

A GESTÃO DE RISCOS COMO FERRAMENTA DE ASSESSORAMENTO AO PROCESSO DECISÓRIO NA POLÍCIA FEDERAL

ALESSANDRE ROBERTO REIS

POLÍCIA FEDERAL - BRASÍLIA/DF



RESUMO

A análise de riscos é uma novidade no setor público. Este trabalho apresenta as principais estruturas de gestão de riscos, reconhecidas mundialmente, e verifica a possibilidade de utilização de uma dessas estruturas pela Polícia Federal, não apenas no sentido de atender à legislação brasileira e recomendações dos órgãos de controle, mas, principalmente, como ferramenta de assessoramento ao processo decisório do órgão. Para tanto, explorou-se uma dessas metodologias de gestão de riscos com a utilização de exemplos práticos, que se aplicariam em situações reais enfrentadas pela instituição. Cada etapa do ciclo de gestão de riscos foi analisada, mas com ênfase maior à fase da análise de riscos propriamente dita. Verificou-se que, a partir de um modelo simples, sem muita customização, a Polícia Federal pode implementar a gestão de riscos em seus objetivos estratégicos e legais como forma de obter subsídios que podem ser úteis ao processo decisório, auxiliando na governança do órgão e oferecendo maior segurança ao gestor com relação aos órgãos de controle.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Riscos. Avaliação de Riscos. ISO 31000.

1. INTRODUÇÃO

Cada vez mais crescente, a preocupação com os riscos que acompanham as decisões tem se tornado um axioma para as organizações públicas e privadas em todo o mundo e não poderia ser diferente, pois as incertezas presentes nos diversos projetos podem impactar negativamente no alcance dos objetivos de uma organização.

Essas incertezas estão associadas a uma miríade de riscos de naturezas variadas, como os sociais, legais, tecnológicos, operacionais, estratégicos, entre outras classificações, e são influenciados por fatores internos, que nem sempre são do conhecimento da gestão, e

também por fatores externos, que se situam fora do alcance do órgão, deixando-o vulnerável.

Nessa linha, a administração pública tem exigido a adoção e sistematização de práticas que permitam aprimorar a governança dos órgãos públicos e a consequente melhoria dos serviços prestados à sociedade. Com esse entendimento, a gestão de riscos surge como aliada estratégica da administração pública, pois se propõe a oferecer uma análise estruturada como ferramenta de apoio ao processo decisório e, paralelamente, apresenta-se como linha de defesa ao gestor em caso de questionamentos da sociedade e dos órgãos de controle em função de alguma decisão de outrora.

Entretanto, a difusão da prática de gestão de riscos no âmbito da Administração Pública encontra resistência no Brasil em função da escassa literatura sobre o tema e também pela inexistência de uma doutrina específica que balize os gestores motivados em integrar a administração do risco nos órgãos que dirigem.

Esse vácuo começou a ser preenchido com a edição da Instrução Normativa Conjunta nº 1, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Controladoria-Geral da União. Publicada em maio de 2016, a norma estabeleceu prazo de doze meses para que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal instituíssem suas respectivas políticas de gestão de riscos e que especificassem, pelo menos, os princípios e objetivos organizacionais, algumas diretrizes e as competências e responsabilidade para efetivação da gestão de riscos no âmbito do órgão (BRASIL, 2016).

Apesar da publicação da citada IN, a gestão de riscos ainda não foi implementada na Polícia Federal, que tem como realidade a necessidade de tomar decisões de naturezas distintas e com elevado grau de complexidade. Entretanto, as decisões são tomadas muito em função do empirismo e convicção dos gestores, quando o ideal seria submeter previamente as questões a estudos metodológicos e sistematizados, com capacidade de subsidiar o processo decisório.

A Polícia Federal adota a prática de criar grupos de trabalho quando precisa deliberar sobre algumas questões mais técnicas. Esses

grupos costumam recomendar, por meio de pareceres, as especificações adequadas para alcançar o objetivo pretendido e pelo qual foram criados.

Todavia, alguns grupos de trabalho são compostos por integrantes que nem sempre possuem experiência adequada no assunto a ser tratado. Além disso, o grupo decide com base em escopo restrito, geralmente limitado a especificações técnicas, sem se preocupar com a influência de fatores transversais com alta capacidade de contribuir para o insucesso do projeto ou atividade.

Constata-se que algumas decisões amparadas por relatórios oriundos de grupos de trabalho resultaram em aquisições equivocadas em alguma medida, que trouxeram prejuízos ao órgão, à continuidade de projetos essenciais e, principalmente, à sociedade. Podem-se citar como exemplos o caso do Veículo Aéreo não Tripulado (VANT), do sistema de comunicação por rádio Tetrapol, dos coletes balísticos femininos, que foram adquiridos sem o bojo, entre outros.

No caso do VANT, não é difícil localizar em fontes abertas notícias relativas aos questionamentos do Tribunal de Contas da União em desfavor da Polícia Federal, por suposto prejuízo ao erário público. Questionam-se, por exemplo, os motivos que justificaram o investimento de milhares de dólares na capacitação de servidor que estaria prestes a se aposentar, ou seja, sem o compromisso de prestar os serviços para o qual estava sendo treinado, entre outras contestações. O fato concreto é que o projeto VANT consumiu milhões de dólares e foi descontinuado na Polícia Federal.

Com relação ao Tetrapol, o sistema simplesmente não alcançou o objetivo de suprir a carência da Polícia Federal quanto à necessidade de comunicação, já que não apresentou resultados efetivos durante as operações, deixando de ser, inclusive, utilizado na maioria das ações do órgão.

O propósito deste trabalho não é esmiuçar esses projetos, as decisões tomadas, erros e acertos, mas sugerir que decisões de alta complexidade, onde há multicritérios e múltiplos objetivos a serem considerados, devem ser precedidas de uma análise de riscos, para que sejam apresentados diferentes aspectos com potencial de inviabilizar os objetivos.

Objetiva-se, portanto, demonstrar a aplicabilidade da análise de riscos em situações reais da Polícia Federal ou mesmo fictícias, mas que seriam perfeitamente aplicáveis ao órgão.

Tomando-se por base a proposta de defesa da análise de riscos, verifica-se, dessa forma, que apenas os grupos de trabalho não são suficientes para prover os gestores com informações que permitam a decisão mais adequada sob o ponto de vista econômico, operacional e estratégico. Convém a adoção de mecanismos que proporcionem uma análise metodológica e sistemática que apresente avaliação sob ângulos diferentes.

Nessa esteira é que surge a análise de riscos. Ao apontar as fontes de riscos, suas causas, consequências, probabilidades de ocorrência, ameaças, vulnerabilidades e oportunidades, a análise de riscos se apresenta como uma ferramenta de assessoramento imprescindível à consecução dos objetivos da Polícia Federal.

Pelo fato de assegurar uma melhor produtividade e economicidade às atividades do setor público, o princípio da eficiência deve ocupar posição de destaque na administração pública. Em busca desse princípio, convém ao gestor a adoção de medidas de governança que permitam assegurar a melhor decisão considerando o complexo cenário que envolve uma organização como a Polícia Federal.

O atendimento a essa aspiração do Estado seria mais uma vantagem da implementação de uma estrutura de gestão de riscos na PF, uma vez que possibilita governança mais efetiva e eficaz ao proporcionar condições para que os gestores do órgão possam conduzir suas decisões a partir de critérios mais objetivos. Esse será mais um aspecto a ser abordado no presente trabalho, enfatizando a importância da adoção da metodologia proposta.

As decisões de qualquer natureza representam um desafio aos gestores do serviço público. Não bastassem as dificuldades inerentes a qualquer processo decisório, há também o anseio cada vez maior da sociedade por uma administração pública ágil e eficiente. A tomada de decisão tem uma carga natural de discricionariedade, principalmente em função das inúmeras variáveis comuns a qualquer processo, que representam riscos em maior ou menor grau.

A finalidade da gestão de riscos é posicionar essas variáveis de forma sistemática em parâmetros que permitam maior lucidez ao gestor no momento de decidir. Ao apresentar a identificação, análise e avaliação dos riscos que incidem sobre uma decisão, bem como a probabilidade de que esse evento indesejado venha a ocorrer no futuro, a análise de riscos contribui para o aperfeiçoamento do aprendizado do gestor e, consequentemente, para a melhoria da governança e imagem institucional.

A implementação da gestão de riscos permite que o órgão obtenha mais confiança na conquista dos resultados desejados, restrinja as ameaças inerentes ao negócio a níveis aceitáveis e explore as oportunidades que surjam do processo (UK, 2004, p. 7).

A dinâmica imposta pela multiplicidade de atribuições da Polícia Federal impõe um necessário, mas muitas vezes prejudicial, excesso de discricionariedade ao processo decisório, seja para atender as atividades ordinárias, previstas na Constituição Federal, seja para auxiliar no cumprimento de seus objetivos delineados no Plano Estratégico do órgão para o período de 2010 a 2022.

Importante consignar que nenhuma ferramenta ou técnica de gestão seria capaz de afastar integralmente a discricionariedade. Sempre haverá uma margem de decisão reservada ao administrador, que deverá eleger entre duas ou mais opções. Mas ao oferecer conhecimento organizado e processado de forma metodológica, a análise de riscos apresenta outras perspectivas ao tomador de decisão, provendo-o com uma linha de defesa contra eventuais contestações dos órgãos de controle.

Nessa perspectiva, este trabalho pretende apresentar a viabilidade de utilização da análise de riscos como ferramenta capaz de oferecer conhecimento útil e oportuno ao tomador de decisão da Polícia Federal. Consequentemente, demonstrar os benefícios que a análise de riscos pode proporcionar ao órgão no alcance de seus objetivos.

Com base nas principais estruturas de gestão de risco reconhecidas mundialmente, serão apresentadas e identificadas as fases necessárias ao processo e, para isso, optou-se pela utilização de eventos de riscos aplicáveis à realidade da Polícia Federal. Serão utilizados dois eventos de riscos: um evento relacionado às atribuições consti-

tucionais do órgão e outro extraído dos objetivos previstos em seu Plano Estratégico.

