



Ten Cel Eng Bertoldo Francisco de Carvalho Neto

**O EMPREGO DA METODOLOGIA DA GESTÃO DE RISCOS NO ESTUDO DE CASO
DAS ATIVIDADES DE CONTROLE DO PATRIMÔNIO DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Salvador
2020

Ten Cel Eng Bertoldo Francisco de Carvalho Neto

**O EMPREGO DA METODOLOGIA DA GESTÃO DE RISCOS NO ESTUDO DE CASO
DAS ATIVIDADES DE CONTROLE DO PATRIMÔNIO NO ÂMBITO DO EXÉRCITO
BRASILEIRO.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Escola de Formação Complementar do Exército /
Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG
como requisito parcial para a obtenção do Grau
Especialização de Gestão em Administração
Pública.

.

Orientadora: Profa. Ma. Djanira Helena Ferreira de Andrade

**Salvador
2020**

Ten Cel Eng BERTOLDO FRANCISCO DE CARVALHO NETO

**O EMPREGO DA METODOLOGIA DA GESTÃO DE RISCOS NO ESTUDO DE CASO
DAS ATIVIDADES DE CONTROLE DO PATRIMÔNIO NO ÂMBITO DO EXÉRCITO
BRASILEIRO.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Escola de Formação Complementar do Exército /
Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG
como requisito parcial para a obtenção do Grau
Especialização de Gestão em Administração
Pública.

Aprovado em 24 de março de 2020.

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

Profa. Ma. Letícia Veiga Vasques - Presidente
UNIS

Profa. Ma. Liz Áurea do Prado – Membro 1
UNIS

Profa. Dra. Thyara Ferreira Ribeiro – Membro 2
UNIS

O EMPREGO DA METODOLOGIA DA GESTÃO DE RISCOS NO ESTUDO DE CASO DAS ATIVIDADES DE CONTROLE DO PATRIMÔNIO NO ÂMBITO DO EXÉRCITO BRASILEIRO.

THE USE OF RISK MANAGEMENT METHEDODOLOGY IN THE CASE STUDY OF HERITAGE CONTROL ACTIVIES WITHIN THE BRAZILIAN ARMY.

Bertoldo Carvalho¹
Djanira Helena Ferreira de Andrade²

RESUMO

O gerenciamento de uma organização necessita de um eficiente processo capaz de antecipar-se à ocorrência de episódios capazes de afetar negativamente a concretização dos objetivos institucionais. Assim sendo, este trabalho faz uma análise o emprego da metodologia de Gestão de Riscos nas atividades de controle do patrimônio no Exército Brasileiro (EB). Tal abordagem é pertinente pelo fato da existência do valioso acervo patrimonial que a União confia à Instituição, sendo as Organizações Militares (OM) as responsáveis por administrá-los e mantê-los conservados. Com intuito de atender os anseios da sociedade, o EB procura cumprir sua missão constitucional com o emprego desse material. Dessa forma, o objetivo deste trabalho é analisar e demonstrar que o gerenciamento de riscos no controle do patrimônio sob responsabilidade administrativa das OM do EB contribui para a conservação dos bens móveis e imóveis. Este propósito teve como base a revisão bibliográfica e documental da teoria acerca de Gestão de Riscos, de controle patrimonial e normas do EB. Com isso, pretende-se contribuir para o desempenho das funções de Fiscal Administrativo e demais auxiliares com responsabilidade desses bens. A análise comprovou que os gestores do EB deverão realizar a Gestão de Riscos alinhados com os objetivos estratégicos. Enfim, constatou-se a necessidade de manter a integridade dos bens móveis e imóveis por meio do controle efetivo dos eventos capazes de proporcionar um desvio em relação ao esperado e incerteza na consecução dos objetivos.

Palavras-chave: Patrimônio. Gerenciamento. Gestão de Riscos.

ABSTRACT

The management of an organization needs an efficient process that can anticipate the occurrence of episodes that can negatively affect the achievement of institutional objectives. Therefore, this paper analyzes the use of the Risk Management methodology in heritage control activities in the Brazilian Army (EB). Such an approach is pertinent because of the existence of the valuable patrimony that the Union entrusts to the Institution, being the Military Organizations (OM) responsible for managing and maintaining them. In order to meet the wishes of society, the EB seeks to fulfill its constitutional mission with the use of this material. Thus, the aim of this

¹ Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras. E-mail: bertoldo.neto@hotmail.com

² Mestra em Direito (UNINCOR), graduada em Direito (FADIVA) e Gestão Comercial (UNIS). Email- djahelena@gmail.com.

paper is to analyze and demonstrate that risk management in the control of assets under the responsibility of the EBs contributes to the conservation of movable and immovable property. This purpose was based on the bibliographic and documentary revision of the theory about Risk Management, patrimonial control and EB rules. With this, it is intended to contribute to the performance of the duties of Administrative Supervisor and other assistants with responsibility for these assets. The analysis proved that EB managers should perform Risk Management aligned with the strategic objectives. Finally, it was found the need to maintain the integrity of movable and immovable property through the effective control of events capable of providing a deviation from expected and uncertainty in achieving the objectives.

Keywords: Patrimony. Management. Risk management.

1 INTRODUÇÃO

Na análise de um cenário globalizado com fortes crises financeiras e organizacionais, a gestão de risco está se tornando uma ferramenta essencial para os gestores numa tomada de decisão mais eficiente, possibilitando a condução de um trabalho gerencial proativo.

Nesse sentido, o Governo Federal estabeleceu uma política de governança da administração pública federal voltada a todos os setores com soluções tempestivas diante da limitação de recursos, monitorando o desempenho, avaliando e implementando as ações prioritárias para assegurar o cumprimento das diretrizes estratégicas.

Este trabalho analisa o emprego da metodologia da Gestão de Riscos nas atividades de controle do patrimônio no âmbito do Exército Brasileiro (EB) diante da probabilidade de ocorrência de danos e extravio dos bens móveis e riscos comprometedores à integridade dos bens imóveis durante 6 meses. Diante disso, a gestão de riscos quando realizada e bem fundamentada, terá uma gestão patrimonial eficaz, minimizando os impactos negativos aos objetivos estratégicos da Instituição. Além disso, para chegar-se a uma conclusão, definiu-se a hipótese de que a gestão de riscos no controle do patrimônio concorre para atingir os objetivos estratégicos do EB.

Tal abordagem se faz necessária tendo em vista que o gestor de patrimônio das Organizações Militares (OM) do EB tem um papel fundamental dentro da gestão de risco, pois possui a capacidade de identificar e compreender esses insucessos, de planejar a condução do monitoramento preventivo do risco desenvolvido por meio de um Plano de Gestão de Riscos. Dessa forma, pretende-se que esse gestor administrativo entenda como poderá contribuir para o desenvolvimento de um planejamento estratégico, contribuindo para manter a OM estruturada diante de possíveis ocorrências lesivas ao patrimônio.

