



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

CATEGORIA 2

GESTÃO DE RISCOS COMO SUPORTE ÀS TOMADAS DE DECISÃO

INTRODUÇÃO

O princípio fundamental do Orange Book¹ define que o “gerenciamento de risco deve ser parte essencial da governança e liderança e é fundamental sobre como a organização é dirigida, gerenciada e controlada em todos os níveis”.

No modelo das Três Linhas de Defesa do IIA², 2020, os papéis da 2ª linha relacionam-se à expertise, apoio, monitoramento e questionamento sobre questões relacionadas a riscos, e assim, este modelo foi considerado na análise para elaboração de metodologia pela Área de Gestão de Riscos da CPTM, de modo a incluir as melhores práticas do mercado e aplicá-las à realidade dos negócios da Companhia.

¹ Orange Book – Publicação de referência do Reino Unido, usada como orientação no assunto de Gestão de Riscos, que dentre as diretrizes, considera que o risco gestão aprimora o planejamento estratégico e priorização, ajuda a alcançar objetivos e fortalece a capacidade ser ágil para responder aos desafios enfrentados, Disponível em: [file:///C:/Users/MARIAOZ/OneDrive%20-%20Companhia%20Paulista%20De%20Trens%20Metropolitanos/HMT Orange Book May 2023.pdf](file:///C:/Users/MARIAOZ/OneDrive%20-%20Companhia%20Paulista%20De%20Trens%20Metropolitanos/HMT%20Orange%20Book%20May%202023.pdf). Acesso em 26 jun. 2024.

² As Três Linhas do IIA - The Institute of Internal Auditors, tem maior eficácia quando adaptado para se alinhar aos objetivos e circunstâncias da organização. A forma como a organização está estruturada e como os papéis são atribuídos deve ser determinada pela gestão e pelo órgão de governança. revisado em 2020, Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/korbillload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-th-editorHTML-00000013-20082020141130.pdf>, p.11. Acesso em 26 jun. 2024



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA **11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS**

Alinhado a este conceito do Orange Book, o IIA³ no Brasil, ratifica através de conselheira em palestra *IV Semana de Controle Interno, Transparência, Ouvidoria e Correição, em maio/2019, sobre a importância da gestão de riscos para o combate às fraudes na administração pública.*

No Brasil, em razão da necessidade de maior governança nas empresas públicas para a prevenção de ocorrência de ilícitos, especialmente fraude e corrupção, o Congresso Nacional aprovou a Lei federal 13.303, de 30 de junho de 2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

O advento da referida lei, transformou em condição de exigência legal, as práticas de governança que já vinham sendo adotadas pelo mercado, como forma de conferir maior confiabilidade à operação das organizações e das informações divulgadas.

A Lei 13.303/2016, no artigo 9º, inciso II determina que:

“Art. 9º A empresa pública e a sociedade de economia mista adotarão regras de estruturas e práticas de gestão de riscos e controle interno que abranjam:

³ IIA – Instituto de Auditores Internos no Brasil. Comentário da conselheira do IIA no IV Semana de Controle Interno, Transparência, Ouvidoria e Correição, promovida pela Controladoria-Geral do Distrito Federal (CGDF), em Brasília (DF) foi extraído do <https://iiabrasil.org.br/noticia/conselheira-de-administracao-do-ia-brasil-fala-sobre-gestao-de-riscos-para-o-combate-as-fraudes>, Acesso em 03 jul. 2024



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA **11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS**

II - área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e de gestão de riscos;” e

No § 2º, a Lei 13.303, considera que: “A área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e de gestão de riscos deverá ser vinculada ao diretor-presidente e liderada por diretor estatutário, devendo o estatuto social prever as atribuições da área, bem como estabelecer mecanismos que assegurem atuação independente”.

Como decorrência para regulamentação da Lei 13.303/2016, no estado de São Paulo, foi editado o Decreto nº 62.349/2016, que no artigo 5º, inciso I definiu que:

“I - a área de conformidade terá como função estabelecer políticas de incentivo ao respeito às leis, às normas e aos regulamentos, bem como à prevenção, à detecção e ao tratamento de riscos de condutas irregulares, ilícitas e antiéticas dos membros da organização empresarial, devendo para isso adotar estruturas e práticas eficientes de controles internos e de gestão de riscos estratégicos⁴...”

Na realidade existente na CPTM, entre 2016, ano da publicação da Lei 13.303⁵, e o ano de 2017, já havia apoio da Administração no sentido da adoção de instrumentos de

⁴ O grifo é nosso diante da importância da gestão dos riscos.

⁵ Lei 13.303/2016 – Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA **11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS**

autocontrole e gestão para aumento do desempenho; clareza e confiabilidade de dados e informações; bem como da prestação de contas e pela responsabilização.

Internamente, considera-se que a implantação da gestão de riscos vai além de garantir a razoável certeza do alcance dos objetivos, sendo ferramenta fundamental para a integridade das informações contábeis e financeiras e na prevenção a eventuais ocorrências de fraude e corrupção.

Dentre os objetivos perseguidos na implantação da gestão de riscos na CPTM, destacam-se:

- ✓ Colaborar para que, olhando para os riscos com foco diário, os objetivos e metas corporativos sejam atingidos;
- ✓ Melhorar o uso de recursos na condução dos negócios da Companhia;
- ✓ Atuar sobre a eficácia e eficiência operacional e tática;
- ✓ Atender aos requisitos e normas legais, aplicáveis ao negócio.



