

Gestão de Riscos

Avaliação da Maturidade



Ministério do Desenvolvimento Regional

Elaboração:

Coordenação de Inteligência e Riscos

Coordenação-Geral de Inteligência e Riscos

Assessoria Especial de Controle Interno

2020

Sumário

- Introdução 4
- Metodologia 6
 - Análise por amostragem 6
 - Cálculo do nível de maturidade 8
- Análise 10
 - Início da análise..... 10
 - Parte A – Ambiente 11
 - Parte B – Processos 21
 - Parte C – Parcerias 32
 - Parte D - Resultados..... 35
- Conclusão 40

Avaliação da Maturidade da Gestão de Riscos no MDR

Introdução

A Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1, de 10 de maio de 2016 (IN MP/CGU nº 1/2016) estabeleceu que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal passassem a promover medidas para institucionalizar práticas relacionadas à Gestão de Riscos.

O Ministério do Desenvolvimento Regional - MDR foi criado em janeiro de 2019 a partir da junção dos antigos Ministério da Integração Nacional e Ministério das Cidades. Infelizmente, a junção de dois ministérios amplos e as sucessivas trocas de gestão e de estrutura acabaram por interferir no desenvolvimento da gestão de riscos e demais atividades de todo o MDR.

Contudo, visando dar cumprimento à IN MP/CGU nº 1/2016, o Ministério do Desenvolvimento Regional -MDR publicou a Portaria MDR nº 1.427, de 20 de maio de 2020, que institui o Comitê Interno de Governança - CIGov.

O CIGov aprovou, por meio da Resolução nº 7, de 27 de agosto de 2020, a Política e a Metodologia de Gestão de Riscos do MDR a fim de dar início à implementação do Projeto de Gestão de Riscos.

Dessa forma, para mensurar, no início do projeto, a Gestão de Riscos no âmbito do Ministério do Desenvolvimento Regional, foi criado e aplicado o questionário “Avaliação da Maturidade da Gestão de Riscos no MDR”, com 46 questões, a fim de analisar a percepção dos gestores quanto ao tema. Dessas 46 questões, 02 são sobre a lotação e cargo/função ocupados, 04 são para expressar observações e/ou comentários sobre cada parte do questionário e 40 são premissas, sobre as quais os entrevistados responderam: “Concordo”, “Concordo parcialmente”, “Discordo parcialmente”, “Discordo” e “Não sei”.

Para a construção do referido questionário, foi observado o modelo utilizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), pois esse órgão demonstra maior amadurecimento do tema Gestão de Riscos.

Segundo o TCU, o modelo utilizado tem como premissas que a maturidade da gestão de riscos de uma organização é determinada pelas capacidades existentes em termos de lideranças,

políticas e estratégias e de preparo das pessoas para gestão de riscos, bem como pelo emprego dessas capacidades aos processos e parcerias e pelos resultados obtidos na melhoria do desempenho da organização no cumprimento de sua missão institucional de gerar valor para as partes interessadas com eficiência e eficácia, transparência e *accountability*, e conformidade com leis e regulamentos.

Assim, por meio da plataforma Lime Survey, foi possível implementar e executar o questionário de Avaliação da Maturidade da Gestão de Riscos no âmbito do Ministério do Desenvolvimento Regional.

Como público-alvo do questionário, foi definido um grupo de gestores que ocupam cargos de Direção e Assessoramento Superior - DAS ou Funções Comissionadas do Poder Executivo – FCPE, níveis 3 a 5, por considerar que esse grupo subsidia mais ativamente a alta administração nas tomadas de decisão.

O questionário ficou disponível para preenchimento no período de 20 de julho a 21 de agosto do corrente ano e, durante esse período, a Assessoria de Comunicação (ASCOM) enviou o link do questionário no dia 20/07, bem como lembretes nos dias 27/07, 03/08 e 17/08 por e-mail ao grupo de gestores.

A seguir será apresentada a metodologia utilizada para o cálculo da amostra e do nível de maturidade em gestão de riscos; a análise de todos os itens e seções do questionário; e a conclusão deste trabalho.

Metodologia

Análise por amostragem

Para o preenchimento do questionário de Avaliação da Maturidade da Gestão de Riscos no MDR foi definido um público-alvo composto por gestores ocupantes de DAS ou FCPE, 3 a 5, o que totalizou 259 gestores.

Considerando as possibilidades de férias, afastamentos, viagens e outras circunstâncias que pudessem impedir a aplicação da pesquisa na totalidade de pessoas, foi realizado um cálculo para definir o quantitativo mínimo por amostragem que pudesse garantir a eficácia das respostas a serem obtidas com o questionário.

O tamanho da amostra é o número de respostas completas recebidas em uma pesquisa, ou seja, é apenas parte do grupo ou universo desejado que apresenta opiniões ou comportamentos relevantes ao tema pesquisado.

Para calcular o tamanho da amostra, é necessário ter definido três termos, quais sejam: tamanho da população, margem de erro e nível de confiança da amostra. (Fonte: pt.surveymonkey.com)

Tamanho da população: é o número total de pessoas do grupo a ser estudado.

Margem de erro: é uma porcentagem que indica o nível de correspondência dos resultados da pesquisa com as opiniões da população total. Quanto menor a margem de erro, mais perto de um resultado preciso a pesquisa estará.

Nível de confiança da amostra: é uma porcentagem que revela o quanto você pode estar confiante de que a população selecionaria uma resposta dentro de um determinado intervalo de respostas.

Para encontrar o número da amostra a ser pesquisada a partir das variáveis elencadas acima, é preciso fazer uso do teorema do limite central. Ele fornece suporte matemático ao conceito de que a média de uma amostra aleatória de uma população grande tende a estar próxima da média da população completa.

Este teorema é representado pela seguinte fórmula:

$$n = N \frac{Z^2 p (1-p)}{e^2} + Z^2 p (1-p)$$

Onde:

n = o tamanho da amostra que queremos calcular;

N = tamanho do universo;

Z = o desvio padrão que é aceito para alcançar o nível de confiança desejado;

e = a margem de erro máximo que é admitida;

p = a proporção que se espera encontrar.

Para encontrar o valor correto de “Z” a ser usado, consulte a tabela abaixo:

Nível de confiança desejado	escore z
80%	1,28
85%	1.44
90%	1,65
95%	1,96
99%	2,58

Tabela 1 - Desvio padrão

O resultado obtido com a amostra será o mais provável de ser encontrado também no universo total da pesquisa.

Assim, com uma margem de erro de 5% e um grau de confiança de 95%, o tamanho da amostra deveria ser de ao menos 155 respostas completas.

Posto isso, ao consultar as respostas do questionário de Avaliação da Gestão de Riscos no MDR na plataforma Lime Survey, foi possível extrair o seguinte quantitativo:

Sumário de Respostas	
Total de respostas	101
Respostas incompletas	44
Respostas completas	57

Tabela 2 - Sumário de respostas

Dessa forma, para fins de análise das respostas, foram consideradas apenas as repostas completas, as quais, utilizando o mesmo cálculo apresentado acima, o quantitativo extraído do questionário representa uma margem de erro de 10% e um grau de confiança de 90%, ou seja, a quantidade de respostas ainda apresenta um grau de confiança alto, porém uma margem de erro maior, refletindo uma menor precisão nos valores que serão apresentados adiante.

Cálculo do nível de maturidade

O nível de maturidade da gestão de riscos reflete, segundo o TCU, as capacidades existentes na organização em termos de liderança, políticas e estratégias, e preparo das pessoas para a gestão de riscos, bem como o emprego dessas capacidades a processos e parcerias e os resultados obtidos com a gestão de riscos na melhoria do desempenho organizacional. Assim, é possível falar em maturidade da organização em cada uma das dimensões do modelo, como também em maturidade global em gestão de riscos, quando consideradas todas as dimensões.

Com base no modelo do TCU para avaliação da maturidade em gestão de riscos, o cálculo para definição do índice de maturidade para cada aspecto da gestão de riscos é realizado atribuindo-se quatro pontos para a presença integral e consolidada da prática ou característica de gestão, um, dois ou três para quando a presença é parcial e de acordo com sua intensidade, e zero ponto para a ausência total.

Com base nessa pontuação, as questões da pesquisa de maturidade da gestão de riscos no MDR tiveram as seguintes pontuações e respectivas opções de respostas: 0 – Não sei; 1 – Discordo; 2 – Discordo parcialmente; 3 – Concordo parcialmente; e 4 – Concordo.

Assim, o índice de maturidade de cada dimensão (Ambiente; Processos; Parcerias; e Resultados) é apurado tomando-se o somatório de pontos do conjunto de questões que a compõe e calculando a razão entre a pontuação alcançada e a pontuação máxima possível, expressando esse quociente entre 0% e 100%. Em seguida esse quociente é multiplicado pelo peso de cada dimensão, resultando no índice de maturidade da dimensão e no global, conforme exemplo da tabela 03.

DIMENSÃO	PESO	EXEMPLO		
		IMD	PESO	PONDERADO
Ambiente	40	52,6	0,4	21,0
Processos	30	45,9	0,3	13,8
Parcerias	10	80,1	0,1	8,0
Resultados	20	49,5	0,2	9,9
ÍNDICE DE MATURIDADE GLOBAL				52,7

Tabela 3 – Exemplo cálculo de índice de maturidade

Dessa maneira, após o cálculo dos índices de maturidade, resta identificar em qual nível está a maturidade de gestão de riscos do órgão, conforme a tabela 4.

ÍNDICE DE MATURIDADE APURADO	NÍVEL DE MATURIDADE
De 0% a 20%	Inicial
De 20,1% a 40%	Básico
De 40,1% a 60%	Intermediário
De 60,1% a 80%	Aprimorado
De 80,1% a 100%	Avançado

Tabela 4 - Nível de maturidade

Dessa forma, com base nas metodologias apresentadas, será feita análise dos itens do questionário e, na conclusão, será apresentado o nível de maturidade do Ministério, conforme cálculo descrito acima.

Início da análise

Esta análise terá como base o quantitativo de respostas completas, conforme demonstrado na metodologia. Porém, a aderência ao preenchimento da pesquisa foi significativamente baixa apesar dos contatos feitos pela Coordenação-Geral de Inteligência e Riscos - CGIR com os gabinetes das Secretarias e as tratativas feitas pelo Chefe da AECI com todos os Secretários, a fim de fortalecer a aderência ao questionário, bem como os e-mails encaminhados pela ASCOM como lembretes semanais para preenchimento da avaliação. Outrossim, cumpre destacar que o cargo de DAS 5 foi aquele que obteve o menor percentual de aderência à avaliação de maturidade da gestão de riscos.

A relação de aderência, dividida por cargo, está representada na tabela e no gráfico abaixo.

Cargos	Total	Aderência	Percentual de aderência
DAS 3	76	12	15,8%
FCPE 3	67	19	28,35%
DAS 4	80	19	23,75%
FCPE 4	9	4	44,4%
DAS 5	27	3	11,1%
FCPE 5	0	0	0

Tabela 5 - Percentual de aderência por DAS/FCPE

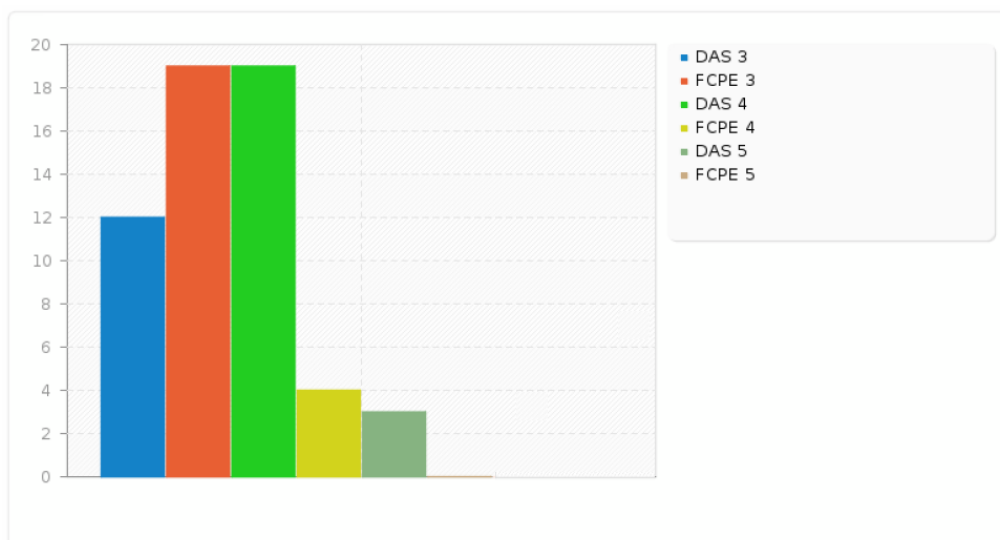


Gráfico 1 – Aderência ao questionário

A Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos do MDR foi dividida em 4 partes, quais sejam, A -Ambiente, B - Processos, C - Parcerias e D - Resultados.

Primeiramente, é realizada a identificação do respondente, visando apenas demonstrar em qual Secretaria o gestor está lotado e o nível do cargo/função ocupado.

A primeira parte, Ambiente, tem como objetivo conhecer a percepção dos gestores sobre os aspectos relacionados às capacidades existentes no MDR em termos de liderança, políticas, estratégias e de preparo das pessoas, incluindo aspectos relacionados à cultura e à governança de riscos.

A segunda parte, Processos, busca conhecer a percepção dos gestores sobre os processos de trabalho voltados para a identificação de riscos, avaliação da probabilidade de ocorrência e os impactos nos resultados pretendidos, bem como as etapas tratamento (resposta a riscos), monitoramento e comunicação de riscos.

A parte referente às Parcerias visa conhecer a percepção dos servidores sobre a existência de medidas específicas para gerenciar riscos quando se trabalha com parceiros, cujo relacionamento visa ao cumprimento de objetivos previamente acordados entre o MDR e os entes públicos ou privados.

Entende-se por parceria qualquer arranjo estabelecido a fim de possibilitar um relacionamento colaborativo entre as partes, visando ao alcance de objetivos específicos previamente acordados. São exemplos de parceria os arranjos de terceirização ou contratação de serviços relevantes para o negócio e a criação de sociedades de propósito específico.

E a quarta e última parte, Resultados, procura identificar se o gerenciamento de riscos tem sido eficaz para a melhoria dos processos de governança e gestão e os resultados da gestão de riscos têm contribuído para o alcance dos objetivos relacionados à eficiência das operações, à qualidade de bens e serviços, à transparência e à prestação de contas e ao cumprimento de leis e regulamentos.

Parte A – Ambiente

Nesta parte, as questões de 03 a 05, referem-se à Liderança e buscam avaliar em que medida os responsáveis pela governança e a alta administração exercem governança em gestão de riscos, assumindo um compromisso forte e sustentado, estimulando o comprometimento com a gestão de riscos em todos os níveis do MDR.

Dessa forma, as questões 03 e 04 explicitam que a maioria dos respondentes concordam ou concordam parcialmente que a Alta Administração reconhece a importância da cultura da integridade e valores éticos e da consciência de riscos para reforçar o *accountability*, bem como que a alta

administração utiliza instâncias internas (ex.:comitês temáticos, áreas especializadas no assunto) e outras medidas para apoiar suas responsabilidades de governança de riscos e assegurar que a gestão de riscos seja integrada aos processos de gestão do MDR, conforme se demonstra nos gráficos 02 e 03, respectivamente.

