

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO
ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO

Maj Int **TIAGO REBOUÇAS FELIX**

**A importância da gestão de riscos para otimização da
execução financeira da Comissão do Exército Brasileiro
em Washington**



Rio de Janeiro
2022

Maj Int **TIAGO REBOUÇAS FELIX**

**A importância da gestão de riscos para otimização da
execução financeira da Comissão do Exército Brasileiro
em Washington**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército,
como requisito parcial para a obtenção do título
de Especialista em Ciências Militares, com
ênfase em Defesa Nacional.

Orientador: Maj Int QEMA PAULO **COMUNALE**

Rio de Janeiro
2022

F316i Felix, Tiago Rebouças.

A importância da gestão de riscos para otimização da execução financeira da Comissão do Exército Brasileiro em Washington. / Tiago Rebouças Felix. —2022.

56 f. : il. ; 30 cm.

Orientação: Paulo Comunale.

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares)—Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2022.

Bibliografia: f. 55-56

1. Gestão de riscos. 2. Governança. 3. Execução Financeira. 4. CEBW. I. Título.

CDD 355

À minha família, fonte de força,
inspiração e motivo de todo meu
esforço ao longo da minha carreira.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Lucival e Cristiane, por todo esforço dispendido em minha formação e educação como homem de bem e por acreditarem em meu sucesso.

À minha esposa, Gizelle, e ao meu filho, Arthur, por todo amor e pela alegria de nosso convívio diário, pelo incondicional apoio em todos os momentos de minha vida e pela compreensão diante das minhas ausências durante o transcorrer deste trabalho e de tantas outras atividades de meu aprimoramento técnico-profissional.

Ao meu orientador, Major Comunale, pelas instruções, pelos conselhos seguros e pelo incentivo que promoveram o desenvolvimento desta pesquisa em excepcionais condições.

“Espere o melhor, se prepare para o pior e aceite o que vier” (Autor desconhecido)

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso apresenta a importância da gestão de riscos para otimização da execução financeira da Comissão do Exército Brasileiro (CEBW) em Washington, tendo como objetivo apresentar de que maneira a CEBW aplica a gestão de riscos para aprimoramento desse processo. Para isso, foi realizada, ao longo deste trabalho, uma análise da legislação e manuais que abordam o tema gestão de riscos, com ênfase nos processos de execução financeira dessa Unidade Gestora no exterior. Fruto dessa análise, infere-se que o processo de execução financeira da CEBW representa um relevante processo crítico que segue, com rigor, o Manual Técnico da Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro, o que enfatiza o alinhamento da Comissão com as melhores práticas de governança da Força Terrestre. Assim, constata-se a validação dessa metodologia aplicada ao processo de execução financeira da CEBW, contribuindo para incentivar sua aplicação em todas as Unidades Gestoras do Exército Brasileiro, com a finalidade de mitigar os riscos sobre seus processos críticos, bem como corroborando para o fortalecimento da imagem do Exército Brasileiro perante a sociedade.

Palavras-chave: Gestão de Riscos; Governança; Execução Financeira; CEBW.

ABSTRACT

This final paper presents the importance of risk management to optimize the financial execution of the Brazilian Army Commission (CEBW) in Washington, aiming to present how CEBW applies risk management to improve this process. For this, throughout this work, an analysis of legislation and manuals that address the topic of risk management was carried out, with emphasis on the financial execution processes of this administrative organization abroad. As a result of this analysis, it is inferred that the CEBW financial execution process represents a relevant critical process that strictly follows the Technical Manual of the Brazilian Army's Risk Management Methodology, which emphasizes the Commission's alignment with the best practices of Brazilian Army governance. Thus, the validation of this methodology applied to the CEBW financial execution process is verified, contributing to encourage its application in all the Brazilian Army's administrative organization, with the purpose of mitigating the risks on its critical processes, as well as corroborating for the strengthening the image of the Brazilian Army before society.

Keywords: Risk management; Governance; Financial Execution; CEBW

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Governança no Exército Brasileiro.....	24
Figura 2 – Fases da metodologia do SIPLEx.....	26
Figura 3 – Organograma da CEBW.....	34
Figura 4 – Principais processos da Seção de Finanças	36
Figura 5 – Processo de execução financeira da CEBW.....	37
Figura 6 – Peculiaridades de uma UG no exterior	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelos para gestão de riscos.....	18
Quadro 2 – Modelo de matriz de riscos e controles.....	31
Quadro 3 – Priorização dos processos críticos da Seção de Finanças.....	40
Quadro 4 – Matriz de riscos e controles (passo 2).....	41
Quadro 5 – Matriz de riscos e controles (passo 3).....	41
Quadro 6 – Matriz de riscos e controles (passo 4).....	42
Quadro 7 – Descrição da escala de probabilidade (P).....	43
Quadro 8 – Descrição da escala de impacto (I).....	44
Quadro 9 – Escala de nível de risco do processo (P x I).....	45
Quadro 10 – Matriz de riscos e controles (passo 5).....	46
Quadro 11 – Matriz de riscos e controles (passo 6).....	47
Quadro 12 – Matriz de riscos e controles (passo 7).....	49
Quadro 13 – Matriz de riscos e controles (passo 8).....	51

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
2	METODOLOGIA.....	16
3	A GESTÃO DE RISCOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	18
4	A GESTÃO DE RISCOS NO ÂMBITO DO EB	23
4.1	O ALINHAMENTO COM O MINISTÉRIO DA DEFESA	23
4.2	A POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS DO EB.....	23
4.3	A METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS DO EB.....	27
5	O PROCESSO DE EXECUÇÃO FINANCEIRA DA CEBW.....	33
6	A APLICAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS NO PROCESSO DE EXECUÇÃO FINANCEIRA DA CEBW.....	40
7	CONCLUSÃO.....	53
	REFERÊNCIAS.....	55

1 INTRODUÇÃO

O trabalho de conclusão de curso (TCC) trata sobre a importância da gestão de riscos para a otimização da execução financeira da Comissão do Exército Brasileiro em Washington (CEBW).

No cenário internacional, os primeiros relatos formais sobre o assunto gestão de riscos ocorreram na década de 90, com a publicação do guia Internal Control – Integrated Framework, popularmente conhecido como COSO I, pela organização privada sem fins lucrativos COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

A gestão de riscos, desde sua formalização aos dias atuais, evoluiu sem perder a sua essência que consiste em ajudar as organizações a identificar, entender e gerenciar seus riscos e oportunidades e, assim, aumentar a probabilidade de alcançar seus objetivos, reduzindo a incerteza.

Apesar de as noções de gestão de riscos terem surgido no meio corporativo, dada sua importância e utilidade, suas ideias são aproveitadas e largamente empregadas na Administração Pública Federal, Estadual e Municipal.

O surgimento do tema gestão de riscos no âmbito da Administração Pública Federal ocorreu por meio da Instrução Normativa Conjunta (IN) MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016, a qual versa sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal.

Em decorrência dessa norma geral, o Comando do Exército resolveu regular a gestão de riscos, em 2019, com a aprovação e publicação da sua política de gestão de riscos. Dentre suas finalidades, a política de gestão de riscos do Exército Brasileiro prevê o estabelecimento dos princípios, objetivos e diretrizes gerais para a gestão de riscos e dos controles internos da gestão relacionados aos planos estratégicos, aos programas, aos projetos e aos processos.

Nesse sentido, o campo dos processos relacionados à gestão de riscos e dos controles internos da gestão compreende diversos processos administrativos das Unidades Gestoras do EB, dentre os quais incluem-se os processos administrativos da CEBW, bem como a sua execução financeira.

A CEBW é a única Unidade Gestora do EB no exterior, o que confere a sua execução financeira processos distintos e mais complexos do que uma UG sediada no Brasil. Um dos fatores que contribuem para essa complexidade é a necessidade

de utilização de moedas fiduciárias diferentes do real brasileiro.

Dessa forma, a CEBW naturalmente apresenta, em seus processos de execução financeira, riscos que demandam controles específicos para a sua mitigação ou eliminação, quando possível.

Diante de toda complexidade que se reveste o processo de execução financeira na CEBW, principalmente devido ao vulto dos valores financeiros recebidos por essa Unidade Gestora, bem como às particularidades observadas na administração de uma Unidade Gestora no exterior, o gerenciamento de riscos se torna componente significativo do planejamento da Seção de Finanças, assegurando a viabilidade da execução financeira, desde o recebimento dos recursos orçamentários até o pagamento das despesas.

Em decorrência disso, o presente trabalho de conclusão de curso foi desenvolvido em torno do seguinte problema: de que maneira a Comissão do Exército Brasileiro em Washington aplica a gestão de riscos para otimização do seu processo de execução financeira?

O objetivo geral da pesquisa circundou a atividade de determinar de que forma o gerenciamento de riscos é ferramenta útil para a execução financeira da Comissão do Exército Brasileiro em Washington.

E para isso, os seguintes objetivos específicos despontaram:

- a) apresentar a gestão de riscos na Administração Pública;
- b) apresentar a Política e a Metodologia de gestão de riscos adotadas pelo Exército Brasileiro para seus processos;
- c) apresentar as peculiaridades do processo de execução financeira no âmbito da CEBW; e
- d) apresentar a aplicação do gerenciamento de riscos nos processos de execução financeira da CEBW.

Fruto deste trabalho de conclusão de curso e com o intuito de orientar o andamento dos estudos, foi elaborada a seguinte hipótese: a aplicação da metodologia de gestão de riscos, de identificação e avaliação dos riscos, é ferramenta útil para o processo de execução financeira da Comissão do Exército Brasileiro em Washington? Essa hipótese foi testada e, na conclusão, foi possível inferir acerca de sua confirmação ou afastamento.

A Comissão do Exército Brasileiro em Washington é a única Unidade Gestora do Exército responsável pela importação dos Produtos de Defesa (PRODE) no exterior.

Com isso, para a aquisição dos PRODE, a Unidade Gestora CEBW recebe relevantes recursos orçamentários em moeda estrangeira, que são gerenciados pela Comissão desde a externalização dos recursos em moeda estrangeira até o momento do pagamento das obrigações com os fornecedores.

Com a aplicação das práticas de gestão de riscos, pretende-se mitigar os riscos relacionados aos processos críticos que envolvem a gestão dos recursos financeiros sob a responsabilidade da CEBW.

Nesse contexto, a presente pesquisa justificou-se pela necessidade de alinhamento à Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro, bem como à legislação vigente sobre o tema gestão de riscos.

Nesse mesmo sentido, o tema gestão de riscos associado a processos administrativos está alinhado com o Objetivo Estratégico do Exército 10: aumentar a efetividade na gestão do bem público.

Diante de um possível cenário desfavorável, com a concretização de algum evento não mapeado pelo gerenciamento de riscos da CEBW, dada a relevância de seus processos, o prejuízo para a Exército Brasileiro poderá ser muito impactante, sobretudo com desdobramentos para a tão estimada credibilidade da Instituição.

Espera-se, na conclusão do estudo em tela, ratificar ou retificar a importância das práticas de gestão de riscos, controles internos e governança no setor público, contribuir para consolidar a cultura de riscos no Exército Brasileiro, expandindo as práticas para outros processos críticos do Exército Brasileiro.

Pretende-se, ainda, divulgar e ampliar a compreensão acerca do tema gestão de riscos no âmbito da Força, estimulando as Unidades a mitigarem os riscos, em um esforço contínuo de melhoria de seus processos e, dessa forma, aumentando a probabilidade de as OM atingirem seus objetivos institucionais.

