

Política da Gestão de Riscos na Marinha do Brasil: Um estudo sobre quais as ferramentas que contribuem de maneira eficaz para o gerenciamento de risco nas OM que trabalham com alta tecnologia.

1ºT(QC-IM) Mesac Eleuterio Nicácio - 171
Orientador: CMG (RM1-EN) Ricardo França Santos
Coorientador: CT(IM) THIAGO SANTOS

RESUMO

Em busca do aprimoramento no desempenho da gestão dos órgãos do Governo Federal como um todo, o Ministério do Planejamento, juntamente com a Consultoria Geral da União editou a Instrução Normativa nº1, de 10 de maio de 2016, que dispõe que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deverão adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à Gestão de Riscos. Neste contexto, por meio de entrevistas, pesquisas bibliográficas e questionário, o presente estudo tem o objetivo de verificar quais as ferramentas que contribuem de maneira eficaz para o gerenciamento de risco nas OM que trabalham com alta tecnologia e se as pessoas envolvidas no processo estão capacitadas para a correta utilização destas ferramentas.

Palavras-Chave: Auditoria. Controle Interno. Gestão de Riscos. Marinha do Brasil.

1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento de risco e controle interno representam uma etapa essencial no processo de gestão, pois toda organização, seja ela pública ou privada, está sujeita a riscos e incertezas, e precisa tomar decisões com os riscos intrínsecos associados a cada processo. Trata-se de uma sistemática de apoio à tomada de decisão, que visa contribuir significativamente para o aumento da eficiência e eficácia da organização, se utilizada de forma adequada e com o comprometimento dos participantes, caso contrário, se não for dada a devida atenção ao processo como um todo, no tocante ao gerenciamento das incertezas e riscos envolvidos em cada processo, esses riscos se tornam uma ameaça ao atingimento dos objetivos organizacionais. Nunca é demais lembrar o peso e o significado deste tema, uma vez que o comprometimento entre as pessoas envolvidas assume importantes posições no estabelecimento dos níveis de controle departamental.

No intuito de realizar a gama de tarefas de uma Organização Militar (OM) com os riscos reduzidos para o alcance dos objetivos esperados, principalmente das OM que trabalham com tecnologia avançada, faz-se necessária a realização do processo de gerenciamento de riscos. Este procedimento precisa ser realizado por todas as pessoas que compõem a organização, visando ao alcance dos objetivos estratégicos organizacionais, com o envolvimento de todas as partes interessadas.

Nesse cenário, é importante questionar o quanto cada membro da organização está realmente comprometido com a mentalidade de gerenciamento dos riscos envolvidos em cada processo, pois seria uma batalha perdida se não houver a sinergia de todos nessa busca incessante de gerenciamento e controle de cada atividade.

Pensando mais a longo prazo, a adoção de políticas de controle interno e gerenciamento de riscos representa uma mudança de paradigma em busca da melhoria dos procedimentos normalmente adotados.

Este estudo buscou responder as seguintes questões: (i) verificar quais são as ferramentas que as Organizações Militares (OM) que trabalham com alta tecnologia utilizam

no gerenciamento dos riscos operacionais e/ou projetos;(ii) verificar quais as ferramentas contribuem de maneira eficaz para este gerenciamento; e (iii) verificar se as pessoas envolvidas no processo estão capacitadas para a correta utilização das ferramentas.

Para este estudo, foram tomadas como base as seguintes Organizações Militares (OM): AMAZUL, DgDNTM, DCTIM, DGePM e CPN.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Base legal

A análise sobre o gerenciamento de riscos, de uma maneira geral, ganha cada vez mais espaço no cotidiano das organizações. O termo risco possui significados que variam de acordo com aspectos econômicos, sociais, ambientais e financeiros (ALTAY e RAMIREZ,2010).

De acordo com o documento normativo do Ministério do Planejamento, em conjunto com a Controladoria Geral da União, “gerenciamento de risco é o processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização” (Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016).

Para Dabul e Silva (2011), através da Gestão de Riscos as empresas alcançam melhores respostas diante dos riscos, conseguindo assim diminuição do prejuízo operacional, aumento do lucro, entre outros. Como não poderia deixar de ser, atendendo as recomendações do Governo Federal, foi editada a Portaria 110, de 4 de maio 2017, do Estado-Maior da Armada (EMA), que estabelece a Política de Gestão de Riscos da MB.

