



Governo do Distrito Federal
Secretaria de Estado de Proteção da Ordem Urbanística do Distrito Federal

Unidade de Controle Interno

Análise de Riscos - DF-LEGAL/UCI

1. Trata o documento em tela da Análise de Riscos - AR do Plano Estratégico Institucional - PEI (2024-2017), desta Secretaria de Estado de Proteção da Ordem Urbanística do Distrito Federal - DF-LEGAL, consubstanciado no Doc. SEI/GDF 137949507.

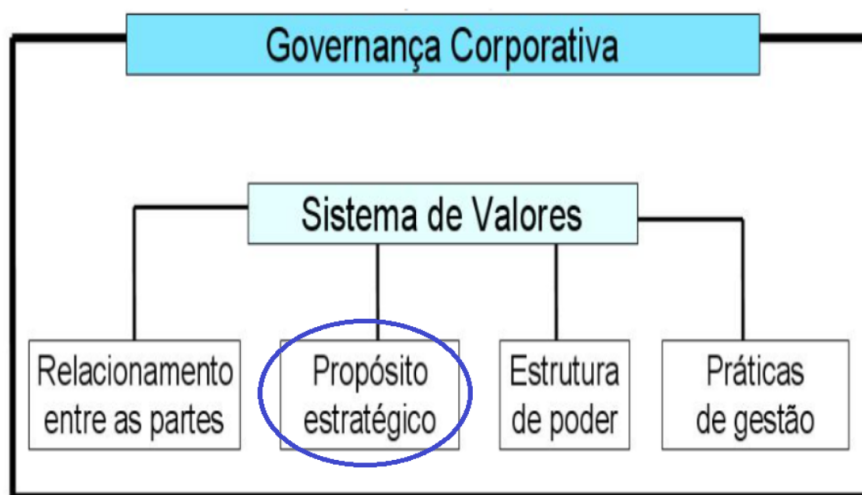
2. Antes, porém, é de fundamental importância situar o Planejamento Estratégico no contexto da Governança Pública Organizacional, conceituada como:

[...]

É a aplicação de práticas de liderança, de estratégia e de controle, que permitem aos mandatários de uma organização pública e às partes nela interessadas avaliar sua situação e demandas, direcionar a sua atuação e monitorar o seu funcionamento, de modo a aumentar as chances de entrega de bons resultados aos cidadãos, em termos de serviços e de políticas públicas. Este conceito, derivado principalmente da governança corporativa, foi delineado e adotado pelo TCU em virtude do propósito de apoiar a melhoria do desempenho das organizações públicas jurisdicionadas. (TCU, 2020: 15).

[...]

3. A Governança é, pois, um sistema de valor, formado por 4 pilares, a saber:

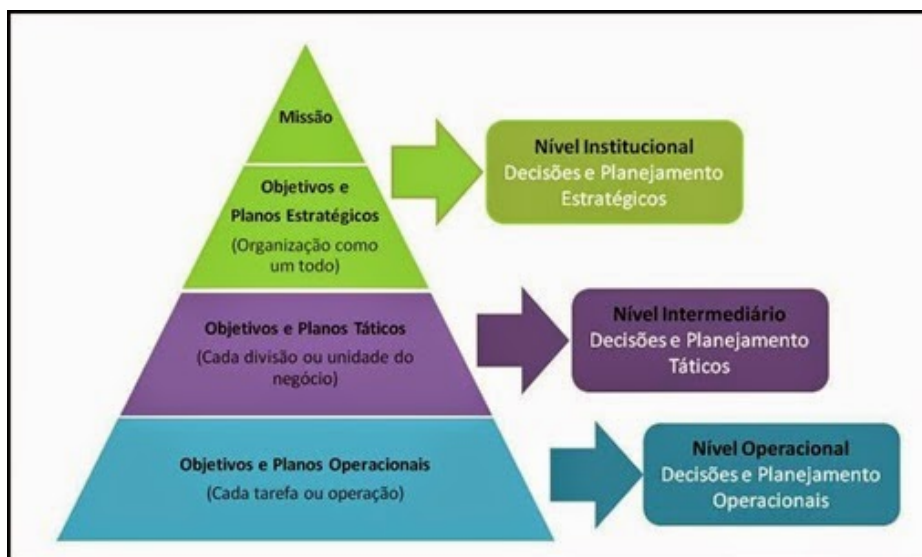


Fonte: Oliveira, 2006.