Importante ressaltar a relevância desse trabalho para atender às necessidades dos agentes públicos investidos dos cargos de Fiscal Administrativo e demais gestores da administração, auxiliando-os a controlar riscos e contribuindo para a melhoria dos processos internos, fazendo com que o processo de gestão de riscos seja incorporado à cultura de controle patrimonial das Organizações Militares.

Assim, o propósito deste estudo é analisar e demonstrar que o gerenciamento de riscos no controle do patrimônio sob responsabilidade administrativa das OM do EB já contribui para a conservação dos bens móveis e imóveis sob sua tutela.

A abordagem para se chegar a este intento se dará por meio de uma revisão bibliográfica e documental, no qual, serão estabelecidos fundamentos teóricos capazes de resgatar os conceitos e a importância da contribuição da Gestão de Riscos como instrumento essencial no processo de

tomadas de decisões estratégicas no controle do patrimônio. Dessa forma, será possível levantar possíveis contribuições para o desempenho da função de Fiscal Administrativo das Organizações Militares do EB e seus responsáveis diretos pela conservação dos bens móveis e imóveis, propondo oportunidades de melhoria na administração do controle patrimonial.

Por fim, pretende-se traçar um diagnóstico, dar um parecer e concluir acerca da real contribuição da gestão de risco no controle patrimonial para atingir os objetivos estratégicos do Exército Brasileiro por meio da comparação entre a pesquisa bibliográfica e a análise das mais diversas evidências, tais como: dados e documentos específicos da Instituição.

2 A GESTÃO DE RISCOS NO CONTROLE PATRIMONIAL NAS OM DO EB

Ao estabelecer mecanismos de gestão para condução de políticas públicas para a prestação de serviços de interesse da sociedade, o EB reconheceu a importância da ferramenta de Gestão de Riscos, aprimorando sua política de governança e viabilizando uma mentalidade proativa que favorece o acompanhamento dos eventos capazes de enternecer seus objetivos estratégicos (BRASIL, 2017a). Para que isso seja possível, dentre outros aspectos, ressalta-se a importância desse controle patrimonial para que o EB cumpra suas missões constitucionais.

Será tratado a seguir os importantes aspectos de controle patrimonial destinados à preservação da integridade dos bens móveis e imóveis no EB. Dentro do contexto de controle patrimonial, será apresentado os conceitos básicos do EB e a teoria aplicada para a contextualização do processo de avaliação de riscos, descrevendo a metodologia que pode ser empregada nessa monitorização dos bens.

2.1 O CONTROLE PATRIMONIAL NO EXÉRCITO BRASILEIRO.

O controle do patrimônio é uma importante atividade que envolve diretamente todos os agentes da administração de uma Organização Militar no EB. Assim sendo, esses bens da União devem ser utilizados de forma segura, sendo imperioso que os responsáveis implementem medidas para guardar, conservar e melhor preservá-los.

Segundo Brasil (1990) apud Brasil (2016a) os bens patrimoniais que podem ser movimentados classificam-se em bens móveis de consumo e permanentes. O solo, a superfície e tudo aquilo que o homem incorporar permanentemente a este são classificados de bens imóveis.

Nesse sentido, será apresentado importantes conceitos estabelecidos no EB destinados aos bens móveis permanentes e de consumo, bem como os imóveis.

2.1.1 Os Bens móveis permanentes

Os bens móveis permanentes compreendem todo artigo com durabilidade superior a dois anos e que em razão de seu uso não perdem sua identidade física, nem se incorpora a outro bem (BRASIL, 1990).

Um dos momentos críticos do controle desse material é o da sua inclusão ao patrimônio da União o qual poderá decorrer principalmente de aquisições diretas feitas nas próprias OM, do recebimento de material fornecido pelos Órgãos Provedores no âmbito do Exército, da transferência de material entre as OM e das doações. Outro momento crítico, é a oportunidade do desfazimento desse bem o qual representa as variações diminutivas no patrimônio da OM correspondendo a situação inversa à inclusão no patrimônio (BRASIL, 2016a).

A seguir, serão elencadas as particularidades de outra classe dos bens móveis no EB os quais possuem uma vida útil mais curta do que os bens móveis permanentes o qual necessita de um controle eficiente.

2.1.2 Os Bens móveis de consumo

Outro aspecto descrito por Brasil (1990, p. 15), trata-se da categoria de bens móveis de consumo como “[...] todo item, peça, artigo ou gênero alimentício, que se destina à aplicação, transformação, utilização ou emprego imediato e, quando utilizado, perde suas características individuais e isoladas [...]”. Estes tipos de material também são controlados pelo Sistema de Material do Exército (SIMATEX) e recebem registros envolvendo os mais diversos momentos da sua vida útil desde a sua aquisição até o seu consumo definitivo. Assim que é estocado em almoxarifado, esse material recebe a escrituração conforme sua forma de aquisição, tais como: provenientes de aquisições orçamentárias, transferência entre as OM do EB e doação (BRASIL, 2016a).

Dentro da classificação de material de consumo, recebe especial atenção o material de uso duradouro os quais possuem sua vida útil com durabilidade inferior a 2 anos, devendo ser realizado seu desfazimento quando inservível (BRASIL, 2016a). Pode-se citar como exemplo desse tipo de material o fardamento, os livros, os utensílios de cozinha, as bandeiras e etc.

A seguir, será abordado os principais aspectos norteadores do controle do patrimônio imobiliário no âmbito do EB.

2.1.3 Os Bens imóveis

De igual importância, Brasil (2018b, p. 8), ressalta que “[...]os bens imóveis da União são afetados ao Comando do Exército com a finalidade de utilização em atividades militares e complementares”. Dessa forma, os Agentes Diretor das OM deverão certificar-se, dentro dos primeiros trinta dias a partir da assunção do comando, direção ou chefia, do estado da escrituração orçamentária, financeira e patrimonial, das condições do imóvel e de suas instalações (BRASIL, 1990).

Ademais, a Diretoria de Patrimônio Imobiliário e Meio Ambiente (DPIMA) do EB define que:

A distribuição dos bens sob a gestão dos Gpt E e das RM às diversas OM competirá a estes, o que deve ser feito aos respectivos Cmt/Ch/Dir por meio do instrumento interno denominado TER-Gpt E ou TER-RM, com o encaminhamento de uma cópia à DPIMA para fins de acompanhamento da evolução patrimonial e fiscalização (BRASIL, 2018b, p. 8).

