



**CÂMARA DOS DEPUTADOS
CENTRO DE FORMAÇÃO, TREINAMENTO E APERFEIÇOAMENTO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM PODER LEGISLATIVO**

Mariângela Lobato Correia Veiga

**Gerenciamento de Riscos no Processo de Produção do Relatório de Gestão da Câmara dos
Deputados**

Relatório de Intervenção

**Brasília
2016**

Mariângela Lobato Correia Veiga

Gerenciamento de Riscos no Processo de Produção do Relatório de Gestão da Câmara dos Deputados

Relatório de Intervenção

Relatório de Intervenção apresentado como requisito parcial para aprovação na disciplina Práticas de Gestão no Legislativo do Curso de Mestrado Profissional em Poder Legislativo, do Programa de Pós-Graduação do Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados/Cefor .

Professores: Fabiano Peruzzo Schwartz e Roberto Campos da Rocha Miranda.

Área de Concentração: Poder Legislativo

Linha de Pesquisa: Gestão pública no Poder Legislativo

Disciplina: Práticas de Gestão no Legislativo

Brasília

2016

VEIGA, M. L. C. Gerenciamento de Riscos no Processo de Produção do Relatório de Gestão da Câmara dos Deputados. 2016. 32 f. Relatório de Intervenção (Mestrado Profissional em Poder Legislativo). Disciplina – Práticas de Gestão no Legislativo. Brasília: Câmara dos Deputados, 2016.

Resumo

O presente estudo tem por objeto o gerenciamento de riscos no processo de produção do relatório de gestão da Câmara dos Deputados – CD. O trabalho tem por objetivo identificar os riscos envolvidos nas atividades do processo, limitando-se àquelas relacionadas ao conteúdo do relatório. Justifica-se o estudo pelas dificuldades existentes no desenvolvimento do trabalho posto que, atualmente, não se conhecem os riscos envolvidos no processo e pela importância do relatório para o usuário da informação e para o cumprimento da transparência da CD. A abordagem do trabalho é descritiva com uso de pesquisa bibliográfica, análise de documentos e observação, tendo por resultado um plano de gerenciamento de riscos para aperfeiçoamento do processo de produção do relatório de gestão da Câmara dos Deputados.

Palavras-Chave: Processo. Prestação de Contas. Relatório de Gestão. Gestão de Riscos. Câmara dos Deputados.

LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS, TABELAS E QUADROS

Figura 1: Organograma da Câmara dos Deputados	10
Figura 2: Organograma do Defim.....	12
Figura 3: Macroprocesso “Gerir os trabalhos administrativos da Câmara dos Deputados”.....	19
Quadro 1: Princípios da gestão de riscos.....	15
Quadro 2: Conteúdo do Relatório de Gestão de 2015.....	18
Quadro 3: Atividades do processo de elaboração do relatório de gestão.....	20
Quadro 4: Problemas identificados e sugestões de melhoria.....	22
Quadro 5: Identificação dos riscos.....	23
Quadro 6: Probabilidade.....	24
Quadro 7: Consequências.....	24
Quadro 8: Matriz de critério de risco.....	25
Quadro 9: Análise e avaliação dos riscos.....	25
Quadro 10: Tratamento dos riscos.....	27

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CD	Câmara dos Deputados
Defin	Departamento de Finanças, Orçamento e Contabilidade
Dirad	Diretoria Administrativa
DN	Decisão Normativa
DG	Diretoria-Geral
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
Secin	Secretaria de Controle Interno
SGM	Secretaria-Geral da Mesa
TCU	Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 CARACTERIZAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	15
1.1 Breve história da Instituição	15
1.2 Organograma	16
1.3 Missão, visão, valores, política ambiental e objetivos da Instituição	11
1.4 Caracterização do órgão de estudo	11
2 SUSTENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 Conceito de Risco e Gestão de Riscos	14
3 DIAGNÓSTICO, MÉTODO E ANÁLISE.....	17
3.1 Diagnóstico da situação atual	17
3.2 Método de abordagem	20
3.3 Registro das observações e análises.....	21
4 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	23
4.1 Sugestões de aprimoramento	23
4.1.1 Identificação de riscos.....	23
4.1.2 Análise e Avaliação de risco.....	24
4.1.3 Tratamento do risco	26
4.1.4 Monitoramento e análise crítica dos riscos.....	28
4.2 Limitações das ações	28
CONCLUSÃO	29
REFERÊNCIAS	30

INTRODUÇÃO

A administração pública enfrenta vários desafios, dentre eles a superação do sistema burocrático tradicional e a busca pela eficiência e eficácia das ações públicas. A partir de 1995, iniciou-se uma reforma administrativa no Estado que assumiu como modelo uma administração pública gerencial, trazendo práticas e conceitos da administração privada aplicáveis ao serviço público.

Para Bresser-Pereira (2000), a reforma administrativa deveria promover a organização do Estado, fortalecer seu núcleo estratégico e ainda promover uma mudança no modelo de administração pública vigente, se preocupando com a questão cultural e a questão da gestão, se direcionando para a implementação da administração pública gerencial. No que concerne à questão cultural, foi apontada a necessidade de mudar a cultura burocrática do Estado para uma cultura gerencial. Em relação à questão da gestão, os administradores públicos deveriam adaptar práticas e ferramentas utilizadas no setor privado para o setor público.

No modelo de administração pública gerencial, a ênfase está no cidadão e nos resultados, exigindo-se do gestor público eficiência, transparência e, sobretudo, qualidade na prestação dos serviços públicos e no exercício das funções estatais. Slomski et. al (2010, p. 941) afirmam que “a corrida pela eficiência e qualidade deve ser acompanhada de novos padrões de *accountability* no setor público, de modo a oferecer ao cidadão informações que possibilitem a avaliação de desempenho do administrador público”.

A eficiência é um conceito que foi inserido no texto constitucional, por meio da Emenda Constitucional 19/98 (BRASIL, 1988), como um dos princípios fundamentais norteadores de toda a administração pública. De acordo com o constitucionalista Moraes (2000), o princípio da eficiência é aquele que impõe à administração pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa e eficaz.

Nesse contexto, a administração pública deve empregar tecnologias gerenciais para promover e trazer a excelência para o setor público. Uma delas é a gestão de riscos que surge para gerir os riscos (ou oportunidades) para que as organizações alcancem seus objetivos de maneira eficaz. Segundo Brito (2007), vivencia-se a era da gestão corporativa. A era da governança

adequada, ética, profissional e de respeito ao mercado, acionistas, fornecedores e funcionários. Nesse contexto, não há espaço para empirismos e “achismos”. As organizações se destacarão com gestões técnicas baseadas em fatos e dados. O conhecimento aliado à gestão sistemática e metodológica dos riscos que envolvem o ambiente de negócios tornou-se parte fundamental do sucesso das organizações e da longevidade das corporações, da proteção aos acionistas, fornecedores e empregados.

Nesse sentido, a Câmara dos Deputados (CD) aprovou por meio do Ato da Mesa n. 59/2013 suas diretrizes estratégicas e o ciclo de gestão estratégico para o período de 2012 a 2023. Dentre essas diretrizes está a de número “7” que trata do aperfeiçoamento da gestão da Câmara dos Deputados que tem por objetivo “aprimorar o processo decisório, a gestão de projetos, de processos e de riscos corporativos e o uso de indicadores de desempenho” (BRASIL, 2013a).

Portanto, a proposta deste relatório de intervenção é propor um plano de gerenciamento de riscos, de acordo com as normas de gestão de riscos AS/NZS 4360 e ISO 31000, com o objetivo de melhorar o processo de elaboração do relatório de gestão, visando maximizar benefícios e minimizar custos. Segundo Arantes e Brandstetter (2015), a gestão dos riscos é uma das áreas de conhecimento integrante de metodologias consolidadas de gestão.