Conforme estabelecido no documento normativo do EMA, o processo de Gestão de Risco da Marinha do Brasil segue as normas técnicas ABNT NBR ISO da série 3100, e possui cinco estágios: Identificação de Riscos; Análise e Avaliação de Riscos; Tratamento de Risco; Monitoramento de Riscos e Comunicação (BRASIL,2017).

A classificação de Riscos, em termos gerais, tem como base a origem dos eventos e podem ser externos ou internos, que são enquadrados como.(BRASIL, 2017,p.11):

- a) Riscos Externos: são os riscos associados ao ambiente externo. Em geral, a MB não tem controle direto sobre estes eventos, mas, mesmo assim, ações podem ser tomadas quando necessário. Por exemplo: Não é possível controlar a incidência de raios, mas podem ser instalados para-raios; e
- b) Riscos Internos: são os riscos associados à própria estrutura da MB, seus processos, sua estrutura de governança, quadro de pessoal, recursos ou ambiente de tecnologia.

Levando-se em conta os níveis de tratamento dos riscos, segundo a Portaria 110, de 4 de maio 2017, do Estado-Maior da Armada (EMA), estes são classificados em Estratégicos, Setoriais e Locais, conforme descrito abaixo.(BRASIL,2017,P.11):

- a) Riscos Estratégicos: São aqueles que estão estreitamente relacionados aos objetivos navais e, portanto, terão seu tratamento coordenado pelo Órgão de Direção Geral (ODG);
- b) Riscos Setoriais: São aqueles que, embora não estejam estreitamente relacionados aos objetivos navais, impactam no alcance dos objetivos dos Órgãos de Direção Setorial (ODS), os quais serão responsáveis pelo seu tratamento; e
- c) Riscos Locais: São aqueles que estão relacionados aos objetivos contidos nos PEO das OM, as quais serão responsáveis pelo seu tratamento.

O tratamento dos riscos inclui a formulação das respostas aos riscos, de forma a aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças. As ações tomadas pela Marinha do Brasil para tratar os riscos são denominadas “ações de controle”(BRASIL,2017).

As respostas aos riscos podem envolver uma ou mais das seguintes ações.(BRASIL,2017, P.11):

- a) **Mitigar** - Um grande número de riscos será tratado desta forma. O propósito desta ação é que, mesmo continuando com a iniciativa que deu origem ao risco, a organização tome a ação de controle para conter o risco em um determinado nível. Implica a redução da probabilidade e/ou impacto de um evento de risco para dentro de limites aceitáveis;
- b) **Transferir** - Para alguns riscos, a melhor resposta pode ser transferi-los para terceiros. Isto pode ser feito por meio de seguros ou contratualmente, por meio de cláusulas específicas e garantias. Esta opção é particularmente útil para mitigar riscos financeiros ou riscos de ativos;
- c) **Eliminar** - Alguns riscos podem ser tratados somente pela alteração dos objetivos envolvidos como a redução de escopo, alteração de requisitos e do cronograma, e até término da atividade, processo ou projeto. Esta opção pode ser particularmente adotada em projetos em que a relação custo/benefício coloca o projeto em nível de risco inaceitável; e
- d) **Aceitar** - A exposição ao risco é tolerada sem que nenhuma ação específica seja tomada. Mesmo se o risco não for tolerável, a capacidade para fazer alguma coisa com relação ao risco pode ser limitada, ou o custo de tomar uma ação pode ser desproporcional ao benefício potencial gerado. Nesses casos, a resposta pode ser tolerar o nível de risco. Esta opção, é claro, pode ser suplementada por um Plano de Contingência para conter os impactos que adviriam caso a ameaça ocorra.

2.2 Controle Interno

Segundo Lunkes (2010), controles internos são medidas de prevenção adotadas por uma organização para se proteger de possíveis ameaças contra a integridade de seu patrimônio. O controle é uma função administrativa, muito importante para o desenvolvimento das atividades organizacionais comom um todo.

Segundo Slomskyet al. (2008), trata-se de um processo de gestão realizado por pessoas com o objetivo de assegurar a efetividade e eficiência nas operações, levando em conta os objetivos, metas e recursos; prover confiabilidade nos relatórios financeiros e fornecer *compliance* com a legislação em vigor.

O controle interno é tão importante no âmbito das organizações públicas que ele vem abarcado na Constituição Federal em seu art. 74, conforme a seguir:

Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de: I - avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União; II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado; III - exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União; IV - apoiar o controle externo

no exercício de sua missão institucional. § 1º - Os responsáveis pelo controle interno, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade, dela darão ciência ao Tribunal de Contas da União, sob pena de responsabilidade solidária (BRASIL,1988).