A seguir, será tratado no próximo tópico os aspectos da gestão de riscos voltados para o controle do patrimônio no EB para completar a base teórica que possibilitará o estudo de caso de gerenciamento de riscos nessa importante atividade de gestão administrativa.

2.2 O EMPREGO DA GESTÕES DE RISCOS NO CONTROLE PATRIMONIAL EXERCIDO PELAS ORGANIZAÇÕES MILITARES DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Inicialmente, pode-se destacar a preocupação do poder Executivo Federal em fazer enfrentamento à corrupção ligada aos atos desviantes dos agentes públicos e terceirizados

provocando lesões ao patrimônio público, materializados na conduta abusiva no exercício da função pública para obter ganhos privados. Em consequência disso, o Governo Federal decretou o estabelecimento de uma política de governança da administração pública capaz de manter, monitorar e aprimorar o sistema de gestão de riscos e controles internos. Isto possibilita agir preventivamente nos eventos que possam impactar na implementação da estratégia e nos objetivos da organização pública federal por meio do estabelecimento de processos (BRASIL, 2017c).

Assim sendo, para estabelecer parâmetros de gerenciamento de risco, é necessário entender que “a gestão de processos é parte de todos os processos organizacionais de uma organização, fazendo-se necessária uma gestão efetiva de processos” (BRASIL, 2019c, p. 6). Além disso, [...] “a gestão de processos”[...] “tem o objetivo de promover melhorias e otimizar os processos envolvidos na geração de resultados, por meio da identificação, da padronização, da institucionalização e do controle dos processos de trabalho”[...] (BRASIL, 2016b, p. 6). Dessa forma, para estabelecer de forma efetiva os controles dos processos internos, a gestão de riscos deverá iniciar após a organização identificar e mapear os processos de trabalho, conforme pontua Brasil (2019c).

Isto posto, foi implementado no EB a metodologia da política de Gestão de Riscos com a finalidade de orientar suas OM; alinhar a gestão de riscos ao planejamento organizacional e estratégico; otimizar o planejamento e a execução de programas, projetos e processos; e contribuir com a governança institucional (BRASIL, 2017a).

Nesse sentido, será abordado no próximo item o processo de implantação do sistema de gestão de riscos nas OM do EB com o objetivo de planejar, executar, controlar e monitorar as suas próprias atividades dando ênfase no gerenciamento dos eventos identificados como potencialmente impactantes para prejudicar a conquista dos objetivos institucionais.

2.2.1 A gestão de processos

Ter processos bem definidos e claros é a porta de acesso para o aproveitamento máximo dos recursos da organização e para o aumento do desempenho das atividades que conduzem à conquista dos objetivos estratégicos organizacionais.

Nesse sentido, Brasil (2016b) relata que a política de gestão de processos no âmbito do EB tem como base regulatória o Plano Estratégico do Exército (PEEx) 2016-2019/2ª edição o qual indica objetivos estratégicos, podendo-se destacar o Objetivo Estratégico nº 10: aumentar a efetividade da gestão do bem público. Nesse sentido, torna-se mister a responsabilidade do gestor público de realizar o monitoramento contínuo dos seus processos, sempre de forma alinhada ao planejamento estratégico do EB, particularmente no controle patrimonial.

Isto posto, pode-se afirmar que, ao viver em um ambiente de incertezas, o homem deverá procurar se antecipar aos acontecimentos futuros com o permanente exercício da sua previsão, MIRANDA, 2017.

Sob esse mesmo ponto de vista, o domínio do risco é uma preocupação moderna que diferencia dos hábitos de tempos passados. Como não se sabe o que o futuro reserva, cresceu-se a importância em medir as atitudes preventivas por meio de uma abordagem sistemática em busca dos possíveis cenários e reflexão oportuna sobre os possíveis resultados. Segundo Miranda, 2017, um exercício pleno com preocupação em gerenciar os riscos proporcionará um estado de maturidade necessária para a pessoa e a organização a que pertence.

Segundo TCU (2017), esses riscos decorrem da dinâmica da Administração Pública sujeitas à novas realidades, alterações nas circunstâncias que concorrem para a prestação do serviço público. Ademais, pontua que a gestão de riscos é fundamental para a construção da governança

corporativa no qual a sua implantação e o seu aprimoramento no âmbito da organização envolve um processo de aprendizagem que compreende o desenvolvimento de uma consciência sobre importância de implantar práticas e estruturas necessárias para a gestão de riscos.

Os elementos estruturais da governança, gestão de riscos e controles internos da gestão que promovem à integração das instâncias de gerenciamento de riscos no âmbito das OM do EB são as Assessorias de Gestão de Riscos e Controles (AGRiC) e os Proprietários de Riscos e Controles (PRisC) (BRASIL, 2019a). Além disso, as OM poderão criar Equipes de Gestão de Riscos, Integridade e Controles (EGRIC) das suas Seções e demais repartições. Dessa forma, as AGRiC asseguram o gerenciamento dos riscos, implementam, supervisionam e operacionalizam os controles internos da gestão de riscos no âmbito das OM. De forma integrada, os PRisC são constituídos por todos os indivíduos com responsabilidade e autoridade de gerenciar um risco. Neste contexto, o Fiscal Administrativo é o PRisC responsável pelo gerenciamento dos riscos no controle patrimonial no âmbito da sua OM e é o agente executor direto, responsável pelo assessoramento do Agente Diretor, nos assuntos de administração patrimonial (BRASIL, 1990). Ademais, os Detentores direto e indireto são os agentes da administração fundamentais que zelam pela integridade dos bens, conforme ressalta o Regulamento de Administração do Exército (RAE):

Art. 136. O agente investido em cargo com função de chefia é responsável pelos bens móveis e imóveis, recursos e valores recebidos na forma deste regulamento.

§ 1º Detentor direto é o agente que responde pela guarda e manutenção de bens patrimoniais e respectiva escrituração.

§ 2º Detentor indireto e o agente ou auxiliar designado em Boletim Interno da UA, que responde, perante seu chefe imediato, pela guarda e manutenção de bens patrimoniais e pela execução da escrituração (BRASIL, 1990, p. 29).

Em se tratando dos assuntos de controle patrimonial, o Fiscal Administrativo, apoiado pela EGRIC da OM, é o PRisC que exerce as atividades de que define a sua OM como a 1ª linha de defesa dos seus processos no gerenciamento dos riscos e controles. Por outro lado, O Departamento de Engenharia e Construção e o Comando Logístico correspondem a 2ª linha de defesa, pois exercem o controle do patrimônio imobiliário e mobiliário respectivamente. Estes supervisionam e monitoram os controles internos da gestão executados pela 1ª linha.