Por todo o exposto, ficou evidenciada a relevância e a atualidade do presente trabalho.

2 METODOLOGIA

O presente estudo foi realizado, principalmente, por meio de uma pesquisa bibliográfica, pois baseou sua fundamentação teórico-metodológica na investigação sobre os assuntos relacionados à gestão de riscos, com ênfase nos processos de execução financeira da Comissão do Exército Brasileiro em Washington, em livros, em manuais, nas legislações em vigor e nos artigos de acesso livre ao público em geral, incluindo-se nesses aqueles disponibilizados pela rede mundial de computadores.

As variáveis do presente estudo tiveram por finalidade verificar de que forma o gerenciamento de riscos impacta o processo de execução financeira da Comissão do Exército Brasileiro em Washington.

As variáveis independentes foram os dispositivos normativos que impõe a utilização da metodologia de gestão de riscos nos processos do Exército Brasileiro, especialmente os atinentes à execução financeira da Comissão do Exército Brasileiro em Washington. A variável dependente foi a identificação, avaliação e os possíveis tratamentos a serem trabalhados nos riscos levantados em processos de execução financeira.

Delimitou-se, prioritariamente os processos de execução financeira realizados no âmbito da Comissão do Exército Brasileiro em Washington, após a adoção da sistemática de gestão de riscos em seus processos.

Esses processos constituíram o universo, com delimitação das externalizações financeiras realizados no âmbito do EB no exercício financeiro de 2021. As amostras foram retiradas da Seção de Finanças da CEBW.

A coleta de dados ocorreu por meio da coleta bibliográfica, realizando-se uma pesquisa na literatura disponível, tais como livros, manuais, revistas especializadas, jornais, artigos, internet, monografias, teses e dissertações, bem como em toda a legislação vigente que possua relação com o tema, sempre buscando os dados pertinentes ao assunto. Após a coleta, o método de tratamento de dados utilizado foi a análise de conteúdo, no qual foram realizados estudos de textos para se obter a fundamentação teórica para se confirmar ou não a hipótese apresentada.

A metodologia em questão possui limitações, particularmente, quanto à profundidade do estudo a ser realizado, pois não contempla, dentre outros aspectos,

o estudo de campo e a entrevista com pessoas diretamente ligadas aos processos em estudo.

Outra limitação é o reduzido efetivo que trabalha atualmente com o escopo deste trabalho, uma vez que só existe uma Organização Militar do Exército Brasileiro com sede no exterior.

Não obstante, devido ao fato de se tratar de um trabalho de término de curso, a ser realizado em aproximadamente seis meses, o método escolhido foi adequado e possibilitou o alcance dos objetivos propostos no presente TCC.

3 A GESTÃO DE RISCOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A gestão de riscos como ferramenta da administração pública é um tema contemporâneo, cuja origem remonta a administração empresarial, especificamente o setor de seguros, no qual a gestão de riscos atua na prevenção de riscos em bens patrimoniais.

No ambiente empresarial, a gestão de risco desenvolve-se por meio de diversos modelos consagrados. Esses modelos de gerenciamento de risco corporativo devem compreender uma visão holística de riscos e oportunidades, em que diferentes atividades e processos da empresa são analisados à luz dos riscos envolvidos e das oportunidades que podem ser aproveitadas (GIL et al, 2013).

Segundo GARCEZ (2019), na literatura podemos reconhecer inúmeros modelos de gerenciamento de riscos, alguns amplamente reconhecidos e que têm sido a base para a implantação da gestão de riscos em organismos nacionais e internacionais, conforme observamos no quadro abaixo.

Quadro 1 – Modelos para gestão de riscos

Modelos	Origem	Objetivo
Acordos de Basileia I e II e III	<i>Basel Committee on Banking Supervision (BCBS)</i>	O acordo teve como objetivo proteger clientes dos bancos comerciais, através da criação de exigência de capital mínimo, a fim de se evitar risco de crédito.
AS/NZS 4360	<i>Risk Management (Australia Standards New Zealand - Risk management)</i>	Estabelecer um padrão, aplicável a qualquer tipo de organização, para orientar as organizações na implementação da gestão de riscos.
As Três Linhas de Defesa	<i>The Institute of Internal Auditors (IIA)</i>	Estabelecer comunicação efetiva da gestão de riscos dentro da organização por meio da definição dos papéis e responsabilidades de cada um no processo de gestão de riscos
COSO I - Controle Interno	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>	Constituir um modelo conceitual para o sistema de controle interno
COSO-ERM (COSO II)	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>	Orientar as organizações sobre como estabelecer a gestão de riscos e as boas práticas sobre o tema
INTOSAI - Guias GOV 9100 e GOV 9130	Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores	Referência para o controle interno no setor público, bem como sua avaliação
ISACA/Cobit 5	<i>Information Systems Audit and Control Association</i>	Estabelecer um modelo de referência para gerenciamento de controles internos nos ambientes de informática. Busca pela integridade e confidencialidade das informações.
ISO 31000:2008	<i>International Organization for Standardization (ISO)</i>	Estabelecer princípios e orientações para a gestão de riscos
<i>KING III - King Code of Governance Principles</i>	<i>Committee on Corporate Governance.</i>	Desenvolver alto padrão de governança corporativa com foco nos padrões sociais, éticos e ambientais.
O Livro Laranja	<i>HM Treasury</i>	Introduzir os conceitos de gerenciamento de riscos de forma simples para implementação em organizações do setor público

Fonte: GARCEZ (2019)

No Brasil, destaca-se que grande parte da base teórica de gestão de riscos utilizada pelos órgãos da administração pública é inspirada também nas modelagens de risco representadas nesse quadro, como exemplos, os COSO I e ISO 31000 são

comumente referenciados em manuais e guias de gestão de riscos em entidades públicas.

Na administração pública brasileira, a gestão de risco define-se como a ferramenta de governança para enfrentar os riscos inerentes às atividades e aos processos necessários para a consecução dos objetivos organizacionais (BRASIL, 2018d).

De acordo com o TCU:

O risco é inerente a todas as atividades humanas, em todos os campos. No âmbito da gestão de recursos públicos, o risco está presente tanto nas atividades que envolvem a aplicação desses recursos, como naquelas que envolvem a fiscalização e o controle da sua boa e regular aplicação, ambas relacionadas à atuação do Tribunal. Disso decorrem variadas abordagens do risco nos trabalhos do TCU (BRASIL, 2018e, p. 9).

Segundo o Tribunal de Contas da União (2020), a iniciativa de implantar a gestão de riscos no setor público é relativamente recente no Brasil, embora, em alguns países, tenha começado há mais tempo. Na Europa, no início dos anos 1990, foi implantada com a finalidade de aumentar o empreendedorismo no setor público e, desde então, vem se consolidando como parte integrante do processo de gestão pública em muitos países.

No contexto brasileiro, as iniciativas legais iniciaram-se na década de 1990, quando o Congresso Nacional, por meio de Emenda Constitucional, acrescentou o conceito de eficiência aos já consagrados princípios fundamentais da Administração Pública: legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade.

É importante lembrar a Emenda Constitucional nº 19, de 1998, que acrescentou o conceito da eficiência no rol dos princípios que regem toda a administração pública federal (CF, art. 37, caput). O objetivo principal da gestão de riscos é aumentar o grau de certeza na consecução dos objetivos, o que tem impacto direto na eficiência (BRASIL, 2020f).

Ainda em relação a essa Proposta de Emenda à Constituição (PEC), a exposição de motivos que a encaminhou, originando a Emenda Constitucional nº 19, destacam-se os seguintes pontos:

- a) (...) a Constituição de 1988 corporificou uma concepção de administração pública verticalizada, hierárquica, rígida, que favoreceu a proliferação de controles muitas vezes desnecessários. Cumpre agora reavaliar algumas das opções e modelos adotados, assimilando novos conceitos que reorientem a ação estatal em direção à eficiência e à qualidade dos serviços prestados ao cidadão.
- b) Enfatizar a qualidade e o desempenho nos serviços públicos: assimilação pelo serviço público da centralidade do cidadão e da contínua superação de metas de desempenho conjugada com a retirada de controles e obstruções legais desnecessárias.

Sobre eficiência, o conhecido autor Hely Lopes Meirelles (1998), assim define:

Eficiência é o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio

da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.

Ainda em relação à eficiência, para Gomes (2009, apud COELHO, 1979):

De forma geral, podemos pensar no conceito de eficiência como aquele relacionado ao emprego de recursos de forma a obter a melhor relação custo benefício entre os objetivos estabelecidos e os recursos utilizados. Para isso, os recursos devem ser empregados de forma racional, critério presente na base das organizações administrativas e parte integrante do paradigma dominante na teoria organizacional.

Em conformidade com o entendimento do TCU, a centralidade do cidadão e a busca pela eficiência são objetivos associados. Não se pode falar em foco no cidadão sem a prestação de serviços públicos de qualidade e a custos compatíveis. Ou seja, a principal maneira pela qual a administração pública cumprirá seu papel essencial é pela busca incessante de crescentes níveis de eficiência e efetividade.

Seguindo o raciocínio do TCU, a inclusão da gestão de riscos na cultura de trabalho dos diversos setores públicos tem potencial para contribuir nesse propósito, pois a mitigação de riscos, implementada com racionalidade e foco adequados, aumenta a certeza de atingimento dos objetivos da gestão, com benefícios diretos e imediatos para a sociedade (BRASIL, 2020).

Nesse sentido, observa-se a relação entre a gestão de riscos e o controle social. Visto que o custeador da maior parcela da despesa pública é o cidadão, que tem o direito de fiscalizar a qualidade dos gastos públicos. Nessa toada, a gestão de riscos colabora com a melhora da eficiência e efetividade da administração pública.

Sobre o controle social na execução orçamentária, o TCU esclarece o seguinte:

Participação do cidadão no controle estatal é inerente ao regime republicano. Prevê a Lei de Licitações e Contratos Administrativos que, durante os procedimentos de contratação realizados pela Administração Pública, qualquer cidadão pode:

- acompanhar o desenvolvimento dos procedimentos licitatórios, desde que não interfira de modo a perturbar ou impedir a realização dos trabalhos;
- requerer informações sobre quantitativos e preços de aquisições, obras ou serviços realizados, em especial;
- impugnar valor constante do quadro geral de registro de preços, em razão da incompatibilidade com o preço vigente no mercado;
- impugnar edital de licitação por irregularidade na aplicação da Lei nº 8.666/1993;
- representar ao Tribunal de Contas ou aos órgãos integrantes do sistema de controle interno contra irregularidade na aplicação da Lei de Licitações. (BRASIL, 2010).

No âmbito do Poder Executivo, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e a Controladoria-Geral da União (CGU) publicaram, em 2016, a Instrução Normativa Conjunta nº 01, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal.

Sobre a Instrução Normativa, Cunha e Miranda (2017) aborda que:

Cabe à CGU a avaliação da Política de Gestão de Riscos dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, bem como dos procedimentos decorrentes e da eficácia dos controles internos implementados para mitigar os riscos. Essa lógica reforça a função do Ministério da Transparência (CGU) como auditoria interna do Governo Federal. Além disso, como o Executivo Federal também está sujeito ao controle externo, o Tribunal de Contas da União (TCU) poderá avaliar a implementação dessa norma (Cunha e Miranda, 2017).

Assim sendo, a Instrução Normativa Conjunta nº 01, deixa claro que a implantação da gestão de riscos nas organizações públicas federais não é facultativa, tornando-se uma obrigação, sujeita a severas fiscalizações e, possivelmente, penalizações.