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA **11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS**

Considerando a aplicação do COSO 2017, destacado na obra de Rodrigo Fontenelle⁶, e conjugado à Visão, Missão e Valores da CPTM, foi importante para o sucesso dessa implantação, observar os seguintes pontos:

- ✓ Alinhamento dos objetivos estratégicos e de negócios com a missão, visão e valores fundamentais da Companhia;
- ✓ Identificação das implicações da estratégia escolhida;
- ✓ Riscos na execução da estratégia da Companhia.

Rodrigo Fontenelle, no livro “Implementando a Gestão de Riscos no Setor Público”, que é uma obra de referência aos praticantes da cultura de riscos, menciona que a ISO 31000 define de forma bastante simples que o risco é o “efeito da incerteza nos objetivos”.

Para estar adequada às suas especificidades da CPTM e à sua cultura corporativa, a implantação da gestão de riscos implicou no estudo de vários modelos propostos e mais consagrados no mercado, especialmente: COSO, IIA, ISO 31000.

⁶ FONTENELLE, Rodrigo de A. Miranda. Implementando a **Gestão de Riscos** no Setor Público.1. reimp. Minas de Gerais: Ed. Fórum, 2017. 181 p.



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

A vantagem da utilização de conceitos da ISO 31000 é que esta Norma permite gerenciar qualquer tipo de risco, em quaisquer setores, segmentos, no caso uma organização metro-ferroviária.

Este artigo técnico visa apresentar o modelo de gestão de riscos adotado na CPTM, de sua modelagem à implantação, seus resultados e conclusões.

DIAGNÓSTICO

A Companhia Paulista de Trens Metropolitanos (CPTM), empresa pública do Estado de São Paulo, criada pela lei 7.861 de 1992, opera o sistema de transporte metropolitano sobre trilhos em 5 linhas, com 57 estações, em 196 quilômetros de extensão, atendendo 18 municípios e transportando diariamente mais de 1,5 milhão de passageiros.

Com mais de 5 mil empregados, a empresa possui mais de 100 áreas de resultado, necessárias para a organização da execução de suas atividades e prestação dos serviços ao público.



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA **11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS**

Em 2019, a CPTM atualizou sua abordagem estratégica, com a revisão de sua Missão, Visão, Valores:

- **Missão:** Prestar serviços de transporte propiciando mobilidade com excelência, sustentabilidade e acesso a serviços associados, que tornem a experiência de optar pela CPTM única.
- **Visão:** Ser, de modo sustentável, o elo fundamental na cadeia intermodal de transporte de passageiros no Estado de São Paulo e a referência em projetos ferroviários aprimorando experiências em mobilidade humana.
- **Valores:**
 - ✓ Comprometimento com **transparência** e **integridade**;
 - ✓ **Atitude de Dono** em que cada funcionário tem o poder de fazer a diferença;
 - ✓ Respeito ao **meio ambiente** e aos **valores das comunidades**;
 - ✓ Zelo inegociável pela **melhor técnica**;
 - ✓ Foco na **inovação** e **empreendedorismo**.

Alinhados a esta abordagem, foram definidos seus Objetivos Estratégicos que norteiam a elaboração de seu Plano de Negócios e suas Estratégias de Longo Prazo.



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

A partir do conhecimento dos modelos e das experiências adotadas no mercado, em organizações correlatas e da realidade da CPTM, foram estabelecidas algumas diretrizes e conceitos que nortearam a modelagem da metodologia de gestão de riscos a ser implantada.

Os riscos considerados, mapeados e tratados dizem respeito aos efeitos das incertezas na consecução de seu negócio e de suas operações. Estabeleceu-se que os riscos se referem aos efeitos negativos das incertezas, que podem prejudicar o desempenho esperado e o alcance dos objetivos traçados.

Diferentemente de modelagem de planejamento estratégico, que se utiliza de ferramentas para avaliar cenários, considerando os meios disponíveis na organização para o estabelecimento das estratégias e objetivos futuros do negócio, a gestão de riscos se dedica a mapear as incertezas presentes para prevenir-se de sua ocorrência e reduzir seus efeitos prejudiciais.

Enquanto na disciplina de planejamento estratégico é comum o mapeamento dos cenários externo e interno, os pontos fortes e fracos da organização, as oportunidades e ameaças futuras ao negócio, para traçar uma trilha futura a ser seguida pela organização, a disciplina de gestão de riscos se ocupa de conhecer os efeitos da incerteza, que podem prejudicar a companhia a alcance dos objetivos já traçados.



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

A abordagem adotada para a implantação considerou quatro camadas de atuação da gestão de riscos⁷:

- ✓ **riscos do negócio**, que se materializados, podem prejudicar os resultados do negócio;
- ✓ **riscos estratégicos**, que podem prejudicar o alcance dos objetivos estratégicos;
- ✓ **riscos de integridade**, que podem prejudicar a integridade da Companhia; e
- ✓ **riscos de processo**, que podem prejudicar o alcance dos resultados das áreas.

Estabelecida a metodologia, optou-se por iniciar a implantação a partir dos riscos de processo, com as áreas de resultado, cujos gestores são os proprietários dos riscos de seus processos principais.