De forma complementar, o Centro de Controle Interno do Exército (CCIEEx) e as Inspetorias de Contabilidade e Finanças do Exército (ICFEx), integrando o Sistema de Controle Interno do EB, correspondem a 3ª linha de defesa, realizando auditoria interna com independência e objetividade e acompanhando o desenvolvimento das atividades de gerenciamento de risco nas OM (BRASIL, 2019c).

Será tratado no próximo tópico a sistematização da Gestão de Riscos a partir dos processos administrativos estruturados, visando criar um ambiente propício ao alcance dos objetivos e dos propósitos da organização.

2.2.2 A metodologia de Gestão de Riscos no EB na gestão do patrimônio

Assim como a iniciativa privada deve agir para prevenir acidentes, roubos, prejuízos, dentre outros, as organizações públicas também devem tomar cuidados no seu trabalho diário tendo em vista os riscos operacionais, fatores internos e externos.

Dessa forma, o processo de Gestão de Riscos conduzido pelo Exército Brasileiro visa identificar os eventos em potencial com capacidade de afetá-lo e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com a Política de Gestão de Riscos da Instituição, contribuindo para a

garantia do cumprimento dos seus objetivos estratégicos (BRASIL, 2018a). Dessa forma, constitui-se um processo contínuo de avaliação conduzidos por militares e Servidores Cíveis em todos os níveis com vistas à definição das estratégias a serem seguidas para atingimento dos objetivos.

Assim sendo, risco constitui um evento ou condição incerta que caso ocorra tem consequências em pelo menos um dos objetivos do projeto ou do processo (KAERCHER, 2016; DA LUZ, 2016), ou seja, um perigo, a probabilidade da ocorrência de um infortúnio ou até mesmo o insucesso ou resultado indesejado (GAMBÔA; CAPUTO; BRESCIANI FILHO, 2004, apud KAERCHER e DA LUZ, 2016).

Nesse sentido, após identificar os eventos de riscos, o PRisC das OM deverá avaliar os riscos. Nesse sentido, pode-se estabelecer que as atividades de gestão de patrimônio no EB são classificadas como de gestão interna, pois possui eventos que podem comprometer os objetivos e as atividades administrativas nas OM (BRASIL, 2019c). Isto se verifica em razão da possibilidade de ocorrência de falhas, de deficiências ou da inadequação dos processos internos de gestão. Além disso, o nível de risco explicita a criticidade e a magnitude da ocorrência de um evento de risco decorrente da conjunção de probabilidade da sua ocorrência e o seu impacto, recebendo a classificação de extremo, alto, médio e baixo.

Neste contexto, os riscos de nível extremo deverão ser aceitos somente em casos excepcionais, mas receberão controles devidamente elaborados para reduzi-los à condição de aceitáveis. Por outro lado, os riscos de nível alto são toleráveis pelo EB, mas deverão obrigatoriamente receber o tratamento devido em curto e médio prazo. Os riscos de níveis médio e baixo devem ser rotineiramente monitorados.

Após a avaliação dos riscos pertinentes, Brasil (2019c) estabelece que cada órgão procederá a determinação de como a administração responderá a eles, exercendo o seu tratamento adequado, podendo ser simplesmente aceito, compartilhado, evitado e mitigado.

Esses riscos necessitam ser identificados, avaliados e priorizados com base no grau de severidade dentro do contexto do apetite de risco (COSO, 2019). Dessa forma, COSO, 2019, define que a Organização determina as respostas aos riscos para alcançar uma visão consolidada do portfólio e do total das possibilidades de falhas assumidos.

Isto posto, COSO (2019) estabelece que a gestão de riscos é constituída por oito componentes do processo de gestão de riscos interligados os quais se integram ao processo de gestão: ambiente interno, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta ao risco, atividades de controle, informações e comunicações e monitoramento.

Da mesma forma, o EB emprega esses oito controles internos da Gestão de Riscos, procurando mantê-los plenamente integrados com o processo de gestão das OM, conforme a Diretriz Reguladora das Política de Gestão de Riscos (BRASIL, 2019b). Além disso, [...] “os controles internos da gestão devem ser posicionados de forma adequada ao longo do mapeamento dos macroprocessos e dos processos internos de trabalho, de modo a mitigar a probabilidade de ocorrência dos riscos ou o seu impacto sobre os objetivos da organização” [...] (BRASIL, 2019c, p. 10).

O ambiente interno, persuadido pela história e cultura do Exército, é considerado a base para todos os outros componentes da Gestão de Riscos, compreendendo valores éticos, competência e desenvolvimento pessoal, bem como o reconhecimento de gerenciar os riscos. Com isso, sugere-se utilizar a matriz SWOT Cruzada da Figura 1 para identificar as fraquezas, as forças, as ameaças e oportunidades durante a análise desse ambiente interno (BRASIL, 2019c).

Figura 01 – Matriz SWOT



Fonte: BRASIL, 2019c

Em seguida, a partir dos processos mapeados prioriza-se aqueles mais críticos a serem analisados, definindo objetivos para cada um. Nesse sentido, Brasil (2019c) propõe que esses objetivos sejam fixados como uma pré-condição à identificação de eventos, à avaliação e respostas a riscos.

Uma vez estabelecidos os objetivos, a OM deverá identificar os eventos capazes de afetar a estratégia traçada para a conquista dos propósitos, avaliando e estabelecendo uma pronta resposta (BRASIL, 2019c). Nessa fase, são avaliados as condições que dão origem à possibilidade de um evento acontecer. Essas vulnerabilidades existentes numa fonte de risco ou causas são chamadas de fatores de risco. Dessa forma, a enumeração dos objetivos e dos seus respectivos riscos inerentes, como na Tabela 1, facilitarão a identificação dos fatores de risco e dos seus controles.

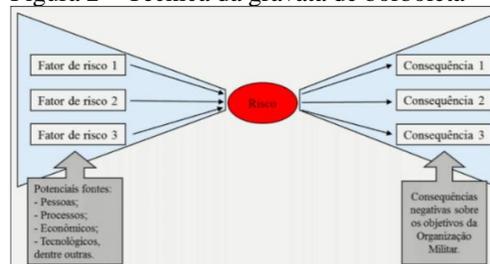
Tabela 01 – Identificação dos eventos de riscos (riscos inerentes)

Fixação de Objetivos		Identificação de Eventos	
Objetivos do processo	Nº Obj	Riscos inerentes aos objetivos	Nº Risco
Objetivo 1	O1	Risco 1	R1
Objetivo 2	O2	Risco 2	R2
		Risco 3	R3
Objetivo 3	O3	Risco 4	R4
Objetivo 4	O4	Risco 5	R5
Objetivo 5	O5	Risco 6	R6
Objetivo 6	O6	Risco 7	R7

Fonte: BRASIL, 2019c

Ao avaliar os riscos, a OM analisa uma grande variedade de causas internas e externas que estimulam os riscos e afetam a realização da estratégia que conduz à conquista dos objetivos. Sendo assim, a OM deve procurar dar a devida importância de entender essas causas e riscos, optando pelo método “bow-tie, ou seja, gravata borboleta, levando em consideração o Diagrama de causa e efeito de Ishikawa (BRASIL, 2019c). Isto possibilitará a análise dos riscos identificados, listando as causas denominadas de fatores de risco que induzem a sua consumação e as consequências, como pode-se observar na Figura 2.