- **Relacionamento entre as Partes:** práticas gerenciais e jurídicas orientadas para a minimização de conflitos entre o agente executor (gestores) e o agente principal (acionistas, proprietários e cidadãos).
- **Propósitos Estratégicos:** mecanismos de definição e de revisão sistemática das diretrizes dos negócios (visão, missão, objetivos e metas).
- **Estrutura de Poder:** explicitação dos mecanismos de comando (governo) dos negócios, bem como as expectativas esperadas (ou que podem esperar da outra).

- **Práticas de Gestão:** recursos operacionais, técnicos e gerenciais orientados para a consecução das estratégias de negócio, tais como: sistemas integrados de gestão, incluindo os controles internos, bem como os mecanismos de comunicação e de divulgação das informações organizacionais.

4. Assim sendo, a Estratégia se apresenta como um dos principais elementos do sistema de governo de uma organização, especialmente por explicitar o direcionamento, o futuro almejado pelas instituições (Porter, 1998). Neste contexto, para além do cumprimento de formalidades de um Ente Estatal, o PEI 2024-2027 constitui um norte para o DF-LEGAL, demandando o compromisso de todas as Subunidades com a sua concreção, a partir do detalhamento nos níveis Estratégico, Tático e Operacional:



Fonte: Portal de Administração.

5. Noutra perspectiva, a estratégia é a componente do sistema de governança corporativa mais sujeita a riscos, uma vez que, por definição, **o futuro é incerto**, conforme a exegese de Michel Crouhy, Dan Galai e Robert Mark (*The Essentials of Risk Management. 3 ed. McGraw- Hill Companies: New York, 2024*).

6. Outra variável relevante diz respeito à política pública desempenhada pelo DF-LEGAL, no que apresento a Matriz Preliminar de Riscos, abaixo declinada, contemplando Riscos Estratégicos, bem como eventos de risco relacionados com a execução do PEI 2024-2027, como segue:

#	RISCO	PROBABILIDADE	IMPACTO	NÍVEL DE RISCO	CONTROLE(S)
1	Alterações Abruptas na Composição da Alta Gestão	Raro	Desprezível	Baixo	Boa prática recomendada para o Plano de Ação: Técnica 5W2H
2	Contingenciamentos Orçamentário-Financeiros	Possível	Moderada	Médio	Boa prática recomendada para o Plano de Ação: Técnica 5W2H
3	Desconhecimento Institucional Relativamente ao Plano Estratégico	Provável	Maior	Extremo	Boa prática recomendada para o Plano de Ação: Técnica 5W2H
4	Escassez de Recursos Orçamentário-Financeiros	Raro	Desprezível	Baixo	Boa prática recomendada para o Plano de Ação: Técnica 5W2H
5	Eventos Catastróficos	Raro	Maior	Médio	Boa prática recomendada para o Plano de Ação: Técnica 5W2H
6	Indicadores Estratégicos Conceitualmente Instáveis	Possível	Moderada	Médio	Um bom indicador deve ser: mensurável, factível, válido, oportuno, reproduzível e sustentável, relevante e compreensível
7	Instabilidade Política	Raro	Maior	Médio	Boa prática recomendada para o Plano de Ação: Técnica 5W2H
8	Monitoramento Inadequado do Plano Estratégico	Possível	Maior	Alto	Boa prática recomendada para o Plano de Ação: Técnica 5W2H
9	Mudanças Tecnológicas Disruptivas	Possível	Maior	Alto	Boa prática recomendada para o Plano de Ação: Técnica 5W2H
10	Não Engajamento Institucional ao Plano Estratégico	Possível	Maior	Alto	Boa prática recomendada para o Plano de Ação: Técnica 5W2H
11	Perda de Pessoas-Chaves para a Organização	Possível	Maior	Alto	Boa prática recomendada para o Plano de Ação: Técnica 5W2H
12	Priorização Inadequada de Atividades Organizacionais	Possível	Moderada	Médio	Boa prática recomendada para o Plano de Ação: Técnica 5W2H
13	Rotatividade de Profissionais Responsáveis pelo Monitoramento do Plano Estratégico	Possível	Maior	Alto	Boa prática recomendada para o Plano de Ação: Técnica 5W2H

Fonte: Lúcio Carlos de Pinho Filho.

7. A matriz acima foi elaborada com base na NBR ISO 31000:2018, padrão internacionalmente aceito para a gestão de risco, que apresenta as seguintes conceituações:

O Processo de Gerenciamento de Riscos (ISO 31000).



[...]

Definições

3.1

risco

efeito da incerteza nos objetivos

Nota 1 de entrada: um efeito é um desvio em relação ao esperado. Pode ser positivo, negativo ou ambos, e pode abordar, criar ou resultar em oportunidades e ameaças.

Nota 2 de entrada: objetivos podem possuir diferentes aspectos e categorias, e podem ser aplicados em diferentes níveis.

