



**GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL**  
**COMPANHIA URBANIZADORA DA NOVA CAPITAL DO BRASIL**

**DECISÃO DA DIRETORIA EXECUTIVA**

**Sessão nº 4.556<sup>a</sup>, realizada em 31 de março de 2021.**

**PROCESSO Nº:** 00112-00000989/2021-54

**INTERESSADO:** COMPANHIA URBANIZADORA DA NOVA CAPITAL - NOVACAP

**ASSUNTO:** PROPOSIÇÃO DE METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS

A Diretoria Executiva, neste ato, acolhe o **VOTO** do Relator (Doc. SEI/GDF nº 58892473), amparada nas informações contidas nos autos, e visando conferir maior conformidade da NOVACAP à Lei nº 13.303/2016 (Doc. SEI/GDF nº 58795146), aos Decretos nº 37.967/2017 (Doc. SEI/GDF nº 58795283), nº 39.736/2019 (Doc. SEI/GDF nº 58795474) e nº 37.302/2016 (Doc. SEI/GDF nº 58796971), assim como atender orientações do Informativo de Ação de Controle nº 03/2020 (Doc. SEI/GDF nº 54150524) e do Relatório de Auditoria nº 07/2020 (Doc. SEI/GDF nº 58795883), ambos da Controladoria-Geral do Distrito Federal, e decide: **PROPOR** ao Conselho de Administração o documento **ESCOPO, CONTEXTO E CRITÉRIO** (Doc. SEI/GDF nº 58892300), cujo objeto é estabelecer a Metodologia de Gestão de Riscos na Companhia, tendo como elemento estruturante o processo de Gerenciamento e Fiscalização de Contratos de Obras de Engenharia. A proposta está vinculada ao Planejamento Estratégico 2020/2022 (Doc. SEI/GDF nº 58793823) e ao Programa INOVACAP - TOP 10 - Governança Corporativa (Doc. SEI/GDF nº 58794304) - Ação 2.3.6 - Gestão de Riscos (Doc. SEI/GDF nº 58752599).

**ENCAMINHEM-SE** os autos ao Conselho de Administração, nos termos art. 18, incisos XXI, XXIV, XXV e XXVI do Estatuto Social (Doc. SEI/GDF nº 58800386), para deliberação.

Relator: Fernando Rodrigues Ferreira Leite – Diretor-Presidente

**Fernando Rodrigues Ferreira Leite**

**Elzo Bertoldo Gomes**

**Kleber Borges de Moura**

**Rubens de Oliveira Pimentel Junior**

**Sérgio Antunes Lemos**

**Virginia Cussi Sanchez Simões**



Documento assinado eletronicamente por **SÉRGIO ANTUNES LEMOS - Matr.0973458-9**, Diretor(a) de Urbanização da Companhia Urbanizadora da Nova Capital do Brasil, em 31/03/2021, às 19:21, conforme art. 6º do Decreto nº 36.756, de 16 de setembro de 2015, publicado no Diário Oficial do Distrito Federal nº 180, quinta-feira, 17 de setembro de 2015.



Documento assinado eletronicamente por **ELZO BERTOLDO GOMES - Matr.0973333-7**, Diretor(a) Administrativo(a) da Companhia Urbanizadora da Nova Capital do Brasil, em 31/03/2021, às 19:22, conforme art. 6º do Decreto nº 36.756, de 16 de setembro de 2015, publicado no Diário Oficial do Distrito Federal nº 180, quinta-feira, 17 de setembro de 2015.



Documento assinado eletronicamente por **RUBENS DE OLIVEIRA PIMENTEL JÚNIOR - Matr.0973384-1, Diretor(a) de Financeiro(a) da Companhia Urbanizadora da Nova Capital do Brasil**, em 31/03/2021, às 20:09, conforme art. 6º do Decreto nº 36.756, de 16 de setembro de 2015, publicado no Diário Oficial do Distrito Federal nº 180, quinta-feira, 17 de setembro de 2015.



Documento assinado eletronicamente por **FERNANDO RODRIGUES FERREIRA LEITE - Matr.0973488-0, Diretor(a) Presidente da Companhia Urbanizadora da Nova Capital do Brasil**, em 31/03/2021, às 20:36, conforme art. 6º do Decreto nº 36.756, de 16 de setembro de 2015, publicado no Diário Oficial do Distrito Federal nº 180, quinta-feira, 17 de setembro de 2015.



Documento assinado eletronicamente por **VIRGINIA CUSSI SANCHEZ Matr - 0973483X, Diretor(a) de Edificações da Companhia Urbanizadora da Nova Capital do Brasil**, em 31/03/2021, às 21:50, conforme art. 6º do Decreto nº 36.756, de 16 de setembro de 2015, publicado no Diário Oficial do Distrito Federal nº 180, quinta-feira, 17 de setembro de 2015.



Documento assinado eletronicamente por **KLEBER BORGES DE MOURA Matr - 09735380, Diretor(a) Jurídico(a) da Companhia Urbanizadora da Nova Capital do Brasil**, em 01/04/2021, às 08:42, conforme art. 6º do Decreto nº 36.756, de 16 de setembro de 2015, publicado no Diário Oficial do Distrito Federal nº 180, quinta-feira, 17 de setembro de 2015.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site:  
[http://sei.df.gov.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.df.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0&verificador=58892889)  
verificador= **58892889** código CRC= **1C5E6D13**.