Além desses dois eventos de riscos que serão utilizados para exemplificar as etapas do processo de análise de riscos, outros exemplos reais, aplicáveis à Polícia Federal, também serão empregados como recurso didático para facilitar a compreensão do uso das diversas técnicas acessórias necessárias ao processo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO E NORMATIVO SOBRE A GESTÃO DE RISCOS NO BRASIL

Não é só a produção literária sobre a gestão de riscos que é tímida no Brasil. Os dispositivos legais acerca do tema também o são. A maioria das publicações sobre o assunto foram divulgadas pelos órgãos que já se encontram em processo adiantado na implementação da gestão de riscos e restringem-se a discipliná-lo no âmbito de suas instituições, como o Banco Central do Brasil, Ministério da Previdência e Ministério da Fazenda.

2.1 LEGISLAÇÃO SOBRE A GESTÃO DE RISCOS NO SETOR PÚBLICO

Pode-se considerar que o assunto foi tratado pela primeira vez em uma norma legal a partir da publicação do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, que já recomendava a supressão de controles puramente formais ou cujos custos fossem superiores aos riscos.

Mas foi quase meio século depois da edição do Decreto-Lei 200/67 que o assunto voltou a ser tratado por um dispositivo legal, com a edição da já citada Instrução Normativa Conjunta nº 1, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Controladoria-Geral da União. Na prática, essa foi a primeira norma que trouxe obrigações objetivas para a Administração Pública Federal em relação a esse tema.

Em 9 de junho de 2017, o Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União publicou a Instrução Normativa nº 3, que aprovou o Referencial Teórico da Atividade de Auditoria Interna Go-

vernamental do Poder Executivo Federal. Entre os objetivos apresentados pelo documento está o gerenciamento de riscos, que é definido como responsabilidade da alta administração do órgão e deve alcançar toda a organização, contemplando a identificação, a análise, a avaliação, o tratamento, o monitoramento e a comunicação dos riscos a que a unidade está exposta.

Outro instrumento legal que abordou a gestão de riscos foi o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispôs sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. O diploma legal estabelece como diretriz da governança pública a implementação de controles internos fundamentados na gestão de risco, privilegiando ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores.

No âmbito da Polícia Federal, a Portaria nº 4.453-DG/DPF, de 16 de maio de 2014, aprovou a atualização do Plano Estratégico 2010/2022, o Portfólio Estratégico e o Mapa Estratégico do órgão. Uma das ações elencadas no Plano Estratégico é exatamente a gestão e avaliação de riscos. Além dessa ação específica, o Plano elenca outras 43 ações estratégicas compreendidas em dez objetivos institucionais.

Ainda no escopo da Polícia Federal, foi publicada a Portaria nº 7.413-DG/PF, de 8 de setembro de 2017, que instituiu a Política de Governança, o Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos. A iniciativa foi uma resposta da instituição ao disposto na Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1/2016. Trata-se da primeira ação efetiva do órgão no intuito de avançar no tema gestão de riscos. A Portaria estabeleceu o prazo de doze meses para que fosse apresentada uma proposta de metodologia de gestão de riscos que atendessem às necessidades e peculiaridades da instituição.

Na esfera legislativa, tramita em regime de prioridade na Câmara dos Deputados o Projeto de Lei nº 9.163, apresentado em 23 de novembro de 2017, de autoria do Poder Executivo, e que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. O texto consolida a intenção do Governo Federal em regular definitivamente a governança e gestão de riscos em todo o setor público federal.

2.2 PRINCIPAIS ESTRUTURAS DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Nesse capítulo serão apresentadas as três principais estruturas de gerenciamento de riscos: ISO 31000, COSO e *The Orange Book*.

Não existe modelo de gestão de riscos melhor ou pior, mas aquele que melhor se adequa a determinada situação, podendo, inclusive, resultar em uma espécie de metodologia híbrida, condição em que seriam aproveitados diretrizes de duas ou mais estruturas.

Para essa demonstração, e visando uma melhor compreensão e didática, será priorizada a utilização da estrutura da Norma ISO 31000, com suas etapas e princípios, razão pela qual será dedicado mais espaço à sua explicação, deixando a descrição do COSO e *The Orange Book* mais sucinta, mas sem prejuízo de suas principais características.

2.2.1 COSO¹

Trata-se de um colegiado formado principalmente por representantes de associações de contadores, auditores e executivos financeiros. No Brasil, o COSO mantém vínculo com a Audibra – Instituto dos Auditores Internos do Brasil. Criado em 1985, sua origem está relacionada aos escândalos financeiros ocorridos na década de 70 nos Estados Unidos, que colocaram a confiabilidade dos relatórios corporativos sob suspeita. Nessa ocasião, o COSO se preocupava mais com os controles internos das corporações.

Com a crise ocorrida no início dos anos 2000, quando foram descobertas manipulações contábeis em diversas empresas, como a Enron, Worldcom, Xerox, Parmalat, entre outras, houve solicitações para que o COSO avançasse em seu modelo e desenvolvesse uma estrutura mais preocupada com os processos de governança corporativa e gerenciamento de riscos (MIRANDA, 2017, p. 46).

¹ COSO é a sigla de Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (em português: Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros).

O resultado desse estudo foi traduzido no trabalho denominado *Entreprise risk management – Integrated Framework* (traduzido por PriceWaterhouseCoopers e Instituto dos Auditores Internos do Brasil em 2007 como Gerenciamento de riscos corporativos – Estrutura integrada), também conhecido como COSO GRC ou COSO II, com um foco mais voltado para o gerenciamento de riscos corporativos (MIRANDA, 2017, p. 46).

Utilizando linguagem acessível e estrutura totalmente customizável, o modelo de gerenciamento de riscos denominado COSO GRC tem se mantido como flexível e capaz de atender às demandas dos mais variados segmentos, inclusive do setor público. Prova disso é que o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) está em fase de implementação da gestão de riscos servindo-se, principalmente, da estrutura do COSO GRC.

2.2.2. THE ORANGE BOOK

Outra metodologia muito citada na literatura sobre a gestão de riscos foi inserida no documento conhecido como *The Orange Book: Management of Risk – Principles and Concepts* (em tradução livre: Gerenciamento de Riscos – Princípios e Conceitos). Produzido e publicado pelo HM *Treasury* (departamento do Reino Unido responsável pelo desenvolvimento das finanças públicas e da política econômica do país), o *The Orange Book* traz o conceito de empresa estendida e é a principal referência do programa de gerenciamento de riscos do Governo britânico, iniciado no começo dos anos 2000.

O modelo foi atualizado em 2004 e tem como vantagens, além de ser compatível com padrões internacionais de gerenciamento de riscos - como COSO GRC e ISO 31000 - apresentar uma introdução ao tema gerenciamento de riscos, tratando de forma abrangente e descomplicada um tema complexo (MIRANDA, 2017, p. 64).

De acordo com o documento, o mais importante para uma organização, independentemente do método de gestão de riscos que utiliza, é sua habilidade em demonstrar que os riscos são geridos com uma margem que permite o alcance dos seus objetivos.

O Guia de orientação para o gerenciamento de riscos do GesPública² (BRASIL, 2013) afirma que uma das vantagens do Orange Book é tratar riscos de forma simples, sendo que estes devem ser gerenciados em três níveis: estratégico, de programas e de projetos e atividades, além disso, a organização deve ser capaz de gerenciar riscos em todos esses níveis.

2.2.3 ABNT NBR ISO³ 31000

A Norma ABNT NBR ISO 31000 foi elaborada na Comissão de Estudo Especial de Gestão de Riscos (ABNT/CEE-063). A Norma é uma adoção idêntica, em conteúdo técnico, estrutura e redação, à ISO 31000:2018, que foi elaborada pelo Technical Committee Risk Management (ISO/TC 262), conforme ISO/IEC Guide 21-1:2005 (ABNT, 2018, p. 5).

O documento fornece diretrizes para gerenciar riscos enfrentados pelas organizações. Essas diretrizes foram desenvolvidas para aplicação de forma customizada, abrangendo os mais variados contextos.

Em 2012, foi publicada a ISO/IEC 31010 – Gestão de Riscos – Técnicas para o processo de avaliação de riscos. Trata-se de uma norma de apoio à ISO 31000 e que fornece orientação detalhada sobre a seleção e aplicação de técnicas sistemáticas de identificação e avaliação de riscos.

A ISO 31000 define risco como o efeito da incerteza nos objetivos (ABNT, 2018, p. 1). Trata-se da definição mais simples de risco entre todas as outras normas e estruturas de gestão de risco. A definição, aliás, é uma das principais diferenças entre essa norma e o COSO, já que este considera risco apenas como algo negativo, chamando de oportunidade quando o evento é positivo.

A Norma define como propósito da gestão de riscos a criação e proteção de valor. Ela melhora o desempenho, encoraja a inovação e

2 Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), instituído pelo Decreto nº 5.378/05 e revogado pelo Decreto nº 9.094/17.