1 CARACTERIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

1.1 Breve história da Instituição

A Câmara dos Deputados integra o Congresso Nacional, ente responsável pelo exercício do Poder Legislativo na esfera federal. Compõe-se de representantes do povo, eleitos por legislatura, pelo sistema proporcional, em todos os estados e no Distrito Federal, o que resulta em um Parlamento com diversidade de proposituras e de ideias para atender aos anseios da sociedade. Suas competências são regidas pela Constituição Federal e abrangem três funções primordiais: representar o povo brasileiro, elaborar as leis e fiscalizar os atos do Poder Executivo na aplicação dos recursos públicos (BRASIL, 1988).

As funções constitucionais da Câmara dos Deputados são exercidas diretamente pelos parlamentares, com o apoio da sua estrutura técnico-administrativa e técnico-legislativa. A direção da estrutura técnico-administrativa e técnico-legislativa subdivide-se, respectivamente, em Diretoria-Geral (DG) e Secretaria-Geral da Mesa (SGM), ambas situadas no mesmo nível hierárquico. A DG é departamentalizada, de maneira funcional, em diretorias, assessorias, consultorias, departamentos e centros, enquanto a SGM é estruturada em coordenações e assessorias.

A Resolução nº 20, de 1971, dispõe sobre a organização administrativa da Câmara dos Deputados (BRASIL, 1971), englobando a Diretoria Administrativa (Dirad) na estrutura básica da Diretoria-Geral. O art. 41 dessa Resolução define que compete à Dirad planejar, coordenar, orientar e dirigir as atividades relativas ao orçamento, finanças, contabilidade, comunicação, transporte, serviços gerais, obras, manutenção, material, patrimônio, informática, segurança, higiene, por meio dos seguintes órgãos, entre outros: Departamento Técnico; Departamento de Finanças, Orçamento e Contabilidade; Departamento de Material e Patrimônio; Centro de Informática; Coordenação de Comunicação; Coordenação de Transportes; e Coordenação de Apoio Técnico-Administrativo.

Dentro da estrutura Dirad encontra-se o Departamento de Finanças, Orçamento e Contabilidade (Defin), órgão objeto de estudo neste Relatório de Intervenção.

1.2 Organograma

O organograma que ilustra a estrutura formal da Câmara dos Deputados é apresentado a seguir.

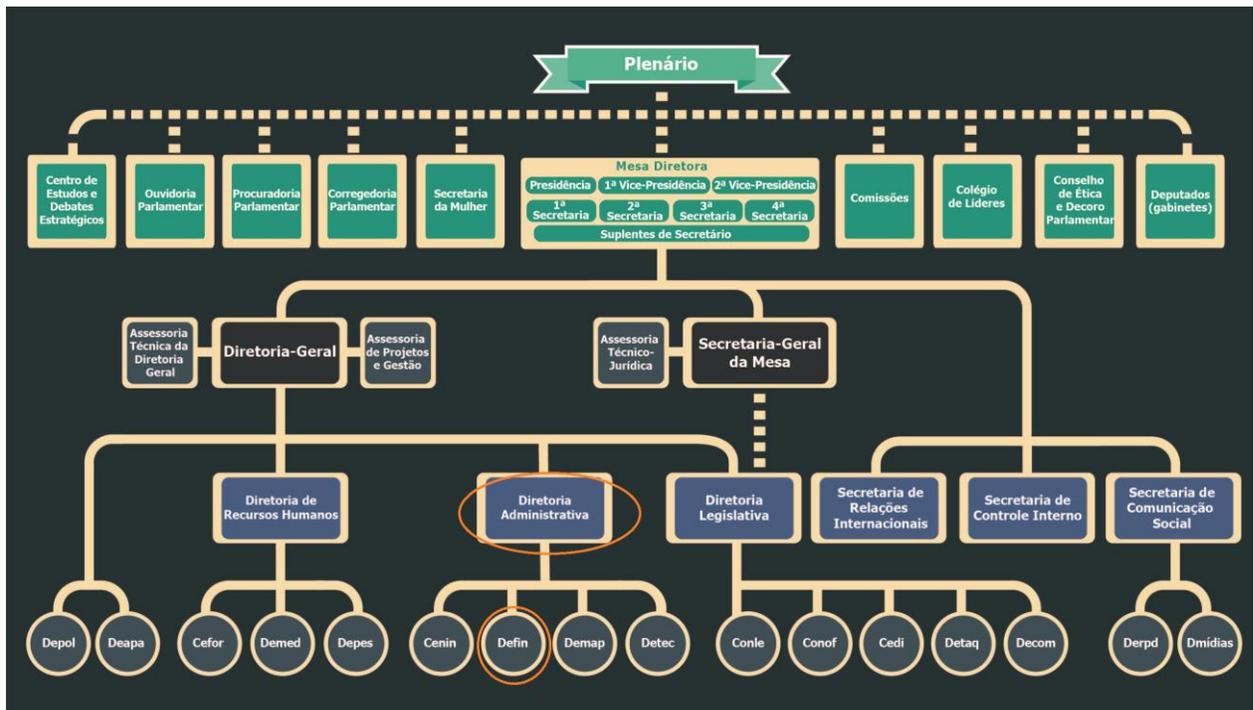


Figura 1 – Organograma da Câmara dos Deputados

Fonte: BRASIL (2016a).

A Câmara dos Deputados tem perfil clássico de uma organização do setor público, o qual se baseia fortemente nos conceitos weberianos e nas premissas da administração clássica. Guimarães et al. (2012a, 2012b) classificou esses órgãos como burocracia mecanizada, de acordo com a tipologia desenvolvida por Mintzberg.

Para Mintzberg (2012) a burocracia mecanizada é definida por procedimentos altamente padronizados, rotinas bem definidas, proliferação de normas, confiança na base funcional para agrupamento de tarefas, poder relativamente centralizado e estrutura mecanizada.

1.3 Missão, visão, valores, política ambiental e objetivos da Instituição

A missão da Câmara dos Deputados é “representar o povo brasileiro, elaborar leis e fiscalizar os atos da administração pública com o propósito de promover a democracia e o desenvolvimento nacional com justiça social”. A visão é “consolidar-se como centro do debate dos grandes temas nacionais, moderno, transparente e com ampla participação dos cidadãos”. E os valores que norteiam as ações da Câmara dos Deputados são: “ética, busca pela excelência, independência do Poder Legislativo, legalidade, pluralismo e responsabilidade social” (BRASIL, 2013a).

A Câmara dos Deputados tem como diretrizes: ampliar a sintonia da agenda do Legislativo com os anseios da sociedade; ampliar a transparência das atividades e informações da Câmara dos Deputados e das Políticas Públicas; fortalecer a participação da sociedade nos processos legislativo e de fiscalização e controle; melhorar a qualidade das leis e do ordenamento jurídico brasileiro; aprimorar a avaliação e a fiscalização das políticas públicas e das ações do Estado; fomentar a educação política e a cidadania ativa; e aperfeiçoar a gestão da Câmara dos Deputados (BRASIL, 2013a).

1.4 Caracterização do órgão de estudo

O Defin foi instituído pela Resolução 20, de 1971, sendo responsável por orientar, controlar, coordenar, dirigir e superintender as atividades normativas e executivas de planejamento e administração orçamentário-financeira, contabilidade, movimentação financeira e gestão de cotas parlamentares, entre outras atribuições. A estrutura do Defin está composta da seguinte maneira: Coordenação de Administração Financeira, Coordenação de Contabilidade, Coordenação de Movimentação Financeira, Coordenação de Gestão de Cota Parlamentar, Fundo Rotativo da Câmara dos Deputados e Serviço de Administração, conforme se observa no organograma apresentado na próxima página.