"Brasília - Patrimônio Cultural da Humanidade"

Setor de Áreas Públicas - Lote B - Bairro Guará - CEP 70075-900 - DF



# ESCOPO, CONTEXTO E CRITÉRIO

Gestão de Riscos do processo de Gerenciamento  
e Fiscalização de Contratos de Obras de Engenharia

## Resumo

[O documento apresenta a metodologia para implantação de Gestão de Riscos na NOVACAP, ação contemplada no Planejamento Estratégico 2020/2022 - Programa INOVACAP. Para tanto, foi escolhido o processo “Gerenciamento e Fiscalização de Contratos de Obras de Engenharia”]

Versão 1.0  
Mar/2021

<b>HISTÓRICO DAS VERSÕES</b>			
<b>DATA</b>	<b>REVISÃO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>REFERÊNCIA</b>
05.03.2021	01	Criação do documento	Páginas 1 a 14
12.03.2021	02	1ª Alteração proposta pelo Grupo	Páginas 1 a 14
14.03.2021	03	Inclusão dos Itens 6.2 a 6.5	Páginas 14 a 18
15.03.2021	04	Inclusão do Item 7	Páginas 18 a 20
18.03.2021	05	Inclusão dos Itens 8, 8.1 a 8.6	Páginas 21 a 23
19.03.2021	06	Revisão de todos os itens até o 8.6, com pequenas alterações e preenchimento da tabela de recursos financeiros/orçamentários	Páginas 01 a 28
21.03.2021	07	Inclusão de competências da SUBGOV e Gráfico Previsto/Realizado, do Glossário	Páginas 13, 14 e 17
22.03.2021	08	Revisão geral do documento para apresentação à DIREX / CONSAD	Páginas de 1 a 32
27.03.2021	09	Revisão geral (preliminar)	--- todas---
29.03.2021	10	Revisão para apresentação à DIREX /CONSAD	--- todas---

## ASSINAM O DOCUMENTO

### Diretoria-Executiva

**FERNANDO RODRIGUES FERREIRA LEITE**

Diretor-Presidente

**EDGARD ANTÔNIO LEMOS ALVES**

Diretor Jurídico

**ELZO BERTOLDO GOMES**

Diretor Administrativo

**RUBENS DE OLIVEIRA PIMENTEL JÚNIOR**

Diretor Financeiro

**SÉRGIO ANTUNES LEMOS**

Diretor de Urbanização

**VIRGINIA CUSSI SANCHEZ**

Diretora de Edificações

### Conselho de Administração

**LEONARDO HENRIQUE MUNDIM MORAES OLIVEIRA**

Presidente

**KALINE GONZAGA COSTA**

Presidente Substituta

**FERNANDO RODRIGUES FERREIRA LEITE**

Membro Nato

**ALEXANDRE ARAUJO MOTA**

Membro

**ALINE RIBEIRO DANTAS DE TEIXEIRA SOARES**

Membro

**CLEBER MONTEIRO FERNANDES**

Membro

**JULIANA MONICI SOUZA PINHEIRO**

Membro

**LINDEMBERG DE LIMA BEZERRA**

Membro

**MARIANA MENDES RODRIGUES**

Membro

**OSNEI OKUMOTO**

Membro

**RITA DE CÁSSIA OLIVEIRA ALBUQUERQUE**

Membro

**Conselho Fiscal****VALDETÁRIO ANDRADE MONTEIRO**

Presidente

**DIRCEU MARTINS BATISTA JUNIOR**

Membro

**EDWARD JOHNSON GONÇALVES DE ABRANTES**

Membro

**MARIANA MARRECO CERQUEIRA**

Membro

**RONAN PEREIRA LIMA**

Membro

**Secretaria Geral da Presidência****MARCO ANTÔNIO RAMOS**

Secretário-Geral da Presidência

## Subsecretaria de Governança

**MARIA CRISTINA BATISTA PINA**

Chefe da Subsecretaria de Governança

**VALDIR ALVES DOS SANTOS**

Responsável pelo Núcleo de Gestão de Riscos

**LEO AUGUSTO CASSAROTTE**

Responsável pelo Núcleo de Transparência

**MARIA LÚCIA DOS SANTOS**

Responsável pelo Núcleo de Conformidade

## Coordenação de Planejamento

**FÁDUA AMIN FARAJ**

Assessora de Planejamento

**EMERSON CESAR SARAIVA BORBA**

Assessor de Planejamento

## Monitores de Governança

**ALFRED LUCIANO FÁBIO GOMES DE CASTRO**

Diretoria de Urbanização

**ALINE PINHEIRO MACÊDO COUTO**

Diretoria Jurídica

**ANA BEATRIZ MORAES**

Presidência

**CLEIDE FRANÇA BARROS**

Diretoria Jurídica

**GERALDO ALVES CAMPOLINA**

Diretoria Financeira

**HMENON NOGUEIRA OLIVEIRA**

Presidência

**JULIANA BORIN GRAPEGGIA FACÓ**

Diretoria de Urbanização

**MARIA ALICE DUARTE SOBRINHA**

Diretoria Administrativa

**MÍRIAN PATRÍCIA AMORIM**

Diretoria Financeira

**RAQUEL DOS SANTOS PEREIRA**

Diretoria de Edificações

**VANESSA ROBASSINI DOS SANTOS**

Diretoria de Edificações

A equipe técnica agradece a participação especial da Subcontroladoria de Controle Interno da Controladoria Geral do Distrito Federal, de modo especial:

**LUÍS PAULO RODIGUES DE CARVALHO**

Diretor de Auditoria de Integridade e Riscos

**JOSÉ MARCO REZENDE ANDRADE**

Coordenador de Auditoria de Riscos e Integridade

**ROBSON LOPES DA GAMA JÚNIOR**

Diretor de Consultoria em Integridade e Riscos

**LUCIANO GUIMARÃES VIOLATTI**

Auditor de Controle Interno

## APRESENTAÇÃO

O documento ora apresentado traz o **ESCOPO, CONTEXTO E CRITÉRIO** contemplados na metodologia de **Gestão de Riscos** aplicada ao processo “**Gerenciamento e Fiscalização de Contratos de Obras de Engenharia**”, no âmbito da Companhia Urbanizadora da Nova Capital do Brasil - NOVACAP.

O trabalho foi desenvolvido a partir de consultoria prestada pela Subcontroladoria de Controle Interno da Controladoria-Geral do Distrito Federal – CGDF à Subsecretaria de Governança da NOVACAP – SUBGOV/SECRE/PRES. Destaca-se, na confecção do documento, a participação dos Monitores de Governança, atores responsáveis pela interlocução com as diretorias e presidência, bem como pela disseminação de conhecimento junto aos demais gestores.

A escolha do processo supra para desenvolvimento e aplicação da metodologia proposta pela CGDF deve-se ao fato de ser de cunho estratégico, de estar relacionado à atividade fim da Companhia, bem como de estar relacionado ao **Planejamento Estratégico 2020/2022**, o qual prevê a realização da **Ação 2.4.2 – Implantar Sistema de Gestão de Contratos** e da **Ação 2.3.6 – Gestão de Riscos**.