Figura 2 – Técnica da gravata de borboleta



Fonte: BRASIL, 2019c

Os fatores de risco são fragilidades presentes em uma determinada fonte de risco que possui potencial para dar origem ao risco. As fontes de risco são elementos que, de forma isolada ou combinada, possui o potencial natural para originar o risco e podem ser classificadas como:

“[...] As fontes internas estão presentes no ambiente interno, sob a governabilidade do órgão e pode influenciar na concretização dos riscos. [...] fonte externa: está presente no ambiente externo, portanto não são gerenciáveis e não estão sob a governabilidade do órgão, e pode influenciar na concretização dos riscos [...]” (BRASIL, 2019c, p. 14).

Os fatores de risco internos e externos que afetam as atividades em um processo devem ser considerados quando ao identificar as ameaças potenciais aos objetivos do processo. Para facilitar a análise de causa e efeito da relação entre os fatores de riscos e dos riscos do processo de controle patrimonial, a OM poderá elaborar um portfólio de fatores de risco internos como o exemplo o exemplo constante da Tabela 2.

Tabela 02 – Fatores de riscos internos

FATORES DE RISCOS INTERNOS (CAUSA)	
FONTE	VULNERABILIDADES
MATERIAL	Instalações de depósito inadequadas para armazenamento do material
	Ausência de documento hábil assinado que registre os detentores direto e indireto do material
	Falta de Plano de Manutenção de viaturas e outros Materiais de Emprego Militar (MEM)
	Armazenamento de gêneros alimentícios fora das especificações de segurança alimentar
	Pessoal sem especialização necessária para manutenção do MEM
	Ausência de responsável direto pela manutenção e conservação de Patrimônio imobiliário
	Ausência de manutenção das instalações do patrimônio imobiliário

Fonte: Adaptado pelo autor de BRASIL(2019c, p. 14)

Da mesma forma, a OM poderá elaborar um portfólio de fatores de risco referentes às causas externas como o exemplo constante da Tabela 3.

Tabela 03 – Fatores de riscos externos

FATORES DE RISCOS EXTERNOS (CAUSA)	
FONTE	VULNERABILIDADES
CONDIÇÕES METEOROLÓGICAS	Fortes tempestades capazes ocasionar inundações e fenômenos atmosféricos
	Incêndios
	Terremotos e maremotos

Fonte: Adaptado pelo autor de BRASIL(2019c, p. 14)

Para facilitar a análise, a descrição de um evento de risco no controle do patrimônio pode-se seguir o modelo do texto a seguir: devido à ausência de documento hábil assinado que registre os detentores direto e indireto do material, o extravio do material poderá ocorrer pela falta do responsável da sua guarda, manutenção e conservação, o que poderá levar a prejuízo ao erário e redução da capacidade de trabalho, impactando no Objetivo Estratégico do Exército nº 10 (OEE-10) – Aumentar a efetividade na gestão do bem público (BRASIL, 2017b).

Ao proceder a avaliação dos riscos, as OM deverão atribuir a probabilidade deles acontecerem e estimar o impacto das suas consequências para o processo. Isto possibilita a avaliação dos riscos inerentes sem considerar o emprego de controles para mitigá-los.

Além disso, o resultado da avaliação de riscos inerentes, seguindo os parâmetros da probabilidade e do impacto, resulta no grau de criticidade ou magnitude do risco (BRASIL, 2019c). Diante da possibilidade de combinação dos fatores de probabilidade e impacto, o PRisC da OM deverá realizar um monitoramento contínuo para proporcionar um ambiente favorável à redução da criticidade do risco.

Ao determinar os níveis de risco, as OM deverão classificá-los em extremo, alto, médio e baixo (BRASIL, 2019c). Além disso, deverá estabelecer escalas de probabilidade e impacto com a finalidade de estabelecer o resultado da combinação desses dois fatores. Pode-se estabelecer como modelo a escala de probabilidade constante na Tabela 4.

Tabela 04 – Avaliação qualitativa da Probabilidade

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 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: BRASIL, 2019c

Para chegar a um resultado da combinação com a escala de probabilidade é necessário definir-se a escala de impacto, conforme pode ser observado na Tabelas 5.

Tabela 05 – Avaliação qualitativa do Impacto

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: BRASIL, 2019c

Dessa maneira, procede-se a avaliação do Risco Inerente considerando-se a pior hipótese imaginando-se a inexistência de medidas de controle ou a ineficácia do controle estabelecido. Isto será possível por meio da criação do Matriz de Riscos e Controles, permitindo o acompanhamento quantitativo dos riscos de modo que quanto maior for a probabilidade e o impacto de um risco, maior será seu nível de criticidade (BRASIL, 2019c).

Com a definição dos níveis de risco inerentes aos objetivos do processo numa combinação entre probabilidade e impacto, a OM deverá elaborar uma Matriz de Riscos e Controles, como apresenta-se a Tabela 6.

Tabela 06 – Extrato da Matriz de Riscos e Controles (Avaliação de probabilidade e impacto)

Objetivos do processo	Nº Obj	Riscos inerentes aos objetivos	Nº Risco	P	I	P x I (magnitude)	Nível de Risco
Objetivo 1	O1	Risco 1	R1	3	3	9	Alto
Objetivo 2	O2	Risco 2	R2	4	4	16	Extremo
		Risco 3	R3	4	5	20	Extremo
Objetivo 3	O3	Risco 4	R4	5	5	25	Extremo
Objetivo 4	O4	Risco 5	R5	4	5	20	Extremo
Objetivo 5	O5	Risco 6	R6	5	1	5	Médio
Objetivo 6	O6	Risco 7	R7	3	2	6	Médio

Fonte: BRASIL, 2019c

De posse dos resultados da combinação dos fatores probabilidade e impacto alcançados na Tabela 6, as OM deverão estabelecer uma escala dos níveis de riscos, conforme a Tabela 7.