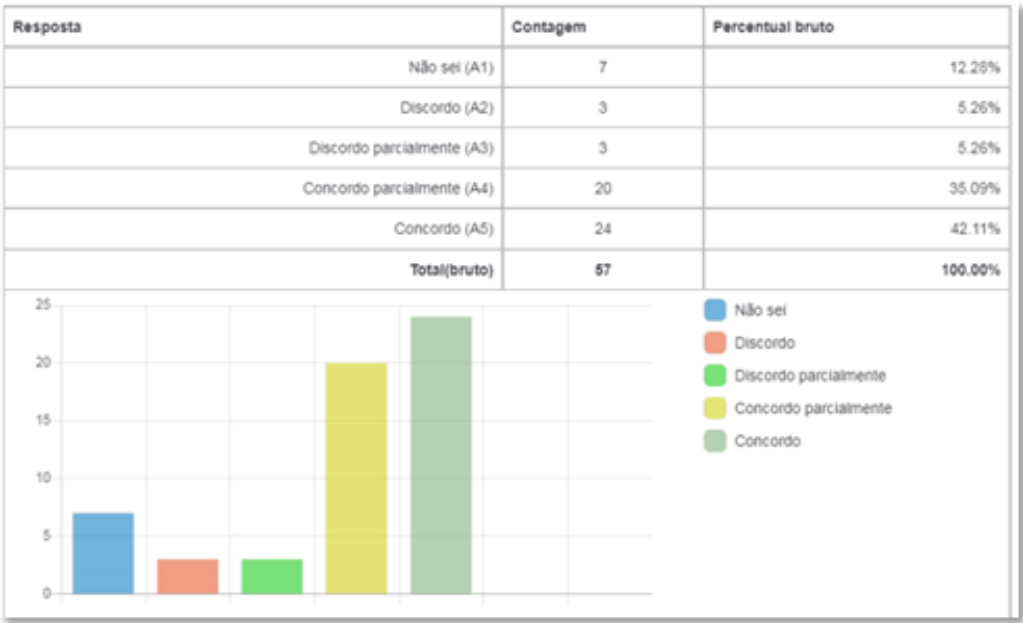


Gráfico 2 – Detalhamento dos dados da Questão 03

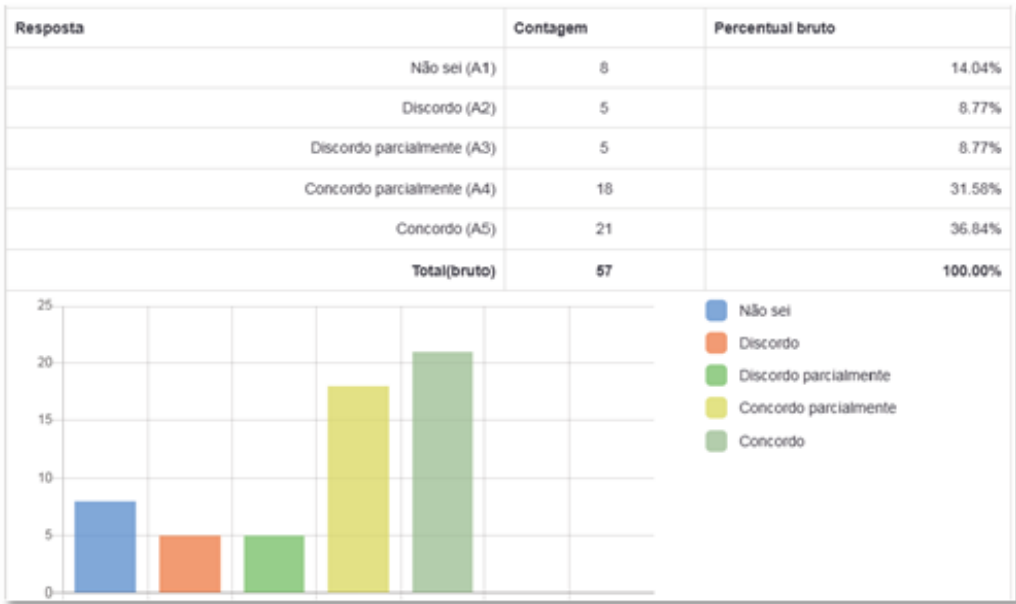


Gráfico 3 - Detalhamento dos dados da questão 04

O destaque para o quesito Liderança fica à cargo da questão 05, pois se percebe um equilíbrio tendendo à negatividade. Se analisarmos a questão dividindo as respostas em três grupos, quais sejam, aqueles que marcaram “concordo” e “concordo parcialmente”; aqueles que marcaram “discordo parcialmente” e “discordo”; e aqueles que marcaram “não sei”, se obtém um resultado

ligeiramente negativo, pois aproximadamente 1/3 do público respondeu que não sabe se a alta administração define o nível de maturidade almejado para a gestão de riscos e monitora o progresso das ações para atingir ou manter-se no nível definido, e 24,57%, de alguma maneira, discordam da premissa. Ou seja, ao se comparar com as respostas “concordo” e “concordo parcialmente”, que juntas somaram 45,62%, a maioria das pessoas ou não concorda ou não sabe se a Alta Administração realiza as tarefas descritas na premissa, conforme é possível inferir do gráfico 04.

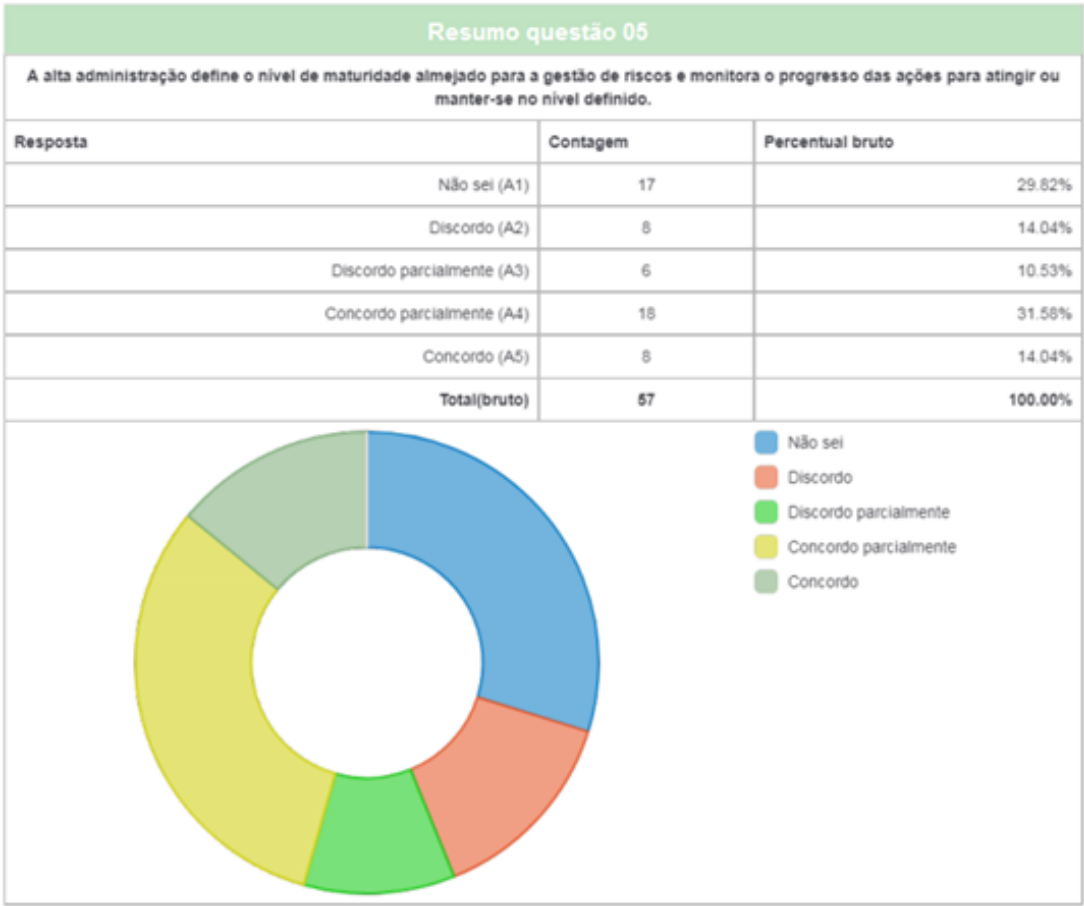


Gráfico 4 – Detalhamento dos dados da questão 05

Sobre o quesito Políticas e Estratégias, as questões de 06 a 13 buscaram avaliar em que medida o MDR dispõe de políticas e estratégias de gestão de riscos definidas, comunicadas e postas em prática, de maneira que o risco seja considerado na definição da estratégia, dos objetivos e planos em todos os níveis críticos da entidade.

De modo geral, se considerarmos que as premissas de cada questão traduzem a ideia de que a alta administração realiza as ações ali descritas, então o resultado da maioria das questões é negativo, pois demonstra que aqueles que responderam “Não sei”, “Discordo”, e “Discordo parcialmente”, se somados, representam a maior parte dos entrevistados, em cada uma das questões, conforme os gráficos abaixo.

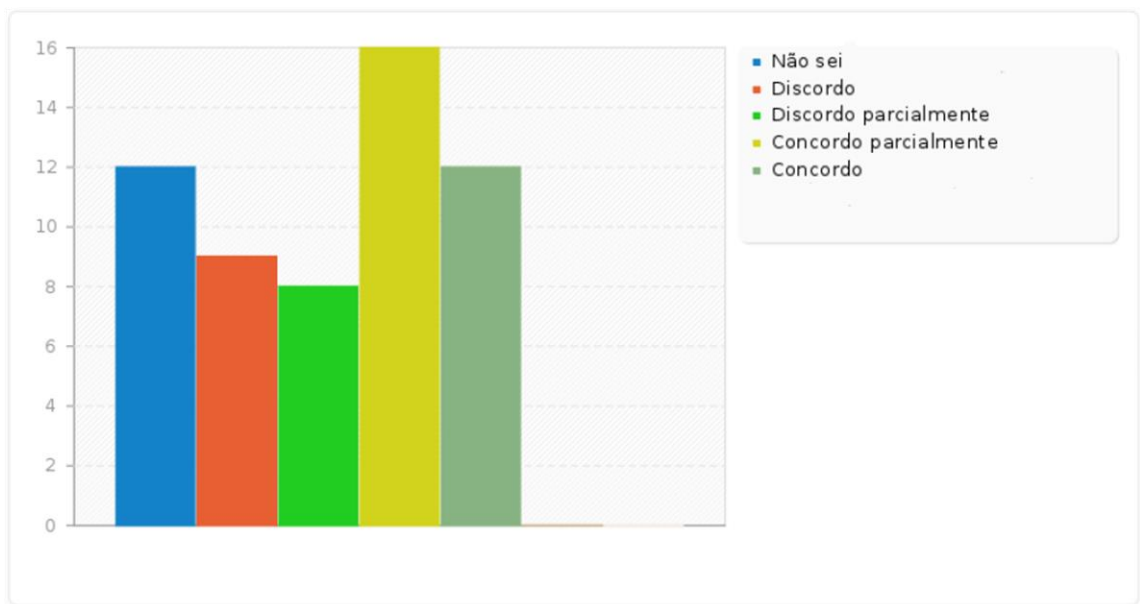


Gráfico 5 - Detalhamento dos dados da questão 06

Resumo de A7

A alta administração define, comunica, monitora e revisa o apetite a risco na forma de uma expressão ampla, porém suficientemente clara, de quanto risco a organização está disposta a enfrentar na implementação da estratégia para cumprir a missão do MDR.

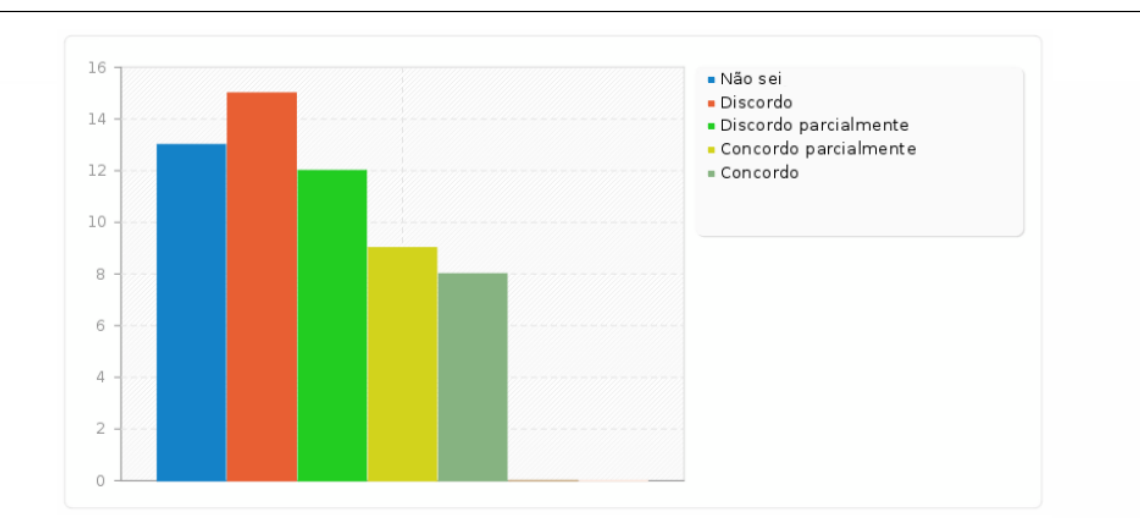


Gráfico 6 - Detalhamento dos dados da questão 07

Resumo de A8

A gestão de riscos é integrada ao processo de planejamento estratégico de modo que os objetivos estratégicos de alto nível são alinhados e dão suporte à missão, à visão e aos propósitos do MDR e selecionadas as estratégias para atingi-los, considerando as várias alternativas de cenários e os riscos associados.

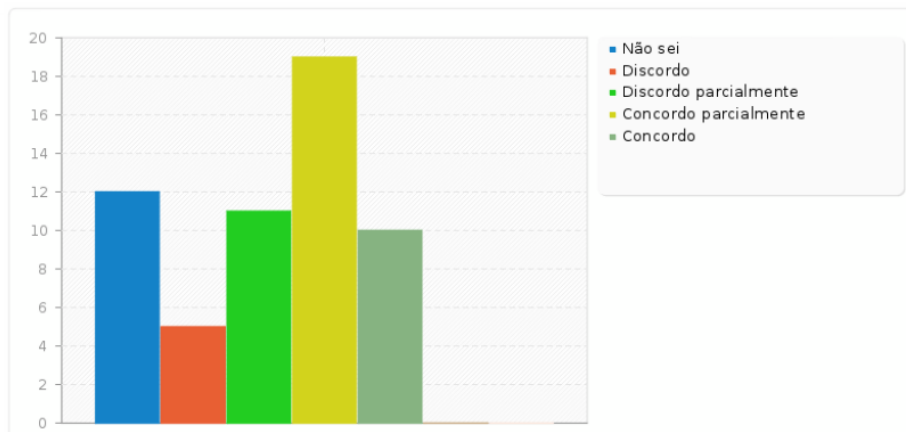


Gráfico 7 - Detalhamento dos dados da questão 08

Resumo de A9

Os objetivos estratégicos e as prioridades do MDR são claramente comunicados a todos os servidores.