3 A ISO é a sigla de *International Organization for Standardization* (em tradução livre: Organização Internacional para Padronização. No Brasil, a ISO é representada pela ABNT – Associação Brasileira de Normas técnicas).

apoia o alcance dos objetivos. O foco da gestão de riscos é justamente nos objetivos: se não há objetivos, não há porque avaliar riscos. Para alcançar o propósito de criação e proteção de valor, a ISO 31000:2018 elenca oito princípios da gestão de riscos, quais sejam:

a) *Integrada* – A gestão de riscos é parte integrante de todas as atividades organizacionais (ABNT, 2018, p. 3).

b) *Estrutura abrangente* – Uma abordagem estruturada e abrangente para a gestão de riscos contribui para resultados consistentes e comparáveis (ABNT, 2018, p. 3).

c) *Personalizada* – A estrutura e o processo de gestão de riscos são personalizados e proporcionais aos contextos externo e interno da organização relacionados aos seus objetivos (ABNT, 2018, p. 3).

d) *Inclusiva* – O envolvimento apropriado e oportuno das partes interessadas possibilita que seus conhecimentos, pontos de vista e percepções sejam considerados. Isto resulta em melhor conscientização e gestão de riscos fundamentada (ABNT, 2018, p. 3).

e) *Dinâmica* – Riscos podem emergir, mudar ou desaparecer à medida que os contextos externo e interno de uma organização mudem. A gestão de riscos antecipa, detecta, reconhece e responde a estas mudanças e eventos de uma maneira apropriada e oportuna (ABNT, 2018, p. 3).

f) *Melhor informação disponível* – As entradas para a gestão de riscos são baseadas em informações históricas e atuais, bem como em expectativas futuras. A gestão de riscos explicitamente leva em consideração quaisquer limitações e incertezas associadas a estas informações e expectativas. Convém que a informação seja oportuna, clara e disponível para as partes interessadas pertinentes (ABNT, 2018, p. 4).

g) *Fatores humanos e culturais* – O comportamento humano e a cultura influenciam significativamente todos os aspectos da gestão de riscos em cada nível e estágio (ABNT, 2018, p. 4).

h) *Melhoria contínua* – A gestão de riscos é melhorada continuamente por meio do aprendizado e experiências (ABNT, 2018, p. 4).

A ISO 31000:2018 prevê que o processo de gestão de riscos é representado por meio de uma estrutura interativa que abrange a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas que compreen-

de seis etapas (ou fases) independentes, não hierarquizadas, dinâmicas e que se retroalimentam. São elas: 1) Escopo, contexto e critério; 2) Processo de avaliação de riscos, que compreende as fases de identificação, análise e avaliação de riscos; 3) Tratamento de riscos; 4) Registro e relato; 5) Comunicação e consulta; e 6) Monitoramento e análise crítica (ABNT, 2018, p. 9).

Embora o processo de gestão de riscos costume ser apresentado como sequencial, na prática ele é recíproco. É possível acessar etapas anteriores de forma dinâmica, a fim de ajustá-las a eventuais alterações de realidade ou contexto. Esse processo é demonstrado pela seguinte figura:



Figura 1: Processo de gestão de riscos de acordo com a ISO 31000:2018:
Fonte: ABNT (2018)

A seguir, serão explanados com mais detalhes os conceitos de cada fase do processo de gestão de riscos da estrutura oferecida pela ISO 31000:2018:

Comunicação e consulta – Visa a oferecer melhor compreensão dos riscos a todos os envolvidos no processo. A matriz de comunica-

ção deve ser planejada no estágio inicial do processo de implementação. Informa por que algumas decisões são tomadas e por quais razões determinadas ações são requeridas. Os planos de comunicação e consulta devem abordar questões relacionadas ao risco, como suas causas, consequências e as medidas adotadas para tratá-los (ABNT, 2018, p. 10).

Como a gestão de riscos é um processo que deve contemplar toda a organização, a comunicação se reveste de extrema importância, uma vez que tem a capacidade de inserir todos os níveis hierárquicos, promovendo conscientização e melhor entendimento dos riscos identificados e qual a responsabilidade de cada um no processo. Já a consulta pretende obter retorno e informação para auxiliar o processo decisório. Privilegia a tomada de decisão por meio da influência em detrimento do poder.

A comunicação e consulta deve ocorrer de forma dinâmica em cada etapa do processo de gestão de riscos e se destina às partes interessadas internas e externas. Essa etapa possibilita aproveitar a experiência de cada um, os diferentes pontos de vista quando da definição dos critérios de risco e por ocasião da avaliação dos riscos.

Escopo, contexto e critério – Essa fase se propõe a personalizar o processo de gestão de riscos. Envolve a definição do escopo, a compreensão dos contextos externo e interno. É nessa fase que se define o nível de assessoramento desejado (estratégico, operacional, de programa ou projeto) e os objetivos a serem alcançados. De acordo com a Norma ISO 31000, procuram-se compreender no contexto fatores sociais, culturais, políticos, jurídicos, regulatórios, financeiros, tecnológicos, entre outros (ABNT, 2018). Com relação aos critérios, determina-se a quantidade e o tipo de risco que a organização pode ou não assumir em relação aos objetivos (ABNT, 2018, p. 10).

Processo de avaliação de riscos – A condução dessa fase impõe a aplicação de método colaborativo, baseando-se na experiência e pontos de vista das partes envolvidas e interessadas. Compreende três etapas distintas e sequenciais:

Identificação de riscos – Etapa em que se propõe a encontrar, reconhecer e descrever os riscos que possam impedir que a organização alcance seus objetivos. Para a identificação de

riscos, a Polícia Federal poderá utilizar ferramentas e técnicas específicas, que se adequem aos objetivos e realidade do órgão. Um documento importante que pode auxiliar na escolha dessas ferramentas é a ISO 31010, que elenca técnicas para o processo de avaliação de riscos. Essas técnicas serão abordadas em outra seção deste trabalho (ABNT, 2018, p. 12).

Análise de riscos – Nessa fase procura-se compreender a natureza do risco e suas características para então proceder à análise da forma mais técnica possível, com o objetivo de estimar a probabilidade de ocorrência de um evento e suas consequências (impactos), caso ocorra. Faz-se, também, uma reflexão sobre as causas e as fontes de risco. É preciso atenção porque um mesmo evento pode impactar múltiplos objetivos (ABNT, 2018, p. 13).

Avaliação de riscos – Nessa etapa a proposta é oferecer subsídios para a tomada de decisões. Compara-se o resultado da análise de riscos com os critérios de risco estabelecidos na elaboração do contexto. Ao final da avaliação, o gestor pode decidir por não tomar qualquer medida, manter ou melhorar os controles existentes, considerar as opções de tratamento dos riscos, produzir análises adicionais para melhor compreender o risco ou mesmo reconsiderar os objetivos (ABNT, 2018, p. 13).

Tratamento de riscos – Com os subsídios oferecidos pela avaliação de riscos, intenta-se, nessa fase, implementar as opções para abordar os riscos. Trata-se de uma ação atribuída à alta gestão, pois envolve decisões que apresentam variáveis complexas, como a questão econômica, política, compromissos assumidos etc. O tratamento pode, inclusive, provocar novos riscos.

Avaliam-se as opções disponíveis considerando o planejamento para implementação do tratamento, sua eficácia, se o risco remanesce e se o risco é aceitável. A Norma ISO 31000:2018 enumera as seguintes possibilidades de tratamento: evitar o risco ao decidir descontinuar a atividade que o origina; assumir ou aumentar o risco para não perder uma oportunidade; remover a fonte do risco; alterar a probabilidade ou consequências; compartilhar o risco ou retê-lo, de forma técnica e embasada (ABNT, 2018, p. 14).

Monitoramento e análise crítica – Essa fase se propõe a garantir e melhorar o processo de gestão de riscos. Consiste no monitoramento ininterrupto e na análise crítica dos resultados auferidos em todas as fases do processo, a fim de verificar o alinhamento com os objetivos estabelecidos. Essa etapa deve ser dinâmica e sua condução formalizada por meio de coleta e análise de informações, registro de resultados e comunicação constante às partes interessadas. Os registros dessa etapa podem ser utilizados como insumo para a análise crítica da estrutura de gestão de riscos. O objetivo principal do monitoramento e análise crítica é melhorar o processo de avaliação de riscos (ABNT, 2018, p. 16).

Registro e relato – Essa etapa foi inserida na estrutura da ISO 31000 em sua atualização que ocorreu em 2018, uma vez que não existia na versão da Norma publicada em 2009. Objetiva-se fornecer informações para a tomada de decisões e auxiliar o diálogo envolvendo a todos, mas principalmente os responsáveis por atividades da gestão de riscos. O relato faz parte da governança da organização e convém que melhore a qualidade da interação com as partes interessadas e apoie a alta gestão no cumprimento de suas responsabilidades (ABNT, 2018, p. 16).

2.3 TÉCNICAS DE IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DE RISCOS

O processo de identificação e avaliação de riscos pode ser desenvolvido a partir de diversas técnicas. A Norma ISO/IEC 31010 elenca algumas técnicas de apoio à Norma ISO 31000 no sentido de auxiliar na identificação e avaliação dos riscos. A escolha da técnica mais apropriada deve levar em consideração o nível de profundidade e detalhamento necessários. O importante é que a técnica escolhida proporcione a compreensão da natureza do risco e de como ele pode ser tratado.

Para este trabalho foram abordadas apenas algumas técnicas aplicáveis à realidade da Polícia Federal, e a maioria delas é bastante conhecida. As técnicas são: *Brainstorming*, Delphi, SWOT, 5W2H e *Bow tie*. Para melhor compreensão, cada técnica citada será apresentada a partir de suas principais características:

Brainstorming – Em adaptação livre ao português, pode ser compreendida como “tempestade de ideias”. Provavelmente seja uma

das mais conhecidas técnicas de coleta de dados. Valoriza a imaginação e por isso pode ser muito útil na identificação de riscos. A ideia é reunir uma equipe multidisciplinar, conhecedora do assunto, para que sejam apontados potenciais riscos. Destaca-se por ser simples e de baixo custo, mas com capacidade de oferecer excelentes resultados iniciais. O Brainstorming pode ser estimulado por meio de instruções ou por técnicas de entrevistas (ABNT, 2012, p. 23).

Delphi – Indicado para identificação de riscos, nessa técnica um questionário é preparado e enviado a diversos especialistas no assunto a ser estudado. O Delphi é muito útil quando o tema a ser tratado não tem qualquer tipo de histórico registrado e a opinião do especialista se torna a única fonte disponível. No caso da Polícia Federal, essa técnica é especialmente oportuna em função da capilaridade do órgão e a consequente dificuldade em reunir vários especialistas em um mesmo ambiente, até porque a ideia do Delphi é que as respostas sejam anônimas, para que não haja influências de um participante sobre o outro. Se não houver consenso, uma nova rodada pode ocorrer. O método Delphi se baseia no uso estruturado do conhecimento, da experiência e da criatividade de um grupo de especialistas, pressupondo-se que o julgamento coletivo, orientado e coordenado para um fim específico é melhor do que a opinião de um só indivíduo (ABNT, 2012, p. 23).

