passou a auxiliar a Companhia de Água e Esgoto do Ceará (Cagece) é que surge o objetivo dessa pesquisa: verificar os benefícios da adoção da gestão de riscos como ferramenta de controle na Cagece. A pesquisa caracterizou-se como qualitativa, sendo classificada também como um estudo de caso. Como fontes de evidências o estudo contou com as documentações publicadas pela Companhia em seu site oficial e com uma entrevista semiestruturada realizada com três gestoras da Gerência de Governança, Riscos e Conformidade da empresa. Foi realizado o procedimento de análise de conteúdo para a observação dos dados coletados, contando com o auxílio do software Atlas.ti. Pôde-se então perceber que a Gestão de Riscos vem se destacando como ferramenta importante no decorrer dos anos na Companhia. Apesar do ambiente favorável à implementação devido a uma gestão de processos consolidada, programas de disseminação e integração das equipes de trabalho, a Cagece enfrentou algumas dificuldades como por exemplo problemas culturais e mudanças na estrutura. O foco na conformidade também foi um fato observado nesses primeiros anos de implementação, além do desejo de fazer da gestão de riscos uma ferramenta forte no apoio às decisões. A possibilidade de incorporação da gestão de riscos ao serviço público, mesmo que de forma lenta, vem agregando e mostrando ser possível implementar objetivos que antes só eram utilizados pelo setor privado para auxiliar os gestores públicos em seus processos decisórios, contribuindo, assim, com a melhoria do desempenho organizacional.

Palavras-chave: Gestão de riscos; Sociedade de economia mista; Cagece.

ABSTRACT

Risks are part of everyday life in the corporate environment, whether public or private. These risks need to be managed and it is in this context that risk management becomes an ally. Given the importance of this theme and seeking to understand how risk management began to help the Companhia de Água e Esgoto do Ceará (Cagece), the objective of this research arises: To analyze the benefits of adopting risk management as a control tool at Cagece. The research was characterized as qualitative, being also classified as a case study. As sources of evidence, the study relied on the documentation published by the Company on its official website and on a semi-structured interview conducted with three managers of the Governance, Risks and Compliance Management of the company. The content analysis procedure was performed to observe the collected data, with the help of the Atlas.ti software. It could then be seen that Risk Management has stood out as an important tool over the years at the Company. Despite the favorable environment for implementation due to consolidated process management, dissemination programs and integration of work teams, Cagece faced some difficulties such as cultural problems and changes in structure. The focus on compliance was also a fact observed in these first years of implementation, in addition to the desire to make risk management a strong tool in supporting decisions. The possibility of incorporating risk management into the public service, even if slowly, has been adding and showing that it is possible to implement objectives that were previously only used by the private sector to assist public managers in their decision-making processes, thus contributing to the improvement of performance organizational.

Keywords: Risk management; Mixed economy company; Cagece.

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

AAA.....American Accounting Association
ABNT.....Associação Brasileira de Normas Técnicas
AICPA.....American Institute of Certified Public Accountants
CAD.....Conselho de Administração
Cagece.....Companhia de Água e Esgoto do Ceará
CF.....Contituição Federal
CGRC.....Comitê de Gestão de Riscos Corporativos
CGU.....Controladoria Geral da União
COSO..... Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DE.....Diretoria Executiva
FEI.....Financial Executives International
GRC.....Gerência de Governança, Riscos e Conformidade
IBGC.....Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IIA.....Institute of Internal Auditors
IMA.....Institute of Managements Accountants
IN.....Instrução Normativa
INTOSAI.....International Organization of Supreme Audit Institutions
ISO.....International Organization for Standardization
MP.....Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
NGP.....Nova Gestão Pública
OMS.....Organização Mundial de Saúde
RCP.....Riscos Controles Internos e Processos
TCU.....Tribunal de Contas da União
TST.....Tribunal Superior do Trabalho

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE QUADROS

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO

Os riscos estão presentes tanto na vida cotidiana, em decisões do dia a dia, quanto no ambiente corporativo, seja ele público ou privado. Decidir sobre executar ou não uma ação gera consequências para o ambiente de trabalho (ofertar ou não treinamento, contratar ou não mais pessoas) e isso pode impactar positiva ou negativamente as pessoas, os orçamentos e as estruturas físicas das organizações. Esses riscos precisam ser gerenciados, uma vez que a percepção de determinados problemas pode ser diferente para cada gestor que atua na Administração Pública. É nesse contexto que a gestão de riscos se torna uma aliada, à medida que, conforme o Relatório do Tribunal de Contas da União (TCU), ela vai analisar, avaliar, tratar e monitorar esses riscos, conferindo segurança no alcance dos objetivos formulados pela organização (BRASIL, 2018).

A gestão de riscos se apresenta há muitos anos em diversos contextos da humanidade, quando, por exemplo, as populações se preparavam para momentos de crise estocando alimentos, construindo muralhas ou fazendo alianças com outros povos. Nas últimas décadas, várias publicações foram realizadas com essa temática como centro, como o COSO, a ISO 31000, o The Orange Book e ainda documentos, leis e regras foram elaborados buscando normatizar e dar maior segurança para a efetivação dos objetivos das organizações (TCU, 2018).

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

Nos últimos anos as instituições públicas têm se preocupado cada vez mais em atingir seus resultados e entregar à sociedade serviços com qualidade e sem desperdícios ou perdas, o que é resultado de um planejamento coerente e preocupado com a eficiência, com a transparência e com a prestação de contas à sociedade, devendo, portanto, minimizar seus riscos e buscar formas efetivas por meio, principalmente, de modelos reconhecidos que passaram a normatizar a gestão pública nacional e internacional, como, por exemplo o The Orange Book, o COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) e ainda a ISO 31000.

No Brasil, as discussões foram iniciadas em âmbito federal com a publicação de normas infralegais como o Acordão nº 1.273/15 do TCU em que recomendava aos

Poderes Executivo e Judiciário, e ao Ministério Público que fosse elaborado um modelo de governança contemplando a gestão de riscos, a auditoria interna e as responsabilidades das lideranças (BRAGA, 2017). Posteriormente, a Controladoria-Geral da União (CGU) e o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) publicaram a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1 de 2016, dispondo sobre a sistematização das práticas de governança, gestão de riscos e controles internos nos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2018).

Outro marco importante aconteceu também em 2016 com a promulgação da Lei nº 13.303/16, conhecida como a Lei das Estatais, que pontuou sobre a necessidade da observância de regras relacionadas à governança corporativa, à transparência, às práticas de gestão de riscos e de controle interno por parte das empresas públicas, das sociedades de economia mista e das suas subsidiárias no âmbito de todos os entes federativos (BRASIL, 2016).

Esse contexto abrange também as Companhias de água e esgoto, objeto deste estudo, uma vez que são sociedades de economia mista estaduais, tendo suas políticas de governança regidas pela mencionada lei. O setor de saneamento básico, em que as companhias de água e esgoto estão inseridas, é composto por quatro pilares principais, sendo eles: abastecimento de água, esgotamento sanitário, limpeza urbana e manejo de resíduos sólidos e drenagem e manejo de águas pluviais urbanas (BRASIL, 2020).

O setor mencionado impacta diretamente nos indicadores sociais, de saúde pública, de cuidado com o meio ambiente e ainda de qualidade de vida do país. Além da importância citada, o abastecimento de água e o esgotamento sanitário, têm grande importância econômica para o país, uma vez que movimentou em 2021, de acordo com o Diagnóstico do Ministério do Desenvolvimento Regional, cerca de 17,3 bilhões de reais, incluindo nesse investimento equipamentos, instalações e obras de abastecimento de água e esgotamento sanitário. Na região Nordeste, esse valor chegou a 3,65 bilhões nesse mesmo ano (BRASIL, 2021). Esses dados demonstram a importância da gestão efetiva e transparente com o auxílio de ferramentas de gestão para o fortalecimento dessa área e do que ela representa para a sociedade

Com essa perspectiva, diante da importância dessa temática e buscando-se entender como a gestão de riscos passou a auxiliar a Companhia de Água e Esgoto do Ceará (Cagece) a tornar seus objetivos realizáveis e reduzir as margens de erros

em sua gestão é que foi delineada a questão problema desse estudo: quais as melhorias proporcionadas pelas práticas de gerenciamento de riscos na Cagece?

1.2 OBJETIVOS

Matias-Pereira (2016) explica que o objetivo geral expõe uma visão global e abrangente da temática estudada e relaciona-se com o conteúdo dos fenômenos, eventos e ideias. Ainda conforme o autor, os objetivos específicos têm um caráter mais específico e concreto, permitindo por um lado atingir o objetivo geral e por outro aplicá-lo em situações específicas.

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar os benefícios da adoção da gestão de riscos como ferramenta de controle na Cagece.

1.2.2 Objetivos Específicos

a) Descrever as principais práticas de gestão de riscos na Cagece;
b) Especificar os principais impactos da gestão de riscos na empresa;
c) Identificar os fatores inibidores à implementação;
d) Identificar os fatores facilitadores à implementação;
e) Analisar a predominância do foco da gestão de riscos na companhia (conformidade ou desempenho).
f) Elaborar um diagnóstico de maturidade da gestão de riscos, mensurando o estágio de maturidade de cada componente sugerido pelo IBGC;
g) Propor um plano de ação para contribuir com o alcance de um melhor nível de maturidade de gestão de riscos.

1.3 JUSTIFICATIVA

A relevância desse estudo pode ser explicada devido à importância das atividades desempenhadas pela Companhia de Água e Esgoto do Estado do Ceará que abarca os serviços públicos de abastecimento de água, de coleta e de tratamento de esgotos. Essas funções integram dois dos quatro pilares que juntos formam o conceito de saneamento básico conforme a Lei 14.026/2020. Em seu artigo 3º, inciso I, a referida lei destaca que o saneamento básico é um conjunto de serviços públicos, infraestruturas e instalações operacionais formados pelo abastecimento de água potável, pelo esgotamento sanitário, pela limpeza urbana e pela drenagem das águas pluviais urbanas (BRASIL, 2020).

Cumpre observar também que tanto o abastecimento de água quanto o esgotamento sanitário refletem em dados de saúde e de qualidade de vida das cidades, dos estados e dos países, impactando em aspectos importantes, como explica o Relatório da Organização Mundial da Saúde (OMS) de 2019 “Água, saneamento, higiene e saúde”, quando relata que doenças como dengue, malária, esquistossomose e leishmaniose poderiam ser evitadas com investimentos nessa área. O relatório explica também a importância do investimento em água e saneamento, uma vez que a cada dólar investido, o retorno é de quase cinco dólares, devido, principalmente à redução de custos em cuidados de saúde individuais com possíveis adoecimentos (OMS, 2019).

No Brasil, o setor de saneamento básico vem passando por mudanças em suas legislações nos últimos anos, buscando traçar metas que impulsionem melhorias em índices de abastecimento de água e esgotamento sanitário. Exemplo disso foi a atualização do marco legal do saneamento básico regido anteriormente pela Lei nº 11.455/2007 e agora reformulado pela Lei 14.026/2020, passando a tratar de objetivos concretos para reorganizar as demandas da sociedade relacionadas a essa temática, como pode-se depreender no texto do art. 11-B:

> Os contratos de prestação dos serviços públicos de saneamento básico deverão definir metas de universalização que garantam o atendimento de 99% (noventa e nove por cento) da população com água potável e de 90% (noventa por cento) da população com coleta e tratamento de esgotos até 31 de dezembro de 2033, assim como metas quantitativas de não intermitência do abastecimento, de redução de perdas e de melhoria dos processos de tratamento (BRASIL, 2020).

Apesar do cenário positivo em relação à busca por regulação e normatização, a realidade observada no Diagnóstico Temático de Serviços de Água e Esgoto destoa

bastante das metas traçadas no artigo legal anteriormente apresentado. Para demonstrar as condições encontradas no último diagnóstico publicado pelo Ministério do Desenvolvimento Regional em 2022 que teve como base o ano de 2021 é que se organizou o Quadro 1 a seguir:

QUADRO 1 – ÍNDICES RELEVANTES

	Abastecimento de água			Esgotamento Sanitário			Água e Esgotos
	Índice da população urbana atendida (%)	Índice de perdas (%)	Investimentos (R$)	Índice da população urbana atendida (%)	Índice de tratamento de esgoto gerado (%)	Investimentos (R$)	Geração de Empregos
Brasil	93,5	40,3	7,76 bi	64,1	51,2	7,35 bi	1,068 mi
Nordeste	90,1	46,2	1,64 bi	39,2	35,5	1,55 bi	226,4 mil
Ceará	74,3	45,2	-	38,7	37,1	-	-

Fonte: Adaptado de Diagnóstico Temático de Serviços de Água e Esgoto, 2022.

Como pode-se observar, o Brasil tem uma cobertura de abastecimento urbano de água satisfatória e próxima da meta traçada pela Lei nº 14.026/2020. Isso também se reflete na Região Nordeste, porém ficando em patamar inferior o Estado do Ceará com 74,3%. De forma diferente, o esgotamento sanitário já passa por maiores dificuldades, uma vez que não atende sequer 65% da população urbana do país e a cobertura no Nordeste e no Ceará não chega a 40%.

Além disso, outro fator preocupante é o índice de perda de água, que está atrelado tanto a ligações clandestinas e submedições quanto a vazamentos nas redes de distribuição. E ainda o índice de tratamento de esgotos que, no país, alcança apenas 51,2% do esgoto produzido nas cidades, e no Nordeste e no Ceará 35,5 e 37,1% respectivamente.

Esses dados contrastam com os valores investidos no setor que chegaram a 7,35 bilhões em 2021 e ainda com a geração de empregos que só no Nordeste alcançaram a marca de 226,4 mil pessoas empregadas, demonstrando a grandeza do setor e a importância da Administração Pública em gerenciar e buscar ferramentas que auxiliem na tomada de decisão.

Desta forma, buscar entender o que a Administração Pública tem feito para lidar com essas deficiências e ainda como tem contribuído para atingir os objetivos

traçados, beneficiando a sociedade como um todo, demonstrando a importância dessa empresa de economia mista para o Estado do Ceará é que se delinearam os objetivos e justificam a importância desse trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A Administração Pública brasileira tem passado por diversas transformações desde o período da redemocratização, no fim da década de 1980 e início da década de 1990, como o processo de desburocratização e a tentativa de estabelecer parâmetros de eficiência, por exemplo. Fato é que os anos oitenta foram marcados por crises, ganhando inclusive o nome de década perdida, devido aos atrasos em âmbito econômico e social. Com o objetivo de mitigar esses problemas e aproximar algumas ideias transformadoras vindas do setor privado para o público, os governantes passaram a pensar a reforma administrativa e adotaram algumas abordagens como a Nova Gestão Pública (NGP) ou Administração Pública Gerencial. A relação entre o Estado e a sociedade passa a ser vista, a partir de então, de outra forma, já que o Estado deixa de desempenhar somente o papel de governo e adota um papel de governança (KISSLER; HEIDEMANN, 2006).

A Administração Gerencial abordou temas inovadores no trato da gestão. Assuntos como governança, eficiência, transparência e *accountability*[1] passaram a ser observados e incorporados ao setor público. Conforme relatório do TCU, são princípios da governança pública organizacional, dentre outros, a transparência, a equidade, a *accountability* e a confiabilidade, o que enfatiza a necessidade de entregar para a sociedade os pedidos de informações sobre o uso de bens públicos, formas de gerir recursos e outras informações que vêm sendo cada vez mais solicitadas e cobradas (BRASIL, 2018).

2.1 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

Antes de adentrar na temática central deste estudo, que é a gestão de riscos, faz-se necessário apresentar alguns pontos relevantes sobre a Administração Pública brasileira e especificar informações sobre o cenário em que se inserem as Companhias de água e esgoto no nosso país. Nesse sentido, cabe mencionar também a importância da Lei das Estatais na valorização dessas organizações e na mitigação de seus riscos.

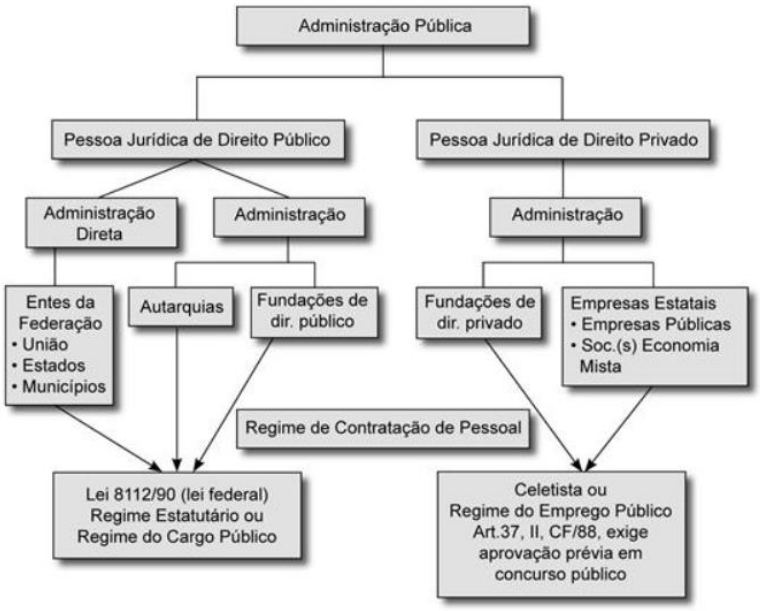
[1] Conjunto de mecanismos e procedimentos que induzem os dirigentes governamentais a prestarem contas dos resultados de suas ações à sociedade, garantindo-se maior nível de transparência e a exposição das políticas públicas (MATIAS-PEREIRA, 2020).

Matias-Pereira (2018) explica que a definição de Administração Pública é ampla e complexa, mas que pode ser descrita como o conjunto de serviços e entidades encarregados de concretizar as atividades administrativas, executando as decisões políticas e legislativas dos três níveis de governo: federal, estadual ou municipal. Maximiano e Nohara (2017) complementam que compreende pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos encarregados de exercer uma das três funções do Estado: a função administrativa. Conectando as duas definições, Di Pietro (2022) expõe que a Administração Pública pode ter dois sentidos, um objetivo em que designa a natureza da atividade exercida pelos referidos entes, sendo a própria função administrativa incumbida ao Poder Executivo e outro subjetivo, designando os entes que exercem a atividade administrativa, ou seja, pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos.

Cabe ainda mencionar a definição da Administração Pública Direta e Indireta. Berwig (2019) comenta que para desempenhar as diversas tarefas afetas ao Estado, a Administração Pública pode atuar diretamente por meio de uma única pessoa jurídica, utilizando-se dos seus próprios órgãos ou, indiretamente, quando o Estado atribui à administração indireta a execução de alguma atividade. A Administração Pública Direta é formada pelos entes federativos, União, Estados, Distrito Federal e Municípios, exercendo atuação direta sobre eles. Já a Administração Pública Indireta é o conjunto de pessoas jurídicas vinculadas à Administração Direta, tendo a competência descentralizada e sendo apta a realizar os serviços públicos de forma indireta, compreendendo as fundações, as autarquias, as empresas públicas e as sociedades de economia mista (SOUSA; VALGOI; BARBOZA, 2019).

A Figura 1 ilustra a definição exposta anteriormente:

FIGURA 1 – ESTRUTURA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



Fonte: Costin (2010)

É interessante também explicar que a Companhia a ser analisada neste estudo faz parte da Administração Indireta Estadual, sendo uma sociedade de economia mista de capital aberto que, para Sousa, Valgoi e Barboza (2019), presta serviço público e pode explorar atividades econômicas, possui capital público e privado e seu tipo societário é o de sociedade anônima.

A Cagece, como sociedade de economia mista, de acordo com Ribeiro e Dalledone (2019), desempenha papel de fundamental importância tanto na correção de falhas de mercado, fornecendo produtos e serviços quando há limitação no setor privado, quanto na implementação de políticas públicas, quando desenvolve setores ou cria empregos, sem perder a característica empresarial para conseguir que as atividades sejam rentáveis. Dentro deste cenário é que surgem alguns normativos visando aproximar o setor público do privado quando institui alguns objetivos e metas a serem perseguidas, como no Decreto-lei nº 200/1967, na Constituição Federal de 1988 e ainda, na mais recente, Lei nº 13.303/2016.

O Decreto-lei nº 200 de 1967, que dispõe sobre a organização da Administração Federal e as diretrizes da reforma administrativa, que aconteceu no ano da publicação deste decreto-lei, já fazia referência em seu artigo 26, III à importância da eficiência na Administração Indireta, preocupação esta que veio a se repetir anos depois na Constituição Federal de 1988 (CF/88). No artigo 37, a CF/88 traz também princípios relevantes que vinculam a Administração Pública, seja ela

direta ou indireta, e devem ser mencionados, já que norteiam os que compõem o serviço público, sendo eles: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e, o mais recentemente incorporado, eficiência.

Di Pietro (2023) explica esses princípios da seguinte forma: a legalidade é uma das principais garantias de respeito aos direitos individuais, uma vez que a lei define e delimita a função administrativa que objetiva restringir o exercício de direitos pela coletividade; sobre a impessoalidade a autora pontua que ela deve estar relacionada à finalidade pública, não podendo prejudicar ou beneficiar pessoas e ainda que suas ações são relacionadas ao órgão e não ao servidor; já a moralidade é relacionada à moral, aos bons costumes e à honestidade tanto da Administração quanto do administrado; a publicidade é retratada por Di Pietro (2023) como a exigência de divulgação dos atos praticados pela Administração Pública, ressalvados os casos que por lei precisam de sigilo; por fim a autora finaliza com o princípio da eficiência que enfatiza o alcance de melhores resultados, assim como o modo de agir do servidor público.

Esses normativos reafirmam a importância de a Administração Pública estar sempre buscando formas de incrementar seu desenvolvimento e suas habilidades em busca da efetividade dos seus serviços prestados à sociedade. Dentro deste contexto, a Lei nº 13.303/2016 trouxe ainda mais elementos para favorecer a gestão das empresas estatais como, por exemplo, a observação de regras de governança, de transparência, práticas de gestão de riscos e regras de composição da administração das organizações, conforme é explicitado no artigo 6º da referida lei:

> 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 (BRASIL, 2016).

É com o protagonismo da governança na gestão pública neste cenário das empresas estatais que se passa à sua definição e contextualização com a gestão de riscos no próximo tópico deste trabalho.

2.2 GOVERNANÇA E GESTÃO DE RISCOS

A governança é a estrutura que compreende os processos de direção e controle. Ela estabelece como gestores e proprietários precisam se relacionar para respeitar os agentes e alinhar desempenho e conformidade (VIEIRA; BARRETO, 2019). De acordo com Buta e Teixeira (2020), esse sentido de governança, partindo do pressuposto do relacionamento entre as partes interessadas é o ponto importante para desenvolver o conceito de governança pública.

O conceito de governança começou a ser utilizado mais frequentemente em organizações privadas de países anglo-saxões, principalmente nos Estados Unidos e na Inglaterra, ainda na década de 1970. Já nos anos de 1980, o Banco Mundial passou a utilizar a expressão para demonstrar o “bom governo”, ou seja, a forma como o poder é exercido (MIRANDA, 2017). No Brasil, o assunto ganhou relevância na década de 1990 quando foi fundado o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) em 1995, objetivando gerar e difundir o conhecimento da governança corporativa em empresas privadas com fins lucrativos e em organizações do terceiro setor, estatais e órgãos governamentais (BRASIL, 2020).

Fortini e Shermam (2017) explicam que a governança pública passa pela existência e efetividade do controle interno, observando que, se a Administração não se autoavalia, não gere riscos internos e externos, não é transparente, não mitiga pontos frágeis e não promove aspectos positivos, certamente difundirão múltiplos desvios e a integridade cessará. Dentro desse contexto, o papel da governança é, principalmente, o de disseminar uma cultura de planejamento e probidade. Silveira (2016) observa que a governança no setor público visa garantir que os objetivos determinados sejam alcançados por meio de um ciclo projetado pela administração e que englobe responsabilidade, controle e prestação de contas.

Complementando essa ideia, Trivelato, Mendes e Dias (2017) explicam que as práticas de governança, juntamente com as ferramentas de conformidade e gerenciamento de riscos, indicam uma nova tendência para a gestão corporativa. É interessante observar também que os aspectos que envolvem a governança no setor público, que estavam relacionados apenas à esfera macro, começam a ser implementados em nível micro no Brasil, em particular no âmbito estadual (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Dentre os instrumentos de governança, a gestão de riscos vem ganhando espaço na esfera de todos os entes federativos, uma vez que as organizações conseguem se antecipar aos problemas fazendo uso de planejamentos bem

elaborados e análises das ações que podem ocasionar contratempos em suas execuções. Nesse sentido, a longo prazo, a Gestão de Riscos pode melhorar a resiliência corporativa, ou seja, a capacidade de antecipação da empresa para responder às mudanças (COSO, 2017).

No próximo tópico será melhor detalhado esse importante instrumento de governança.

2.3 GERENCIAMENTO DE RISCOS

Diante dos cenários de incertezas que as organizações precisam enfrentar diariamente, fica mais evidente a importância de buscar ferramentas e soluções que auxiliem a gestão das organizações, sejam elas públicas ou privadas. A gestão de riscos surge com esse intuito e busca mitigar o que se conhece por riscos.

Conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), no seu Guia de Gerenciamento de Riscos Corporativos, o termo risco é proveniente do latim *risicum* ou *riscum* e sua definição envolve o conceito de ousar – *riscare*. O guia observa também que ele é analisado como a possibilidade de algo não dar certo, explicando que seu conceito atual no mundo corporativo vai além, pois envolve a quantificação e a qualificação da incerteza, tanto relacionado às perdas quanto aos ganhos por indivíduos ou organizações (IBGC, 2017). Complementando essa definição, o risco é também a possibilidade de que um evento ocorra e venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos, sendo medido em termos de impacto e de probabilidade (BRASIL, 2016).

Contribuindo com essa análise, é interessante esclarecer que o risco é inerente a qualquer atividade de negócio, podendo ter efeitos positivos ou negativos. Ele sempre estará presente, podendo ter alto ou baixo nível de perigo a depender das medidas preventivas e de segurança existentes. Basta observar os efeitos da pandemia da COVID 19 em muitas organizações, uma vez que muitas delas passaram a enfrentar problemas financeiros, enquanto outras melhoraram seu faturamento ao aproveitarem as oportunidades proporcionadas (ASSI, 2021).

Para o COSO (2007) existem dois tipos específicos de riscos, são eles o risco inerente e o risco residual. O inerente é aquele que uma organização enfrentará quando não existirem medidas a serem adotadas pela administração para alterar a probabilidade ou o impacto dos eventos. Já o residual é o que ainda permanece

mesmo com a resposta da administração. Sintetizando, Souza e Santos (2017, p. 25) definem que o “risco inerente é o risco do negócio, do processo ou da atividade, o que existe independentemente de controles. Residual é o risco que permanece após o tratamento aplicado pela administração”.

Brasiliano (2016) explica também que não existe um consenso quanto à classificação dos riscos nas organizações e ela deve ser desenvolvida para as características de cada uma contemplando suas particularidades. O autor sugere algumas das principais categorias de riscos que podem ser identificadas no Quadro 2 a seguir:

QUADRO 2 – CATEGORIAS DE RISCOS

CATEGORIA	DEFINIÇÃO
Risco de Mercado	Relaciona-se ao retorno de investimentos que podem oscilar em decorrência das taxas de juros, taxas de câmbio, preços de ações etc.
Risco de Crédito	Refere-se à incerteza do recebimento de valores contratados que incluem, por exemplo, riscos de inadimplência, de degradação de crédito e garantias, etc.
Risco Operacional	É a incerteza sobre o retorno, caso os sistemas, práticas e medidas de controle não sejam suficientes para resistir às falhas humanas, danos à infraestrutura de suporte, alterações no ambiente dos negócios ou situações adversas de mercado, exemplificados pelo risco de obsolescência, de presteza e confiabilidade, de equipamentos, fraudes, qualificação, imagem, etc.
Risco Legal/Conformidade	Incerteza relacionada aos retornos de contratos que não possam ser legalmente amparados por um negociador, por documentação insuficiente, insolvência ou ilegalidade, sendo representados pelos riscos de legislação, tributário e de contrato.
Risco Estratégico	Tem como alvo elementos essenciais na concepção do modelo de negócio da empresa, afetando as atividades primárias da Cadeia de Valor. Pode afetar os pilares que sustentam os objetivos da empresa. Como exemplos pode-se citar: risco de perder a força da marca, aparecimento de forte concorrente, abandono de clientes, etc.
Risco de Liquidez/Atuarial	Decorrente da hipótese de perdas devido à inadequação dos níveis de contribuição necessárias à manutenção de disponibilidade ao longo do tempo, sendo comum nos fundos de pensão e empresas de previdência privada.