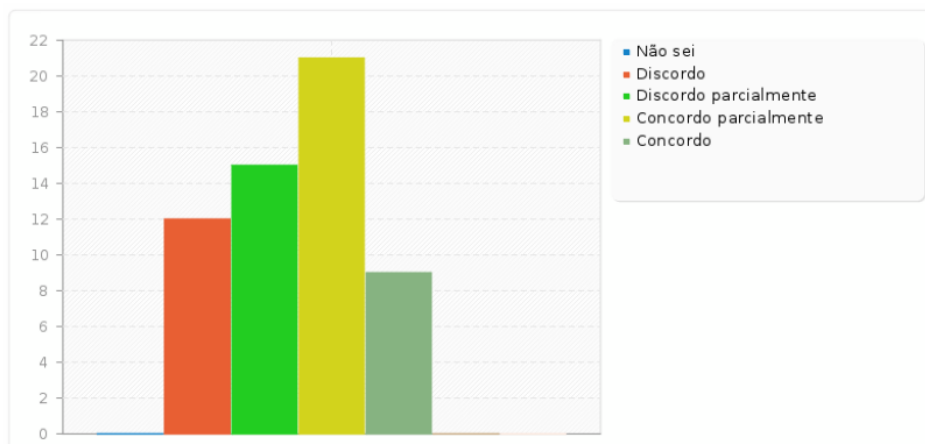


Gráfico 8 - Detalhamento dos dados da questão 09

Resumo de A10

O MDR dispõe de uma política de gestão de riscos estabelecida e aprovada pela alta administração, comunicada apropriadamente e disponível para acesso a todos.

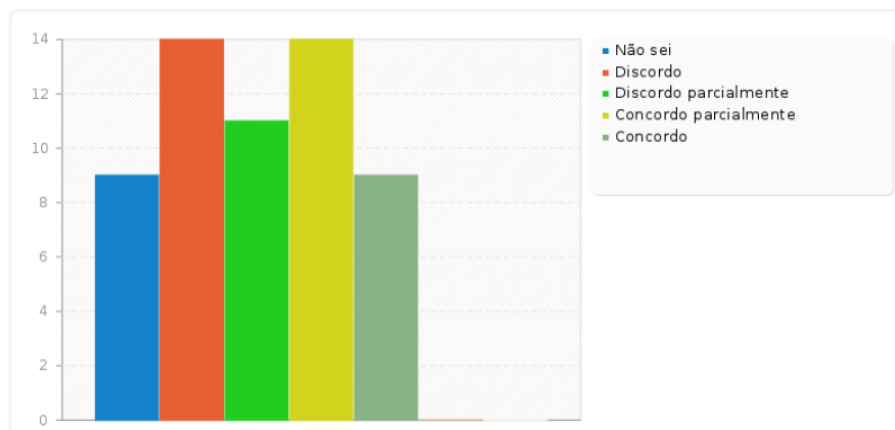


Gráfico 9 - Detalhamento dos dados da questão 10

Os destaques para o quesito “Políticas e Estratégias” são extraídos das questões 11, 12 e 13, pois apresentam um maior índice de desfavorabilidade, ou seja, todos aqueles que responderam “Discordo parcialmente”, “Discordo” e “Não sei” representam a maior parte dos entrevistados.



Gráfico 10 – Detalhamento dos dados da questão 11

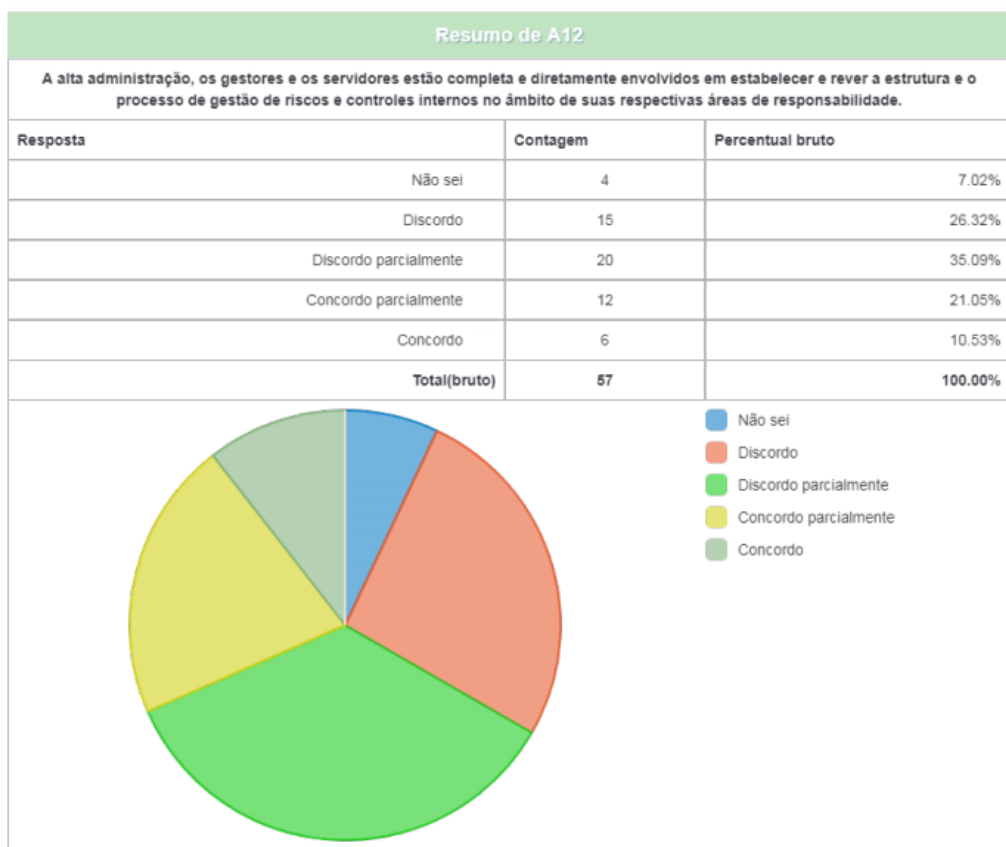


Gráfico 11 - Detalhamento dos dados da questão 12

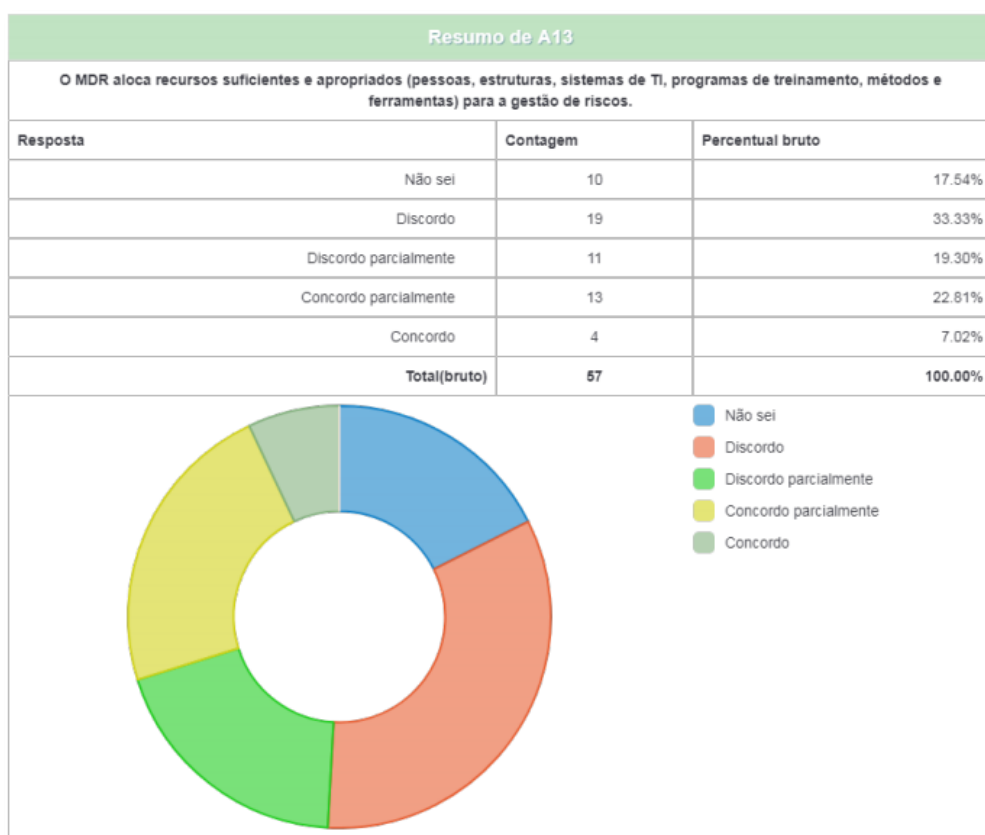


Gráfico 12 - Detalhamento dos dados da questão 13

E nas perguntas de 14 a 17, referente a Pessoas, buscou-se avaliar em que medida as pessoas no MDR estão informadas, habilitadas e autorizadas para exercer seus papéis e suas responsabilidades no gerenciamento de riscos e controles.

De modo geral, conforme se depreende do gráfico 13, a maioria dos entrevistados ainda não entendem seus papeis e o de seus cargos na estrutura de gerenciamento de riscos. Além disso, como demonstra o Gráfico 14, é possível verificar que a maioria dos entrevistados não entendem a Assessoria Especial de Controle Interno como apoiadora e facilitadora no estabelecimento de processos de gerenciamento de riscos em suas áreas de responsabilidade.

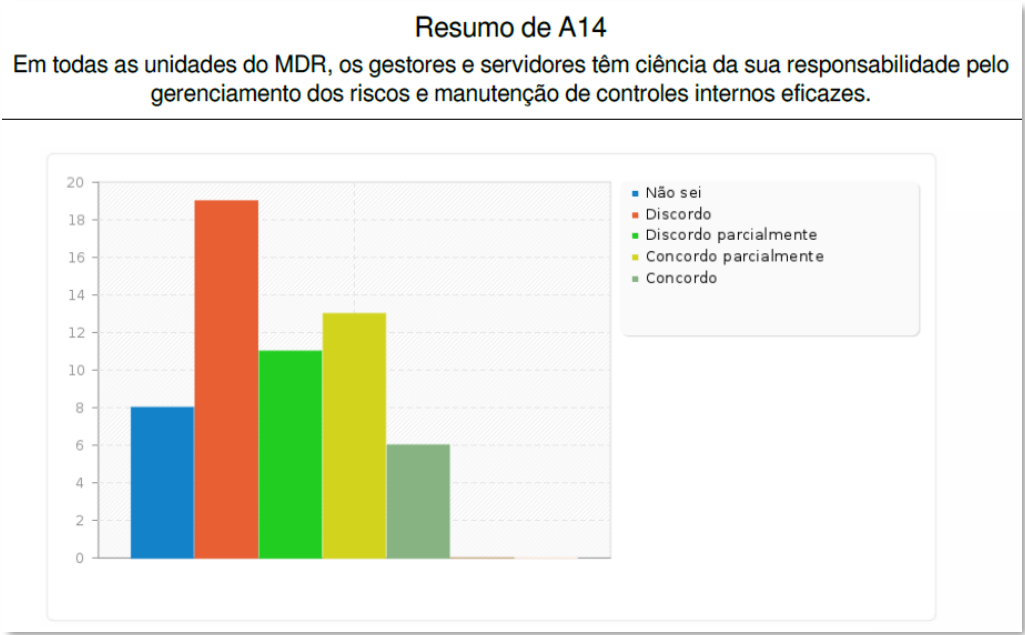


Gráfico 13 - Detalhamento dos dados da questão 14

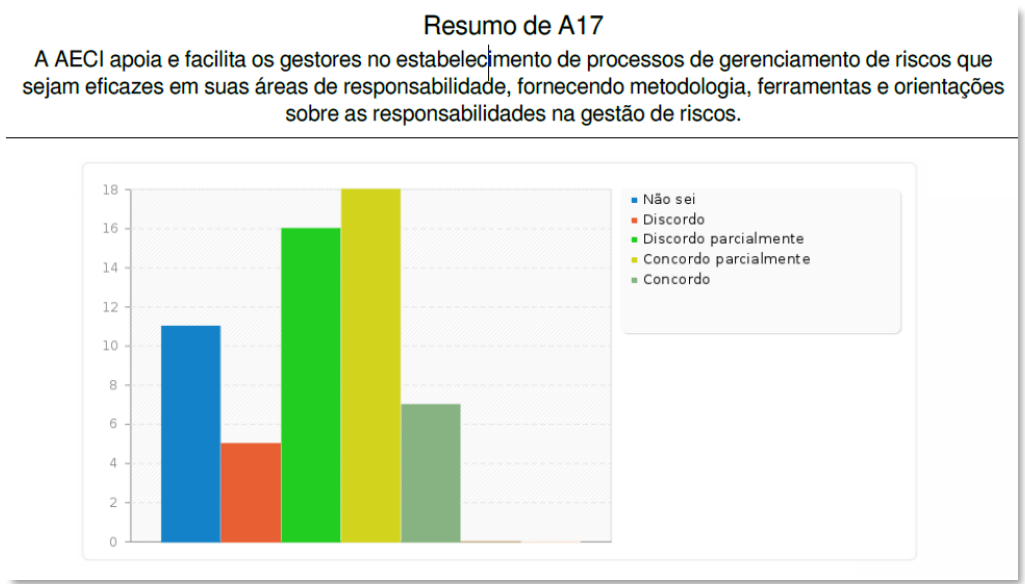


Gráfico 14 - Detalhamento dos dados da questão 17

Ainda sobre o quesito Pessoas, cumpre destacar as respostas das questões 15 e 16, que buscaram avaliar, respectivamente, o quanto os gestores são orientados e estimulados a encaminhar assuntos relacionados a riscos às instâncias decisórias adequadas, e se os gestores e servidores são regularmente capacitados para conduzir a gestão de riscos em suas unidades e orientar suas equipes sobre esse tema.

A Questão 15 obteve uma discordância de 56,14% quanto à sua premissa, e a questão 16 apresentou um resultado negativo ainda mais elevado, com 73,68% respondendo “Não sei”, “Discordo” e “Discordo parcialmente”, conforme se depreende dos gráficos 15 e 16 abaixo.