A implantação de Gestão de Riscos na Companhia caracteriza significativo avanço direcionado às boas práticas de governança, além de conferir maior conformidade da NOVACAP à Lei nº 13.303/2016, aos Decretos nº 37.967/2017 e nº 39.736/2019, assim como atender orientações do Informativo de Ação de Controle nº 03/2020 (Doc. SEI/GDF nº 53309202) e do Relatório de Auditoria, nº 07/2020, ambos da Controladoria-Geral do Distrito Federal.

O documento trata da aplicação da metodologia em um processo-chave da Companhia, objetivando transferência de conhecimento por parte dos consultores. Entretanto outros desafios poderão advir com a implantação gradativa do gerenciamento de riscos em demais processos de contratação, tais como: de serviços de manutenção de vias e de áreas verdes, de materiais, de *softwares*, de equipamentos de informática, entre outros. Além disso, a metodologia proposta aplica-se a processos-chave não necessariamente relacionados a contratos, podendo-se citar: gestão orçamentária e financeira, gestão de recursos humanos, atendimento às demandas da ouvidoria, entre outros de similar importância.

Vale pontuar que a implantação da metodologia em comento está em alinhamento com o pretendido pela alta gestão quando da aprovação do **Planejamento Estratégico 2020/2022**, configurando mais um salto direcionado às melhores práticas de gestão, e em busca da excelência na prestação de obras e serviços de engenharia urbana e zeladoria das cidades.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	13
2. HISTÓRICO DA EMPRESA.....	14
2.1. COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA.....	15
2.2. DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS.....	15
2.3. MATRIZ ESTRATÉGICA .....	16
2.4. MAPA ESTRATÉGICO.....	17
3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	17
3.1. ORGANOGRAMA .....	17
3.2. OBJETIVOS E COMPETÊNCIAS.....	18
4. SOBRE O PROJETO .....	19
4.1. DADOS DO PROJETO.....	19
4.2. OBJETIVO GERAL DO PROJETO .....	19
4.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO PROJETO .....	19
5. PARTES INTERESSADAS (STAKEHOLDERS).....	20
5.1. INTERNOS .....	20
5.2. EXTERNOS.....	20
6. ESCOPO ESCOLHIDO.....	21
6.1. PROCESSO-CHAVE .....	21
6.2. RECURSOS FINANCEIROS / ORÇAMENTÁRIOS .....	21
6.3. MAPEAMENTO DO PROCESSO .....	23
6.4. COMPETÊNCIAS.....	23
6.5. FORÇA DE TRABALHO.....	26
7. MATRIZ SWOT .....	27

8. CRITÉRIOS DE RISCO .....	29
8.1. METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO .....	29
8.2. CRITÉRIOS DE RISCOS ADOTADOS.....	30
8.3. NÍVEIS DE RISCOS .....	31
8.4. CATEGORIA DE RISCOS .....	33
8.5. NÍVEIS DE AUTORIDADE .....	34
8.6. NÍVEIS DE RESPONSABILIDADES.....	34
8.7. GRAU DE MATURIDADE .....	35
9. CONSIDERAÇÕES ADICIONAIS .....	36

## GLOSSÁRIO

**ATIVIDADES DE CONTROLE** – ações estabelecidas por meio de políticas e procedimentos que ajudam a garantir o cumprimento das diretrizes determinadas pela administração para mitigar os riscos à realização dos objetivos.

**ALTA GESTÃO** - pessoa ou grupo de pessoas que dirige e controla uma organização no mais alto nível, tal como o presidente da empresa e os diretores, no caso da NOVACAP, Diretoria-Executiva e o Conselho de Administração, conforme Art.13 do Estatuto Social.

**AVALIAÇÃO DE RISCOS** – processo de comparar os resultados da análise de riscos com os critérios de risco para determinar se o risco onde é necessária ação adicional.

**ANÁLISE DE RISCOS** - processo de compreender a natureza do risco e suas características, incluindo o nível de risco, onde apropriado.

**CATEGORIA DE RISCOS** – tipificação dos eventos de riscos identificados a partir do mapeamento.

**COMPLIANCE PÚBLICO** - alinhamento e adesão a valores, princípios e normas para sustentar e priorizar o interesse público em relação ao interesse privado no setor público.

**CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS** - nível de atenção que deve ser dado a cada um dos riscos durante processo de gerenciamento de riscos.

**GERENCIAMENTO DE RISCOS** - aplicação de uma arquitetura (princípios, estrutura e processo) para identificar riscos, analisar e avaliar se devem ser modificados por algum tratamento a fim de atender critérios de risco.

**GESTÃO DE RISCOS** – atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere ao risco.

**GOVERNANÇA CORPORATIVA** – mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

**IMPACTO DO RISCO** - consequência decorrente do risco em relação ao alcance do objetivo sob análise.

**MACROPROCESSOS** – processos mais abrangentes da organização. Representam conjuntos de atividades agregadas, em nível de abstração amplo, que formam a cadeia de valor de uma organização.

**MAPEAMENTO DO PROCESSO** - representação gráfica da sequência de atividades que compõem um processo, fornecendo uma visão dos fluxos operacionais do trabalho.

**MATRIZ DE RISCO** – matriz gráfica que exprime o conjunto de combinações de probabilidade e impacto de riscos e serve para classificar os níveis de risco.

**NÍVEL DE RISCO** – magnitude de um risco ou combinação de riscos, expressa em termos da combinação das consequências (impacto) e de suas probabilidades.

**PARTE INTERESSADA (STAKEHOLDER)** – pessoa ou organização que pode afetar, ser afetada, ou perceber-se afetada por uma decisão ou atividade da organização.

**POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS** – documento que contém a declaração das intenções e diretrizes gerais relacionadas à gestão de riscos e estabelece claramente os objetivos e o comprometimento da organização em relação à gestão de riscos.

**PROJETO** - descrição escrita e detalhada de um empreendimento a ser realizado; plano, delineamento, esquema.

**PROCESSOS** – conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos/serviços (saídas) com valor agregado.

**PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO** - documento que descreve as rotinas que deverão ser executadas durante um processo-chave.