Fonte: Adaptado de Brasiliano (2016)

Embora existam diversos tipos e fatores de riscos, algumas categorias são mais comentadas e adotadas pelos autores e pelo mercado, são elas as categorias de riscos estratégicos, operacionais e financeiros, sendo possível perceber também que outros estão vindo à tona como os de imagem e éticos (ALBUQUERQUE; COUTO;

OLIVA; 2019; BRASILIANO; 2016; OLIVA; 2015), devendo, portanto, fazer parte das análises e avaliações das organizações.

O gerenciamento de riscos parece ser uma característica das primeiras civilizações. Da antiga Babilônia até a Idade Média, escolher para quais riscos se preparar era uma questão de intuição. O surgimento da probabilidade e da estatística no século XVII permitiu a quantificação dos riscos de forma significativa. Apesar disso, até meados do século XX, a ideia de empresários utilizando métodos de avaliação de riscos não era seriamente considerada. No final do século XX, algumas empresas de consultoria desenvolveram a versão inicial da ferramenta de comunicação de risco, chamada matriz de riscos, assim como métodos qualitativos de classificação de risco ou pontuação de risco (HUBBARD, 2020).

Complementando essa afirmação, o Relatório do TCU (2018) explica que, apesar de várias publicações importantes terem acontecido no início do século XX, como a do autor Frank Knight, chamada *Risk, Uncertanty and Profit*, em 1921, foi apenas na década de 1990 que os estudos se aprofundaram e as publicações ficaram mais objetivas e serviram de base para a implementação dessas técnicas, como por exemplo a utilização do *The Orange Book*, COSO e posteriormente a ISO 31000.

Para Fraporti e Santos (2018), o gerenciamento de riscos pode ser definido como o processo de identificação, avaliação, administração e controle de possíveis eventos ou situações, fornecendo razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização. Elas explicam ainda que o gerenciamento de riscos anda junto ao planejamento estratégico das organizações, e sua função é identificar e responder aos eventos que possam afetar os objetivos e deve ser um processo contínuo e bem estruturado. Por meio desses processos, as oportunidades de ganhos são mapeadas e se reduzem a probabilidade e o impacto de perdas.

Para complementar, Freitas (2018) analisa que práticas de gestão de risco podem trazer impactos financeiros positivos. O exercício de antecipar riscos, planejar controles, monitorar e gerenciar mudanças, capacitar pessoas e melhorar processos, dentre outras práticas associadas, também tem a possibilidade de ampliar a cultura de gestão para outras áreas e trazer benefícios pela redução de custos decorrente de falhas.

É interessante observar também que a Gestão de Riscos atravessa toda a organização, do nível estratégico, passando pelo tático, até o operacional, não sendo uma atividade apenas pontual. Nessa linha de pensamento, *The International*

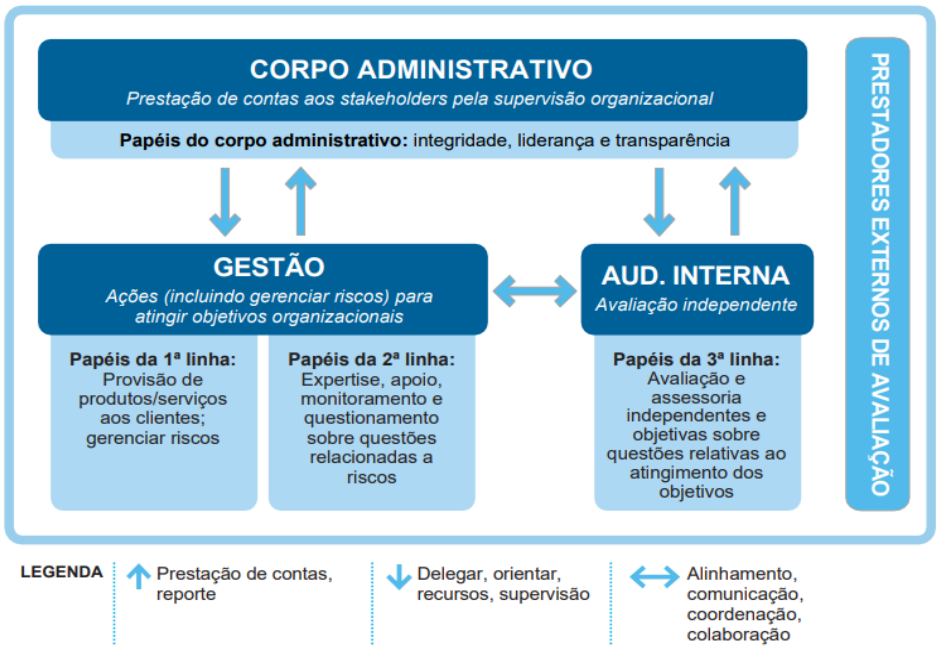
Organization of Supreme Audit Institutions - INTOSAI (2007) explicou que o gerenciamento de risco é realizado por pessoas de todos os níveis organizacionais, aplicando os princípios, as estruturas e os processos com o objetivo de dar suporte à tomada de decisão e à manutenção das ações no nível aceitável de risco estabelecido pela administração, proporcionando segurança razoável do cumprimento dos objetivos organizacionais.

Por esse aspecto é que pode ser evidenciado o modelo das Três Linhas de defesa da organização que foi desenvolvida pelo *Institute of Internal Auditors* – Instituto de Auditores Internos (IIA). Cada linha desenvolve atividades diferentes na governança da organização.

A primeira linha representa funções que gerenciam e têm propriedade sobre o risco, como os gerentes operacionais que são responsáveis pela implementação e manutenção de controles internos eficazes. Essa gestão operacional é responsável por manter a eficácia desses controles internos e executar procedimentos de risco e controle no dia-a-dia. A segunda linha é responsável pelo gerenciamento de riscos e conformidade, nela ocorrendo a supervisão dos riscos pela alta administração. Seu papel, dentre outros, é coordenar as atividades de gestão de riscos, orientar e monitorar a implementação de suas práticas na gestão operacional e apoiar a definição de metas de exposição a risco. Já na terceira linha ocorre a avaliação da auditoria interna vinculada ao órgão superior de governança. Por meio da auditoria são fornecidas garantias tanto aos órgãos de governança quanto à alta administração de que os processos operam de forma eficaz e os maiores riscos do negócio são gerenciados adequadamente em todos os níveis. (COSO, 2015; LUBURIC; SEKULOVIC; PEROVIC, 2015; VIEIRA; BARRETO, 2019; IIA, 2020).

O modelo pode ser ilustrado na figura 02 abaixo:

FIGURA 2 – MODELO DAS TRÊS LINHAS DO IAA



Fonte: IIA, 2020

Seguindo esse critério, a Lei nº 14.133/2021 que trata das normas gerais de licitações e contratos administrativos no âmbito da Administração Pública, também informa que as contratações públicas deverão submeter-se a práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo, sujeitando-se às três linhas anteriormente abordadas, exemplificando que a primeira deve ser integrada por servidores, empregados públicos e autoridades que atuam na estrutura de governança do órgão ou entidade; a segunda pelas assessorias jurídicas e de controle interno do órgão ou entidade; e a terceira por um órgão central de controle interno e pelo tribunal de contas (BRASIL, 2021). Essa classificação exposta na lei demonstra a importância dessa classificação e que ela pode ser adaptada tanto para a realidade pública quanto para a privada.

A abordagem das três linhas de defesa não é um modelo de gestão de riscos, mas conforme Brasiliano (2018), seu principal objetivo é auxiliar a alta gestão na implementação da gestão de riscos, do controle interno, da conformidade e da auditoria interna, relacionando melhor a diretoria executiva e os conselhos. Esse modelo fornece, de forma simples e eficaz, a melhoria das comunicações sobre a gestão e o controle de riscos, esclarecendo funções e deveres essenciais, podendo aumentar a clareza em relação aos riscos e controles e ajudar a melhorar a eficácia dos sistemas de gestão de risco (TCU, 2018).

2.4 MODELOS DE GESTÃO DE RISCOS

A adoção de modelos de gestão de riscos reconhecidos agrega relevância e confiança às organizações que os implementam. Nesse sentido, adotar um modelo de gestão de riscos proporciona padronização, confiabilidade e reconhecimento das boas práticas. Além disso, a utilização de modelos testados e reconhecidos pelas organizações tende a contribuir para a obtenção dos resultados almejados (PREWETT; TERRY, 2018).

Muitas foram as referências ao longo dos anos para o surgimento e aperfeiçoamento de estudos sobre essa temática. Fraser e Simkins (2010) abordam alguns deles, como citados no Quadro 3 a seguir, demonstrando a importância de cada um deles para a elaboração dos modelos de gestão difundidos por todo o mundo.

QUADRO 3 – EVOLUÇÃO DAS PRINCIPAIS ABORDAGENS DE GESTÃO DE RISCOS

1914	Agentes de crédito e empréstimos nos Estados Unidos criam a *Robert Morris Associates* na Filadélfia. Em 2000 muda seu nome para Associação de Gestão de Riscos e continua a apostar no risco de crédito nas instituições financeiras.
1921	Frank Knight publica o livro *Risk, Uncertainty and Profit* (Risco, Incerteza e Lucro) que se torna uma obra importante na biblioteca de gerenciamento de risco. Ele celebra a prevalência de "surpresa" e adverte contra a excessiva dependência em extrapolar frequências passadas para o futuro.
1952	A *Harvard Business Review publica* “Gestão de Risco: Uma Nova Fase de Controle de Custos”, de Russell Gallagher, então gerente de seguros da Philco Corporation na Filadélfia.
1966	O Insurance Institute of America desenvolve um conjunto de três exames que levam à designação “Associate in Risk Management” (ARM), o primeiro dessas certificações.
1974	Gustav Hamilton, gerente de risco da Statsforetag da Suécia, cria um “círculo de gerenciamento de risco”, descrevendo graficamente a interação de todos elementos do processo, desde a avaliação e controle até o financiamento e comunicação.
1975	Nos Estados Unidos, a Sociedade Americana de Gestão de Seguros muda seu nome para Sociedade de Gestão de Riscos e Seguros (RIMS), reconhecendo a mudança para a gestão de risco.
1980	Os defensores de políticas públicas, gestão de riscos acadêmicos e ambientais formam a Sociedade para Análise de Risco (SRA) em Washington. “Análise de risco”, seu periódico trimestral, aparece no mesmo ano.
1985	Criação da organização privada COSO (Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway) para prevenir e evitar fraudes nos procedimentos e processos internos das organizações.
1986	O Instituto de Gerenciamento de Riscos começa em Londres. Vários anos depois, sob a orientação do Dr. Gordon Dickson, inicia uma série internacional de exames conducentes à designação, “Bolsistas do Instituto de Gerenciamento de Riscos”, o primeiro programa de educação continuada voltado para a gestão de riscos em todas as suas facetas.
1992	Publicação do relatório do Comitê da Cadbury no Reino Unido em que explica a responsabilidade dos conselhos de administração, sendo dentre elas a publicação da política de gestão de riscos.
1995	Uma força-tarefa multidisciplinar da Standards Australia and Standards New Zealand

	publica o primeiro Padrão de Gerenciamento de Risco, AS / NZS 4360: 1995 (revisado em 1999 e 2004), reunindo pela primeira vez várias das diferentes subdisciplinas. Esta norma é seguida por esforços semelhantes no Canadá, no Japão e no Reino Unido.
2000	O Congresso dos EUA aprova a Lei Sarbanes-Oxley, em resposta ao colapso da Enron e outros escândalos financeiros. É um impulso para combinar gestão de risco com governança e conformidade regulatória.
2001	Publicação da obra *The Orange Book* produzida pelo Tesouro Britânico. Foi a principal referência do programa de gestão de riscos do governo do Reino Unido. O modelo tem como vantagens, além de ser compatível com padrões internacionais de gestão de riscos, introduzir e tratar esse tema complexo de forma simples e abrangente.
2004	Publicação do Enterprise Risk Management – Integrated Framework - COSO II ou COSO ERM, tendo como foco a gestão de riscos corporativos.
2009	Publicação da *ISO 31000 Risk Management – Principles and Guidelines* com práticas para um processo de gestão de riscos corporativos, aplicável a organizações de diversos portes, tipos e segmentos.

Fonte: Adaptado de Fraser e Simkins, 2010

A seguir são apresentados três dos modelos mais reconhecidos e utilizados em diversos países e que servem de referência tanto para organizações públicas quanto privadas.

2.4.1 The Orange Book

Os anos entre 2000 e 2002 foram marcados pela publicação de vários documentos governamentais que chamaram a atenção para a necessidade da melhor gestão de riscos no setor público, contendo orientações para configurar sistemas para tal. Nesse contexto, o Tesouro Britânico forneceu uma orientação básica sobre os conceitos de gestão de riscos e esse documento ficou conhecido como The Orange Book, tornando-se um modelo de referência no Reino Unido (WOODS, 2009). Nesse contexto, esse modelo é compatível com padrões internacionais de gestão de riscos como o COSO e a ISO 31000 e apresenta um assunto complexo de forma abrangente e simples (BRASIL, 2018).

Em sua elaboração, o Orange Book buscou ser útil para pessoas que estão iniciando na gestão de riscos e para os encarregados do treinamento de equipes nas organizações, sendo um documento introdutório chave; para pessoas preocupadas em revisar os arranjos da gestão de riscos; para a equipe sênior cuja liderança é vital para a criação de uma cultura de gestão de riscos; para a equipe operacional que gerencia os riscos do dia a dia; e ainda para os que têm experiência e exploram conceitos mais difíceis como o apetite a riscos (HM TREASURE, 2004).

Ainda conforme o documento britânico, uma boa gestão de riscos possibilita o aumento do grau de confiança na organização para a obtenção dos resultados desejados, restrição das ameaças a níveis aceitáveis e permissão de tomada de decisão sobre a exploração de oportunidades (HM TREASURE, 2004).

Woods (2009) evidencia também a relevância da estrutura básica fornecida pelo Tesouro Britânico, utilizando a ferramenta como orientação na sua investigação dos fatores e variáveis contingentes que influenciam tanto a seleção quanto a operação do Sistema de Gerenciamento de Risco da Câmara Municipal de Birmingham na Inglaterra.

Oito anos após a publicação do Orange Book, em 2009, o governo britânico publicou o *Risk Management Assessment Framework: a Tool for Departments* (UNITED KINGDOM, 2009), que serviu para aferir a gestão de riscos nas organizações do país e identificar oportunidades de melhoria, a qual deriva de um modelo de excelência de gestão consolidado e bastante utilizado na Europa chamado de EFQM Excellence Model (BRASIL, 2018).

2.4.2 ISO 31000

A ISO 31000 é uma norma internacional que foi publicada em 2009 pela *International Organization for Standardization* (ISO) 31000:2009 *Risk management - principles and guidelines*, que fornece os princípios e diretrizes gerais para o gerenciamento de riscos nas organizações. Em 2018, foi publicada sua mais recente versão, a ABNT NBR ISO 31000:2018 (ABNT, 2018).

Esse normativo criou uma estrutura universal, permitindo o gerenciamento de processos de diversas tipologias de riscos, para qualquer organização ou segmento, independentemente do tamanho (ABNT, 2009). De acordo com a norma, organizações são influenciadas pelas incertezas no que se refere ao alcance de seus objetivos (ABNT, 2018).

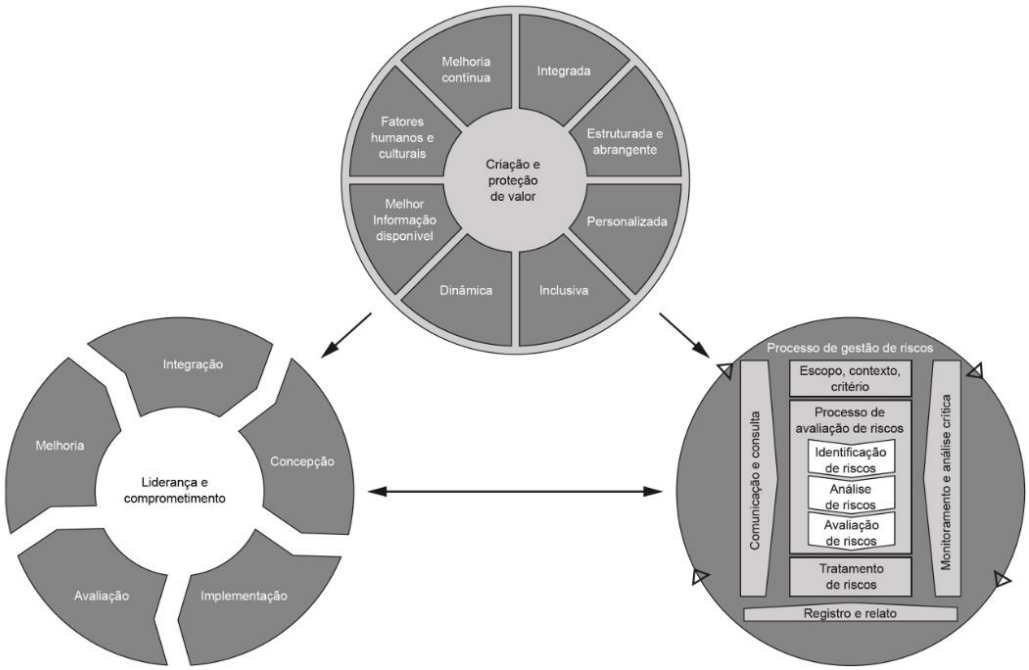
A ISO 31000 destina-se a atender uma ampla gama de partes interessadas que inclui: os responsáveis por desenvolver a política de gestão de riscos em suas organizações; os responsáveis por garantir que os riscos são eficazmente gerenciados na organização como um todo ou em uma área, atividade ou projeto específicos; os que precisam estimar a eficácia de uma organização em gerenciar riscos; e os desenvolvedores de normas, guias, procedimentos e códigos de práticas

que estabelecem, parcial ou completamente, como o risco deve ser gerenciado dentro do contexto específico desses documentos (ABNT, 2009).

Conforme Braga (2017) os objetivos da ISO 31000 podem ser de variados tipos como financeiros, ambientais ou de saúde, podendo também aplicar-se em diversos níveis tais como o estratégico, o de produto e o de processo, o que impulsiona o aprofundamento da discussão dos objetivos públicos para se aplicar melhor a gestão de riscos na atividade estatal. Cruz e Rodoavalho (2019) complementam que, como a ISO 31000 pode ser utilizada de forma abrangente, cada organização deve adaptar suas características operacionais, sendo seus princípios absorvidos e implementados conforme suas realidades.

Os princípios, a estrutura e os processos descritos pelo modelo ISO 31000:2018 são a base para o gerenciamento de riscos de forma eficaz nas organizações, conforme expõe a Figura 3 a seguir:

FIGURA 3 – PRINCÍPIOS, ESTRUTURA E PROCESSOS DA ISO 31000:2018



Fonte: ABNT, 2018.

A norma explica que a gestão de riscos proporciona a criação e proteção do valor da empresa. Desse modo, ela deve ser integrada na medida em que faz parte de todas as atividades organizacionais; estruturada e abrangente uma vez que contribui para resultados consistentes e comparáveis; é também personalizada, já que

são proporcionais aos contextos externo e interno da organização relacionados aos seus objetivos; além disso, é inclusiva, envolvendo oportunamente as partes interessadas; dinâmica, pois os riscos podem emergir, mudar ou desaparecer à medida que os contextos externo e interno de uma organização mudam; deve possuir a melhor informação disponível, sendo oportuna, clara e disponível para os interessados; deve valorizar os fatores humanos e culturais; e por fim deve buscar a melhoria contínua por meio do aprendizado e da experiência (ABNT, 2018).

Com relação à estrutura da gestão de riscos, a ABNT (2018) explica que a sua eficácia depende do comprometimento de toda a organização, fazendo com que a Alta Administração deva demonstrar liderança e comprometimento para personalizar e implementar os componentes da estrutura; emitir uma política estabelecendo o plano de ação para a gestão de riscos; assegurar a alocação de recursos para a área; e ainda atribuir responsabilidades dentro da organização. Já com relação ao processo, ele envolve a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas. Ele deve fazer parte da gestão e do processo decisório, aplicando-se aos níveis estratégico, operacional, de programas ou de projetos.

Brasiliano (2016) expõe que o principal desafio no desenvolvimento da ISO 31000 era estabelecer uma linguagem comum, padronizando as melhores práticas e abordagens para que vários tipos de organização pudessem implantar a gestão de riscos. Para ele, por se tratar de uma proposta alinhada com a visão integrada de ERM (Enterprise Risk Management), a ISO 31000 não concorre com outras orientações já existentes, fornecendo o alinhamento com outros conjuntos de regras específicos. Acrescentando, Brasiliano (2018) explica que a eficácia da gestão de riscos relaciona-se a integrar a governança nas atividades da organização, até mesmo nas tomadas de decisão. Nesse sentido, a estrutura da norma é integrada à liderança e comprometimento, envolvendo Integração, Concepção, Implementação, Avaliação e Melhoria.

2.4.3 COSO

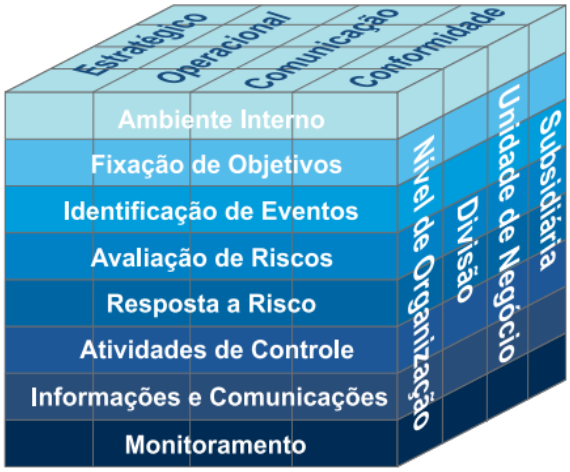
O COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) foi fundado em 1985. A primeira publicação do comitê foi o *Internal Control – Integrated Framework* (COSO, 1992). O COSO é um comitê sem fins

lucrativos responsável pela emissão de recomendações de importância sobre auditoria corporativa. O modelo demonstra uma visão integrada dos componentes que a administração precisa adotar para gerenciar riscos de modo eficaz, no contexto dos objetivos e da estrutura em uma organização (SILVA et al. 2021).

O COSO publicou, em 1992, a primeira versão de *Internal Control Integrated Framework*, que passou a ser conhecido como metodologia COSO I de controle interno e é largamente empregado como modelo internacional de referência para avaliação dos controles internos (FARIAS; LUCA; MACHADO 2009). Nessa metodologia, o controle interno é um processo constituído de cinco elementos essenciais, denominados: ambiente de controle, avaliação e gerenciamento de riscos, atividade de controle, informação, e comunicação e monitoramento (COSO, 2013).

Em 2004, o COSO elaborou o documento Enterprise risk management – integrated framework (Gerenciamento de riscos corporativos: estrutura integrada – COSO II ou COSO ERM) que ampliou o alcance dos controles internos, focando na gestão de riscos corporativos, tornando-se o modelo predominante no cenário corporativo mundial (COSO, 2007). Esse modelo foi apresentado como uma matriz tridimensional em formato de cubo que representa o relacionamento direto dos que a organização se esforça para alcançar e os componentes do gerenciamento de riscos corporativos, que representam o que é necessário para o seu alcance. As categorias de objetivos (estratégico, operacional, comunicação e conformidade) estão representadas de forma vertical. Os oito componentes do gerenciamento de riscos ficam nas linhas horizontais. E, por fim, a organização e as unidades da organização ficam na terceira dimensão (COSO, 2004).

FIGURA 4 – COMPONENTES DO GERENCIAMENTO DE RISCOS



Fonte: COSO, 2007.

Os componentes do gerenciamento de riscos são integrados à gestão e consistem, conforme exposto na Figura 4, em: ambiente interno; fixação de objetivos; identificação de eventos; avaliação de riscos; resposta a riscos; atividades de controle; informações e comunicações; e monitoramento.

Para cada um dos oito componentes indicados, existem formas e tarefas para a plena execução de seus objetivos individuais. Para o COSO (2004) o ambiente interno engloba o tom de uma organização e influencia a consciência de risco do seu pessoal, possibilitando lidar melhor com a disciplina e estrutura. Seus principais fatores incluem a filosofia de gerenciamento de riscos, o apetite a riscos, a supervisão pela diretoria executiva, a integridade, os valores éticos e a competência organizacional.

Souza e Santos (2017) indicam ações a serem desempenhadas pelo gestor público para facilitar a implementação de cada um dos componentes. Para os autores, a preparação do ambiente interno deve passar pela definição da filosofia de gerenciamento de riscos, já que é a base para a criação de uma cultura organizacional em que colaboradores e terceiros trabalhem para fortalecer a gestão de riscos, sendo um aspecto importante para incentivar o zelo pelas políticas e procedimentos estabelecidos para gerenciar riscos. Além da filosofia, também é interessante que a organização estabeleça códigos de ética e conduta para definir os padrões de comportamento esperados e proibidos, devendo ser destinados a todos que atuam na entidade.

Ainda relacionado ao ambiente interno, Souza e Santos (2017) explicam que é essencial a definição da estrutura organizacional, que é formalizada por meio do organograma em que estabelece as competências e responsabilidades das unidades e cargos que a compõem. É interessante entender também que os desafios devem ser enfrentados com políticas e procedimentos de recursos humanos, funcionando como um guia de conduta, com as regras de conduta ética, integridade e competência esperados dentro da organização. Os autores sintetizam que é fundamental que a entidade invista em capacitação, uma vez que são pessoas que lidam com riscos, sejam elas membros da alta administração, gestores ou demais servidores.

Sobre a fixação de objetivos, a definição acontece no âmbito estratégico, estabelecendo-se a base dos objetivos operacionais, de comunicação e de conformidade. O estabelecimento de objetivos é condição prévia para a identificação eficaz de eventos, avaliação de riscos e resposta a riscos, sendo esses objetivos alinhados ao apetite de riscos (COSO, 2004). Miranda (2017) reafirma a importância de que os objetivos estejam alinhados ao apetite de riscos da organização, não sendo suficiente apenas selecionar os objetivos e o entendimento de como darão suporte à missão organizacional estabelecida.

Já na identificação dos riscos, a administração aponta os eventos em potencial que, caso ocorram, afetarão a organização positiva ou negativamente (COSO, 2004). Algumas técnicas podem auxiliar nesse processo, como o *brainstorm,* que é conhecido também como tempestade de ideias, em que uma equipe se reúne para discutir um assunto com a presença de um facilitador que coleta as informações sem emitir opiniões. Além do *brainstorm,* existe o diagrama de Ishikawa e a matriz SWOT; o primeiro, também conhecido por diagrama de espinha de peixe, trata-se de um método para identificar possíveis causas de um evento; já a matriz SWOT analisa as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças (MIRANDA, 2017).