O controle interno, específico para o setor público, é definido pela INTOSAI como um processo integrado efetuado pela direção e corpo de funcionários, e é estruturado para enfrentar riscos e fornecer razoável segurança de que na consecução da missão da entidade os seguintes objetivos gerais serão alcançados:a) execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações; b) cumprimento das obrigações de accountability; c) cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis; e d) salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e dano.

Dentro desse cenário, o controle interno é um processo integrado e dinâmico que se adapta continuamente às mudanças enfrentadas pela organização. A direção e o corpo de funcionários, de todos os níveis, devem estar envolvidos nesse processo, para enfrentar os riscos e oferecer razoável segurança do alcance da missão institucional e dos objetivos gerais (INTOSAI, 2004).

2.3 Gestão de Riscos

Quando utilizada de forma correta, a gestão de risco possibilita que uma organização aumente a probabilidade de atingir seus objetivos, estabeleça uma base confiável para a tomada de decisão e planejamento, melhora o controle e minimize as perdas. Isso torna as organizações muito mais competitivas e com procedimentos bem mais efetivos.

O Conselho Federal de Contabilidade, por meio da NBC TA 315, prescreve o risco como o resultado de "condições, eventos, circunstâncias, ações ou falta de ações significativas que possam afetar adversamente a capacidade de alcançar seus objetivos e executar suas estratégias, ou do estabelecimento de objetivos ou estratégias inadequadas" (CFC, 2014, p.2).

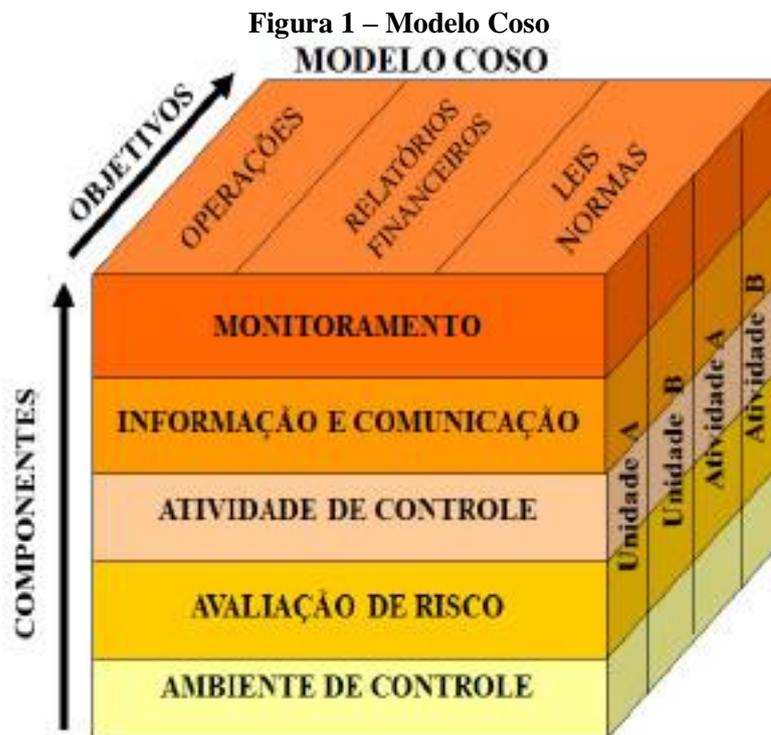
De acordo com a definição da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ),“risco é o efeito (positivo ou negativo) da incerteza nos processos, sistemas e decisões,causando variações (esperadas ou inesperadas) em seu desempenho frente aos objetivosdas partes interessadas em relação àquela organização”. A ABNT NBR ISO 31000define risco como sendo “o efeito da incerteza nos objetivos”. Riscos, portanto, podemser considerados como “eventos ou condições incertas que, caso ocorram, trazem impactos negativos (ameaças) ou positivos (oportunidades) nas tarefas que compõem a missão de uma Organização.(BRASIL, 2017,p.10).