**PROPRIETÁRIO DO RISCO** – colaboradores com autoridade para gerenciar os riscos inerentes a seus processos de trabalho, projetos, atividades e ações desenvolvidos nos níveis estratégicos, táticos ou operacionais.

**RISCOS** - eventos incertos que podem impactar no alcance dos objetivos propostos de forma negativa ou positiva.

**TOLERÂNCIA AO RISCO** - grau de riscos que a empresa está disposta a aceitar durante suas atividades em busca de seus objetivos.

## 1. INTRODUÇÃO

O presente documento tem como objetivo apresentar o contexto e definir os critérios de riscos, e, assim, personalizar o processo de gestão de riscos do **Gerenciamento e Fiscalização de Contratos de Obras de Engenharia** da NOVACAP, o que permitirá uma avaliação de riscos eficaz e o tratamento apropriado.

Ao planejar a abordagem para gerir os riscos de um projeto, devem-se considerar os objetivos e decisões a serem tomados, os resultados esperados das etapas, prazo, localização, inclusões ou exclusões específicas, ferramentas e técnicas apropriadas para o processo de avaliação de riscos, recursos requeridos, responsabilidades e registros a serem mantidos e relacionamentos com outros projetos, processos e/ou atividades.

O contexto para gestão de riscos refere-se ao entendimento das etapas de um projeto e possíveis riscos associados. Em outras palavras, o estabelecimento do contexto captura os objetivos do projeto, o ambiente interno e externo em que se perseguem esses objetivos e suas partes interessadas. O correto estabelecimento do contexto permite uma melhor identificação dos riscos.

No contexto interno, a gestão de riscos precisa considerar a organização na qual está inserido o projeto, incluindo políticas e normativos relacionados, objetivos, recursos (humanos, materiais e financeiros), conhecimento, sistemas de informação, processo decisório, partes interessadas, modelos e diretrizes da organização responsável e quaisquer outras informações relevantes.

Já no contexto externo, considera-se o ambiente no qual o projeto está inserido e quais os objetivos a serem atingidos. Inclui desde interdependências com outras organizações, dentro ou fora do governo, assim como o macro ambiente externo que inclui economia, política, legislação, tanto nacional quanto internacional.

A definição dos critérios de riscos deve especificar a quantidade e tipo de risco que podem ser assumidos em relação aos objetivos a serem cumpridos, estabelecer critérios para avaliar a relevância do risco, apoiando assim a tomada de decisão. Tal levantamento tem como objetivo final auxiliar nas tomadas de decisão dos responsáveis pelo projeto e das demais partes interessadas.

Embora os critérios de riscos sejam definidos nesta etapa inicial, eles são dinâmicos, e devem ser continuamente analisados criticamente e alterados e ou substituídos sempre que necessário.

Deve ser considerado no processo de definição dos critérios de riscos a natureza e o tipo de incertezas que podem afetar os resultados e objetivos (tangíveis, intangíveis), bem como suas consequências e as probabilidades de ocorrência. Deverão ser definidos e medidos, fatores relacionados ao tempo, como o nível de risco, as combinações e sequências de múltiplos riscos, e ainda a capacidade da equipe envolvida.

Ressalta-se que o processo de gestão de riscos a ser implementado foi definido com base no Processo de Gestão de Riscos sugerido pela norma **ISO 31000:2018 – Princípios e Diretrizes da Gestão de Riscos**, e tem previsão no Decreto nº 39.376/2019, que dispõe sobre a Política de Governança Pública e *Compliance* no âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Distrito Federal. Os modelos de boas práticas gerenciais em Gestão de Riscos e Controle Interno a serem adotados no âmbito da Administração Pública do Distrito Federal foram estabelecidos pelo Decreto nº 37.302/2016.

Com vistas à incorporação da análise de riscos no processo de tomada de decisão, em conformidade com as boas práticas de governança adotadas no setor público, o Conselho de Administração aprovou, em Sessão Extraordinária n.º 2.501ª, realizada em 10 de março de 2020, o **Regulamento de Política de Gestão de Riscos**.

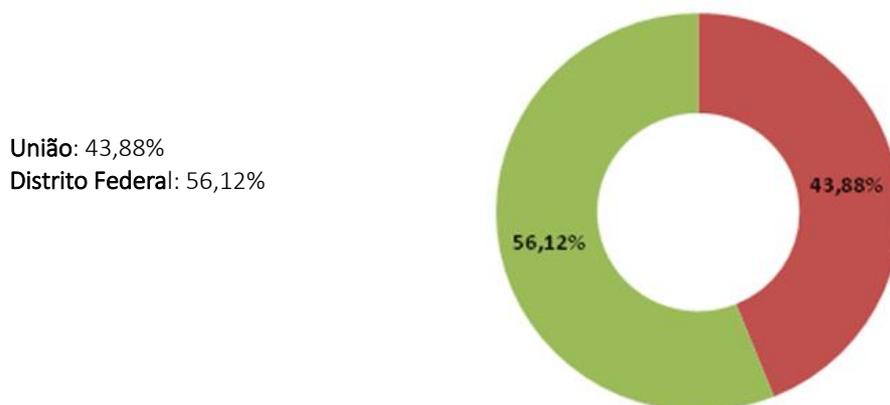
Para gestão da implantação em nível estratégico, foi criada, em 2019, a Subsecretaria de Governança da NOVACAP, a qual conta com três Núcleos: Conformidade, Gestão de Riscos e Governança, e em novembro/2020, mediante a Instrução n.º 513/2020 - NOVACAP/PRES/ASESP, foram alocados profissionais na Unidade.

## 2. HISTÓRICO DA EMPRESA

A Companhia Urbanizadora da Nova Capital do Brasil - NOVACAP foi criada pela Lei nº 2.874, de 19 de setembro de 1956, alterada em parte pela Lei nº 5.861, de 12 de dezembro de 1972, e tinha como objetivo, inicialmente, construir Brasília. É uma Empresa Pública constituída sob a forma de sociedade por ações de capital fechado, com personalidade jurídica de direito privado e prazo indeterminado de duração, integrante da Administração Indireta do Governo do Distrito Federal, sediada e domiciliada em Brasília, no Setor de Áreas Públicas, Lote B – CEP. 71.215-000. Atualmente, entre outros Diplomas, está subordinada à Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016; pelo Decreto Distrital nº 37.967, de 20 de janeiro de 2017, e, pela Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e, ainda, pelas deliberações da Comissão de Valores Mobiliários.