Tabela 07 – Escalas dos níveis de risco

Nível de Risco (Impacto x Probabilidade), Criticidade ou Magnitude	
Descrição	Faixa
Risco Baixo	1 e 2
Risco Médio	3 a 6
Risco Alto	8 a 12
Risco Extremo	15 a 25

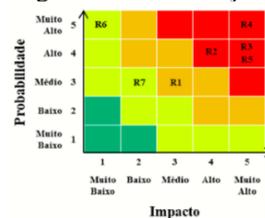
Fonte: BRASIL, 2019c

Após avaliar os riscos, a OM deverá estabelecer como irá responder aos riscos, devendo proceder como a orientação a seguir:

A OM deve identificar qual estratégia seguir (aceitar, compartilhar, evitar ou mitigar) em relação aos riscos mapeados e avaliados. A escolha da estratégia dependerá do nível de exposição a riscos previamente estabelecido pela organização, em confronto com a avaliação que se fez do risco e da relação custo benefício (BRASIL, 2019c, p.18).

Dessa forma, deve-se levar em consideração a Matriz de Exposição a Riscos visualizando-se na Figura 3 no qual o risco do quadrante vermelho deverá receber prioridade no tratamento.

Figura 03 – Priorização do tratamento dos riscos inerentes

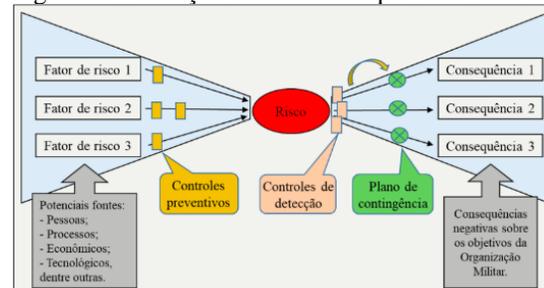


Fonte: BRASIL, 2019c

Definidos os processos, passa-se ao estabelecimento de atividades de controle internos os quais são destinados à prevenção e detecção dos eventos indesejáveis e preparação antecipada de planos de contingência. Nesta fase, os riscos passam a ser considerados como riscos residuais estimados devido a implementação dos controles internos e reavaliação dos riscos o que leva ao gestor estimar um novo grau de criticidade para os riscos.

Na Figura 4 pode-se verificar o posicionamento dos controles classificados como preventivos, de detecção e planos de contingência estabelecendo uma relação da causa, do evento e das consequências.

Figura 04 – Posição dos controles preventivos e de detecção (Técnica Bow-Tie)



Fonte: BRASIL, 2019c

Em seguida, faz-se necessário realizar a análise da Matriz de Riscos e Controles para garantir a real identificação dos possíveis riscos, sua análise e sua avaliação, certificando-se que os controles preventivos e de detecção e os planos de contingência foram elaborados e implementados. Dessa maneira, pode-se definir os níveis dos riscos residuais estimados devidamente apresentados na Tabela 8.

Tabela 8 - Matriz de Riscos Residuais Estimados (avaliação de probabilidade e impacto)

Objetivos do processo	Nº Obj	Riscos inerentes aos objetivos	Nº Risco	P	I	P x I (magnitude)	Nível de Risco
Objetivo 1	O1	Risco 1	R1	1	1	1	Baixo
Objetivo 2	O2	Risco 2	R2	1	2	2	Baixo
		Risco 3	R3	4	1	4	Médio
Objetivo 3	O3	Risco 4	R4	2	2	4	Médio
Objetivo 4	O4	Risco 5	R5	1	1	1	Baixo
Objetivo 5	O5	Risco 6	R6	2	1	2	Baixo
Objetivo 6	O6	Baixo	R7	1	2	2	Baixo
Nível de risco do processo (média aritmética)						2,3	Baixo

Fonte: BRASIL, 2019c

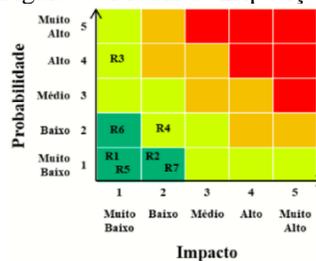
Após a reavaliação, pode-se chegar à Matriz de Exposição de Riscos Residuais Estimados, como pode ser observado na Figura 5.

Diante disso, pode-se estabelecer que o quadrante da cor vermelha corresponde ao risco inaceitável por possuir alta probabilidade de ocorrência o que exige tratamento imediato por meio de um Plano de Ação composto de um controle preventivo para eliminação das suas causas ou diminuir a periodicidade e controle detectivo e plano de contingência.

Por outro lado, os riscos existentes no quadrante laranja exigem monitoramento constante e tratam-se dos riscos prováveis com alta prioridade de ocorrência, baixo impacto e risco inesperado. Quando detectadas, exigem respostas rápidas a serem executadas por meio de plano de contingência previamente testado.

De forma mais branda, os riscos presentes no quadrante verde claro devem ser quantificados e rotineiramente monitorados tendo em vista que suas consequências são gerenciáveis e podem existir planos de contingência. Os riscos classificados no quadrante verde escuro devem ser gerenciados e controlados tendo em vista a pequenez do problema que representam, causando pouco prejuízo.

Figura 5 - Matriz de Exposição a Riscos Residuais Estimados



Fonte: BRASIL, 2019c

Isto posto, o PRisC deverá reavaliar os riscos ratificando ou retificando a eficácia dos controles estabelecidos. Neste momento, os riscos residuais passam a ser classificados como efetivos tendo em vista que o PRisC tem condições reais de verificar o grau de criticidade dos riscos após a avaliação dos controles e a reavaliação dos riscos. Na Tabela 9 pode-se observar um

extrato da Matriz de Riscos e Controles com a classificação dos níveis de risco após a avaliação dos riscos residuais efetivos.

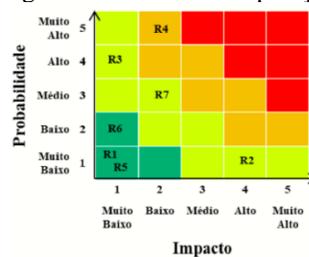
Tabela 9 - Matriz de Riscos Residuais Efetivos (Avaliação de probabilidade e impacto)

Objetivos do processo	Nº Obj	Riscos inerentes aos objetivos	Nº Risco	P	I	P x I (magnitude)	Nível de Risco
Objetivo 1	O1	Risco 1	R1	1	1	1	Baixo
		Risco 2	R2	1	4	4	Médio
Objetivo 2	O2	Risco 3	R3	4	1	4	Médio
		Risco 4	R4	5	2	10	Alto
Objetivo 4	O4	Risco 5	R5	1	1	1	Baixo
Objetivo 5	O5	Risco 6	R6	2	1	2	Baixo
Objetivo 6	O6	Baixo	R7	3	2	6	Médio
Nível de risco do processo (média aritmética)						4	Médio

Fonte: BRASIL, 2019c

Neste momento, o PRisC teve condições de testar o comportamento dos riscos, possibilitando a mudar a sua classificação obtida por meio da sua reavaliação chegando-se a uma nova classificação possibilitando realizar a distribuição dos riscos residuais efetivos como pode-se observar na Tabela 6.