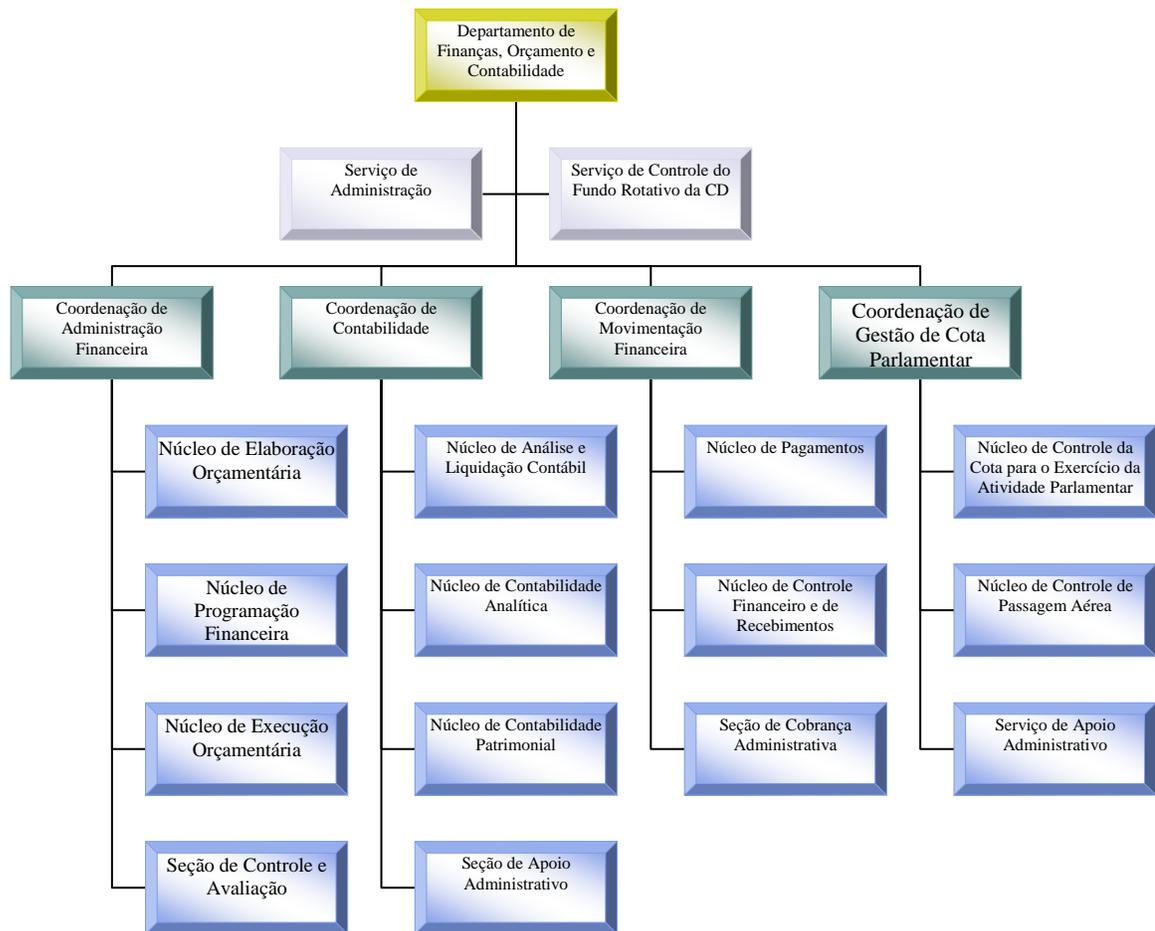


Figura 2 – Organograma do Defin
Fonte: BRASIL (2016b).

Entre as competências atribuídas ao Diretor do Defin no art. 191 da Resolução 20, de 1971, encontra-se a de providenciar a prestação de contas do ordenador de despesa a ser submetida ao Tribunal de Contas da União (TCU). Destaca-se ainda que o art. 84 da Lei 4.320, de 1964, estabelece que ressalvada a competência do Tribunal de Contas ou órgão equivalente, a tomada de contas dos agentes responsáveis por bens ou dinheiros públicos será realizada ou superintendida pelos serviços de contabilidade. E por fim o Decreto-Lei 200, de 1967, em seu art. 81 destaca que todo ordenador de despesa ficará sujeito a tomada de contas realizada pelo órgão de contabilidade e verificada pelo órgão de auditoria interna, antes de ser encaminhada ao Tribunal de Contas.

Diante dos dispositivos legais, cabe ao Defin, por meio da Coordenação de Contabilidade, providenciar a prestação de contas do ordenador de despesas e encaminhá-la ao TCU. Portanto, anualmente, o Defin constitui Comissão de Tomada de Contas Anual para esse fim.

2 SUSTENTAÇÃO TEÓRICA

O setor público vem sendo demandado para melhorar seu desempenho e dar transparência à avaliação dos resultados obtidos pela gestão. Uma boa gestão é aquela que alcança resultados, independentemente de meritórios esforços e intenções. E, alcançar resultados, no setor público, é atender às demandas, aos interesses e às expectativas dos beneficiários, sejam cidadãos ou organizações, criando valor público (BRASIL, 2014a, p. 6).

Destaca-se que o Tribunal de Contas da União (TCU) elaborou o Referencial Básico de Governança e Gestão aplicável a órgãos e entidades da administração pública (BRASIL, 2014b) com um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

De acordo com Nardes et. al (2014), o referencial básico de governança trouxe compilação pela *International Federation of Accountants (IFAC)* sobre as vantagens de uma boa governança no setor público, das quais se destacam: ter clareza acerca de quais são os produtos e serviços efetivamente prestados para cidadãos e usuários, e manter foco nesse propósito; ser transparente, mantendo a sociedade informada acerca das decisões tomadas e dos riscos envolvidos; possuir e utilizar informações de qualidade e mecanismos robustos de apoio à tomada de decisão; dialogar com e prestar contas à sociedade; garantir a qualidade e a efetividade dos serviços prestados aos cidadãos; definir claramente processos, papéis, responsabilidades e limites de poder e de autoridade; e institucionalizar estruturas adequadas de governança.

O referencial básico de governança do TCU tomou como base quatro níveis de análise: os mecanismos de governança, os componentes, as práticas e os itens de controle (BRASIL, 2014b, p. 36). Para que as funções de governança (avaliar, direcionar e monitorar) sejam executadas de forma satisfatória, alguns mecanismos devem ser adotados: a liderança (componentes: pessoas e competências; princípios e comportamentos; liderança organizacional; e sistema de governança), a estratégia (componentes: relacionamento com partes interessadas, estratégia organizacional e alinhamento transorganizacional) e o controle (componentes: gestão de riscos e controle interno; auditoria interna; e *accountability* e transparência) (BRASIL, 2014b).

A gestão de riscos e controle interno é um desafio da governança nas organizações do setor público, pois é necessário determinar quanto risco aceitar na busca do melhor valor para os

cidadãos e demais partes interessadas, o que significa prestar serviço de interesse público da melhor maneira possível (BRASIL, 2014b).

As práticas relacionadas à gestão de riscos e controle interno são importantes para estabelecer sistema de gestão de riscos e controles internos e também para monitorar e avaliar o sistema de gestão de riscos e controle interno, a fim de assegurar que seja eficaz e contribua para a melhoria do desempenho organizacional (BRASIL, 2014b).

A ISO 31000 é uma norma internacional, publicada oficialmente em 2009, que foi desenvolvida com o objetivo de servir como um guia mestre para a gestão de riscos. A introdução da ISO 31000 afirma que foi estabelecida para criar um processo sistemático e lógico para gestão dos riscos. Nesse sentido, considerou as melhores práticas em gestão de riscos e harmonizou e integrou o que havia de melhor em todas de forma a criar um padrão universal de alto nível. (BRASIL, 2009).

A *Standards Austrália*, criada em 1922, foi a organização responsável pela publicação da primeira norma referente à gestão de risco, em 1995, com o nome de AS/NZS 4360, sofrendo ao longo dos anos diversos aperfeiçoamentos (CARDOSO, 2013). Essa norma, uma das primeiras normas de gestão de riscos do mundo, nasceu na Austrália e na Nova Zelândia, define diretrizes para gestão de riscos e serviu de base para a elaboração da ISO 31000.

2.1 Conceito de Risco e Gestão de Riscos

Risco é um termo que possui diferentes definições conforme cada campo do conhecimento. A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) – NBR ISO 31000 (BRASIL, 2009) declara que organizações de todos os tipos e tamanhos enfrentam influências e fatores internos e externos que tornam incerto se e quando elas atingirão seus objetivos. Segundo essa norma, o efeito que essa incerteza tem sobre os objetivos da organização é chamado de risco.