SWOT⁴ - Trata-se de uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou ambiente). A tradução direta das palavras para o português resulta em uma sigla com as iniciais FOFA, forma pela qual muitos se referem à técnica. A partir de um processo ou projeto que será objeto de avaliação de riscos, reúne-se um grupo de especialistas ou servidores que conhecem do assunto para que possam, por meio da Matriz SWOT, representar graficamente os aspectos que consideram como favoráveis (força), desfavoráveis (fraqueza), oportunidades e ameaças (MIRANDA, 2017, p. 124).

As características classificadas como “força” e “fraqueza” são inerentes ao ambiente interno, ou seja, estão sob controle da organização. As “ameaças” e “oportunidades” referem-se ao ambiente externo e estão fora do controle da organização.

⁴ SWOT é o acrônimo das palavras em inglês Strengths (Forças), Weakness (Fraqueza), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

As “forças”, ou pontos fortes, referem-se às facilidades para o alcance dos objetivos. As “fraquezas”, ou pontos fracos, estão relacionadas aos riscos à consecução dos objetivos. As “ameaças” são os fatores negativos que representam dificuldades para a organização, podendo resultar em danos ou gerar crises. Por fim, as “oportunidades” são situações positivas que podem contribuir para o cumprimento da missão.

Para melhor entendimento da aplicação da matriz SWOT na avaliação de riscos no âmbito da Polícia Federal, será demonstrada a matriz já preenchida, considerando uma avaliação de riscos hipotética, realizada pela Divisão de Segurança de Dignitários (DSD) por ocasião da visita do Papa Francisco a Brasília, em evento realizado no Estádio Mané Garrincha:

| | | | |
|------------------|--|--|------------------|
| Ambiente interno | Forças | Oportunidades | Ambiente externo |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Instalações novas; • Ambulatórios para urgência e emergência dentro do estádio; • Heliponto. | <ul style="list-style-type: none"> • Delegacia da Polícia Civil; • Batalhão dos Bombeiros; • Hospital público (Base e HRAN). | |
| | Fraquezas | Ameaças | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Controle de acesso ineficiente; • CFTV não grava e pontos cegos; • Pontos de distribuição de energia e água desprotegidos. | <ul style="list-style-type: none"> • Manifestações políticas/religiosas; • Interrupção no fornecimento de energia; • Transporte público insuficiente. | |

Quadro 1: Matriz SWOT ou FOFA

Fonte: autor.

A Matriz SWOT acima demonstra graficamente as características do Estádio Mané Garrincha, o que possibilita à equipe de segurança de dignitários identificar os riscos a partir das ameaças e fraquezas apontadas pelos analistas. Por exemplo, um risco que deriva do controle de acesso ineficiente, apontado como uma fraqueza do estádio, é a invasão. Com relação aos pontos de distribuição de energia e água desprotegidos, o risco é a sabotagem. No que se refere às ameaças, a interrupção de energia elétrica, por exemplo, está associada aos riscos de suspensão do evento, tumulto, furtos etc.

Por outro lado, a matriz também permite à organização da segurança inserir em seu planejamento a informação de que há um Batalhão dos Bombeiros e uma Delegacia da Polícia Civil do DF nas

proximidades, conteúdo oportuno para o caso de ocorrências que envolvam a segurança pública ou necessidade de socorro médico e resgate de pessoas.

5W2H⁵ – Essa técnica não está elencada na Norma ISO/IEC 31010. Trata-se de uma ferramenta administrativa que auxilia na elaboração de um plano de ação, um planejamento, entre outras aplicações. Na avaliação de riscos é utilizada para particularizar o risco, detalhando-o ao máximo. Sua utilização permite uma melhor compreensão do risco, o que proporciona a adoção de medidas de tratamento mais efetivas (BRASILIANO, 2010, p. 44).

Para fins de exemplo, o Quadro 2 apresenta a planilha 5W2H preenchida a partir do risco “invasão” identificado na Matriz SWOT (Quadro 1).

| Detalhamento do risco | | |
|-----------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| Risco: Invasão | What? / Who? (o quê? / quem?) | Interessados sem ingresso |
| | When? (quando?) | Durante o evento |
| | Where? (onde?) | Pelos acessos ao estádio |
| | Why? (por quê?) | Para assistir ao evento |
| | How? (como?) | Fragilidade no controle de acesso |
| | How much? / How many? (Quanto?) | Prejuízo à imagem |

Quadro 2: planilha 5W2H

Fonte: autor.

Bow tie⁶ - Trata-se de uma técnica que permite a representação gráfica e simplificada do evento de risco com suas possíveis causas e consequências. Segundo a ISO 31010, a análise *Bow tie* é uma maneira esquemática de descrever e analisar os caminhos de um risco. O *Bow tie* ainda permite que se identifiquem as formas de prevenir a ocorrência do risco e as formas de mitigar as consequências caso o risco se materialize. Entre as principais vantagens da técnica está a simplicidade de compreensão, em forma gráfica, do evento de risco. Também se destaca por ressaltar os controles existentes para prevenção e mitigação (ABNT, 2012, p. 23).

5 5W2H: Acrônimo em inglês que representa as palavras What? (o quê?), Who? (quem?), When? (quando?), Where? (onde?), Why? (por quê?), How? (como) e How much/many? (quanto?).

6 Bow tie: Gravata borboleta, em tradução livre.

A técnica *Bow tie* é especialmente indicada para riscos que contêm múltiplas causas e consequências. À esquerda da “gravata” são registradas as causas e, à direita, as consequências. Ao centro, no espaço reservado ao “nó da gravata”, insere-se o evento de risco estudado.

Há outras técnicas muito úteis para estabelecimento de contexto, identificação, descrição e detalhamento dos riscos que poderiam ser utilizadas na Polícia Federal, como a Entrevista estruturada e semiestruturada, o SWIFT (mais conhecida como *What if*), Checklist, Análise de árvore de falhas, Análise de causa e efeito (também chamada de diagrama de Ishikawa ou “espinha de peixe”, entre muitas outras, porém, para efeitos didáticos, as técnicas que foram apresentadas brevemente são suficientes para a compreensão do que foi proposto.

3. A AVALIAÇÃO DE RISCOS COMO FERRAMENTA DE ACESSORAMENTO AO PROCESSO DECISÓRIO NA POLÍCIA FEDERAL

Essa parte do trabalho pretende demonstrar de forma aplicada a utilização da avaliação de riscos na Polícia Federal. Conforme foi apresentado na seção anterior, o processo de gestão de riscos compreende seis fases que se comunicam de forma dinâmica e iterativa durante todo o ciclo da gestão de riscos. São elas: Comunicação e consulta; Escopo, contexto e critério; Processo de avaliação de riscos (identificação, análise e avaliação dos riscos); Tratamento dos riscos; Monitoramento e análise crítica; e, por fim, o registro e relato.

Em função da limitação deste trabalho, especificamente com relação à sua extensão, não serão abordadas todas as fases do processo de gestão de riscos. Sem prejuízo dos objetivos estipulados, a demonstração será concentrada em duas fases: A fase da avaliação de riscos, que compreende as etapas da identificação, análise e avaliação de riscos, e a fase do tratamento dos riscos. Para situar o leitor, um breve estabelecimento de escopo e contexto também será apresentado.

Serão utilizados dois riscos de diferentes naturezas: o primeiro será um risco relacionado a uma das atribuições constitucionais da Po-

7 What if: E se, em tradução livre.

lícia Federal, especificamente com relação ao controle migratório. O segundo risco será identificado a partir dos objetivos estratégicos do órgão, previstos no Plano Estratégico 2010/2022, e relacionado com a Ação Estratégica denominada “Proteção da imagem institucional”, vinculada ao Objetivo Institucional “Ampliar a credibilidade institucional”.

3.1 IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS NA POLÍCIA FEDERAL

Após o estabelecimento do contexto e escopo, a próxima fase é a identificação de riscos. A identificação de riscos deve ser conduzida por pessoas que conheçam bem o assunto que está sob avaliação. O ideal para identificação dos riscos é que os processos que envolvem a atividade a ser avaliada estejam mapeados, uma vez que se torna mais fácil e indutiva a indicação dos riscos potenciais.

Entretanto, como nem sempre é possível dispor do mapeamento dos processos, a identificação dos riscos deve ser realizada com o auxílio de técnicas, como entrevistas estruturadas com os servidores que atuam na área, Brainstorming, Delphi, matriz SWOT, entre outras. Essas ferramentas auxiliam na determinação de ameaças e vulnerabilidades que estão relacionadas com os objetivos institucionais, favorecendo a identificação dos riscos.

Para este trabalho, foram selecionados os seguintes riscos: Interrupção do controle migratório nos aeroportos (Risco nº 1) e Desvio de conduta dos servidores (Risco nº 2). O Risco nº 1 está relacionado com as atribuições constitucionais da Polícia Federal, especificamente no âmbito do controle migratório realizado nos aeroportos. O Risco nº 2 foi vislumbrado a partir do Plano Estratégico da Polícia Federal.

Risco nº 1 - Interrupção do controle migratório nos aeroportos - O controle migratório é realizado pela Polícia Federal por servidores e/ou terceirizados nos guichês de atendimento dos aeroportos brasileiros. Esse evento de risco foi apontado em função das consequências que a interrupção do controle pode trazer ao país, como a admissão de um indivíduo com mandado de prisão em aberto ou um terrorista, por exemplo.

Utilizando-se da técnica de entrevista semiestruturada⁸ com servidores que atuam no controle migratório, poderia ser questionado se já presenciaram a suspensão do procedimento de controle em função da falta de energia elétrica ou mesmo pela indisponibilidade do próprio Sistema de Tráfego Internacional (STI).