## 2.1. COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA

Figura 01 – Composição Acionária



Fonte: <http://www.novacap.df.gov.br/carta-anual-de-governanca-2020/>  
Consulta em 28.02.2021

## 2.2. DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS

### MISSÃO

Prestar serviço de Engenharia Urbana, promovendo o desenvolvimento e o bem-estar social com excelência e responsabilidade ambiental.

### VISÃO

Ser excelência na prestação de serviços de Engenharia Urbana.

### PRINCÍPIOS

- Nosso negócio é Engenharia Urbana
- Organização que busca o bem estar da sociedade
- Valorização dos empregados
- Agilidade e excelência na prestação de serviços
- Compromisso com a Ética
- Atitude pró-ativa
- Preservação do Meio Ambiente e do Patrimônio Histórico

### 2.3. MATRIZ ESTRATÉGICA

Figura 02 – Matriz FOFA<sup>1</sup>



Fonte: [http://www.novacap.df.gov.br/wp-content/uploads/2019/09/PLANES-2011\\_2015.pdf](http://www.novacap.df.gov.br/wp-content/uploads/2019/09/PLANES-2011_2015.pdf)

Consulta em 28.02.2021

<sup>1</sup> Matriz FOFA - O nome é um acrônimo para **F**orças, **O**portunidades, **F**raquezas e **A**meaças, cuja finalidade é detectar pontos fortes e fracos de uma empresa, com o objetivo de torná-la mais eficiente e competitiva, corrigindo assim suas deficiências.

Fonte: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/>, consulta em 28.02.2021.

## 2.4. MAPA ESTRATÉGICO

Figura 03 – Mapa Estratégico<sup>2</sup>

Fonte: [http://www.novacap.df.gov.br/wp-content/uploads/2019/09/PLANES-2011\\_2015.pdf](http://www.novacap.df.gov.br/wp-content/uploads/2019/09/PLANES-2011_2015.pdf)  
Consulta em 14.02.2021

## 3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

### 3.1. ORGANOGRAMA

Vide Anexo I.

<sup>2</sup> Mapa Estratégico - Mapa Estratégico é uma representação gráfica da estratégia, que evidencia os desafios que a organização terá que superar para concretizar sua missão e visão de futuro.  
Fonte: <https://planejamento.mppr.mp.br/>, consulta em 28.02.2021

### 3.2. OBJETIVOS E COMPETÊNCIAS

A NOVACAP, para o desempenho de sua missão, desenvolve, principalmente, as seguintes atividades: elaboração, análise e aprovação de projetos; execução, fiscalização e gerenciamento de obras e serviços de engenharia, arquitetura, urbanização, drenagem pluvial, pavimentação; além de conservação de áreas verdes e paisagismo no Distrito Federal.

Para tanto, existem cinco diretorias: Diretoria Administrativa, Diretoria Financeira, Diretoria Jurídica, Diretoria de Edificações e Diretoria de Urbanização, cujas principais atribuições estão descritas a seguir:

**Diretoria Administrativa** - administrar, orientar, coordenar e gerir as políticas de pessoal, de recursos humanos, de material e suprimentos, patrimonial, de transporte, de manutenção corretiva e preventiva de bens móveis e imóveis.

**Diretoria Financeira** - coordenar a elaboração, aprovar a programação de desembolso, a execução orçamentária e financeira da Companhia, mediante a observância das leis, regulamentos e normas internas.

**Diretoria Jurídica** - administrar, orientar e coordenar as normas e procedimentos jurídicos da empresa.

**Diretoria de Edificações** – programar, coordenar e controlar, a elaboração, aprovação e execução de projetos e obras de construção civil, de edificações e infraestrutura predial, entre outros.

**Diretoria de Urbanização** – programar, coordenar e controlar a elaboração, aprovação e execução de projetos, de obras e serviços de infraestrutura urbana, tais como, drenagem pluvial, pavimentação, calçadas, ciclovias, conservação de áreas verdes, cultivo de mudas e paisagismo, entre outros.

Quanto à **Gestão de Riscos**, a NOVACAP conta com a participação efetiva da **Subsecretaria de Governança**, a qual, conforme Art. 6º do Regimento Interno, compete, entre outras atribuições, “estabelecer, em conjunto com as áreas competentes, políticas e procedimentos padrões, visando o atendimento dos requisitos de conformidade, gestão de riscos e transparência”, e ainda em alinhamento ao Art. 44 do Estatuto Social, é a unidade responsável pela:

*[...] proposição de Políticas de Conformidade e Gestão de Riscos, as quais deverão ser revisadas periodicamente e aprovadas pelo Conselho de Administração; comunicação à alta gestão quanto à ocorrência de atos ou condutas em desacordo com as normas aplicáveis à empresa; coordenação dos processos de identificação, classificação e avaliação de riscos corporativos; elaboração de relatórios periódicos e submissão à alta gestão acerca das atividades desenvolvidas [...]*

Nesse contexto, cabe a **Subsecretaria de Governança** subsidiar sistematicamente o **Conselho de Administração** no que diz respeito à **Gestão de Riscos**, o qual, conforme Art. 18 do Estatuto Social, compete:

*[...] XXI - aprovar a política de Conformidade e Gerenciamento de Riscos e indicar o Diretor Executivo responsável pela área de Conformidade da Companhia; [...]*

*XXIV - discutir, aprovar e monitorar decisões envolvendo práticas de governança corporativa e relacionamento com partes interessadas;*

*XXV - determinar a implantação e supervisionar os sistemas de gestão de riscos e de controle interno estabelecidos para a prevenção e mitigação dos principais riscos a que está exposta a empresa estatal, inclusive os riscos relacionados à integridade das informações contábeis e financeiras e os relacionados à ocorrência de corrupção e fraude;*

*XXVI - discutir, aprovar e monitorar decisões envolvendo práticas de governança corporativa, relacionamento com partes interessadas e Código de Conduta e Integridade;*

*[...]*

Vale pontuar, ainda, a criação do **Grupo de Monitores de Governança**, mediante a Instrução n.º 090/2021 - NOVACAP/PRES/ASESP, de 25 de fevereiro de 2021, os quais desempenham papel fundamental na implementação da metodologia de gerenciamento de riscos corporativos no âmbito de suas respectivas diretorias e presidência.