Para Brito (2007) a incerteza nos leva a questionamentos. Esses questionamentos nos conduzem ao desenvolvimento. Somente o conhecimento e a experiência nos tornam melhor preparados para identificar, entender, gerenciar os riscos tornando a convivência mais racional e menos emocional.

De acordo com Lucena (2012), o risco é entendido como um evento futuro incerto que pode ocorrer com determinada probabilidade e cujas consequências (más ou boas) podem ser enfrentadas ou aproveitadas, evitadas ou garantidas, mitigadas ou exploradas. Um risco pode ser expresso pela combinação percebida da sua probabilidade de ocorrência e dos impactos resultantes da ameaça ou oportunidades.

A ISO 31000 (BRASIL, 2009) estabelece um conjunto de princípios que devem ser aplicados em todos os níveis da organização para uma gestão eficiente dos riscos:

Quadro 1 – Princípios da gestão de riscos

Princípio	Descrição
a) A gestão de riscos cria e protege valor.	A gestão de riscos contribui para a realização demonstrável dos objetivos e para a melhoria do desempenho referente, por exemplo, à segurança e saúde das pessoas, à segurança, à conformidade legal e regulatória, à aceitação pública, à proteção do meio ambiente, à qualidade do produto, ao gerenciamento de projetos, à eficiência nas operações, à governança e à reputação.
b) A gestão de riscos é parte integrante de todos os processos organizacionais.	A gestão de riscos não é uma atividade autônoma separada das principais atividades e processos da organização. A gestão de riscos faz parte das responsabilidades da administração e é parte integrante de todos os processos organizacionais, incluindo o planejamento estratégico e todos os processos de gestão de projetos e gestão de mudanças.
c) A gestão de riscos é parte da tomada de decisões.	A gestão de riscos auxilia os tomadores de decisão a fazer escolhas conscientes, priorizar ações e distinguir entre formas alternativas de ação.
d) A gestão de riscos aborda explicitamente a incerteza.	A gestão de riscos explicitamente leva em consideração a incerteza, a natureza dessa incerteza, e como ela pode ser tratada.
e) A gestão de riscos é sistemática, estruturada e oportuna.	Uma abordagem sistemática, oportuna e estruturada para a gestão de riscos contribui para a eficiência e para os resultados consistentes, comparáveis e confiáveis.
f) A gestão de riscos baseia-se nas melhores informações disponíveis.	As entradas para o processo de gerenciar riscos são baseadas em fontes de informação, tais como dados históricos, experiências, retroalimentação das partes interessadas, observações, previsões, e opiniões de especialistas. Entretanto, convém que os tomadores de decisão se informem e levem em consideração quaisquer limitações dos dados ou modelagem utilizados, ou a possibilidade de divergências entre especialistas.
g) A gestão de riscos é feita sob medida.	A gestão de riscos está alinhada com o contexto interno e externo da organização e com o perfil do risco.
h) A gestão de riscos considera fatores humanos e culturais.	A gestão de riscos reconhece as capacidades, percepções e intenções do pessoal interno e externo que podem facilitar ou dificultar a realização dos objetivos da organização.
i) A gestão de riscos é transparente e inclusiva.	O envolvimento apropriado e oportuno de partes interessadas e, em particular, dos tomadores de decisão em todos os níveis da

Princípio	Descrição
	organização assegura que a gestão de riscos permaneça pertinente e atualizada. O envolvimento também permite que as partes interessadas sejam devidamente representadas e terem suas opiniões levadas em consideração na determinação dos critérios de risco.
j) A gestão de riscos é dinâmica, iterativa e capaz de reagir a mudanças.	A gestão de riscos continuamente percebe e reage às mudanças. Na medida em que acontecem eventos externos e internos, o contexto e o conhecimento modificam-se, o monitoramento e a análise crítica de riscos são realizados, novos riscos surgem, alguns se modificam e outros desaparecem.
k) A gestão de riscos facilita a melhoria contínua da organização.	Convém que as organizações desenvolvam e implementem estratégias para melhorar a sua maturidade na gestão de riscos juntamente com todos os demais aspectos da sua organização.

Fonte: ISO 31000 (BRASIL, 2009, p. 7-8).

A ISO 31000 recomenda às organizações que desejam gerenciar riscos eficazmente o desenvolvimento de um modelo que será integrado à estrutura de gestão da organização. Para Cavalcanti e Silveira (2016, p. 157) “gerenciar riscos é estruturar a incerteza inerente a qualquer projeto em partes identificadas, que possam ser analisadas e monitoradas, para que respostas adequadas sejam definidas e executadas”.

A gestão de riscos refere-se aos métodos e processos usados pelas organizações para gerir os riscos (ou oportunidades), de forma a conseguirem alcançar os seus objetivos. De acordo com Silva (2012), uma matriz de gestão de riscos é criada e, normalmente, envolve os seguintes processos:

- em primeiro lugar, é realizada uma cautelosa identificação, análise e avaliação dos tipos de risco e contingências que uma entidade poderá enfrentar;
- em segundo lugar, formula-se um modelo de resposta ou medidas estratégicas para a resolução desses riscos (tanto ameaças como oportunidades), incluindo-se a determinação da sua capacidade para lidar com os seus riscos, redução dos mesmos ou implementação de procedimentos ou estratégias para se retirar benefícios do impacto desses potenciais riscos;
- por último, é necessária a verificação e monitorização da implementação de todas as ações planeadas segundo o modelo de resposta.

3 DIAGNÓSTICO, MÉTODO E ANÁLISE

3.1 Diagnóstico da situação atual

A essência da governança no setor público é o estabelecimento de formas de controle da gestão e a possibilidade de responsabilização dos gestores pelas suas decisões. De acordo com o TCU, governança é a “capacidade do governo de responder às demandas da sociedade, à transparência das ações do poder público e à responsabilidade dos agentes políticos e administradores públicos pelos seus atos, transcendendo ao conceito de prestação de contas tradicional de realizar bem determinada tarefa, dar conta de uma incumbência” (BRASIL, 2014b).

A *accountability* avaliada dentro do modelo da nova administração pública se refere à prestação de contas dos gerentes em relação à consecução dos objetivos e metas definidos e/ou acordados nas políticas públicas, em especial à alocação de recursos (RAUPP, 2011). O exercício da *accountability* requer condições para que haja a disponibilidade de informações sobre a atuação do poder público e seus resultados, ou seja, a prestação de contas.

A prestação de contas é um dever constitucional que alcança “qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assumira obrigações de natureza pecuniária” (BRASIL, 1988).

O instituto da prestação de contas iniciou o seu desenvolvimento a partir das ciências contábeis, como elemento de registro dos lançamentos de débito ou crédito relativos a operações comerciais e financeiras; evoluiu com as ciências econômicas, além da simples memória das transações financeiras, para um registro do planejamento e execução orçamentária.

O processo de contas é o processo de trabalho do controle externo, cuja titularidade é do TCU, destinado a avaliar e julgar o desempenho e a conformidade da gestão. Nesse sentido, o processo de contas é expressão máxima do poder controlador do TCU, exercido em auxílio ao Congresso Nacional, dado que permite ao Tribunal exercer o juízo sobre a gestão dos responsáveis pela administração de recursos públicos federais (BRASIL, 2013c).

Com a edição da Instrução Normativa TCU n. 57/2008 (BRASIL, 2008), o conceito de processo de contas foi ampliado para dar ênfase à questão do desempenho, especificamente quanto à produção de resultados pelo aparato estatal. Atualmente, o referido processo é regulamentado pela Instrução Normativa TCU n. 63/2010 (BRASIL, 2010) e as tarefas envolvidas no ato de prestar contas abrangem a entrega dos seguintes produtos: relatório de gestão, que deverá ser apresentado ao TCU e à sociedade por toda administração pública federal, bem como o rol de responsáveis, o relatório de auditoria de gestão, o certificado de auditoria, o parecer de auditoria e o pronunciamento pela autoridade responsável por supervisionar a gestão da unidade prestadora de contas, os quais só serão apresentados se as contas forem objeto de julgamento pelo TCU.