Importante destacar que essas entrevistas devem ser conduzidas por pessoas que conheçam a metodologia que está sendo empregada e que os entrevistados sejam servidores e/ou funcionários que atuam diretamente no controle migratório. Essa lógica se aplica à identificação de qualquer risco, independentemente da atividade ou processo.

Para melhor descrever esse evento de risco, pode-se utilizar a técnica 5W2H, apresentada anteriormente, como forma de documentar todo o trabalho cognitivo desenvolvido pelos analistas durante as entrevistas. Eventualmente, as razões que levaram à identificação de um risco podem não ser tão evidentes para outros analistas que não participaram do processo.

A técnica 5W2H traz de forma simples e efetiva a descrição do risco. No caso do Risco nº 1, e considerando apenas uma causa, ficaria da seguinte forma:

| Risco: Interrupção do controle migratório | Detalhamento do risco | |
|---|---------------------------------|---|
| | What? / Who? (o quê? / quem?) | Sistema de controle indisponível |
| | When? (quando?) | Durante o controle migratório |
| | Where? (onde?) | Nos guichês de controle migratório |
| | Why? (por quê?) | Falta de energia ou sistema <i>off-line</i> |
| | How? (como?) | Rompimento do fio de alta tensão |
| | How much? / How many? (quanto?) | Prejuízo à imagem da PF. |

Quadro 3: planilha 5W2H com detalhamento do risco “Interrupção do Controle migratório nos aeroportos”

Fonte: autor.

Outras ferramentas podem auxiliar no detalhamento do risco. Quanto mais especificado, melhor será a compreensão do evento de risco.

⁸ A entrevista semiestruturada consiste em uma entrevista com perguntas pré-estabelecidas e outras questões que surgem em função da evolução da conversa.

Risco nº 2 – Desvio de conduta dos servidores da Polícia Federal - Esse evento de risco está direta e intimamente relacionado com a imagem da Polícia Federal, uma vez que suas operações ocupam espaços relevantes na programação dos meios de comunicação.

Suas causas podem ser a concussão, peculato, corrupção passiva, entre outros tipos penais que envolvem o servidor público. O impacto midiático de ações que revelem a participação de servidores do órgão em crimes das mais diversas naturezas resulta em prejuízo incalculável à imagem da Polícia Federal e, por consequência, constitui obstáculo ao alcance de um dos seus objetivos estratégicos, constante do Plano Estratégico 2010/2022, que é “Ampliar a credibilidade institucional”.

A meta, de acordo com o próprio Plano, visa a “estabelecer e promover ações para a proteção da imagem, políticas de responsabilidade socioambiental e implantação de canais de comunicação que possam responder com rapidez e eficiência às demandas da sociedade e dos servidores” (BRASIL, 2014).

3.2 ANÁLISE DE RISCOS NA POLÍCIA FEDERAL

A etapa da análise de riscos visa a demonstrar como os objetivos da Polícia Federal podem ser comprometidos, por isso analisam-se os riscos sob as perspectivas de probabilidade e impacto.

A análise de riscos é a etapa em que se propõe compreender a natureza do risco e suas características, incluindo o nível do risco. Objetiva-se classificar os riscos em alguma medida para que sirva de subsídio à avaliação e tratamento desses riscos. A análise se dá pela combinação das estimativas da probabilidade e impacto e deve considerar as medidas de controle existentes.

Com relação aos controles existentes, a título de exemplo, considere-se o evento de risco denominado “Disparo acidental por arma de fogo”, identificado no âmbito do Serviço de Armamento e Tiro, por ocasião do curso de formação policial, na Academia Nacional de Polícia. Admite-se, ainda, que existe um procedimento de checagem que todo aluno deve observar ao ter contato com uma arma de fogo. Nesse caso, para estimar a probabilidade de ocorrência do citado risco,

os especialistas devem ponderar os controles existentes quanto à sua maturidade e nível de observância por parte dos alunos.

De acordo com a Norma ISO 31000:2018, a análise de riscos envolve a consideração detalhada de incertezas, fontes de riscos, consequências, probabilidade, eventos, cenários, controle e sua eficácia. Um evento pode ter múltiplas causas e consequências e pode afetar múltiplos objetivos (ABNT, 2018, p. 13).

A análise de riscos pode ser influenciada por divergências de opiniões, vieses e percepções distintas sobre o evento de risco. Essas influências podem representar maior qualidade ao resultado da análise e convém que esses fatos sejam documentados e relatados às partes interessadas.

Antes de apresentar a análise dos riscos 1 e 2, é fundamental algumas considerações sobre probabilidade e impacto.

3.2.1 PROBABILIDADE

O tipo de análise será determinado em função das informações disponíveis e registros estatísticos. Para auxiliar na estimativa da probabilidade, os especialistas podem se valer de levantamentos prévios quanto à cronologia do evento em análise, características geográficas que possam influenciar no evento, motivação hostil de indivíduos ou grupos, entre outras variáveis.

Se não houver histórico de ocorrência, recomendam-se estimativas subjetivas que reflitam a expectativa do grupo responsável pela análise. Nessa linha, é preciso atenção ao realizar a análise, porque não significa que um evento que nunca ocorreu não possa ocorrer e, por outro lado, não quer dizer que um evento que já ocorreu vá ocorrer novamente.

Nesse sentido, alertam Taleb e Spitznagel (2014) que “o gerente de risco erra ao olhar no retrovisor para enxergar o futuro”. Os autores lembram que não havia precedentes para eventos como a 1ª Guerra Mundial e os ataques de 11 de setembro de 2001.

No caso de não haver dados estatísticos, e para afastar ao máximo o viés subjetivo, recomenda-se a utilização de técnicas específi-

cas, como o método Delphi, considerando sua aplicação em um grupo multidisciplinar de servidores especialistas no assunto avaliado. Quanto mais detalhado o risco, melhor será sua compreensão e, por consequência, mais precisa será sua análise.

Na terminologia de gestão de riscos, a palavra “probabilidade” é utilizada para referir-se à chance de algo acontecer, não importando se definida, medida, ou determinada, ainda que objetiva ou subjetivamente, qualitativa ou quantitativamente, e se descrita utilizando-se termos gerais ou matemáticos (ABNT, 2018, p. 2).

A probabilidade é mensurada a partir de uma tabela que deverá ser desenvolvida com escala de valores atribuídos aos diferentes níveis de probabilidade de que determinado evento aconteça. Não há um modelo que se aplique a todos os casos. O *The Orange Book* (UK, 2004, p.19), por exemplo, sugere três níveis possíveis de probabilidade (alto, médio e baixo).

Entretanto, quanto mais detalhado esse nivelamento, mais apropriado para o enquadramento das diferentes situações que devem ocorrer em um órgão com as características da Polícia Federal, principalmente em função da diversidade de atribuições e processos distintos. Dessa forma, sugere-se uma gradação com cinco níveis de escala e peso para classificar a probabilidade, conforme abaixo:

| ESCALA | PESO | DESCRIÇÃO |
|-----------------------|------|--|
| Extremamente provável | 5 | O evento é esperado na maioria das circunstâncias. |
| Provável | 4 | O evento, provavelmente, ocorrerá na maioria das circunstâncias. |
| Possível | 3 | O evento deve ocorrer em algum momento. |
| Remoto | 2 | O evento pode ocorrer em algum momento. |
| Improvável | 1 | O evento pode ocorrer em circunstâncias excepcionais. |

Quadro 4: Escala de probabilidade
Fonte: autor.

Para que sejam evitados os extremos na valoração da probabilidade e impacto, recomenda-se um grupo de oito especialistas, no mínimo. Uma vez valorada a probabilidade de o risco acontecer, estima-se seu impacto em caso de ocorrência do evento.

3.2.2 IMPACTO

A mensuração do impacto visa a traduzir o potencial ofensivo que um evento de risco oferece caso ele ocorra. Assim como na avaliação da probabilidade, a estimativa do impacto deverá considerar as informações que estiverem disponíveis no momento da análise. Métodos quantitativos, qualitativos, ou uma combinação de ambos, ou ainda com a ajuda de técnicas facilitadoras, como o método Delphi, podem e devem ser utilizados. Na utilização de qualquer técnica, é fundamental que haja um facilitador que coordene a aplicação e possibilite aos participantes chegarem às próprias conclusões, sem influência externa.

Considerando que muitos riscos identificados ainda não ocorreram e, mesmo que tenham ocorrido, seus impactos não são estanques, recomenda-se, portanto, cautela ao analisar o registro histórico dos fatos para que não limite a análise de possibilidade futura.

Para a mensuração do impacto recomenda-se a análise orientada, também, por variáveis como reputação e imagem da Polícia Federal perante a sociedade, nível de repercussão na mídia, comprometimento da continuidade de um evento, atividade ou projeto, dano ou perda de recursos humanos e materiais, entre outras.

Partindo-se da premissa de que não há avaliação de riscos sem que haja objetivos a serem atingidos pelo órgão, na medição do impacto o analista sempre deve considerá-los e se preocupar com eventuais consequências que impeçam ou comprometam o alcance desses objetivos.

Na análise da probabilidade e do impacto, recomenda-se a utilização de servidores lotados na unidade e que atuam diretamente com a atividade que deu origem à identificação do risco. Eventualmente, servidores que já estiveram lotados na unidade, e que conhecem todo o processo, podem colaborar.

Para avaliação do impacto, sugere-se a seguinte classificação:

| ESCALA | PESO | DESCRIÇÃO |
|----------------|------|---|
| Trágico | 5 | O impacto inviabiliza os objetivos. |
| Severo | 4 | O impacto compromete o alcance dos objetivos. |
| Moderado | 3 | O impacto é significativo para o alcance dos objetivos. |
| Leve | 2 | O impacto é pouco relevante para o alcance dos objetivos. |
| Insignificante | 1 | O impacto é mínimo para o alcance dos objetivos. |

Quadro 5: Escala de impacto
Fonte: autor.