Depois da fixação de objetivos e da identificação dos riscos, passa-se à fase seguinte que é a avaliação de riscos. Nesta etapa, conforme o COSO (2004), os eventos são avaliados em duas perspectivas, a probabilidade e o impacto. Para Vieira e Barreto (2019) a partir da análise dos riscos, ocorre a determinação e priorização de quais riscos vão passar por tratamento. Ocorre também a comparação entre o nível de risco e os critérios de risco estabelecidos para determinar se ele é aceitável ou tolerável ou se algum tratamento é exigido. Para ilustrar essa fase, Souza e Santos (2017) elaboraram os quadros a seguir exemplificando a avaliação dos riscos:

QUADRO 4 – ESCALA QUALITATIVA DE PROBABILIDADE

Descritor	Descrição	Peso
Muito baixa	Evento extraordinário para os padrões conhecidos da gestão e operação do processo.	1
Baixa	Evento casual, inesperado. Muito embora raro, há histórico de ocorrência conhecido por parte de gestores e operadores do processo.	2
Médio	Evento esperado, de frequência reduzida e com histórico de ocorrência parcialmente conhecido.	3
Alta	Evento usual, corriqueiro. Devido à sua ocorrência habitual, seu histórico é amplamente conhecido por parte de gestores e operadores do processo.	4
Muito Alta	Evento se reproduz muitas vezes, se repete seguidamente, de maneira assídua, numerosa e não raro de modo acelerado. Interfere de modo claro no ritmo das atividades, sendo evidentes mesmo para os que conhecem pouco o processo.	5

Fonte: Souza e Szntos (2017)

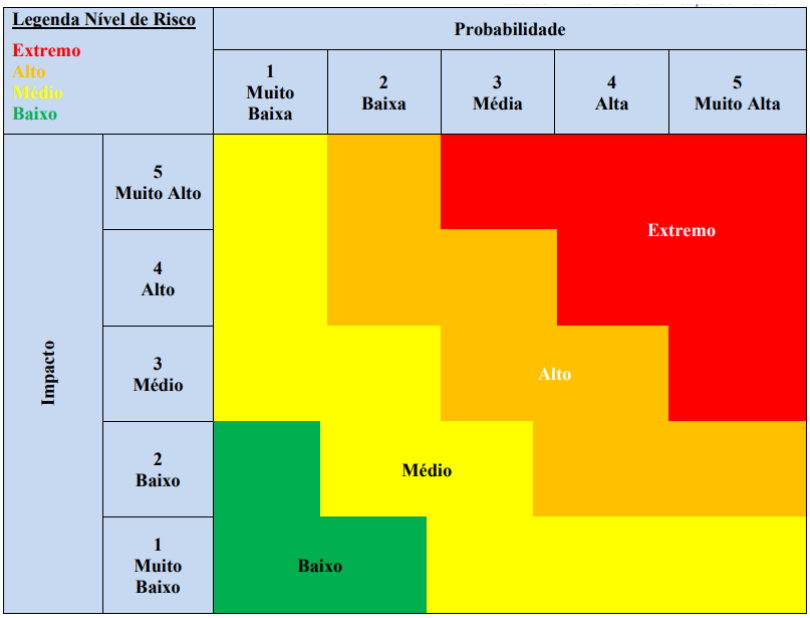
QUADRO 5 – ESCALA QUALITATIVA DE IMPACTO

Descritor	Descrição	Peso
Muito baixa	Não afeta os objetivos.	1
Baixa	Torna duvidoso seu atingimento.	2
Médio	Torna incerto.	3
Alta	Torna improvável.	4
Muito Alta	Capaz de impedir alcance	5

Fonte: Souza e Santos (2017)

Da multiplicação da probabilidade com o impacto, ilustrado nos Quadros 4 e , tem-se, por exemplo, o nível de risco que é demonstrado na matriz de classificação de riscos do Tribunal Superior do Trabalho (TST) de 2015:

FIGURA 5 – MATRIZ DE CLASSIFICAÇÃO DE RISCOS



Fonte: TST (2015)

Após passar pela avaliação, a organização determina a forma de responder aos riscos, podendo evitá-los, reduzi-los, compartilhá-los ou aceitá-los. É importante destacar que cada tipo de resposta requer uma forma de ação, ou seja, quando se opta por evitar os riscos, por exemplo, pretende-se tratar suas causas geradoras, impedindo a materialização ou diminuindo a probabilidade de ocorrência. Já quando o risco não pode ser evitado, é preciso a preparação para tratar a consequência, ou seja, reduzir o efeito de sua materialização (COSO, 2007; BRASIL, 2018).

Os controles representam os procedimentos que contribuem para executar as respostas aos riscos. Elas devem ser combinadas tanto com as informações e comunicações relevantes que são identificadas no decorrer do processo de gerenciamento, sendo colhidas e comunicadas para que as pessoas da organização cumpram suas responsabilidades. Para finalizar, o monitoramento é realizado de forma contínua incluindo avaliações independentes (COSO, 2004).

Em 2017, com o objetivo de atender às demandas do mercado não contempladas pelo documento publicado em 2004, foi publicada a atualização da norma. As principais mudanças vieram a agregar principalmente nos seguintes pontos: nova estrutura alinhada ao ciclo de vida dos negócios; integração dos riscos com a estratégia; papel ativo na governança das organizações; ativação de uma cultura de riscos; ênfase no apetite e tolerância a riscos; e a importância da informação e tecnologia (IBGC, 2019).

A nova representação gráfica do COSO ERM é agora de forma linear e não mais na forma de cubo, como anteriormente, e demonstra a importância do gerenciamento de risco no planejamento estratégico e da incorporação em toda a organização, uma vez que o risco influencia e alinha a estratégia e o desempenho em todos os departamentos e funções (COSO, 2017).

FIGURA 6 – NOVA REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO COSO ERM

Fonte: COSO, 2017

A ferramenta, como observada na Figura 6, é composta por um conjunto de princípios organizados em cinco componentes interrelacionados, são eles:

- Governança e cultura: a governança dá o tom da organização, estabelecendo as responsabilidades de supervisão para o gerenciamento de riscos. Já a cultura refere-se aos valores éticos e à compreensão da gestão de riscos na entidade.
- Estratégia e definição de objetivos: estabelece a importância do trabalho conjunto entre a gestão de riscos, a estratégia e a definição de objetivos atrelados ao apetite de riscos da organização.
- Desempenho: os riscos precisam ser identificados, avaliados e priorizados de acordo com o contexto do apetite a riscos, sendo por fim reportados às partes interessadas.
- Revisão: ao revisar o desempenho da entidade, pode-se considerar se a gestão de riscos está funcionando ao longo do tempo.
- Informação, comunicação e relatórios: o gerenciamento de riscos requer um processo contínuo de obtenção e compartilhamento de informações (COSO, 2017).

No COSO ERM, o risco não é o foco e sim os eventos que podem afetar a realização da estratégia e dos objetivos de negócios. Quando o foco está nos riscos, e não nas estratégias e objetivos, o ERM se torna um programa. Para agregar valor, o ERM sempre deve estar voltado para a realização de estratégias e objetivos. A administração não pensa primeiro no risco, mas na entrega do desempenho e no que pode impactar esse desempenho. Nesse contexto, as organizações devem pensar que o risco não é um mal a ser eliminado. Toda vez que uma empresa age, ela corre o risco de que suas expectativas não sejam corretas. Às vezes, os eventos que ocorrem têm um impacto positivo e, às vezes, são negativos. O risco é uma parte fundamental de toda organização, mas precisa ser bem gerenciado (ANDERSON; 2017).

2.5 GESTÃO DE RISCOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E NAS COMPANHIAS DE ÁGUAS E ESGOTOS

De acordo com o Acórdão do TCU nº 2467/2013 – Plenário, alguns países já têm a prática de gestão de riscos consolidada no setor público. No Canadá o modelo de gestão de riscos já era utilizado em 2001. Em 2010, aconteceu a revisão sistemática do tema, editando e dando continuidade aos documentos da área. O Reino Unido também tem adotado a gestão de riscos no seu setor público há alguns anos, exemplo disso foi que em 2000 o Auditor Geral do Reino Unido publicou relatório de auditoria sobre a temática e já em 2009 o Tesouro britânico publicou ferramenta para a avaliação da gestão de riscos em vários setores do governo, consolidando, assim, o uso da abordagem em sua administração pública (TCU, 2013).

No Brasil, Souza e Santos (2017) explicam que até maio de 2016, não se realizava uma gestão de riscos de forma estruturada, sistemática e disciplinada na Administração Pública e o que existia de forma mais parecida era o Guia de Orientação para Gerenciamento de Risco, ferramenta de apoio ao Modelo de Excelência do Sistema de Gestão Pública, publicada pelo Ministério do Planejamento. O Guia foi elaborado tendo por base o The Orange Book, mas não era um modelo de referência para a implementação e a avaliação da gestão de riscos em um órgão ou entidade da Administração Pública Federal.

A gestão de riscos vem ganhando espaço nas últimas décadas no Brasil, tanto nas organizações públicas quanto nas organizações privadas. É interessante perceber, entretanto, que o setor público geralmente adota, de forma geral, uma versão avessa ao risco, uma vez que os recursos públicos precisam ser administrados com cuidado e seguindo normativos e leis impostos ao segmento (MACPHEE, 2005).

Complementando essa ideia, Hills e Dinsdale (2003) explicam que, na administração pública, a gestão de riscos atua no cuidado com o bem público, e os riscos devem ser observados com o interesse público no seu primeiro plano. Ainda sobre o assunto, Ávila (2014) também comenta que a preocupação da gestão de riscos no setor público deve estar relacionada aos cuidados com os bens públicos, gerenciando seus benefícios e suas perdas.

Na Administração Pública Federal, o processo de adoção do gerenciamento de riscos começou ainda na década de 1990, mas só foi amplamente difundido no ano de 2016 com a implementação de alguns normativos como a Instrução Normativa Conjunta MP/ CGU nº 1 de 2016. A publicação dessa IN levou a discussões importantes sobre o tema, refletindo na governança da Administração Pública federal e culminando no Decreto nº 9.203/2017, que trata de mecanismos de gestão, e ainda no encaminhamento de projetos de lei que tratam diretamente da gestão de riscos (SOUZA et al., 2020).

É interessante explicar, ainda no contexto da importância deste normativo para a Administração Pública, que a IN Conjunta MP/ CGU nº 01/2016 definiu que os componentes a serem utilizados na implementação da gestão de riscos na Administração Pública Federal são os mesmos do modelo COSO, sendo definidos em seu artigo 16 e que engloba, dentre outros, o ambiente interno, a fixação dos objetivos, a avaliação dos riscos e o monitoramento. Esta norma trouxe também a obrigatoriedade da instituição do Comitê de Governança, Riscos e Controles, responsável por, dentre outras coisas, aprovar a política de gestão de riscos e institucionalizar estruturas de governança, gestão de riscos e controles internos (BRASIL, 2016).

Em âmbito estadual, a disseminação da gestão de riscos tem se dado de forma lenta e conseguiu atingir mais organizações públicas com a normatização por meio da Lei nº 13.303/2016, conhecida por “Lei das Estatais”. Essa lei objetiva aprimorar a governança das organizações públicas (VIEIRA; BARRETO; 2019). A lei foi pensada

e criada no cenário de diversas crises causadas pela corrupção, o que causou impactos econômicos, políticos e sociais, como no caso da Petrobras.

Nesse contexto, a Lei das Estatais foi pensada não apenas para mudar a estratégia do Estado em ser mais ou menos presente na economia, mas para limitar práticas irregulares que vinham acontecendo nas estatais e que evidenciavam a falta da governança e de boas práticas, uma vez que não havia mecanismos de controle e de transparência capazes de corrigir essas distorções (NUNES, 2018).

A lei também estabeleceu prazos e metas para a criação de políticas de gestão de riscos para as Estatais que incluem empresas públicas, sociedades de economia mista e suas subsidiárias. Nesse contexto, a Companhia de Água e Esgoto do Ceará (CAGECE) passou a buscar meios para responder a essa demanda legal com a participação em cursos, palestras e atualizações sobre o tema a fim de capacitar funcionários escolhidos para desenvolver a política de gestão de riscos da organização. A política de Gestão de Riscos da Cagece foi aprovada em outubro de 2018 e desde então tem sido um marco importante para a organização e seu controle interno.

3 METODOLOGIA

Este capítulo descreve os métodos que foram utilizados para responder à pergunta de pesquisa e atingir os objetivos propostos. Busca também direcionar de forma apropriada a prática da pesquisa e prover o entendimento a respeito da maneira como foi implementada. Contemplam-se os seguintes tópicos: Caracterização da pesquisa; Questões de pesquisa; Delineamento e procedimentos da pesquisa; Unidade de análise e critérios para a escolha do caso; Fontes de evidência; Categorias analíticas e elementos de análise; Protocolo de estudo; e Análise dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa trata-se de um estudo qualitativo, uma vez que, de acordo com Marconi e Lakatos (2022), desenvolve-se numa situação natural que disponibiliza riqueza de dados descritivos e foca na realidade de forma complexa e contextualizada. Complementando, Lozada e Nunes (2019) afirmam que esse tipo de abordagem se preocupa com a subjetividade, pois há uma relação direta do pesquisador com o objeto estudado e ainda explicam que a coleta de dados acontece diretamente no contexto natural e nas interações sociais vivenciadas. Nesse contexto, Appolinário (2013) aborda que a pesquisa qualitativa coleta os dados a partir de interações sociais do pesquisador com o fenômeno pesquisado. A análise desses dados foi a partir da interpretação do pesquisador. Nessa pesquisa não há generalizações e não são feitas previsões que extrapolem para outros fenômenos diferentes do que está sendo pesquisado.

Denzin e Lincoln (2006) explicam também que a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem naturalista e interpretativa do mundo, significando que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais e tentam entender os fenômenos relacionados aos significados que as pessoas a eles conferem. Michel (2015) corrobora com essa ideia, complementando que o ambiente da vida real é a fonte para a obtenção dos dados e a capacidade do pesquisador de interpretar essa realidade, sendo isento e baseando-se em teoria existente, é fundamental para dar significado às respostas.

Dentro dessa perspectiva, este estudo enquadra-se nessas definições, uma vez que buscou-se entender os desafios e benefícios gerados pela gestão de riscos, levando-se em consideração a percepção dos gestores sobre como a Gestão de Riscos age na Cagece e como isso refletiu em suas atividades diárias, demonstrando, além de dados concretos expostos em seus relatórios, a subjetividade em vivenciá-los pessoalmente em setores da empresa diariamente.

A pesquisa também é classificada como exploratória, pois conforme Gil (2017), esse tipo de pesquisa proporciona uma maior familiaridade com o problema tornando-o mais explícito ou construindo hipóteses. O autor acrescenta que o planejamento é feito de forma flexível por considerar aspectos relacionados ao fato ou ao fenômeno estudado. Bonin (2011) também considera que a pesquisa exploratória aproxima o fenômeno a ser investigado e tenta perceber suas principais particularidades.

Vale salientar que, apesar de a Gestão de Riscos ser um tema de reconhecida importância, ainda é pouco explorada no setor de saneamento que é tão importante para a população, uma vez que influencia na saúde e qualidade de vida das cidades e do país como um todo.

3.2 QUESTÕES DE PESQUISA

Lozada e Nunes (2019) explicam que as questões de pesquisa têm o objetivo de dividir o problema de pesquisa em partes menores, permitindo ao pesquisador uma melhor análise do problema de pesquisa, podendo analisá-lo sob ângulos diversos. As autoras complementam que elas não servem para antecipar respostas, mas para direcionar a forma investigativa da pesquisa. Nesse estudo, as questões de pesquisas foram as seguintes:

a) Quais as principais práticas de gestão de riscos na Cagece?
b) Quais os principais impactos que a gestão de riscos causou na empresa?
c) Houve algum fator que inibiu a implementação da gestão de riscos?
d) Existiram situações facilitadoras à implementação dessa ferramenta?
e) Qual o foco predominante da gestão de riscos na Cagece (conformidade ou desempenho)?
f) Qual o estágio de maturidade da gestão de riscos na companhia?

3.3 DELINEAMENTO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa, conforme define Gil (2019), refere-se à estratégia global utilizada pelo pesquisador para integrar os componentes do estudo de forma coerente e lógica, garantindo o tratamento do problema e a consecução dos objetivos. Já Martins e Theóphilo (2016) acrescentam que o delineamento envolve os meios técnicos da investigação, correspondendo ao planejamento e estruturação da pesquisa de forma mais ampla. Gil (2019) complementa também que, com o desenvolvimento das ciências sociais, novas modalidades de pesquisa foram incorporadas a esse delineamento, incentivando o estabelecimento de sistemas classificatórios, sendo um dos mais adotados, o que classifica as pesquisas de acordo com seus objetivos mais gerais, sendo elas: pesquisas exploratórias; pesquisas descritivas; e pesquisas explicativas.

Prodanov e Freitas (2013) ensinam que o elemento mais importante para identificar um delineamento é o procedimento escolhido para a coleta de dados, sendo, portanto, dividido em dois grupos de delineamento: os que são compostos por fontes de papel, como por exemplo, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental e os dados que são fornecidos por pessoas, incluindo a pesquisa experimental, o levantamento, o estudo de caso e a pesquisa participante.

Dentro desse contexto, esta pesquisa, além de exploratória, pode ser classificada também como um estudo de caso que é um levantamento com mais profundidade de determinada situação ou grupo humano sob todos os seus aspectos, sendo limitado ao caso estudado e sem possibilitar generalizações. Reúne também grande número de informações detalhadas e seu principal objetivo é apreender determinada situação e descrever a complexidade de um fato (MARCONI; LAKATOS, 2022).

Gil (2019) acrescenta que, para alcançar a proposta do estudo de caso, é necessário um estudo profundo e exaustivo do fenômeno, requerendo múltiplas fontes de evidência como a análise de documentos, a observação e as entrevistas. Essas múltiplas fontes são nomeadas por Martins e Theóphilo (2016) como triangulação e, segundo eles, agregam uma maior confiabilidade e qualidade ao estudo. Ainda para os autores, quando existe uma convergência de diversas fontes e evidências, haverá um fato a ser tratado como descoberta e sua conclusão ou poderá ser considerado como evidência que se juntará a outras, melhorando a compreensão do fenômeno.

3.4 UNIDADE DE ANÁLISE E CRITÉRIOS PARA A ESCOLHA DO CASO

O presente estudo tem como cenário a temática da gestão de riscos na Administração Pública Indireta, em uma Sociedade de Economia Mista Estadual, mais especificamente na Companhia de Água e Esgoto do Ceará (Cagece), tendo como objetivo verificar os benefícios da adoção da gestão de riscos como ferramenta de controle na Cagece.

A Cagece foi criada, conforme informado em seu site oficial, em 1971, com a finalidade de prestar serviços de abastecimento de água, coleta e tratamento de esgoto no Estado do Ceará. O Relatório da Administração da Cagece informa também que a Companhia é responsável pelo abastecimento de água em 152 municípios, dos 184 que compõem o Ceará, e pelo esgotamento sanitário de 80 deles, atendendo mais de 5,59 milhões de habitantes. A empresa tem sua sede na capital do Estado, Fortaleza, e é dividida em 17 unidades de negócios que estão presentes nas principais cidades do Estado (CAGECE, 2023).

É interessante pontuar que as Sociedades de Economia Mista, conforme a Lei nº 13.303/2016, são entidades com personalidade jurídica de direito privado na forma de sociedade anônima, e suas ações que dão direito a voto devem ser em sua maioria dos entes federativos ou das organizações da administração indireta. No caso da Cagece, o percentual de ações pertencentes ao Estado, segundo o site oficial, ultrapassa os 88%.

Devido à importância do segmento de saneamento, por englobar cuidados e investimentos que refletem na saúde, no meio ambiente e na qualidade de vida da população, a Lei nº 13.303/2016 estabeleceu que o estatuto dessas organizações “deverá observar regras de governança corporativa, de transparência e de estruturas, práticas de gestão de riscos e de controle interno, composição da administração” (BRASIL, 2016). Ficando clara, portanto, a conexão da pesquisa com a Companhia estudada.

3.5 FONTES DE EVIDÊNCIA

Para Martins e Theóphilo (2016) quando a abordagem metodológica ou o tipo de estudo analisar informações, dados e evidências empíricas, o pesquisador deverá

escolher técnicas para coletar o que é necessário para o desenvolvimento e para as conclusões do seu estudo. Nesse contexto, Yin (2015) acrescenta que existem seis fontes com maior relevância que são elas: a documentação, os registros em arquivos, as entrevistas, a observação direta, a observação participante e os artefatos físicos.

Este estudo teve como fontes de evidência a documentação e a entrevista semiestruturada. Com relação à documentação, que, ainda de acordo com Yin (2015), está cada vez mais disponível por meio de buscas pela internet, representada por correspondências, memorandos, agendas, minutas, relatórios de progresso e notícias na mídia, sendo útil até quando não são precisos e possam apresentar parcialidade. Gil (2021) acrescenta que, nas pesquisas qualitativas no âmbito das ciências sociais aplicadas, como educação e administração, a documentação é utilizada com o intuito de consolidar e valorizar as evidências de outras fontes, sendo comuns em estudos de caso e em pesquisas etnográficas realizadas em organizações. O que vem a conectar com o que foi proposto nesta pesquisa, uma vez que se utilizou de outra fonte em complemento e ainda acontecendo no contexto organizacional das ciências sociais aplicadas.

A outra fonte de evidência utilizada no estudo foi a entrevista semiestruturada, que Matias-Pereira (2016) classifica como uma técnica de conversação direta que é conduzida por uma das partes para compreender uma situação. O autor explica também que o pesquisador deve ter uma ideia clara do que está buscando, tendo um conhecimento prévio tanto do entrevistado quanto do ambiente em que se encontra. Gil (2019) acrescenta que na entrevista o investigador se apresenta frente ao investigado, formulando perguntas para obter dados que interessam à pesquisa, sendo, portanto, um diálogo assimétrico em que uma parte coleta os dados e a outra parte é a fonte de informação.

Para esse estudo, buscou-se entender a implementação da gestão de riscos por meio de uma entrevista em grupo com três gestoras de riscos que integram a Gerência de Governança, Risco e Conformidade (GRC) da Companhia. A entrevista aconteceu de forma remota, no mês de abril de 2023. A entrevista foi grava e durou cerca de uma hora e trinta minutos. As entrevistadas ocupam os cargos de gerente, coordenadora e supervisora da gerência mencionada. As questões formuladas encontram-se no Roteiro de Entrevistas do Apêndice A. Já com a análise documental pôde-se depreender informações importantes, como o início da implementação da

política de gestão de riscos, as ações voltadas para sua disseminação e os documentos que nortearam esse processo.

As duas fontes de evidências utilizadas nesta pesquisa possuem tanto pontos positivos quanto negativos que são expostos por Yin (2015) e Gil (2019) e são observados no Quadro 6 a seguir:

QUADRO 6 – PONTOS POSIVOS E NEGATIVOS DAS FONTES DE EVIDÊNCIAS UTILIZADAS

Fonte de Evidência	Pontos Positivos	Pontos Negativos
Documentação	• Conhecimento do passado; • Investigação dos processos de mudança social e cultural; • Obtenção de dados com menor custo; • Obtenção de dados sem o constrangimento dos sujeitos; • Estabilidade, podendo ser revista repetidamente; • Ampla cobertura de eventos e tempo.	• Dificuldade para encontrar; • Acesso pode ser negado deliberadamente; • Parcialidade dos relatórios.
Entrevista	• Dados em profundidade; • Elevados níveis de adesão; • Possibilidade de auxílio ao entrevistado; • Observação das características do entrevistado; • Flexibilidade.	• Motivação do entrevistado; • Influência do entrevistador; • Parcialidade das respostas; • Reflexividade, ou seja, o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir.

Fonte: Yin (2015) e Gil (2019)

3.6 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

Gil (2019) pontua que o estabelecimento de categorias analíticas acontece pela comparação sucessiva de dados e que, diante dessa comparação, vão sendo definidas as unidades de dados, podendo-se atribuir um significado e identificar quando existe algo em comum entre os dados, tendo, portanto, o objetivo principal de agrupamento de acordo com a similitude que apresentam.

Dessa forma, o Quadro 7, exposto a seguir, associa os objetivos específicos, suas categorias e elementos de análise que foram a base deste estudo e ainda, para complementar, as fontes de evidência utilizadas para o alcance dos objetivos pretendidos.

QUADRO 7 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS, CATEGORIAS DE ANÁLISE E ELEMENTOS DE ANÁLISE

Objetivos específicos	Categorias de análise	Elementos de análise	Fonte de Evidência
Descrever as principais práticas de gestão de riscos na Cagece	Práticas de gestão de riscos na companhia.	Tarefas cotidianas elencadas pelos gestores; Eventos ou cursos para disseminar informações sobre a gestão de riscos;	Documentação; Questões do Roteiro de Entrevista constante do Apêndice A;
Identificar os fatores facilitadores à implementação	Facilidades na implementação da gestão de riscos.	Pontos positivos percebidos pelos gestores;	Questões do Roteiro de Entrevista constante do Apêndice A;
Identificar os fatores inibidores à implementação	Dificuldades na implementação da gestão de riscos.	Pontos negativos percebidos pelos gestores; Desafios relatados;	Questões do Roteiro de Entrevista constante do Apêndice A;
Especificar os principais impactos da gestão de riscos na empresa	Principais impactos do gerenciamento de riscos na companhia;	Relatórios de resultados; Percepção dos gestores;	Questões do Roteiro de Entrevista constante do Apêndice A;
Analisar a predominância do foco da gestão de riscos na companhia (conformidade ou desempenho)	Gestão de riscos com foco na conformidade ou no desempenho	Relatórios analisados; Informações relatadas pelos gestores.	Documentos; Observação das questões do roteiro.
Mensurar o estágio de maturidade da gestão de riscos da organização	Diagnóstico da maturidade da gestão de riscos da empresa	Documentos analisados; Informações relatadas pelos gestores.	Diagnóstico elaborado.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

3.7 PROTOCOLO DE ESTUDO

Yin (2015) entende que o protocolo é uma forma importante de aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e é destinado a orientar o pesquisador na realização da coleta de dados de uma situação definida. No Quadro 8 a seguir são definidos os elementos que compõem o protocolo de estudo de caso realizado no presente estudo.

QUADRO 8 – PROTOCOLO DE ESTUDOS

Questão de pesquisa	Quais as melhorias proporcionadas pelas práticas de gerenciamento de riscos em uma organização pública?
Unidade de análise	Gerência de Governança, Risco e Conformidade da Cagece

Organização	Companhia de Água e Esgoto do Estado do Ceará - Cagece
Limite de tempo	Até junho de 2023.
Fontes de dados e confiabilidade	Entrevistas semiestruturadas e análise documental.
Validade dos dados	Entrevistas e documentos.
Questões do estudo de caso	Quais as principais práticas de gestão de riscos na Cagece? Quais os impactos que a gestão de riscos causou na empresa? Houve algum fator que inibiu a implementação da gestão de riscos? Existiram situações facilitadoras à implementação dessa ferramenta? Qual o foco predominante da gestão de riscos na Cagece (conformidade ou desempenho)? Qual o estágio de maturidade da gestão de riscos na companhia?
Procedimento de campo do protocolo (PREPARAÇÃO)	Elaboração do roteiro de entrevista. Contato com os participantes – unidade de análise.
Procedimento de campo do protocolo (AÇÃO)	Agendamento da entrevista. Realização da entrevista. Transcrição da entrevista.
Relatório do estudo de caso	Consolidação dos dados. Confronto dos dados com os objetivos da pesquisa.

Fonte: Elaborado a partir de Yin (2001)

3.8 ANÁLISE DOS DADOS

Analisar dados é o processo de consolidar, reduzir e interpretar o que foi visto, lido e dito ao pesquisador, ou seja, é dar sentido aos dados coletados. A análise de dados tem o objetivo de dar respostas às perguntas de pesquisa e essa análise qualitativa é principalmente indutiva e comparativa. Indutiva, pois inicialmente o pesquisador está olhando para pedaços de dados de onde derivam categorias provisórias. Conforme a coleta e análise de dados se ampliam e o estudo se aproxima do fim, atingindo o senso de saturação, ou seja, quando nada de novo surge, essa análise passa para o modo dedutivo (MERRIAM; TISDEL, 2016).

Merriam e Tisdel (2016) explicam que a análise começa com a leitura da transcrição da entrevista, das notas de campo e dos documentos recolhidos no estudo. Depois deste momento são identificadas as categorias do estudo que são elementos conceituais que abrangem as unidades de dados identificadas anteriormente e que refletem padrões recorrentes ou regularidades do estudo. Os autores explicam que o

desafio é constituir categorias que captem o padrão que atravessa os dados. Essa constituição é um processo intuitivo, sistemático e informado pelo propósito do estudo.

Nesse sentido, para direcionar a análise dos dados coletados, foi executado o procedimento de análise de conteúdo que, para Chizzotti (2014), consiste em relacionar a frequência da citação de alguns temas, palavras ou ideias em um texto para medir o peso relativo conferido a um assunto pelo seu autor. É uma forma de analisar a comunicação que pretende garantir a imparcialidade objetiva, buscando quantificar as unidades do texto claramente determinadas. Bardin (2016) explica também que esse tipo de análise permite ao pesquisador construir inferências alinhadas aos teóricos durante o desenvolvimento do estudo, buscando sentidos em mensagens encontradas em plano secundário.