Gráfico 15 - Detalhamento dos dados da questão 15

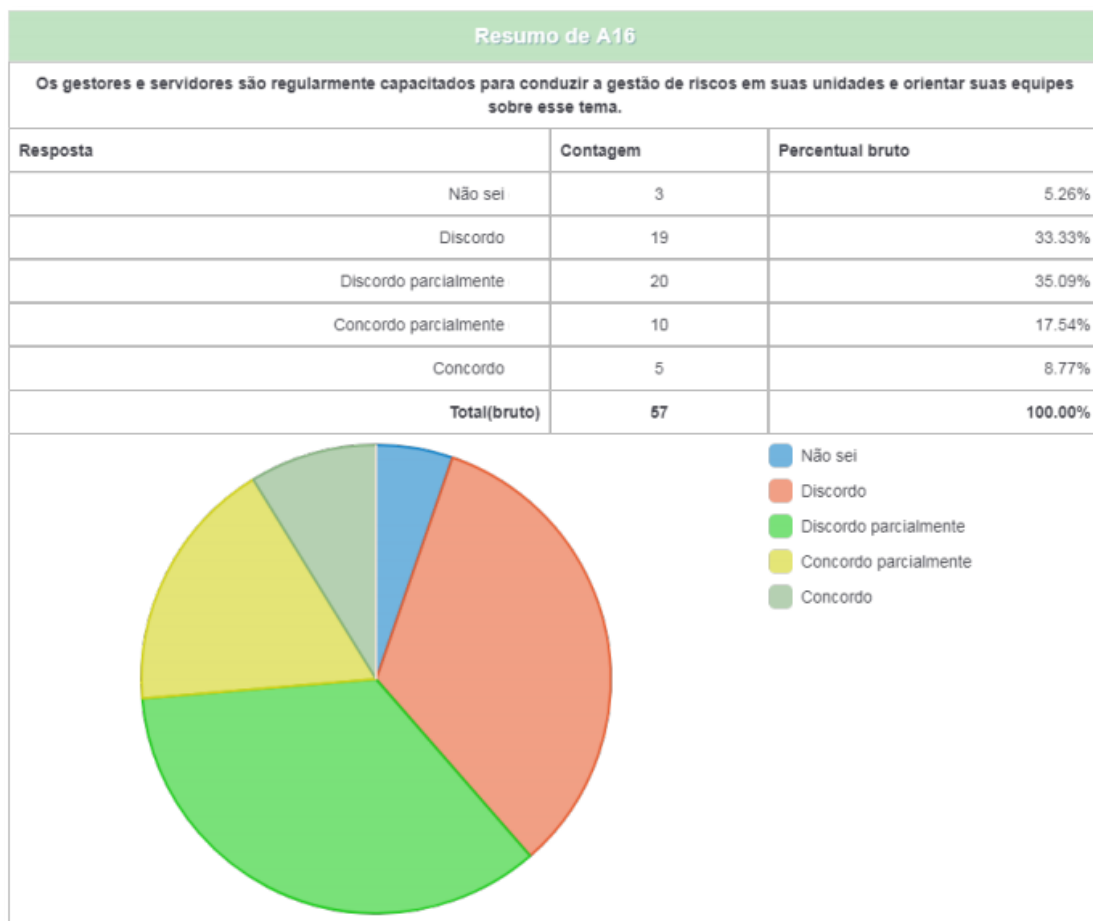


Gráfico 16 - Detalhamento dos dados da questão 16

Ademais, como encerramento da análise da Parte A – Ambiente, é mister destacar alguns comentários e observações feitos pelos entrevistados acerca dos assuntos abordados nas questões e que corroboram os resultados aqui apresentados quanto às dificuldades e deficiências na comunicação, transparência e capacitações.

Abaixo, seguem alguns comentários feitos pelos respondentes:

- “Ou a política de gestão de risco não existe no MDR ou ela é mal comunicada para os servidores”;
- “Poderia ser estimulada a realização de capacitação interna e oferta de mecanismos/ferramentas de gerenciamento e monitoramento de risco por parte da AECI”;
- “Entendo que o assunto deveria ser amplamente divulgado e debatido entre os dirigentes e servidores”;

- “Para mim não está claro se o MDR já tem implantada tudo o que é necessário para a gestão de riscos mas tenho visto diversas ações neste sentido e, portanto, não sei responder claramente a todas as perguntas”;
- “Existe uma rotatividade muito grande em relação aos gestores no âmbito desta Pasta, e isso dificulta a estruturação de mapeamento de riscos, pois muitas mudanças prejudicam a retenção de talentos nas unidades e com a saída de servidores desta Pasta, perde-se a memória das coisas”;
- “Um dos pontos centrais quanto à percepção dos servidores das ações que vêm sendo conduzidas no MDR quanto à gestão de risco, ainda que as ações envolvidas estejam sendo realizadas no âmbito de uma plataforma inicial, é a comunicação. E isso se desdobra em outras questões de ordem institucional que afetam a todos no órgão, como planejamento estratégico e a estrutura e as ações de governança recentemente introduzidas. É fato que a maioria absoluta de todos os servidores que atuam na pasta desconhecem o que vem sendo desenvolvido e, portanto, a participação e contribuição destes no processo é quase nula”;
- “É clara a necessidade de construir, difundir e colocar em prática a metodologia de gestão de riscos”;
- “Historicamente as diretrizes da alta administração varia ao sabor das constantes mudanças de gestão, nunca se constituindo uma construção contínua”.

Parte B – Processos

Nesta parte, as perguntas de 18 a 24 buscaram avaliar em que medida as atividades de Identificação e Análise de riscos são aplicadas de forma consistente às operações, funções e atividades relevantes do MDR, de modo a priorizar os riscos significativos identificados para as atividades subsequentes de avaliação e resposta aos riscos.

Desse modo, o que se identifica com as respostas dessas questões é um certo equilíbrio entre aqueles que responderam “concordo” e “concordo parcialmente” e aqueles que marcaram “discordo”, “discordo parcialmente” e “não sei”. Uma questão que ilustra perfeitamente essa percepção é a questão nº 20, pois quem marcou como resposta as opções “concordo” e “concordo parcialmente” representam o total de 49,13% dos entrevistados. Já aqueles que marcaram “discordo”, “discordo parcialmente” e “não sei” totalizam 50,87%, conforme ilustra o gráfico 17.

Resumo de A20

No processo de identificação e análise dos riscos, são envolvidas pessoas com conhecimento adequado, bem como os gestores de risco das respectivas áreas.

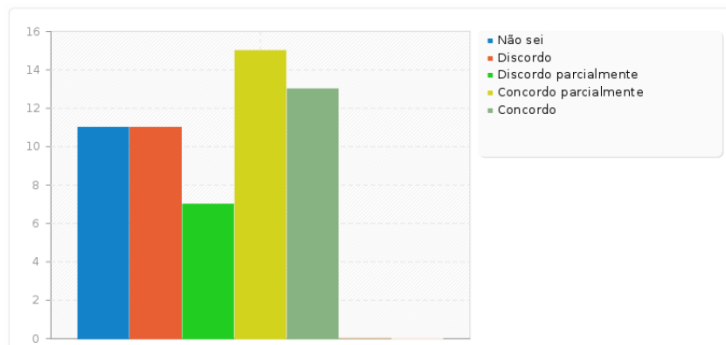


Gráfico 17 – Detalhamento dos dados da questão 20

A questão 24 apresenta resultado ligeiramente negativo se considerarmos que os entrevistados que marcaram como respostas as opções “concordo” e “concordo parcialmente” para a premissa “No registro de riscos, a documentação da identificação e análise de riscos contém elementos suficientes para apoiar o adequado gerenciamento de riscos”, representam 45,61%, ou seja, a menor parte dos entrevistados. Ademais, destaca-se desta questão que, analisando isoladamente cada uma das alternativas de respostas, aqueles que marcaram “não sei” representam o maior percentual, com 29,82%, superando a opção “concordo parcialmente” que obteve 28,07%, conforme o gráfico 18 abaixo.

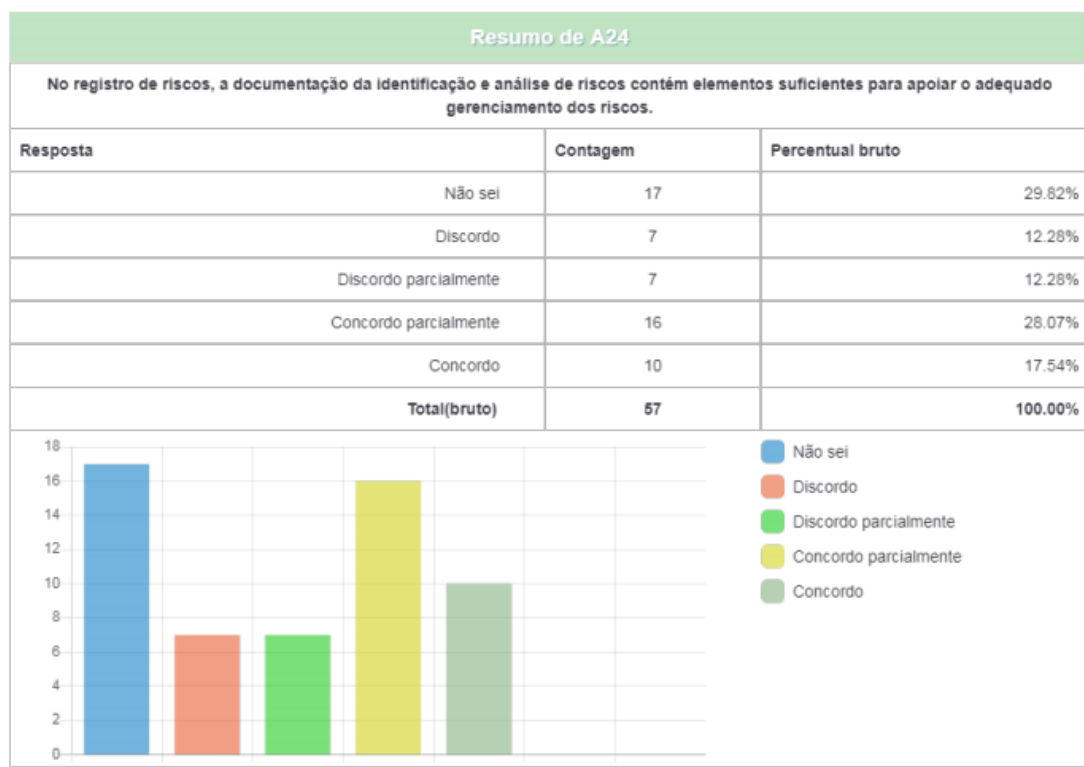


Gráfico 18 – Detalhamento da questão 24

Esse resultado leva a acreditar que existem falhas na comunicação e divulgação das etapas do gerenciamento de riscos.

Contudo, há de se destacar que as novas capacitações que a Coordenação-Geral de Inteligência e Riscos da Assessoria Especial de Controle Interno vêm promovendo, com o apoio do Ministério da Economia, estão totalmente aderentes à Metodologia de Gestão de Riscos do MDR, a qual foi aprovada pelo CIGov, devendo, portanto, melhorar essa avaliação.

E como destaque das questões que avaliam as atividades de Identificação e Análise de riscos, a questão 23 apresenta bom resultado. Sua premissa “Os riscos identificados são analisados em termos de probabilidade de ocorrência e de impacto nos objetivos, como base para a avaliação e tomada de decisões sobre as respostas para o tratamento dos riscos” apresenta bom índice de concordância ao considerar que 61,41% dos entrevistados responderam “concordo” e “concordo parcialmente”, conforme se depreende do gráfico 19.

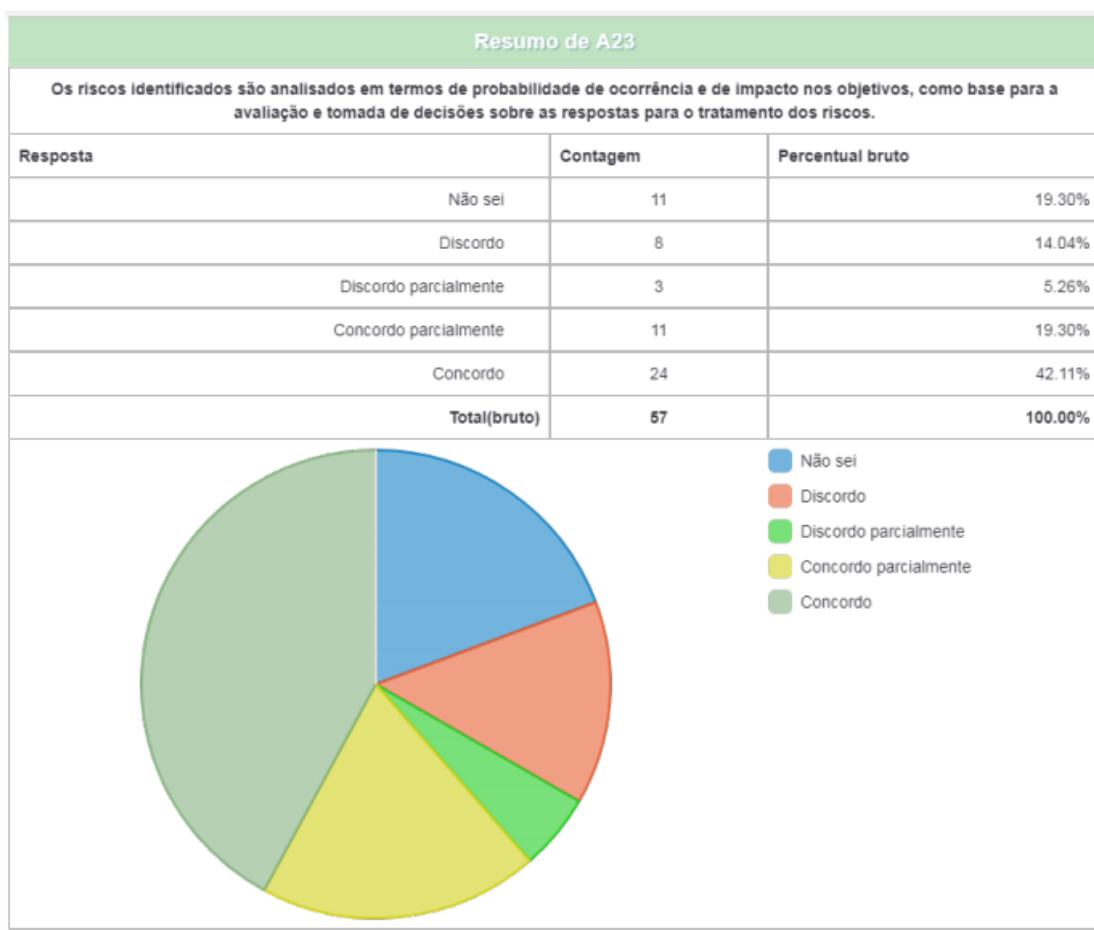


Gráfico 19 – Detalhamento dos dados da questão 23

Quanto às perguntas de 25 a 30, buscou-se avaliar em que medida as atividades de Avaliação e de Resposta a riscos são aplicadas de forma consistente para assegurar que sejam tomadas decisões conscientes, razoáveis e efetivas para o tratamento dos riscos identificados como significativos.

As perguntas 25 e 26 indicam que a maioria dos entrevistados concordam que os riscos são avaliados em termos de probabilidade e impacto para priorizar os riscos mais críticos e auxiliar na tomada de decisões, bem como que a avaliação e seleção das respostas que serão adotadas consideram a relação custo-benefício. Contudo, é necessário destacar que na questão 26, quase um quarto dos entrevistados, ou seja, 24,56%, não sabem se a avaliação e a seleção das respostas aos riscos consideram a relação custo x benefício na decisão de implementar os controles, conforme se percebe nos gráficos 20 e 21 a seguir.