O processo de análise para estimar a probabilidade e impacto dos riscos identificados na fase anterior pode ser conduzido com utilização da técnica Delphi, que consiste no envio de questionários a especialistas no assunto avaliado. Convém que os especialistas sejam devidamente orientados quanto à metodologia que será aplicada.

Não é necessário haver consenso entre os especialistas, mas se a equipe de gestão de riscos entender que há divergências significativas e que podem comprometer o resultado, uma nova rodada de perguntas pode ocorrer.

No caso dos riscos em estudo neste trabalho, ao final teríamos o seguinte resultado hipotético após análise de um dos especialistas quanto à probabilidade:

| Descrição do Risco | Critério 1 | Critério 2 | Critério 3 | Total | Média | Classificação |
|------------------------------------|------------|------------|------------|-------|-------|---------------|
| Interrupção do controle migratório | 4 | 4 | 4 | 12 | 4 | Provável |
| Desvio de conduta de servidores | 3 | 2 | 1 | 6 | 2 | Remoto |

Quadro 6: Classificação da probabilidade de ocorrência dos riscos
Fonte: autor.

O quadro acima demonstra a avaliação hipotética de um especialista nas respectivas áreas avaliadas quanto à probabilidade de ocor-

rência dos riscos em estudo. A classificação dos riscos foi orientada pela escala de probabilidade (Quadro 4).

Didaticamente, optou-se pela inclusão de três critérios de análise, mas recomenda-se a utilização de mais critérios sempre que possível, como forma de orientação ao especialista quanto às variáveis mais sensíveis ao processo, tais como registros históricos, condições de segurança, capacidade técnica, entre outros.

A média apresentada é o resultado da divisão da soma dos valores atribuídos a cada critério pelo total de critérios utilizados. O exemplo representou os valores de apenas um especialista. Em uma situação real, em que se recomenda o mínimo de oito especialistas, a estimativa será obtida pelo cálculo da média.

Importante registrar que, em função das peculiaridades do controle migratório de cada aeroporto, o processo de avaliação de riscos deve ser aplicado aos aeroportos individualmente, pois os contextos interno e externo são bem distintos.

Uma vez estimada a probabilidade, os especialistas devem avaliar também o impacto que provocaria em caso de ocorrência do risco. A mesma técnica Delphi pode ser utilizada. Para os riscos em estudo neste trabalho, ao final tem-se o seguinte resultado hipotético após análise de um dos especialistas quanto ao impacto:

| Descrição do Risco | Critério 1 | Critério 2 | Critério 3 | Total | Média | Classificação |
|------------------------------------|------------|------------|------------|-------|-------|---------------|
| Interrupção do controle migratório | 3 | 3 | 3 | 9 | 3 | Moderado |
| Desvio de conduta de servidores | 5 | 4 | 3 | 12 | 4 | Severo |

Quadro 7: Classificação do impacto dos riscos
Fonte: autor.

O quadro acima demonstra a avaliação hipotética de um especialista nas respectivas áreas analisadas quanto ao impacto pela ocor-

rência dos riscos em estudo. A classificação dos riscos foi orientada pela escala de impacto (Quadro 5).

Mais uma vez optou-se pela inclusão de três critérios de análise, mas recomenda-se a utilização de mais critérios sempre que possível, como forma de orientação ao especialista quanto às variáveis mais sensíveis ao processo, tais como imagem da Polícia Federal, confiança no órgão, vítimas, valor orçamentário, regulação, entre outras.

As estimativas da probabilidade e impacto demonstradas consideraram o resultado de apenas um especialista. Como já registrado, o ideal é que a consulta seja feita com pelo menos oito especialistas. Concluída as avaliações (Quadros 6 e 7), tem-se a seguinte classificação:

| Riscos | Descrição | Probabilidade | Impacto |
|--------|---|---------------|----------|
| 1 | Interrupção do controle migratório nos aeroportos | Provável | Moderado |
| 2 | Desvio de conduta dos servidores | Remoto | Severo |

Quadro 8: Classificação da probabilidade e impacto dos riscos.
Fonte: autor.

3.3 AVALIAÇÃO DE RISCOS NA POLÍCIA FEDERAL

Após estimar a probabilidade de ocorrência de um evento de risco e também o impacto em função de sua decorrência, é preciso agora avaliar o risco literalmente. O propósito da avaliação de riscos é subsidiar o processo decisório sobre quais riscos devem ser tratados e qual a prioridade desse tratamento.

Realiza-se a avaliação de riscos utilizando uma matriz de análise qualitativa do nível de risco, representada em forma de gráfico, que combine o cruzamento entre a probabilidade (eixo X) e o impacto (eixo Y), estimados na fase anterior. O produto desse cruzamento indicará o grau de risco do evento analisado.

A matriz de análise qualitativa do nível de risco deverá ser elaborada de maneira que atenda à política de riscos do órgão e aos crité-

rios de risco estabelecidos na fase do processo de gestão de risco denominada “escopo, contexto e critério”, abordada anteriormente.

No caso em estudo, como as escalas de probabilidade e impacto possuem 5 classificações cada uma, então a matriz de risco terá 25 quadrantes, distribuídos em cinco classificações de risco: Muito baixo, Baixo, Médio, Alto e Muito alto, conforme abaixo:

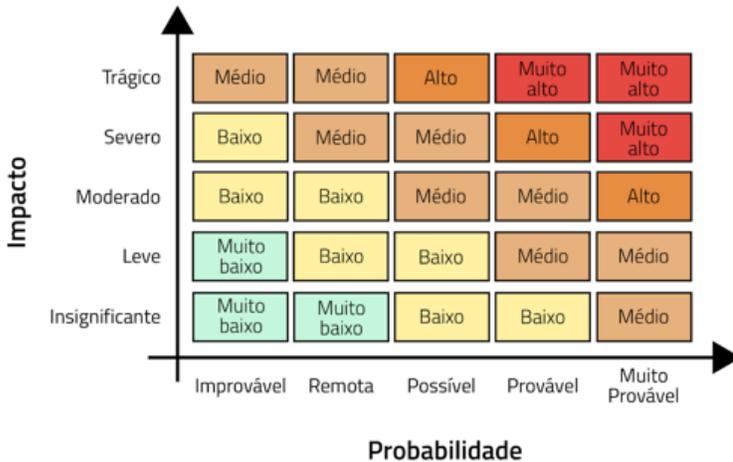


Figura 2: Matriz de risco
Fonte: Autor

Essa distribuição dos níveis de risco, indicada por quadrantes de tons diferentes, procura refletir o apetite a risco do gestor do órgão. Nessa linha, importante diferenciar os conceitos de apetite e tolerância ao risco.

Apetite a risco é a quantidade de risco estabelecida, de modo amplo, que uma organização está disposta a aceitar na busca de sua missão/visão de futuro, enquanto a tolerância a risco é o nível aceitável de variação referente à realização dos objetivos. O apetite a risco está relacionado com a estratégia da organização, é subjetivo e baseado em prognósticos, enquanto a tolerância a risco tem a ver com o nível tático e operacional, é objetivo e baseado no empirismo (MIRANDA, 2017, p. 110).

Definir o apetite a risco se torna essencial porque é preciso alinhá-lo ao planejamento estratégico do órgão, que será o balizador do gestor no processo de tomada de decisões. Esse alinhamento só

é possível a partir da implementação de uma estrutura de gestão de riscos (COSO, 2007, p. 14).

A partir dessa compreensão sobre o apetite ao risco do gestor é que a matriz de riscos é desenvolvida e implementada à metodologia. A avaliação do risco efetivamente ocorre pelo cruzamento da classificação do risco quanto à probabilidade e impacto. O produto desse cruzamento indicará o significado do risco, representado por um dos quadrantes da matriz de risco (Figura 2), com o respectivo nível de risco correspondente.

Ao aplicar essa diretriz aos riscos analisados neste trabalho (Quadro 8), teremos a seguinte avaliação:

| Risco | Probabilidade | Impacto | Avaliação do risco |
|--|---------------|----------|--------------------|
| Interrupção do controle migratório nos aeroportos. | Provável | Moderado | Médio |
| Desvio de conduta dos servidores. | Remoto | Severo | Médio |

Quadro 10: Análise e avaliação do risco
Fonte: autor

Após avaliar os riscos, verifica-se a necessidade ou não de ações adicionais, tais como: não fazer nada e manter os controles existentes; considerar as opções de tratamento de riscos (que serão apresentadas a seguir); realizar análises adicionais para melhor compreender o risco; e reconsiderar os objetivos.

3.4 TRATAMENTO DE RISCOS NA POLÍCIA FEDERAL

Nesta etapa, a administração da Polícia Federal deverá sinalizar como responderá aos riscos identificados e avaliados anteriormente. O propósito do tratamento de riscos é selecionar e implementar opções para abordar os riscos. A dimensão do tratamento ficará explícita quando o resultado da avaliação de riscos for comparado com o apetite de risco definido pelo órgão.

De acordo com a ISO 31000, as opções de tratamento de riscos são: 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; alterar a probabilidade ou impacto; compartilhar e/ou transferir o risco; e reter o risco por decisão fundamentada (ABNT, 2018, p. 14).

A decisão para tratar um risco em qualquer tipo de organização deve observar variáveis de diferentes naturezas, como orçamentárias, geográficas, estratégicas, entre outras, mas, no âmbito de um órgão público, convém ao gestor nortear-se, precipuamente, pelo binômio formado pela disposição legal e interesse público.

Nesse contexto, a decisão do gestor para tratamento dos riscos deve vir fundamentada tecnicamente. Convém que não se baseie em questões meramente econômicas e considere as atribuições constitucionais e objetivos estratégicos da Polícia Federal.

Ao decidir pelo tratamento mais viável, recomenda-se observar o cumprimento de uma das fases do processo de gestão de riscos, que é o “registro e relato” a todas as partes interessadas, como a sociedade, servidores e órgãos de controle. Importante que fiquem registrado os porquês da assunção daqueles riscos pela gestão do órgão.