Marconi e Lakatos (2022) explicam que as etapas da análise de conteúdo são: a pré-análise, momento em que é selecionado o material e são definidos os procedimentos a serem seguidos, a exploração do material, o tratamento dos dados e a interpretação. Seu procedimento básico relaciona-se à definição de categorias pertinentes aos objetivos da pesquisa. Franco (2018) observa também que estes instrumentos têm como ponto de partida a mensagem para chegar à compreensão dos seus significados e sentidos, recorrendo a indicadores para descrever as inferências estabelecidas a partir da recepção e reprodução das mensagens.

Com o objetivo de auxiliar essa análise existem softwares como o Atlas.Ti, por exemplo, que vem sendo utilizado em pesquisas qualitativas como ferramenta de apoio à análise de conteúdo. Nunes et al. (2017) observaram que o software facilita a organização e a análise de dados qualitativos bem como a elaboração dos resultados, contudo é necessária atenção analítica do pesquisador bem como domínio do programa para resultados mais confiáveis. Merriam e Tisdel (2016) complementam que, apesar de a maioria dos programas serem limitados a uma estrutura de árvore hierárquica, o Atlas.Ti, apoia a construção de redes complexas e estruturas no esquema de categoria em desenvolvimento. Por esse motivo, considerou-se adequada a utilização do software Atlas.Ti como instrumento de auxílio para a análise do conteúdo desta pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentadas as análises dos dados coletados na pesquisa, tanto por meio dos documentos disponíveis no site oficial da Cagece, quanto da entrevista às três gestoras da Gerência de Governança, Riscos e Conformidade, que são mencionadas ao longo do texto pelos seus cargos (gerente, coordenadora e supervisora). Os resultados são baseados nas temáticas discutidas nos capítulos anteriores e a coleta de dados foi realizada de fevereiro a maio de 2023. Nesse sentido, a cada etapa são descritas as análises documentais e as respostas dos entrevistados, contextualizando-as com as recomendações da estrutura adotada na pesquisa.

As análises foram realizadas conforme descrito na metodologia, sendo subdividida em cinco etapas com os principais temas de discussão: práticas de gestão de riscos na companhia; facilidades na implementação da gestão de riscos; dificuldades na implementação da gestão de riscos; principais impactos do gerenciamento de riscos na companhia; e gestão de riscos com foco na conformidade ou no desempenho.

4.1 PRÁTICAS DE GESTÃO DE RISCOS NA COMPANHIA

O objetivo desta primeira etapa foi conhecer e entender de que forma a gestão de riscos se estabelece no dia a dia da Companhia de Água e Esgoto do Ceará, quais suas principais rotinas e como as gestoras entrevistadas lidam com as demandas que surgem no serviço público. Cumpre mencionar inicialmente que o processo de gestão de riscos da companhia tem como base o modelo internacional COSO ERM, a norma ABNT NBR ISO 31000, o Modelo das Três Linhas do Instituto de Auditores Internos do Brasil – IIA Brasil e tem ainda como principal fundamentação legal a Lei 13.303/2016.

A Política de Gestão de Riscos da Cagece foi instituída em outubro de 2018, a partir de demanda inicial da Lei nº 13.303/2016, e elencou quatro objetivos a serem perseguidos pela empresa para melhor utilização da gestão de riscos, cabendo ser mencionados:

> estabelecer princípios, diretrizes e competências a serem observadas no processo de gestão de riscos corporativos da Cagece, de forma a assegurar

> a identificação, análise, avaliação, priorização, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos do negócio com o propósito de contribuir para a sustentabilidade da Companhia e apoiar os processos decisórios; promover e disseminar uma cultura de conformidade e de atuação proativa a fim de ampliar a capacidade da rede de governança; aperfeiçoar procedimentos e práticas de gestão de riscos corporativos em todos os níveis hierárquicos da organização com intuito de mitigar os riscos e apoiar o alcance dos objetivos estratégicos; promover uma linguagem comum e difundir o conhecimento sobre gestão de riscos (CAGECE, 2023, p. 3).

Dentre os objetivos estipulados na Política, é possível perceber sua conexão com o modelo COSO quando menciona cinco dos oito componentes no primeiro objetivo, como por exemplo, a identificação de eventos, a avaliação de riscos, a resposta ao risco, ao sugerir seu tratamento e ainda as informações, comunicações e monitoramento dos riscos. Na prática da Companhia, a coordenadora da GRC explicou que a pessoa designada para a análise do risco identifica o objetivo de determinado processo e

> na sequência, ele identifica causas, consequências e controles que vão ajudar a minimizar os riscos. (...) Os riscos que restarem no nível alto ou crítico, eles obrigatoriamente, aí tem a palavra obrigatoriamente, (...) a gente tem que fazer um plano de ação. (...) Ele vai ou melhorar os controles que ele já tem ou implementar novos controles, mas é preciso pensar em alguma forma de reduzir o nível desse risco (COORDENADORA).

Os demais objetivos da Política demonstram também ligação com mais um componente do COSO que é o ambiente interno, uma vez que estes objetivos prezam por esforços em disseminar a cultura de gerenciamento de riscos ao mesmo tempo em que valoriza a divulgação e expansão de conhecimentos sobre o tema de forma ampla e que atinja todos os níveis da organização, fato que foi comprovado também na fala da gerente entrevistada, quando comentou que:

> a gente manteve uma frequência de capacitação interna que não era voltada só pra gestão, não era voltada só para o GT (Grupo de Trabalho), era para toda e qualquer pessoa, o próprio terceirizado da Cagece que quisesse fazer o curso de gestão de riscos. A gente abriu pra todo mundo (GERENTE).

No mesmo contexto, a Carta Anual de Políticas Públicas da Cagece expõe algumas medidas adotadas para intensificar o compromisso da Companhia com a gestão de riscos. O principal exemplo foi o Fórum GRC que aconteceu no ano de 2022 e teve como tema “Governança, Riscos e Conformidade como um diferencial para o valor de mercado da empresa”. O público-alvo foram os membros do GT, gerentes,

superintendentes, diretores, membros, conselheiros e demais colaboradores interessados, ficando clara a disseminação para toda a organização, como comentaram as gestoras, e ainda a preocupação da organização para que o assunto transitasse nos diversos níveis, chegando inclusive na sua base que foi relatado pela coordenadora como uma importante conquista.

Ainda na Carta Anual foram relatadas a elaboração de manuais de procedimentos detalhando a metodologia e as atividades do processo de gerenciamento de riscos; a elaboração do plano de respostas aos riscos identificados na Análise Geral de Riscos (AGR); a realização de reuniões sistemáticas para mapeamento dos processos e acompanhamento da gestão de riscos; e ainda os treinamentos periódicos para a expansão da cultura da Gestão de Riscos (CAGECE, 2022).

Nesse sentido, Souza e Santos (2017) explicam que a preparação do ambiente interno deve passar pela definição da filosofia de gerenciamento de riscos, já que é a base para a criação de uma cultura organizacional em que colaboradores e terceiros trabalhem para fortalecer a gestão de riscos, sendo um aspecto importante para incentivar o zelo pelas políticas e procedimentos estabelecidos para gerenciar riscos. Os autores complementam que é fundamental que a entidade invista em capacitação, uma vez que são pessoas que lidam com riscos, sejam elas membros da alta administração, gestores ou demais servidores.

A Política de Gestão de Riscos expõe também a organização das estruturas de gestão e como elas se relacionam, tendo como guia o Modelo das Três Linhas conforme ilustrado na Figura 7 a seguir:

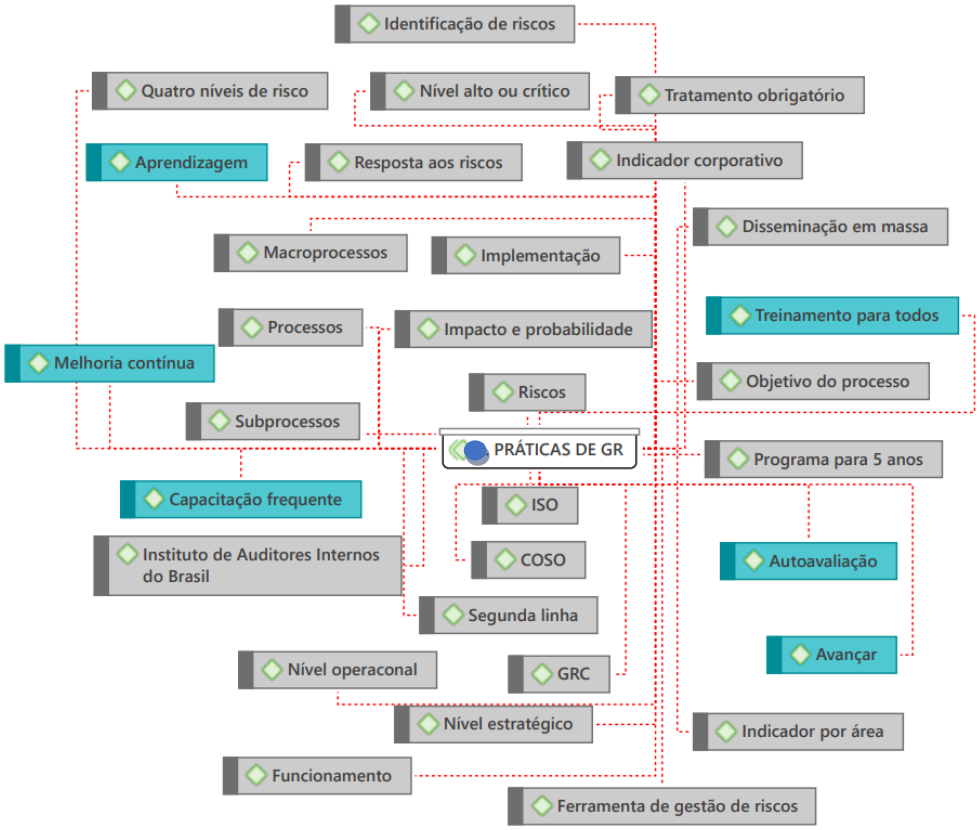
FIGURA 7 – MODELO DAS TRÊS LINHAS DA CAGECE

Fonte: Cagece, 2023

É interessante perceber também que a temática é abordada com a devida importância nos documentos institucionais apresentados no site oficial da empresa, ficando evidente a integração da gestão de riscos com as demais temáticas no seu Estatuto Social, perpassando pelo Código de Conduta e Integridade, pelo Programa de Integridade, tendo lugar de destaque também na Carta Anual de Políticas Públicas e no Plano de Gestão 2023-2027, demonstrando a multidimensionalidade e integração da gestão de riscos em toda a companhia.

A codificação realizada pelo Atlas.ti gerou a rede de conexões exposta na Figura 8 a seguir que sintetiza os principais itens relacionados às práticas de Gestão de Riscos na Cagece, trazendo pontos comuns de fala das três gestoras ouvidas na entrevista.

FIGURA 8 – PRÁTICAS DE GESTÃO DE RISCOS NA CAGECE



Fonte: Dados da pesquisa, 2023

A figura apresentou as abordagens das entrevistadas desde o processo de identificação de riscos, perpassando pela sua análise e tratamento dos classificados em nível alto e crítico, até o processo de aprendizagem e treinamento da equipe. É possível perceber também os modelos de gestão de riscos que norteiam a Cagece e as perspectivas de melhorias nos diferentes níveis organizacionais da companhia.

4.2 FACILIDADES NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS

Esta etapa destinou-se a entender quais os pontos positivos que a companhia encontrou tanto na etapa inicial de implementação da gestão de risco, quanto o que continuam a enfrentar de facilidades no cotidiano da empresa depois de quase 5 anos da Política de Gestão de Riscos na instituição.

O primeiro ponto observado e explicado pelas três profissionais entrevistadas foi, de forma unânime, a importância da Gestão de Processos consolidada e conhecida pelos profissionais que integram a companhia. O fato de terem conhecimento sobre atividades e práticas determinadas para a maioria de seus

procedimentos internos, foi imprescindível para que a implementação da gestão de riscos tivesse menos resistência e pudesse evoluir com maior fluidez e sensação de pertencimento por parte dos empregados. Nesse sentido, as gestoras fizeram os seguintes apontamentos:

> O escritório de gestão de processos já existia na companhia há bastante tempo, inclusive foi uma estratégia dos gestores da época que provocaram o programa, de se apoiar na gestão de processos para fazer a gestão de riscos. Realmente foi um tiro muito certeiro, porque a gente percebe até com o andamento do programa que a familiaridade das pessoas de revisitar o processo, transformar, melhorar o processo, e aí com isso, o passo seguinte é a gestão de riscos (GERENTE).

> Então a gente aproveitou o fato de já existir uma certa maturidade em termos de avaliação de gestão de processos, porque se trabalha no escritório de gestão de processos aqui na Cagece desde de 2009. (...) Não existe uma forma certa ou errada, você tem uma metodologia, e isso os próprios modelos, que são os conhecidos, que são referência, COSO e ISO, eles dizem mais ou menos, você tem que fazer isso, mas ele não diz como fazer. (...) No nosso caso a gente tinha uma boa base em relação a processos (SUPERVISORA).

Além da indicação da gestão de processos como ponto facilitador à implementação do programa de gestão de riscos, a coordenadora também comentou sobre o Programa de Disseminação da Metodologia de Gestão de Riscos, Controles Internos e Processos. Ela explicou a importância do programa para alcançar, inclusive, os empregados que se encontram na base da hierarquia e buscando alcançar toda a companhia com conhecimento e instrução para uma melhor gestão de riscos, como é possível perceber no seguinte recorte de sua fala “eu acho que se a gente não tivesse tido o programa (*Programa de Disseminação*), a gente teria muita dificuldade para conseguir chegar na base e tem sido muito importante ter chegado na base” (COORDENADORA).

O Programa de Disseminação é citado no Relatório da Administração e tem como meta o mapeamento de 100% dos processos até o fim do ano de 2023 e ainda a identificação e o gerenciamento dos riscos de todos esses processos até o primeiro quadrimestre de 2024. Essas ações são monitoradas por meio de dois indicadores: Índice de Processos Organizacionais Mapeados e Índice de Processos Organizacionais com Riscos Gerenciados. Cabe mencionar que, no fim do ano de 2022, estes índices apresentaram, respectivamente, os percentuais de 109,6% e 97,35% do atingimento da meta estipulada para o ciclo, demonstrando o envolvimento e agilidade para o cumprimento do que foi estipulado (CAGECE, 2023).

Ainda sobre o Programa de Disseminação, as gestoras observam a importância do Grupo de Trabalho (GT) para aproximar os envolvidos e informam que esse GT é responsável pelo contato direto com os empregados, fazendo com que eles se integrem à gestão, tanto com sugestões, dúvidas ou participações que se sentirem à vontade para realizarem. Dessa forma, a coordenadora comenta que “a orientação é que as pessoas estejam envolvidas (...) e elas conhecendo o GT, eventualmente acontecendo alguma coisa, elas têm esse canal de comunicação” (COORDENADORA).

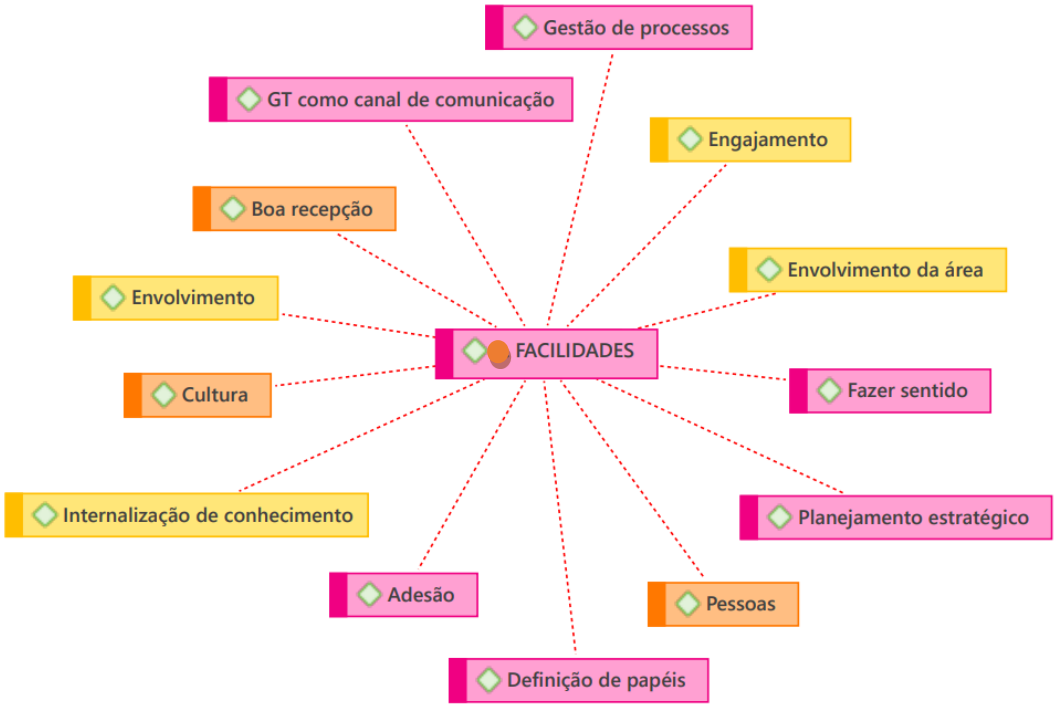
É interessante citar que as gestoras mencionam, no decorrer de toda a entrevista, a importância das pessoas no processo de implementação da gestão de riscos na Companhia e de como o envolvimento e engajamento foram importantes, e continuam sendo, para o atingimento das metas de gerenciamento de riscos, mesmo com a dificuldade inicial das mudanças e do estabelecimento de novas tarefas. Para as entrevistadas, não há grande resistência, por parte dos empregados, ao atendimento das novas demandas estabelecidas pelas legislações, ficando claro o comprometimento com a conformidade e existindo também a tentativa constante de fazerem com que as tarefas estabelecidas aconteçam, sendo um ponto positivo no processo de implementação.

A supervisora enfatiza que muito se deve também ao aspecto cultural da empresa que, segundo ela, foi propício à implementação dessa nova ferramenta e explica que na CAGECE “existe uma tentativa de fazer que as coisas aconteçam mesmo quando não gostam. (...) A empresa tem essa cultura já de um bom tempo, muito por conta do planejamento estratégico que já é trabalhado aqui (...) desde o início dos anos 2000 (SUPERVISORA).”

Corroborando com as informações expostas, Freitas (2018) comenta que práticas de gestão de risco podem trazer impactos positivos. O exercício de antecipar riscos, planejar controles, monitorar e gerenciar mudanças, capacitar pessoas e melhorar processos, dentre outras práticas associadas, também tem a possibilidade de ampliar a cultura de gestão de riscos para outras áreas e trazer benefícios.

Antes de a próxima etapa de discussão ser iniciada, expõe-se na Figura 9 abaixo, gerada com o auxílio do Atlas.Ti, demonstrando, de forma sucinta, os principais pontos elencados pelas gestoras na entrevista quando mencionaram as facilidades e os pontos positivos da implementação da gestão de riscos na Companhia de forma direta e indireta.

FIGURA 9 - FACILIDADES NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS NA CAGECE



Fonte: Dados da pesquisa, 2023

4.3 DIFICULDADES NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS

Para entender as principais dificuldades na implementação da gestão de riscos na Cagece, esta etapa buscou captar nas respostas das entrevistadas suas percepções sobre os pontos negativos observados por elas frente aos seus cargos de gestão.

Como primeira observação, a gerente explicou como obstáculo enfrentado pela Gerência de Riscos e Conformidades (GRC) a linearidade do serviço público, uma vez que segundo ela, os empregados não são acostumados com mudanças devido à estabilidade e manutenção das suas tarefas de forma regular. A gestora sintetizou essa ideia na seguinte fala:

> no funcionalismo público, apesar de a gente ser economia mista, mas tem isso do “público” arraigado, as pessoas são acostumadas com uma certa estabilidade, uma certa manutenção, nada de surpresas e aí, volta e meia, a

> gente está aparecendo com coisa nova, sempre fazendo essa provocação de que tem sempre alguma coisa para a gente melhorar (GERENTE).

Esta constatação perpassa o aspecto cultural, uma vez que as organizações, de forma geral, enfrentam dificuldades com as mudanças e na Cagece não foi diferente, houve uma resistência pontual inicialmente na apresentação da gestão de riscos, pois ela foi vista pelos empregados como mais um aspecto a ser observado e atendido e que geraria mais demandas e tarefas no dia a dia da companhia. Nesse sentido, a gerente pontuou que percebia que os empregados pensavam: “me dá mais trabalho, me faz pensar, então eu deixo por último e às vezes eu não cumpro o prazo ou às vezes eu fico com o prazo apertado. E a gente fica ali correndo atrás para manter a meta do programa” (GERENTE).

Dentro desse contexto, ao mesmo tempo que a cultura gerou um conforto em certo momento, no aspecto de estar enraizada à importância de seguir as leis, deixando os empregados atentos aos aspectos de conformidade para a empresa, por outro lado também gerou dificuldades relacionadas às mudanças, resistências ao novo e ao incremento de novas atividades e tarefas. A supervisora comenta sobre esse ponto que “o aspecto cultural é muito complicado, talvez seja o calcanhar de Aquiles, você não muda a cultura de uma empresa de um dia para o outro, nem de um ano para o outro. Não existe um tempo, uma coisa é certa: não muda de forma rápida” (SUPERVISORA).

A coordenadora também explicou sobre o incentivo dado pela gerência para que o GT envolva o maior número de empregados nos procedimentos da gestão de riscos, gerando engajamento e envolvimento das diversas áreas da companhia. Porém, nem sempre acontece dessa forma e a depender da visão e envolvimento, o gestor da área atua com número reduzido de participantes ou até mesmo realiza as tarefas designadas sozinho, demonstrando a dificuldade em alinhar os procedimentos e pensamentos desses gestores.

Também como dificuldade, a coordenadora citou as mudanças de estrutura na empresa que acontecem, por exemplo, com a junção ou separação de gerências ou mudanças de gerências de diretorias. Nesses casos, a gestora informou que são modificadas também as atribuições, o mapeamento dos processos, e consequentemente, a gestão de riscos. Quando as áreas são menores, os prejuízos são contornados rapidamente, mas quando as áreas são maiores o problema torna-se mais complexo. Sobre a mudança de estrutura a coordenadora explica que:

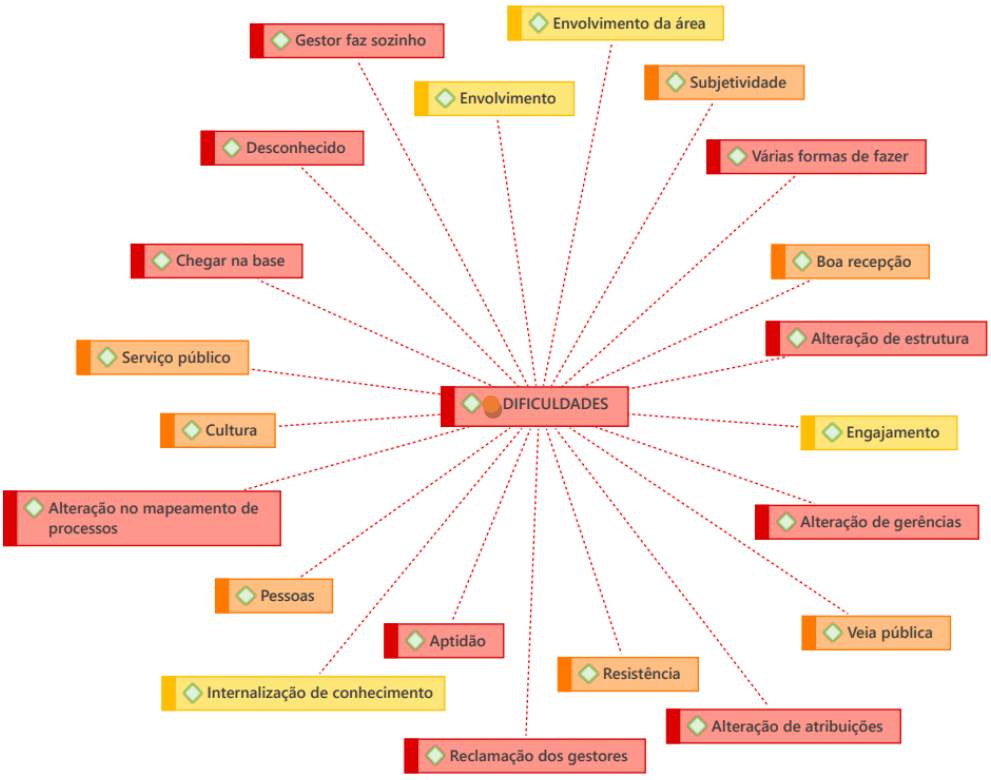
> é um encadeamento de consequências, vamos dizer assim, cada vez que a gente tem alteração de estrutura. Então tem área que volta para a estaca zero, ela já estava com 70 por cento de processos mapeados e feita a gestão de riscos, mas com a alteração de estrutura (...) que mexe mesmo nos processos, que mexe mesmo nas responsabilidades e volta para a estaca zero. E aí tem que correr atrás do prejuízo. E essa é uma reclamação que a gente tem, alguns gestores se queixam muito disso (COORDENADORA).

Outra dificuldade enfrentada pela Companhia foi relatada pela gerente como “o desconhecido”. Para ela, iniciar algo novo, desconhecido e que não se tem hábito de fazer em uma empresa é desafiador e requer ações que garantam uma boa recepção dos diversos níveis da organização. Além dessa constatação, a gerente também retrata a subjetividade que existe no gerenciamento de riscos, uma vez que, de acordo com ela, mesmo utilizando-se de metodologias em comum, como o COSO e a ISO, cada gestor pode ter um olhar diferente sobre cada procedimento tanto de identificação de risco como para o seu tratamento, e esse é um ponto que a gerência como um todo tenta minimizar. Sobre esse aspecto ela reflete que:

> Por mais que a gente tenha, de novo, ferramentas, ISO, COSO ERM, mas ainda assim o olhar do gestor do processo, o olhar que tem quem está ali à frente naquele exato momento vai fazer total diferença para o nível do risco que está sendo identificado e consequentemente para o tratamento dele também. Então a gente tenta (...) minimizar ao máximo esse nível de subjetividade (GERENTE).

Para finalizar esta etapa, segue a Figura 10 gerada pelo Atlas.Ti que demonstra as principais passagens relatadas pelas gestoras como desafios e dificuldades para a implementação da gestão de riscos na Cagece.

FIGURA 10 – DIFICULDADES NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS NA CAGECE



Fonte: Dados da pesquisa, 2023

4.4 PRINCIPAIS IMPACTOS DO GERENCIAMENTO DE RISCOS NA COMPANHIA

Nesta etapa buscou-se entender quais os principais impactos percebidos pelas gestoras com a implementação da gestão de riscos na Cagece, desde os primeiros momentos em 2018 até os dias de hoje, quase cinco anos após a instituição da sua Política de Gestão de Riscos.

Quando perguntadas sobre os impactos da inserção do gerenciamento de riscos em suas rotinas diárias, as entrevistadas relataram que só existiram pontos positivos e dentre eles a gerente citou que a Companhia tem hoje uma visão mais racional sobre a priorização da utilização de recursos nas diversas áreas da empresa, uma vez que, para identificar os riscos e sugerir controles, é preciso conhecer a fundo como acontecem as rotinas e quais seus principais desdobramentos. Esse aspecto, segundo a gestora, cria um ambiente mais seguro e estável tanto para os empregados quanto para os clientes e investidores, já que a Cagece é uma companhia de capital aberto.

Como exemplo prático deste impacto na Companhia, a gerente citou um caso em que o gerenciamento dos riscos auxiliou a melhorar uma situação classificada como crítica em um dos ciclos de Análise Geral de Riscos (AGR) e pontuou que:

> A gente tinha um risco que estava no nível crítico na última AGR e isso foi utilizado como argumento para conseguir recursos para implementar novas ferramentas, para implementar controles, para melhorar os existentes e deu tão certo, que nessa última, esse risco reduziu de nível. Então é o tipo de coisa que realmente a gente viu funcionar (GERENTE).