Nota 3 de entrada: risco é normalmente expresso em termos de fontes de risco (3.4), eventos (3.5) potenciais, suas consequências (3.6) e suas probabilidades (3.7).

...

3.6

consequência

resultado de um evento (3.5) que afeta os objetivos (ABNT, 2018)

...

3.8

controle

medida que mantém e/ou modifica o risco (3.1)

Nota 1 de entrada: controles incluem, mas não estão limitados a, qualquer processo, política, dispositivo, prática, ou outras condições e/ou ações que mantêm e/ou modificam o risco.

Nota 2 de entrada: controles podem nem sempre exercer o efeito modificador pretendido ou presumido.

[...]

O Nível de Risco - NR, o produto da Probabilidade e do Impacto, foi qualitativamente definido, abordagem tecnicamente aceita, na qual a experiência e a opinião do analista foram confrontadas com os parâmetros semânticos (nomenclaturas) a seguir:

Probabilidade:

- **Raro.**

- **Improvável.**

- **Possível.**

- **Provável.**

- **Quase Certo.**

Impacto:

- **Desprezível.**

- **Menor.**

- **Moderada.**

- **Maior.**

- **Catastrófica.**

NR:

- **Baixo.**

- **Médio.**

- **Alto.**

- **Extremo.**

O tratamento dos riscos acima e, em especial, a implantação dos controles, requer que seja empreendido um esforço mais intensivo, abrangente e orientado pela Alta Gestão, que transcende o esforço apenas da Diretoria de Planejamento, Modernização e Valorização do Servidor - DIMOV, no que me refiro, novamente, à NBR ISO 31000:2018, in verbis (grifo e negrito nosso):

[...]

6.5 Tratamento de riscos

6.5.1 Generalidades

O propósito do tratamento de riscos é selecionar e implementar opções para abordar riscos.

O tratamento de riscos envolve um processo iterativo de:

- formular e selecionar opções para tratamento do risco;
- planejar e implementar o tratamento do risco;
- avaliar a eficácia deste tratamento;
- decidir se o risco remanescente é aceitável;
- se não for aceitável, realizar tratamento adicional.
- evitar o risco ao decidir não iniciar ou continuar com a atividade que dá origem ao risco;
- assumir ou aumentar o risco de maneira a perseguir uma oportunidade;
- remover a fonte de risco;
- mudar a probabilidade;
- mudar as consequências;
- compartilhar o risco (por exemplo, por meio de contratos, compra de seguros);
- reter o risco por decisão fundamentada.

...

6.5.3 Preparando e implementando planos de tratamento de riscos

O propósito dos planos de tratamento de riscos é especificar como as opções de tratamento escolhidas serão implementadas de maneira que os arranjos sejam compreendidos pelos envolvidos, e o progresso em relação ao plano possa ser monitorado. Convém que o plano de tratamento identifique claramente a ordem onde o tratamento de riscos será implementado.

Convém que os planos de tratamento sejam integrados nos planos e processos de gestão da organização, em consulta com as partes interessadas apropriadas.

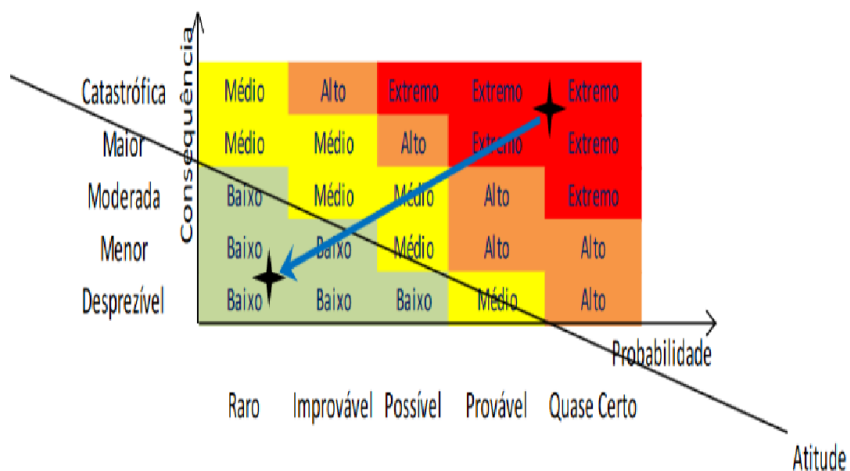
Convém que as informações fornecidas no plano de tratamento incluam:

- a justificativa para a seleção das opções de tratamento, incluindo os benefícios esperados a serem obtidos;
- aqueles que são responsabilizáveis e responsáveis por aprovar e implementar o plano;
- as ações propostas;
- os recursos requeridos, incluindo contingências;
- as medidas de desempenho;
- as restrições;
- os relatos e monitoramento requeridos;
- quando se espera que ações sejam tomadas e concluídas.