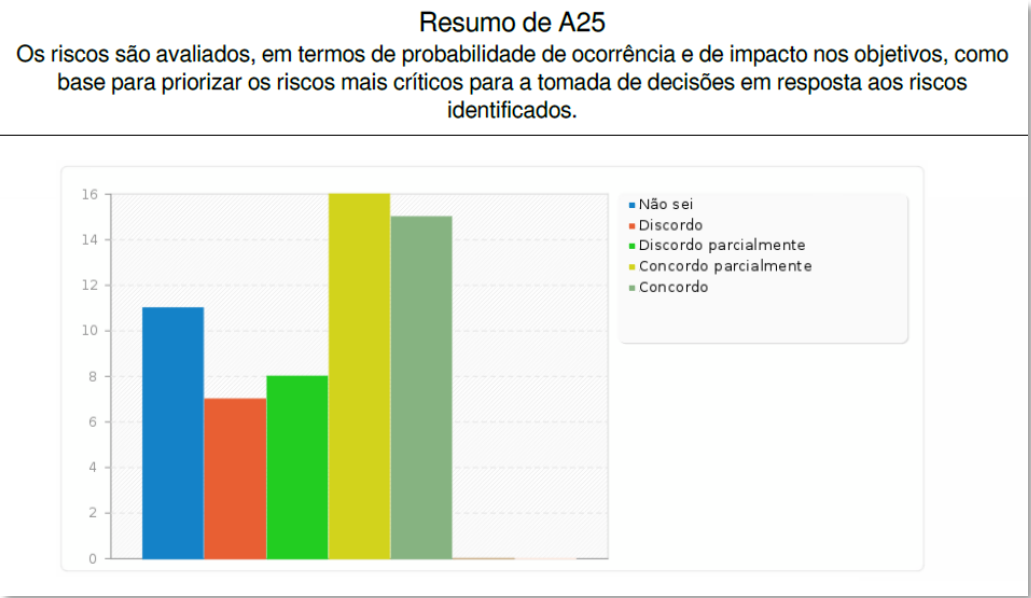


Gráfico 20 – Detalhamento dos dados da questão 25

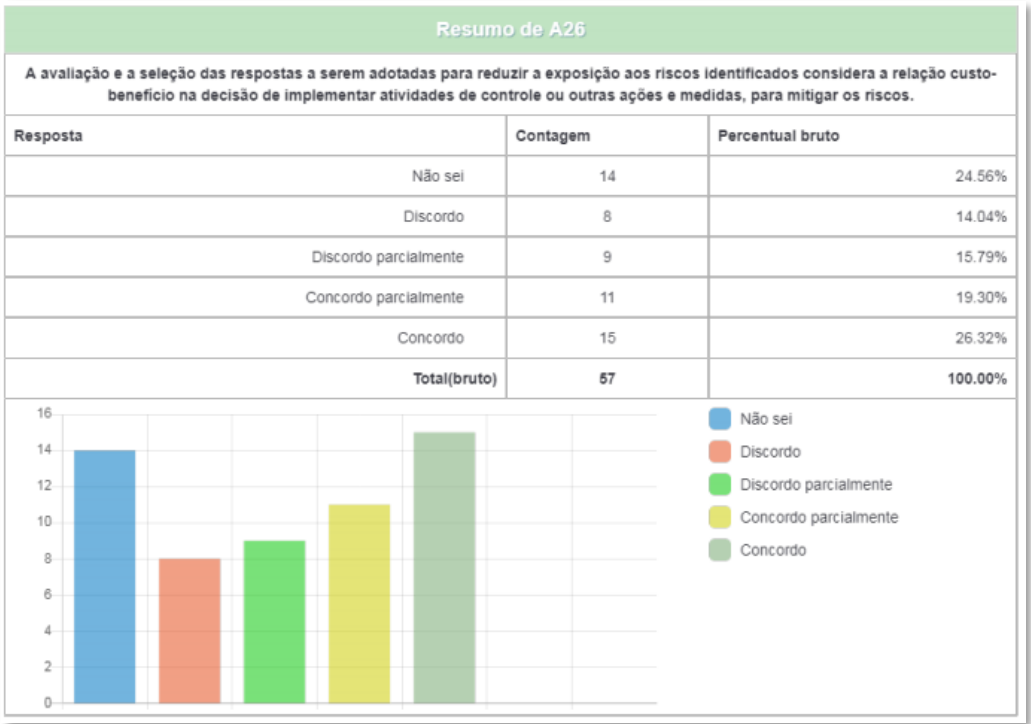


Gráfico 21 – Detalhamento da questão 26

Seguindo a análise, as demais questões desse grupo refletem um resultado negativo, pois quando não apresentam um alto índice de discordância, apresentam um elevado número de respondentes que marcaram a opção “não sei”, com destaque para as questões 27 e 30.

A questão 27 buscou perceber se todos os responsáveis pelo tratamento de riscos são envolvidos no processo de seleção das opções de resposta e na elaboração do plano de tratamento e se são comunicados das ações de tratamento decididas. E o que se extraiu das respostas desta questão foi que a maioria dos entrevistados discordam, de alguma forma, da premissa, representando 40,35%. Se acrescentarmos a esse percentual também aqueles que responderam “Não sei”, o índice de negatividade do resultado é ainda maior, alcançando 66,67%, conforme gráfico 22.

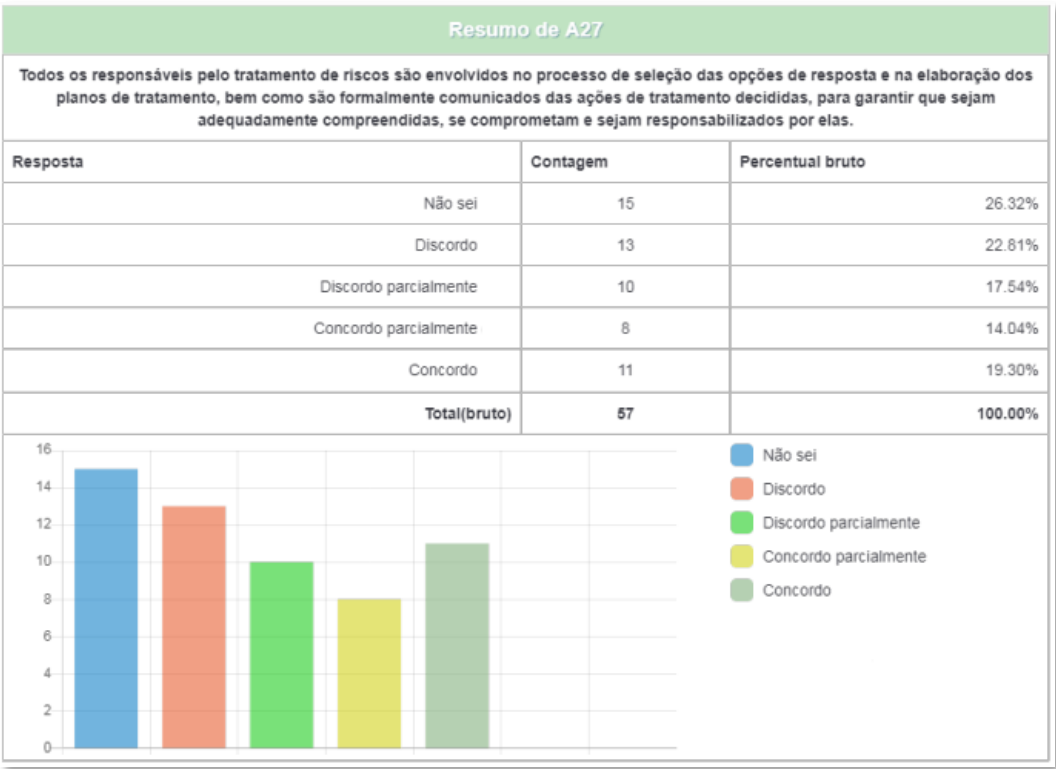


Gráfico 22 – Detalhamento dos dados da questão 27

E quanto à questão 30, que buscou analisar se os mecanismos de comunicação sobre gestão de riscos ocorrem em todos os níveis hierárquicos da unidade garantindo informações sobre a eficácia do seu processo, mais de 61% dos respondentes marcaram as opções “discordo” e “discordo parcialmente”. Ao somarmos o quantitativo daqueles que marcaram a opção “Não sei”, é ainda mais preocupante o resultado, pois alcança 75,45% dos entrevistados, conforme se depreende do gráfico 23.

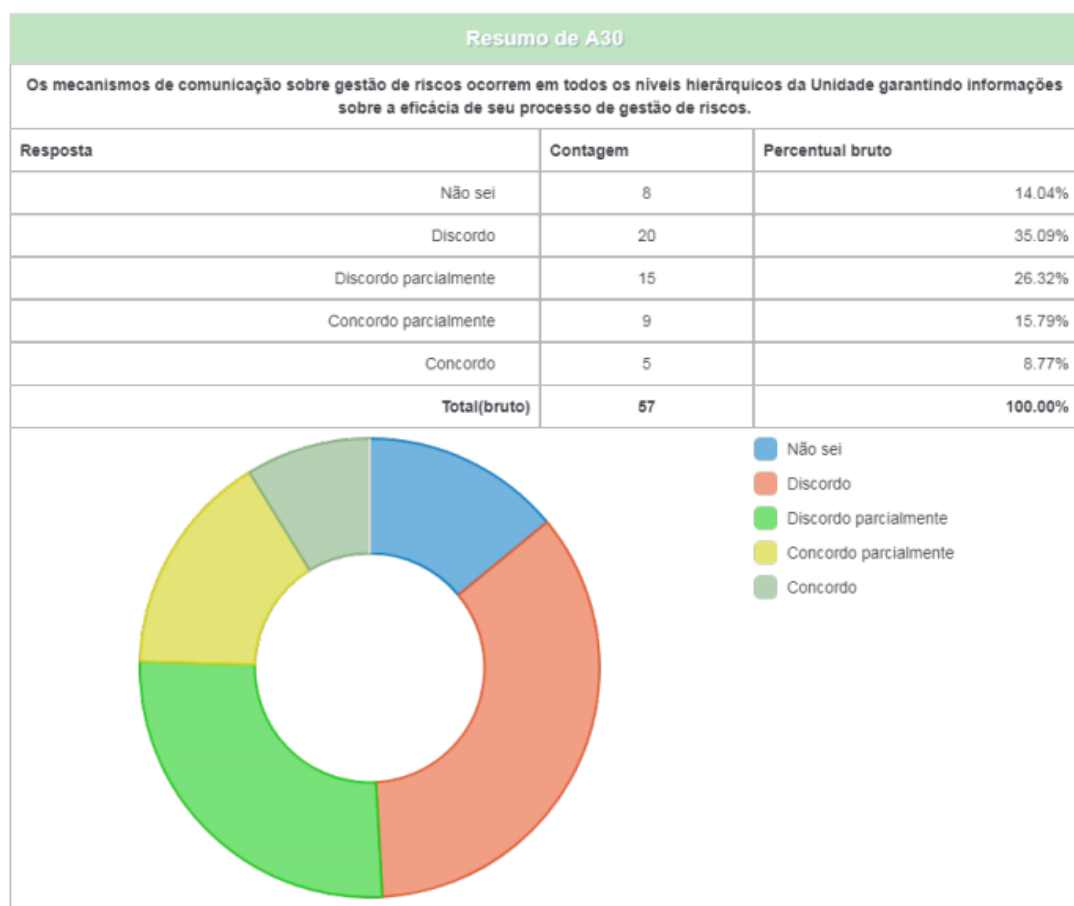


Gráfico 23 – Detalhamento dos dados da questão 30

Encerrando a Parte B – Processos, as perguntas de 31 a 36 buscaram avaliar em que medida as atividades de Monitoramento e Comunicação estão estabelecidas e são aplicadas de forma consistente a fim de garantir que a gestão de riscos e os controles internos sejam eficazes e eficientes no desenho e na operação.

De um modo geral, os resultados desse grupo de questões que avalia as atividades de monitoramento e comunicação apenas corroboram as análises das perguntas anteriores, ao se perceber a existência de falhas de comunicação para com os gestores desta Pasta Ministerial. Porém, é importante frisar que as campanhas de publicidade sobre Gestão de Riscos ainda serão iniciadas, o que nos dá a expectativa de redução drástica destas falhas.

Destacam-se deste grupo as questões 31, 33 e 35 por apresentarem um elevado quantitativo de entrevistados que responderam “Não sei” para estas questões.

Da questão 31 infere-se que 38,60% dos entrevistados não sabem se a gestão de riscos se apoia em sistema informatizado que permite a visão integrada das etapas de identificação, avaliação, respostas e monitoramento de riscos, conforme gráfico 24.

Resumo de A31

A gestão de riscos apoia-se em sistema informatizado que permite a visão integrada das etapas de identificação, avaliação, respostas a riscos e monitoramento de riscos.

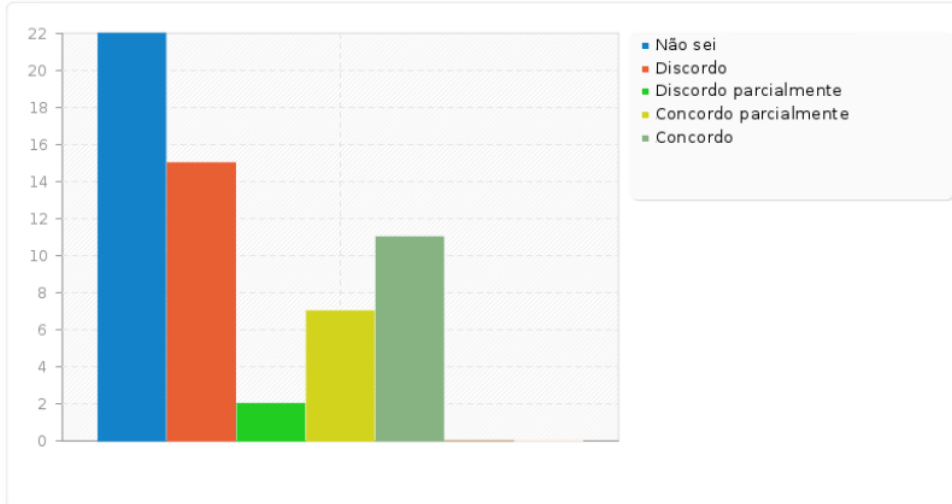


Gráfico 24 – Detalhamento dos dados da questão 31

A questão 33 demonstra que 43,86% dos respondentes não sabem se a AECI executa uma supervisão efetiva dos processos de gerenciamento de riscos, inclusive das atividades de monitoramento contínuo e autoavaliações dos gestores de risco, conforme gráfico 25.

Resumo de A33

A AECI executa uma supervisão efetiva dos processos de gerenciamento de riscos, inclusive das atividades de monitoramento contínuo e autoavaliações do gestor de riscos.