Além disso, as entrevistadas também explicaram que não há evidências sobre o impacto da gestão de riscos em seus resultados e indicadores organizacionais. Por ser uma prática nova, a empresa ainda não tem uma análise com métodos científicos para assegurar que a gestão de riscos está atingindo os objetivos estipulados pela Administração, mas que essa é uma análise que a GRC deseja fazer nos próximos ciclos, pois essa visualização, se positiva, trará ainda mais a gestão de riscos para o apoio à tomada de decisões por parte dos gestores, fazendo ainda mais parte do dia a dia que é o objetivo da Companhia.

4.5 GESTÃO DE RISCOS COM FOCO NA CONFORMIDADE OU NO DESEMPENHO

Esta última etapa trata de verificar de que forma a gestão de riscos é percebida na Cagece, se como parte de uma imposição ao cumprimento dos normativos, enfatizando a conformidade ou se está mais ligada a práticas de desempenho estipuladas pela Administração.

A gestão de riscos na Cagece começou a ser pensada após a publicação da Lei nº 13.303/2016, a Lei das Estatais, que estipulava procedimentos a serem seguidos pelas empresas que se enquadravam naquele regramento. Com o objetivo de estabelecer diretrizes de governança, que incluíam a preocupação com a gestão de riscos, essas organizações, e no caso estudado, a Cagece, passaram a desenvolver seu caminho para atender o que a legislação impunha.

Dentro deste contexto, foi publicada a Política de Gestão de Riscos da Companhia em 2018, e, a partir dela, iniciaram-se os primeiros passos para a disseminação da metodologia que seria então aplicada. Com esse passo inicial, a GRC passou a oferecer treinamentos e cursos para toda a companhia e capacitou

seus gestores e empregados interessados na temática que surgia como novidade em seus ambientes de trabalho.

Diante da necessidade de obedecimento à lei, a coordenadora afirmou que, na primeira fase de implementação, a percepção principal era de obrigação e imposição ao cumprimento da legislação e, dessa forma, sabendo da obrigatoriedade, os empregados seguiram as primeiras etapas sem resistências. É o que sugere a fala da gerente quando explica que “se é uma exigência legal a gente vai cumprir, e a gente vai ter que cumprir, nisso aí eu não tenho dúvidas. A gente não encontrou resistência nesse caminho. (...). É lei, a gente tem que cumprir, não tem o que fazer” (GERENTE).

Além da regra maior, imposta pela Lei das Estatais, a empresa também segue outras obrigações nesse aspecto por ser uma Companhia de Capital Aberto e quanto maiores a transparência, a integridade e a conformidade, melhor para os acionistas e possíveis investidores, devido à natureza de sua área de atuação.

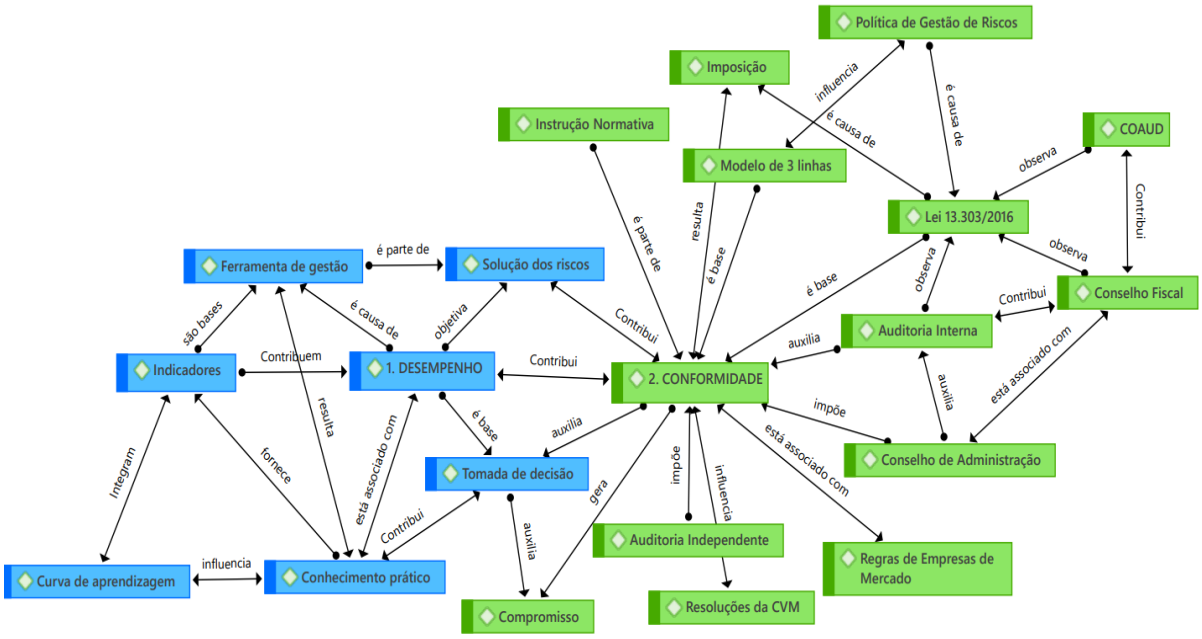
As gestoras citaram, ao longo da entrevista, que a empresa passa também por auditorias e prestações de contas, tanto de forma interna, por meio da Auditoria Interna e Comitê de Auditoria Estatutário (COAUD), quanto externamente pela Auditoria Independente, ficando clara a necessidade da atenção à conformidade. Sobre esse importante ponto, a gerente faz a seguinte explicação:

> A CAGECE é uma companhia aberta, classe “A” na CVM, então a gente cumpre a maioria dos regramentos para uma empresa de mercado, e aí a gente faz esse reporte periódico também, tanto para o COAUD que é um órgão assessor do Conselho de Administração quanto para o próprio Conselho de Administração e para o Conselho Fiscal. Então todos esses órgãos são comunicados e acompanham periodicamente a gestão de riscos na companhia para além do cumprimento da Lei 13.303, cumprindo também outras resoluções da CVM (GERENTE).

Apesar de as gestoras mencionarem as várias formas de atendimento a regras, normativos e legislações, ficando clara a relação da gestão de riscos na Companhia com a conformidade, foi demonstrada a intenção constante de fazer com que a gestão de riscos se transforme em uma ferramenta de desempenho forte e que consiga ser apoio para tomadas de decisões por parte dos gestores das diversas áreas da Companhia. Como exemplo desse propósito, a gerente explica que o principal desafio do gerenciamento de riscos na companhia é “deixar de ser só um cumprimento da legislação e passar a ser uma ferramenta de gestão”.

Sintetizando as ideias abordadas nesta etapa, o Atlas.ti auxiliou no desenvolvimento da Figura 11 a seguir, que sintetiza a conexão dos dois temas de fundamental relevância para a análise da Companhia.

FIGURA 11 - DESEMPENHO x CONFORMIDADE



Fonte: Dados da pesquisa, 2023

A figura deixa clara a ligação de pontos relacionados aos dois temas em análise (representados pelas cores verde e azul) como a solução dos riscos e a tomada de decisão que transitam tanto pela conformidade quanto pelo desempenho. Porém fica nítida uma maior proporção de itens de conformidade como os normativos e órgãos de controles internos e externos à Cagece.

O tópico a seguir trará uma proposta de intervenção em que será desenvolvido um diagnóstico da maturidade da gestão de riscos da Cagece. O diagnóstico terá a finalidade principal de observar em que ponto a gestão de riscos se encontra e impulsionar a empresa na busca de melhorias para os pontos analisados.

5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

5.1 DIAGNÓSTICO DA MATURIDADE DA GESTÃO DE RISCOS DA CAGECE

Esta subseção apresenta uma proposta de intervenção que visa identificar o nível de maturidade da gestão de riscos na Cagece, pois é de fundamental importância conhecer e entender em qual nível a empresa se encontra para validar e estimular o investimento em ações nesta área. Este diagnóstico se justifica também, uma vez que durante a entrevista foi possível perceber o desejo das gestoras em realizarem essa análise, já que este ano de 2023 a implementação da Política de Gestão de Riscos completará cinco anos e será interessante contar com esta informação de forma documentada.

Para a realização deste objetivo foram utilizadas informações analisadas no decorrer da pesquisa, e de dados captados na análise documental. A entrevista foi realizada com três gestoras da Cagece. Foi empregada a metodologia sugerida pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2017) que consta no caderno intitulado: Gerenciamento de Riscos Corporativos (GRCorp) e, por fim, foi utilizada a ferramenta 5W2H para o plano de ação.

É importante informar que, para o IBGC (2017) a maturidade de riscos representa a compreensão da posição atual da empresa e deve determinar seus objetivos, métodos e meios para alcançá-los. O Instituto explica também que os aspectos que definem a maturidade de riscos em uma organização são: as ações adotadas para o alcance das metas e dos objetivos de gestão de riscos; o nível de esforço para alcançar essas metas e objetivos; os resultados obtidos, assim como a eficácia e a eficiência das práticas implementadas; o nível de envolvimento dos profissionais relacionado a essas práticas; o nível de entendimento da maturidade da organização, assim como das oportunidades de melhorias.

A metodologia do IBGC propõe a análise de sete componentes e explica que a maturidade de riscos pode ser mensurada por meio de respostas encontradas para reflexões sobre esses componentes. Os componentes sugeridos para a observação são: estratégia de gestão de riscos; governança de gestão de riscos; política de gestão de riscos; processo de gerenciamento de riscos e interação desse processo com os demais ciclos de gestão; linguagem de riscos e métodos de avaliação; sistemas,

dados e modelos de informação; cultura de gerenciamento de riscos, comunicação e treinamento e Monitoramento e melhoria contínua (IBGC, 2017).

Cabe mencionar que a Lei Estadual de Acesso à Informação, Lei nº 15.175/2012, mantém em sigilo informações relacionadas à gestão de riscos da Companhia no que se refere, principalmente, a estratégias, classificações e objetivos de gerenciamento. Por este motivo, a análise foi realizada com os documentos disponibilizados em seu site oficial e com as informações fornecidas pelas gestoras lotadas na Gerência de Governança, Risco e Conformidade (GRC) durante entrevista concedida. As gestoras ocupam os cargos de gerente, coordenadora e supervisora

Segue o Quadro 9 que fornece as reflexões feitas sobre cada componente de gestão de riscos. A cada componente foram tecidos comentários que ao final justificam a classificação de maturidade da companhia, conforme definição do IBGC em: inicial, fragmentada, definida, consolidada e otimizada.

QUADRO 9 – MENSURANDO A MATURIDADE DA GESTÃO DE RISCOS

	Componente de Gestão de Riscos	**Reflexões**
1	Estratégia de gestão de riscos	• Existem estratégias, objetivos e metas de gestão de riscos estabelecidos?
2	Governança de gestão de riscos	• Existe estrutura organizacional com papéis e responsabilidades claramente definidos nas práticas de gestão de riscos? • A estrutura considera papel do Conselho de Administração e da diretoria e de todas as três linhas de defesas detalhadas no modelo de governança de gestão de riscos?
3	Política de gestão de riscos	• As questões acima mencionadas estão regimentadas, aprovadas e divulgadas por meio de uma política de gestão de riscos?
4	Processo de gerenciamento de riscos e interação com os demais ciclos de gestão	• Existe processo de gestão de riscos definido e implementado com atividades de identificação de riscos, avaliação de riscos, avaliação das atividades de controle, resposta, monitoramento e comunicação? • Existe norma de gestão de riscos (ou documento equivalente), de divulgação interna, que estabelece procedimentos, responsabilidades, segregação de funções, fronteiras de atuação e o sistema geral de governança da gestão de riscos? • As práticas de gestão de riscos estão alinhadas às demais práticas de controle? • Existe um modelo definido para a incorporação do gerenciamento de riscos nos processos decisórios e nos ciclos de gestão?
5	Linguagem de riscos e métodos de avaliação	• Existe taxonomia de riscos (categorias) e métodos de avaliações definidos? • A organização utiliza-se de técnicas de mensuração?

6	Sistemas, dados e modelos de informação	• As informações sobre a exposição de riscos da organização são compartilhadas com os diferentes níveis da organização e capturadas de forma consistente?
7	Cultura de gerenciamento de riscos, comunicação e treinamento e monitoramento e melhoria contínua	• O gerenciamento de riscos está incorporado no processo decisório, na cultura da organização e no dia a dia da gestão do negócio? • A organização avalia o entendimento dos empregados em relação à cultura, às práticas de gestão de riscos e ao sistema de controles internos? • As ações de comunicação e treinamento da cultura de gestão de riscos são realizadas com os diferentes públicos da organização? • Os órgãos de governança e as três linhas de defesa monitoram permanentemente as práticas de gestão de riscos? • O gerenciamento de riscos é realizado de forma contínua?

Fonte: Adaptado de IBGC, 2017

5.1.1 Estratégia de gestão de riscos

A primeira reflexão sugerida pelo IBGC é relacionada à estratégia, aos objetivos e às metas de gestão de riscos. Sobre estes pontos, as gestoras mencionaram a preocupação da gestão da Cagece em estabelecer as estratégias de riscos e fazê-la de forma clara para ser disseminada por toda a organização. Complementando a afirmação das entrevistadas, o Estatuto Social da empresa explica em seu artigo 17, inciso XXIV, que o Conselho de Administração (CAD) deve aprovar o planejamento estratégico, contendo a estratégia de longo prazo atualizada com análise de riscos e oportunidades para, no mínimo, os próximos 5 (cinco) anos, as diretrizes de ação, metas de resultado e índices de avaliação de desempenho.

Sobre os objetivos, a Carta Anual de Políticas Públicas informa o crescimento de ações para disseminar a gestão de riscos e consolidá-la como uma ferramenta importante para o atingimento dos objetivos do negócio e execução das políticas públicas, ficando clara a importância crescente dada à temática na empresa. Ainda como exemplo de estabelecimento de objetivos baseados no gerenciamento de riscos, o Relatório de Sustentabilidade da Companhia, publicado em 2021, relata que:

> Em 2020, foi atualizada a Análise Geral de Riscos (AGR), pela qual todos os riscos da Companhia são avaliados e analisados quanto à probabilidade e impacto. A partir da avaliação final, a Cagece apresentou 9 riscos com nível crítico, dentre os quais, três relacionados à sub-categoria resíduos, emissões

> e efluentes. Como Plano de Resposta para esses e outros riscos relacionados ao meio ambiente, foi concebido o Programa de Qualidade dos Produtos Água e Esgoto (PQAE). Trata-se de um programa de longo prazo (2021-2035) que tem como objetivo implantar ações estratégicas para que os indicadores de qualidade de água e esgoto alcancem os padrões de qualidade estabelecidos em Lei (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2021).

Nos documentos disponíveis para a análise é possível identificar passagens, como estas citadas, que remetem ao estabelecimento tanto de objetivos como de metas. Contudo, por estes temas estarem protegidos pelo sigilo imposto pela Lei 15.175/2012, não há como especificá-los objetivamente. Apesar do impedimento, ainda é possível observar que eles existem e estão presentes nos documentos e nas falas das gestoras entrevistadas neste estudo.

5.1.2 Governança de gestão de riscos

Passando para a análise do segundo item de reflexão que trata da governança, é possível apontar de forma mais clara os questionamentos anunciados. Sobre a definição dos papéis e responsabilidades nas práticas de gerenciamento de riscos, em seu Relatório de Sustentabilidade define-se que as responsabilidades de elaboração e condução do processo de gestão de riscos na Cagece foram divididas entre os agentes que compõem: a Coordenadoria de Gestão de Riscos Controles Internos e Processos (GRC-RCP); os Gestores das Áreas de Negócios; o Comitê de Gestão de Riscos Corporativos (CGRC); a Diretoria Executiva (DE); e o Conselho de Administração (CAD).

Além disso, fica claro o entendimento da estrutura mencionada no parágrafo anterior, uma vez que a Política de Gestão de Riscos define essa divisão de responsabilidades dentro da estrutura do Modelo das Três Linhas. Nessa estrutura, a Primeira Linha corresponde aos Gestores das áreas de negócios; a Segunda Linha conta com a Coordenadoria de Gestão de Riscos, Controles Internos e Processos, com o Comitê de Gestão de Riscos Corporativos e com os Superintendentes; já na Terceira Linha está a Auditoria Interna; e por fim, compondo a Administração estão a Diretoria Executiva e o Conselho de Administração.

As categorias especificadas recebem funções classificadas em: responsável (executa a atividade); aprovador (aprova a atividade; é responsável primário pelos resultados); consultado (é consultado sobre a atividade); informado (é informado

sobre a atividade); supervisor (supervisiona a atividade). No Anexo I da Políticas são então especificadas as atividades a serem realizadas, que vão de tarefas de planejamento, mapeamento de riscos e planos de respostas até os reportes periódicos e o monitoramento contínuo dos risos. Com essas atividades bem definidas, são feitas as distribuições de funções para cada grupo com a obrigação que pode ser de responsável a supervisor, de acordo com a tarefa.

A maioria dos documentos disponibilizados no site remetem a essa estrutura organizacional de forma clara e segura, assim como também é possível identificar nas falas das entrevistadas, a naturalidade na definição das responsabilidades, até mesmo quando remetem aos demais empregados que já identificam de forma objetiva os envolvidos nas tarefas essenciais às suas áreas de trabalho.

5.1.3 Política de gestão de riscos

A terceira reflexão sugerida pelo IBGC tem como foco principal a Política de Gestão de Riscos e, sobre ela, repercutindo os tópicos mencionados anteriormente. Nesse contexto, fica claro observar tanto os itens referentes à estratégia e aos objetivos quanto aos que mencionam a governança e sua estrutura com divisão de responsabilidades.

É importante mencionar que a Política da Companhia engloba assuntos que contextualizam os riscos na dinâmica organização, definindo e explicando conceitos essenciais ao entendimento da temática. Passa pelos seus objetivos, diretrizes e princípios, deixando-os claros para não desviarem do que a Companhia percebe e imagina em seus cenários. E contempla, também, as principais características e responsabilidades dos setores e gestores determinados à execução das atividades necessárias para a implementação e execução da política.

A Política de Gestão de Riscos da Cagece é clara e objetiva em todas as suas subdivisões, fazendo com que tanto o seu público interno quanto o externo tenham noção das suas principais características. Ela também conta com um histórico das alterações realizadas pela GRC que aconteceram em 2020, 2022 e 2023, demonstrando a preocupação em atualizar ou modificar algo que já não faz mais sentido para a organização.

Pelos motivos elencados, é possível concluir que a Política contempla todos os pontos, uma vez que atende aos questionamentos requisitados pela metodologia a que este trabalho se submete.

5.1.4 Processo de gerenciamento de riscos e interação com os demais ciclos de gestão

O quarto tópico abordado pela metodologia do IBGC leva em consideração o processo de gerenciamento de riscos. A primeira reflexão diz respeito às atividades de identificação, avaliação, controle, resposta, monitoramento e comunicação de riscos. Sobre elas é interessante abordar que acontecem na organização e tem grupos de trabalho (GTs) em cada área definida pela gestão para definirem e tratarem os riscos que são considerados críticos, conforme mencionado pelas gestoras ouvidas por esta pesquisa.

A Política de Gestão de Riscos define o processo de gestão de riscos trazendo os tópicos mencionados no parágrafo anterior e observando que eles são capazes de afetar o alcance dos objetivos da Cagece. É de responsabilidade da GRC promover uma ampla discussão com as áreas para desenvolver esse processo de gestão de riscos. A política também explica que suas bases são compostas pelo COSO ERM, pelas normas ABNT NBR ISO 31000, ABNT ISO GUIA 73 e o Modelo das Três Linhas do Instituto de Auditores Internos do Brasil – IIA Brasil.

Já sobre o questionamento da divulgação interna com o estabelecimento de responsabilidades, é importante falar sobre o Programa de Disseminação da Metodologia de Gestão de Riscos, Controles Internos e Processos que envolve toda a organização e busca levar informações para os empregados. Estes passam a entender além dos conceitos estabelecidos e dos procedimentos a serem adotados, e começam a contribuir com as metas de mapeamento de processos e de realização da gestão de riscos, que possuem prazos em 2023 e 2024 para toda a Companhia.

Com a análise documental é possível perceber também a integração da gestão de riscos com as demais práticas da Companhia, tanto as que lidam com os controles internos, como por exemplo as Auditorias internas e externas, quanto nos objetivos de outras áreas, uma vez que seus objetivos atingem suas estruturas estratégica,

financeira e operacional, demonstrando alinhamento e conexão na organização como um todo.

A última reflexão sugerida para esta etapa refere-se à incorporação da gestão de riscos nos processos decisórios. Na entrevista foi possível perceber o desejo das gestoras em fazer da gestão de riscos uma ferramenta potente para o auxílio nas tomadas de decisões, fazendo com que ela subsidie de forma objetiva essas escolhas por parte dos gestores. Porém, elas salientaram que a situação abordada ainda não acontece de forma efetiva, apesar de estar evoluindo a cada novo ciclo de avaliação e acreditarem que vai acontecer em breve.

5.1.5 Linguagem de riscos e métodos de avaliação

O quinto ponto de observação reflete sobre as categorias de riscos, métodos de definição e técnicas de mensuração. Sobre este assunto pode-se depreender que há categorias bem definidas dos riscos na Companhia e eles são classificados no documento nomeado de Dicionário de Riscos. Esse dicionário divide os riscos em: Estratégicos; Financeiros; Operacionais; e Legais.

Os riscos estratégicos são subdivididos em três áreas. A área de Governança possui riscos relacionados a: conformidade; conduta ética; reputação e imagem; relacionamento com acionistas; e estrutura organizacional. Já a área de Modelo de Negócios pode conter riscos de: planejamento estratégico; planejamento orçamentário; inovação e tecnologia; investimento em projetos; continuidade dos negócios; satisfação do Cliente; mercado e concorrência; e parcerias. Por fim, a área classificada em Política e Econômica possui riscos no cenário político e econômico.

Os riscos financeiros também são divididos em três áreas. A área classificada em Crédito é relacionada com: inadimplência; e concentração. A de Mercado integra possíveis riscos relacionados a: taxas de juros; câmbio; e financiamentos. A última área de riscos financeiros é a de Liquidez e engloba riscos de fluxo de caixa.

Os riscos operacionais subdividem-se em cinco áreas, cada uma refletindo mais divisões de riscos. A de Processo abarca os ricos de capacidade operacional e eficiência no desenvolvimento de processos; os riscos de fornecimento; e os referentes a perda e/ou obsolescência. Já a área Pessoal contém a preocupação com riscos de capacitação; retenção de talentos; e saúde e segurança. Na área de

Tecnologia da Informação os riscos prevalentes relacionam-se à segurança da informação; e disponibilidade de infraestrutura. As duas últimas áreas dos riscos operacionais são relacionadas a Informações, contendo o risco da integridade das informações e, por fim, a área relacionada ao Meio Ambiente que contém os riscos de resíduos, emissões e efluentes.

A última categoria de riscos denominada de riscos legais é subdividida em quatro tipos principais de riscos que são: trabalhistas; tributários; cíveis; e conformidade regulatória.

Sobre a técnica de mensuração, a Cagece realiza a Análise Geral de Riscos (AGR), pela qual todos os riscos da Companhia são avaliados e analisados quanto à probabilidade e ao impacto. Neste critério, cruzando as análises da probabilidade que levam em conta, por exemplo, se o grau de exposição é diário, quinzenal, mensal, anual ou eventual, e analisando também o se o impacto é nacional, regional ou interno, por exemplo, os riscos são divididos em quatro níveis classificáveis em: pequeno, moderado, alto e crítico.

Conforme exposto na Política de Gestão de Riscos da Companhia, a Coordenação de Riscos e Controles Internos e o Comitê de Riscos Corporativos são responsáveis por executar a definição do grau de tolerância do risco (apetite ao risco), avaliação e priorização dos riscos identificados. O Conselho de Administração (CAD) é o órgão responsável por aprovar e monitorar todo o material desenvolvido, e apoiar a implementação dos sistemas de gestão de riscos e de controles internos. A Política estabelece em uma Matriz de Responsabilidades a atuação do CAD quanto às responsabilidades de aprovação, recepção de informações e assessoramento para disponibilizar ou orientar sobre como tratar as informações. Nessa Matriz são contempladas atividades de análise de riscos, apetite ao risco, avaliação e priorização aos riscos e plano de respostas ao risco (CAGECE, 2022).

Diante das discriminações e respostas às reflexões, fica claro o atendimento da Cagece às especificações propostas, demonstrando, portanto, o cumprimento deste quinto ponto de observação de forma satisfatória.

5.1.6 Sistemas, dados e modelos de informação

A sexta reflexão sugerida pela metodologia do IBGC traz à tona o questionamento sobre a possibilidade de levar aos diferentes níveis da empresa informações sobre a exposição de riscos de cada área. Sobre este assunto foi possível perceber, durante a entrevista realizada com as gestoras, que há uma preocupação da Companhia para que os dados relacionados ao gerenciamento de riscos cheguem a todos os empregados.

Nesta perspectiva, treinamentos e fóruns são realizados e abertos para todos que fazem parte da empresa. O objetivo principal é a sensibilização sobre o impacto do tema para a Cagece, para que os envolvidos possam entender a temática, sendo capazes também de perceber e opinar sobre o assunto, enriquecendo as discussões e possibilitando melhorias. No mesmo sentido, o Programa de Disseminação da Gestão de Riscos, já mencionado anteriormente, também contribui para divulgar e ampliar os conhecimentos sobre riscos, e, segundo a coordenadora da GRC, por meio dele a temática de riscos conseguiu chegar de forma efetiva na base da organização.

As entrevistadas explicaram também que um sistema de gestão de riscos foi adquirido por meio de licitação pela empresa e tem como objetivo, dentre tantos outros, facilitar a visualização e comunicação por parte de todos os níveis da companhia, dada a necessidade de disseminação dessas informações para o sucesso das estratégias de gerenciamento de riscos.

5.1.7 Cultura de gerenciamento de riscos, comunicação e treinamento e monitoramento e melhoria contínua

O último ponto de reflexão tem como base a cultura organizacional em torno da gestão de riscos e como a comunicação, o treinamento, o monitoramento e a melhoria contínua estão interrelacionados. Dentro desta perspectiva é possível perceber, tanto nos documentos analisados quanto no decorrer da entrevista realizada, que a organização tem passado por um processo de difundir a cultura de gestão de riscos e se preocupa em fazê-lo de forma sistematizada contando com o Programa de Disseminação da Metodologia de Gestão de Riscos, Controles Internos e Processo.

O principal objetivo é levar ao dia a dia dos empregados facilidades e comodidades da gestão de riscos e incorporá-la à rotina das atividades diárias. O Programa de Disseminação da Gestão de Riscos da Companhia tem feito o seu papel

neste aspecto e para as gestoras ele tem sido essencial para essa conexão da temática com os diversos níveis e áreas da Companhia.

Dentro deste contexto, a Carta Anual de Políticas Públicas explica que:

> Os controles internos e a Gestão de Riscos são fortemente disseminados na Cagece e vêm se consolidando nos últimos anos como ferramentas essenciais para o atingimento dos objetivos do negócio. (...) Na Companhia, a Gestão de Riscos é disseminada em todos os níveis da organização, cabendo ao responsável por cada processo gerenciar os seus respectivos riscos. (...) Treinamentos periódicos são realizados junto ao corpo funcional da Companhia com o objetivo de disseminar a cultura da Gestão de Riscos e de Processos. A Companhia promove a interação entre seus diversos agentes de controle, com vistas a subsidiar o alcance dos objetivos organizacionais, a partir de um sistema orientado para prevenir, detectar e remediar riscos de conformidade e integridade (CAGECE, 2023).

Sobre os treinamentos, a Cagece se preocupa em treinar e atualizar seus empregados de forma contínua e abrangendo toda a organização. A cada mudança na estrutura, os empregados que passam a ocupar cargos de chefia ou a fazer parte do Grupo de Trabalho (GT) para a realização do gerenciamento de riscos, também são orientados pela GRC para realizarem os cursos pré-determinados.