Slomskyet al (2008) ressaltamque a gestão de risco pode ser vista como um processo de compreender os objetivos organizacionais; identificar os riscos associados com a realização dos objetivos; avaliar os riscos incluindo a probabilidade e o potencial impacto dos riscos específicos; desenvolver e implementar os programas/procedimentos para se dirigir aos riscos identificados; e monitorar e avaliar os riscos e seus programas/procedimentos. Como o ambiente, a entidade sofre mudanças em seus objetivos e atividades, devendo os sistemas de controle também mudarem. Por isso o governo precisa assegurar procedimentos para identificar e avaliar os riscos internos e oportunidades; identificar e avaliar novos riscos e oportunidades surgidas de novos objetivos ou fatores externos; quantificar potenciais desvantagens e oportunidades; rever os riscos passados; e tentar prever os riscos e mudanças futuras, pelo monitoramento do ambiente interno e externo, para obter informações que possam ser necessárias à reavaliação dos objetivos e controles da entidade.

Segundo Castro (2014), gestão significa gerir, tomar decisão conduzindo o processo, com o objetivo de ter o melhor resultado, cumprindo as metas estabelecidas, utilizando ferramentas para alcançar a eficiência e eficácia, economicidade e bons resultados.Os riscos

podem ser originados de fontes internas ou externas, como políticas físicas, econômicas e de mudanças tecnológicas (LUNKES, 2010).

Segundo Padoveze (2013), o processo de gestão de risco é estratégico, pois grande parte dos fatores de risco é oriunda do ambiente em que a empresa está inserida. No tocante a isso, é essencial que uma Organização que deseja chegar ao topo, esteja preocupada com os fatores de risco que pode afeta-la. No tocante a isso, Mello (2011), apresenta uma visão tridimensional afeta ao gerenciamento de riscos, conforme podemos observar na Figura 1:



Fonte: MELLO (2011, p. 65).

2.3.1 Ferramentas da Gestão de Risco

Segundo a norma da ABNT ISO 31010, as ferramentas utilizadas para o gerenciamento de risco são:

- Brainstorming;
- Entrevistas estruturadas e semi-estruturadas;
- Delphi;
- Checklists;
- Matriz de Consequência/probabilidade;
- Análise de Cenários;
- Análise de impactos no negócio;
- Análise da Árvore de Falhas;
- Análise de modos de falha e efeito;
- Análise da Árvore de Eventos;
- Análise de Causas e Consequências;
- Análise de Causa Efeito;
- Análise Preliminar de Perigo (APP);
- Estudo de Perigo e Operabilidade (HAZOP);
- Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC);
- Avaliação de Risco Ambiental;

- Técnica estruturada “E se” (SWIFT);
- Árvore de Decisão;
- Análise de Confiabilidade Humana;
- Análise *Bowtie*;
- Manutenção Centrada em Confiabilidade;
- *SneakAnalysis(SA) e SneakCircuitAnalysis (SCA)*;
- Análise de Markov;
- Simulação de Monte Carlo;
- Estatística Bayesiana e Redes de Bayes;
- Curvas FN;
- Índices de Risco;
- Análise de Custo/Benefício;
- Análise de Decisão por Multicritérios (MCDA); e
- FailureMode&EffectAnalysis(FMEA).

2.3.2 Risco Operacional

No Brasil, o risco operacional está regulamentado no Art. 2º da Resolução do Conselho Monetário Nacional nº 3.380, de 29 de junho de 2006, que estabelece a definição de risco operacional como sendo a possibilidade de perdas em decorrência de falhas, inadequação ou deficiência de processos internos, pessoas ou de eventos externos (BRASIL, 2006,p.1).

Segundo Gromoffe Stavenko (2012), o gerenciamento do risco operacional é uma ferramenta utilizada no processo de tomada de decisão, é um processo que identifica os riscos operacionais e determina as melhores ações a serem tomadas para qualquer situação.

Segundo Weber (2014), o risco operacional precisa ser levado em conta pelas organizações, pois ele ocasiona inesperadas perdas, ocasionadas por operações incorretas de pessoal, inexistência de sistema, atividade não autorizada, controle inadequado ou eventos externos. No Quadro 1 são apresentados alguns eventos de riscos operacionais:

Quadro 1 – Riscos Operacionais

Clientes, produtos e práticas de negócio	Manipulação de mercado, práticas anticoncorrenciais quebra de contrato.
Danos a ativos físicos.	Desastres naturais, terrorismo, vandalismo.
Interrupção dos negócios e falha do sistema	Interrupção de operação, falha de software e hardware
Execução de processos e gestão	Erro nos dados de entrada, erro de contabilidade, perdas por negligência
Fraude interna	Roubo de bens, sonegação fiscal, corrupção, fraude contábil.
Fraude externa	Roubo de informações confidenciais, ataques de hackers, falsificação de documentos
Práticas de emprego e segurança	Segregação, assédio, práticas ilegais.