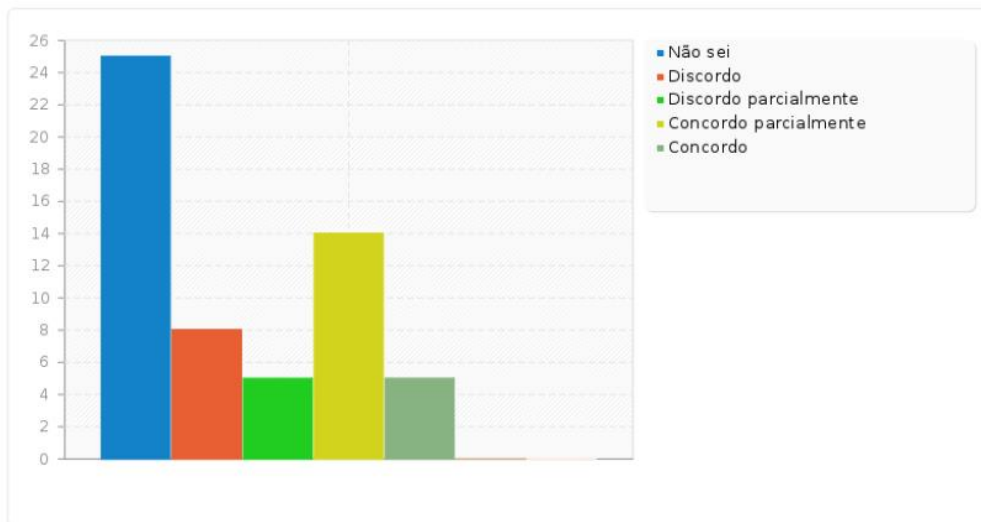


Gráfico 25 – Detalhamento dos dados da questão 33

E a questão 35 traz como resultado que 42,11% das pessoas responderam que não sabem se estão estabelecidos procedimentos para monitorar e comunicar mudanças significativas nas condições que possam alterar o nível de exposição a riscos que tenham impacto significativo na

estratégia e nos objetivos do MDR. A questão 35 também traz um destaque para aqueles que marcaram como resposta “Discordo” ou “Discordo parcialmente” que, se somados, representam 31,58%. Assim, aqueles que de alguma maneira discordam da premissa, ou não sabem se ela é verdadeira representam 73,69% dos entrevistados.

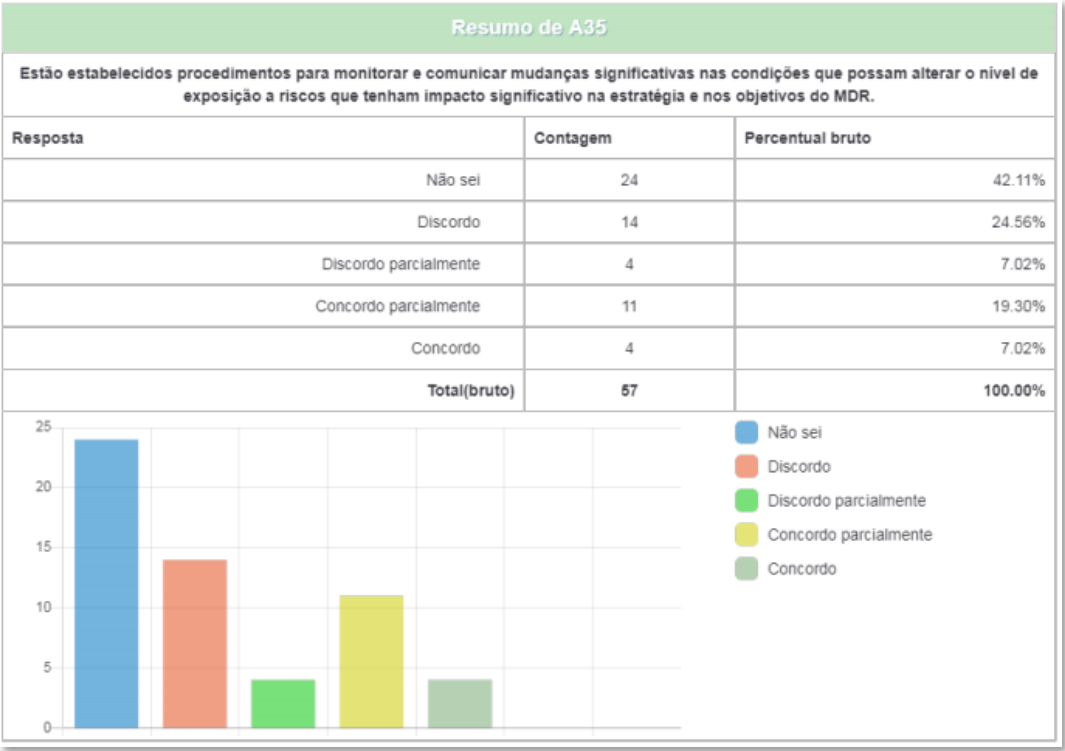


Gráfico 26

Contudo, apesar dos resultados anteriores não serem o almejado, o resultado da questão 34 nos indica que a AECI tem realizado seu novo papel na gestão de riscos, na medida que vêm fomentando capacitações e orientando gestores e unidades para a gestão de riscos, permitindo, assim, um aumento na visibilidade da gestão de riscos no MDR, pois somados aqueles que concordam ou concordam parcialmente com a premissa da questão, totalizam 38,60% dos entrevistados, conforme o gráfico 27, abaixo. Ademais, cumpre destacar que, somente a partir deste ano, mais precisamente a partir do Decreto 10.290, de 24 de março de 2020, a AECI passou a ter como atribuição os temas e as atividades da gestão de riscos, sendo criada para essa finalidade a Coordenação-Geral de Inteligência e Riscos.

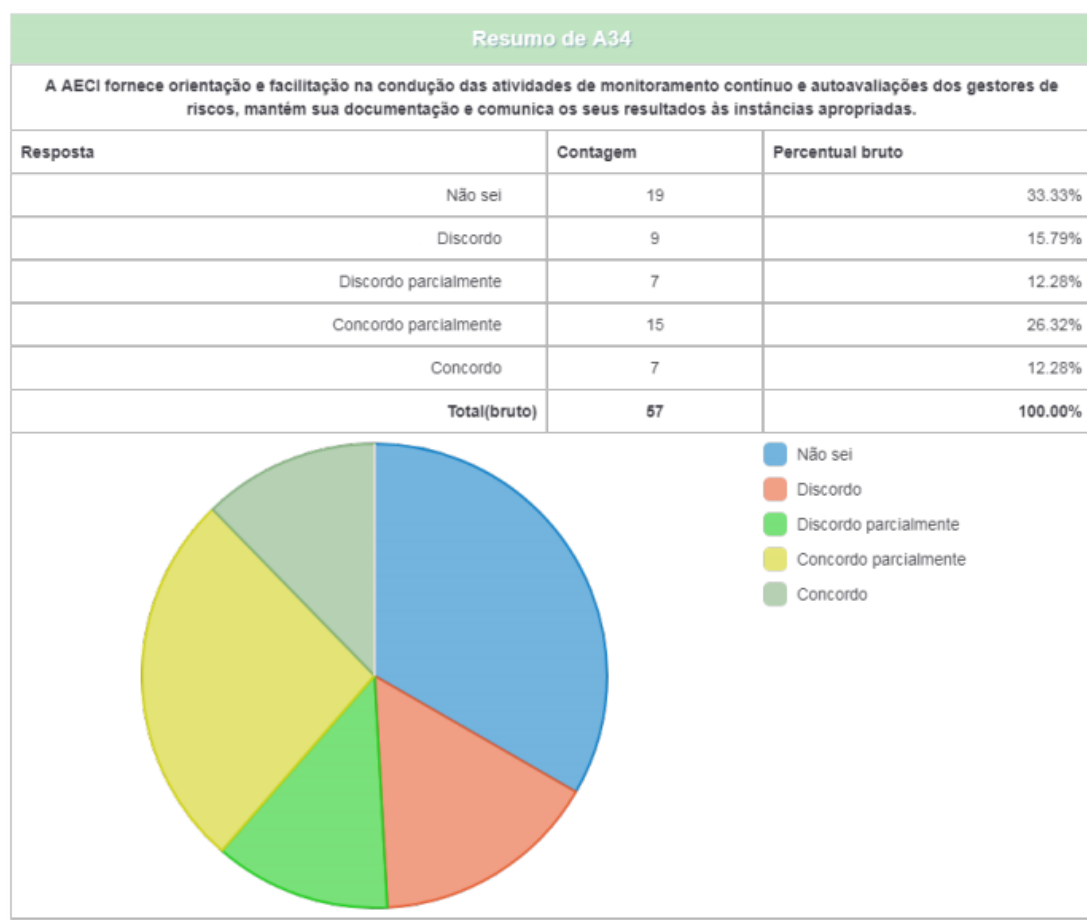


Gráfico 27 – Detalhamento dos dados da questão 34

E como última questão desta parte, a questão 36 buscou avaliar a percepção dos gestores quanto ao uso dos resultados das atividades de monitoramento. Para isso, a questão 36 foi dividida em 2 subquestões para avaliar melhor a percepção dos gestores sobre cada situação apresentada.

A primeira premissa: “Os resultados das atividades de monitoramento são utilizados para a adoção de medidas necessárias à correção de deficiências e à melhoria contínua do desempenho da gestão de riscos, incluindo, por exemplo: comunicação às instâncias apropriadas da administração e da governança com autoridade e responsabilidade para adotar as medidas necessárias”.

Assim, para este primeiro caso, a maioria dos entrevistados, que representa 54,39%, concorda de alguma forma que a comunicação às instâncias apropriadas da administração e da governança é medida necessária de correção de deficiência e de melhoria contínua, conforme demonstra o gráfico 28.

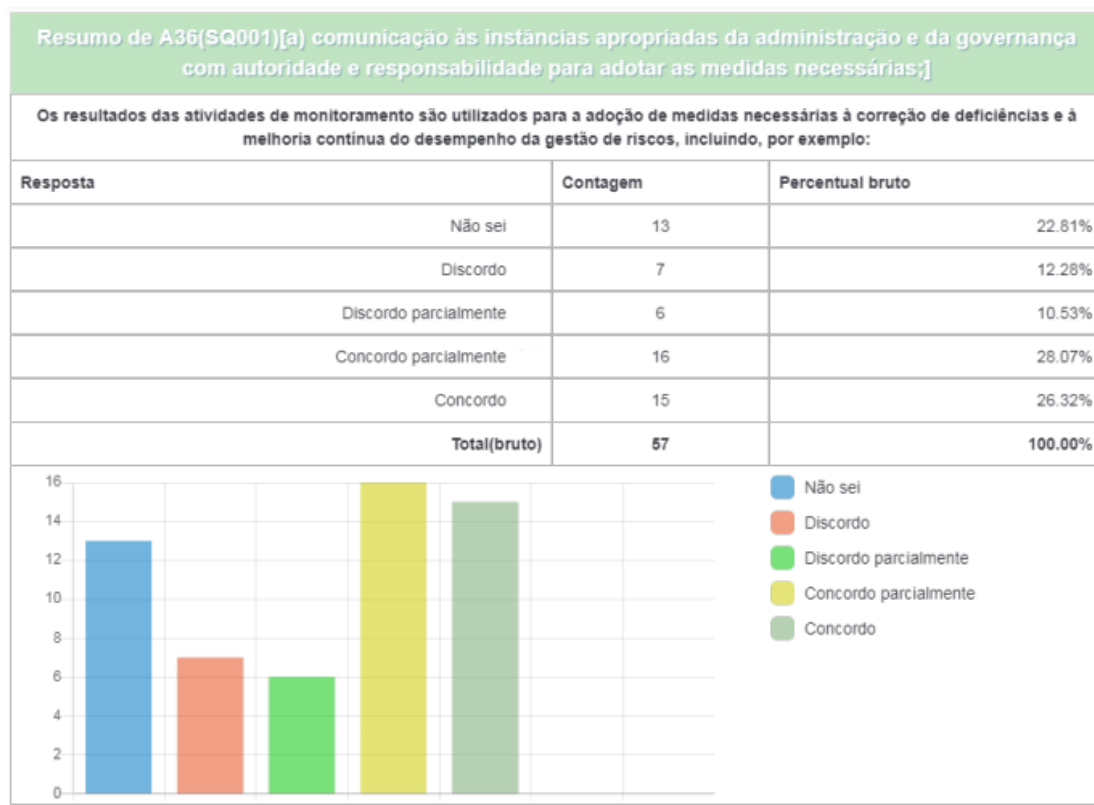


Gráfico 28 – Detalhamento dos dados da questão 36

E a segunda premissa exposta - “Os resultados das atividades de monitoramento são utilizados para a adoção de medidas necessárias à correção de deficiências e à melhoria contínua do desempenho da gestão de riscos, incluindo, por exemplo: elaboração e devido acompanhamento de planos de ação para corrigir as deficiências identificadas e melhorar o desempenho da gestão de riscos”- obteve como resultado que a maioria dos respondentes concordam, de alguma maneira, com a premissa, o que totaliza 38,58% das pessoas entrevistadas, conforme se depreende do gráfico 29.

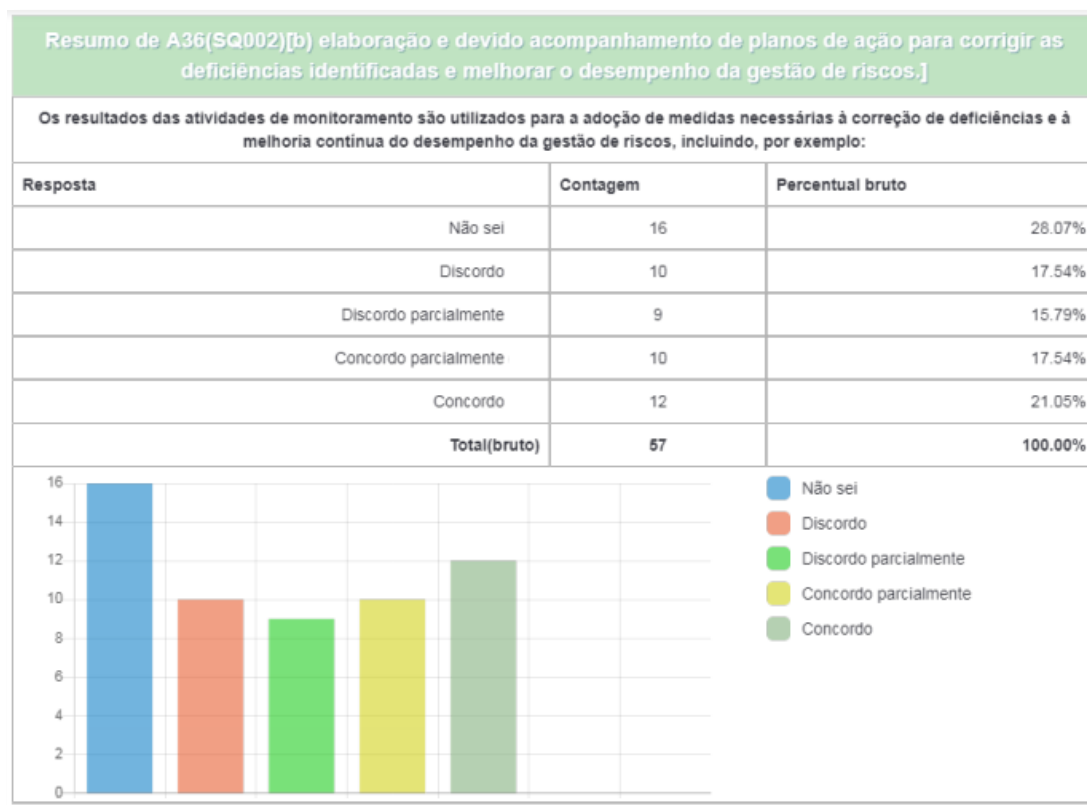


Gráfico 29 – Detalhamento dos dados da questão 36

Abaixo, assim como na Parte A, serão destacados alguns comentários e observações feitos pelos entrevistados acerca dos assuntos abordados nas questões que avaliaram a percepção dos gestores sobre o processo de gestão de riscos:

- “A política de gestão de risco não foi suficientemente divulgada e a aplicação da metodologia é complexa e exige dedicação de muitas horas de trabalho, portanto atualmente restrita a processos mais estratégicos, tendo em vista limitação no quantitativo de pessoal”;
- “Não tenho conhecimento sobre quais medidas inerentes à riscos são adotadas em nível estratégico”;
- “Há pouco estímulo à capacitação dos servidores na área de gestão de riscos”;
- “Boa parte das perguntas neste bloco não é possível dizer se está sendo ou não efetuado. Pode ser feito, porém não chega ao conhecimento de todos”;
- “Muitos riscos são geridos atualmente com base na experiência e expertise técnica dos agentes envolvidos, isto é, de forma empírica. É necessária a adoção de orientação técnica referente à gestão de riscos, a fim de que esta atividade seja desenvolvida a priori e de forma preordenada”; e

- “Vale registrar que a ausência de TI é um dos fatores impeditivos do pleno funcionamento do modelo de gestão de riscos”.

