



**A SSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO CEARÁ
ESCOLA SUPERIOR DO PARLAMENTO CEARENSE
COORDENAÇÃO DE PÓS GRADUAÇÃO
MBA EM GESTÃO E GOVERNANÇA PÚBLICA**

MARIA LUCIANDRE MELO

**A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS EM EMPRESA ESTATAL EM
CUMPRIMENTO À LEI 13.303/2016.**

FORTALEZA-CE

2023

MARIA LUCIANDRE MELO

**A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS EM EMPRESA ESTATAL EM
CUMPRIMENTO À LEI 13.303/2016.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso MBA em Gestão e Governança Pública da Escola superior do Parlamento Cearense da Assembleia Legislativa do Estado do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do Título de MBA .

Orientador: Luís Fernando Pires Machado, Ms

FORTALEZA-CE

2023

FACULDADE DO PARLAMENTO DO ESTADO DO CEARÁ
PRÉ-PROJETO DE ARTIGO CIENTÍFICO
ALUNA: MARIA LUCIANDRE MELO
DISCIPLINA: METODOLOGIA DO TRABALHO CIENTÍFICO I

RESUMO

A Lei 13.303/2016, instituída em 30 de junho de 2016 estabeleceu para as empresas estatais uma série de imposições com a finalidade de dar maior transparência e autonomia em suas atividades. O prazo para as organizações se adequarem findou em julho de 2018. No entanto, apesar de decorridos quase quatro anos da expiração do prazo de implantação, ainda não se sabe com qual intensidade as empresas estatais atualizaram seus procedimentos concernentes à gestão de riscos. Durante o processo de implantação da gestão de riscos na estatal foram encontradas dificuldades no que se refere à resistência das pessoas e percebidas pelo mesmo público oportunidades de melhoria na gestão da empresa. A Lei 13.303/2016, que impacta as empresas estatais, sugere uma postura empresarial mais efetiva do ponto de vista profissional, similar aos aspectos de empresa privada no que se refere à sustentabilidade, posicionamento mercadológico, e principalmente na oferta de bens e serviços de melhor qualidade para os usuários, preocupando-se ativamente com o desenvolvimento institucional e de seus colaboradores, com a finalidade de uma melhor entrega à sociedade. A aplicação da gestão de riscos teve o apoio dos gestores e contribui na consecução dos objetivos e missões institucionais.

Lei 13.303/2016

A Lei 13.303/2016 dispõe acerca do estatuto jurídico da empresa pública, de sociedade de economia mista. Esta lei institucionaliza práticas de governança e controle, indicando a materialização dos riscos inerentes às atividades. No tocante à gestão de riscos, a Lei discorre sobre a avaliação dos possíveis riscos e da verificação da rentabilidade do negócio, impõe que o item de gestão de riscos esteja na composição do estatuto da empresa pública, auxiliando sobre a estrutura da prática, indica que deverá ser criada a área responsável pela gestão de riscos; além da indicação de treinamento periódico aos administradores, sobre

o tema de gestão de riscos, dentre outros. E ainda, categoriza a auditoria interna, como área responsável de aferir a efetividade do gerenciamento do risco, indica sobre a conduta do Conselho de Administração. Ainda no tocante da gestão de riscos, a lei impulsiona o compromisso da estatal com metas e resultados concretos, como atividade de longo prazo, efetua previsão de punição, em caso de omissão destinado ao Conselho de Administração e institucionaliza a matriz de riscos em cláusula contratual em todas as contratações de obras e serviços. (Lei 13.303/2016)

Gestão de Riscos baseado na experiência do Tribunal de Contas da União

O Manual de Riscos do TCU, demonstra o interesse da entidade em avaliar seus processos de trabalho e planos com o olhar específicos nos riscos e oportunidade de sua atividade. O Tribunal acha importante fornecer os conceitos básicos, pois define o risco como algo que não se pode controlar ou uma oportunidade, que igualmente ao risco também não estão em nosso controle, mas que gera uma possibilidade favorável. O Manual do TCU, anual dar clareza na implementação de sua gestão de riscos, iniciando que deverá ser iniciado com a identificação dos objetivos e os resultados que a entidade quer alcançar e como cada risco pode impactar em tais objetivos e resultado, enumera as fases do gerenciamento, iniciando com a análise dos riscos, a possibilidade de ocorrência, transformando em uma matriz de risco, considerando as vertentes probabilidade x impacto, detalhando as escalas que deverão ser utilizadas na matriz de risco. Após essa etapa, ele indica a necessidade de encontrar ações mitigatórias dos riscos, além de discorrer sobre a importância de monitorar os riscos mapeados, indicando a implantação de um Sistema de Gestão de Riscos do TCU, potencializando a presença primordial da alta administração em todas as dimensões da gestão de riscos. Outro ponto que o Manual destaca é a comunicação, como peça fundamental no processo, uma vez que a comunicação contribui como fomento de influências dentro e fora do TCU. Tal comunicação tem seu fluxo em duas direções: vertical e horizontal.