O relatório de gestão compreende “documentos, informações e demonstrativos de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional ou patrimonial, organizado para permitir a visão sistêmica do desempenho e da conformidade da gestão dos responsáveis pelo Órgão durante o exercício financeiro” (BRASIL, 2010).

Destaca-se que o TCU vem cobrando do gestor uma prestação de contas voltada para a sociedade, com ênfase nos resultados. Como consequência dessa perspectiva, a cada ano o TCU insere novos conteúdos que deverão ser abrangidos na prestação de contas. O Relatório de Gestão do ano de 2015, por exemplo, englobou as seguintes informações:

Quadro 2 – Conteúdo do Relatório de Gestão de 2015

Seções do Relatório de Gestão	Ementa
Identificação e Visão Geral da Unidade	Apresentação das informações que identificam a unidade prestadora da conta e de visão geral sobre a estrutura da unidade e ambiente em que atua.
Governança	Informações de como a unidade está estruturada para o cumprimento da sua missão, especialmente sobre poder decisório e articulação institucional, avaliação dos riscos de comprometimento de objetivos estratégicos e instituição de controles para mitigação, entre outras informações.
Relacionamento com a sociedade	Informações sobre a estratégia, estrutura, instrumentos e canais de comunicação da unidade com os usuários de seus produtos e serviços ou cidadãos em geral.
Planejamento organizacional e desempenho orçamentário	Informações sobre como a unidade planeja o cumprimento da sua missão, apresentação dos objetivos e indicadores de monitoramento do alcance dos resultados e demonstração sintética da execução do orçamento.
Desempenho operacional	Demonstração dos resultados relevantes relacionados à operação da unidade e vinculados ao cumprimento dos seus objetivos, ações e metas estabelecidas no planejamento organizacional.

Seções do Relatório de Gestão	Ementa
Desempenho financeiro e informações contábeis	Conjunto de informações sobre a execução financeira relevante no contexto de atuação da unidade, demonstração do desempenho financeiro, demonstrações contábeis e notas explicativas.
Conformidade da gestão e demandas de órgãos de controle	Demonstração da conformidade de ações relevantes da gestão da unidade com princípios, leis e regulamentos, bem como informações sobre o atendimento das demandas dos órgãos de controle e fiscalizadores das atividades da unidade.
Áreas especiais de gestão	Informações sobre áreas relevantes da gestão que tenham contribuição decisiva para o cumprimento da missão e dos objetivos da unidade, tais como pessoas, tecnologia da informação, gestão patrimonial, fundos e programas não relacionados no PPA, entre outras.

Fonte: Elaboração própria com base na DN TCU n. 146/2015.

Dada a sua importância o relatório de gestão é um dos produtos da CD, consta de seus processos, especificamente do macroprocesso “Gerir os trabalhos administrativos da Câmara dos Deputados”, e tem como responsável a Diretoria-Geral e o Defim.

PRINCIPAIS PRODUTOS E SERVIÇOS	RESPONSÁVEIS
Atos normativos e regulatórios da atividade administrativa	Mesa Diretora
Ordenamento de despesas	Diretoria-Geral
Planejamento estratégico	Diretoria-Geral
Planejamento, gestão e controle dos órgãos que compõem sua estrutura hierárquica	Secretaria-Geral da Mesa Diretoria de Recursos Humanos Diretoria Administrativa Diretoria Legislativa Secretaria de Comunicação Social Secretaria de Controle Interno
Relatório de gestão do exercício	Diretoria-Geral Departamento de Finanças, Orçamento e Contabilidade
Assessoramento em matéria administrativa (pessoal, licitações e contratos), jurídica, econômica e financeira	Assessoria Técnica
Assessoramento à gestão	
Governança, metodologias, padrões e soluções de gestão corporativos	Assessoria de Projetos e Gestão
Indicadores de desempenho da gestão	

Figura 3 – Macroprocesso “Gerir os trabalhos administrativos da Câmara dos Deputados”.

Fonte: BRASIL (2016).

O processo de produção do relatório de gestão na Câmara dos Deputados engloba, resumidamente, as atividades elencadas no quadro abaixo:

Quadro 3 – Atividades do processo de elaboração do relatório de gestão

Etapa/ Atividade	Descrição
1	A Contab/Defin faz uma primeira análise da DN do TCU e propõe uma minuta da Instrução Normativa da DG que dispõe sobre a elaboração da Tomada de Contas anual da Câmara dos Deputados.
2	Aprovação da Instrução Normativa pela DG que dispõe sobre a elaboração da Tomada de Contas anual da Câmara dos Deputados.
3	A Contab propõe uma minuta da Portaria de designação de Comissão encarregada de elaborar o processo de Tomada de Contas anual dos ordenadores de despesas da Câmara dos Deputados.
4	Aprovação da Portaria de designação de Comissão encarregada de elaborar o processo de tomada de contas anual dos ordenadores de despesas da Câmara dos Deputados pelo Defin.
5	Segunda análise das normas do TCU, agora no âmbito da Comissão, de forma mais aprofundada com a decomposição das informações constantes da DN do TCU por área temática e setor envolvido na produção da informação.
6	A Comissão propõe uma minuta de memorando circular a ser assinado pelo Diretor-Geral solicitando informações e preenchimento de quadros às unidades administrativas;
7	Envio de memorando assinado pelo Diretor-Geral solicitando informações e preenchimento de quadros aos setores envolvidos;
8	Coleta dos dados e envio das informações para o relatório.
9	Recebimento das informações e consolidação do relatório.
10	Validação e alterações das informações do relatório.
11	Elaboração da minuta do relatório pela Comissão com a coordenação da Contab e supervisão do Defin.
12	Envio da minuta para a aprovação e assinatura pelo Diretor-Geral.
13	Aprovação e assinatura pelo DG e envio do relatório à Secin para conferência.
14	Verificação pela Secin.
15	Envio ao TCU para análise formal do relatório e publicação.
16	Publicação no sítio da CD do relatório.

Fonte: elaboração da autora com base em Menezes (2016).

3.2 Método de abordagem

As observações e dificuldades identificadas pela Comissão de Tomada de Contas Anual, bem como as falhas apontadas no Relatório de Auditoria de Levantamento da Secretaria de Controle Interno – Secin (BRASIL, 2013c) e as dificuldades observadas no Relatório de Intervenção “Modelagem do processo de elaboração do Relatório de Gestão” (MENEZES, 2016), foram fundamentais para identificar os riscos envolvidos no processo de produção do relatório de gestão da CD.

Na coleta de dados e informações, é importante utilizar ferramentas adequadas que possibilitem a identificação de riscos (BRASIL, 2013b). Entre as mais utilizadas encontram-se:

- *Brainstorming*: obtenção de uma lista dos riscos a partir de uma reunião com equipe multidisciplinar representando setores e competências diferentes da organização, com o apoio de um facilitador, com o objetivo de identificar riscos;
- Entrevistas: entrevistar as partes interessadas e os especialistas com o objetivo de identificar riscos;
- Análise de listas de verificação de riscos: verificar as listas de riscos previamente identificadas pela organização sobre processos ou programas similares. Utiliza lições aprendidas e informações já catalogadas pela organização.

Kurzberg (2005 apud COUTINHO; BOTTENTUIT JUNIOR, 2007) destaca que a utilização da ferramenta *brainstorming* poderá proporcionar um conjunto de ideias e de questões que possam constituir o ponto de partida para uma atividade de pesquisa mais elaborada e exigente, embora a informação obtida por essa forma não obedeça a um processo racional e planejado de procura e pesquisa de conceitos.

Tendo em vista a quantidade de atividades envolvidas no processo de elaboração do relatório de gestão, optou-se por restringir o escopo do trabalho e elaborar a matriz de risco considerando a seguinte temática: Relatório/Conteúdo.

Foi considerada como limitação do trabalho a ausência de indicadores no processo de elaboração do relatório de gestão, o que dificulta a identificação dos riscos envolvidos no processo. A falta de indicadores implica, também, na dificuldade de gerenciar a qualidade do processo.