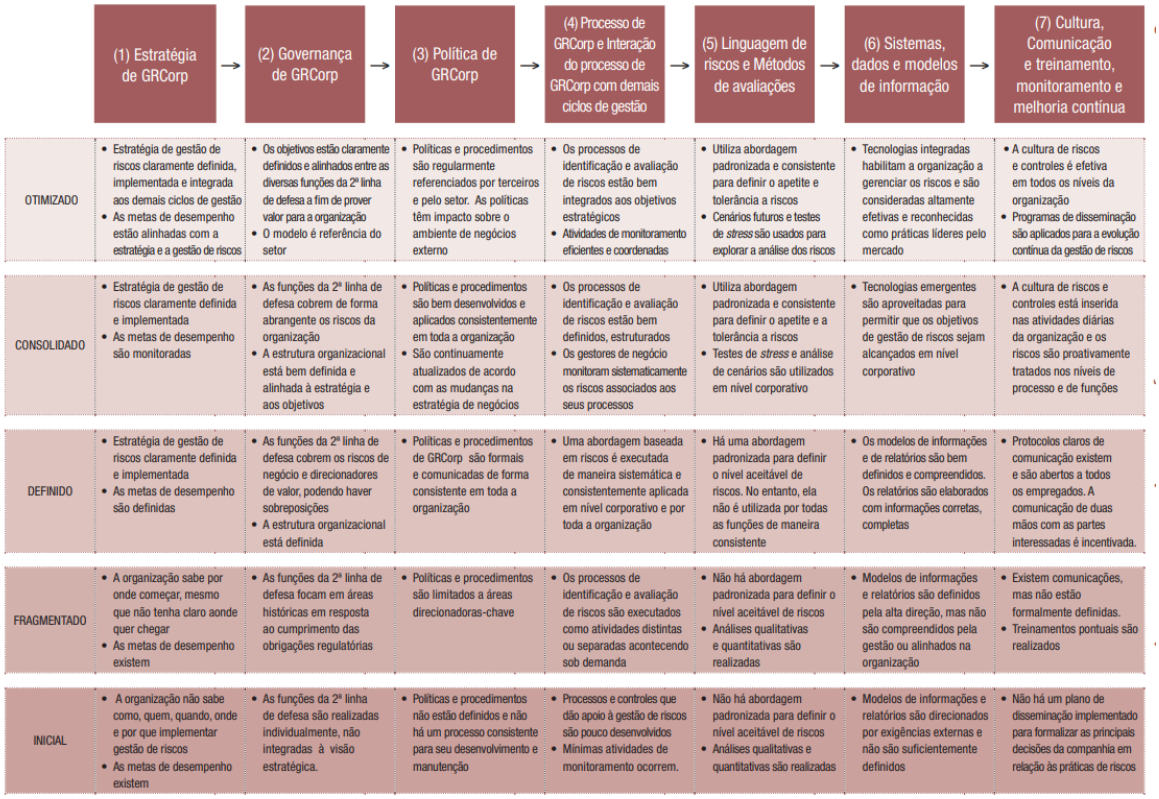
A Alta Administração também passa por um treinamento anual organizado pela GRC, em atendimento à Lei nº 13.303/2016, em que a temática de riscos é discutida. As atualizações legislativas são repassadas e isso leva a uma maior integração dos membros dos Conselhos de Administração, Fiscal, Comitê de Auditoria Estatutário, Diretoria e destes com demais gestores.

O monitoramento das práticas de gerenciamento de riscos por parte da empresa é constante, uma vez que os riscos são mutáveis no decorrer do tempo. A gerente informou que a cada quatro meses, que corresponde ao que é chamado de ciclo, os riscos são avaliados para analisar se continuam com a mesma classificação ou se a resposta sugerida para eles surtiu efeitos e foi reduzido o seu nível de criticidade. Outro acompanhamento que também existe é a avaliação da Política de Gestão de Riscos a cada dois anos, demonstrando, portanto, a preocupação em atualizar a situação da Companhia para que esteja sempre em capacidade de melhorar seus processos e tarefas diárias.

5.2 MENSURAÇÃO DA MATURIDADE COM BASE NOS COMPONENTES DE GESTÃO DE RISCOS DO IBGC

Depois de responder às reflexões sugeridas no tópico anterior, é possível ter uma base concreta para analisar e identificar a maturidade em que a empresa se encontra. A Figura 12 mostra a classificação proposta pelo IBGC e em seguida é exposto o Quadro 10 com a classificação de cada componente baseado nas análises expostas.

FIGURA 12 – MENSURAÇÃO DA MATURIDADE DE GRCORP



	(1) Estratégia de GRCorp	(2) Governança de GRCorp	(3) Política de GRCorp	(4) Processo de GRCorp e Interação do processo de GRCorp com demais ciclos de gestão	(5) Linguagem de riscos e Métodos de avaliações	(6) Sistemas, dados e modelos de informação	(7) Cultura, Comunicação e treinamento, monitoramento e melhoria contínua
OTIMIZADO	• Estratégia de gestão de riscos claramente definida, implementada e integrada aos demais ciclos de gestão • As metas de desempenho estão alinhadas com a estratégia e a gestão de riscos	• Os objetivos estão claramente definidos e alinhados entre as diversas funções da 2ª linha de defesa a fim de prover valor para a organização • O modelo é referência do setor	• Políticas e procedimentos são regularmente referenciados por terceiros e pelo setor. As políticas têm impacto sobre o ambiente de negócios externo	• Os processos de identificação e avaliação de riscos estão bem integrados aos objetivos estratégicos • Atividades de monitoramento eficientes e coordenadas	• Utiliza abordagem padronizada e consistente para definir o apetite e tolerância a riscos • Cenários futuros e testes de *stress* são usados para explorar a análise dos riscos	• Tecnologias integradas habilitam a organização a gerenciar os riscos e são consideradas altamente efetivas e reconhecidas como práticas líderes pelo mercado	• A cultura de riscos e controles é efetiva em todos os níveis da organização • Programas de disseminação são aplicados para a evolução contínua da gestão de riscos
CONSOLIDADO	• Estratégia de gestão de riscos claramente definida e implementada • As metas de desempenho são monitoradas	• As funções da 2ª linha de defesa cobrem de forma abrangente os riscos da organização • A estrutura organizacional está bem definida e alinhada à estratégia e aos objetivos	• Políticas e procedimentos são bem desenvolvidos e aplicados consistentemente em toda a organização • São continuamente atualizados de acordo com as mudanças na estratégia de negócios	• Os processos de identificação e avaliação de riscos estão bem definidos, estruturados • Os gestores de negócio monitoram sistematicamente os riscos associados aos seus processos	• Utiliza abordagem padronizada e consistente para definir o apetite e a tolerância a riscos • Testes de *stress* e análise de cenários são utilizados em nível corporativo	• Tecnologias emergentes são aproveitadas para permitir que os objetivos de gestão de riscos sejam alcançados em nível corporativo	• A cultura de riscos e controles está inserida nas atividades diárias da organização e os riscos são proativamente tratados nos níveis de processo e de funções
DEFINIDO	• Estratégia de gestão de riscos claramente definida e implementada • As metas de desempenho são definidas	• As funções da 2ª linha de defesa cobrem os riscos de negócio e direcionadores de valor, podendo haver sobreposições • A estrutura organizacional está definida	• Políticas e procedimentos de GRCorp são formais e comunicadas de forma consistente em toda a organização	• Uma abordagem baseada em riscos é executada de maneira sistemática e consistentemente aplicada em nível corporativo e por toda a organização	• Há uma abordagem padronizada para definir o nível aceitável de riscos. No entanto, ela não é utilizada por todas as funções de maneira consistente	• Os modelos de informações e de relatórios são bem definidos e compreendidos. Os relatórios são elaborados com informações corretas, completas	• Protocolos claros de comunicação existem e são abertos a todos os empregados. A comunicação de duas mãos com as partes interessadas é incentivada.
FRAGMENTADO	• A organização sabe por onde começar, mesmo que não tenha claro aonde quer chegar • As metas de desempenho existem	• As funções da 2ª linha de defesa focam em áreas históricas em resposta ao cumprimento das obrigações regulatórias	• Políticas e procedimentos são limitados a áreas direcionadoras-chave	• Os processos de identificação e avaliação de riscos são executados como atividades distintas ou separadas acontecendo sob demanda	• Não há abordagem padronizada para definir o nível aceitável de riscos • Análises qualitativas e quantitativas são realizadas	• Modelos de informações e relatórios são definidos pela alta direção, mas não são compreendidos pela gestão ou alinhados na organização	• Existem comunicações, mas não estão formalmente definidas. • Treinamentos pontuais são realizados
INICIAL	• A organização não sabe como, quem, quando, onde e por que implementar gestão de riscos • As metas de desempenho existem	• As funções da 2ª linha de defesa são realizadas individualmente, não integradas à visão estratégica.	• Políticas e procedimentos não estão definidos e não há um processo consistente para seu desenvolvimento e manutenção	• Processos e controles que dão apoio à gestão de riscos são pouco desenvolvidos • Mínimas atividades de monitoramento ocorrem.	• Não há abordagem padronizada para definir o nível aceitável de riscos • Análises qualitativas e quantitativas são realizadas	• Modelos de informações e relatórios são direcionados por exigências externas e não são suficientemente definidos	• Não há um plano de disseminação implementado para formalizar as principais decisões da companhia em relação às práticas de riscos

Fonte: IBGC, 2017

QUADRO 10 – MENSURAÇÃO DA MATURIDADE DA CAGECE

Componentes de GRCorp	Avaliação
Estratégia de gestão de riscos	Otimizada
Governança de gestão de riscos	Otimizada
Política de gestão de riscos	Otimizada
Processo de gerenciamento de riscos e interação com os demais ciclos de gestão	Definido
Linguagem de riscos e métodos de avaliação	Definido
Sistemas, dados e modelos de informação	Definido
Cultura de gerenciamento de riscos, comunicação e treinamento e monitoramento e melhoria contínua	Consolidada

Fonte: Dados da pesquisa, 2023

O IBGC (2017) explica que o objetivo de utilizar o modelo de maturidade é fornecer para a organização um guia que facilite a melhoria na capacidade de gestão, permitindo a definição de uma abordagem realista de curto, médio e longo prazos para a estratégia de Gestão de Riscos. Essa avaliação permite que a organização possa documentar, comunicar e programar melhorias no seu modelo de gerenciamento. O produto final da avaliação deverá compreender a análise da situação atual em cada dimensão, a definição do estágio desejado e as ações requeridas para se alcançar o estágio desejado, que devem ser objeto de planos de ação. É dentro dessa perspectiva que foram realizadas sugestões para os planos de ação percebidos como necessários no tópico a seguir.

5.3 PLANO DE AÇÃO

Ainda levando em consideração a metodologia proposta pelo IBGC apresenta-se a situação almejada para a organização em estudo baseado no Quadro 11 estabelecido a seguir:

QUADRO 11 – CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS DE MATURIDADE

Dimensão	Nível de Maturidade					Estágio atual	Estágio desejado
	1.Inicial	2.Fragmentado	3.Definido	4.Consolidado	5.Otimizado	●	★
Processo de gerenciamento de riscos e interação com os demais ciclos de gestão			●	★		3	4
Linguagem de riscos e métodos de avaliação			●	★		3	4
Sistemas, dados e modelos de informação			●	★		3	4
Cultura de gerenciamento de riscos, comunicação e treinamento e monitoramento e melhoria contínua				●	★	4	5

Fonte: Adaptado de IBGC, 2017

O IBGC (2017) explica que, uma vez analisado o nível de maturidade atual e definido o nível almejado, a empresa deve estabelecer as ações para a evolução das práticas de gestão de riscos, designando um grupo de trabalho para a atuação nos planos estabelecidos.

Com o objetivo de sugerir melhorias para os componentes de gestão de riscos corporativos que não alcançaram a nota máxima na mensuração da maturidade da

Cagece, foi realizado um plano de ação, por meio da ferramenta 5W2H, contendo alternativas para que nos próximos ciclos, a maturidade possa melhorar a sua classificação.

Mello et al (2016) definem a ferramenta 5W2H como um plano de ação que tem por objetivo executar um checklist para tornar preciso o resultado que se pretende alcançar realizando perguntas que permitirão, por meio de suas respostas, obter um planejamento geral para a tomada de decisão quanto às ações que devem ser realizadas. Lucinda (2016) complementa que a sigla 5W2H são as iniciais de sete perguntas a serem respondidas com o objetivo de dirimir quaisquer dúvidas sobre o que deve ser feito. 5W e 2H são as iniciais de perguntas em inglês que significam: O quê? (*What*?); Por quê? (*Why*?); Onde? (*Where*?); Quem? (*Who*?); Quando? (*When*?); Como? (*How*?); Quanto? (*How Much*?). Nesse contexto, o próximo tópico apresentará as sugestões propostas.

5.3.1 Planos de ação

Plano 1: Melhoria no processo de gerenciamento de riscos e interação com os demais ciclos de gestão

O fator analisado que gerou o rebaixamento na maturidade do componente “processo de gerenciamento de riscos” foi a falta de um modelo que incorpore a gestão de riscos aos processos decisórios da empresa. Nesse sentido, caberá aos gestores elaborarem um diagnóstico que elenque os principais resultados alcançados pela Companhia e que possam ser associados a práticas de gerenciamento de riscos implementadas de forma objetiva e clara.

O objetivo principal desse diagnóstico institucional é possibilitar o entendimento, por parte dos colaboradores, de que a gestão de riscos não se restringe a um procedimento legal a ser adotado e que ela pode ser fator determinante para uma escolha bem-sucedida que resulta em alcance de metas. Esse processo é lento, pois esbarra em fronteiras culturais da companhia, mas é de fundamental importância para que a gestão de riscos seja percebida como uma ferramenta efetiva. O Quadro 12 a seguir apresenta a proposta elaborada

QUADRO 12 – PLANO DE AÇÃO 1

Diagnóstico Institucional	
5W	
O quê? (What)	Fazer um levantamento associando o gerenciamento de riscos ao alcance de objetivos organizacionais
Por quê? (Why)	Ao associar a gestão de riscos ao atingimento de metas e resultados, a ferramenta se fortalece e passa a ser popularizada frente a decisões de pequeno ou de grande porte
Onde? (Where)	Em todos os níveis hierárquicos da Companhia
Quem? (Who)	Gerência de Governança, Riscos e Conformidade (GRC)
Quando? (When)	Anualmente.
2H	
Como? (How)	Publicação do Diagnóstico Interno Anual que contemple os resultados alcançados pelas áreas, associando a ações realizadas pelos setores, gerando a sensação de pertencimento aos que fazem o gerenciamento de seus riscos.
Quanto? (How Much)	-

Fonte: Dados da pesquisa, 2023

Plano 2: Melhoria na linguagem de riscos e métodos de avaliação

Para analisar a possibilidade de melhoria deste componente faz-se necessário informar que seu ponto de dificuldade é relacionado à ausência de prospecção de cenários e ainda ao fato de não existirem testes de estresse relatados tantos nos documentos analisados quanto na fala das entrevistadas.

Com isso, é necessário que a equipe gestora busque conhecimentos para desenvolver essas ações e consiga implementar essa melhoria para a análise dos seus riscos. Nesse contexto, sugere-se a busca por treinamentos e consequentemente seja colocado em prática por meio de visualizações dos cenários para determinadas escolhas ou ainda os testes de estresse. O Quadro 13 a seguir apresenta a proposta elaborada.

QUADRO 13 – PLANO DE AÇÃO 2

Treinamento e aquisição de software	
5W	
O quê? (What)	Treinar profissionais escolhidos pela GRC para posterior aplicação da teoria na empresa por meio de software a ser adquirido

Por quê? (Why)	Como não houve menção nos documentos e na entrevista sobre a análise de cenários e testes de estresse, já que é um fator importante para a metodologia determinada pelo IBGC, faz-se necessário buscar o conhecimento para que por meio dele sejam propostas e executadas ações futuras de melhorias para a companhia com softwares e treinamentos
Onde? (Where)	Gerência de Governança, Riscos e Conformidade
Quem? (Who)	Profissionais designados para participarem do treinamento e aplicarem ao software
Quando? (When)	Em até dois anos
2H	
Como? (How)	Contratação de profissionais ou curso especializados que ministrem aulas de capacitação para os empregados designados e compra de software que auxilie na análise de cenários
Quanto? (How Much)	Entre R$ 5.000,00 e R$ 10.000,00.

Fonte: Dados da pesquisa, 2023

Plano 3: Melhoria nos sistemas, dados e modelos de informação

Para que seja alcançado o terceiro objetivo, os gestores da Cagece deverão implementar o software adquirido por meio de licitação que tem como objetivo principal facilitar o processo de gestão de riscos. Para validar esse investimento será necessário fazer com que o sistema sirva às principais demandas que serão ordenadas pela GRC. O Quadro 14 a seguir apresenta a proposta elaborada.

QUADRO 14 – PLANO DE AÇÃO 3

Implementar software de gestão de riscos em toda a Companhia	
5W	
O quê? (What)	Implementar sistema de informação adquirido por meio de licitação
Por quê? (Why)	O software agirá como facilitador às tarefas do processo de gestão de riscos, fazendo com que haja menos erros
Onde? (Where)	Em todos os níveis hierárquicos da Companhia
Quem? (Who)	Gerência de Governança, Riscos e Conformidade
Quando? (When)	Em até 6 meses após a implementação efetiva na GRC
2H	
Como? (How)	Por meio de treinamentos internos com a equipe que já domina sua execução
Quanto? (How Much)	-

Fonte: Dados da pesquisa, 2023

Plano 4: Cultura de gerenciamento de riscos, comunicação e treinamento e monitoramento e melhoria contínua

Apesar de a Cagece estar constantemente motivada a disseminar a cultura de gestão de riscos, inclusive contando com um Programa de Disseminação voltado para este objetivo, ainda é possível identificar algumas lacunas que podem dificultar o gerenciamento dos riscos. Como exemplo pode-se citar quando um gestor de área prioriza outra tarefa em detrimento de gerenciar seus riscos e faz sua ordem de prioridades, fazendo com que seus superiores precisem cobrar para que aquela obrigação seja concluída.

Nesse aspecto é interessante que a gestão identifique essas áreas mais resistentes e promova o estímulo à execução destas práticas, explicando a importância da gestão de riscos para a empresa. A proposta é que além dos treinamentos já existentes e do fórum anual, seja possível uma conversa mais próxima da GRC com os Grupos de Trabalho em que sejam discutidas as ações realizadas em cada área trabalhada em forma de mesa redonda ou palestras rápidas. O Quadro 15 a seguir apresenta a proposta elaborada.

QUADRO 15 – PLANO DE AÇÃO 4

Promoção de ações integrativas	
5W	
O quê? (What)	Promover ações que integrem os grupos de trabalho de cada área com conversas, mesas redondas ou palestras que valorizem a gestão de riscos
Por quê? (Why)	As áreas mais resistentes precisam conviver e perceber a importância da gestão de riscos em suas atividades rotineiras
Onde? (Where)	Em cada área que apresente resistência identificada pela GRC
Quem? (Who)	Gerência de Governança, Riscos e Conformidade
Quando? (When)	Anualmente
2H	
Como? (How)	Por meio de conversas, mesas redondas e palestras
Quanto? (How Much)	-

Fonte: Dados da pesquisa, 2023

6 CONCLUSÃO

Este estudo buscou responder às questões de pesquisa presentes no item 3.2 que estão atreladas ao alcance dos objetivos específicos deste trabalho e consequentemente o atingimento do objetivo geral do estudo. O capítulo foi dividido em três partes, sendo a primeira apresentando as respostas a cada objetivo específico, logo depois foram feitas sugestões para pesquisas futuras e, por fim, as considerações finais sobre a presente pesquisa.

6.1 RESPONDENDO ÀS QUESTÕES DE PESQUISA

6.1.1 Quais as principais práticas de gestão de riscos na Cagece?

Depois da análise dos dados da pesquisa e de integrá-las com as informações que surgiram na entrevista foi possível perceber que a empresa tem se dedicado ao aprimoramento da área, desde a implementação da sua Política de Gestão de Riscos, em 2018. Depois desse marco importante, que definiu toda a estrutura a ser seguida, a empresa vem incorporando essas práticas de gerenciamento em todos os níveis de companhia.

É interessante citar que as tarefas que envolvem o gerenciamento de riscos na Cagece são bem definidas e atendem ao que se propõem em sua política, passando pelos passos sugeridos pelo COSO e ficando clara sua identificação, tanto nos documentos disponibilizados quanto nas falas das gestoras entrevistadas.

A empresa divide as tarefas principais para cada setor da organização e todos os envolvidos têm em mente seu papel na importante tarefa de gerenciar seus riscos, sabendo que o objetivo final é de fundamental importância para fortificar a governança da empresa e dar maior segurança no desenvolvimento de suas tarefas diárias, que tendem a refletir nos resultados da empresa como um todo.

Assim, diante dessa primeira análise que contemplou as práticas de gerenciamento de riscos, pôde-se concluir que a Companhia tem trabalhado de forma integrada e buscando alinhar os objetivos em torno do que foi estabelecido em sua Política. Devido a isso, a maioria de suas áreas já vivenciam a gestão de riscos como parte de suas rotinas diárias.

6.1.2 Existiram situações facilitadoras à implementação dessa ferramenta?

Para responder à segunda pergunta de pesquisa, três aspectos principais foram evidenciados: a gestão de processos; o Programa de Disseminação; e a cultura organizacional. De acordo com as justificativas expostas, as gestoras definiram que esses três aspectos facilitaram a implementação da gestão de riscos na empresa.

Como ponto de partida, para começarem a implementação na Cagece, a equipe gestora analisou e identificou que a gestão de riscos seria uma aliada para iniciar esse procedimento e apresentar a nova ferramenta aos empregados, já que estavam adaptados com o gerenciamento de seus processos. Nesse aspecto, para a maioria das áreas o gerenciamento de riscos fluiu com mais facilidade por esse motivo.

Outro aspecto importante na visão das gestoras foi o Programa de Disseminação, realizado pela Gerência da qual fazem parte, e que levou e continua levando informações sobre a temática em todos os níveis hierárquicos da empresa.

Por fim, também elencado como fator facilitador à implementação, tem-se a cultura da organização, uma vez que não impôs resistência às designações impostas pelas legislações e regras impostas pela companhia. Para as entrevistadas as pessoas que compõem a companhia se mostraram abertas à nova realidade que surgia e fazem questão de participar e aprimorar seus conhecimentos.

Sintetizando, a companhia contou com pontos facilitadores à implementação da gestão de riscos e atribuem a estes, o sucesso que a ferramenta tem tido nesses anos iniciais de implementação.

6.1.3 Houve algum fator que inibiu a implementação da gestão de riscos?

Sobre essa questão as gestoras enumeraram três principais pontos de discussão: a questão cultural atribuída ao serviço público; as mudanças de estrutura na companhia; e o desconhecido.

Explicando o primeiro ponto, a gerente observa que apesar de serem uma sociedade de economia mista, o fator público é forte na cultura de seus empregados e isso gera certo apego à manutenção de rotinas estabelecidas, e inicialmente, com as mudanças e incrementos de tarefas nas rotinas, os empregados se sentiram desconfortáveis.

Além disso, as alterações nas estruturas fazem com que algumas áreas sejam desligadas de suas gerências e diretorias, por exemplo, mudando suas atribuições e consequentemente seus processos e gerenciamento de riscos, o que leva a terem que recomeçar essas atividades do início, gerando descontentamento entre os empregados.

Por fim, as mudanças e novidades que uma ferramenta desconhecida gera, também é motivo de algumas dificuldades de relacionamentos dentro da companhia. Os desafios de novos procedimentos geraram dificuldades nesse processo de implementação da gestão de riscos.

Fica claro então que a Cagece enfrentou dificuldades e vem trabalhando para que elas sejam dissolvidas no decorrer do tempo, para que não signifiquem um desafio maior para a empresa e seus empregados.

6.1.4 Quais os impactos que a gestão de riscos causou na empresa?

Respondendo a esse questionamento, fica claro que neste ponto só existem pontos positivos, principalmente quando relacionados a uma visualização racional na prioridade de utilização de recursos. Além disso, o fato de ser possível minimizar o nível de classificação de riscos identificados com as respostas dadas pela gestão, também tem sido motivo de satisfação pela gerência responsável pelo gerenciamento de riscos.

Apesar de ainda não haver uma mensuração objetiva desses impactos ligados aos resultados da empresa, a expectativa é que em breve esse aspecto seja alcançado e possível de ser observado pelos envolvidos nesse gerenciamento.

Dessa forma, é possível depreender impactos positivos derivados da implementação nesses primeiros anos e que há uma expectativa positiva para os anos que virão.

6.1.5 Qual o foco predominante da gestão de riscos na Cagece (conformidade ou desempenho)?

Sobre esse questionamento é possível perceber a importância dada à conformidade pela empresa. Atender às imposições legais é fator natural e de fácil

entendimento pelos empregados da companhia, conforme explicam as gestoras entrevistadas, já que a cultura de conformidade é considerada forte.

Nesse aspecto, é possível perceber que desde a implantação da gestão de riscos por meio de sua Política de Gestão de Riscos, a motivação foi o atendimento à legislação, mas existe o desejo por parte da gestão que em um futuro próximo haja uma conjunção desses aspectos que faça com que a gestão de riscos tenha mais aspectos de desempenho a serem considerados, transformando-se em uma ferramenta de gestão apta a auxiliar nos processos decisórios da organização.

6.1.6 Qual o estágio de maturidade da gestão de riscos na companhia?

Com o auxílio da metodologia do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), foi possível analisar sete componentes e sobre eles tecer comentários para auxiliar na mensuração de maturidade que de cada um deles. A mensuração abrangia cinco avaliações classificadas em ordem crescente de: inicial; fragmentado; definido; consolidado; e otimizado.

Como resultado foi possível observar que três pontos analisados atingiram a classificação máxima de maturidade, que foram: a Estratégia de Gestão de Riscos, a Governança de Gestão de Riscos e a Política de Gestão de Riscos. Todos classificados com a maturidade “otimizada”, uma vez que atenderam aos requisitos de análise em todos os tópicos sugeridos.

Como “consolidada” ficou classificada a cultura de gestão de riscos, uma vez que apesar de bem definidas ainda enfrenta obstáculos que os gestores tentam contornar no decorrer de suas atividades diárias.

Três componentes foram classificados na faixa intermediária, que é nomeada de “definida”, são elas: os processos de gerenciamento de riscos, a linguagem de riscos e os sistemas, dados e modelos de informações por apresentarem lacunas a serem desenvolvidas pela gestão da Companhia.

Nenhum componente foi classificado como inicial ou fragmentado, o que demonstra que, no decorrer de quase cinco anos, as práticas de gestão de riscos têm evoluído e ocupado espaço nas diferentes áreas e níveis hierárquicos da Cagece, podendo-se concluir que a companhia obteve no seu todo a classificação como maturidade consolidada, que corresponde a nota 4 de 5.

6.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Como sugestões para trabalhos futuros seria interessante a análise em conjunto das demais companhias de saneamento, tanto de forma regional como de forma nacional, uma vez que todas fazem parte do bloco de sociedades de economia mista e passaram por esse marco transformador da Lei 13.303/2016. Nesse sentido, seria interessante analisar os vieses de cada companhia e como cada Estado lidou com as transformações, comparando o que não funcionou e o que tem rendido resultados positivos.

A análise de maturidade de cada companhia também seria um importante indicador, já que elas se submeteram e implementaram suas Políticas de Gestão de Riscos em tempo semelhante. Nesta sugestão, a análise deixaria de ser local e passaria a ser nacional, o que resultaria em uma pesquisa com complexidade e visualização da realidade de forma ampla dentro de uma temática tão importante para o país.

6.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todo o exposto, pôde-se depreender que a Gestão de Riscos vem se destacando como ferramenta importante no decorrer dos anos. A possibilidade de sua incorporação ao serviço público, mesmo que de forma lenta, vem agregando e mostrando ser possível implementar objetivos que antes só eram utilizados pelo setor privado para auxiliar os gestores públicos em seus processos decisórios.

A Cagece tem buscado a cada dia integrar a gestão de riscos às práticas diárias da companhia. Foi possível perceber também que é um assunto relevante em todos os níveis hierárquicos e que ela vem ocupando seu espaço nas pautas e discussões de gestão da empresa, sendo motivo de prospecções positivas para o futuro.

Apesar de a gestão de riscos ter iniciado sua atuação nas Estatais por força da Lei nº 13.303/2016, é fato que sua implementação e manutenção tem sido motivada desde a aprovação de normativos internos, incentivos a treinamentos, criação de estruturas e grupos de trabalho que elevam essa forma de gestão a uma ferramenta que será consolidada diariamente por todos os gestores e empregados que fazem parte da Cagece.