Outro ponto de extrema relevância apontado pelo TCU, refere-se à vinculação da gestão de riscos com o planejamento estratégico, devendo a verificação ao formular a estratégia institucional, os riscos deverão ser considerados principalmente acerca da missão, visão e às competências constitucionais do Tribunal.

Fatores positivos e negativos associados ao processo de implantação da gestão de riscos.

Fatores Positivos

- Observância primordial aos objetivos estratégicos;
- Melhoria contínua dos processos, planos, projetos, diagnosticando com a percepção dos riscos inerentes;
- Implantação de controles com a finalidade de mitigação dos riscos;
- Maior comprometimento dos servidores junto aos objetivos da entidade;
- Responsabilização da alta administração com o novo modelo de política de Gestão de Riscos;
- Mudança de cultura, com adoção da abordagem comum de gerenciamento de riscos, favorecendo o conhecimento em todos os servidores;

Fatores Negativos

- Tempo ínfimo para implantação;
- Monitoramento da efetividade da gestão de riscos, podendo ser extremamente subjetivo;

Definição das competências das instâncias da Gestão de Riscos.

Compliance

O termo compliance tem origem no verbo em inglês to comply, que significa estar em acordo com as leis, padrões éticos e regulamentos internos e externos (SOUZA, 2016). Compliance é um instrumento que teve sua origem nos Estados Unidos, quando em 1913 já era notável o uso de regras e a prática de normas características de compliance. Apesar de mais de um século de existência, esse termo tem se difundido e sido praticado recentemente (FRANÇA, 2018).

No Brasil, Compliance tem sido um termo utilizado com muita frequência, especialmente após diversas ações de corrupção deflagradas. Corporações que tiveram prejuízos, passaram a implantar regras e procedimentos que regulassem as práticas realizadas dentro da empresa e que viessem a coibir novas ações que prejudicassem seus negócios e a empresa como um todo. Essas ações serviram de alerta para que outras empresas também atentassem para a prática de compliance, expandindo assim a sua implantação nos diversos setores empresariais.

Com a implantação do compliance na organização, torna-se mais fácil orientar comportamentos perante o mercado que atua, além de ser uma ferramenta importante no cumprimento de regras e na prevenção de riscos. Segundo, (Kruppa e Gonçalves, 2020).

O termo Compliance vem sendo usado para descrever os esforços adotados, tanto pela iniciativa privada, como pelo setor público, para garantir o cumprimento de exigências legais e regulamentares relacionadas a suas atividades bem como para observância de princípios de ética e integridade (KRUPPA e GONÇALVES, 2020, P. 126).

Destaca-se que, para uma organização conseguir implementar a compliance, todos os setores devem estar envolvidas, buscando realizar suas ações em conformidade com as obrigações legais. É a partir do compliance e o estabelecimento de regras, processos e procedimentos que a lei é cumprida e os princípios éticos que regem os negócios são de fato efetivados, (FRANÇA, 2018).

Qualquer instituição poderá inserir programas de compliance como medida de avaliação de riscos, auditorias, elaboração de códigos de ética e de conduta, inclusive para promover a criação de canais de denúncia. Com a utilização efetiva das ferramentas de compliance, a corporação prevenirá o descumprimento de normas e evitará problemas futuros.