A opção pelo início da implantação da gestão de riscos, a partir dos riscos de processo, foi adotada como forma de disseminação da cultura de gestão de riscos, capacitação das equipes das áreas de resultado e aprimoramento da metodologia.

⁷ Estas categorias estão inclusas na Declaração do Apetite a Riscos da CPTM, Declaração do Apetite a Riscos da CPTM. São Paulo, 2023. 9p. Disponível em: https://extranet.cptm.sp.gov.br/governanca/Documents/CPTM_DeclaracaoApetiteRiscos_v1.3.pdf, p. 4. Acesso em 03 jul. 2024.



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

A metodologia consistiu em reuniões com as áreas de resultado, com tarefas e prazos definidos.

Em cada reunião, a área de gestão de riscos apresentava os conceitos, regras e entrega desejada. Dessa forma, foi adotada a capacitação no modelo de gestão de riscos por treinamento durante a realização de cada atividade. Esta estratégia se mostrou adequada e, em poucos meses, a CPTM já possuía o mapeamento de riscos de processo realizados e planos de resposta estabelecidos, em suas mais de 30 áreas de resultado, primeiro nível hierárquico abaixo de cada diretoria.

É importante ressaltar que todo o trabalho foi realizado com a coordenação da equipe interna de gestão de riscos e realização pelos gestores e equipes de cada área de resultado, sendo contabilizadas mais de cem reuniões conjuntas.

É relevante considerar que sendo a CPTM uma empresa pública, a Companhia demonstrou a importância de se superar a ideia de que a gestão de riscos só pode ser implementada se houver um sistema informatizado. Foram utilizados para o mapeamento dos riscos, os recursos disponíveis, suportadas por apresentações, tutoriais, cartilha sobre gestão de riscos e planilhas eletrônicas.



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

Para o sucesso da implantação foi fundamental estabelecer que a disseminação da cultura de gestão de riscos e sua relevância como instrumento para o alcance dos objetivos estabelecidos e melhoria dos resultados.

A adoção desta cultura somada aos esforços das equipes internas para conhecer, compreender e praticar a gestão de riscos no nível dos processos internos, com envolvimento dos gestores no mapeamento de seus próprios riscos, superou o mito de que a implantação da Gestão de Riscos dependeria de ajuda de consultoria externa. No momento da decisão por difundir a cultura de gestão de riscos na Companhia, superou-se o mito de que a Gestão de Riscos somente pode ser implementada com fornecedores externos. É importante frisar que o apoio incontestado da Administração com a inclusão da implantação da gestão de riscos como item em seu plano de metas e o acompanhamento bimestral pela Diretoria Executiva foram fatores de mobilização das equipes para o cumprimento das tarefas atinentes.

Assim, a CPTM atuou com os próprios recursos internos com capacidade técnica, já que não havia recursos orçamentários, nem mesmo autorização à contratação de uma consultoria, por parte dos órgãos de controle e autorização de despesas do Estado, para o cumprimento da legislação.



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA **11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS**

Em seguida, a partir das lições aprendidas no mapeamento dos riscos de processo, foi desenvolvida a metodologia para mapeamento dos riscos do negócio, que são os efeitos da incerteza sobre a condução empresarial.

Estabeleceu-se que os proprietários dos riscos do negócio são os membros da Diretoria Executiva e que o mapeamento seria realizado por eles, com a coordenação da área de gestão de riscos.

Para a elaboração da matriz dos riscos do negócio, foram preparadas atividades individuais e colegiadas com os diretores:

- envio de material com os conceitos e regras para o mapeamento, sempre considerando aquilo que pode prejudicar a condução dos negócios da empresa;
- solicitação de resposta em questionário com perguntas fechadas sobre grandes aspectos do negócio, agrupados nas categorias de riscos da jornada do cliente, riscos financeiros, riscos estratégicos, riscos de gestão e riscos reputacionais;
- realização de entrevista estruturada com cada diretor sobre riscos, fatores e consequências;
- compilação das respostas e dos achados das entrevistas com os cinco diretores, em riscos, fatores e consequências.



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA **11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS**

- oficina com os cinco diretores em colégio para ajustes e validação das matrizes de risco, fatores e consequência.
- oficina com os cinco diretores em colégio para determinar a probabilidade dos riscos com base nos fatores e do seu impacto com base nas consequências.
- aprovação da matriz de riscos do negócio em reunião de diretoria.

A área de gestão de riscos, diante da complexidade de gerenciar e monitorar a grande base de dados que compreendia os mapas de riscos dos processos e a matriz de riscos do negócio, propôs à Diretoria Executiva que passou a ser necessário ter o apoio de um sistema informatizado, dedicado à gestão de riscos, bem como serviços de apoio ao gerenciamento de riscos, visando o aprimoramento das práticas adotadas.

Com a aprovação das propostas, a área de gestão de riscos, em conjunto com a área de tecnologia estabeleceu a especificação técnica para a contratação de solução de tecnologia para suportar o gerenciamento, com as funcionalidades e demais requisitos necessários.

Concomitantemente, a área de gestão de riscos elaborou a especificação técnica para contratação de serviços de apoio ao gerenciamento de riscos, com o objetivo de apoiar



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

a evolução da metodologia implantada e auxiliar nas atividades de revisão e monitoramento em toda a Companhia.

Para maior integração entre o sistema informatizado e o apoio ao gerenciamento, houve a decisão de contratação conjunto em um mesmo edital, por licitação na modalidade de pregão eletrônico.