3.3 Registro das observações e análises

As informações divulgadas no relatório de gestão é extremamente importante, na medida em que os usuários da informação, como por exemplo, a sociedade avalia se os gestores públicos têm gerido eficazmente os seus recursos. Pode-se dizer que o relatório de gestão é o veículo de ligação entre os utilizadores da informação e a Administração da CD (HELIODORO et. al, 2014). No entanto derivado de vários fatores, o processo de produção desse relatório tem sido alvo de críticas, tanto em relação aos procedimentos de elaboração, quanto em relação ao conteúdo.

Assim, considerando as dificuldades e sugestões de melhoria observadas por Menezes (2016) no Relatório de Intervenção “Modelagem do processo de elaboração do Relatório de Gestão”, bem como a limitação do escopo deste trabalho, apresenta-se o quadro abaixo que será a base para a elaboração da matriz de risco:

Quadro 4 – Problemas identificados e sugestões de melhoria

Área temática	Problemas identificados	Sugestões de melhoria
Conteúdo do Relatório	<ul style="list-style-type: none"> - dificuldade em agregar novas informações consideradas importantes no relatório além das solicitadas pelo TCU; - dificuldade na formatação e consolidação dos dados recebidos dos diversos setores da Casa e de diversos sistemas; - inconsistência dos dados fornecidos; - incompletude dos dados disponibilizados; - ausência de análise crítica dos dados e informações; - falta de entendimento das informações solicitadas em vista do tecnicismo do TCU; 	<ul style="list-style-type: none"> - treinamento dos servidores envolvidos na elaboração do relatório sobre o processo de prestação, especificamente, para alguns temas como gestão de riscos e governança de forma a facilitar o entendimento dos conteúdos solicitados pelo TCU. Além disso, curso de redação de relatório para os membros da comissão com vistas a preparar um relatório claro, coeso e conciso, mas, consideradas todas as informações importantes; - revisão formal do texto do relatório pelo Cedi, inclusive, positivando tal atribuição na instrução normativa de elaboração do relatório.

Fonte: elaboração da autora com base em Menezes (2016).

Destaca-se ainda que a autora deste estudo foi presidente da comissão de elaboração do relatório de gestão da CD, nos anos de 2012, 2013, 2014 e 2015, e pode observar a inexistência de estudo ou tratamento de riscos envolvendo os problemas identificados no quadro acima.

Portanto, a proposta deste Relatório de Intervenção é identificar os fatores internos e externos que possam influenciar negativamente a produção do relatório de gestão, tornando incerto o cumprimento constitucional do dever de prestar contas pela Câmara dos Deputados e sugerir a gestão dos riscos que possam comprometer a elaboração do relatório de gestão. Por fim, ressalta-se que os riscos quando não são gerenciados adequadamente ameaçam o atingimento dos objetivos, o cumprimento dos prazos, o controle dos custos e da qualidade de um programa, projeto ou entrega de serviços aos cidadãos (BRASIL, 2013b).

4 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

4.1 Sugestões de aprimoramento

A sugestão de aprimoramento é a elaboração de um plano de gerenciamento de riscos, a partir dos problemas identificados no quadro 4. Segundo a AS/NZS 4360/2004, o gerenciamento de riscos é a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para o estabelecimento dos contextos e para a identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação de riscos.

Uma organização gerencia o risco fazendo a identificação dos riscos, analisando os riscos e em seguida avaliando se os riscos precisam ser ou não tratados, de modo que atenda aos critérios de risco. Segundo Hill (2006), a gestão de riscos é tida como uma abordagem sistemática que permite definir a melhor linha de ação diante de incertezas com a identificação, a compreensão, a atuação e a comunicação de questões que envolvem riscos. De acordo com o autor, essa abordagem ajuda os servidores a reconhecer e atacar riscos importantes; a tomar decisões sobre como os riscos devem ser administrados; e a monitorar o progresso alcançado na gestão desses riscos.

4.1.1 Identificação de riscos

Essa etapa visa especificar os principais riscos que podem afetar o processo e documentá-los com suas características. De acordo com Cavalcanti e Silveira (2016), a identificação de riscos normalmente é feita através de *brainstorming* com bastante liberdade para seu levantamento.

Quadro 5 – Identificação dos riscos

Id.	Perfil do Risco	Descrição do evento	Descrição detalhada	Risco/Oportunidade	Proprietário do Risco
1	Risco Operacional	Entrega de informações incompletas e inconsistentes	O envio de informações incompletas e inconsistentes poderá interferir na elaboração e qualidade do relatório de gestão.	Consequência negativa	Contab/Defin
2	Risco Operacional	Ausência de análise crítica	A ausência de análise crítica poderá interferir na elaboração e qualidade do relatório de gestão.	Consequência negativa	Contab/Defin
3	Risco Operacional	Ausência de informações importantes acerca do resultado da gestão	A dificuldade em agregar informações importantes acerca do resultado da gestão que não foram solicitadas pelo TCU poderá interferir na qualidade do relatório de gestão.	Consequência negativa	Contab/Defin

Id.	Perfil do Risco	Descrição do evento	Descrição detalhada	Risco/Oportunidade	Proprietário do Risco
4	Risco Operacional	Dificuldade na formatação e consolidação dos dados	A dificuldade na formatação e consolidação dos dados recebidos dos diversos setores da Casa e de diversos sistemas poderá interferir na qualidade do relatório de gestão.	Consequência negativa	Contab/Defin

Fonte: elaboração própria.

4.1.2 Análise e Avaliação de risco

A norma ISO 31000 (2009) estabelece que o risco é analisado determinando-se as consequências e sua probabilidade, e outros atributos do risco. Convém que a forma em que as consequências e a probabilidade são expressas e o modo com que elas são combinadas para determinar um nível de risco reflitam o tipo de risco, as informações disponíveis e a finalidade para a qual a saída do processo de avaliação de riscos será utilizada. Em relação à avaliação dos riscos, a ISO 31000 (2009) dispõe que se deve comparar o nível de risco encontrado durante o processo de análise com os critérios de risco estabelecidos.

A AS/NZS 4360 (2004), além de definir diretrizes para gestão de riscos, também apresenta sugestões para aplicação da gestão de riscos. Uma recomendação muito utilizada é a adoção de uma matriz de priorização de riscos baseada em consequência e probabilidade, de acordo com os quadros a seguir:

Quadro 6 – Probabilidade

Probabilidade		
Nível	Descrição	Exemplos detalhados
A	Quase certo	Espera-se que aconteça em muitas vezes.
B	Provável	Provavelmente acontecerá em muitas vezes.
C	Possível	Pode ocorrer a qualquer momento.
D	Improvável	Difícilmente acontecerá.

Fonte: elaboração da autora com base em AS/NZS 4360 (2004).

Quadro 7 – Consequências

Consequências		
Nível	Descrição	Exemplos detalhados
1	Insignificante	Não prejudica a elaboração do RG, não há impacto na qualidade.
2	Menor	Prejudica a elaboração do RG, há pouco impacto na qualidade.
3	Moderado	Prejudica a elaboração do RG, há alto impacto na qualidade.
4	Maior	Não foi elaborado o relatório de gestão, as consequências saem do espaço restrito do órgão atingindo o ambiente externo.

Fonte: elaboração da autora com base em AS/NZS 4360 (2004).

Quadro 8 – Matriz de critério de risco

Probabilidade	Consequências			
	Insignificante	Menor	Moderado	Maior
	1	2	3	4
A (Quase certo)	H	H	H	H
B (Provável)	M	M	H	H
C (Possível)	L	M	H	H
D (Improvável)	L	L	M	M

H	risco elevado - ações devem ser implementadas imediatamente.
M	risco moderado - necessária atenção pela Contab e pelo Defini.
L	risco baixo - gerenciamento por procedimentos de rotina.

Fonte: elaboração da autora com base em AS/NZS 4360 (2004).

Nessa etapa, devem-se efetuar a análise qualitativa e quantitativa dos riscos. Essa envolve a análise numérica da probabilidade de cada risco e sua consequência no objetivo estabelecido no processo e aquela envolve a avaliação do impacto dos riscos identificados no processo e a probabilidade de ocorrerem. Portanto, a análise e avaliação dos riscos identificados no item 4.1.1 estão dispostas no quadro abaixo.