O “registro e relato” de todas as decisões assumidas contribui para o amadurecimento cognitivo das partes interessadas com relação à cultura de prevenção e administração de riscos da Polícia Federal. Além disso, para as questões que não estiverem classificadas, o órgão credencia-se ao cumprimento da Lei de Acesso à Informação (LAI)⁹.

Nessa linha, o *The Orange Book* assevera que “é importante a comunicação com as partes interessadas sobre as opções assumidas pela organização para gerenciar os riscos no sentido de oferecer garantias de que o órgão oferecerá aquilo que é esperado pela sociedade, além de conter as expectativas dos órgãos de controle” (UK, 2004, p.36).

Uma das opções a ser avaliada é a de evitar o risco. De acordo com o Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos

9 Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.

da Gestão, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), evita-se o risco quando o nível de risco indica que nenhuma opção de resposta foi identificada para reduzir a probabilidade e o impacto a nível aceitável, ou mesmo diante de um custo desproporcional e capacidade limitada diante do risco identificado (BRASIL, 2017, p. 35).

Entretanto, no setor público, uma série de atividades são realizadas porque os riscos associados são tão grandes que não existe outra maneira de obter resultado demandado pela sociedade, ou seja, se o governo não prestar o serviço, ninguém irá prestar (MIRANDA, 2017, p. 150).

É o caso da Polícia Federal, que possui inúmeras atribuições associadas a alto risco, mas que não podem deixar de ser realizadas por força de imposição legal. Nesse caso, a administração do órgão deverá implementar medidas preventivas que atuem nas causas do evento de risco e também medidas de mitigação sobre as consequências, caso o evento se concretize.

Outra opção de tratamento é a remoção da fonte de risco. Tome-se por exemplo, no caso da Polícia Federal, o armazenamento de produtos inflamáveis apreendidos em seus pátios, como querosene. Um evento de risco facilmente identificável seria o incêndio. Nesse caso, para o gestor, seria mais viável remover a fonte de risco (o recipiente que armazena o combustível) do que adotar medidas de controle ou mitigação das consequências, caso o risco se concretize e vire um problema.

Influenciar na probabilidade é outra forma de tratamento dos riscos. Nessa linha, pode-se imaginar como a Polícia Federal poderia minimizar as chances de furto ou roubo de entorpecentes, armas e munições apreendidos que ficam armazenados em salas e depósitos. Medidas de segurança como instalação de câmeras, sensores, acessos biométricos, inventários periódicos e inopinados, entre outras, alterariam substancialmente a probabilidade de ocorrência do evento de risco em análise.

A opção de agir nas consequências deverá ser avaliada a partir do estudo da natureza de cada evento de risco. Diante de uma situação que imponha riscos com impactos que devam ser assumidos pela Polícia Federal, convém aos gestores avaliar a necessidade de acionamento de outros órgãos que possam auxiliar na mitigação dos efeitos causados em decorrência do risco.

As opções de assumir e reter o risco são apresentadas pela ISO 31000 como opções distintas, entretanto a Norma não as conceitua. Entendemos que reter e assumir, nesse contexto, são sinônimos e, portanto, devem ser consideradas como uma única opção. Significa que a organização, após avaliações, aceita aquele risco e seus impactos por motivos diversos.

Nessa linha, o *The Orange Book* define essa opção pelo verbo “tolerar”. A metodologia britânica explica que a exposição ao risco, em alguns casos, pode ser tolerada sem que qualquer ação adicional precise ser tomada. Ainda que não possa ser tolerada, a capacidade da organização para se fazer algo sobre o risco pode ser limitada ou a relação custo-benefício não é interessante. E conclui sugerindo que essa opção deve ser acompanhada de medidas de contingência para mitigar os impactos, caso o risco se concretize (UK, 2004, p. 24).

Por fim, uma última alternativa de resposta é o compartilhamento e/ou transferência do risco. No setor público, a forma mais usual de compartilhamento e transferência é por meio da terceirização. Em função da natureza sigilosa e indelegável da maioria de suas atividades, compartilhar ou transferir tornam-se opções muito restritas no caso da Polícia Federal.

Especificamente quanto aos riscos estudados neste trabalho, os tratamentos possíveis para reduzir suas possibilidades ou seus impactos seriam:

Para o Risco nº 1 – Interrupção do controle migratório nos aeroportos: i) instalar sistema de alimentação de energia alternativa (*no break* ou gerador); ii) planejar medidas que possibilitem a substituição imediata do servidor/funcionário em caso de falta, independentemente do motivo; iii) garantir manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos e programas utilizados no controle migratório; iv) implementar bancos de dados redundantes; entre outras medidas.

Com relação ao Risco nº 2 – Desvio de conduta dos servidores: i) efetivar políticas de recursos humanos que permitam o acompanhamento e motivação do servidor; ii) implementar mecanismos e rotinas de redundância que possibilitem identificar e criticar erros e falhas nos procedi-

mentos adotados pelo servidor; iii) adotar um plano de ação de *compliance* (conformidade), que visa a garantir o cumprimento dos regulamentos interno e externo aos quais o servidor e a Polícia Federal estejam submetidos; iv) mecanismos de prevenção, detecção e repressão da corrupção; v) controles físicos; vi) segregação de funções; vii) capacitação e treinamento; viii) indicadores de desempenho; entre outras medidas.

Apesar de não previsto na ISO 31000, faz-se necessária a mensuração da motricidade e dependência dos riscos. A motricidade vai indicar o quanto um risco exerce influência sobre a probabilidade de outro risco. Já o grau de dependência revela o quanto a probabilidade de ocorrência sofre influência de outro risco.

A metodologia COSO chama essa avaliação de “interdependência”, e explica que um evento nunca ocorre de forma isolada, podendo desencadear outro evento ou mesmo ocorrer de forma concomitante (COSO, 2007, p. 50).

Além de medir a motricidade e dependência dos riscos, convém a aplicação de ferramentas que auxiliam na priorização, como a AHP¹⁰, e de escolha, como o FITradeoff¹¹, entre outras, caso o gestor não tenha condições de atuar em todos ou mesmo parte dos riscos, mas precise de subsídio fundamentado para a tomada de decisão.

4. CONCLUSÃO

O desenvolvimento do presente trabalho possibilitou a apresentação do conjunto de normas e leis que disciplinam a gestão de riscos no Brasil e das principais estruturas de gestão de riscos reconhecidas em todo o mundo, como o COSO, o *The Orange Book* e a ISO 31000, com ênfase para esta última, cujo modelo tem se mostrado mais simples e de fácil customização.

Também permitiu demonstrar a viabilidade da implementação da gestão de riscos como ferramenta de assessoramento ao processo

10 AHP – *Analytic Hierarchy Process*. Método de apoio multicritério para a tomada de decisão. Originalmente desenvolvido pelo prof. Thomas L. Saaty.

11 FITradeoff – *Flexible and Interactive Tradeoff*. Sistema de apoio a escolhas. Desenvolvido pelo Departamento de Engenharia de Produção da UFPE.

decisório na Polícia Federal. Em função da limitação deste trabalho, essa demonstração se concentrou na fase denominada “Processo de avaliação de riscos”, que compreende as etapas de identificação, análise e avaliação dos riscos, mas sem prejuízo na abordagem das fases do “Escopo, contexto e critério” e do “Tratamento dos riscos”.

Para apresentar a avaliação de riscos na Polícia Federal, optou-se pela utilização de dois eventos de riscos perfeitamente aplicáveis à realidade da Polícia Federal, sendo um de natureza ordinária, extraído a partir de uma das atribuições constitucionais do órgão, e outro de natureza estratégica, já que foi vislumbrado a partir da análise de um dos objetivos delineados no Plano Estratégico da instituição.

Ao final do processo de avaliação, e com base nas tabelas de medições sugeridas (probabilidade, impacto e matriz de riscos), foi possível identificar o nível de risco hipotético para cada evento de risco sugerido. O processo utilizado é útil para qualquer evento de risco da Polícia Federal, seja de natureza operacional, estratégico ou mesmo os riscos identificados a partir dos processos da instituição.

Foram demonstradas as principais características de algumas técnicas que auxiliam na identificação, avaliação e detalhamento dos eventos de riscos, a maioria prevista na Norma ISO/IEC 31010. As técnicas demonstradas foram: Brainstorming, Delphi, SWOT, 5W2H e Bow tie. Procurou-se apresentar essas técnicas por meio de exemplos relacionados com o dia a dia da Polícia Federal.

Por fim, apresentaram-se as possibilidades de tratamento dos riscos já avaliados, sempre com o esforço de observar exemplos de situação enfrentada pela instituição, bem como sugeriram-se ferramentas para auxiliar a gestão na escolha e priorização das ações de tratamento.

Ao submeter os eventos de riscos de naturezas distintas às diferentes etapas e fases previstas na estrutura proposta pela ISO 31000, verificou-se que a metodologia é perfeitamente adequada para aplicação na Polícia Federal. Com os resultados da avaliação, o gestor dispõe de mais informações organizadas e sistematizadas, permitindo, assim, melhores condições para a tomada de decisão. Verificou-se, dessa forma, que os objetivos propostos foram plenamente alcançados.

Evidentemente, um processo de gestão de riscos demanda ações prévias, como o estabelecimento de uma política de gestão de riscos, documento da alçada do mais alto nível da gestão. O documento será determinante para definição do apetite e tolerância a riscos que o gestor está disposto a assumir. Por consequência, será essencial para a construção de uma matriz de riscos que reflita esse apetite e tolerância.

A matriz de risco, inclusive, deve ser reavaliada sempre em função das experiências obtidas com cada avaliação realizada. Essa reavaliação consiste em promover um ajuste fino nos intervalos que compreendem cada nível de risco: se muito baixo, baixo, médio, alto ou muito alto. Como essa classificação deve procurar refletir o apetite ao risco do gestor, recomenda-se harmonizar a matriz até mesmo em função do processo de aprendizagem do gestor, que tende a amadurecer sua compreensão sobre o assunto.