Essa norma foi o marco regulatório da gestão de riscos dentro do Poder Executivo, o que provocou a publicação de diversas diretrizes nas esferas de cada Ministério. Uma dessas iniciativas, foi o lançamento do Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, em 2017.

Nesse mesmo ano, foi editado o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal, cujo teor envolve, entre outros temas, a gestão de riscos na administração pública.

Em 2017, foi publicado o Decreto nº 9.203 que dispõe sobre a Política de Governança da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional onde a gestão de riscos é estabelecida como um mecanismo de governança, que deve ser implementada pela alta administração das organizações e contemplada no programa de integridade de cada uma destas entidades (GARCEZ, 2019).

Dada a importância desse assunto, o Tribunal de Contas da União (TCU) começou a mapear a situação da gestão de riscos de entidades da administração indireta. Em 2017, esse mapeamento passou a incorporar todas as entidades do setor público no âmbito do Índice Geral de Governança do Setor Público (IGG), incluindo-se aí o Exército Brasileiro. (BRASIL, 2020)

Nessa senda, observa-se que o emprego da gestão de riscos na administração pública não é mera faculdade dos gestores, mas sim uma obrigatoriedade, passando o mapeamento do seu emprego pelo monitoramento do TCU.

Em consonância com o TCU, sua Secretaria-Geral de Controle Externo (Segecex) introduziu, em 2017, o Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos, com o objetivo de apoiar os auditores do setor público – do controle externo, interno ou das auditorias internas – a avaliar a maturidade da gestão de riscos das organizações públicas e a identificar os aspectos que necessitam ser aperfeiçoados.

Em harmonia com princípios de auditoria interna governamental, o TCU liderou pelo exemplo, implantando sua própria gestão de riscos organizacional. Assim, o Tribunal aprovou, em 2017, a sua Política de Gestão de Riscos e vem adotando ações para sua implementação.

Dessa forma, nota-se que o próprio TCU, autoridade do Controle Externo, tem sua política institucional voltada para a gestão de riscos, o que implica na adoção de igual postura por outros órgãos da administração pública, como o EB.

Por todo o exposto, não resta dúvida que a Administração Pública tem se estruturado nos últimos anos para internalizar os conceitos fundamentais de gerenciamento de riscos nos seus principais processos.

Na esfera do Ministério da Defesa, o EB publicou sua política de gestão de riscos, em 3 de janeiro de 2019, a qual definiu uma metodologia de gestão de riscos e vem progressivamente incorporando a gestão de riscos a todos os seus processos críticos.

Esse progresso do EB em relação à pauta de gestão de riscos governamentais, além de cumprir as determinações dos órgãos de controle externo, visa, sobretudo, aumentar a efetividade do orçamento do Exército, contribuindo para manter a credibilidade da Força em patamares elevados.

4 A GESTÃO DE RISCOS NO ÂMBITO DO EXÉRCITO BRASILEIRO

4.1 O ALINHAMENTO COM O MINISTÉRIO DA DEFESA

Em decorrência da Instrução Normativa Conjunta nº 01, da CGU, de 10 de maio de 2016, e alinhado com as determinações dos órgãos de controle externo do Executivo e do Legislativo Federal, o Ministério da Defesa (MD) estabeleceu, por intermédio da Portaria Normativa Nº 29/GM-MD, de 22 de maio de 2018, as instâncias de supervisão da gestão da integridade, governança, riscos, controles internos da gestão e desburocratização, assim como aprovou a sua Política de Gestão de Riscos.

Por conseguinte, o Exército Brasileiro, a Marinha do Brasil e a Força Aérea Brasileira tiveram que adequar seus normativos internos de forma a estarem harmonizados com os ditames do seu Ministério enquadrante:

CAPÍTULO I

DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º Esta Portaria Normativa dispõe sobre a gestão de integridade, governança, riscos, controles internos da gestão e desburocratização, institui as respectivas Instâncias de Supervisão e aprova a Política de Gestão de Riscos, no âmbito da administração central do Ministério da Defesa - ACMD.

§1º As entidades vinculadas ao Ministério da Defesa e os órgãos que não integram a ACMD devem se organizar para atender às determinações do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, do Decreto de 7 de março de 2017 e da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1, de 10 de maio de 2016. (BRASIL, 2018d)

4.2 A POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS DO EB

Consoante a obrigação imposta pela Instrução Normativa Conjunta nº 01, da CGU, de 10 de maio de 2016, bem como pela Portaria Normativa Nº 29/GM-MD, do Ministério da Defesa, de 22 de maio de 2018, o Comandante do Exército, por meio da Portaria nº 004, de 3 de janeiro de 2019, aprovou a Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB10-P-01.004).

Em seus primeiros artigos, a Política de Gestão de Riscos do EB, definiu os princípios, os objetivos e, também, as diretrizes gerais para a gestão de riscos e dos controles internos da gestão relacionados aos planos estratégicos, programas, projetos e processos, em conformidade com as normas internas da Força:

Art. 1º Instituir a Política de Gestão de Riscos no âmbito do Exército Brasileiro (EB) cujas finalidades são:

I - estabelecer princípios, objetivos e diretrizes gerais para a gestão de riscos e dos controles internos da gestão relacionados aos planos estratégicos,

programas, projetos e processos, de acordo com as normas internas do EB;
e
II - definir a estrutura de gestão de riscos e controles no EB e suas competências (BRASIL, 2019a).

Nesse contexto, a mencionada política traz uma clara definição da estrutura de governança a ser adotada no Exército Brasileiro, visando a implementação da gestão de riscos:

Art. 6º A fim de se proceder à integração das instâncias de gestão de riscos no âmbito do EB, são elementos estruturais da governança, gestão de riscos e controles internos da gestão junto à Instituição:

I - o Alto Comando do Exército (ACE);

II - o Comitê de Governança, Riscos e Controles do Exército (CGRiCEX);

III - o Escritório de Gestão de Riscos e Controles do Exército (EGRiCEX);

IV - as Assessorias de Gestão de Riscos e Controles (AGRiC); e

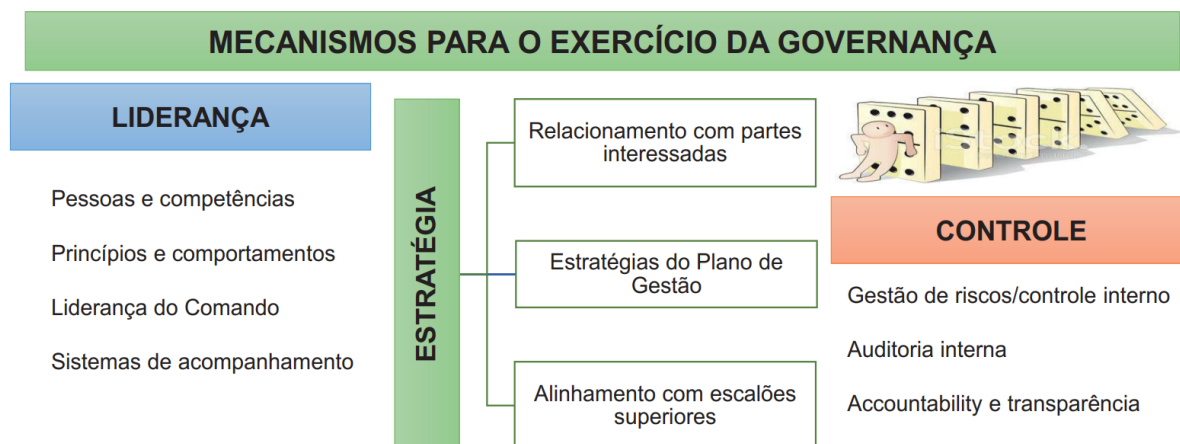
V - os Proprietários de Riscos e Controles (PRiC).

Parágrafo único. Poderão ser criadas Equipes de Gestão de Riscos, Integridade e Controles (EGRIC) das seções e demais repartições das organizações militares (OM), a critério do Comandante/Chefe/Diretor, em todos os níveis e escalões (BRASIL, 2019a).

Dentro dessa estrutura de governança, encontram-se a CEBW e todas as demais Unidades Gestoras, enquadradas no Inciso V, como Proprietários de Riscos e Controles.

No que tange à governança das Unidades Gestoras do EB, a Cartilha de Fundamentos da Administração Militar (2019) da Secretaria de Economia e Finanças (SEF) trata como “processos e estruturas implantadas que permitem o atingimento dos objetivos estratégicos dos Planos de Gestão das Organizações Militares do Exército Brasileiro”, ilustrado conforme figura retirada dessa fonte:

Figura 1 – Governança no Exército Brasileiro



Fonte: Cartilha de Fundamentos da Administração Militar da SEF (2021)

Nota-se que a gestão de riscos é um processo no qual o Exército Brasileiro desenvolve uma estrutura que se inicia no Comitê de Governança, Riscos e Controles e se propaga até o Gestor de Riscos das Unidades Gestoras.

Essas recentes estruturas e funções definem planejamentos com o objetivo de identificar, nos diferentes níveis da Instituição, eventos potenciais capazes de afetar os processos relevantes do Exército Brasileiro.

Com isso, é necessária a gestão adequada dos eventuais riscos existentes nos processos das Unidades Gestoras, mantendo-os em um nível condizente com o risco aceitável pelo gestor, respeitando a política de gestão de riscos da Força.

A Política de Gestão de Riscos do EB explicita os princípios que devem nortear, necessariamente, todos os níveis na implantação da gestão de riscos no âmbito das Unidades Gestoras da Força Terrestre:

Art. 4º A gestão de riscos, em todos os níveis, deve atender aos seguintes princípios:

- I - agregação de valor e proteção às atividades da organização;
- II - alinhamento ao Sistema de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEx);
- III - integração aos processos organizacionais;
- IV - integração ao processo de tomada de decisão;
- V - respostas adequadas à relevância do risco;
- VI - sistematização e oportunidade;
- VII - alinhamento aos contextos interno e externo da organização; e
- VIII - dinamismo, interatividade e capacidade de reação à mudanças.

De acordo com SILVA JÚNIOR (2021), a imposição do alinhamento da gestão de riscos ao SIPLEx (inciso II, Art. 4º) se deve a integração, em todas as 7 fases da metodologia desse sistema, de documentos do mais alto nível do EB, entre os quais destacam-se: Diretriz Geral do Comandante do Exército, Concepção de Transformação, Missão, Visão de Futuro, Política Militar Terrestre, com os respectivos Objetivos Estratégicos Exército (OEE).

Art. 17. A gestão de riscos deverá constar do SIPLEx e estar integrada aos macroprocessos do Exército.

Art. 18. A implementação da gestão de riscos deve ocorrer de forma gradual, sendo priorizados os programas, projetos e processos que impactam diretamente no alcance dos Objetivos Estratégicos do Exército.

Art. 19. Os riscos e controles internos da gestão devem ser gerenciados de forma integrada, objetivando o estabelecimento de um ambiente de controle e gestão que respeite os valores, interesses e expectativas dos militares e servidores civis que integram a organização. (BRASIL, 2019a)

Ainda, segundo SILVA JÚNIOR (2021), na segunda fase do SIPLEx, na Análise Estratégica, elabora-se o Diagnóstico Estratégico, os Cenários Prospectivos e as consequentes Indicações, cujas ações irão fundamentar a formulação dos Objetivos

da Política Militar Terrestre, bem como, em decorrência desses, as Estratégias e Ações Estratégicas da Estratégia Militar Terrestre.