## 4. SOBRE O PROJETO

### 4.1. DADOS DO PROJETO

O Projeto corresponde à **Ação 2.3.6 – Gestão de Riscos**, do **Planejamento Estratégico 2020/2022**, cuja anuência por parte da Diretoria-Executiva foi concedida na Sessão nº 4.537ª, realizada em 10 de dezembro de 2020, e aprovada pelo Conselho de Administração na Sessão nº 2.518ª, realizada em 12 de janeiro de 2021.

A ação supra tem por objetivo promover maior aderência às boas práticas de governança e conferir maior conformidade da NOVACAP à Lei nº 13.303/2016, aos Decretos nº 37.967/2017 e nº 39.736/2019, instrumentos que balizaram as orientações dos Informativos de Ação de Controle nº 03/2020 e nº 04/2020, e do Relatório de Auditoria nº 07/2020, da Controladoria-Geral do Distrito Federal.

### 4.2. OBJETIVO GERAL DO PROJETO

Implementação de metodologia de Gestão de Riscos na NOVACAP, através da aplicação do modelo em um caso piloto, especificamente o processo de **Gerenciamento e Fiscalização de Contratos de Obras de Engenharia**, escopo inicial escolhido.

### 4.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO PROJETO

O escopo escolhido permeia toda a organização, dessa forma, espera-se alcançar os seguintes objetivos específicos:

- mapeamento dos riscos inerentes a cada etapa do processo, dentro das unidades por ele alcançadas;

- disseminação da cultura de gerenciamento de riscos na Companhia;
- definição de metodologia gerenciamento de aplicável a toda Companhia;
- otimização de procedimentos; e
- fortalecimento do comprometimento da alta gestão.

## 5. PARTES INTERESSADAS (STAKEHOLDERS)

Em decorrência do fato de o processo em tela permear toda a Companhia, tem-se como partes interessadas:

### 5.1. INTERNOS

- Conselho de Administração
- Conselho Fiscal
- Diretoria-Executiva
- Secretaria Geral
- Subsecretaria de Governança
- Monitores de Governança
- Comitê de Planejamento Estratégico
- Gerentes de Projeto do Planejamento Estratégico (TOP 10)<sup>3</sup>

### 5.2. EXTERNOS

- Governo do Distrito Federal
- Secretarias de Estado
- Administrações Regionais
- Órgãos de Fiscalização e Controle
- Câmara Legislativa do Distrito Federal
- População

---

<sup>3</sup> TOP 10 – dez macroprojetos contemplados no Programa INOVACAP, e vinculados ao Planejamento Estratégico 2020/2022.

## 6. ESCOPO ESCOLHIDO

### 6.1. PROCESSO-CHAVE

A escolha do processo de **Gerenciamento e Fiscalização de Contratos de Obras de Engenharia** para desenvolvimento e aplicação da metodologia proposta pela CGDF deve-se ao fato de ser de cunho estratégico, de estar relacionado à atividade fim, de permear praticamente toda a Companhia, bem como de estar relacionado ao **Planejamento Estratégico 2020/2022 – Programa INOVACAP – TOP 10**, que prevê a realização da **Ação 2.4.2 – Implantar Sistema de Gestão de Contratos** e da **Ação 2.3.6 – Gestão de Riscos**.

### 6.2. RECURSOS FINANCEIROS / ORÇAMENTÁRIOS

A NOVACAP, na qualidade de estatal dependente dos recursos orçamentários e financeiros do Distrito Federal e da União, realiza grande parte de suas atividades finalistas a partir de descentralização orçamentária de outros órgãos de governo, bem como de emendas parlamentares.

Não obstante, em sua Lei Orçamentária Anual, estão previstos programas de cunho institucional com o objetivo precípuo de promover a zeladoria das cidades, contemplando atividades tais como: manutenção de vias públicas, manutenção de serviços de drenagem e manutenção de áreas verdes.

A seguir, uma visão global do Quadro de Distribuição de Despesas (QDD) dos últimos três anos, para os referidos Programas de Trabalho.

Tabela 01 – Ano 2018

Programa de Trabalho	Descrição	Valor Previsto R\$ (LOA)	Valor Realizado QDD R\$
15.122.6001.2396.5316	Manutenção de Obras de Arte Especiais	19.000.000,00	660.000,00
15.451.6210.1110.8111	Execução de Obras de Urbanização	146.360.784,00	90.269.559,00
15.452.6210.8508.0001	Manutenção de Áreas Verdes	86.560.262,00	73.813.556,00
15.452.6210.8508.0002	Manutenção de Vias Públicas (Obras Diretas)	58.754.852,00	78.630.138,00

Fonte – Sistema SIGGO

**Tabela 02 – Ano 2019**

Programa de Trabalho	Descrição	Valor Previsto R\$ (LOA)	Valor Realizado QDD R\$
15.122.6001.2396.5316	Manutenção de Obras de Arte Especiais	5.040.000,00	1.637.501,00
15.451.6210.1110.8111	Execução de Obras de Urbanização	51.379.897,00	34.450.788,00
15.452.6210.8508.0001	Manutenção de Áreas Verdes	101.977.793,00	63.345.426,00
15.452.6210.8508.0002	Manutenção de Vias Públicas (Obras Diretas)	69.412.899,00	76.763.410,00

Fonte – Sistema SIGGO

**Tabela 03 – Ano 2020**

Programa de Trabalho	Descrição	Valor Previsto R\$ (LOA)	Valor Realizado QDD R\$
15.122.6001.2396.5316	Manutenção de Obras de Arte Especiais	2.848.750,00	638.444,00
15.451.6210.1110.8111	Execução de Obras de Urbanização	35.220.521,00	41.109.345,00
15.452.6210.8508.0001	Manutenção de Áreas Verdes	72.013.898,00	89.141.331,00
15.452.6210.8508.0002	Manutenção de Vias Públicas (Obras Diretas)	90.093.000,00	104.074.070,00