Parte C – Parcerias

Nesta parte, as perguntas de 37 a 39 buscaram conhecer a PERCEPÇÃO dos gestores sobre a existência de medidas específicas para gerenciar riscos quando se trabalha com parceiros, cujo relacionamento visa ao cumprimento de objetivos previamente acordados entre o MDR e os entes públicos ou privados.

Assim, quanto à premissa da questão 37 - Nas parcerias estabelecidas, existe clareza sobre quem é o responsável por gerenciar cada risco-, a maioria das pessoas pesquisadas respondeu que discorda de alguma maneira da premissa, ou seja, aqueles que responderam “Discordo” e “Discordo parcialmente” totalizam 40,36%. Ademais, se acrescentarmos a esse cálculo aqueles que responderam “Não sei”, 24,56%, o resultado final dessa questão é que 64,92% dos entrevistados ou discordam ou não sabem se existe clareza sobre quem é o responsável por gerenciar riscos em uma parceria estabelecida pelo MDR, conforme se infere do gráfico 30.

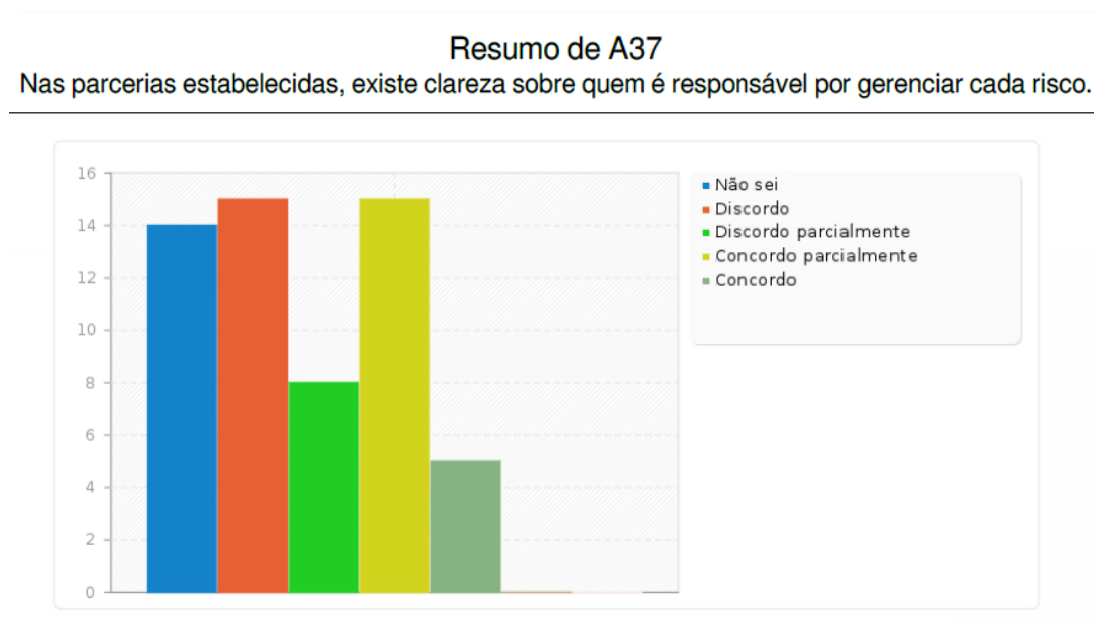


Gráfico 30 – Detalhamento dos dados da questão 37

No que se refere à premissa da questão 38 - há informação regular e confiável para permitir que cada organização parceira do MDR monitore os riscos e o desempenho em relação a cada objetivo, meta ou resultado esperado-, o resultado não é muito diferente, pois 66,67% dos entrevistados ou não sabem ou discordam que exista informação regular e confiável à organização parceira do MDR para que ela monitore os riscos e o seu desempenho, conforme o gráfico 31.

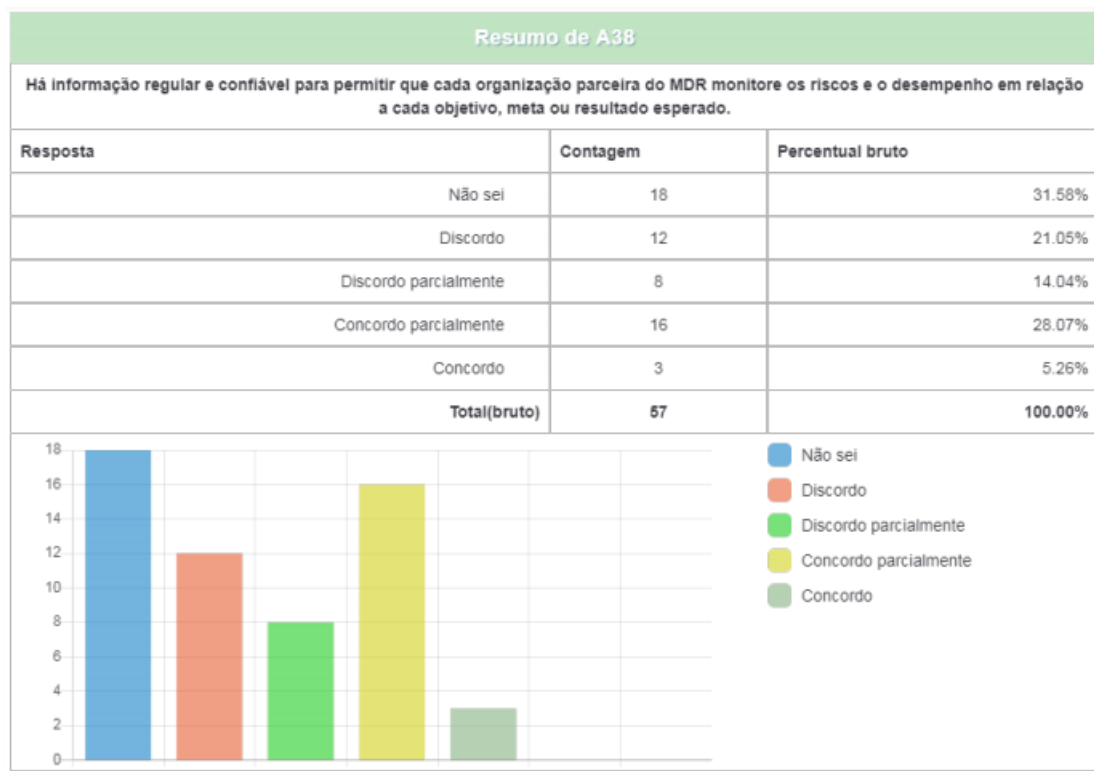


Gráfico 31 – Detalhamento dos dados da questão 38

E encerrando a parte sobre Parcerias, a questão 39 buscou perceber, a partir da opinião dos gestores, se as organizações parceiras do MDR definem planos e medidas de contingência formais e documentados para garantir a recuperação e a continuidade dos serviços em casos de desastres ou para minimizar efeitos adversos sobre o fornecimento de serviços ao público.

Como resultado, a questão 39 demonstra que somente aqueles que marcaram como resposta a opção “Não sei” representam 50,88% dos gestores entrevistados, e se somarmos aqueles que discordam e/ou discordam parcialmente o percentual alcança 77,20%, conforme se depreende do gráfico 32.



Gráfico 32 – Detalhamento dos dados da questão 39

Novamente, para fins de reflexão, ficam registrados a seguir alguns dos comentários e observações feitos pelos entrevistados a cerca desta Parte C:

- “Apesar de importante o gerenciamento de riscos, o MDR ainda não tem orientações claras sobre o apetite aos riscos, nem é iniciativa inserida no cotidiano do trabalho dos servidores”;
- “Ratifico que pelas questões colocadas no questionário não é possível responder além de "Não sei" para uma boa parte, uma vez que não houve participação em situações sobre o assunto que possa ser utilizado para descrever a experiência e poder contribuir melhor com o tema. Contudo, observo grandes avanços sobre o assunto riscos e o questionário de avaliação de maturidade é uma base line para acompanhar o progresso, bem como o marco de onde se encontra e ainda possibilitar almejar os objetivos a serem construídos e conquistados. Nesse sentido, parabéns a toda equipe que tem trabalhado para levantar, inventaria, analisar, tratar, transferir, mitigar os impactos dos riscos referentes ao negócio estratégico do MDR.”;
- “Levar em conta na resposta ao item 39: existem normas que dimensionam as responsabilidades de diferentes instâncias. Mas constata-se eventual

desconhecimento das mesmas por parte de agentes públicos, o que, na prática, gera dúvida quanto à fixação de responsabilidades.”

Parte D - Resultados

O objetivo desta parte é avaliar se o gerenciamento de riscos tem sido eficaz para a melhoria dos processos de governança e gestão e os resultados da gestão de riscos têm contribuído para o alcance dos objetivos relacionados à eficiência das operações, à qualidade de bens e serviços, à transparência, à prestação de contas e ao cumprimento de leis e regulamentos.

Desse modo, a questão 40 buscou avaliar, através da ótica dos gestores, se os responsáveis pela governança e a alta administração sabem até que ponto a administração estabeleceu uma gestão de riscos eficaz, integrada e coordenada por todas as áreas, funções e atividades relevantes e críticas para a realização dos objetivos estratégicos do MDR.

Como resultado, obteve-se que 35,09% dos entrevistados responderam “Não sei” e 29,83% responderam que discordam, de alguma maneira, da premissa da questão, conforme o gráfico 33.



Gráfico 33 – Detalhamento dos dados da questão 40

A questão 41, que buscou avaliar se os principais riscos relacionados a cada objetivo, meta ou resultado do MDR estão identificados, avaliados, e sob tratamento e/ou monitoramento, apresentou

como resultado que 29,82% dos entrevistados discordam, de modo geral, e aqueles que concordam de alguma forma, somaram 28,08%, ficando o destaque para os entrevistados que responderam “Não sei”, os quais representam 42,11%, conforme o gráfico 34.



Gráfico 34 – Detalhamento dos dados da questão 41

E como última questão desta pesquisa, a questão 42 buscou avaliar se os responsáveis pela governança e a administração têm uma garantia razoável, proporcionada pela gestão de riscos, de que: (i) os objetivos operacionais de eficiência e eficácia estão sendo alcançados; (ii) a comunicação de informações é confiável; (iii) as leis e regulamentos aplicáveis estão sendo cumpridos; e (iv) os riscos do MDR estão dentro das variações aceitáveis de desempenho ou possuem plano de ação para melhorias.

Desse modo, a questão 42 foi dividida em 4 subquestões para avaliar melhor a percepção dos gestores sobre cada situação apresentada.

Como resultado da primeira situação, a maioria dos entrevistados, que representam 36,84%, concordam de alguma maneira que os objetivos operacionais de eficiência e eficácia das operações estão sendo alcançados. Por vez, destaca-se que aqueles que responderam “Não sei” representam 33,33% dos entrevistados, conforme gráfico 35.

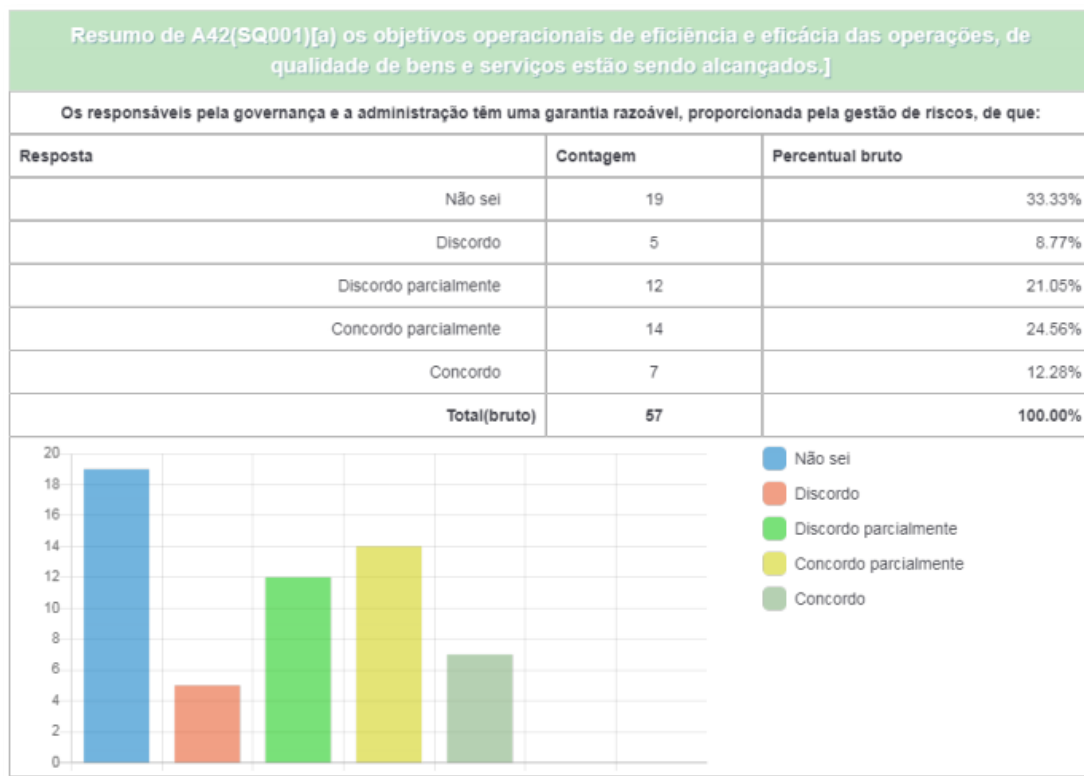


Gráfico 35 – Detalhamento dos dados da questão 42a

A segunda situação apresentou resultado mais positivo quanto à confiança na comunicação de informações, pois 49,13% dos entrevistados responderam “Concordo” e “Concordo parcialmente”. O quantitativo de respostas “Não sei” também se manteve elevado, alcançando 26,32% das pessoas que responderam a pesquisa, conforme gráfico 36.