A partir da implantação do sistema dedicado, devidamente customizado e parametrizado para a CPTM, os ganhos de produtividade e eficiência no acompanhamento dos mapas de risco e das ações de resposta trouxe grandes avanços no gerenciamento.

Em relação aos serviços de apoio ao gerenciamento, a atuação seria conjunta, com a coordenação e decisão pela área de gestão de riscos, configurando-se, de fato, atividade de apoio técnico, modelo bastante raro na administração pública.

Os serviços previram a realização de um diagnóstico da maturidade das práticas, propostas de ajustes de metodologia e planos de ataque para priorizar as oportunidades de melhoria.



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

Da mesma forma, periodicamente, e seguindo o mesmo modelo de avaliação, que considera seis dimensões e cinco níveis de maturidade, a medida que as práticas foram sendo implantadas e aprimoradas, novas avaliações de maturidade foram realizadas.

Com o início dos serviços de apoio, foi possível avançar na gestão de riscos na CPTM, a saber:

- Reavaliação dos riscos de processo em todas as mais de 30 áreas de resultados, através de oficinas, com melhorias metodológicas e uso do sistema informatizado para registro e gerenciamento;
- Elaboração de metodologia para o mapeamento dos riscos de estratégia;
- Mapeamento dos riscos de estratégia através de oficinas com os facilitadores das metas do Plano de Metas estratégicas;
- Elaboração de metodologia para o mapeamento dos riscos de integridade;
- Mapeamento dos riscos de integridade em oficina conjunta com os gestores da área de integridade, recursos humanos, jurídico e ouvidoria;
- Desenvolvimento da metodologia de análise de maturidade;



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA **11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS**

- Realização das oficinas de avaliação de maturidade com todos os gestores das áreas de resultado.

Para apoiar a disseminação da cultura de gestão de riscos e demais pilares do Programa de Integridade, a área de gestão de riscos mantém atualizado os conteúdos relacionados no Portal do Programa de Integridade na Intranet da CPTM, além de, quinzenalmente, publicar conteúdos na página principal do ambiente intranet e envio de e-marketing a toda a força de trabalho.

Diante da necessidade de se avançar na disseminação da cultura de gestão de riscos entre os gestores dos diversos níveis da organização, a estrutura interna criada, estabeleceu metodologia própria, a partir dos modelos disponíveis sobre o tema, e passou a realizar os trabalhos de mapeamento dos riscos dos processos internos, capacitando e estimulando todos os proprietários dos riscos – no caso, as gerências e chefias de departamentos, a atuarem com a área de gestão de riscos, para a aplicação dos conceitos sobre riscos, consequências, probabilidade, impacto, criticidade, mapa de calor.

Em termos de processo desenvolvido, o início da implantação ocorreu a partir do mapeamento dos riscos dos processos, estabelecendo o conceito de proprietário dos



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

riscos, as responsabilidades envolvidas, e envolvimento das equipes das áreas gestoras nas análises de seus processos.

A partir de 2018, a CPTM iniciou os trabalhos, definindo um padrão de dados a serem coletados juntos às gerências. Com mais de 100 reuniões realizadas, os gestores e suas equipes de apoio foram orientados para realizar o mapeamento dos riscos dos seus principais processos, consolidando conceitos, sanando dúvidas, e avaliando em conjunto a consistência do trabalho realizado, em toda a Companhia. Os processos eram reavaliados periodicamente.

Ao final de 2021, iniciou-se o termo de referência e um edital para contratação de serviços de apoio ao gerenciamento de riscos, com o objetivo de colaborar na avaliação do estágio de aplicação e na evolução das práticas de gestão de riscos.

Em abril de 2022 foi assinado o contrato de apoio ao gerenciamento de riscos, que entendendo todo o processo do trabalho já realizado internamente como um diferencial no segmento de administração pública, e pelo período de 18 meses atuou sob a coordenação da CPTM, colaborando para evolução das atividades em gestão de riscos. Neste processo, foram realizadas atividades como oficinas, treinamentos, reuniões e avaliações de maturidade.



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

As principais perguntas que deveriam ser respondidas, a partir do diagnóstico de gestão de riscos eram as seguintes:

- ✓ Qual a metodologia que seria utilizada para interagir com as áreas de resultado para obter as informações sobre riscos?
- ✓ Como viabilizar a validação da metodologia aplicada internamente por fonte externa reconhecida que garantisse o grau de eficácia do projeto implantado?
- ✓ Qual o grau de evolução da maturidade existente na disseminação dos riscos e como avançar a partir do estágio obtido até então?

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Da estratégia à implantação da cultura de gestão de riscos foi criado um modelo mais adequado para a realidade da CPTM, considerando os modelos praticados no mercado.

Na realidade existente na CPTM, entre 2016, ano da publicação da Lei 13.303⁸, e o ano de 2017, já havia o foco de gestão no sentido da adoção de instrumentos de

⁸ Lei 13.303/2016 – Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA **11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS**

autocontrole e gestão para aumento do desempenho; clareza e confiabilidade de dados e informações; bem como da prestação de contas e pela responsabilização.

Internamente, considera-se que a implantação da gestão de riscos vai além de garantir a razoável certeza do alcance dos objetivos, sendo ferramenta fundamental para a integridade das informações contábeis e financeiras e na prevenção a eventuais ocorrências de fraude e corrupção.