Fonte – Sistema SIGGO

Visualizando de uma forma gráfica, nos últimos três anos, em valores médios, tem-se o seguinte cenário:

**Gráfico 01 – Programas de Trabalho Institucionais (2018 -2020)**

### Valor Médio do Previsto e Realizado por PT



Fonte – Escopo, Contexto e Critério

A partir do gráfico acima, o perfil de estatal dependente, no que diz respeito a obras de engenharia, mostra-se com clareza quando se observa os valores médios (previstos/realizados) dos Programas de Trabalho relacionados à execução de Obras de Arte Especiais - Pontes e Viadutos. Quanto a valores relativos à Zeladoria das Cidades, contemplados na LOA, Manutenção de Vias e Áreas Verdes, o percentual dos recursos aplicados é significativamente maior.

No que diz respeito a obras civis, a execução é mormente realizada a partir de descentralizações orçamentárias, como mencionado anteriormente, não sendo, na maioria das vezes, valores contemplados na Lei Orçamentária Anual.

### 6.3. MAPEAMENTO DO PROCESSO

O fluxo do processo de Gerenciamento e Fiscalização de Obras de Engenharia está detalhado no Anexo II, e constitui um artefato fundamental para a elaboração da Matriz de Riscos e do Plano de Ação.

Pontua-se aqui, também, a importância do Mapeamento do Processo quando da revisão do atual Manual de Gerenciamento e Fiscalização de Contratos de Obras de Engenharia.

### 6.4. COMPETÊNCIAS

A definição das competências foi estabelecida tendo por base os Procedimentos Operacionais Padrão (POP) obtidos a partir do Mapeamento de Processo constante do Anexo II. Vale ressaltar que os referidos Procedimentos Operacionais serão instrumentos balizadores para identificação de eventos de riscos, bem como para revisão do Manual de Gerenciamento e Fiscalização de Contratos de Obras de Engenharia.

Outro ponto a ser destacado é que, durante o levantamento dos riscos e suas consequências, pode haver alterações nos POP, de forma que a tabela a seguir é resultado de um **levantamento preliminar**, a ser consolidado quando da revisão do Manual de Gerenciamento e Fiscalização de Contratos de Obras de Engenharia.

Tabela 04 – Competências

<b>FLUXO DO PROCESSO</b>			
<b>DIRETORIA</b>	<b>SETOR</b>	<b>PROC. OPERAC. PADRÃO (POP)</b>	<b>NOME</b>
<b>DE</b>	GAB/DE	1.1	Recebe a demanda e tramita para a área técnica (SEI)
	DETEC/DE	2.1	Analisa a demanda, elabora Projeto e Orçamento
	DETEC/DE	2.2	Solicita Dotação Orçamentária à DF ou ao Órgão demandante
	DETEC/DE	2.3	Elabora TR para Edital
	DETEC/DE	2.4	Aguarda aprovação do Diretores / Presidente para licitar
	DETEC/DE	2.5	Encaminha para área de licitação
	DETEC/DE	2.6	Solicita homologação pela DIREX (após licitação)
	DETEC/DE	2.7	Após homologado, encaminha à Diretoria Jurídica para elaboração do Contrato
	GAB/DE	5.1	Recebe a publicação do Contrato
	GAB/DE	5.2	Solicita Garantia à empresa
	GAB/DE	5.3	Elabora a Instrução - Comissão de Fiscalização
	GAB/DE	5.4	Emite Ordem de Serviço e assinam DEDIF/ DE / EMPRESA
	GAB/DE	5.5	Encaminha Ordem de Serviço para DEDIF
	DEDIF/DE	5.6	Realiza reunião com a Empresa
	DEDIF/DE	5.7	Solicita à Empresa o Cronograma Físico-Financeiro
	FISCAL/DEDIF/DE	7.1	Visita a obra
	FISCAL/DEDIF/DE	7.2	Elabora Diário de Obras
	FISCAL/DEDIF/DE	7.3	Interage com a Empresa para solucionar problemas recorrentes da obra
	FISCAL/DEDIF/DE	7.4	Confere Medição da obra informada pela Empresa
	FISCAL/DEDIF/DE	7.5	Atesta Nota Fiscal conforme Cronograma Físico-Financeiro
	FISCAL/DEDIF/DE	7.6	Acompanha eventos do Contrato
	FISCAL/DEDIF/DE	7.7	Corrige ou justifica documentação referente ao Aditivo
	FISCAL/DEDIF/DE	7.8	Realiza <i>check list</i> referente ao Recebimento Provisório da Obra
	FISCAL/DEDIF/DE	7.9	Emite Termo de Recebimento Provisório da obra

<b>FLUXO DO PROCESSO</b>			
<b>DIRETORIA</b>	<b>SETOR</b>	<b>PROC. OPERAC. PADRÃO (POP)</b>	<b>NOME</b>
	FISCAL/DEDIF/DE	7.10	Vistoria a obra e emite os Laudos necessários
	FISCAL/DEDIF/DE	7.11	Envia processo para CPROS
	FISCAL/DEDIF/DE	7.12	Informa o encerramento da obra
	NCC/DE	8.1	Envia processo recebido para o GAB/DE
	CPROS/DE	10.1	Emite Termo de Recebimento Definitivo
	CPROS/DE	10.2	Envia para GAB/DE/DEDIF com vistas ao fiscal para vistoria final
	GAB/DF	3.1	Recebe solicitação de Dotação Orçamentária
<b>DF</b>	GAB/DF	9.1	Envia processo recebido para o GAB/DE
	DEFI/DF	9.2	Realiza <i>check list</i> - conferencia dos documentos
	GAB/DJ	12.1	Gabinete recebe o processo
<b>DA</b>	DECOMP/DA	4.1	Recebe processo (SEI)
	DECOMP/DA	4.2	Prepara Edital e solicita Parecer à Diretoria Jurídica
	DECOMP/DA	4.3	Realiza a licitação e encaminha para análise da Auditoria
	DECOMP/DA	4.4	Providencia adequações se necessário
	DECOMP/DA	4.5	Tramita para diretoria demandante / homologação junto à DIREX
	DECOMP/DA	4.6	Solicita adequações à Diretoria
	GAB/PRES	12.3	Presidência envia Processo à SECRE para Publicação do Contrato
<b>PRES</b>	SECRE/PRES	12.4	SECRE publica o contrato no DODF
	SECRE/PRES	12.5	Encaminha o Processo ao GAB/DJ
	SECRE/PRES	12.6	Encaminha para a DJ para elaborar Termo Aditivo
<b>EMPRESA</b>	EMPRESA	6.1	Apresenta Apólice de Garantia
	EMPRESA	6.2	Apresenta Cronograma Físico-Financeiro
	EMPRESA	6.3	Inicia as obras
	EMPRESA	6.4	Informa o término da obra
	EMPRESA	6.5	Emite Nota Fiscal final