No término da segunda fase do SIPLEx, começa-se a Gestão de Riscos no alto escalão do Exército Brasileiro, com o estudo para a identificação, a análise, e o monitoramento de riscos, o que resulta no desenvolvimento de respostas preparadas com a finalidade de advertir quanto à probabilidade de ocorrência de eventos indesejáveis e quanto ao impacto de cada risco associado a esses mesmos eventos.

O gerenciamento de riscos perpassa, a partir do término da segunda fase do SIPLEx, todas as demais fases desse sistema: as fase 3, definição dos Objetivos Estratégicos, fase 4, adoção das Estratégias do Exército, fase 5, constituição do Plano Estratégico do Exército, fase 6, definição das demandas de orçamentação e contratação e fase 7, medição de desempenho organizacional, conforme a figura 2.

Figura 2 – Fases da metodologia do SIPLEx



Fonte: Estado-Maior do Exército (2019)

Cabe ressaltar que na fase 7 do SIPLEx, o Exército tem a possibilidade de acompanhar a execução de seu Planejamento Estratégico, melhorando o sistema com as atualizações necessárias, conforme os resultados da medição do desempenho organizacional e o gerenciamento de riscos levantados.

Com a implementação da Política de Gestão de Riscos do EB, a Força pretende alcançar os objetivos elencados em seu Artigo 5º:

- I - aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos estratégicos e organizacionais, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis;
- II - fomentar uma gestão proativa;
- III - aperfeiçoar a eficiência, eficácia e efetividade dos programas, projetos e processos organizacionais;
- IV - melhorar a governança;

- V - atender a normas, requisitos legais e regulatórios pertinentes;
- VI - salvaguardar recursos públicos para prevenir perdas de toda ordem, mau uso e danos ao erário;
- VII - aperfeiçoar os controles internos da gestão;
- VIII - estabelecer uma base confiável de conhecimentos para tomada de decisão e planejamento em todos os níveis;
- IX - melhorar a identificação de oportunidades e riscos; e
- X - contribuir para o programa de integridade (BRASIL, 2019a).

Cabe destacar que o EB reservou um artigo no qual define que não aceita a exposição a riscos excessivos: “Art. 22. O EB, salvo exceções justificadas, não se exporá a riscos classificados como extremos” (BRASIL, 2019a).

O Manual Técnico da Metodologia de Gestão de Riscos do EB (2019) define a classificação de risco extremo como aquele que é inaceitável e que possui alta probabilidade de ocorrência, podendo resultar em impacto extremamente severo caso ocorra. Por isso, o risco classificado como extremo exige tratamento imediato, de modo a evitar, eliminar ou atenuar urgentemente as causas e/ou efeitos decorrentes.

A delimitação do risco extremo é observada quando o nível de risco de um processo atinge uma faixa de risco final de 15 a 25 pontos na matriz de riscos e controles. Isso é objetivamente visualizado no capítulo 6, deste trabalho.

Dessa forma, os Proprietários de Riscos e Controles não estão autorizados a se expor a riscos extremos, devendo aplicar o tratamento adequado aos processos críticos de forma a mitigar riscos que estejam classificados como tal.

Além disso, a Política de Gestão de Riscos do EB preocupou-se, em suas disposições finais, com a questão dos encargos criados devido a adoção do gerenciamento de riscos nas Unidades Gestoras: “Art. 24. Os encargos de gestão de riscos poderão ser exercidos de forma cumulativa por outras estruturas e/ou funções existentes” (BRASIL, 2019a).

4.3 A METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS DO EB

Definida a Política de Gestão de Riscos, a qual foi publicada em 2019, ficava pendente o estabelecimento de uma metodologia que tornasse praticável a gestão de riscos no âmbito do Exército Brasileiro.

Como solução a essa demanda, a própria Política de Gestão de Riscos, definiu em seu Artigo 16, o Estado-Maior do Exército, Órgão de Direção Geral do EB, como

responsável por coordenar as ações ligadas à metodologia de gestão de riscos da Força:

Art. 16. O ODG deve formular Diretriz regulando as ações preconizadas na presente Política e coordenar as ações relacionadas à metodologia a ser aplicada na gestão de riscos, no âmbito do EB.

Parágrafo único. A Diretriz deve conter, entre outros aspectos, mecanismos para:

I - identificação de eventos que possam afetar a consecução dos objetivos institucionais;

II - alinhamento dos níveis adequados de exposição a riscos com as estratégias adotadas;

III - fortalecimento das decisões em resposta a todo tipo de riscos; e

IV - aprimoramento dos controles internos da gestão. (BRASIL, 2019a)

Com isso, o Estado-Maior do Exército liderou o processo de elaboração dessa metodologia, aprovando, em 2 de outubro de 2019, o Manual Técnico da Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB20-MT-02.001), o qual trouxe os critérios técnicos para a aplicação prática da gestão de riscos, bem como orientou a identificação, a avaliação, o tratamento, o monitoramento e a comunicação dos riscos institucionais. Em seu corpo ficou estabelecido que

Art. 2º A sistematização da gestão de riscos aumenta a capacidade da Instituição em lidar com incertezas, estimula a transparência e contribui para o uso eficiente, eficaz e efetivo dos recursos públicos, bem como para o fortalecimento da imagem do Exército Brasileiro perante a Sociedade (BRASIL, 2019b, p. 6/23).

Pela primeira vez no EB, foi estabelecida pela metodologia um modelo de Matriz de Riscos e Controles, o que trouxe praticidade para a gestão de riscos no âmbito das Unidades Gestoras.

Art. 5º A fim de viabilizar uma execução simples e eficiente da Gestão de Riscos, será utilizada a Matriz de Riscos e Controles (Anexo E), cujo preenchimento seguirá a ordem de apresentação dos componentes da estrutura de Gestão de Riscos adaptada do modelo do COSO ERM. (BRASIL, 2019b, p. 6/23).

O Manual Técnico EB20-MT-02.001 dividiu, também, a estrutura de gestão de riscos das Organizações Militares em 8 componentes, de forma a facilitar a implementação da gestão de riscos pelos gestores:

Art. 79. Nesta metodologia, dividimos a Estrutura da Gestão de Riscos em oito componentes inter-relacionados e integrados com o processo de gestão das OM, a saber: Ambiente Interno, Fixação de Objetivos, Identificação de Eventos, Avaliação de Riscos, Resposta a Riscos, Atividades de Controles Internos, Informação e Comunicação e Monitoramento. (BRASIL, 2019b, p. 23/23).

A metodologia preocupou-se em harmonizar a gestão de riscos com a gestão de processos, de forma a não publicar uma norma conflitante com o Manual Técnico (EB20-MT-11.002) Padrão de Modelagem de Processos do Exército Brasileiro, 1ª Edição, 2016, conforme observa-se nos Artigos 6, 7, 8 e 9 da metodologia:

Art. 6º A gestão de Processos é parte de todos os processos organizacionais da organização, fazendo-se necessária uma gestão efetiva de processos [...]

Art. 7º As fases da gestão de processos devem ser realizadas pela organização conforme descrito abaixo:

I - identificar os processos de trabalho;

II - mapear os processos de trabalho;

III - diagnosticar os processos de trabalho;

IV - redesenhar os processos de trabalho;

V - implantar os processos redesenhados;

VI - medir / avaliar os processos implantados; e

VII - melhorar / ajustar os processos de trabalho.

Art. 8º Para o melhor estabelecimento dos controles internos da gestão, é imprescindível que a Cadeia de Valor Agregado (CVA) e os processos internos de trabalho estejam mapeados, conforme o padrão de modelagem do Exército [...]

Art. 9º A Gestão de Riscos, obrigatoriamente, inicia-se a partir da fase II da Gestão de Processos (mapear os processos de trabalho), tendo em vista que os riscos estão nos processos da organização (BRASIL, 2019b, p. 6/23).

Apesar dessa coerência entre as normas internas do EB, Sousa (2018) observa que “O desafio para os Gestores de Risco é reduzir a criticidade do risco em termos de probabilidade e impacto, colocando-o em um nível aceitável”.

O Manual Técnico EB20-MT-02.001 trouxe o conceito de modelos de linhas de defesa da gestão de riscos corporativos, com as devidas adequações face a Política de Gestão de Riscos do EB, o que alinhou a Força com as melhores práticas internacionais de gestão de riscos, retratadas nos Artigos 17 e 18:

Art. 17. O processo de gestão de riscos deverá empregar o modelo das linhas de defesa cuja finalidade é estabelecer a comunicação entre partes interessadas no gerenciamento de riscos e controles por meio do esclarecimento das competências e responsabilidades essenciais.

Art. 18. As linhas de defesa são compostas por:

I - 1ª Linha: os PRisC das OM, apoiados pelas Equipes de Gestão de Riscos, Integridade e Controles (EGRIC), quando estabelecidas, e supervisionados pelas Assessorias de Gestão de Riscos e Controles (AGRIC);

II - 2ª Linha:

a) o Escalão Superior, de acordo com o canal de comando, será a 2ª Linha para suas organizações militares diretamente subordinadas (OMDS); e

b) as OM em que, pelo canal técnico, haja subordinação em assuntos específicos.

III - 3ª Linha:

a) o Centro de Controle Interno do Exército (CCIEEx); e

b) as Inspetorias de Contabilidade e Finanças do Exército (ICFEx). (BRASIL, 2019b, p. 9/23)

As linhas de defesa para a execução financeira da CEBW, tema deste TCC, são as seguintes: 1ª linha de defesa, CEBW e sua Conformidade de Registros e Gestão; 2ª linha de defesa, Gabinete do Comandante do Exército; e 3ª linha de defesa, 11º Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército e Centro de Controle Interno do Exército.

Em complementação a composição das linhas de defesa, a metodologia ainda definiu as atribuições para cada uma dessas linhas, definindo assim obrigações para as Organizações Militares, consubstanciadas no Artigo 19:

Art. 19. Para o acompanhamento e avaliação da gestão de riscos, as linhas de defesa serão escalonadas e possuirão as seguintes atribuições:

I - 1ª Linha: realizar, por intermédio de todos os envolvidos na condução das atividades e tarefas, os controles internos da gestão no âmbito dos macroprocessos finalísticos, gerenciais e de apoio das organizações;

II - 2ª Linha: supervisionar e monitorar os controles internos da gestão executados pela 1ª Linha garantindo que esta funcione como pretendida no tocante ao gerenciamento de riscos; e

III - 3ª Linha: realizar auditoria interna, de forma independente e objetiva, sobre a eficácia da governança, do gerenciamento de riscos e controles internos da gestão, por intermédio dos órgãos do Sistema de Controle Interno do EB. (BRASIL, 2019b, p. 9/23).

Em relação à classificação de riscos, a metodologia dividiu-os em estratégicos, operativos, gestão interna e integridade. As categorias aplicadas à realidade da execução financeira da CEBW, foco deste trabalho, são riscos de gestão interna e de integridade, definidos na metodologia como:

III - gestão interna: eventos que podem comprometer os objetivos e as atividades administrativas das OM, normalmente associados a falhas, deficiências ou inadequação de processos internos de gestão de recursos organizacionais, dentre os quais, obrigatoriamente, deverão constar os seguintes processos de apoio:

- a) tecnologia da informação;
- b) aquisições e contratação;
- c) gestão financeira e orçamentária;
- d) gestão de pessoal; e
- e) gestão do patrimônio.