De um modo geral, há muita timidez na aplicação da gestão de riscos no setor público. Falta literatura e doutrina para orientar os administradores públicos, a despeito da publicação da Instrução Normativa Conjunta nº 1, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Controladoria-Geral da União.

Mesmo que a referida IN tenha imposto prazo para que os órgãos e entidades do Poder Executivo federal instituíssem suas respectivas políticas de gestão de riscos, poucos órgãos já iniciaram esse processo, como o Ministério da Previdência Social, Banco Central do Brasil, Ministério da Fazenda e Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

Assim, a leitura e compreensão das principais normas sobre gestão de riscos se revelaram imprescindíveis para assegurar qual modelo melhor se adequaria às especificidades da Polícia Federal e como as várias etapas da avaliação de riscos poderiam ser implementadas no órgão.

Outra importante contribuição foi o estudo dos modelos de gestão de riscos já implementados no setor público brasileiro, em especial o modelo do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), que adotou a estrutura e conceitos baseados no COSO.

Conforme demonstrado, e de acordo com a estrutura ISO 31000:2018, o processo de gestão de riscos compreende seis fases independentes, sendo que os limites deste trabalho só permitiram a exploração das fases de a) Estabelecimento de Escopo, contexto e critério; b) Processo de avaliação de riscos (que aborda a identificação, análise e avaliação dos riscos); e c) Tratamento de riscos.

Dada a relevância do assunto gestão de riscos no setor público, sugere-se um estudo mais detido de como seria a implementação das demais fases da gestão de riscos na Polícia Federal, notadamente a operacionalização das etapas de: i) Comunicação e consulta; ii) Registro e relato; e iii) Monitoramento e análise crítica.

A despeito de terem sido comentadas neste trabalho, é preciso desenvolver formas de aplicar essas fases da gestão de riscos na Polícia Federal, tendo em vista a natureza das atribuições sensíveis do órgão. Por exemplo, considerando os riscos de natureza sensível, é necessário discutir como se daria o registro e relato, já que uma das premissas da gestão de riscos é a ampla comunicação às partes interessadas, como servidores e sociedade em geral.

Outra fase da gestão de riscos que deve ser melhor explorada é a comunicação e consulta. Importante definir se seria realizada por um setor específico criado para esse fim ou por cada unidade proprietária do risco. Ainda, se o monitoramento e análise crítica seria conduzido pelo controle interno ou por um comitê criado para essa finalidade.

Por fim, tendo em vista que os recursos destinados ao setor público são regularmente escassos ou mesmo contingenciados por vários motivos, seria pertinente um estudo mais acurado sobre as ferramentas de priorização e escolhas para que os gestores possam dar um melhor tratamento aos riscos mediante as opções apresentadas pela análise.

Nesse sentido, a implementação da estrutura de gestão de riscos proposta pela ISO 31.000:2018 se apresentou como um modelo viável à Polícia Federal, já que permitiu sua aplicação em situações de naturezas diversas, conforme demonstrado neste trabalho, permitindo que o órgão não só atenda ao disposto na IN Conjunta nº 1, da CGU e MPOG, como também adote uma ferramenta que auxiliará no alcance de seus objetivos.

ALESSANDRE ROBERTO REIS

POLÍCIA FEDERAL -BRASÍLIA/DF

RISK MANAGEMENT AS A TOOL FOR ADVISING THE DECISION-MAKING PROCESS IN THE FEDERAL POLICE

ABSTRACT

Risk analysis is novelty in public service. This work presents the main structures of risk management, acknowledged worldwide, and verifies the possibility of using some of these structures by the Brazilian Federal Police, not only focusing in complying with Brazilian laws and recommendations from regulatory agencies, but mainly as an advising tool to the decision-making process inside Federal Police. For such, one of these risk management methodologies was explored using practical examples which would apply in real situations faced by the institution. Each step of the risk management cycle has been explored, but major emphasis was given to the risk evaluation. It has been verified that from a simple model without extensive customization, the Federal Police can establish risk management in its strategic and legal objectives as a way to acquire data that can be useful to the decision-making process, aiding the governance of the institution and offering greater security to the police officer manager in relation to the regulatory agencies.

KEYWORDS: Risk management. Risk assessment. ISO 31000.

GESTIÓN DE RIESGOS COMO HERRAMIENTA PARA EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN LA POLICÍA FEDERAL

RESUMEN

El análisis de riesgos es una novedad en el sector público. Este documento presenta las principales estructuras de gestión de riesgos, reconocidas en todo el mundo, y verifica la posibilidad de utilizar estas estructuras por parte de la Policía Federal, no solo para cumplir con la legislación brasileña y las recomendaciones de los organismos de control, sino principalmente como una herramienta para asesorar el proceso de toma de decisiones de la agencia. Con este fin, se exploró una de estas metodologías de gestión de riesgos utilizando ejemplos

práticos que se aplicarían en situaciones reales que la institución enfrenta. Se analizó cada etapa del ciclo de gestión de riesgos, pero con mayor énfasis en la fase de análisis de riesgos en sí. Se encontró que, basándose en un modelo simple, sin mucha personalización, la Policía Federal puede implementar la gestión de riesgos en sus objetivos estratégicos y legales como una forma de obtener subsidios que pueden ser útiles en el proceso de toma de decisiones, ayudando en la gobernanza de la agencia y ofreciendo mayor seguridad al gerente en la relación con los organismos de control.

PALABRAS-CLAVE: Gestión de riesgos. Evaluación de riesgos. ISO 31000.

REFERÊNCIAS

- ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ISO GUIA 73: Gestão de Riscos: Vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2009.
- ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ISO/IEC 31010: Gestão de Riscos: Técnicas de Avaliação de Riscos. Rio de Janeiro: ABNT, 2009.
- ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 31000: Gestão de Riscos: Diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.
- ANDRADE, F.S. et al. Análise multicritério como ferramenta de inteligência para mitigação de riscos estratégicos da Polícia Federal. Artigo apresentado no XXXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Maceió, 2018.
- BECK, Ulrich. Sociedade de Risco: Rumo a uma outra modernidade. Tradução de Sebastião Nascimento. São Paulo: Ed. 34, 2010.
- BERNSTEIN, Peter L. Desafio aos deuses: a fascinante história do risco. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BRASIL Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a reforma administrativa e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm. Acesso em: 15 abr. 2018.
- BRASIL. Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública. 2014.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII, do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 09 jun. 2018.

BRASIL. Ministério da Justiça. Polícia Federal. Portaria nº 4453/2014-DG/DPF. Aprova a atualização do Plano Estratégico 2010/2022. Disponível em: <http://www.pf.gov.br/institucional/planejamento-estrategico>. Acesso em: 12 mai. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Brasília: MP/CGU, 2016. Disponível em: http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197. Acesso em: 15 fev. 2018.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa nº 3, de 9 de junho de 2017. Aprova o referencial técnico da atividade de auditoria interna governamental do Poder Executivo federal. Brasília: CGU, 2017. Disponível em: http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/19111706/do1-2017-06-12-instrucao-normativa-n-3-de-9-de-junho-de-2017-19111304. Acesso em: 22 mar. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Guia de orientação para o gerenciamento de riscos. Brasília: Secretaria de Gestão Pública. Departamento de Inovação e Melhoria da Gestão, Gerência do Programa GesPública. Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/p_vii_risco_oportunidade.pdf. Acesso em: 12 jun. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

Manual de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão. Brasília, 2017. Disponível em: www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao/controle-interno/manual-de-girc. Acesso em: 12 abr. 2018.

BRASIL. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. Disponível em <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2018.

BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. Gestão e análise de riscos corporativos. São Paulo: Sicurezza, 2010.

COSO – COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. Enterprise risk management: align risk with strategy and performance. COSO, 2016. Disponível em <https://www.coso.org/Pages/erm-integratedframework.aspx>. Acesso em: 22 abr. 2018.

FERMA – FEDERATION OF EUROPEAN RISK MANAGEMENT ASSOCIATIONS. FERMA's Risk Management Standard. Bruxelas: FERMA, 2002.

GARVEY, Paul R. Analytical methods for risk management: a systems engineering perspective. CRC Press. Nova York, 2009.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1991. IN: SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

GODET, Michel e DURANCE, Philippe. A prospectiva estratégica – Para as empresas e os territórios. Tradução do Instituto Superior de Estudos Sociais e Formação (IEESF). Unesco, 2011.

GODET, Michel. Creating futures – Scenacio Planning as a Strategic Management Tool. Translated by Adam Gerber and Kathryn Radford. Economica. Paris, 2006.

- HILL, Stephen. Guia sobre a gestão de riscos no serviço público. Tradução de Luís Marcos B. L. de Vasconcelos. Cadernos ENAP, Brasília, n. 30, 2006.
- HILL, Stephen. Uma base para o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem para a gestão de riscos no serviço público. Tradução de Luís Marcos B. L. de Vasconcelos. Cadernos ENAP, Brasília, n. 23, 2003.
- IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos. São Paulo: IBCG, 2007.
- KAHNEMAN, Daniel. Rápido e devagar – duas formas de pensar. Tradução de Cássio de Arantes Leite. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.
- MIRANDA, Rodrigo Fontenelle de A. Implementando a gestão de riscos no setor público. Belo Horizonte: Fórum, 2017.
- SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.
- TALEB, Nassim N.; SPITZNAGEL, Mark W. Seis erros que o executivo comete na gestão de riscos. Harvard Business Review, out. 2014. Disponível em: <http://hbrbr.uol.com.br/seis-erros-que-o-executivo-comete-na-gestao-de-riscos/>. Acesso em: 22 maio 2018.
- UK – UNITED KINGDOM. The Orange Book: Management of risk – Principles and concepts. Norwich: HM Treasury, 2004. Disponível em: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/220647/orange_book.pdf. Acesso em: 21 maio 2018.