Em se tratando das quatro camadas abordadas para implantação da gestão de riscos - de negócio, de estratégia, de integridade e de processos, optou-se por iniciar-se pelos riscos de processos. Pela atuação da área, já havia uma experiência anterior de atuação com as áreas na verificação de metas da Companhia. Diante disso, estabelecer um conjunto de informações necessárias de riscos de processos, atividades pelas áreas de resultado seria facilitado e agilizado, e na prática, essa condução tornou-se uma experiência de sucesso na CPTM.

Através de no mínimo duas reuniões, com cada área resultados, a área de Gestão de Riscos, mobilizava as gerências das áreas, e respectivas chefias com suas equipes para definição de seus principais processos e riscos envolvidos.

Na 1ª reunião, apresentava a metodologia proposta, como deveria ser feito, na 2ª, para dirimir dúvidas existentes. Inicialmente, este processo ocorria sob a forma de

Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm. Acesso em: 03 jun. 2024.

30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

planilhas, cuja consolidação era feita pela área de Gestão de Riscos. Posteriormente, as informações aprimoradas, migraram para o sistema denominado Channel.

A Figura 1⁹, considera o período de implantação de 2017 a março/2022 e ilustra como foram estruturadas as definições de conceitos e os processos envolvendo a gestão de riscos na CPTM:



Figura 1: Definições de Conceitos e Processos

⁹ Esta figura consta na Cartilha de Riscos de Processos da CPTM, Disponível em:: <https://extranet.cptm.sp.gov.br/governanca/Documents/Cartilha-gestao-riscos-processo.pdf>, p. 4, acesso em 03 jul.2024.

30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA
11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

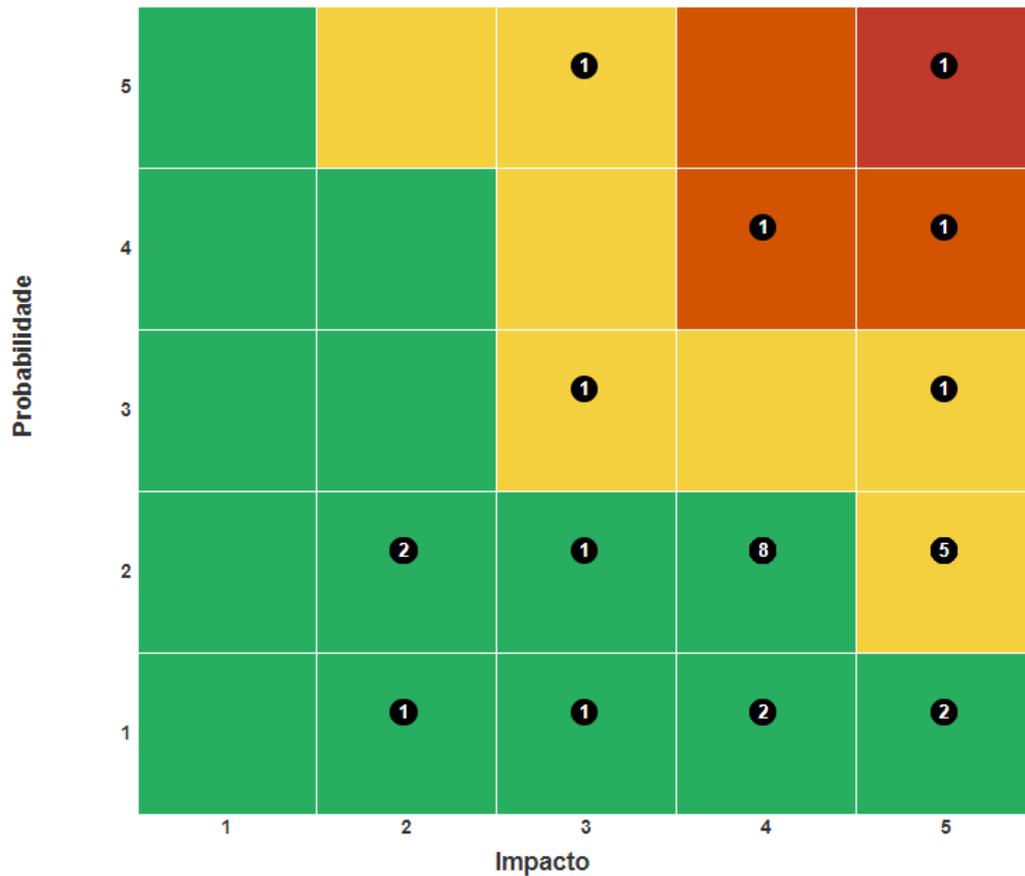


Figura 2 - Exemplo do Software Channel da JEXPERTS

Através deste Mapa de Calor, os riscos desta área de resultado, distribuem-se desta forma:

- ✓ Riscos Extremos (maior criticidade) – vermelho forte
- ✓ Riscos Altos – alaranjado
- ✓ Riscos Moderados - amarelo