IV - integridade: riscos que configurem ações ou omissões intencionais que possam favorecer a ocorrência de fraudes ou atos de corrupção, podendo ser causa, evento ou consequência de outros riscos. (BRASIL, 2019b, p. 7/23)

De acordo com SILVA JÚNIOR (2021), feita a avaliação de riscos nos principais processos da Unidade, no que diz respeito aos níveis de riscos abordados na metodologia adotada pelo EB, relembra-se a ressalva de que os riscos extremos só podem ser aceitos em situações excepcionais, cabendo “aos Proprietários de Riscos e Controles (PRisC) elaborar e executar controles a fim de reduzi-los para níveis

Por fim, todo esse processo visa principalmente atingir os objetivos fixados pelas Organizações Militares. Isso fica claro no último artigo do Manual Técnico EB20-MT-11.002: “A integração da gestão de riscos à toda ordem de atividades da Instituição permitirá ao gestor melhores condições para o atingimento dos objetivos”.

5 O PROCESSO DE EXECUÇÃO FINANCEIRA DA CEBW

A Comissão do Exército Brasileiro em Washington é a única Unidade Gestora do EB situada fora do Brasil. Durante seus mais de 80 anos de atividade, a CEBW passou por diversas modificações em sua estrutura organizacional, adequando-se a novas rotinas administrativas e a evolução das demandas dos controles interno e externo.

Recentemente, fruto dessa evolução, a Comissão atualizou seu Regimento Interno, por meio da Portaria Nº 1.761, de 10 de junho de 2022, do Comandante do Exército, que aprovou seu normativo interno e revogou o anterior, de 2008. No início dessa norma, a finalidade da CEBW é declarada:

Art. 2º A CEBW é uma unidade gestora (UG) que tem por finalidade executar os procedimentos relativos à aquisição no exterior e à remessa para o Brasil de bens ou serviços, solicitados pelos diversos órgãos importadores (OI), bem como o recebimento e a gestão dos recursos do Exército no exterior (BRASIL, 2022).

A finalidade da CEBW tem intrínseca relação com a execução financeira da CEBW, tema deste trabalho, uma vez que esse processo compreende o recebimento e a gestão dos recursos do Exército no exterior.

Inserida na estrutura do Exército, a Comissão é subordinada ao Gabinete do Comandante do Exército, conforme definido no artigo 2º do seu Regimento Interno: “A CEBW é subordinada ao Comandante do Exército, por intermédio do seu Gabinete” (BRASIL, 2022).

Cabe salientar que a CEBW também é subordinada tecnicamente a Diretoria de Contabilidade em relação aos assuntos que envolvem o processo de execução financeira da CEBW, o que possibilita forte interação entre aquela diretoria e a Comissão.

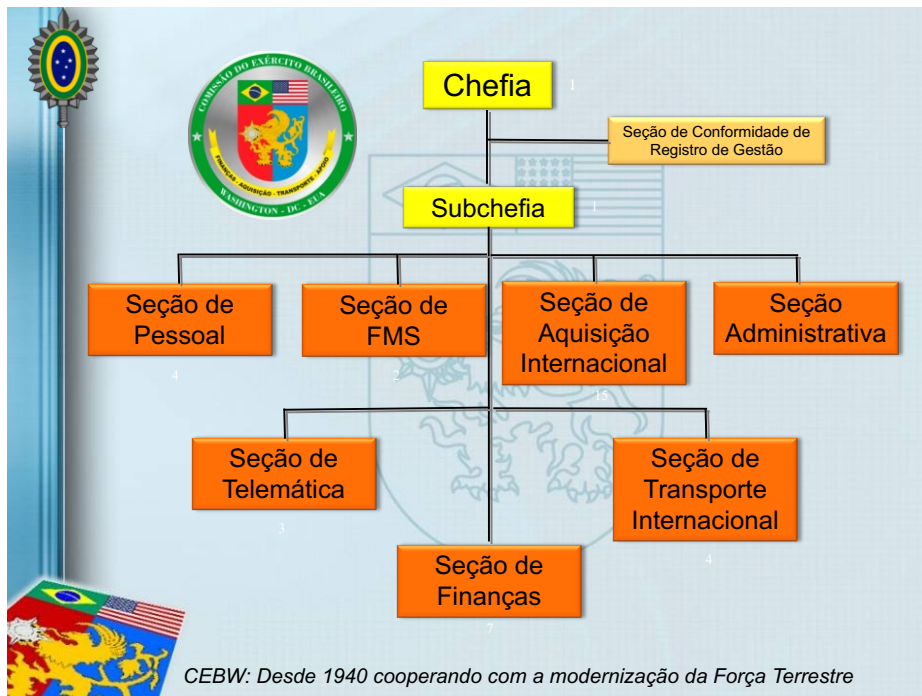
Em relação a sua estrutura e composição interna, a CEBW se organiza em Chefia, Subchefia, uma Assessoria para Assuntos Jurídicos e mais nove Seções, conforme a lista e figura 3.

Art.3º A CEBW, conforme organograma constante do Anexo A, tem a seguinte organização:

- I - Chefia;
- II - Subchefia;
- III - Assessoria para Assuntos Jurídicos
- IV - Seção de Conformidade de Registro de Gestão;
- V - Seção de Pessoal;
- VI - Seção de Finanças;
- VII - Seção de Aquisições Internacionais;

VIII - Seção Administrativa;
 IX - Seção de Telemática;
 X - Seção de Transporte Internacional; e
 XI - Seção de Contratos *Foreign Military Sales* (BRASIL, 2022)

Figura 3 – Organograma da CEBW



Fonte: Anexo A ao Regimento Interno da CEBW (2022)

No contexto do organograma da CEBW, o processo de execução financeira dessa UG se desenvolve, majoritariamente, sob gestão da Seção de Finanças e em coordenação com outras seções da Comissão.

O alusivo regimento atualizou também as competências da Comissão. O processo foco deste trabalho perpassa as competências previstas nos incisos VII e X. Como será visto neste capítulo, a realização do empenho, o pagamento das despesas referentes às importações e o recebimento e gestão dos recursos alocados pelos Órgãos Importadores (OI) estão inseridos no fluxo do processo de execução financeira da CEBW.

Art. 4º À CEBW compete:

I - coletar dados para apoiar o planejamento e a execução das aquisições de bens e serviços para o Exército;

II - executar, no exterior, as aquisições requisitadas pelos OI do Exército, em conformidade com o art. 1o, do Anexo II, da Portaria - MD no 5.175, de 17 de dezembro de 2021, por intermédio dos Quadros de Importação (QI), observando as peculiaridades locais e os princípios básicos da legislação brasileira, a regulamentação específica do Exército e a prática comercial internacional;

III - não permitir a interferência, de qualquer natureza, no processo administrativo de aquisição no exterior, por parte de organização militar (OM) interessada no material a ser adquirido, sem que haja a anuência do OI;

IV - processar os QI que contiverem a identificação do bem a ser adquirido, por meio de características técnicas, não devendo ser indicado o nome de

possíveis fornecedores, salvo nos casos dos materiais padronizados no âmbito do Exército ou quando for tecnicamente justificável, nesse caso, mediante parecer elaborado pelo OI, conforme as normas específicas em vigor;

V - receber dos OI a justificativa de ordem técnica, econômica ou financeira, por meio de Estudo Técnico Preliminar (ETP), regulado pela Instrução Normativa no 40, de 22 de maio de 2020, complementado pela Portaria - MD no 5.175, de 2021, quando se tratar da aquisição de produto ao qual exista similar no mercado brasileiro;

VI - ajustar, quando for o caso, ouvidos os OI, as aquisições com a disponibilidade de recursos;

VII - realizar o empenho, a liquidação e o pagamento de despesas para aquisição de bens e serviços, nos casos previstos no inciso II deste artigo;

VIII - realizar o empenho, a liquidação e o pagamento de despesas relacionadas com a aquisição de bens e serviços, nos casos em que a contratação internacional for feita diretamente pelo OI;

IX - receber, adotar as providências necessárias e enviar para o Brasil o material exportado com a finalidade de substituição, repotencialização, manutenção ou realização de testes no exterior, quando for o caso;

X - receber e gerir os recursos que lhe forem alocados pelos OI para a realização das despesas do Exército no exterior;

XI - receber e contabilizar os recursos do Fundo do Exército no exterior;

XII - executar, dentro de suas possibilidades, as atividades administrativas de interesse do Exército Brasileiro (EB) junto aos Programas de Assistência à Segurança (Security Assistance Programs) do Departamento de Defesa dos Estados Unidos da América, em especial o Programa FMS;

XIII - assistir todo o pessoal do EB e dependentes em missão oficial ou em tratamento de saúde nos Estados Unidos da América (EUA), bem como, na medida das possibilidades, todos os militares do Exército, da ativa ou da reserva, de passagem por aquele país, quando demandado pelo Gabinete do Comandante do Exército (Gab Cmt Ex);

XIV - apoiar o Gab Cmt Ex em suas atividades desenvolvidas no exterior;

XV - divulgar o Brasil, o Ministério da Defesa, o EB e a indústria brasileira de material de defesa, na medida de suas possibilidades e na sua esfera de ação;

XVI - remeter ao Gab Cmt Ex os processos administrativos que necessitam de análise e parecer da Consultoria Jurídica-Adjunta do Comando do Exército (CONJUR/EB);

XVII - enviar ao Gab Cmt Ex, quando solicitado, compilação de informações gerenciais que envolvem todo o ciclo de aquisição e contrato, incluídas aquelas do Programa FMS, bem como indicadores relativos à contratação de serviços de transportes internacionais e de vida vegetativa da CEBW; e

XVIII - ser apoiada pela Assessoria de Assuntos Institucionais, do Gab Cmt Ex, nos temas relacionados aos processos de aquisição de bens e serviços que demandem tratativas diretas com os OI e de natureza administrativa e jurídica com impacto na atividade-fim da Comissão (BRASIL, 2022).

No âmbito da CEBW, a seção que coordena o processo de execução financeira dessa Comissão é a Seção de Finanças, cujas competências foram descritas no artigo 9º do Regimento Interno.