Quadro 9 – Análise e avaliação dos riscos

Id.	Causas	Probabilidade	Consequência	Classif. do Risco
1	1 – falta de entendimento das informações solicitadas tendo em vista o tecnicismo do TCU. 2 – falta de treinamento dos servidores. 3 – tempo reduzido para coleta das informações solicitadas.	B - Provável	3 - Moderado	H – Risco elevado
2	1 – falta de entendimento das informações solicitadas tendo em vista o tecnicismo do TCU. 2 – falta de treinamento dos servidores. 3 – tempo reduzido para coleta das informações solicitadas.	C - Possível	3 - Moderado	H – Risco elevado
3	1 - falta de treinamento dos servidores.	B - Provável	3 - Moderado	H – Risco elevado
4	1 – falta de treinamento dos servidores. 2 – tempo reduzido para consolidação das informações.	B - Provável	2 - Menor	M – Risco moderado

Fonte: elaboração da autora.

4.1.3 Tratamento do risco

Tratar riscos é uma atividade de escolha de uma ou mais opções para modificar os riscos e colocá-la em prática. De acordo com a ISO 31000 (2009), o tratamento dos riscos envolve a seleção de uma ou mais opções para modificar os riscos e a implementação dessas opções que podem incluir os seguintes aspectos: ação de evitar o risco ao se decidir não iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem ao risco; tomada ou aumento do risco na tentativa de tirar proveito de uma oportunidade; remoção da fonte de risco; alteração da probabilidade e das consequências; compartilhamento do risco com outra parte ou partes; e retenção do risco por uma decisão consciente e bem embasada.

Destaca-se que selecionar a opção mais adequada de tratamento de riscos envolve equilibrar, de um lado, os custos e os esforços de implementação e, de outro, os benefícios. De acordo com o Guia de Orientação para o Gerenciamento de riscos (BRASIL, 2013b), existem várias estratégias ou combinação de estratégias que podem ser adotadas com relação a riscos:

- Mitigar: muitos dos riscos serão tratados desta forma. O propósito desta ação é que a organização tome a ação de controle para conter o risco em um determinado nível. Implica a redução da probabilidade e/ou impacto de um evento de risco para dentro de limites aceitáveis.
- Transferir: para alguns riscos, a melhor resposta pode ser transferi-los para terceiros. Isto pode ser feito através de seguros ou contratualmente através de cláusulas específicas e garantias. Esta opção é útil para mitigar riscos financeiros ou riscos de ativos.
- Eliminar: alguns riscos podem ser tratados somente pela alteração de objetivos via redução de escopos, alteração de requisitos e cronograma até término da atividade ou projeto. Esta opção pode ser particularmente adotada em projetos se se tornar claro que a relação custo/benefício coloca o projeto em nível de risco inaceitável.
- Aceitar: a exposição ao risco é tolerada sem que nenhuma ação específica seja tomada. Mesmo se o risco não for tolerável, a capacidade para fazer alguma coisa com relação ao risco pode ser limitada, ou o custo de tomar uma ação pode ser desproporcional.

Assim, para tratar os riscos identificados, avaliados e analisados nos itens 4.1.1 e 4.1.2 foi elaborado o plano de resposta aos riscos com o objetivo de desenvolver opções e determinar ações para reduzir ameaças produzidas pelos riscos identificados no processo de produção do relatório de gestão da CD e que estão relacionados ao conteúdo do relatório.

Quadro 10 – Tratamento dos riscos

Id.	Descrição	Classif. do Risco	Estratégia	Ações
1	Entrega de informações incompletas e inconsistentes	H – Risco elevado	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> - capacitação dos servidores sobre prestação de contas; - realização de reuniões ordinárias dos membros da comissão juntamente com outros servidores da Casa com o objetivo de nivelar o conhecimento, andamento do relatório e as novidades advindas das DNs do TCU; e extraordinárias sempre que houver necessidade; - promoção de workshop e seminários para apresentar o trabalho da comissão e realizações da CD.
2	Ausência de análise crítica	H – Risco elevado	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> - capacitação dos servidores sobre prestação de contas; - realização de reuniões ordinárias dos membros da comissão juntamente com outros servidores da Casa com o objetivo de nivelar o conhecimento, andamento do relatório e as novidades advindas das DNs do TCU; e extraordinárias sempre que houver necessidade; - promoção de workshop e seminários para apresentar o trabalho da comissão e realizações da CD.
3	Ausência de informações importantes acerca do resultado da gestão	H – Risco elevado	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> - comissão permanente com a designação de membros para o mandato de dois exercícios, prorrogável por mais dois, com vistas a fortalecer o conhecimento do processo e a vinculação dos membros ao trabalho desenvolvido; - capacitação dos servidores sobre prestação de contas; - realização de reuniões ordinárias dos membros da comissão juntamente com outros servidores da Casa com o objetivo de nivelar o conhecimento, andamento do relatório e as novidades advindas das DNs do TCU; e extraordinárias sempre que houver necessidade; - promoção de workshop e seminários para apresentar o trabalho da comissão e realizações da CD; - realização de encontros com todos os setores envolvidos da CD para informar sobre a situação do processo e dar <i>feedback</i> do trabalho realizado.
4	Dificuldade na formatação e consolidação dos dados	M – Risco moderado	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> - revisão formal do texto do relatório pelo Cedi, inclusive, positivando tal atribuição na instrução normativa de elaboração do relatório. - curso de redação de relatório para os membros da comissão com o objetivo de preparar um relatório claro, coeso e conciso, abordando todas as informações importantes.

Fonte: elaboração própria com base em Menezes (2016).

4.1.4 Monitoramento e análise crítica dos riscos

Nesta etapa, encerra-se o ciclo PDCA do processo de gestão de riscos. O objetivo do monitoramento e da análise crítica é garantir o acompanhamento e melhoria contínua do processo. Pode-se definir intervalos periódicos para essas análises ou ainda deixar pré-estabelecido que no caso de um risco se tornar realidade uma reunião de análise será convocada.

Segundo a ISO 31000 (2009), convém que os processos de monitoramento e análise crítica da organização abranjam todos os aspectos do processo da gestão de riscos com a finalidade de, entre outras: garantir que os controles sejam eficazes e eficientes no projeto e na operação; obter informações adicionais para melhorar o processo de avaliação de riscos; e analisar os eventos, mudanças, tendências, sucessos e fracassos e aprender com eles.

4.2 Limitações das ações

Muitos dos processos da CD não estão mapeados, a exemplo o processo de elaboração do relatório de gestão, o que dificulta o estabelecimento de controles internos, identificação de riscos e uso de indicadores.

Nesse sentido, o monitoramento e análise crítica dos riscos podem ficar comprometidos, pois não há indicadores que possibilitem verificar se as ações implementadas estão mitigando os riscos identificados no processo.

CONCLUSÃO

Organizações públicas e privadas, de todos os setores e com as mais diversas finalidades, enfrentam atualmente grandes desafios para atingir seus objetivos estratégicos e, em última análise, garantir sua sobrevivência ou justificar sua existência.

O setor público vem sendo demandado para melhorar seu desempenho e dar transparência à avaliação dos resultados obtidos pela gestão. Uma boa gestão é aquela que alcança resultados, independentemente de meritórios esforços e intenções. E, alcançar resultados, no setor público, é atender às demandas, aos interesses e às expectativas dos beneficiários, sejam cidadãos ou organizações, criando valor público (BRASIL, 2014a).

Uma abordagem sistemática, oportuna e estruturada para a gestão de riscos contribui para a eficiência e para os resultados consistentes, comparáveis e confiáveis.

O gerenciamento de riscos surge como uma proposição para analisar os riscos de forma dinâmica, o que permite que não sejam mais vistos como custo adicional. Assim, indicar caminhos para auxiliar a gestão do risco é fundamental para que as organizações possam implementar, cada vez mais, melhores práticas na gestão de risco.

Ressalta-se que uma das mais importantes etapas do gerenciamento de risco é a sua avaliação. Esta avaliação deve ser constante para que qualquer alteração seja realizada a tempo, em destaque para a elaboração de um plano de contingência. Atualmente, se acredita que os riscos, por mais sérios que possam ser, e com mais consequências negativas que possam ter, podem e devem ser tratados de forma a gerar uma consequência positiva, o que transforma a noção do risco em vantagem competitiva para a organização.