Gestão de Riscos na Cogerh

A Lei 13.303/2016 dispõe acerca do estatuto jurídico da empresa pública, de sociedade de economia mista. Esta lei institucionaliza práticas de governança e controle, indicando a materialização dos riscos inerentes às atividades. No tocante à gestão de riscos, a Lei discorre sobre a avaliação dos possíveis riscos e da verificação da rentabilidade do negócio, impõe que o item de gestão de riscos esteja na composição do estatuto da empresa pública, auxiliando sobre a estrutura da prática, indica que deverá ser criada a área responsável pela gestão de riscos; além da indicação de treinamento periódico aos administradores, sobre o tema de gestão de riscos, dentre outros. E ainda, categoriza a auditoria interna, como área responsável de aferir aefetividade do gerenciamento do risco, indica sobre a conduta do Conselho de Administração. Ainda no tocante da gestão de riscos, a lei impulsiona o compromisso da estatal com metas e resultados concretos, como atividade de longo prazo, efetua previsão de punição, em caso de omissão destinado ao Conselho de Administração e institucionaliza a matriz de riscos em cláusula contratual em todos as contratações de obras e serviços. (Lei 13.303/2016).

Ainda em 2018 para o atendimento da Lei 13.303/2016 foi criada a **Assessoria de Governança, Riscos e Conformidade**, vinculada à Presidência e liderada pelo Diretor de Planejamento. A referida Assessoria tem como objetivo planejar e gerir ações que auxiliem a organização na verificação de cumprimento de obrigações e de gestão de riscos. Nessa perspectiva, a Assessoria utilizou mecanismos para aprimoramento das práticas de governança e para viabilizar a Gestão de Riscos na Cogerh, foi desenvolvida e implementada a metodologia “Melhoria de Processos com Foco em Riscos”. Através desse instrumento, é realizada a análise e diagnóstico dos processos de negócios, a identificação dos riscos e suas respectivas causas; o estabelecimento de controles a fim de minimizar os impactos negativos dos riscos identificados; e a implantação de melhorias nos processos como forma de agregar valor a organização.

A metodologia utilizada define o alvo, mantendo contato direto com os principais colaboradores a área estudada, para entendimento e análise e propõe melhoria e controles.



A metodologia aplicada traz grandes ganhos para a Companhia, seja pelo redesenho do processo, seja participação dos atores do processo, proporcionando clareza entre os objetivos

da estatal e o trabalho individualizado do colaborador, institucionalizando uma cultura de controle, responsabilidade e melhoria contínua do processo.

A Diretoria da Cogerh priorizou os seguintes processos de negócios, que foram trabalhados com essa metodologia:

Figura 1. Processos priorizados



Existente dentro da área de Governança, existe a Coordenação de Processos, Riscos e Controle Interno com objetivo de apoiar os gestores das áreas de negócios no desenho dos processos e na elaboração e acompanhamento de planos de ação para implementação das melhorias e controles, a fim de mitigar os riscos existentes.

O processo de incorporação da Gestão de Riscos no ambiente em que a Companhia está inserida, considera seus valores, aspectos culturais, história, processos decisórios, modelo de negócio, operação e a sua estrutura organizacional

Dessa forma, os riscos corporativos passam a ser incorporados ao processo de tomada de decisões, uma vez que o gerenciamento de riscos é um elemento essencial para a boa governança, contribuindo com a redução das incertezas que envolvem a definição da estratégia

e dos objetivos das organizações públicas e, por conseguinte, o alcance de melhores resultados em benefício da sociedade.

Durante a implementação da Política de Gestão de Riscos, foram mapeados vários fatores de riscos, a partir das seguintes Dimensões Estratégicas: Econômico-Financeira, Processos e Tecnologia, Sociedade e Mercado e Aprendizagem e Conhecimento.

A seguir, são apresentados alguns importantes fatores de riscos mapeados para cada dimensão:

Econômico-Financeira

- Alto valor da água oriunda do PISF;
- Retração das atividades econômicas;
- Sazonalidade do uso de energia para bombeamento da água.

Sociedade e Mercado

- Movimentos políticos ambientais;
- Falhas ou acidentes com estruturas de terceiros (açudes federais e barragens particulares).

Processos e Tecnologia

- Seca prolongada;
- Degradação, poluição ou contaminação das fontes de captação;
- Rompimento de barragens;
- Ações intencionais executadas por terceiros - vandalismos, roubos e furtos.

Aprendizagem e Conhecimento

- Ausência de programa de sucessão.

Portanto, os riscos reconhecidos como mais relevantes no âmbito da Cogerh foram priorizados e estão sendo tratados através da implantação de respostas aos riscos, planos de ações mitigatórias e monitoramento de indicadores, elaborados pelos donos dos riscos com o apoio da área da Assessoria de Governança, Riscos e Conformidade, sempre considerando o nível de exposição acordado pela Alta Administração. Criado ainda reuniões mensais para monitoramento dos indicadores e acompanhamento dos planos de ações, visando assim

administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a risco da Companhia. Ademais, é realizado o reporte trimestral dos resultados do processo de Gestão de Riscos ao Comitê de Auditoria Estatutário e semestral ao Conselho de Administração.