Art. 9º A Seç Fin tem as seguintes competências:

I - processar as despesas com os militares no exterior, conforme determinação da autoridade competente;

II - remeter, mediante a autorização do Estado-Maior do Exército (EME) ou dos órgãos de direção setorial (ODS), recursos para as despesas das

Representações do Exército no exterior, incluindo as aditâncias, as comissões e as missões individuais;

III - aplicar os recursos alocados para atender às despesas com pessoal no exterior e apoio às Representações, de acordo com a legislação em vigor;

IV - realizar a transferência patrimonial dos bens adquiridos por requisição dos OI, via Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI), para a Ba Ap Log Ex e outros órgãos, quando for o caso;

V - providenciar, junto à instituição bancária, a abertura, o encaminhamento e o controle de cartas de crédito, em coordenação com a SAI;

VI - processar a compra de moedas estrangeiras, de acordo com as necessidades apresentadas pela SAI e pela STI;

VII - efetuar o pagamento das despesas relativas aos auxílios financeiros destinados ao tratamento de saúde e às aquisições de medicamentos no exterior;

VIII - processar o pagamento das despesas relativas aos auxiliares locais, mediante entendimento com a Seç Pes;

IX - elaborar os documentos de liquidação de despesas e os documentos mensais exigidos para a prestação de contas dos recursos geridos pela CEBW;

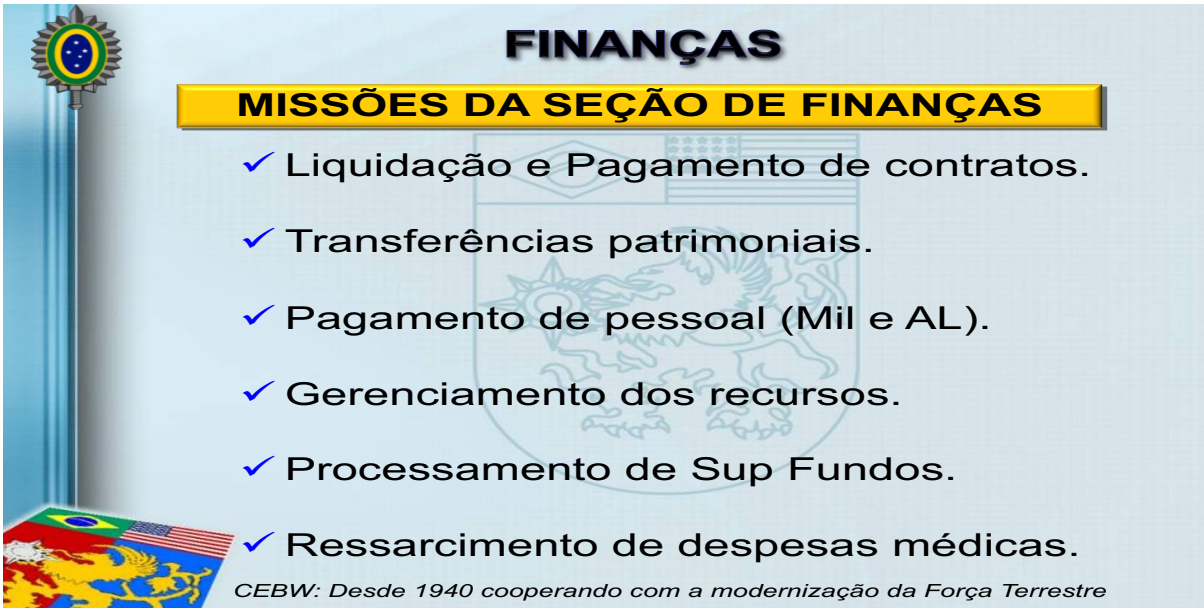
X - conciliar os relatórios do Sistema de Controle Financeiro (SICOFI), do SIAFI e os extratos das contas bancárias; e

XI - elaborar os demais documentos necessários ao acompanhamento do controle por parte da SEF, do Gab Cmt Ex e dos demais OI (BRASIL, 2022).

As competências da Seção de Finanças constantes dos incisos IX e X apresentam relação com o processo de execução financeira da CEBW, principalmente no que se refere à liquidação das despesas e à conciliação do Sistema de Controle Financeiro (SICOFI).

Em decorrência dessas competências, a Seção de Finanças desenvolve suas missões, conforme a Figura 4, que são organizadas em diversos processos administrativos.

Figura 4 – Principais processos da Seção de Finanças



FINANÇAS

MISSÕES DA SEÇÃO DE FINANÇAS

- ✓ Liquidação e Pagamento de contratos.
- ✓ Transferências patrimoniais.
- ✓ Pagamento de pessoal (Mil e AL).
- ✓ Gerenciamento dos recursos.
- ✓ Processamento de Sup Fundos.
- ✓ Ressarcimento de despesas médicas.

CEBW: Desde 1940 cooperando com a modernização da Força Terrestre

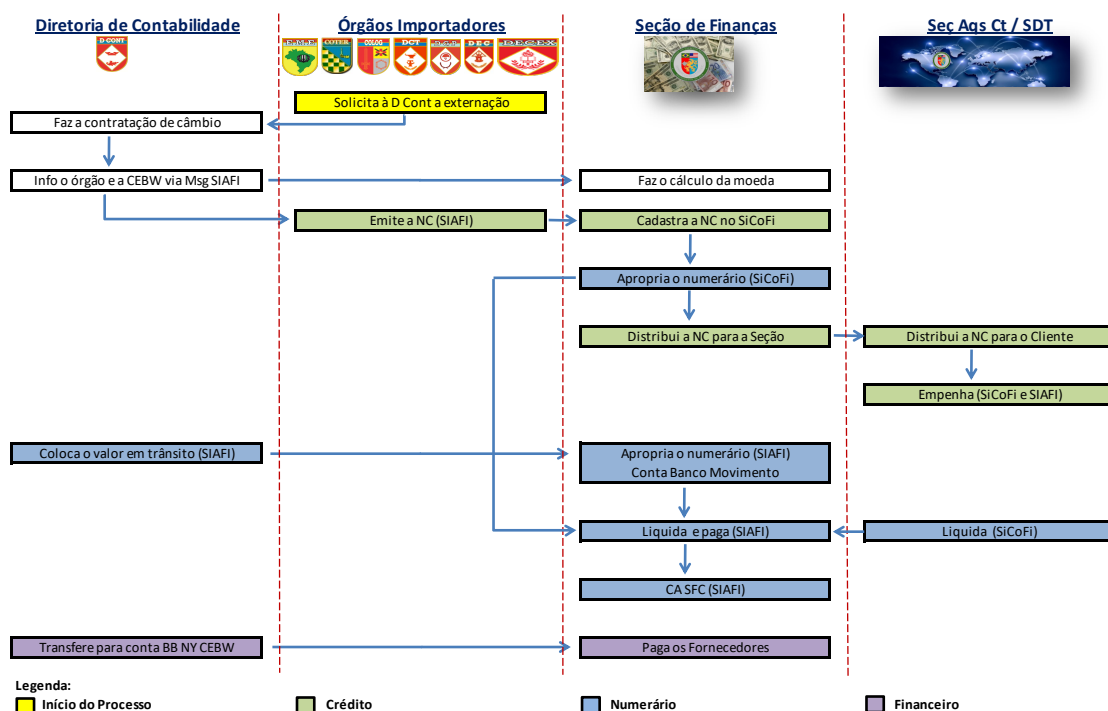
Fonte: CEBW (2021)

A liquidação de pagamentos e contratos é a missão da Seção de Finanças que orienta o processo de execução financeira da CEBW, sendo detalhado nos parágrafos seguintes.

O processo de execução financeira da Comissão do Exército Brasileiro em Washington se desenvolve seguindo uma rotina semelhante a uma Unidade Gestora no Brasil, com algumas peculiaridades por se tratar de uma Unidade Gestora no exterior.

O citado processo possui parte de seu fluxo em Órgãos externos à CEBW, como a Diretoria de Contabilidade e os Órgãos Importadores, que compreendem os Órgãos de Direção Setorial do EB, onde são realizadas a solicitação da externalização, a execução da contratação de câmbio, a informação dessa contratação via mensagem SIAFI aos interessados e a emissão da Nota de Crédito (NC) no SIAFI, conforme observa-se na figura 5 – processo de execução financeira da CEBW.

Figura 5 – Processo de execução financeira da CEBW



Fonte: CEBW (2021)

Cabe alertar que as partes externas do processo de execução financeira que passam por Órgãos externos à Comissão não foram aprofundadas, tendo em vista

que os riscos atinentes a essas partes não estão incidindo sobre a CEBW, e assim, manteve-se atenção sobre o escopo deste trabalho.

A partir do cadastramento da NC no Sistema de Controle Financeiro (SiCoFi), inicia-se o processo de execução financeira no âmbito da CEBW. Essa etapa consiste na transcrição dos dados financeiros e contábeis relevantes para esse sistema interno da Comissão.

Nesse momento, é necessária uma breve explicação sobre o SiCoFi, pois é uma ferramenta utilizada exclusivamente pela CEBW e mantida pelo Gab Cmt Ex. Esse sistema tem como objetivo oferecer recursos para gestão e controle das finanças da CEBW.

Voltando ao processo de execução financeira da CEBW, a etapa seguinte é a distribuição da NC para a Seção de Aquisição Internacional, o que ocorre somente após o recebimento do financeiro em moeda estrangeira.

Esse procedimento impede que uma NC seja empenhada sem o recebimento do respectivo financeiro destinado ao pagamento da futura obrigação. Isso se faz necessário, porque a CEBW, por se tratar de uma UG no exterior, é desvinculada da Conta Única da União, o que demanda um controle rígido sobre essa conta, contribuindo para que nenhuma obrigação seja executada por falta de disponibilidade financeira.

Concomitantemente a apropriação do numerário no SiCoFi é realizada a apropriação no SIAFI, de forma ao SiCoFi espelhar a exata situação do SIAFI e possibilitar as próximas etapas do processo de execução financeira da CEBW.

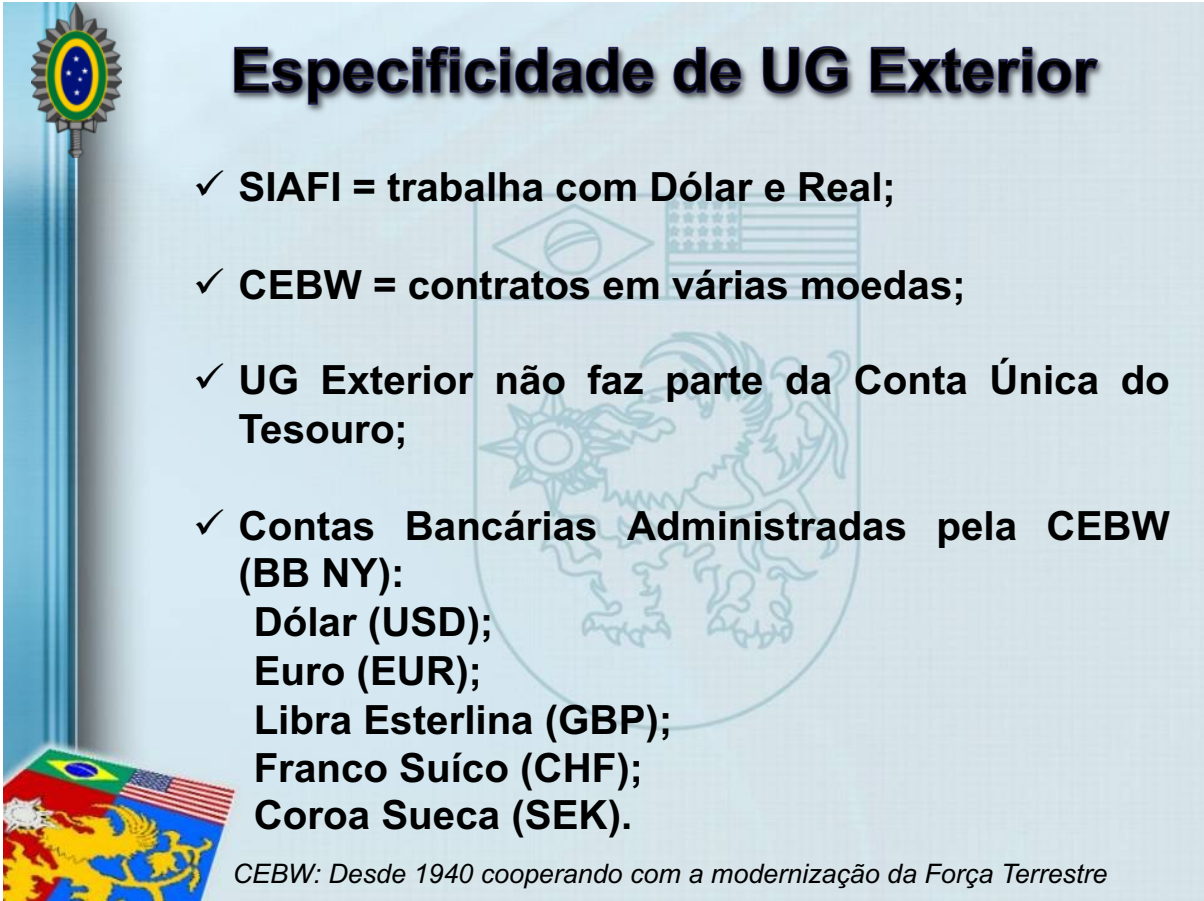
Em seguida, ocorre a etapa de liquidação e pagamento no SIAFI e no SiCoFi, logicamente após o recebimento do material ou a prestação do serviço, o que ocorre paralelamente ao processo de execução financeira. Diante disso, a parte contábil do processo se encerra, ficando pendente apenas finalizar a parte financeira do mesmo.