Fonte: WEBER, Elson Luciano. Gestão de riscos operacionais: Um estudo bibliográfico sobre ferramentas de auxílio(2014,p.4).

Segundo Hentges (2012), uma gestão eficaz de risco operacional, proporciona uma maneira melhor, mais eficaz, de se lidar com o risco operacional.

2.3.3 Riscos em Projetos

Todas as pessoas enfrentam riscos em seu dia a dia. Quando acordamos pela manhã e levantamos da cama, já estamos correndo riscos, pois poderemos tropeçar no cachorro,

darmos uma topada ou escorregarmos no piso molhado e quebrarmos a perna. Em tudo que fazemos, os riscos estão presentes. E quando falamos de gerenciamento de projetos, compreender os riscos e saber como minimizar seus impactos, são essenciais para o sucesso do projeto (HELDMAN, 2009).

Todo e qualquer fato que pode interferir no desempenho de um projeto, pode ser um fator de risco, e quando este fato é incerto, o impacto pode ser bastante significativo no desempenho do projeto. Com isso, “os riscos incluem as ameaças e as oportunidades que podem afetar o projeto e devem ser analisadas as respostas para cada um deles” (SANTOS et al., 2018). Como em qualquer projeto, a organização precisa definir o objeto a ser alcançado e definir como o projeto irá contribuir para o alcance dos objetivos (KERZNER, 2017).

Para Santos et al. (2018), “identificar os riscos é um processo iterativo, porque novos riscos podem surgir ou se tornar evidentes durante o ciclo de vida do projeto”. Já segundo Kerzner(2017), o ciclo de vida da gestão de projetos possui cinco fases, conforme mostrada no Quadro 2:

Quadro 2 – ciclos de vida da gestão de projetos

Embrionária	Aceitação pela gerência executiva	Aceitação pela gerência de área	Crescimento	Maturidade
Reconhecer a necessidade	Obter apoio visível dos executivos	Obter apoio da gerência de área	Reconhecer o uso de fases de ciclo de vida	Desenvolver um sistema de controle gerencial de custos e prazos
Reconhecer o benefício	Fazer com que os executivos compreendam a gestão de projetos	Fazer com que a gerência de área se comprometa com a gestão de projetos	Desenvolver uma metodologia de gestão de projetos	Integrar controle de custos e prazos
Reconhecer a aplicabilidade	Estabelecer patrocinadores do projeto no nível executivo	Proporcionar conhecimento aos gerentes de área	Obter comprometimento com o que foi planejado	Desenvolver um programa de ensino
Reconhecer o que precisa ser feito	Estar disposto a mudar a maneira de conduzir o empreendimento	Estar disposto a liberar funcionários para treinamento em gestão de projetos	Minimizar oscilações de escopo / definir um sistema de acompanhamento de projetos	

Fonte: KERZNER, Harold. Gestão de Projeto, as melhores práticas, 3ª edição, p.11.

3 METODOLOGIA

Segundo Gil (2000, p.17) a pesquisa é “um procedimento racional e sistemático, que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas propostos”. Com intuito de atender aos objetivos deste trabalho, foram realizadas pesquisas bibliográficas que Gil (2008, p.50) afirma ser “desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Segundo o mesmo autor a principal vantagem desta forma é que permite ao pesquisador uma visão mais ampla do que aquela que ele poderia pesquisar diretamente.

Adicionalmente, foi feita a leitura da bibliografia coletada, buscando a compreensão e aprofundamento do tema proposto, para posterior análise com o objetivo do estudo. Já quanto a abordagem do problema utilizada, foi empregada uma pesquisa quantitativa que “considera tudo que possa ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações

para classificá-las e analisá-las” (SILVA e MENEZES, 2005, p. 20). Isso possibilitou uma análise sobre os dados levantados.