Ao entender seus riscos, a Cogerh adotou o modelo das 03 (três) linhas **do The IIA**:

- 1ª Linha: representada pela área de negócio. Os gerentes funcionais gerenciam os riscos e têm propriedade sobre eles. A gerência funcional é responsável por manter controles internos eficazes e por conduzir procedimentos de riscos e controle diariamente, garantindo a conformidade com as expectativas legais, regulatórias e éticas. A gerência funcional identifica, avalia, controla e mitiga os riscos, mantendo um diálogo contínuo com o órgão de governança.
- 2ª Linha: representada pela área de Governança, Riscos e Conformidade. Esta área estabelece diversas funções de gerenciamento de riscos e conformidade para ajudar a desenvolver e/ou monitorar os controles da primeira linha. Dessa forma, auxilia-se a gerência funcional a mapear processos e estabelecer controles para gerenciar riscos, fornecendo expertise complementar, apoio, monitoramento e questionamento quanto ao gerenciamento de riscos.
- 3ª Linha: representada pela Auditoria Interna, que provê avaliações sobre a eficácia da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles internos, incluindo a forma como a primeira e a segunda linhas alcançam os objetivos de gerenciamento de riscos e controle, comunicando suas avaliações à gestão e ao órgão de governança.

A Auditoria Interna vem atuando junto à gestão a fim de aferir à adequação do ambiente de controles internos através das auditorias operacionais. Outro ponto relevante é que a Auditoria Interna monitora a implementação das recomendações das auditorias efetuadas (interna, externa e governamental) visando aprimorar o controle interno.

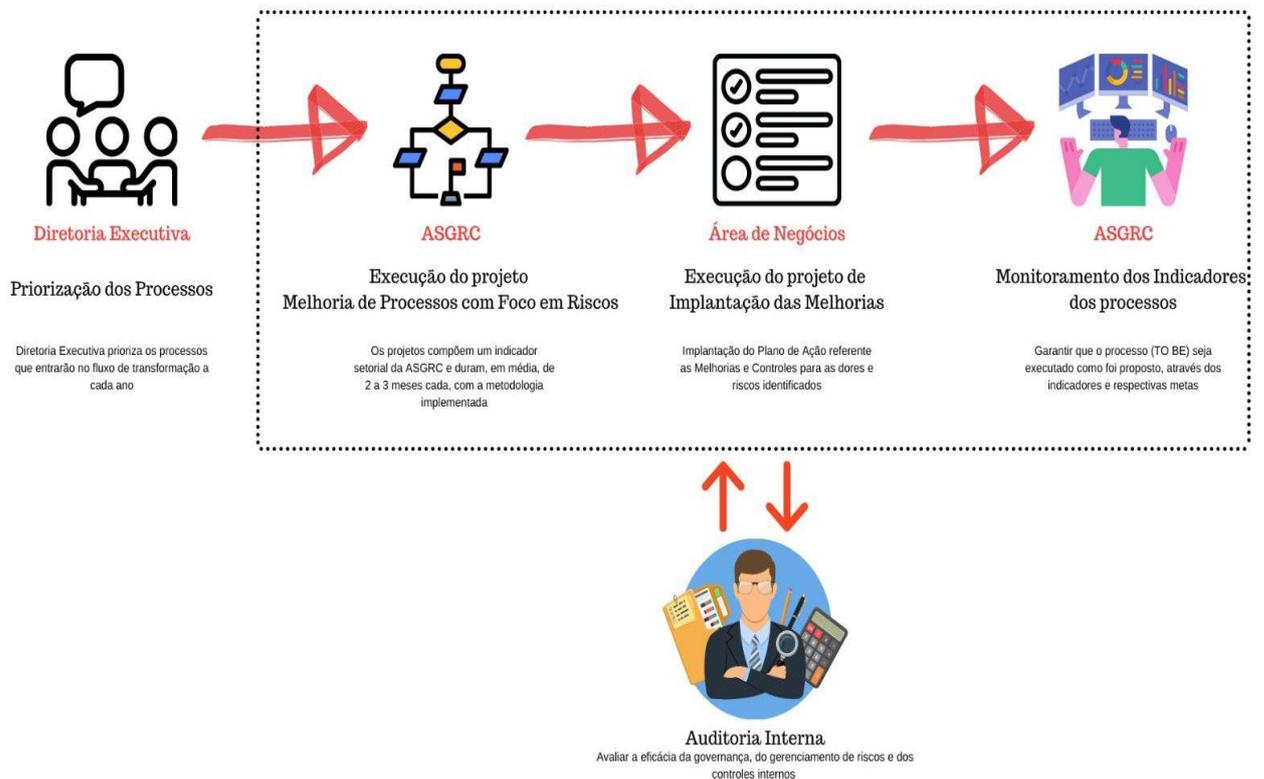
Com o intuito de mitigar os riscos a que está exposta e auxiliar a tomada de decisões, a Cogerh estabeleceu um fluxo para padronizar seus processos, tratar seus riscos e estruturar seus controles internos, descritos na Figura 2, compreendendo:

- Melhoria de Processos com Foco em Riscos: atividade constante, que objetiva a análise e o diagnóstico dos processos de negócio, a identificação de riscos

operacionais e suas respectivas causas, o estabelecimento de controles internos a fim de minimizar os impactos dos riscos identificados e o redesenho do processo de negócio, visando a padronização e a implantação de melhorias/controles, como forma de agregar valor a organização.

- **Implantação das Melhorias e Controles:** atividade constante, que objetiva elaborar e implementar planos de ação capazes de remediar as deficiências identificadas pela análise e diagnóstico dos processos, com monitoramento dos prazos, de forma a garantir a execução tempestiva e correta das ações levantadas para corrigir ou minimizar os impactos das deficiências encontradas.
- **Testes dos Controles Internos:** atividade periódica, que objetiva a avaliação da estrutura de controles internos, através da execução de testes que verifiquem a eficiência dos processos e a eficácia dos controles internos adotados para mitigar os riscos identificados. Esses testes envolvem a Auditoria Interna e também a auditoria realizada pelo Auditor Independente sobre as demonstrações financeiras.

Figura 2. Fluxo do processo



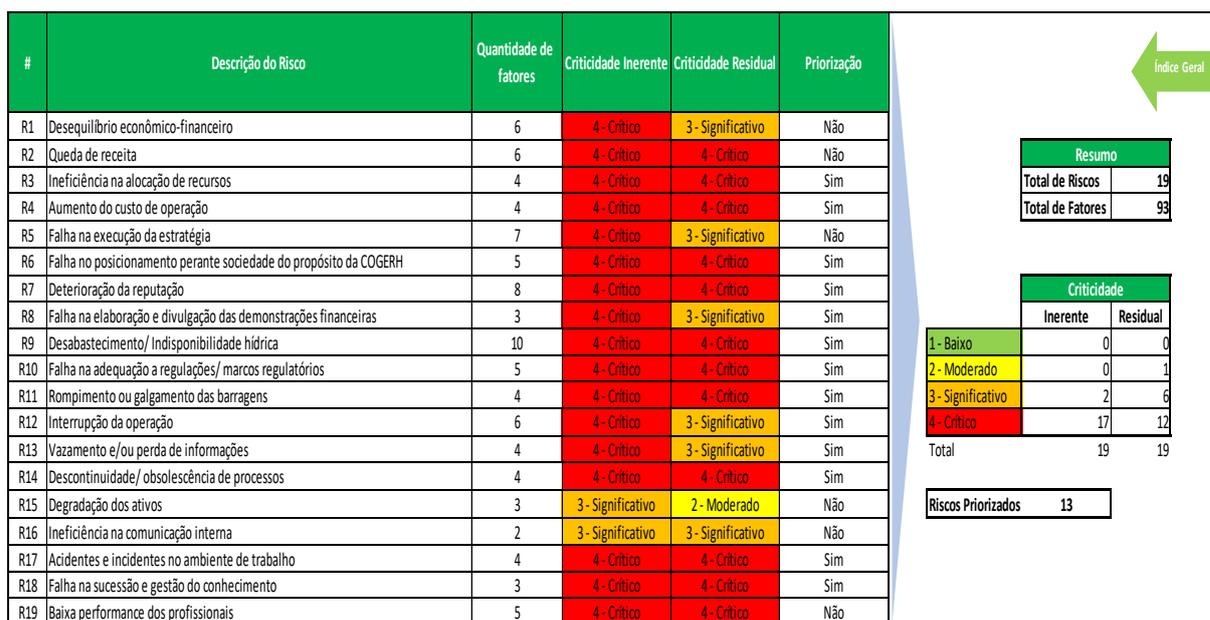
A implementação da Melhoria de Processos com Foco em Riscos na Cogerh passa por uma mudança da cultura organizacional, devendo ser gradual e contínua.