Finalizando o processo de execução financeira, é realizado o pagamento do fornecedor, que ocorre por meio de transferência bancária da conta da CEBW no exterior diretamente para a conta do favorecido, também no exterior.

Apesar de parecer simples, essa etapa reveste-se de certa complexidade pois a execução da transferência desses recursos financeiros é manual e, além disso, o destino dos recursos, com frequência, é um banco localizado fora dos Estados Unidos. Esses fatos portam riscos que serão abordados no próximo capítulo.

Transversalmente ao processo de execução financeira, outros riscos recaem sobre esse processo tendo em vista as peculiaridades de uma UG no exterior. As peculiaridades mais relevantes a serem pontuadas são a execução contábil no SIAFI em dólar e em real, a descentralização da CEBW em relação a conta Única do Tesouro Nacional e a administração de contas bancárias em múltiplas moedas.

Figura 6 – Peculiaridades de uma UG no exterior



Especificidade de UG Exterior

- ✓ **SIAFI = trabalha com Dólar e Real;**
- ✓ **CEBW = contratos em várias moedas;**
- ✓ **UG Exterior não faz parte da Conta Única do Tesouro;**
- ✓ **Contas Bancárias Administradas pela CEBW (BB NY):**
 - Dólar (USD);**
 - Euro (EUR);**
 - Libra Esterlina (GBP);**
 - Franco Suíço (CHF);**
 - Coroa Sueca (SEK).**

CEBW: Desde 1940 cooperando com a modernização da Força Terrestre

Fonte: CEBW (2021)

6 A APLICAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS NO PROCESSO DE EXECUÇÃO FINANCEIRA DA CEBW

Neste capítulo foi desenvolvido um passo a passo com a finalidade de demonstrar como a CEBW aplica a gestão de riscos para otimizar seu processo de execução financeira.

No passo 1, foi definido o nível de criticidade do processo de execução financeira da CEBW como muito alto em relação aos outros processos que compõem os macroprocessos da Seção de Finanças da CEBW. Para isso foi utilizada a Matriz de Priorização dos Processos Críticos, conforme quadro 3.

Quadro 3 – Priorização dos processos críticos da Seção de Finanças

Processos	Nível de criticidade	Ordem
Execução financeira	Muito alto	1º
Pagamento de pessoal	Alto	2º
Processamento de suprimento de fundos	Médio	3º
Ressarcimento de despesas médicas	Baixo	4º
Transferências patrimoniais	Baixo	5º

Fonte: CEBW (2021)

Definida a execução financeira como o processo de maior nível de criticidade, no passo 2, foram definidos os eventos críticos, bem como os objetivos de cada um desses eventos, no contexto do processo de execução financeira, utilizando para isso a Matriz de Riscos e Controles, conforme anexo M ao Manual EB20-MT-02.001, conforme o quadro 4.

Quadro 4 – Matriz de riscos e controles (passo 2)

Processo: Execução financeira	
Eventos críticos	Objetivos do Processo
Cadastramento da NC no SiCoFi	O1 – Vincular a NC ao financeiro recebido
Recebimento do financeiro	O2 – Realizar a conformidade financeira
Apropriação no SIAFI	O3 – Realizar a conformidade contábil
Pagamento do fornecedor	O4 – Encerrar a obrigação administrativa

Fonte: CEBW (2021)

Em prosseguimento, no passo 3, foram identificados os riscos inerentes do processo de execução financeira da CEBW, utilizando a Matriz de Riscos e Controles (anexo M ao Manual EB20-MT-02.001), conforme o quadro 5.

Quadro 5 – Matriz de riscos e controles (passo 3)

Processo: Execução financeira		
Eventos críticos	Objetivos do Processo	Riscos inerentes aos objetivos
Cadastramento da NC no SiCoFi	O1 – Vincular a NC ao financeiro recebido	Cadastramento de NC sem o recebimento do respectivo financeiro
Recebimento do financeiro	O2 – Realizar a conformidade financeira	Recebimento de financeiro a menor
Apropriação no SIAFI	O3 – Realizar a conformidade contábil	Apropriação contábil em valor incorreto
Pagamento do fornecedor	O4 – Encerrar a obrigação administrativa	Pagamento de fornecedor em valor maior que a obrigação administrativa

Fonte: CEBW (2021)

Em seguida, no passo 4, foram analisados os riscos inerentes do processo, relacionando-os com os fatores de risco que lhes deram origem e, ainda, com as consequências que poderiam surgir, caso o risco viesse a se concretizar, conforme quadro 6.

Quadro 6 – Matriz de riscos e controles (passo 4)

Processo: Execução financeira				
Eventos críticos	Objetivos do Processo	Riscos inerentes aos objetivos	Fator de Risco	Consequência
Cadastramento da NC no SiCoFi	O1 – Vincular a NC ao financeiro recebido	Cadastramento de NC sem o recebimento do respectivo financeiro	Falta de atenção na conferência do balancete bancário	Possível empenho sem financeiro para seu pagamento
Recebimento do financeiro	O2 – Realizar a conformidade financeira	Recebimento de financeiro a menor	Falta de atenção na conferência do balancete bancário	Saldo financeiro da CEBW irregular
Apropriação no SIAFI	O3 – Realizar a conformidade contábil	Apropriação contábil em valor incorreto	Falta de atenção na conferência do SIAFI	Restrição contábil
Pagamento do fornecedor	O4 – Encerrar a obrigação administrativa	Pagamento de fornecedor em valor maior que a obrigação administrativa	Falta de atenção na conferência dos valores a pagar ou fraude	Desperdício de recurso público

Fonte: CEBW (2021)

Em seguida, para avaliação dos riscos inerentes é necessária uma breve explicação sobre as escalas de probabilidade e impacto atribuídas para a matriz de riscos e controles.

De acordo com o Manual Técnico da Metodologia de Gestão de Riscos do EB (2019), para determinação dos níveis de risco (extremo, alto, médio e baixo), deve-se utilizar as escalas de probabilidade e impacto, a fim de estabelecer o resultado da combinação desses dois fatores, conforme os quadros 7, 8 e 9.

Quadro 7 – Descrição da escala da probabilidade (P)

Classificação da probabilidade	Descrição	Nível
Muito alta	Evento se reproduz muitas vezes, se repete seguidamente, de maneira assídua, numerosa e, não raro, de modo acelerado. Interfere de modo claro no ritmo das atividades, sendo evidente para os que conhecem o processo.	5
Alta	Evento usual, corriqueiro. Devido à sua ocorrência habitual ou conhecida em uma dezena ou mais de casos, aproximadamente, seu histórico é amplamente conhecido por parte de gestores e operadores do processo.	4
Média	Evento esperado, que se reproduz com frequência reduzida, porém constante. Seu histórico de ocorrência é de conhecimento da maioria dos gestores e operadores do processo.	3
Baixa	Evento casual, inesperado. Muito embora raro, há histórico conhecido de sua de ocorrência por parte dos principais gestores e operadores do processo.	2

Muito baixa	Evento extraordinário para os padrões conhecidos da gestão e operação do processo. Embora possa assumir dimensão estratégica para a manutenção do processo, não há histórico disponível de sua ocorrência.	1
-------------	--	---

Fonte: EB20-MT-02.001 (2019)

Quadro 8 – Descrição da escala de impacto (I)

Classificação do impacto	Descrição	Nível
Muito alto	Interrupção abrupta de operações, atividades, projetos, programas ou processos da organização, impactando fortemente outros processos, causando impactos de muito difícil reversão nos objetivos.	5
Alto	Interrupção de operações, atividades, projetos, programas ou processos da organização, causando impactos de difícil reversão nos objetivos.	4
Médio	Interrupção de operações ou atividades da organização, de projetos, programas ou processos, causando impactos significativos nos objetivos, porém recuperáveis.	3
Baixo	Degradação de operações, atividades, projetos, programas ou processos da organização, causando impactos pequenos nos objetivos.	2
Muito baixo	Degradação de operações, atividades, projetos, programas ou processos da organização, porém causando impactos mínimos nos objetivos (de tempo, prazo, custo, quantidade, qualidade, acesso, escopo, imagem etc) relacionados ao atendimento de metas, padrões ou à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas (clientes internos/externos e beneficiários).	1

Fonte: EB20-MT-02.001 (2019)

Quadro 9 – Escala de nível de risco do processo (Pxl)

Descrição	Faixa
Risco baixo	De 1 a 2,9
Risco médio	De 3 a 7,9
Risco alto	De 8 a 14,9
Risco extremo	De 15 a 25

Fonte: EB20-MT-02.001 (2019)

Com isso, no passo 5, foram avaliados os riscos inerentes do processo de execução financeira da CEBW, quanto à probabilidade (P) e ao impacto (I), resultando no nível de risco (PxI) e na avaliação do nível do risco, conforme o quadro 10.

Quadro 10 – Matriz de riscos e controles (passo 5)

Processo: Execução financeira							
Eventos críticos	Objetivos do Processo	Riscos inerentes aos objetivos	Fator de Risco	Consequência	P	I	P x I
Cadastramento da NC no SiCoFi	O1 – Vincular a NC ao financeiro recebido	Cadastramento de NC sem o recebimento do respectivo financeiro	Falta de atenção na conferência do balancete bancário	Possível empenho sem financeiro para seu pagamento	3	5	15 (extremo)
Recebimento do financeiro	O2 – Realizar a conformidade financeira	Recebimento de financeiro a menor	Falta de atenção na conferência do balancete bancário	Saldo financeiro da CEBW irregular	3	4	12 (alto)
Apropriação no SIAFI	O3 – Realizar a conformidade contábil	Apropriação contábil em valor incorreto	Falta de atenção na conferência do SIAFI	Restrição contábil	3	3	9 (alto)
Pagamento do fornecedor	O4 – Encerrar a obrigação administrativa	Pagamento de fornecedor em valor maior que a obrigação administrativa	Falta de atenção na conferência dos valores a pagar ou fraude	Desperdício de recurso público	3	5	15 (extremo)

Cabe salientar que por se tratarem de riscos inerentes, esses foram avaliados sem considerar a execução de nenhum controle adjacente para mitigá-los, o que foi realizado após a definição da estratégia, no passo 7.

Na continuidade, no passo 6, foi definida a estratégia a ser adotada para cada risco inerente avaliado, utilizando a Matriz de Riscos e Controles, conforme o quadro 11.