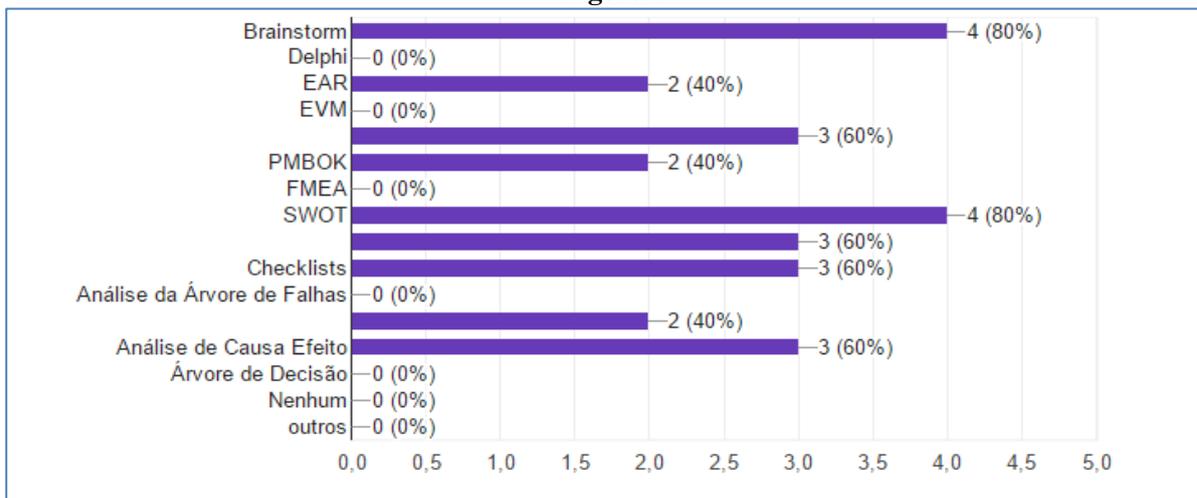
Este trabalho abrange um estudo de caso, envolvendo algumas Organizações Militares como parâmetro para a pesquisa. O desenvolvimento da pesquisa teve como fundamento a entrevista através de um questionário semi estruturado dirigido aos militares responsáveis pelo gerenciamento de risco da AMAZUL, DgDNTM, DCTIM, DGePM e CPN. Segundo Pronadov e Freitas (2013, p. 108) questionário “é uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante.

A aplicação do questionário foi realizada de caráter individual, com perguntas diretas e abertas. As perguntas abertas foram utilizadas a fim de permitir ao entrevistado responder livremente e emitir opiniões, possibilitando uma investigação mais profunda e precisa a respeito do tema pesquisado (LAKATOS, 2003). Cabe ressaltar que o questionário foi pré testado com os alunos da turma CAIO 2018.

4 ANÁLISE DE DADOS

Através da questão nº1 do questionário, como mostrado na Figura 2, observa-se que as ferramentas da gestão de risco mais utilizadas são: Brainstorming e Análise Swot. Em seguida, Matriz de Probabilidade e Impacto, entrevista estruturada e semi estruturada, checklist e análise de causa e efeito.

Figura 2



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na questão de nº2, foi perguntado quais outras ferramentas são usadas além das elencadas nas opções, porém nenhuma outra ferramenta foi mencionada.

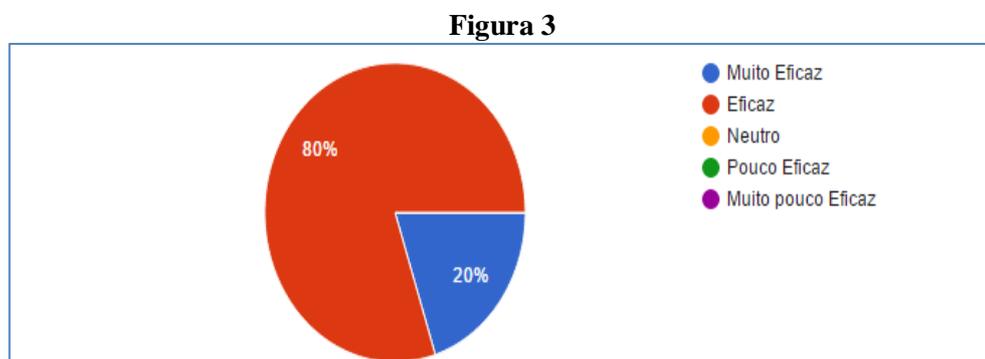
Na questão de nº3, foi perguntado quais os principais pontos fortes e fracos da ferramenta da gestão de risco utilizada, os pontos fortes elencados foram:

- Identificação, avaliação e tratamento do risco;
- Ajuda a focar nos riscos com maior criticidade; e
- Facilidade de adequação às normas em vigor.

Os pontos fracos elencados foram:

- Falta de ferramenta informatizada para suporte a todo gerenciamento de risco;
- Gasta-se muito tempo para o consenso; e
- Não seguir uma metodologia estabelecida por órgãos específicos.