30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

- ✓ Riscos Baixos (menor criticidade) – verde

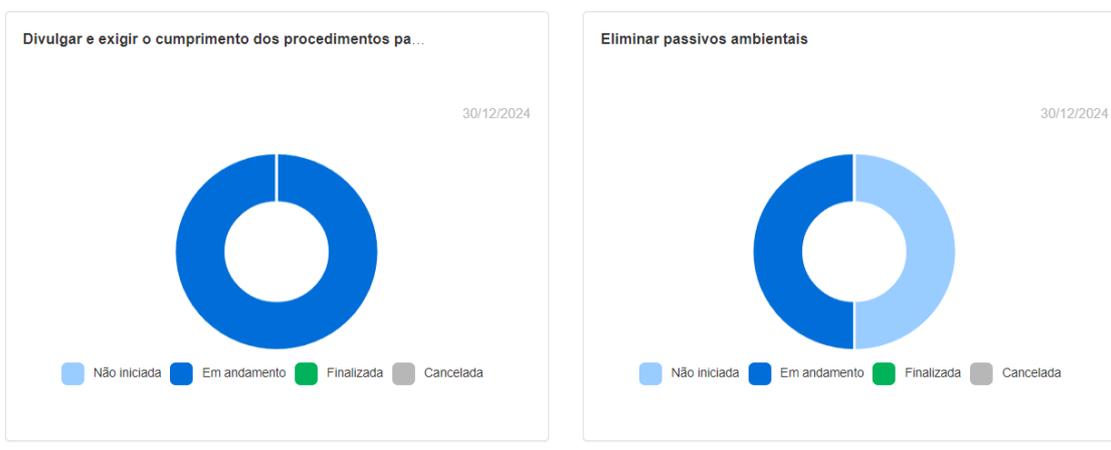


Figura 3 – Status do Plano de Ação em cada Área de Resultado

A partir de reuniões realizadas junto à Diretoria Colegiada, a área de Gestão de Riscos estimulou que houvesse decisão sobre os níveis de apetite a riscos ¹⁰da Companhia, que atualmente, estão entre as faixas de baixo a moderado, conforme descrito a seguir:

- ✓ de Processos: Médio
- ✓ de Negócio: Médio
- ✓ de Estratégia: Médio

¹⁰ Apetite a riscos - o apetite ao risco está relacionado ao grau de exposição a perdas que a organização vê como aceitável, de acordo com seus objetivos e recursos.



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA **11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS**

✓ de Integridade: Baixo

Ao se analisar a definição de apetite geral¹¹ da Companhia, no nível médio tem-se como justificativa que um esforço moderado para tratamento de riscos com base em uma análise eficiente é adequado à atual capacidade operacional e administrativa da CPTM.

O diferencial importante na implantação da gestão de riscos na CPTM foi ter dado atenção a um detalhe que faz toda diferença no ambiente dos negócios – a percepção do risco.

Conjugar conceitos às ações do dia a dia, tornam a empresa mais competitiva, mais preparada diariamente para os desafios do que seja administrar um sistema efetivo de mobilidade na região metropolitana de São Paulo, atendendo neste momento, 18 municípios.

Quanto à utilização dos riscos como suporte à tomada de decisão, as avaliações dos riscos de negócio tendem a aprimorar a elaboração do plano de negócios. As avaliações dos riscos de estratégia, propiciam melhorias nos planos de ação para implementação das metas estratégicas na Companhia; as avaliações dos riscos de

¹¹ Justificativa inclusa na Declaração do Apetite a Riscos da CPTM. Disponível em: https://extranet.cptm.sp.gov.br/governanca/Documents/CPTM_DeclaracaoApetiteRiscos_v1.3.pdf, p. 7, Acesso em 03 jul. 2024.



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA **11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS**

integridade atuam na melhoria do ambiente de integridade. Por último, mas não menos importante, são as avaliações dos riscos dos processos, que de fato, são o ponto de partida na eficácia das ações que serão implementadas, destacando os principais processos que poderiam implicar em riscos significativos para a Companhia. Na CPTM, as avaliações de riscos atuaram com sucesso, tornando a experiência da Companhia, um exemplo de proatividade, dentre outras empresas públicas do Estado de São Paulo. Antecipar-se aos fatos, às legislações, representa ganhos, ainda que existam riscos no pioneirismo de suas implantações. Acima de tudo, é preciso começar, o quanto antes – e foi isto que a CPTM tem realizado.

Dentre as estratégias de tratamentos dos riscos, desde o início da implantação, até o uso de software para monitoramento, estas foram as opções consideradas na figura 2¹², a seguir:

¹² Esta figura consta na Cartilha de Riscos de Processos da CPTM, Disponível em: <https://extranet.cptm.sp.gov.br/governanca/Documents/Cartilha-gestao-riscos-processo.pdf>, p. 10. Acesso em 03 jul. 2024.

30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

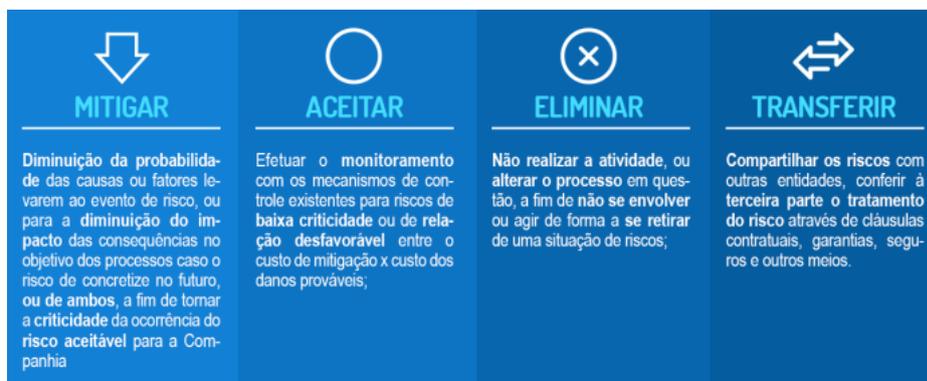


Figura 4 – Formas de Tratamento do Risco na Companhia

Sobre a experiência de elaboração de planos de ação de respostas aos riscos, praticase o método de 5W1H¹³, no qual, perguntas são respondidas. A questão de custos não foi priorizada na CPTM, diante da complexidade de mensuração em valores sobre a implantação de planos de ação pelas áreas de resultado.