Quadro 11 – Matriz de riscos e controles (passo 6)

Processo: Execução financeira								
Eventos críticos	Objetivos do Processo	Riscos inerentes aos objetivos	Fator de Risco	Consequência	P	I	P x I	Estratégia
Cadastramento da NC no SiCoFi	O1 – Vincular a NC ao financeiro recebido	Cadastramento de NC sem o recebimento do respectivo financeiro	Falta de atenção na conferência do balancete bancário	Possível empenho sem financeiro para seu pagamento	3	5	15 (extremo)	Mitigar
Recebimento do financeiro	O2 – Realizar a conformidade financeira	Recebimento de financeiro a menor	Falta de atenção na conferência do balancete bancário	Saldo financeiro da CEBW irregular	3	4	12 (alto)	Mitigar
Apropriação no SIAFI	O3 – Realizar a conformidade contábil	Apropriação contábil em valor incorreto	Falta de atenção na conferência do SIAFI	Restrição contábil	3	3	9 (alto)	Mitigar

Pagamento do fornecedor	O4 – Encerrar a obrigação administrativa	Pagamento de fornecedor em valor maior que a obrigação administrativa	Falta de atenção na conferência dos valores a pagar ou fraude	Desperdício de recurso público	3	5	15 (extremo)	Mitigar
-------------------------	--	---	---	--------------------------------	---	---	-----------------	---------

Fonte: CEBW (2021)

Cabe observar que a estratégia de mitigação dos riscos foi adotada devido ao elevado nível apurado de risco inerente ao processo de execução financeira (extremo e alto). Caso algum desses níveis observados resultasse em nível de risco médio ou baixo, poderia ter sido adotada a estratégia de aceitar o risco.

Feita essa observação, em seguida, no passo 7, foram definidos os controles necessários para mitigação dos riscos do processo de execução financeira, conforme o quadro 12.

Quadro 12 – Matriz de riscos e controles (passo 7)

Processo: Execução financeira									
Eventos críticos	Objetivos do Processo	Riscos inerentes aos objetivos	Fator de Risco	Consequência	P	I	P x I	Estratégia	Controle
Cadastramento da NC no SiCoFi	O1 – Vincular a NC ao financeiro recebido	Cadastramento de NC sem o recebimento do respectivo financeiro	Falta de atenção na conferência do balancete bancário	Possível empenho sem financeiro para seu pagamento	3	5	15 (extremo)	Mitigar	Conferência semanal do balancete do SiCoFi
Recebimento do financeiro	O2 – Realizar a conformidade financeira	Recebimento de financeiro a menor	Falta de atenção na conferência do balancete bancário	Saldo financeiro da CEBW irregular	3	4	12 (alto)	Mitigar	Consolidação mensal de balancete financeiro

Apropriação no SIAFI	O3 – Realizar a conformidade contábil	Apropriação contábil em valor incorreto	Falta de atenção na conferência do SIAFI	Restrição contábil	3	3	9 (alto)	Mitigar	Conferência mensal do CONDESAUD
Pagamento do fornecedor	O4 – Encerrar a obrigação administrativa	Pagamento de fornecedor em valor maior que a obrigação administrativa	Falta de atenção na conferência dos valores a pagar ou fraude	Desperdício de recurso público	3	5	15 (extremo)	Mitigar	Dupla aprovação de transações bancárias

Fonte: CEBW (2021)

Com esses controles, o risco de ocorrência de irregularidades administrativas, no âmbito do processo de execução financeira da CEBW, ficou reduzido, conforme se observa no passo seguinte.

Finalmente, no passo 8, foi realizada a avaliação dos riscos residuais estimados e do nível de risco do processo, após as medidas de controle adotadas, utilizando a Matriz de Riscos e Controles, conforme o quadro 13.

Quadro 13 – Matriz de riscos e controles (passo 8)

Processo: Execução financeira												
Eventos críticos	Objetivos do Processo	Riscos inerentes aos objetivos	Fator de Risco	Consequência	P	I	P x I	Estratégia	Controle	P	I	P x I
Cadastramento da NC no SiCoFi	O1 – Vincular a NC ao financeiro recebido	Cadastramento de NC sem o recebimento do respectivo financeiro	Falta de atenção na conferência do balancete bancário	Possível empenho sem financeiro para seu pagamento	3	5	15	Mitigar	Conferência semanal do balancete do SiCoFi	1	5	5
Recebimento do financeiro	O2 – Realizar a conformidade financeira	Recebimento de financeiro a menor	Falta de atenção na conferência do balancete bancário	Saldo financeiro da CEBW irregular	3	4	12	Mitigar	Consolidação mensal de balancete financeiro	1	4	4

Apropriação no SIAFI	O3 – Realizar a conformidade contábil	Apropriação contábil em valor incorreto	Falta de atenção na conferência do SIAFI	Restrição contábil	3	3	9	Mitigar	Conferência mensal do CONDESAUD	2	3	6
Pagamento do fornecedor	O4 – Encerrar a obrigação administrativa	Pagamento de fornecedor em valor maior que a obrigação administrativa	Falta de atenção na conferência dos valores a pagar ou fraude	Desperdício de recurso público	3	5	15	Mitigar	Dupla aprovação de transações bancárias	1	5	5

Fonte: CEBW (2021)

Após a realização desses 8 passos e finalizada a matriz de riscos e controles referente ao processo de execução financeira da CEBW, é necessário o monitoramento constante para reavaliar periodicamente a eficiência dos controles existentes. Na CEBW, essa reavaliação é realizada mensalmente, contribuindo para a efetividade desse método.

7 CONCLUSÃO

O presente trabalho de conclusão de curso teve o objetivo de observar de que forma o gerenciamento de riscos é uma ferramenta útil para a execução financeira da Comissão do Exército Brasileiro em Washington.

A gestão de riscos na Administração Pública importou os modelos consagrados de gerenciamento de riscos do universo corporativo, do qual destacam-se os modelos COSO I e ISO 31.000, inserindo a gestão de riscos aos processos públicos como uma ferramenta para aplicação efetiva do princípio constitucional da eficiência.

No arcabouço normativo do Poder Executivo Federal, o tema gestão de riscos teve sua gênese com a Instrução Normativa Conjunta nº 01, da CGU, de 2016, que foi o marco regulatório da gestão de riscos no âmbito desse Poder, o que sistematizou as práticas relacionadas à gestão de riscos.

Com o amadurecimento do tema, foi publicado o Decreto nº 9.203, em 2017, o qual implementou a política de governança da Administração Pública Federal, na qual a gestão de riscos é definida como mecanismo de governança obrigatório.

Acompanhando essa tendência e alinhado com o Ministério da Defesa, o Exército Brasileiro publicou, em 2019, sua política de gestão de riscos, definindo as diretrizes para a gestão de riscos relacionados aos planos estratégicos, programas, projetos e processos.

No final desse mesmo ano, o EB sistematizou seu Manual Técnico da Metodologia da Gestão de Riscos, orientando a implementação da gestão de riscos por meio de critérios técnicos que possibilitam a aplicação prática sobre processos de responsabilidade das OM na Força Terrestre.

Sob a ótica da gestão de riscos, o processo de execução financeira da CEBW, coordenado pela Seção de Finanças da Comissão, representa um de seus mais relevantes processos críticos, principalmente por apresentar peculiaridades de uma Unidade Gestora no exterior, motivo pelo qual foi selecionado como foco do presente estudo.

Conforme constatado no capítulo 6, a aplicação da gestão de riscos no processo de execução financeira da CEBW segue rigorosamente o método previsto no Manual Técnico EB20-MT-02.001, de 2019, caracterizando o alinhamento da Comissão com o normativo vigente e com as melhores práticas de governança do Exército Brasileiro.

De acordo com os critérios desse manual, a CEBW desenvolve o processo de execução financeira com a utilização da Matriz de Riscos e Controles, o que possibilita a definição do nível de criticidade do processo; a determinação dos eventos críticos; a identificação, análise e avaliação dos riscos inerentes; a definição da estratégia adotada para cada risco avaliado; a determinação dos controles para mitigação dos riscos; e a realização da avaliação dos riscos residuais; tendo sua utilidade comprovada no capítulo 6 – a aplicação da gestão de riscos no processo de execução financeira da CEBW.

Dessa forma, incentiva-se a aplicação, em todas as Unidades Gestoras do EB, da atual metodologia de gestão de riscos sobre quaisquer processos críticos cujos riscos necessitem de tratamento, com a finalidade de mitigar os mesmos e diminuir a probabilidade de ocorrência de eventos indesejados, contribuindo para o fortalecimento da imagem da instituição perante a sociedade.

REFERÊNCIA

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **NBR ISO 31000: Gestão de riscos: Princípios e diretrizes**. Rio de Janeiro, 2009

BRASIL. Comando do Exército. Portaria nº 004, de 3 de janeiro de 2019. **Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB10-P- 01.004)**, 2. ed, 2019.

_____. Comando do Exército. Portaria nº 1.761, de 10 de junho de 2022. **Regimento Interno da Comissão do Exército Brasileiro em Washington (EB10-RI- 09.008)**, 1ª edição, 2022.

_____. Estado-Maior do Exército. Portaria nº 292, de 2 de outubro de 2019. **Manual técnico da metodologia de gestão de riscos do Exército Brasileiro (EB20-MT-02.001)**. 1 ed. 2019.

_____. Tribunal de Contas da União. **10 passos para a boa gestão de riscos / Tribunal de Contas da União**. – Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo (Semec), 2018

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

_____. Tribunal de Contas da União. **Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos**. – Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2018.

_____. Tribunal de Contas da União. **Manual de gestão de riscos do TCU / Tribunal de Contas da União**. – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan), 2020.

_____. Tribunal de Contas da União. **Licitações e contratos: orientações e jurisprudência do TCU**. 4. ed. rev. Brasília, DF, 2010.

_____. Ministério da Defesa. **Portaria normativa Nº 29/GM-MD, de 22 de maio de 2018**: Institui as instâncias de supervisão da gestão da integridade, governança, riscos, controles internos da gestão e desburocratização e aprova a Política de Gestão de Riscos, no âmbito da administração central do Ministério da Defesa (ACMD). Disponível em: <https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/15724991/do1-2018-05-24-portaria-normativa-n-29-gm-md-de-22-de-maio-de-2018-15724987>. Acesso em: 20 de maio de 2021.

CUNHA, Walter Luis Araújo da; MIRANDA, Rodrigo Fontenelle de Araújo. **Instrução Normativa Conjunta n. 01/16-CGU/MP: Controle Interno, Gestão de Riscos e Governança** [Entrevista]. 2017.

GARCEZ, Luciana Rezende da Silva et al. **Análise da gestão de riscos na área de compras da Fiocruz**. 2019. Tese de Doutorado.

GIL, Antonio de Loureiro. et al. **Gestão: controle interno, risco e auditoria**. São Paulo: Saraiva, 2013.

GOMES, Eduardo Granha Magalhães. Tese de doutorado. **Gestão por resultados e eficiência na administração pública**: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4652/72050100745.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 22 de maio de 2021.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 18^a ed., São Paulo: Malheiros, 1998.

NASCIMENTO, Hélida Vanessa A. **Gestão de Riscos e a Importância da Auditoria Interna**. 34 f. 2011. Monografia (Graduação). Ciências Contábeis. Universidade Católica de Pernambuco. 2011.

SILVA JÚNIOR, Carlos Guilherme da. **A importância do gerenciamento de riscos para a otimização dos processos de aquisição de gêneros alimentícios no âmbito do Exército Brasileiro**. TCC. ECEME. Rio de Janeiro, RJ, 2021.

SOUSA, Fábio de Moura. Gestão de Riscos. **Revista da SEF**, v. 1, p. 8-18, 2018.