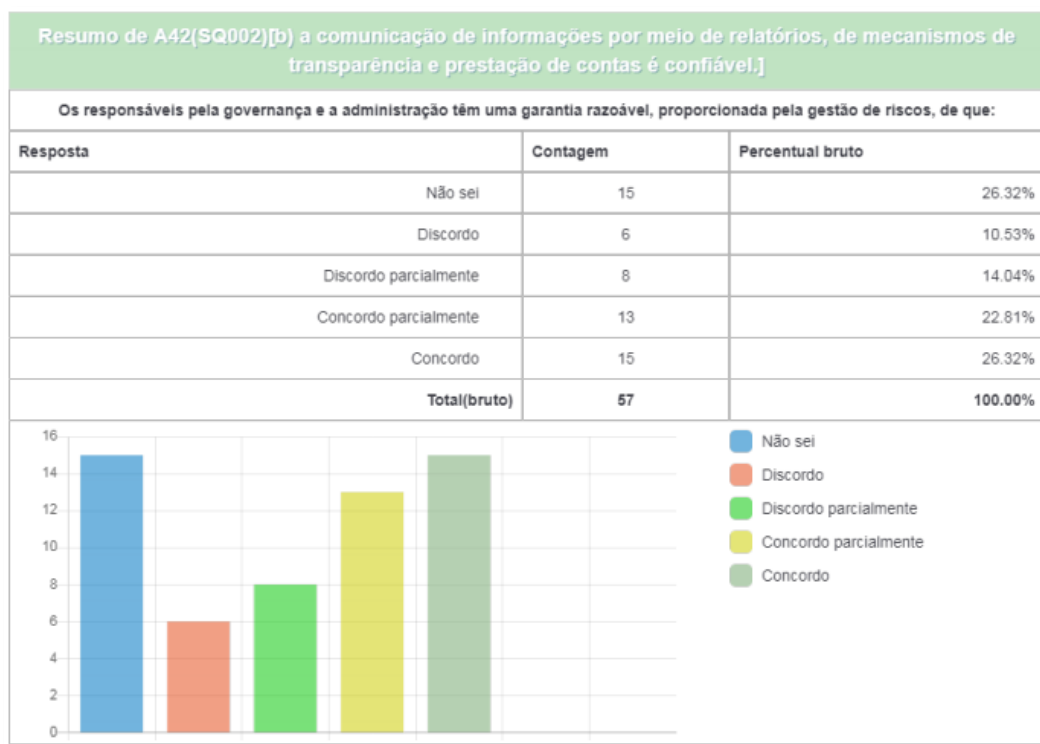


Gráfico 36 - – Detalhamento dos dados da questão 42b

Das situações postas pela questão 42, a terceira situação foi a que obteve resultado mais positivo, pois 68,42% dos gestores pesquisados responderam “Concordo” e “Concordo parcialmente” que as leis e regulamentos estão sendo aplicados. Apesar de menos elevado, o quantitativo de respostas “Não sei” ultrapassa por pouco 1/5, ou seja, 21,05% dos entrevistados, conforme gráfico 37.

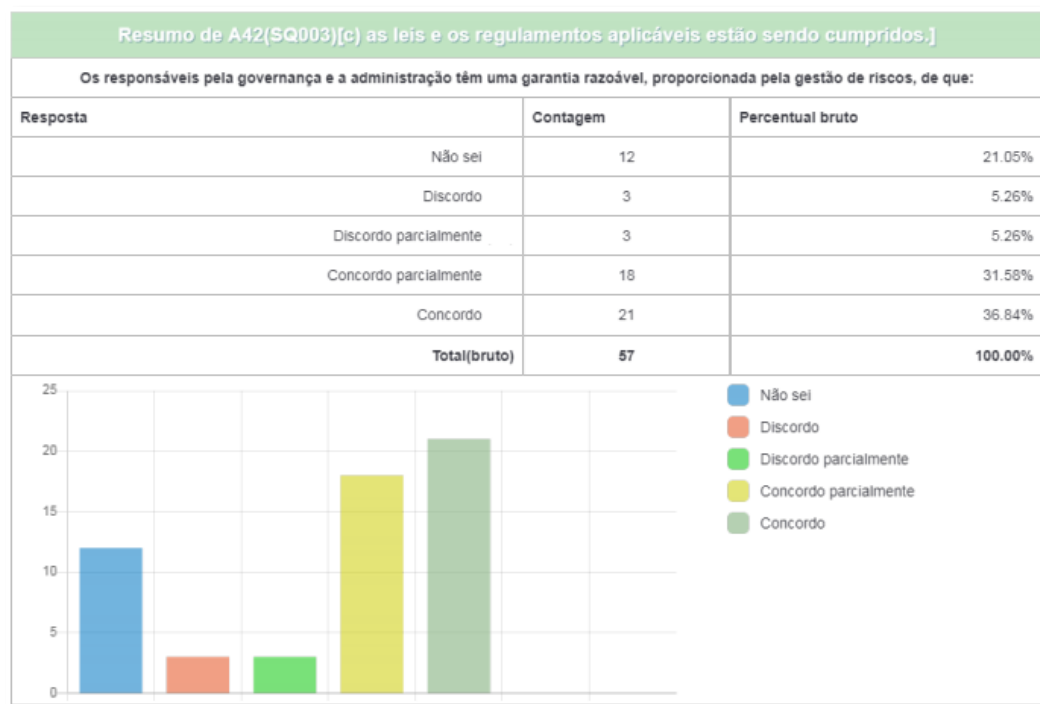


Gráfico 37 – Detalhamento dos dados da questão 42c

E encerrando a análise da Parte D – Resultados, a quarta situação colocada pela questão 42 apresenta o pior dos resultados dessa questão, pois 49,12% dos respondentes marcaram “Não sei” em suas respostas. Se somados aqueles que responderam “Discordo” e “Discordo parcialmente” aos que responderam “Não sei” o resultado final dessa quarta situação é um índice de negatividade de 68,42%, conforme se depreende do gráfico 38.



Gráfico 38 – Detalhamento dos dados da questão 42d

Conclusão

Portanto, em resumo, segue tabela com os principais apontamentos para as seções do instrumento utilizado para avaliação da maturidade em gestão de riscos do MDR:

Parte	Objetivo	Resultados
A- Ambiente	Avaliar a percepção dos servidores sobre as capacidades existentes no MDR em termos de liderança, políticas, estratégias e de preparo das pessoas, incluindo aspectos relacionados à cultura e à governança de riscos.	
Liderança	Avaliar em que medida os responsáveis pela governança e a alta administração exercem governança em gestão de riscos, assumindo um compromisso forte e sustentado, estimulando o comprometimento com a gestão de riscos em todos os níveis do MDR.	A maioria dos respondentes concordam ou concordam parcialmente que a Alta Administração reconhece a importância da cultura da integridade e valores éticos e da consciência de riscos para reforçar o accountability, bem como que a alta administração utiliza instâncias internas e outras medidas para apoiar suas responsabilidades de governança de riscos e assegurar que a gestão de riscos seja integrada aos processos de gestão do MDR
Políticas e estratégias	Avaliar em que medida o MDR dispõe de políticas e estratégias de gestão de riscos definidas, comunicadas e postas em prática, de maneira que o risco seja considerado na definição da estratégia, dos objetivos e planos em todos os níveis críticos da entidade.	Os que responderam “Não sei”, “Discordo”, e “Discordo parcialmente”, se somados, representam a maior parte dos entrevistados, em cada uma das questões.
Pessoas	Avaliar em que medida as pessoas no MDR estão informadas, habilitadas e autorizadas para exercer seus papéis e suas responsabilidades no gerenciamento de riscos e controles.	A maioria dos entrevistados ainda não entendem seus papéis e o de seus cargos, na estrutura de gerenciamento de riscos. Consideram que falta a devida capacitação para que os gestores conduzam, de maneira mais eficaz, a gestão de riscos em suas unidades. A maioria dos entrevistados não entendem a AECI como apoiadora e facilitadora no estabelecimento de processos de gerenciamento de riscos em suas áreas de responsabilidade.
B- Processos	Conhecer a percepção dos servidores sobre os processos de trabalho voltados para a identificação de riscos, avaliação da probabilidade de ocorrência e os impactos nos resultados pretendidos, bem como as etapas tratamento (resposta a riscos), monitoramento e comunicação de riscos.	
Identificação e Análise dos Riscos	Avaliar em que medida as atividades de Identificação e Análise de riscos são aplicadas de forma consistente às operações, funções e atividades relevantes do MDR, de modo a priorizar os riscos significativos identificados para as atividades subsequentes de avaliação e resposta aos riscos.	O que se identifica com as respostas dessas questões é um certo equilíbrio entre aqueles que responderam “concordo” e “concordo parcialmente” e aqueles que marcaram “discordo”, “discordo parcialmente” e “não sei”. 61,41% dos respondentes concorda e concordam parcialmente que os riscos identificados são analisados em termos de probabilidade de ocorrência e de impacto nos objetivos, como base para a avaliação e tomada de decisões sobre as respostas para o tratamento dos riscos.
Avaliação e Resposta a riscos	Avaliar em que medida as atividades de Avaliação e de Resposta a riscos são aplicadas de forma consistente para assegurar que sejam tomadas decisões conscientes, razoáveis e efetivas para o tratamento dos riscos identificados como significativos.	A maioria dos entrevistados concordam que os riscos são avaliados em termos de probabilidade e impacto para priorizar os riscos mais críticos e auxiliar na tomada de decisões, bem como que a avaliação e seleção das respostas que serão adotadas consideram a relação custo-benefício. As demais questões desse grupo refletem um resultado negativo, pois quando não apresentam um alto índice de discordância, apresentam um elevado número de respondentes que marcaram a opção “não sei”.
Monitoramento e Comunicação dos riscos	Em que medida as atividades de Monitoramento e Comunicação estão estabelecidas e são aplicadas de forma consistente a fim de garantir que a gestão de riscos e os controles internos sejam eficazes e eficientes no desenho e na operação.	Os resultados desse grupo de questões corroboram as análises das perguntas anteriores, ao se perceber a existência de falhas de comunicação para com os gestores do MDR.

C- Parcerias	Conhecer a percepção dos servidores sobre a existência de medidas específicas para gerenciar riscos quando se trabalha com parceiros, cujo relacionamento visa ao cumprimento de objetivos previamente acordados entre o MDR e os entes públicos ou privados	A maioria das pessoas pesquisadas respondeu que discorda de que, nas parcerias estabelecidas, existe clareza sobre quem é o responsável por gerenciar cada risco e que há informação confiável para que monitore os riscos. E 50,88% dos gestores entrevistados responderam que não sabem se as organizações parceiras do MDR definem planos e medidas de contingência formais e documentados para garantir a recuperação e a continuidade dos serviços.
D- Resultados	Avaliar se o gerenciamento de riscos tem sido eficaz para a melhoria dos processos de governança e gestão e os resultados da gestão de riscos têm contribuído para o alcance dos objetivos relacionados à eficiência das operações, à qualidade de bens e serviços, à transparência e à prestação de contas e ao cumprimento de leis e regulamentos.	35,09% dos entrevistados responderam “Não sei” e 29,83% responderam que discordam se os responsáveis pela governança e a alta administração sabem até que ponto a administração estabeleceu uma gestão de riscos eficaz, integrada e coordenada por todas as áreas, funções e atividades relevantes e críticas para a realização dos objetivos estratégicos do MDR. 42,11% responderam que não sabiam se os principais riscos relacionados a cada objetivo, meta ou resultado do MDR estão identificados, avaliados, e sob tratamento e/ou monitoramento. A maioria dos entrevistados, que representam 36,84%, concordam de alguma maneira que os objetivos operacionais de eficiência e eficácia das operações estão sendo alcançados. 49,13% dos entrevistados responderam “Concordo” e “Concordo parcialmente” quanto à confiança na comunicação de informações. 68,42% dos gestores pesquisados responderam “Concordo” e “Concordo parcialmente” que as leis e regulamentos estão sendo aplicados. 49,12% não sabem se os riscos do MDR estão dentro das variações aceitáveis de desempenho ou possuem plano de ação para sua melhoria.

Diante dos resultados, cabe destacar que o questionário objeto deste relatório foi executado após mudanças de gestão e de estrutura que ocorreram desde quando o Ministério do Desenvolvimento Regional foi criado em 1º de janeiro de 2019.

Não obstante, essas mudanças foram necessárias para melhor adequar a estrutura e os trabalhos do Ministério, porém dificultaram os avanços necessários à gestão de riscos, pois interferiram nas tomadas de decisão e na aprovação da Política e da Metodologia de Gestão de riscos, tão necessários para o bom desenvolvimento do tema.

O objetivo deste questionário foi estabelecer um panorama geral da situação inicial sobre gestão de riscos no MDR e, a partir deste ponto e com as informações recolhidas, traçar um planejamento para a melhoria e o desenvolvimento do tema no âmbito do MDR, e estabelecer o nível atual da maturidade em gestão de riscos.

Isso posto, os resultados extraídos das questões indicam a possibilidade de falhas na comunicação, em especial entre a alta administração e os gestores objeto desta pesquisa, na transparência das ações e das decisões tomadas, bem como na elaboração de capacitações.

Contudo, após o Decreto 10.290, de 24 de março de 2020, o tema Gestão de Riscos passou a ser de responsabilidade da Assessoria Especial de Controle Interno, mais precisamente de sua Coordenação-Geral de Inteligência e Riscos, que desde então vem envidando esforços para implementar e desenvolver a Gestão de Riscos no MDR, haja vistas que a CGIR já iniciou o projeto de Gestão de Riscos do MDR, promoveu a capacitação de 02 turmas, elaborou um manual de gestão de riscos, controles internos e integridade, realizou um piloto para a gestão de riscos de 01 processo da Secretaria Nacional de Segurança Hídrica – SNSH, já realizou a gestão de riscos do processo de Tratamento de Denúncias e já trabalha com a perspectiva de realizar a gestão de riscos em mais 02 outros processos. Além disso, já iniciou as tratativas com a Assessoria de Comunicação do MDR para um plano de comunicação sobre gestão de riscos que alcance todos os servidores do órgão, e realizou esta avaliação de maturidade de gestão de riscos.

Desse modo, considerando a escala de maturidade em gestão de riscos do modelo do TCU, conforme metodologia anteriormente apresentada, o nível de maturidade em gestão de riscos do MDR é apresentado conforme a tabela 06.

DIMENSÃO	PESO	CÁLCULO		
		IMD	PESO	PONDERADO
Ambiente	40	52,5	0,4	21
Processos	30	31,3	0,3	9,39
Parcerias	10	35,9	0,1	3,59
Resultados	20	44,9	0,2	8,98
Índice de Maturidade Global				42,96 (Intermediário)

Tabela 6 – Índice de Maturidade do Ministério do Desenvolvimento Regional

Cumprir destacar, conforme explicitado na metodologia deste relatório, que a margem de erro desta pesquisa foi de 10 pontos percentuais. Isso indica que o resultado apresentado para o índice de maturidade global da gestão de riscos do MDR pode variar entre 32,96 pontos - o que representa o nível básico de maturidade de gestão de riscos e possivelmente o resultado mais realista, considerando que estamos no início da implementação da gestão de riscos – e 52,96 pontos, que representa ainda o nível intermediário de maturidade da gestão de riscos.

Portanto, conclui-se que a ocorrência geral do grau de maturidade de risco intermediário no Ministério do Desenvolvimento Regional, conforme Tabela 6, reflete que há princípios e padrões documentados e treinamento básico sobre gestão de riscos, porém ainda existem melhorias a serem executadas nas práticas de gestão de riscos. Ademais, as ações que já foram promovidas, e as que ainda serão realizadas pela AECI no exercício de 2021, tais como: divulgação da metodologia com todas suas etapas e a existência do Sistema Ágatha; ações de capacitação; campanhas de sensibilização acerca da importância da gestão de riscos, devem corroborar para a melhoria da gestão de riscos e se refletirão no resultado da próxima pesquisa, programada para o final de 2021.