As demais questões sobre a aplicação deste conceito - o que será feito, quando, onde, por que e por quem será feito, bem como, o 1H – como seria feito?

¹³ Métodos 5W2H e 4W2H: É uma ferramenta para Estratégia e Gestão, e tem por objetivo, a tomada de decisão sobre os principais elementos de orientação para a implantação do plano de ação. As siglas, originárias da primeira letra em inglês, representam o seguinte: O que (What) deve ser feito? • Por que (Why) deve ser implementado? • Quem (Who) é o responsável pela ação? • Onde (Where) deve ser executado? • Quando (When) deve ser implementado? • Como (How) deve ser conduzido? • Quanto (How much) vai custar a implementação?. Essas informações estão disponíveis em <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf>. Acesso em 24 jul. 2024.



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA **11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS**

Na realidade da CPTM, os níveis de riscos com maiores criticidade requerem estâncias de aprovações que envolvem desde o Diretor da respectiva área ou mesmo, ser submetido às esferas de aprovação da Diretoria Colegiada da Companhia.

Do ponto de vista de legislação recente, alinhada com a disseminação da Gestão de Riscos na Administração Pública, o Decreto estadual de São Paulo, nº 68.158, de dezembro/2023 institui a Política de Gestão de Riscos da Administração Pública.

Dentre os objetivos perseguidos na implantação da gestão de riscos na CPTM, destacam-se:

- ✓ Colaborar para que, olhando para os riscos com foco diário, os objetivos e metas corporativos sejam atingidos;
- ✓ Melhorar o uso de recursos na condução dos negócios da Companhia;
- ✓ Atuar sobre a eficácia e eficiência operacional e tática;
- ✓ Atender aos requisitos e normas legais, aplicáveis ao negócio.

Sobre os diferenciais para o sucesso nesta implantação, podem ser destacados os seguintes pontos:

- ✓ A metodologia a ser aplicada foi construída internamente, a partir da análise de melhores práticas do mercado, observando a realidade da Companhia, e o que de fato poderia ser implantado naquele momento.



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

- ✓ Essa implantação está entre os melhores exemplos já efetivado para empresas públicas no Estado de São Paulo, dando suporte aos questionamentos de organismos de controle externo periodicamente, ao mesmo tempo que dão suporte ao Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Comitê de Auditoria Estatutário da Companhia.
- ✓ A implantação dos riscos de processos ocorreu anteriormente à contratação de serviços de apoio especializado, que ao avaliar todas as realizações empreendidas pela CPTM, apresentou validação sobre o que havia desenvolvido, como uma experiência de destaque, em termos de setor público.
- ✓ Disseminação permanente da importância do fato do gestor de risco ser o proprietário do risco, com autonomia para avaliar os riscos já mitigados, bem como, para dimensionar a ocorrência de novos riscos, e as circunstâncias que demandem eventuais planos de contingência quantos aos riscos envolvidos.
- ✓ Além das reuniões periódicas realizadas com os gestores dos riscos apoiando tecnicamente, ocorre uma comunicação permanente na intranet da Companhia, bem como por e-mails periódicos, veiculados a partir da área de Gestão de Riscos.



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

- ✓ A importância da experiência em gestão de riscos na CPTM, aprimorou o conhecimento do corpo gerencial, no caso, os proprietários dos riscos para tomada de decisões sobre os riscos, e inclusive, a formulação de planos de contingências, se as circunstâncias assim o exigirem – isto representa, uma real evolução no processo de maturidade na estrutura de integridade e gestão de riscos da Companhia.
- ✓ No sentido de reduzir a subjetividade na avaliação da criticidade estabeleceu-se o uso de algoritmos para auxiliar na análise da respectiva graduação dos riscos.
- ✓ Periodicamente são avaliados nos níveis de maturidade da Companhia – as duas primeiras “Oficinas de Maturidade”, realizada com diretores, gerentes e chefes de departamentos ligados às diretorias garantem a mensuração contínua da evolução dos conceitos de gestão de riscos, conformidade e integridade como um todo na CPTM. Atualmente, a Companhia realizará, através da Gerência de Riscos, Conformidade e Controles Internos, a 4ª Oficina de Maturidade, continuamente com resultados muito satisfatórios.
- ✓ Quanto aos riscos da estratégia, optou-se por atuar no momento das avaliações dos riscos sobre as metas estratégicas definidas pela CPTM.



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA **11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS**

CONCLUSÕES

A CPTM promove e estimula a inovação, através de diversas iniciativas para o intraempreendedorismo e de integração com o mercado.

Considerações importantes estão relacionadas ao apoio recebido da Alta Administração da Companhia na estruturação da área de Gestão de Riscos dentro de uma Gerência que tem abrangência sobre Controles Internos e Integridade e essa Gerência reporta-se diretamente à Presidência da CPTM.