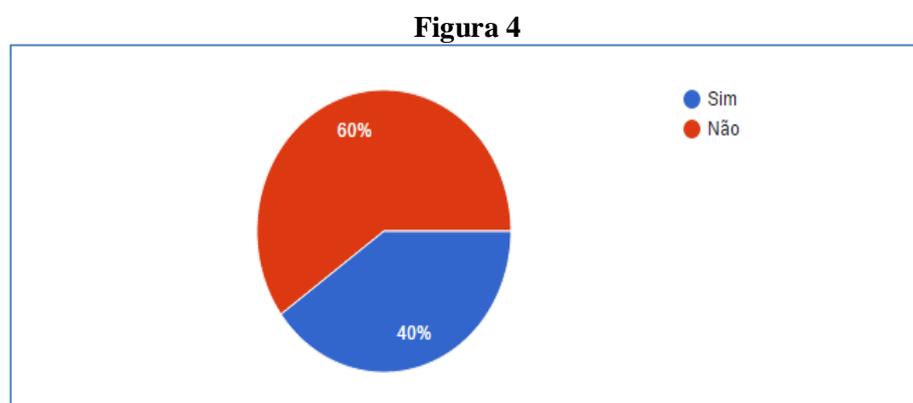
Através da questão nº4, foi perguntado quanto a eficácia da ferramenta, se ela é eficaz ou não, a resposta foi afirmativo quanto à eficácia, conforme mostrado na Figura 3:



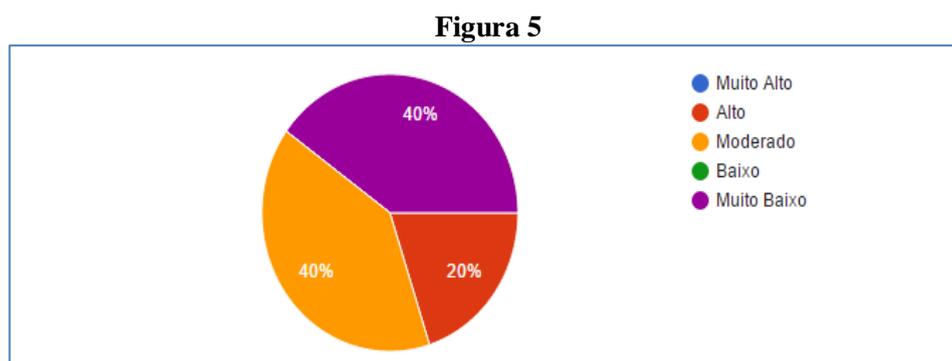
Fonte: Elaborado pelo autor.

Na pergunta de nº5, foi questionado se a não utilização da ferramenta poderia trazer algum tipo de prejuízo ao projeto, a resposta foi sim.

Quanto a questão nº6, foi relatada à falta de conhecimento dos colaboradores sobre a gestão de risco e sua utilidade, falta de prioridade pelas instituições e falta de experiência dos usuários. Corroborando com o que foi relatado anteriormente, as questões de nº7 e nº8 nos indica que a maioria dos usuários não possuem curso na área de gestão de risco, possuindo um conhecimento muito baixo ou moderado em relação as ferramentas, como demonstrado nas Figuras 4 e 5:



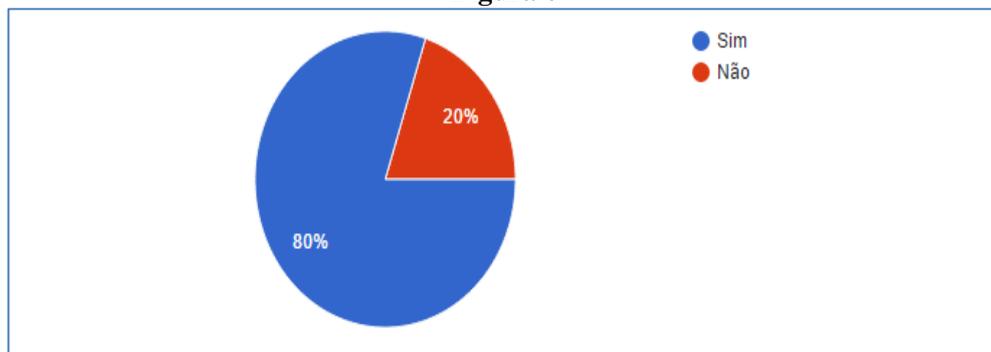
Fonte: Elaborado pelo autor.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Por meio da questão de nº9, foi perguntado se falta maturidade aos usuários quanto à importância da correta utilização das ferramentas da gestão de risco, a resposta foi sim, como podemos observar na Figura 6:

Figura 6



Fonte: Elaborado pelo autor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste trabalho, por meio das pesquisas realizadas, observou-se que as ferramentas da gestão de risco mais utilizadas são: Brainstorming e Análise Swot. Em seguida, Matriz de Probabilidade e Impacto, entrevista estruturada e semi estruturada, checklist e análise de causa e efeito.