[...]

Em síntese, tratar riscos diz respeito à manutenção dos eventos de riscos num nível aceitável pela Organização, conforme a imagem abaixo:

Nível de Risco (Formato Matricial).



Como boa prática para a elaboração de planos de ação se destaca a técnica 5W2H, abaixo sintetizada:

5W					2H		STATUS
WHAT (O QUE)	WHY (POR QUE)	WHERE (ONDE)	WHO (QUEM)	WHEN (QUANDO)	HOW (COMO)	HOW MUCH (QUANTO CUSTA)	
O QUE SERÁ FEITO? QUAL É O SEU OBJETIVO? COMO DESCREVER O MELHOR QUE PODE OBTER NESTA SITUAÇÃO?	POR QUE SERÁ FEITO? QUAL É A RAZÃO QUE MOTIVA ESSA AÇÃO? O QUE VAI CONSEGUIR DE RETORNO? FAZ PARTE DE SUA MISSÃO? VALE A PENA?	ONDE SERÁ FEITO?	POR QUEM SERÁ FEITO? QUEM ESTÁ ENVOLVIDO OU É RESPONSÁVEL EM CADA AÇÃO? QUEM DEVE SER AVISADO?	QUANDO SERÁ FEITO? QUAIS SÃO AS PRIMEIRAS AÇÕES NECESSÁRIAS? ESSAS AÇÕES SÃO PROATIVAS OU DEPENDEM DE OUTRAS FORA DO SEU CONTROLE?	COMO SERÁ FEITO? COMO INICIAR, MENSURAR E ATIVAR AS AÇÕES NECESSÁRIAS? QUAIS SÃO AS SOLUÇÕES DE CONTINGÊNCIA, NO CASO DE ENCONTRAR OBSTÁCULOS? O QUE SINALIZARÁ QUE É O MOMENTO DE AGIR ASSIM?	QUANTO CUSTARÁ FAZER? QUANTO CUSTARÁ EM TEMPO, ESFORÇO, DINHEIRO, CONHECIMENTO, PREPARAÇÃO PSICOLÓGICA E NEGOCIAÇÃO OU MOTIVAÇÃO PESSOAL E DE GRUPO?	

8. Assim sendo, encaminho o documento em tela para apreciação, com as contribuições técnicas nele insculpidas.

Lúcio Carlos de Pinho Filho
 Chefe da Unidade de Controle Interno
 Certified ISO 31000 Risk Management Professional

REFERÊNCIAS

ABNT (2018). NBR ISO 31000:2018: Gestão de riscos - princípios e diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT.

GDF (2016). Decreto nº 37.302, de 29 de abril de 2016. Estabelece os modelos de boas práticas gerenciais em Gestão de Riscos e Controle Interno a serem adotados no âmbito da Administração Pública do Distrito Federal. Publicada no Diário Oficial do Distrito Federal - DODF nº 94, de 18 de maio de 2016, p. 9.

Pinho Filho, L. C. de, Chagas, L. S., & Venturi, J. L. (2022). A adoção e a indução de boas práticas de governança por parte dos órgãos de controle interno: um estudo de caso com base nos Membros do Conselho Nacional de Controle Interno – Conaci . *Revista Processus De Políticas Públicas E Desenvolvimento Social*, 4(8), 51–143. <<https://doi.org/10.5281/zenodo.7216007>>.

Porter, M. E. (1998). *Competition and strategy: core concepts. On Competition. The Harvard Business Review Book Series. Cambridge, MA: Harvard.*

TCU (2020). *Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública*. 3. ed. Brasília, TCU.



Documento assinado eletronicamente por **LÚCIO CARLOS DE PINHO FILHO - Mat. 284538-5, Chefe da Unidade de Controle Interno**, em 06/05/2024, às 08:11, conforme art. 6º do Decreto nº 36.756, de 16 de setembro de 2015, publicado no Diário Oficial do Distrito Federal nº 180, quinta-feira, 17 de setembro de 2015.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site:
[http://sei.df.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0verificador= 139426791 código CRC= 5C2D547A.](http://sei.df.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0verificador=139426791&codigo_CRC=5C2D547A)

"Brasília - Patrimônio Cultural da Humanidade"
SIA Trecho 03 Lotes 1545/1555 - Bairro SIA - CEP 71200-039 - DF
Telefone(s):
Sítio - www.dflegal.df.gov.br