Figura 6 - Matriz de Exposição a Riscos Residuais Efetivos



Fonte: BRASIL, 2019c

3 MATERIAL E MÉTODO

Um aspecto que chama atenção é o modelo de análise de riscos a partir dos dados obtidos da pesquisa bibliográfica e documental. Estes dados foram utilizados para embasar o presente trabalho com os importantes conceitos sobre gestão de riscos para ser aplicados na gestão patrimonial no setor público, particularmente no Exército Brasileiro.

Outro aspecto merecedor da análise é a metodologia de Gestão de Riscos aplicável ao desempenho dos gestores públicos responsáveis pela conservação dos bens móveis e imóveis, embasando o estudo de aspectos variados de suas atribuições. Nesse sentido, foi realizado uma pesquisa básica exploratória com o fulcro de melhor conhecer a sistemática de Gestão de Riscos aplicável no controle patrimonial no âmbito do Exército Brasileiro (BRASIL 2016a), (BRASIL 2018b), (BRASIL 2019c). Dessa forma, para alcançar o objetivo pretendido de obtenção dos dados, foi necessário realizar uma pesquisa exploratória acerca do tema com uma abordagem qualitativa por meio da busca de dados resultante de investigação literária e documental para agregar mais conhecimentos atualizados do tema em questão.

Nesse sentido, a presente pesquisa objetivou explorar os dados coletados para melhor conhecer a metodologia de gestão de riscos, aprimorando o entendimento já estabelecido e buscar uma solução para os pressentimentos dos trabalhos de gestão patrimonial a ser exercido nas OM do EB.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Um dado que chama a atenção é que a metodologia de gestão de riscos deixou de ser empregada exclusivamente no setor privado e passou a ter um importante papel no desempenho da administração pública no exercício da governança de risco. Assim, para o desenvolvimento de um gerenciamento de riscos corporativo eficaz, espera-se da alta administração do EB a clareza na atitude e nos interesses capazes de permear toda Instituição a executar uma gestão sinérgica com vistas à conquista dos objetivos estratégicos.

Outros indicadores merecedores de uma análise são os benefícios que impactam à sociedade advindos da implementação sistemática, estruturada e oportuna da metodologia de Gestão de Riscos no EB tendo em vista o adequado suporte às decisões que evitem impedir à Instituição de cumprir sua missão constitucional, especialmente os aspectos ligados ao controle patrimonial. Dessa forma, a aplicação da metodologia de Gestão de Riscos no EB eliminará ou mitigará os riscos que impedem a Instituição de cumprir seu dever de trabalhar para o bem comum da sociedade.

Outro aspecto importante é que, devido ao uso da ferramenta de Gestão de Riscos na administração pública federal, as auditorias de controle interno no âmbito do EB exigem das OM o cumprimento da Diretriz do Comandante do Exército no tocante ao monitoramento e tratamento dos riscos corporativos devidamente fiscalizados pelas Inspetorias de Contabilidade e Finanças do Exército e pelo Centro de Controle Interno do Exército.

Isto leva a reconhecer a necessidade de se estabelecer uma cultura de Gestão de Riscos no EB capaz de envolver todos os integrantes em diferentes níveis de empregar medidas de controle de acompanhamento dos riscos e resistir a eventos imprevisíveis, particularmente no controle do patrimônio, com tratamento previsto em Plano de Gestão e no Plano de Gestão de Risco da OM.

Enfim, o emprego da metodologia de Gestão de Riscos empregada no controle do patrimônio proporciona uma oportunidade de reavaliar as formas de trabalho no EB para redefinir prioridades e aprimorar os métodos de gestão patrimonial diante dos cenários de crise e restrições fiscais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em tempos de crise econômica, remete ao EB reavaliar a forma de trabalho, estudar a redefinição das prioridades e aperfeiçoar os métodos de gestão diante da probabilidade de ocorrência de danos e extravio dos bens móveis e riscos à integridade dos bens imóveis.

Dessa forma, percebe-se o alinhamento do EB com a política de governança estabelecida pela Presidência da República ao elaborar extensa metodologia para gestão de processos e de gestão de riscos. (BRASIL, 2017c) (BRASIL, 2019c). Isto permitiu às OM estabelecer parâmetros padronizados para monitorar o desempenho dos processos, conforme os objetivos estratégicos da Instituição (BRASIL, 2016b).

Por meio da análise dessa metodologia constante das fontes bibliográficas e dos documentos, identificou-se os parâmetros e os conceitos de controle patrimonial praticados no EB (BRASIL, 2016a) (BRASIL, 2018b). Ao concluir a execução das oito etapas do Processo de Gestão de Riscos, o agente público irá identificar, avaliar e monitorar os riscos capazes de afetar seu patrimônio. Dessa forma, as OM do EB poderão elaborar a Matriz de Riscos e Controles para servir de base ao seu Plano de Gestão de Riscos, possibilitando tratar os eventos potencialmente impactantes ao seu patrimônio e colaborando para a sua conservação (BRASIL, 2019c).

Espera-se, por meio deste estudo, que os militares na função de Fiscal Administrativo e demais agentes da administração sejam beneficiados pela melhoria na capacidade de gerir processos nas atividades de quantificação e monitoração dos riscos no controle patrimonial.

Portanto, após avaliar o ambiente interno, por meio da Matriz SWOT, e estabelecer os seus objetivos de controle do patrimônio, esses agentes públicos poderão seguir o processo apresentado na Tabela 10 para proceder a avaliação dos riscos, atribuindo o nível máximo de risco.

Tabela 10 - Matriz de Riscos e Controles (Avaliação de probabilidade e impacto - Riscos Inerentes)

Processo		Controle patrimonial									
Fixação de Objetivos		Identificação de Eventos			Avaliação de Riscos						
Objetivos do processo	Nº Obj	Riscos inerentes aos objetivos	Nº Risco	Fator de Risco (Causa)		Nº FR	Consequência	Avaliação de risco inerente			Nível de Risco
				Fonte	Vulnerabilidade			PI	P x I		
Patrimônio imobiliário conservado	O1	Ausência de pessoal qualificado para fazer a manutenção dos imóveis	R1	Pessoas	Ausência de cursos profissionalizantes	FR1	Incapacidade de dispor imóvel	4	5	20	Extremo
Patrimônio mobiliário conservado	O2	Material permanente sem responsável legal	R3	Processos	Ausência de designação de detentor direto do material	FR3	Extravio de material permanente	5	5	25	Extremo
Nível de Risco do Processo								22,5			Extremo

Fonte: Adaptado pelo autor de BRASIL(2019c, p. 56)

Em seguida, a Tabela 11 serve de parâmetro para auxiliá-los na elaboração das respostas e das atividades de controle os quais foram determinantes, neste caso, para mudar o nível de risco estimado para Médio.