Como dificuldades ao desenvolvimento deste trabalho pode-se citar inicialmente o obstáculo à realização das entrevistas na primeira empresa cogitada para a pesquisa. Os possíveis entrevistados limitaram as possibilidades de questionamentos até não ser mais viável a realização da pesquisa, já que não seria possível alcançar os objetivos propostos.

Além disso, também foram constatadas restrições impostas pela Lei Estadual de Acesso à Informação, a Lei nº 15.175/2012, que estabeleceu sigilo de quinze anos a informações que seriam interessantes para este trabalho, como por exemplo, na mensuração da maturidade da Companhia, já que os dados foram limitados ao que podia ser consultado.

Inobstante, o objetivo geral deste trabalho foi alcançado, uma vez que da análise dos dados foi possível entender os benefícios da adoção da gestão de riscos como ferramenta de controle na Cagece, podendo sintetizar que tem sido uma experiência positiva na Administração Pública e que pode gerar perspectivas de sucesso até mesmo quando passa pelas dificuldades.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, D. **COSO ERM:** Getting risk management right: Strategy and organizational performance are the heart of the updated framework. Internal Auditor, v. 74, n. 5, p. 38, 2017.

APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da Ciência - Filosofia e prática da pesquisa.** (2a. ed. rev. atual.) São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2013.

ARAÚJO, D. J. Cunha; LIBONATI, J. J.; MIRANDA, L. C.; RAMOS, F. de S. Unidades de Controle Interno dos municípios brasileiros: Análise sob a ótica do COSO II. **Revista Universo Contábil.** Vol. 12, n. 2, abril-junho, 2016, pp. 39-58. Universidade Regional de Blumenau. Blumenau, 2016.

ASSI, M. **Gestão de riscos com controles internos:** ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios. 2ª edição. São Paulo: Saint Paul Editora, 2021.

Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT. **Gestão de Riscos** – Princípios e diretrizes. NBR ISO 31000. Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2009.

Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT. **ISO 31000:2018 gestão de riscos** – diretrizes. Rio de Janeiro, 2018.

ÁVILA, M. D. G. Gestão de Riscos no Setor Público. **Revista Controle - Doutrina E Artigos.** Vol 12, nº 2, 179-198. Fortaleza, 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70 Brasil, 2016.

BERWIG, A. **Direito Administrativo**. Ijuí: Editora Unijuí, 2019.

BONIN, J. A. **Pesquisa exploratória**. Separata de: MALDONADO, A. E et al. Metodologias de Pesquisa em Comunicação. 2ª. ed. cap. Revisitando os bastidores da pesquisa: Práticas metodológicas na construção de um projeto de investigação, p. 19-41. Porto Alegre: Meridional, 2011.

BRASIL. ANVISA. **Gestão de Riscos Corporativos** - Guia Prático de GRC, 2018.

BRASIL. **Diagnóstico Temático Serviços de Água e Esgoto**. Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento – SNIS. Ministério do Desenvolvimento Regional. Secretaria Nacional de Saneamento. Brasília, 2021.

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU** - Nº 01 de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Brasília, 2016.

BRASIL. **Lei nº 14.026/2020** de 15 de Julho de 2020. Atualiza o marco legal do saneamento básico e altera a Lei nº 9.984, de 17 de julho de 2000, para atribuir à

Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico (ANA) competência para editar normas de referência sobre o serviço de saneamento, a Lei nº 10.768, de 19 de novembro de 2003, para alterar o nome e as atribuições do cargo de Especialista em Recursos Hídricos, a Lei nº 11.107, de 6 de abril de 2005, para vedar a prestação por contrato de programa dos serviços públicos de que trata o art. 175 da Constituição Federal, a Lei nº 11.445, de 5 de janeiro de 2007, para aprimorar as condições estruturais do saneamento básico no País, a Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010, para tratar dos prazos para a disposição final ambientalmente adequada dos rejeitos, a Lei nº 13.089, de 12 de janeiro de 2015 (Estatuto da Metrópole), para estender seu âmbito de aplicação às microrregiões, e a Lei nº 13.529, de 4 de dezembro de 2017, para autorizar a União a participar de fundo com a finalidade exclusiva de financiar serviços técnicos especializados. Diário Oficial da União, Brasília, 2020.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União – CGU. **Metodologia de Gestão de Riscos**. Brasília, 2018.

BRASIL. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU / Tribunal de Contas da União**. Edição 3 - Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração, 2020.

BRASIL. TCU. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. Tribunal de Contas da União. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2013.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Dez passos para a boa governança**. Tribunal de Contas da União. Edição 2 – Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de gestão de riscos**. Tribunal de Contas da União. Brasília : TCU, Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018.

BRASILIANO, A. C. R. **Inteligência em Riscos:** gestão integrada em riscos corporativos. 1. ed. São Paulo: Sicurezza, 2016.

BRASILIANO, A. C. **Inteligência em Riscos:** gestão integrada em riscos corporativos. 2. ed. São Paulo: Sicurezza, 2018.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

COMPANHIA DE ÁGUA E ESGOTO DO CEARÁ – CAGECE. **Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa 2022** (Ano-base 2021). Ceará, 2022. Disponível em: https://www.cagece.com.br/wp-content/uploads/2022/09/Carta_Anual_de_Politicas_Publicas_-_Versao_Final.pdf. Acesso em: 02/02/2023.

COMPANHIA DE ÁGUA E ESGOTO DO CEARÁ – CAGECE. **Nossa História.** Ceará, 2023. Disponível em: https://www.cagece.com.br/quem-somos/historia/ . Acesso em: 24/01/2023.

COMPANHIA DE ÁGUA E ESGOTO DO CEARÁ – CAGECE. **Política de Gestão de Riscos Corporativos da Cagece**. Ceará, 2023. Disponível em: https://www.cagece.com.br/wp-content/uploads/2023/04/MINUTA_PLT_0012-4-PLT_0012-POLITICA-DE-GESTAO-DE-RISCOS-CORPORATIVOS-DA-CAGECE.pdf. Acesso em: 20/01/2023.

COMPANHIA DE ÁGUA E ESGOTO DO CEARÁ – CAGECE. **Relatório da Administração 2023** (Ano-base 2022). Ceará, 2023. Disponível em: https://www.cagece.com.br/wp-content/uploads/2023/03/RELATORIO-DA-ADMINISTRACAO-2022.pdf. Acesso em: 02/02/2023.

COMPANHIA DE ÁGUA E ESGOTO DO CEARÁ – CAGECE. **Relatório de Sustentabilidade 2021** (Ano-base 2020). Ceará, 2021. Disponível em: https://www.cagece.com.br/wp-content/uploads/2022/12/Relatorio-de-Sustentabilidade_2021_Publicado.pdf. Acesso em: 07/02/2023.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Gerenciamento de Riscos Corporativos** – Estrutura Integrada. 2007. Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil (Audibra) e Pricewaterhouse Coopers Governance, Risk and Compliance. Estados Unidos da América, 2007.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission –

COSO. **Enterprise Risk Management** - Integrating with Strategy and Performance: Executive Summary. New York, USA: COSO, 2017.

CRUZ, C. O.; RODOVALHO, E. da C. Application of ISO 31000 standard on tailings dam safety. **REM-International Engineering Journal**, v.72, n.1, p.47-54, 2019.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. **Introdução:** a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FARIAS, R. P.; LUCA, M. M. M.; MACHADO, M. V. V. A metodologia COSO como ferramenta de gerenciamento dos controles internos. **Contabilidade, gestão e governança**. 12 (3), 55-71, 2009.

FORTINI, C.; SHERMAM, A. **Governança pública e combate à corrupção:** novas perspectivas para o controle da Administração Pública brasileira. Interesse Público – IP, Belo Horizonte, ano 19, n. 102, p. 27-44, mar./abr. 2017.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de Conteúdo**. 5 Ed. Campinas: Editora Autores Associados, 2018.

FRAPORTI, S.; SANTOS, J. B. dos. **Gerenciamento de riscos**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

FREITAS, J. **Gestão de risco para turismo de aventura**. Barueri-SP: Manole, 2018.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, A. C. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 2021.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 7ª edição**.** Grupo GEN. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HILLS, S.; DINSDALE, G. **Uma base para o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem para a gestão de riscos no serviço público.** Centro Canadense para o Desenvolvimento da Gestão. Tradução: Luís Marcos B. L. de Vasconcelos. Brasília: Cadernos ENAP, 2003.

HM TREASURE (Reino Unido). **The Orange Book Management of Risk** - Principles and Concepts, HM Stationery Office, 2004.

HUBBARD. D. W. **The Failure of Risk Management** - Why it's broken and how to fix it. Second Edition. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey, 2020.

Institute of Internal Auditors - IIA. **Modelo das três linhas do IIA 2020:** uma atualização das três linhas de defesa. 2020. Disponível em < https://iiabrasil.org.br/noticia/novo-modelo-das-tres-linhas-do-iia-2020>. Acesso em 26/04/2023.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Gerenciamento de riscos corporativos:** evolução em governança e estratégia / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: I. IBGC, 2017.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Novo COSO ERM:** Gerenciamento de Riscos Corporativos – Integrado com Estratégia e Performance. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, 2019.

INTOSAI. Subcomitê de Normas de Controle Interno. **Diretrizes para Normas de Controle Interno do Setor Público** – Informações Adicionais sobre Gestão de Risco nas Entidades. INTOSAI GOV 9130. Áustria, 2007. Tradução: Antônio Alves de Carvalho Neto. Brasília, 2013.

KISSLER, L.; HEIDEMANN, F. G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Revista de Administração Pública**, 40(3), 479-499, 2006.

LIMA, W. R. N. de; SOUZA, P. A. R.; ZAMBRA, E. M.; SILVA, J. J. da. **Fatores Críticos de Sucesso na Gestão Estratégica de Universidades Públicas**

Brasileiras. *In*: XIX Colóquio Internacional de Gestão Universitária. UFSC, Santa Catarina: 2019.

LUBURIC, R.; PEROVIC, M.; SEKULOVIC, R. Quality Management in Terms of Strengthening the „Three Lines of Defence" in Risk Management-Process Approach. **International Journal for Quality Research**, 9(2), 243-250, 2015.

LUCINDA, M. A. **Análise e Melhoria de Processos** - Uma Abordagem Prática para Micro e Pequenas Empresas. Simplíssimo Livros Ltda, 2016.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. Barueri-SP, Editora Atlas, 2022.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas, 3ª edição**. Grupo GEN. São Paulo: Atlas, 2016.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2020.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MATIAS-PEREIRA, J. **Administração Pública, 5ª edição**. São Paulo: Atlas, 2018.

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no Setor Público**. São Paulo: Grupo GEN, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A.; NOHARA, I. P. **Gestão Pública**. São Paulo: Grupo GEN, 2017.

MELLO, M. F.; CUNHA, L. A.; SILVA, N. J.; ARAÚJO; A. C. A importância da utilização de ferramentas da qualidade como suporte para melhoria de processo em indústria metal mecânica – um estudo de caso. **Revista Exacta**, vol. 15, núm. 4, pp. 63-75. Universidade Nove de Julho São Paulo, Brasil, 2017.

MERRIAM, S. B. TISDELL, E. J. **Qualitative Research:** A Guide to Design and Implementation (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey Bass, 2016.

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais.** (3a ed.). São Paulo: Atlas, 2015

MIRANDA, R. F. de A. **Implementando a gestão de riscos no setor público.** Belo Horizonte: Fórum, 2017.

NUNES, A. B. **As boas práticas de governança como mecanismo de geração de valor e mitigação de riscos** – Novas perspectivas trazidas pelo Estatuto Jurídico das Empresas Estatais às Sociedades de Economia Mista de Capital Aberto. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública). Instituto Brasiliense de Direito Público; Escola de Administração de Brasília. Brasília, 2018.

NUNES, J. V.; WOLOSZYN, M.; GONÇALVES, B. S.; PINTO, M. D. de S. A pesquisa qualitativa apoiada por softwares de análise de dados: uma investigação a partir de exemplos. **Revista Fronteiras – Estudos Midiáticos.** 19(2), 233-244, 2017.

OMS - Organização Mundial da Saúde. **Água, saneamento, higiene e saúde:** Um manual para os profissionais de saúde. Genebra: Organização Mundial da Saúde, 2019.

PREWETT, K.; TERRY, A. COSO's Updated Enterprise Risk Management Framework - A Quest for Depth And Clarity. **Journal of Corporate Accounting & Finance**, 29(3), 16-23, 2018.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico:** Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Freevale, 2013.

RIBEIRO, M. C. P.; DALLEDONE, R. F. L. A Lei nº 13.303/2016 e as sociedades de economia mista: aspectos societários, controle e eficiência. **Revista De Direito Administrativo**. Rio de Janeiro, v. 278, n. 2, p. 148-177, maio/ago. 2019.

SAMIMI, A. Risk Management in Oil and Gas Refineries. **Progress in Chemical and Biochemical Research**. 2020, 3(2), 140-146.

SILVA, D. A. da; SILVA, J. A. da; ALVES, G. de F.; SANTOS, C. D. dos. Gestão de Riscos no setor público: revisão bibliométrica e proposta de agenda de pesquisa. **Revista do Serviço Público**, *[S. l.]*, v. 72, n. 4, p. 824-854, 2021.

SILVEIRA, N. S. M.; GOULARTE, J. L. L. Práticas de Governança no Setor Público Municipal: uma análise a partir do estudo 13 do PSC/IFAC. **Revista de Auditoria Governança e Contabilidade**. Minas Gerais, v.4, n.9, 2016.

SOUSA, C. V. S.; VALGOI, G.; BARBOZA, M. R. T. M.; **Direito Administrativo**. 1ª Ed., Porto Alegre: Sagah, 2019.

SOUZA, F. S. R. N.; BRAGA, M. V. de A.; CUNHA, A. S. M.; SALES, P. D. B. de S. Incorporação de modelos internacionais de gerenciamento de riscos na normativa federal. **Revista de Administração Pública** (54)1. Jan-Fev. Rio de Janeiro, 2020.

SOUZA, K. R.; SANTOS, F.B. **Como gerenciar riscos na Administração Pública** – Estudo prático em licitações. Curitiba: Editora Negócios Públicos do Brasil, 2017.

TRIVELATO, B.F.; MENDES, D.P.; DIAS, M.A. A importância do gerenciamento de riscos nas organizações contemporâneas. REFAS – **Revista FATEC Zona Sul**. v. 4, n. 2, p. 1-20, 2018.

VIEIRA, J. B.; BARRETO, R. T. de S. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2019.

WOODS, M. A contingency theory perspective on the risk management control system within Birmingham City Council. **Management Accounting Research**, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso, planejamento e métodos**. 5ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. São Paulo: Grupo A, 2016.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Convidamos você a participar da entrevista realizada com o intuito de analisar os desafios e benefícios da adoção da gestão de riscos como ferramenta de controle na Cagece. A pesquisa é orientada pelo Prof. Dr. Álvaro Fabiano Pereira de Macedo, da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), sendo requisito parcial para a obtenção do meu grau de mestre em Administração Pública.

É possível retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, independentemente do motivo. Explicamos também que será mantido o sigilo do nome do respondente, informando apenas o cargo de lotação.

O tempo estimado de resposta é de aproximadamente 40 minutos. Assim, contamos com a sua colaboração respondendo à entrevista proposta. Em caso de dúvida você pode entrar em contato a qualquer momento, pelo e-mail: marilliagabrielly@uern.br

1. Como aconteceram as primeiras iniciativas de implementação da gestão de riscos na Cagece?
2. A gestão de riscos está presente em todas as unidades da companhia? De que forma está acontecendo?
3. Qual a fase atual de implantação da gestão de riscos na Cagece?
4. Qual é o envolvimento dos empregados nas ações de gestão de riscos?
5. Existem práticas de incentivo ao aperfeiçoamento, treinamento e capacitação em gestão de riscos? De que forma acontece?
6. Quais foram os fatores que facilitaram a implementação da gestão de riscos na Cagece?
7. Quais foram os fatores que dificultaram a implementação da gestão de riscos no Cagece?
8. Você considera a cultura da Cagece favorável à implementação da gestão de riscos?
9. A equipe é engajada na manutenção da gestão de riscos?
10. De que forma você percebe que o alcance dos objetivos da Cagece está ligado à gestão efetiva dos riscos?
11. De que forma acontece a identificação dos riscos e como eles são avaliados?
12. O que se leva em consideração para definir a resposta aos riscos?
13. Como é feito o controle das ações que buscam dar resposta aos riscos?
14. Vocês contam com algum software ou sistema de informação para auxiliar na gestão de riscos?
15. Na sua opinião, quais os principais riscos enfrentados pela Cagece hoje?
16. Existe uma avaliação contínua dos métodos de gestão de riscos que estão sendo desenvolvidos pela companhia?
17. Quais os principais impactos positivos que você percebe desde a implementação da gestão de riscos na Cagece?

18. Quais os principais impactos negativos que você percebe desde a implementação da gestão de riscos na Cagece?
19. É possível identificar resultados que impactam nos objetivos da companhia?

APÊNDICE B – RELATÓRIO TÉCNICO

DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE DA GESTÃO DE RISCOS DA COMPANHIA DE ÁGUA E ESGOTO DO CEARÁ - CAGECE

Relatório técnico apresentado pela mestranda Maríllia Gabrielly Dantas de Morais ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob a orientação do professor Dr. Álvaro Fabiano Pereira de Macedo, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Mossoró
2023

Diagnóstico da maturidade da gestão de riscos da Cagece

Contextualização

O diagnóstico desenvolvido neste relatório técnico tem como objetivo identificar o nível de maturidade da gestão de riscos que vem sendo desenvolvida na Companhia de Água e Esgoto do Ceará (Cagece) e ainda, de acordo com o resultado encontrado, sugerir mudanças por meio de um plano de ação.

Este diagnóstico se justifica, uma vez que é de fundamental importância conhecer e entender em qual nível a gestão de riscos da empresa se encontra para validar e estimular o investimento em ações nesta área. Também se justifica, pois as gestoras de riscos entrevistadas neste estudo expressaram o desejo da realização desta análise, já que em outubro de 2023 a implementação da Política de Gestão de Riscos completará cinco anos e será interessante contar com esta informação de forma documentada.

É importante esclarecer que a Cagece faz parte da Administração Pública Indireta, como Sociedade de Economia Mista Estadual. A Companhia foi criada, conforme informado em seu site oficial, em 1971, com a finalidade de prestar serviços de abastecimento de água, coleta e tratamento de esgoto no Estado do Ceará. O Relatório da Administração da Cagece informa também que a empresa é responsável pelo abastecimento de água em 152 municípios, dos 184 que compõem o Ceará, e pelo esgotamento sanitário de 80 deles, atendendo mais de 5,59 milhões de habitantes (CAGECE, 2023).

Para a realização deste relatório foram utilizadas informações analisadas no decorrer da pesquisa e de dados captados na análise documental. A entrevista foi realizada com três gestoras de riscos da Cagece. Foi empregada a metodologia sugerida pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2017) que consta no caderno intitulado: Gerenciamento de Riscos Corporativos (GRCorp) e, por fim, foi utilizada a ferramenta 5W2H para o plano de ação.

É importante informar que, para o IBGC (2017) a maturidade de riscos representa a compreensão da posição atual da empresa e deve determinar seus objetivos, métodos e meios para alcançá-los. O Instituto explica também que os aspectos que definem a maturidade de riscos em uma organização são: as ações adotadas para o alcance das metas e dos objetivos de gestão de riscos; o nível de

esforço para alcançar essas metas e objetivos; os resultados obtidos, assim como a eficácia e a eficiência das práticas implementadas; o nível de envolvimento dos profissionais relacionado a essas práticas; o nível de entendimento da maturidade da organização, assim como das oportunidades de melhorias.

A metodologia do IBGC propõe a análise de sete componentes e explica que a maturidade de riscos pode ser mensurada por meio de respostas encontradas para reflexões sobre esses componentes. Os componentes sugeridos para a observação são: estratégia de gestão de riscos; governança de gestão de riscos; política de gestão de riscos; processo de gerenciamento de riscos e interação desse processo com os demais ciclos de gestão; linguagem de riscos e métodos de avaliação; sistemas, dados e modelos de informação; cultura de gerenciamento de riscos, comunicação e treinamento e Monitoramento e melhoria contínua (IBGC, 2017).

Cabe mencionar que a Lei Estadual de Acesso à Informação, Lei nº 15.175/2012, mantém em sigilo informações relacionadas à gestão de riscos da Companhia no que se refere, principalmente, a estratégias, classificações e objetivos de gerenciamento. Por este motivo, a análise foi realizada com os documentos disponibilizados em seu site oficial e com as informações fornecidas pelas gestoras lotadas na Gerência de Governança, Risco e Conformidade (GRC) durante entrevista concedida. As gestoras ocupam os cargos de gerente, coordenadora e supervisora

Segue o Quadro 9 que fornece as reflexões feitas sobre cada componente de gestão de riscos. A cada componente foram tecidos comentários que ao final justificam a classificação de maturidade da companhia, conforme definição do IBGC em: inicial, fragmentada, definida, consolidada e otimizada.

QUADRO 9 – MENSURANDO A MATURIDADE DA GESTÃO DE RISCOS

	Componente de Gestão de Riscos	**Reflexões**
1	Estratégia de gestão de riscos	• Existem estratégias, objetivos e metas de gestão de riscos estabelecidos?
2	Governança de gestão de riscos	• Existe estrutura organizacional com papéis e responsabilidades claramente definidos nas práticas de gestão de riscos? • A estrutura considera papel do Conselho de Administração e da diretoria e de todas as três linhas de defesas detalhadas no modelo de governança de gestão de riscos?
3	Política de gestão de riscos	• As questões acima mencionadas estão regimentadas, aprovadas e divulgadas por meio de uma política de gestão de riscos?
4	Processo de gerenciamento de riscos e interação com os demais ciclos de gestão	• Existe processo de gestão de riscos definido e implementado com atividades de identificação de

		riscos, avaliação de riscos, avaliação das atividades de controle, resposta, monitoramento e comunicação? • Existe norma de gestão de riscos (ou documento equivalente), de divulgação interna, que estabelece procedimentos, responsabilidades, segregação de funções, fronteiras de atuação e o sistema geral de governança da gestão de riscos? • As práticas de gestão de riscos estão alinhadas às demais práticas de controle? • Existe um modelo definido para a incorporação do gerenciamento de riscos nos processos decisórios e nos ciclos de gestão?
5	Linguagem de riscos e métodos de avaliação	• Existe taxonomia de riscos (categorias) e métodos de avaliações definidos? • A organização utiliza-se de técnicas de mensuração?
6	Sistemas, dados e modelos de informação	• As informações sobre a exposição de riscos da organização são compartilhadas com os diferentes níveis da organização e capturadas de forma consistente?
7	Cultura de gerenciamento de riscos, comunicação e treinamento e monitoramento e melhoria contínua	• O gerenciamento de riscos está incorporado no processo decisório, na cultura da organização e no dia a dia da gestão do negócio? • A organização avalia o entendimento dos empregados em relação à cultura, às práticas de gestão de riscos e ao sistema de controles internos? • As ações de comunicação e treinamento da cultura de gestão de riscos são realizadas com os diferentes públicos da organização? • Os órgãos de governança e as três linhas de defesa monitoram permanentemente as práticas de gestão de riscos? • O gerenciamento de riscos é realizado de forma contínua?

Fonte: Adaptado de IBGC, 2017

6.3.1 Estratégia de gestão de riscos

A primeira reflexão sugerida pelo IBGC é relacionada à estratégia, aos objetivos e às metas de gestão de riscos. Sobre estes pontos, as gestoras mencionaram a preocupação da gestão da Cagece em estabelecer as estratégias de riscos e fazê-la de forma clara para ser disseminada por toda a organização. Complementando a afirmação das entrevistadas, o Estatuto Social da empresa explica em seu artigo 17, inciso XXIV, que o Conselho de Administração (CAD) deve aprovar o planejamento estratégico, contendo a estratégia de longo prazo atualizada com análise de riscos e oportunidades para, no mínimo, os próximos 5 (cinco) anos, as diretrizes de ação, metas de resultado e índices de avaliação de desempenho.

Sobre os objetivos, a Carta Anual de Políticas Públicas informa o crescimento de ações para disseminar a gestão de riscos e consolidá-la como uma ferramenta importante para o atingimento dos objetivos do negócio e execução das políticas públicas, ficando clara a importância crescente dada à temática na empresa. Ainda como exemplo de estabelecimento de objetivos baseados no gerenciamento de riscos, o Relatório de Sustentabilidade da Companhia, publicado em 2021, relata que:

> Em 2020, foi atualizada a Análise Geral de Riscos (AGR), pela qual todos os riscos da Companhia são avaliados e analisados quanto à probabilidade e impacto. A partir da avaliação final, a Cagece apresentou 9 riscos com nível crítico, dentre os quais, três relacionados à sub-categoria resíduos, emissões e efluentes. Como Plano de Resposta para esses e outros riscos relacionados ao meio ambiente, foi concebido o Programa de Qualidade dos Produtos Água e Esgoto (PQAE). Trata-se de um programa de longo prazo (2021-2035) que tem como objetivo implantar ações estratégicas para que os indicadores de qualidade de água e esgoto alcancem os padrões de qualidade estabelecidos em Lei (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2021).

Nos documentos disponíveis para a análise é possível identificar passagens, como estas citadas, que remetem ao estabelecimento tanto de objetivos como de metas. Contudo, por estes temas estarem protegidos pelo sigilo imposto pela Lei 15.175/2012, não há como especificá-los objetivamente. Apesar do impedimento, ainda é possível observar que eles existem e estão presentes nos documentos e nas falas das gestoras entrevistadas neste estudo.

6.3.2 Governança de gestão de riscos

Passando para a análise do segundo item de reflexão que trata da governança, é possível apontar de forma mais clara os questionamentos anunciados. Sobre a definição dos papéis e responsabilidades nas práticas de gerenciamento de riscos, em seu Relatório de Sustentabilidade define-se que as responsabilidades de elaboração e condução do processo de gestão de riscos na Cagece foram divididas entre os agentes que compõem: a Coordenadoria de Gestão de Riscos Controles Internos e Processos (GRC-RCP); os Gestores das Áreas de Negócios; o Comitê de Gestão de Riscos Corporativos (CGRC); a Diretoria Executiva (DE); e o Conselho de Administração (CAD).

Além disso, fica claro o entendimento da estrutura mencionada no parágrafo anterior, uma vez que a Política de Gestão de Riscos define essa divisão de responsabilidades dentro da estrutura do Modelo das Três Linhas. Nessa estrutura, a Primeira Linha corresponde aos Gestores das áreas de negócios; a Segunda Linha conta com a Coordenadoria de Gestão de Riscos, Controles Internos e Processos, com o Comitê de Gestão de Riscos Corporativos e com os Superintendentes; já na Terceira Linha está a Auditoria Interna; e por fim, compondo a Administração estão a Diretoria Executiva e o Conselho de Administração.

As categorias especificadas recebem funções classificadas em: responsável (executa a atividade); aprovador (aprova a atividade; é responsável primário pelos resultados); consultado (é consultado sobre a atividade); informado (é informado sobre a atividade); supervisor (supervisiona a atividade). No Anexo I da Políticas são então especificadas as atividades a serem realizadas, que vão de tarefas de planejamento, mapeamento de riscos e planos de respostas até os reportes periódicos e o monitoramento contínuo dos risos. Com essas atividades bem definidas, são feitas as distribuições de funções para cada grupo com a obrigação que pode ser de responsável a supervisor, de acordo com a tarefa.

A maioria dos documentos disponibilizados no site remetem a essa estrutura organizacional de forma clara e segura, assim como também é possível identificar nas falas das entrevistadas, a naturalidade na definição das responsabilidades, até mesmo quando remetem aos demais empregados que já identificam de forma objetiva os envolvidos nas tarefas essenciais às suas áreas de trabalho.

6.3.3 Política de gestão de riscos

A terceira reflexão sugerida pelo IBGC tem como foco principal a Política de Gestão de Riscos e, sobre ela, repercutindo os tópicos mencionados anteriormente. Nesse contexto, fica claro observar tanto os itens referentes à estratégia e aos objetivos quanto aos que mencionam a governança e sua estrutura com divisão de responsabilidades.