O volume de recursos disponibilizados pela sociedade para o Estado, via tributação, justifica plenamente a proposta intervenção no Relatório de Gestão desta Casa de forma a contribuir para a melhoria da informação produzida pela administração pública no que se refere à prestação de serviços e consumo de recursos. Além disso, o plano de ação para tratamento de riscos é relevante e alinhada com o objetivo de otimização do processo de produção do relatório de gestão da Câmara dos Deputados e pode contribuir com novos estudos e aperfeiçoamentos para uma gestão eficiente alinhada com a gestão estratégica da Casa Legislativa.

REFERÊNCIAS

AS/NZS. Standards Australia/Standards Nesw Zeland. **AS/NZS 4360:2004 Risk Management**. Sydney: AS, 2004.

ARANTES, G. M; BRANDSTETTER, M. C. G. O. **Proposta de aplicação do gerenciamento de risco em sistemas hidrossanitários prediais**. 2015. Disponível em: < http://www.infohab.org.br/sibraelagec2015/artigos/SIBRAGEC-ELAGEC_2015_submission_192.pdf> .Acesso em: 30 abr. 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 31000. **Gestão de Riscos – Princípios e diretrizes**. 2009.

BRASIL. **Resolução da Câmara dos Deputados nº 20**. 1971. Disponível em: < <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/rescad/1970-1979/resolucaodacamaradosdeputados-20-30-novembro-1971-321275-norma-pl.html>>. Acesso em: 3 abr. 2016.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. 1988. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 3 abr. 2016.

BRASIL. **Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 3 abr. 2016.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Instrução Normativo n. 63, 1º de setembro de 2010**. Brasília, DF, 2010. Disponível em: <www.tcu.gov.br/.../judoc%5CIN%5C20130614%5CINT2010-063.doc>. Acesso 31 mar. 2016

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Ato da Mesa 59, de 8 de Janeiro de 2013**. 2013a. Disponível em: < <http://www2.camara.leg.br/legin/int/atomes/2013/atodamesa-59-8-janeiro-2013-775042-publicacaooriginal-138699-cd.html>>. Acesso em: 3 abr. 2016.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos**. Brasília, DF, 2013b. Disponível em: < http://www.gespublica.gov.br/folder_rngp/folder_nucleo/RJ/pasta.2013-05-20.0206812602/08.%20GUIA_PARA%20GERENCIAMENTO%20DE%20RISCOS%20marco-2013.pdf>. Acesso em: 3 abr. 2016.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Relatório de Levantamento de Auditoria n. 04/2012/Nacop/Secin**. Processo físico n. 2013/134645. 2013c

BRASIL. **Câmara dos Deputados**. 2016. Disponível em: < <http://www2.camara.leg.br/a-camara/gestao-na-camara-dos-deputados>>. Acesso em: 3 abr. 2016.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores**. Brasília, DF, 2014a. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/Tecnologias/pasta.2010-05-24.1806203210/guia_indicadores_jun2010.pdf>. Acesso em: 3 abr. 2016.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Governança – 2ª Versão**. Brasília, DF, 2014b. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D331418D>>. Acesso em: 3 abr. 2016.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Decisão Normativa n. 146, 30 de setembro de 2015**. Brasília, DF, 2015. Disponível em: <www.tcu.gov.br/.../judoc%5CDN%5C20151005%5CDNT2015-146.doc>. Acesso 3 maio 2016.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Estrutura Administrativa**. 2016a. Disponível em <<http://www2.camara.leg.br/a-camara/estruturaadm>>. Acesso em 3 abr. 2016.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Organograma do DEFIN**. Brasília. Câmara dos Deputados. 2016b. (publicação restrita).

BRESSER-PEREIRA, L. C. A Reforma Gerencial do Estado de 1995. 2000. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/2000/81refgerenc1995-ina.pdf>>. Acesso em 30 abr. 2016.

BRITO, O. **Gestão de riscos: uma abordagem orientada a riscos operacionais**. São Paulo: Saraiva, 2007.

CARDOSO, C. I. D. C. **Planos de Prevenção de Riscos de Gestão: transparência dos institutos politécnicos portugueses**. 2013. Disponível em: <<http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/6239/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20Carla%20Cardoso%20-%20MCF.pdf>>. Acesso em 30 abr. 2016.

CAVALCANTI, F. P.; SILVEIRA, J. N. **Fundamentos de Gestão de Projetos**. São Paulo: Atlas, 2016.

COUTINHO, C. P.; BOTTENTUIT JR., J. B. **Utilização da técnica de brainstorming na introdução de um modelo de E/B-learning numa escola profissional portuguesa: A perspectiva de professores e alunos**. 2010. Disponível em: <<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/7351/1/Discurso%20metodologia%20e%20tecnologia.pdf>>. Acesso em: 3 abr. 2016.

GUIMARÃES, A. S.; SCHWARTZ, F. P.; SOUZA, J. W.; MELO, M. R. M. **Gestão Estratégica no Poder Legislativo: o caso da Assembleia Legislativa de Minas Gerais**. E-Legis, v. 5, n. 9, p. 65- 83, 2012b. Disponível em: <http://e-legis.camara.leg.br/cefor/index.php/e-legis/article/view/119>. Acesso em: 3 abr. 2016.

GUIMARÃES, A. S.; SCHWARTZ, F. P.; SOUZA, J. W.; MELO, M. R. M.; TEIXEIRA, R. V. **Gestão Estratégica no Poder Legislativo: o caso da Câmara dos Deputados**. Revista do Serviço Público, v. 63, n. 1, p. 25-42, 2012a. Disponível em: <http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/issue/view/18>. Acesso em: 3 abr. 2016.

HELIODORO, P. A. G. P; LOPES, M. F. M; CARREIRA, F. J. A. **A concentração da atividade dos auditores e a opinião do auditor**. 2014. Disponível em: < <http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/6590/1/Paula%20Heliodoro%20Artigo1%C2%BAT.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2016.

HILL, S. **Guia sobre a Gestão de Riscos no Serviço Público**. Cadernos ENAP, n.30. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2006. Disponível em: <http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/6590/1/Paula%20Heliodoro%20Artigo1%C2%BAT.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2016.

LUCENA, B. R. D. **Gerenciamento de Riscos em Programas**: uma abordagem estruturada com foco na análise e tratamento do risco. Rio de Janeiro: PUC-RIO, 2012. 156 f. Tese (Doutorado em Engenharia) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: < http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/Busca_etds.php?strSecao=resultado&nrSeq=21261@1>. Acesso em: 3 abr. 2016.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. trad. Ailtom Bomfim Brandão. 2. ed. 7 reimp. São. Paulo: Atlas, 2012.

MORAES, A. **Direito Constitucional**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

NARDES, J. A. R; ALTOUNIAN, C. S; VIEIRA, L. A. G. V. **Governança Pública**: o desafio do Brasil. Belo Horizonte: Fórum, 2014.

MENEZES, V. C. Relatório de Intervenção: **Modelagem do processo de elaboração do Relatório de Gestão**. Brasília, 2016 (não publicado).

RAUPP, F. M. **Gestão de custos no legislativo municipal como instrumento de prestação de contas**: um comparativo entre o custeio por absorção e o custeio baseado em atividades. Disponível em: < <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/3701>>. Acesso em: 28 abr. 2016.

SILVA, A. M. M. **Divulgação do risco**: um caso de empresas do sector do retalho alimentar. 2012. Disponível em: < <http://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/4368>>. Acesso em: 13 maio 2016.

SLOMSKI, V; CAMARGO, G. B.; FILHO, A. C. C. A; SLOMSKI, V. G. **A demonstração do resultado econômico e sistemas de custeamento como instrumentos de evidenciação do cumprimento do princípio constitucional da eficiência, produção de governança e accountability no setor público**: uma aplicação na Procuradoria Geral do Município de São Paulo. Revista de Administração Pública, v. 44, n. 4, p. 933-957, 2010.