Este suporte oferecido propiciou a adesão do Corpo Gerencial e das Chefias de Departamentos, que através de suas equipes, realizaram um trabalho profundo sobre pensar os riscos dos processos e de integridade.

No âmbito de gerências e assessorias, foram desenvolvidas ações sobre riscos das metas estratégicas da Companhia.

Ao nível de Diretoria Colegiada, a atuação da Gestão de Riscos, através de workshops, oficinas, resultaram-se os riscos do negócio, além da decisão sobre o nível de apetite a riscos da Companhia.



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA **11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS**

Atuando sobre essas quatro camadas de riscos – de processos, de integridade, de estratégia e de negócios, observa-se o quanto o nível de maturidade na gestão de riscos evoluiu ao longo de sete anos, e tem por objetivo diário, continuar evoluindo nos próximos anos.



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Lei 13.303/2016. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm. Acesso em: 03 jun. 2024.

Cartilha de Gestão de Risco de Processo. 1ª rev. São Paulo, 2024. 16p. Disponível em:
<https://extranet.cptm.sp.gov.br/governanca/Documents/Cartilha-gestao-riscos-processo.pdf> . Acesso em: 03 jun. 2024.

Declaração do Apetite a Riscos da CPTM. São Paulo, 2023. 9p. Disponível em:
https://extranet.cptm.sp.gov.br/governanca/Documents/CPTM_DeclaracaoApetiteRiscos_v1.3.pdf, p. 4. Acesso em 03 jul. 2024.

FONTENELLE, Rodrigo de A. Miranda. Implementando a **Gestão de Riscos** no Setor Público.1. reimp. Minas de Gerais: Ed.Forum, 2017. 181 p.

Institute of Internal Auditors, revisado em 2020. Disponível em:
<https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-th-editorHTML-00000013-20082020141130.pdf>, p.11. Acesso em: 26 jun. 2024



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA **11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS**

IIA – Instituto de Auditores Internos no Brasil. Disponível em:

<https://iiabrasil.org.br//noticia/conselheira-de-administracao-do-iiabrasil-fala-sobre-gestao-de-riscos-para-o-combate-as-fraudes>. Acesso em: 03 jul. 2024

ISO 31000 – International Organization for Standardization. Disponível em:

<https://abnt.org.br/> Acesso em: 03 jul. 2024

NAKAGAWA, Marcelo. Estratégia e Gestão - 5W2H – Plano de Ação para Empreendedores. SEBRAE e Editoria Globo. Disponível em::

<https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf> . Acesso em 24 jul. 2024.

Orange Book. Disponível em: [file:///C:/Users/MARIAOZ/OneDrive%20-](file:///C:/Users/MARIAOZ/OneDrive%20-%20Companhia%20Paulista%20De%20Trens%20Metropolitanos/HMT_Orange_Book_May_2023.pdf)

[%20Companhia%20Paulista%20De%20Trens%20Metropolitanos/HMT_Orange_Book_May_2023.pdf](file:///C:/Users/MARIAOZ/OneDrive%20-%20Companhia%20Paulista%20De%20Trens%20Metropolitanos/HMT_Orange_Book_May_2023.pdf). Acesso em: 26 jun. 2024.

Relatório Gerencial da CPTM, maio/ 2024. Disponível em:

[https://extranet.cptm.sp.gov.br/a-cptm/Gestao-](https://extranet.cptm.sp.gov.br/a-cptm/Gestao-Empresarial/RelatorioGerencial/2017/RELAT%C3%93RIO%20GERENCIAL%20DEZEMBRO-17.pdf)

[Empresarial/RelatorioGerencial/2017/RELAT%C3%93RIO%20GERENCIAL%20DEZEMBRO-17.pdf](https://extranet.cptm.sp.gov.br/a-cptm/Gestao-Empresarial/RelatorioGerencial.aspx?RootFolder=%2Fa%2Dcptm%2FGestao%2DEmpresarial%2FRelatorioGer) e [https://extranet.cptm.sp.gov.br/a-cptm/Gestao-](https://extranet.cptm.sp.gov.br/a-cptm/Gestao-Empresarial/Paginas/Relatorio-Gerencial.aspx?RootFolder=%2Fa%2Dcptm%2FGestao%2DEmpresarial%2FRelatorioGer)

[Empresarial/Paginas/Relatorio-](https://extranet.cptm.sp.gov.br/a-cptm/Gestao-Empresarial/Paginas/Relatorio-Gerencial.aspx?RootFolder=%2Fa%2Dcptm%2FGestao%2DEmpresarial%2FRelatorioGer)

[Gerencial.aspx?RootFolder=%2Fa%2Dcptm%2FGestao%2DEmpresarial%2FRelatorioGer](https://extranet.cptm.sp.gov.br/a-cptm/Gestao-Empresarial/Paginas/Relatorio-Gerencial.aspx?RootFolder=%2Fa%2Dcptm%2FGestao%2DEmpresarial%2FRelatorioGer)



30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA
11º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

[encial%2F2024&FolderCTID=0x012000B09B97B378FD614B92AF13E276CBD126&View](#)

[=%7BC77E1CFF%2DA0D4%2D4AB0%2DBB36%2DCFD264C0DA8B%7D](#). Acesso em: 02

jul. 2024.