É importante mencionar que a Política da Companhia engloba assuntos que contextualizam os riscos na dinâmica organização, definindo e explicando conceitos essenciais ao entendimento da temática. Passa pelos seus objetivos, diretrizes e

princípios, deixando-os claros para não desviarem do que a Companhia percebe e imagina em seus cenários. E contempla, também, as principais características e responsabilidades dos setores e gestores determinados à execução das atividades necessárias para a implementação e execução da política.

A Política de Gestão de Riscos da Cagece é clara e objetiva em todas as suas subdivisões, fazendo com que tanto o seu público interno quanto o externo tenham noção das suas principais características. Ela também conta com um histórico das alterações realizadas pela GRC que aconteceram em 2020, 2022 e 2023, demonstrando a preocupação em atualizar ou modificar algo que já não faz mais sentido para a organização.

Pelos motivos elencados, é possível concluir que a Política contempla todos os pontos, uma vez que atende aos questionamentos requisitados pela metodologia a que este trabalho se submete.

6.3.4 Processo de gerenciamento de riscos e interação com os demais ciclos de gestão

O quarto tópico abordado pela metodologia do IBGC leva em consideração o processo de gerenciamento de riscos. A primeira reflexão diz respeito às atividades de identificação, avaliação, controle, resposta, monitoramento e comunicação de riscos. Sobre elas é interessante abordar que acontecem na organização e tem grupos de trabalho (GTs) em cada área definida pela gestão para definirem e tratarem os riscos que são considerados críticos, conforme mencionado pelas gestoras ouvidas por esta pesquisa.

A Política de Gestão de Riscos define o processo de gestão de riscos trazendo os tópicos mencionados no parágrafo anterior e observando que eles são capazes de afetar o alcance dos objetivos da Cagece. É de responsabilidade da GRC promover uma ampla discussão com as áreas para desenvolver esse processo de gestão de riscos. A política também explica que suas bases são compostas pelo COSO ERM, pelas normas ABNT NBR ISO 31000, ABNT ISO GUIA 73 e o Modelo das Três Linhas do Instituto de Auditores Internos do Brasil – IIA Brasil.

Já sobre o questionamento da divulgação interna com o estabelecimento de responsabilidades, é importante falar sobre o Programa de Disseminação da

Metodologia de Gestão de Riscos, Controles Internos e Processos que envolve toda a organização e busca levar informações para os empregados. Estes passam a entender além dos conceitos estabelecidos e dos procedimentos a serem adotados, e começam a contribuir com as metas de mapeamento de processos e de realização da gestão de riscos, que possuem prazos em 2023 e 2024 para toda a Companhia.

Com a análise documental é possível perceber também a integração da gestão de riscos com as demais práticas da Companhia, tanto as que lidam com os controles internos, como por exemplo as Auditorias internas e externas, quanto nos objetivos de outras áreas, uma vez que seus objetivos atingem suas estruturas estratégica, financeira e operacional, demonstrando alinhamento e conexão na organização como um todo.

A última reflexão sugerida para esta etapa refere-se à incorporação da gestão de riscos nos processos decisórios. Na entrevista foi possível perceber o desejo das gestoras em fazer da gestão de riscos uma ferramenta potente para o auxílio nas tomadas de decisões, fazendo com que ela subsidie de forma objetiva essas escolhas por parte dos gestores. Porém, elas salientaram que a situação abordada ainda não acontece de forma efetiva, apesar de estar evoluindo a cada novo ciclo de avaliação e acreditarem que vai acontecer em breve.

6.3.5 Linguagem de riscos e métodos de avaliação

O quinto ponto de observação reflete sobre as categorias de riscos, métodos de definição e técnicas de mensuração. Sobre este assunto pode-se depreender que há categorias bem definidas dos riscos na Companhia e eles são classificados no documento nomeado de Dicionário de Riscos. Esse dicionário divide os riscos em: Estratégicos; Financeiros; Operacionais; e Legais.

Os riscos estratégicos são subdivididos em três áreas. A área de Governança possui riscos relacionados a: conformidade; conduta ética; reputação e imagem; relacionamento com acionistas; e estrutura organizacional. Já a área de Modelo de Negócios pode conter riscos de: planejamento estratégico; planejamento orçamentário; inovação e tecnologia; investimento em projetos; continuidade dos negócios; satisfação do Cliente; mercado e concorrência; e parcerias. Por fim, a área classificada em Política e Econômica possui riscos no cenário político e econômico.

Os riscos financeiros também são divididos em três áreas. A área classificada em Crédito é relacionada com: inadimplência; e concentração. A de Mercado integra possíveis riscos relacionados a: taxas de juros; câmbio; e financiamentos. A última área de riscos financeiros é a de Liquidez e engloba riscos de fluxo de caixa.

Os riscos operacionais subdividem-se em cinco áreas, cada uma refletindo mais divisões de riscos. A de Processo abarca os ricos de capacidade operacional e eficiência no desenvolvimento de processos; os riscos de fornecimento; e os referentes a perda e/ou obsolescência. Já a área Pessoal contém a preocupação com riscos de capacitação; retenção de talentos; e saúde e segurança. Na área de Tecnologia da Informação os riscos prevalentes relacionam-se à segurança da informação; e disponibilidade de infraestrutura. As duas últimas áreas dos riscos operacionais são relacionadas a Informações, contendo o risco da integridade das informações e, por fim, a área relacionada ao Meio Ambiente que contém os riscos de resíduos, emissões e efluentes.

A última categoria de riscos denominada de riscos legais é subdividida em quatro tipos principais de riscos que são: trabalhistas; tributários; cíveis; e conformidade regulatória.

Sobre a técnica de mensuração, a Cagece realiza a Análise Geral de Riscos (AGR), pela qual todos os riscos da Companhia são avaliados e analisados quanto à probabilidade e ao impacto. Neste critério, cruzando as análises da probabilidade que levam em conta, por exemplo, se o grau de exposição é diário, quinzenal, mensal, anual ou eventual, e analisando também o se o impacto é nacional, regional ou interno, por exemplo, os riscos são divididos em quatro níveis classificáveis em: pequeno, moderado, alto e crítico.

Conforme exposto na Política de Gestão de Riscos da Companhia, a Coordenação de Riscos e Controles Internos e o Comitê de Riscos Corporativos são responsáveis por executar a definição do grau de tolerância do risco (apetite ao risco), avaliação e priorização dos riscos identificados. O Conselho de Administração (CAD) é o órgão responsável por aprovar e monitorar todo o material desenvolvido, e apoiar a implementação dos sistemas de gestão de riscos e de controles internos. A Política estabelece em uma Matriz de Responsabilidades a atuação do CAD quanto às responsabilidades de aprovação, recepção de informações e assessoramento para disponibilizar ou orientar sobre como tratar as informações. Nessa Matriz são

contempladas atividades de análise de riscos, apetite ao risco, avaliação e priorização aos riscos e plano de respostas ao risco (CAGECE, 2022).

Diante das discriminações e respostas às reflexões, fica claro o atendimento da Cagece às especificações propostas, demonstrando, portanto, o cumprimento deste quinto ponto de observação de forma satisfatória.

6.3.6 Sistemas, dados e modelos de informação

A sexta reflexão sugerida pela metodologia do IBGC traz à tona o questionamento sobre a possibilidade de levar aos diferentes níveis da empresa informações sobre a exposição de riscos de cada área. Sobre este assunto foi possível perceber, durante a entrevista realizada com as gestoras, que há uma preocupação da Companhia para que os dados relacionados ao gerenciamento de riscos cheguem a todos os empregados.

Nesta perspectiva, treinamentos e fóruns são realizados e abertos para todos que fazem parte da empresa. O objetivo principal é a sensibilização sobre o impacto do tema para a Cagece, para que os envolvidos possam entender a temática, sendo capazes também de perceber e opinar sobre o assunto, enriquecendo as discussões e possibilitando melhorias. No mesmo sentido, o Programa de Disseminação da Gestão de Riscos, já mencionado anteriormente, também contribui para divulgar e ampliar os conhecimentos sobre riscos, e, segundo a coordenadora da GRC, por meio dele a temática de riscos conseguiu chegar de forma efetiva na base da organização.

As entrevistadas explicaram também que um sistema de gestão de riscos foi adquirido por meio de licitação pela empresa e tem como objetivo, dentre tantos outros, facilitar a visualização e comunicação por parte de todos os níveis da companhia, dada a necessidade de disseminação dessas informações para o sucesso das estratégias de gerenciamento de riscos.

6.3.7 Cultura de gerenciamento de riscos, comunicação e treinamento e monitoramento e melhoria contínua

O último ponto de reflexão tem como base a cultura organizacional em torno da gestão de riscos e como a comunicação, o treinamento, o monitoramento e a melhoria contínua estão interrelacionados. Dentro desta perspectiva é possível perceber, tanto nos documentos analisados quanto no decorrer da entrevista realizada, que a organização tem passado por um processo de difundir a cultura de gestão de riscos e se preocupa em fazê-lo de forma sistematizada contando com o Programa de Disseminação da Metodologia de Gestão de Riscos, Controles Internos e Processo.

O principal objetivo é levar ao dia a dia dos empregados facilidades e comodidades da gestão de riscos e incorporá-la à rotina das atividades diárias. O Programa de Disseminação da Gestão de Riscos da Companhia tem feito o seu papel neste aspecto e para as gestoras ele tem sido essencial para essa conexão da temática com os diversos níveis e áreas da Companhia.

Dentro deste contexto, a Carta Anual de Políticas Públicas explica que:

> Os controles internos e a Gestão de Riscos são fortemente disseminados na Cagece e vêm se consolidando nos últimos anos como ferramentas essenciais para o atingimento dos objetivos do negócio. (...) Na Companhia, a Gestão de Riscos é disseminada em todos os níveis da organização, cabendo ao responsável por cada processo gerenciar os seus respectivos riscos. (...) Treinamentos periódicos são realizados junto ao corpo funcional da Companhia com o objetivo de disseminar a cultura da Gestão de Riscos e de Processos. A Companhia promove a interação entre seus diversos agentes de controle, com vistas a subsidiar o alcance dos objetivos organizacionais, a partir de um sistema orientado para prevenir, detectar e remediar riscos de conformidade e integridade (CAGECE, 2023).

Sobre os treinamentos, a Cagece se preocupa em treinar e atualizar seus empregados de forma contínua e abrangendo toda a organização. A cada mudança na estrutura, os empregados que passam a ocupar cargos de chefia ou a fazer parte do Grupo de Trabalho (GT) para a realização do gerenciamento de riscos, também são orientados pela GRC para realizarem os cursos pré-determinados.

A Alta Administração também passa por um treinamento anual organizado pela GRC, em atendimento à Lei nº 13.303/2016, em que a temática de riscos é discutida. As atualizações legislativas são repassadas e isso leva a uma maior integração dos membros dos Conselhos de Administração, Fiscal, Comitê de Auditoria Estatutário, Diretoria e destes com demais gestores.

O monitoramento das práticas de gerenciamento de riscos por parte da empresa é constante, uma vez que os riscos são mutáveis no decorrer do tempo. A gerente informou que a cada quatro meses, que corresponde ao que é chamado de

ciclo, os riscos são avaliados para analisar se continuam com a mesma classificação ou se a resposta sugerida para eles surtiu efeitos e foi reduzido o seu nível de criticidade. Outro acompanhamento que também existe é a avaliação da Política de Gestão de Riscos a cada dois anos, demonstrando, portanto, a preocupação em atualizar a situação da Companhia para que esteja sempre em capacidade de melhorar seus processos e tarefas diárias.

6.4 MENSURAÇÃO DA MATURIDADE COM BASE NOS COMPONENTES DE GESTÃO DE RISCOS DO IBGC

Depois de responder às reflexões sugeridas no tópico anterior, é possível ter uma base concreta para analisar e identificar a maturidade em que a empresa se encontra. A Figura 12 mostra a classificação proposta pelo IBGC e em seguida é exposto o Quadro 10 com a classificação de cada componente baseado nas análises expostas.

FIGURA 12 – MENSURAÇÃO DA MATURIDADE DE GRCORP

	(1) Estratégia de GRCorp →	(2) Governança de GRCorp →	(3) Política de GRCorp →	(4) Processo de GRCorp e Interação do processo de GRCorp com demais ciclos de gestão →	(5) Linguagem de riscos e Métodos de avaliações →	(6) Sistemas, dados e modelos de informação →	(7) Cultura, Comunicação e treinamento, monitoramento e melhoria contínua
OTIMIZADO	• Estratégia de gestão de riscos claramente definida, implementada e integrada aos demais ciclos de gestão • As metas de desempenho estão alinhadas com a estratégia e a gestão de riscos	• Os objetivos estão claramente definidos e alinhados entre as diversas funções da 2ª linha de defesa a fim de prover valor para a organização • O modelo é referência do setor	• Políticas e procedimentos são regularmente referenciados por terceiros e pelo setor. As políticas têm impacto sobre o ambiente de negócios externo	• Os processos de identificação e avaliação de riscos estão bem integrados aos objetivos estratégicos • Atividades de monitoramento eficientes e coordenadas	• Utiliza abordagem padronizada e consistente para definir o apetite e tolerância a riscos • Cenários futuros e testes de *stress* são usados para explorar a análise dos riscos	• Tecnologias integradas habilitam a organização a gerenciar os riscos e são consideradas altamente efetivas e reconhecidas como práticas líderes pelo mercado	• A cultura de riscos e controles é efetiva em todos os níveis da organização • Programas de disseminação são aplicados para a evolução contínua da gestão de riscos
CONSOLIDADO	• Estratégia de gestão de riscos claramente definida e implementada • As metas de desempenho são monitoradas	• As funções da 2ª linha de defesa cobrem de forma abrangente os riscos da organização • A estrutura organizacional está bem definida e alinhada à estratégia e aos objetivos	• Políticas e procedimentos são bem desenvolvidos e aplicados consistentemente em toda a organização • São continuamente atualizados de acordo com as mudanças na estratégia de negócios	• Os processos de identificação e avaliação de riscos estão bem definidos, estruturados • Os gestores de negócio monitoram sistematicamente os riscos associados aos seus processos	• Utiliza abordagem padronizada e consistente para definir o apetite e a tolerância a riscos • Testes de *stress* e análise de cenários são utilizados em nível corporativo	• Tecnologias emergentes são aproveitadas para permitir que os objetivos de gestão de riscos sejam alcançados em nível corporativo	• A cultura de riscos e controles está inserida nas atividades diárias da organização e os riscos são proativamente tratados nos níveis de processo e de funções
DEFINIDO	• Estratégia de gestão de riscos claramente definida e implementada • As metas de desempenho são definidas	• As funções da 2ª linha de defesa cobrem os riscos de negócio e direcionadores de valor, podendo haver sobreposições • A estrutura organizacional está definida	• Políticas e procedimentos de GRCorp são formais e comunicadas de forma consistente em toda a organização	• Uma abordagem baseada em riscos é executada de maneira sistemática e consistentemente aplicada em nível corporativo e por toda a organização	• Há uma abordagem padronizada para definir o nível aceitável de riscos. No entanto, ela não é utilizada por todas as funções de maneira consistente	• Os modelos de informações e de relatórios são bem definidos e compreendidos. Os relatórios são elaborados com informações corretas, completas	• Protocolos claros de comunicação existem e são abertos a todos os empregados. A comunicação de duas mãos com as partes interessadas é incentivada.
FRAGMENTADO	• A organização sabe por onde começar, mesmo que não tenha claro aonde quer chegar • As metas de desempenho existem	• As funções da 2ª linha de defesa focam em áreas históricas em resposta ao cumprimento das obrigações regulatórias	• Políticas e procedimentos são limitados a áreas direcionadoras-chave	• Os processos de identificação e avaliação de riscos são executados como atividades distintas ou separadas acontecendo sob demanda	• Não há abordagem padronizada para definir o nível aceitável de riscos • Análises qualitativas e quantitativas são realizadas	• Modelos de informações e relatórios são definidos pela alta direção, mas não são compreendidos pela gestão ou alinhados na organização	• Existem comunicações, mas não estão formalmente definidas. • Treinamentos pontuais são realizados
INICIAL	• A organização não sabe como, quem, quando, onde e por que implementar gestão de riscos • As metas de desempenho existem	• As funções da 2ª linha de defesa são realizadas individualmente, não integradas à visão estratégica.	• Políticas e procedimentos não estão definidos e não há um processo consistente para seu desenvolvimento e manutenção	• Processos e controles que dão apoio à gestão de riscos são pouco desenvolvidos • Mínimas atividades de monitoramento ocorrem.	• Não há abordagem padronizada para definir o nível aceitável de riscos • Análises qualitativas e quantitativas são realizadas	• Modelos de informações e relatórios são direcionados por exigências externas e não são suficientemente definidos	• Não há um plano de disseminação implementado para formalizar as principais decisões da companhia em relação às práticas de riscos

Fonte: IBGC, 2017

QUADRO 10 – MENSURAÇÃO DA MATURIDADE DA CAGECE

Componentes de GRCorp	Avaliação
Estratégia de gestão de riscos	Otimizada
Governança de gestão de riscos	Otimizada
Política de gestão de riscos	Otimizada
Processo de gerenciamento de riscos e interação com os demais ciclos de gestão	Definido
Linguagem de riscos e métodos de avaliação	Definido
Sistemas, dados e modelos de informação	Definido
Cultura de gerenciamento de riscos, comunicação e treinamento e monitoramento e melhoria contínua	Consolidada

Fonte: Dados da pesquisa, 2023

O IBGC (2017) explica que o objetivo de utilizar o modelo de maturidade é fornecer para a organização um guia que facilite a melhoria na capacidade de gestão, permitindo a definição de uma abordagem realista de curto, médio e longo prazos para a estratégia de Gestão de Riscos. Essa avaliação permite que a organização possa documentar, comunicar e programar melhorias no seu modelo de gerenciamento. O produto final da avaliação deverá compreender a análise da situação atual em cada dimensão, a definição do estágio desejado e as ações requeridas para se alcançar o estágio desejado, que devem ser objeto de planos de ação. É dentro dessa perspectiva que foram realizadas sugestões para os planos de ação percebidos como necessários no tópico a seguir.

6.5 PLANO DE AÇÃO

Ainda levando em consideração a metodologia proposta pelo IBGC apresenta-se a situação almejada para a organização em estudo baseado no Quadro 11 estabelecido a seguir:

QUADRO 11 – CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS DE MATURIDADE

Dimensão	Nível de Maturidade					Estágio atual	Estágio desejado
	1.Inicial	2.Fragmentado	3.Definido	4.Consolidado	5.Otimizado	●	★
Processo de gerenciamento de riscos e interação com os demais ciclos de gestão			●	★		3	4
Linguagem de riscos e métodos de avaliação			●	★		3	4
Sistemas, dados e modelos de informação			●	★		3	4
Cultura de gerenciamento de riscos, comunicação e				●	★	4	5

treinamento e monitoramento e melhoria contínua							

Fonte: Adaptado de IBGC, 2017

O IBGC (2017) explica que, uma vez analisado o nível de maturidade atual e definido o nível almejado, a empresa deve estabelecer as ações para a evolução das práticas de gestão de riscos, designando um grupo de trabalho para a atuação nos planos estabelecidos.

Com o objetivo de sugerir melhorias para os componentes de gestão de riscos corporativos que não alcançaram a nota máxima na mensuração da maturidade da Cagece, foi realizado um plano de ação, por meio da ferramenta 5W2H, contendo alternativas para que nos próximos ciclos, a maturidade possa melhorar a sua classificação.

Mello et al (2016) definem a ferramenta 5W2H como um plano de ação que tem por objetivo executar um checklist para tornar preciso o resultado que se pretende alcançar realizando perguntas que permitirão, por meio de suas respostas, obter um planejamento geral para a tomada de decisão quanto às ações que devem ser realizadas. Lucinda (2016) complementa que a sigla 5W2H são as iniciais de sete perguntas a serem respondidas com o objetivo de dirimir quaisquer dúvidas sobre o que deve ser feito. 5W e 2H são as iniciais de perguntas em inglês que significam: O quê? (*What*?); Por quê? (*Why*?); Onde? (*Where*?); Quem? (*Who*?); Quando? (*When*?); Como? (*How*?); Quanto? (*How Much*?). Nesse contexto, o próximo tópico apresentará as sugestões propostas.

6.5.1 Planos de ação

Plano 1: Melhoria no processo de gerenciamento de riscos e interação com os demais ciclos de gestão

O fator analisado que gerou o rebaixamento na maturidade do componente “processo de gerenciamento de riscos” foi a falta de um modelo que incorpore a gestão de riscos aos processos decisórios da empresa. Nesse sentido, caberá aos gestores elaborarem um diagnóstico que elenque os principais resultados alcançados pela

Companhia e que possam ser associados a práticas de gerenciamento de riscos implementadas de forma objetiva e clara.

O objetivo principal desse diagnóstico institucional é possibilitar o entendimento, por parte dos colaboradores, de que a gestão de riscos não se restringe a um procedimento legal a ser adotado e que ela pode ser fator determinante para uma escolha bem-sucedida que resulta em alcance de metas. Esse processo é lento, pois esbarra em fronteiras culturais da companhia, mas é de fundamental importância para que a gestão de riscos seja percebida como uma ferramenta efetiva. O Quadro 12 a seguir apresenta a proposta elaborada

QUADRO 12 – PLANO DE AÇÃO 1

Diagnóstico Institucional	
5W	
O quê? (What)	Fazer um levantamento associando o gerenciamento de riscos ao alcance de objetivos organizacionais
Por quê? (Why)	Ao associar a gestão de riscos ao atingimento de metas e resultados, a ferramenta se fortalece e passa a ser popularizada frente a decisões de pequeno ou de grande porte
Onde? (Where)	Em todos os níveis hierárquicos da Companhia
Quem? (Who)	Gerência de Governança, Riscos e Conformidade (GRC)
Quando? (When)	Anualmente.
2H	
Como? (How)	Publicação do Diagnóstico Interno Anual que contemple os resultados alcançados pelas áreas, associando a ações realizadas pelos setores, gerando a sensação de pertencimento aos que fazem o gerenciamento de seus riscos.
Quanto? (How Much)	-

Fonte: Dados da pesquisa, 2023

Plano 2: Melhoria na linguagem de riscos e métodos de avaliação

Para analisar a possibilidade de melhoria deste componente faz-se necessário informar que seu ponto de dificuldade é relacionado à ausência de prospecção de cenários e ainda ao fato de não existirem testes de estresse relatados tantos nos documentos analisados quanto na fala das entrevistadas.

Com isso, é necessário que a equipe gestora busque conhecimentos para desenvolver essas ações e consiga implementar essa melhoria para a análise dos

seus riscos. Nesse contexto, sugere-se a busca por treinamentos e consequentemente seja colocado em prática por meio de visualizações dos cenários para determinadas escolhas ou ainda os testes de estresse. O Quadro 13 a seguir apresenta a proposta elaborada.

QUADRO 13 – PLANO DE AÇÃO 2

Treinamento e aquisição de software	
5W	
O quê? (What)	Treinar profissionais escolhidos pela GRC para posterior aplicação da teoria na empresa por meio de software a ser adquirido
Por quê? (Why)	Como não houve menção nos documentos e na entrevista sobre a análise de cenários e testes de estresse, já que é um fator importante para a metodologia determinada pelo IBGC, faz-se necessário buscar o conhecimento para que por meio dele sejam propostas e executadas ações futuras de melhorias para a companhia com softwares e treinamentos
Onde? (Where)	Gerência de Governança, Riscos e Conformidade
Quem? (Who)	Profissionais designados para participarem do treinamento e aplicarem ao software
Quando? (When)	Em até dois anos
2H	
Como? (How)	Contratação de profissionais ou curso especializados que ministrem aulas de capacitação para os empregados designados e compra de software que auxilie na análise de cenários
Quanto? (How Much)	Entre R$ 5.000,00 e R$ 10.000,00.

Fonte: Dados da pesquisa, 2023

Plano 3: Melhoria nos sistemas, dados e modelos de informação

Para que seja alcançado o terceiro objetivo, os gestores da Cagece deverão implementar o software adquirido por meio de licitação que tem como objetivo principal facilitar o processo de gestão de riscos. Para validar esse investimento será necessário fazer com que o sistema sirva às principais demandas que serão ordenadas pela GRC. O Quadro 14 a seguir apresenta a proposta elaborada.

QUADRO 14 – PLANO DE AÇÃO 3

Implementar software de gestão de riscos em toda a Companhia	
5W	
O quê? (What)	Implementar sistema de informação adquirido por meio de licitação

Por quê? (Why)	O software agirá como facilitador às tarefas do processo de gestão de riscos, fazendo com que haja menos erros
Onde? (Where)	Em todos os níveis hierárquicos da Companhia
Quem? (Who)	Gerência de Governança, Riscos e Conformidade
Quando? (When)	Em até 6 meses após a implementação efetiva na GRC
2H	
Como? (How)	Por meio de treinamentos internos com a equipe que já domina sua execução
Quanto? (How Much)	-

Fonte: Dados da pesquisa, 2023

Plano 4: Cultura de gerenciamento de riscos, comunicação e treinamento e monitoramento e melhoria contínua

Apesar de a Cagece estar constantemente motivada a disseminar a cultura de gestão de riscos, inclusive contando com um Programa de Disseminação voltado para este objetivo, ainda é possível identificar algumas lacunas que podem dificultar o gerenciamento dos riscos. Como exemplo pode-se citar quando um gestor de área prioriza outra tarefa em detrimento de gerenciar seus riscos e faz sua ordem de prioridades, fazendo com que seus superiores precisem cobrar para que aquela obrigação seja concluída.

Nesse aspecto é interessante que a gestão identifique essas áreas mais resistentes e promova o estímulo à execução destas práticas, explicando a importância da gestão de riscos para a empresa. A proposta é que além dos treinamentos já existentes e do fórum anual, seja possível uma conversa mais próxima da GRC com os Grupos de Trabalho em que sejam discutidas as ações realizadas em cada área trabalhada em forma de mesa redonda ou palestras rápidas. O Quadro 15 a seguir apresenta a proposta elaborada.

QUADRO 15 – PLANO DE AÇÃO 4

Promoção de ações integrativas	
5W	
O quê? (What)	Promover ações que integrem os grupos de trabalho de cada área com conversas, mesas redondas ou palestras que valorizem a gestão de riscos

Por quê? (Why)	As áreas mais resistentes precisam conviver e perceber a importância da gestão de riscos em suas atividades rotineiras
Onde? (Where)	Em cada área que apresente resistência identificada pela GRC
Quem? (Who)	Gerência de Governança, Riscos e Conformidade
Quando? (When)	Anualmente
2H	
Como? (How)	Por meio de conversas, mesas redondas e palestras
Quanto? (How Much)	-

Fonte: Dados da pesquisa, 2023

Responsáveis pelo relatório técnico

Maríllia Gabrielly Dantas de Morais
Mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública
UFERSA Mossoró
marilliagabrielly@uern.br

Álvaro Fabiano Pereira de Macedo
Doutor em Administração pela PUC-PR
UFERSA Mossoró
alvarofabiano@ufersa.edu.br

Mossoró/RN, 31 de agosto de 2023.

À
Gerência de Governança, Risco e Conformidade
Cagece – Companhia de Água e Esgoto do Ceará

Assunto: Relatório técnico oriundo de dissertação de mestrado do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP).

Prezada Sra. Gerente, Michele Arlinda Aguiar

Venho, em cumprimento às exigências do Regulamento do PROFIAP, apresentar-lhe este relatório técnico (em anexo), que foi fruto da minha dissertação de mestrado, o qual tem por objetivo apresentar o Diagnóstico de Maturidade da Gestão de Riscos da Cagece, conforme metodologia do IBGC, e sugerir diretrizes para a melhoria do nível de maturidade da companhia. É importante salientar que o conteúdo deste relatório apresenta apenas sugestões que podem servir de base para fomentar as discussões e análises pertinentes à matéria em questão, bem como ampliar a compreensão sobre o fenômeno da gestão de riscos na Administração Pública.

Atenciosamente,

Marília Gabrielly Dantas de Morais
Mestranda – PROFIAP/UFERSA

Confirmo o recebimento em 31/08/2023

MICHELE ARLINDA AGUIAR:00723385394

Assinado de forma digital por MICHELE ARLINDA AGUIAR:00723385394
Dados: 2023.08.31 09:52:36 -03'00'

Contato: marilliagabrielly@uern.br