A partir da implantação da Assessoria de Governança, Riscos e Conformidade, a Auditoria Interna vem acompanhando a revisão dos fluxos de processos, a implantação dos controles internos e desde 2020 passou a realizar auditoria na implementação das atividades de gerenciamento de riscos e processos de governança.

Indicadores de Risco

A melhoria de processos contribui significativamente na gestão de riscos. Contudo, fez-se necessário após tais análises desenvolver controles, projetos e planos de ação mitigatórios dos riscos.

Figura 03 – Indicadores de Riscos



A Companhia utilizando a metodologia, desenvolveu de forma participativa treze indicadores de riscos, como prioritários, além de várias ações, diversos planos de ação e projetos. Na conjuntura dos riscos, existem os líderes de indicadores que são as pessoas que lidam com a atividade em si. Estes são os líderes dos indicadores de risco. Porém há também o chamado “dono do risco” pessoas que desempenham cargo de liderança dentro da Companhia, de forma estratégica. São eles: Gerente de Planejamento, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Tecnologia da Informação e o Gerente de Relação com o Usuário.

Figura 4: Exemplo de indicadores de riscos, por dono de risco

A Companhia realiza reuniões bimestrais com apresentação à Diretoria coo forma de prestação de conta e de forma semestral ao Conselho de Administração e ainda ao Conselho Fiscal.

Risco	Indicador de Risco	Líder do risco	Dono do Risco
Falha na Execução da estratégia	Elaboração de relatórios de conformidade, políticas, leis e normas internas (Planejado x Realizado)	Coordenador de Compliance	Gerente de Planejamento e Orçamento
	Índice de eficiência orçamentária (Receitas e despesas)	Coordenador de Orçamento	
	Eficiência na emissão de parecer de outorga	Gerente de Outorga e Fiscalização	
	Índice de fiscalizações realizadas (Planejado x Realizado)		
	Tempo médio de realização das licitações	Gerente da Licitação	
Ineficiência na alocação de recursos	Balanceamento entre os projetos e os objetivos estratégicos	Gerente do Escritório de Projetos	
	ROI (retorno sobre investimentos) para os projetos de investimento da Companhia		

Muitas vezes, os gestores sentem a necessidade de mapear um processo por se depararem com algum risco eminente e demandam da área de Governança um estudo a fim de

perceberem se representa algum risco ao alcance dos objetivos da empresa. A gestão de riscos na Cogerh, aumentou a capacidade de organização e forneceu uma maior transparência em seus processos para os colaboradores e para a sociedade.

REFERÊNCIAS

FRANÇA, Jaíne Gouveia Pereira; O compliance trabalhista como ferramenta para evitar ações judiciais. Revice - Revista de Ciências do Estado, Belo Horizonte, v.3, n.1, p. 147-169, jan./jul. 2018

LIRA, Michel Pereira de. O que é compliance e como o profissional da área deve atuar? Disponível em: <https://michaellira.jusbrasil.com.br/artigos/112396364/o-que-ecompliance-e-como-o-profissional-da-area-deve-atuar>. Publicado em: 2013. Acesso em 05 de maio. 2023;

SOUZA, Robson Almeida. O que é compliance ou programa de integridade? Disponível em: <https://www.oeconomista.com.br/o-que-e-compliance-ou-programa-de-integridade/>. Publicado em 12 mai.2016. Acesso em: 10 mai. 2023;

KRUPPA, Roberta Potzik Soccio; GONÇALVES, Anselmo. COMPLIANCE TRABALHISTA. Revista FAE de Direito. Vol. 2, n. 1 (jun. 2020) Semestral. Disponível em: <https://revistadedireito.fae.edu/direito/issue/view/>. Acesso em: 12 mai. 2023.

Manual de Auditoria de Natureza Operacional - Brasília : TCU, Coordenadoria de Fiscalização e Controle, 2000. 114 p