Tabela 11 - Matriz de Riscos e Controles (respostas aos riscos e atividades de controle para os riscos estimados)

Processo:		Controle patrimonial										
Fixação de Objetivos		Resposta a Risco	Atividade de Controle									
Objetivos do processo	Nº Obj	Estratégia de Tratamento dos Riscos	Controles preventivos	Nº Ct	Controles de detecção	Nº Ct	Planos de contingência	Nº PC	Avaliação de risco residual estimado			Nível de Risco
									P	I	P x I	
Patrimônio imobiliário conservado	O1	Mitigar	Previsão de recursos orçamentários para custeio de cursos profissionalizantes	C1	Entrevistar o pessoal empregado na manutenção dos bens imóveis	C2	Qualificar o pessoal antes do seu emprego	PC1	3	2	6	Médio
Patrimônio mobiliário conservado	O2	Mitigar	Documento que comprove o recebimento do material pelo responsável	C5	Nomear Comissão para entregar o material aos detentores	C6	Instauração de Processo Administrativo	PC3	2	2	4	Médio
Nível de Risco do Processo								5			Médio	

Fonte: Adaptado pelo autor de BRASIL(2019c, p. 56)

Por fim, pode-se realizar o monitoramento, por meio de implementação de controles preventivos, de detecção e dos planos de contingência, o gestor público poderá chegar a uma avaliação do risco residual efetivo, inferindo a uma mudança para níveis de risco mais confiantes.

Tabela 12 - Matriz de Riscos e Controles (Monitoramento dos Riscos Residuais Efetivos)

Processo:		Controle patrimonial						
Fixação de Objetivos		Monitoramento						
Objetivos do processo	Nº Obj	Controles preventivos	Controles de detecção e planos de contingência		Avaliação de risco residual efetivo			Nível de Risco
		Eficácia	Eficácia	P	I	P x I		
Patrimônio imobiliário conservado	O1	Eficaz	Ineficaz	3	5	15	Extremo	
Patrimônio mobiliário conservado	O2	Eficaz	Eficaz	2	2	4	Médio	
Nível de Risco do Processo						9,5	Alto	

Fonte: Adaptado pelo autor de BRASIL(2019c, p. 56)

Nesse sentido, pode-se concluir que o emprego dessa metodologia no controle patrimonial exige um grau de comprometimento de todas OM do EB, baseado em trabalho sinérgico entre os demais níveis de administração, desencadeando uma desejada motivação cultural. (MIRANDA, 2017) (BRASIL, 2019c).

Em síntese, pode-se inferir que, o militar na função de Fiscal Administrativo e demais agentes da administração serão capazes não apenas de responder a eventos de forma antecipada, mas corroborar na construção de uma cultura capaz de responder e resistir a eventos imprevistos. Portanto, constata-se a importância dos gestores de se integrar a uma cultura da Gestão de Riscos para definir suas estratégias no controle patrimonial, identificando seus objetivos, avaliando a probabilidade e o impacto, implementando medidas de controles como respostas a esses riscos e monitorando continuamente os processos para acompanhar a evolução dos riscos.

Enfim, este artigo exige um maior aprofundamento tendo em vista ao vasto referencial teórico existente, as atividades de gestão de risco no controle do material bélico durante o adestramento de tropas e nas Operações desenvolvidas pelo Exército Brasileiro em missão de paz da Organização das Nações Unidas; no Programa Emergencial de Distribuição de Água para consumo humano nas áreas atingidas pela seca na região Nordeste, norte de Minas Gerais e Norte do Espírito Santo; em Operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO), dentre outras.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Decreto nº 98.820, de 12 de janeiro de 1990**: aprova o Regulamento de Administração do Exército (RAE), Brasília, DF, 1990.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. 11º ICFEx. **Cartilha Patrimonial**. 1. Ed. Brasília, DF: 11ª Inspeção de Contabilidade e Finanças do Exército (11ª ICFEx), 2016a.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Portaria nº 213 – EME, de 7 de junho de 2016**: aprova o Manual Técnico de Gestão de Processos (EB20-MT-11.002), Brasília, DF, 2016b.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Portaria nº 222-EME, de 5 de junho de 2017**: aprova a Metodologia da Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB 20-D07.089), Boletim do Exército. Brasília, DF, 2017a.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Portaria nº 1.042-EME, de 18 de agosto de 2017**: aprova o Plano Estratégico do Exército 2016- 2019, integrante da Sistemática de Planejamento Estratégico do Exército, 3ª Edição, Brasília, DF, 2017b

_____. Presidência da República. Casa Civil. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**: dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, Brasília, DF, 2017c.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Apostila de Gestão de Riscos e Controles Internos**. 3. ed. Brasília, DF: Centro de Controle Interno do Exército (CCIEEx), Brasília, DF, 2018a.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Portaria nº 063-DEC, de 25 de setembro de 2018:** aprova o Caderno de Instrução sobre Gestão Patrimonial no âmbito do Exército Brasileiro (EB50-CI-04.002), 3ª Edição, Brasília, DF, 2018b

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Portaria nº 004-EME, de 3 de janeiro de 2019:** aprova a Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB 10-P-01.004), 2ª Edição/2018, Brasília, DF, 2019a.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Portaria nº 225-EME, de 26 de julho de 2019:** aprova a Diretriz Reguladora da Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB20-D-02.010), 1ª Edição, Brasília, DF, 2019b.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Portaria nº 292-EME, de 2 de outubro de 2019:** aprova o Manual Técnico da Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB20-MT-02.001), 1ª Edição, Brasília, DF, 2019c.

COSO. Gerenciamento **de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada.** Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>. Acesso em 07 jun. 2019.

KAERCHER, Adi Regina; DA LUZ, Daniel Fonseca. **Gerenciamento de Riscos do ponto de vista da Gestão da Produção.** ed. Rio de Janeiro: Interciência, 2016.

MIRANDA, Rodrigo Fontenelle de A. **Implementando a Gestão de Riscos no setor público.** 1. reimpr Belo Horizonte: Fórum, 2017. 181 p.

TCU – TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Portaria Segecex nº 9, de 18 de maio de 2017. Aprova o documento “Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos”. Brasília: TCU, 2017.