Percebeu-se também que estas ferramentas contribuem eficazmente para o gerenciamento de risco das Organizações Militares que trabalham com alta tecnologia. Verificou-se também que a grande maioria dos usuários que trabalham na área não possuem conhecimento do assunto, visto que não possuem curso de gerenciamento de risco. Por fim, foi constatada a falta de maturidade dos usuários, quanto a importância da correta utilização das ferramentas de gerenciamento de risco.

Quanto a importância deste tema, sugere-se que sejam realizados simpósios, palestras e workshop com uma maior frequência, para difundir a importância do engajamento dos usuários no tocante ao gerenciamento de risco, aumentando a maturidade de todos quanto ao tema. Sugere-se ainda que, antes do usuário efetivamente trabalhar nesta área tão sensível, ele seja enviado para fazer o curso de gerenciamento de risco. Por fim, sugere-se que sejam realizados novos estudos sobre o tema, no intuito de acompanhar a evolução da correta utilização das ferramentas e o nível de maturidade dos militares quanto ao tema deste trabalho acadêmico.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 31000**: Gestão de Riscos: princípios e diretrizes. Rio de Janeiro, 2009a.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO/31000:2012**: Gestão de riscos: Técnicas para o processo de avaliação de riscos. Disponível em: <<http://iso31000.net/norma-iso-iec-31010>>. Acesso em: 16 out.2018

BRASIL. **Portaria 110, de 4 de Maio de 2017, do Estado Maior da Armada**. Marinha do Brasil. Brasília, DF. 2017.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 5 de outubro de 1988. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 13 out.2018.

BRASIL. Resolução do Conselho Monetário Nacional no 3.380, de 29 de junho de 2006. **Dispõe sobre a implementação da estrutura de gerenciamento do risco operacional.**

CASTRO, Ana Cristina de; CASTRO, Cláudia Osório de. **Gestão Pública Contemporânea**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2014.

CLÓVIS, L. Padoveze; BERTOLUCCI, R. Galinari. **Gerenciamento do risco corporativo em controladoria:enterpriseRisk Management (ERM)**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013).

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **Norma Brasileira de Contabilidade - NBC TA 315 - Identificação e Avaliação dos Riscos de Distorção Relevante por meio do Entendimento da Entidade e do seu Ambiente**. Disponível em:<http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?codigo=2014>Acesso em: 10 out. 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo. Atlas, 2008.

HENTGES, A. **Gestão de Riscos**. Rio Grande do Sul. Unisinos, 2012

KERZNER, Harold. **Gestão de Projeto, as melhores práticas 3ªedição**. Porto Alegre, Bookman Editora, 2017.

HELDMAN, Kim. **Gerência de Projetos: guia para exame oficial do PMI**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2009

Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 11 dez. 2016.

LAKATOS, E. Maria; MARCONI, M. de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo; Atlas, 2010

LUNKES, Rogério João. **Controle de Gestão: estratégico, tático, operacional, interno e de risco**. São Paulo, Atlas, 2010.

MACÊDO, Fabrício de Queiroz. **Governança Corporativa e Governança na Gestão Pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

MELLO,Othon. **Auditoria**. 2011. 191p.

PRODANOV, C.; FREITAS, E. **Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Rio Grande do Sul. Feevale, 2013.

Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online), Rio de Janeiro,**Gestão de RiscosOperacionais: um estudo bibliográfico sobre ferramentas de auxílio**. Disponível em: <<http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/rcmccuerj/article/view/10408/pdf>>Acesso em: 12 out. 2018

SANTOS, Marcos dos; ABREU, Viviane Viana Sofiste de; GOMES, Carlos Francisco de Simões; QUINTAL, Renato Santiago; WALKER, Rubens Aguiar. **Gerenciamento de Riscos no planejamento de empreendimentos: uma abordagem a partir da simulação de Monte Carlo**. Revista PAGMAR, Rio de Janeiro, v,6,n.6,p.33-38, jan./dez.2018.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, EsteraMuszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4ª edição. Florianópolis. UFSC, 2005.