<b>FLUXO DO PROCESSO</b>			
<b>DIRETORIA</b>	<b>SETOR</b>	<b>PROC. OPERAC. PADRÃO (POP)</b>	<b>NOME</b>
	EMPRESA	6.6	Solicita Atestado de Capacidade Técnica e fim do Seguro

## 6.5. FORÇA DE TRABALHO

A partir da **Tabela 04**, do Item **6.4 – COMPETÊNCIAS**, bem como consulta verbal às Unidades, foi identificada a Força de Trabalho, conforme a seguir.

Tabela 05 – Força de Trabalho

<b>UNIDADE</b>	<b>Nº DE COLABORADORES</b>
GAB/DE	24
DETEC/DE	68
DEDIF/DE	05
FISCAIS / DEDIF	42
GAB/DF	07
DEFI/DF	26
DECON/DF	11
GAB/DJ	35
DECONS/DJ	09
AUDIT/PRES	08
<b>TOTAL</b>	<b>235</b>

Fonte – Documento de Escopo, Contexto e Critério

Observando-se o quadro de Força de Trabalho, acima, pode-se deduzir que em um universo de cerca de 1.800 empregados, 235 estão aptos a serem alocados direta ou indiretamente no Processo de Gerenciamento e Fiscalização de Contratos de Obras de Engenharia, junto à Diretoria de Edificações, o que corresponde a 13% da força de trabalho da NOVACAP.

## 7. MATRIZ SWOT

Frisa-se que a matriz SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise ambiental, sendo a base da gestão e do planejamento estratégico numa instituição. Pode ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, sendo um sistema simples destinado a posicionar ou verificar a posição estratégica da unidade analisada no ambiente em questão.

Sinteticamente, são analisadas as seguintes características:

- **Forças** - vantagens internas da instituição/setor em relação aos eventuais concorrentes.
- **Fraquezas** - desvantagens internas da instituição/setor em relação aos eventuais concorrentes.
- **Oportunidades** – aspectos externos positivos que podem potencializar a atividade da instituição/setor.
- **Ameaças** - aspectos externos negativos que podem pôr em risco a atividade da instituição/setor avaliado.

Tabela 06 – Matriz SWOT do processo escolhido

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
Forças	Oportunidades
1. Apoio da alta gestão. 2. Equipe técnica qualificada. 3. Utilização do SEI como ferramenta de trabalho. 4. Referência na execução de obras e serviços de engenharia. 5. Equipe técnica comprometida.	1. Sistema Zeladoria das Cidades, a ser adquirido, o qual contempla ferramenta de georreferenciamento. 2. Estudos para viabilizar fontes de geração de receita – em andamento. 3. Viabilizar parcerias, termos de cooperação, convênios com outros órgãos do GDF e da União, em busca de novas tecnologias.

<p>6. Existência de equipe técnica para desenvolvimento de sistemas, podendo-se citar: Sistema de Gestão de Contratos (em andamento), Portal de Obras (em andamento), Sistema Jurídico (implantado), entre outros.</p> <p>7. Em vias de implantação a solução BIM (Building Information Modeling), a qual trará um diferencial na prestação de serviços de engenharia urbana.</p> <p>8. Plano de Gestão Ambiental em desenvolvimento.</p>	<p>4. Incentivar a participação de técnicos em cursos, congressos, palestras e seminários (nacionais e internacionais) objetivando melhorar o nível conhecimentos dos representantes das áreas finalísticas.</p>
MBIENITE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
Fraquezas	Ameaças
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Equipe técnica de fiscalização de obra apresentando alguma dificuldade na interpretação de dispositivos legais.</li> <li>2. Ausência de um sistema transacional a ser aplicado no gerenciamento, orçamentação e fiscalização de obras e serviços de engenharia.</li> <li>3. Dificuldades de implantação, efetiva, do Sistema INFOBRAS.</li> <li>4. Ausência de domínio pleno das rotinas administrativas internas das atividades ligadas a gerenciamento e fiscalização de contratos de obras e serviços de engenharia. Necessidade de revisão do Manual de Gerenciamento e Fiscalização de Obras.</li> <li>5. Equipe reduzida de engenheiros, técnicos em edificações e administrativos.</li> <li>6. Insuficiência de engenheiros e arquitetos nos quadros da NOVACAP, para fiscalização das obras e serviços de engenharia.</li> <li>7. Falta de receita própria.</li> <li>8. Pouca atividade de divulgação das atividades finalísticas da Companhia, para a população.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ausência de padronização de demandas oriundas das Administrações Regionais.</li> <li>2. Alta rotatividade de servidores das Administrações Regionais, o que afeta a atuação da NOVACAP.</li> <li>3. Morosidade de atuação de órgãos externos tais como IBRAM, CAESB, CEB, CBMDF, DNIT entre outros, em relação a anuência e aprovação de projetos de obras.</li> <li>4. Pouca integração/comunicação entre a NOVACAP e órgãos externos como IBRAM, CAESB, CEB, CBMDF, DNIT, entre outros.</li> <li>5. Obra inicializada sem disponibilidade orçamentária total por parte do órgão demandante.</li> <li>6. Atraso na obra em decorrência de eventos não previstos, tais como, chuva, interferência de redes, etc.</li> <li>7. Eventuais erros de projeto, por exemplo, sondagem errada, quando feita por outra empresa, ou erro em planilha de materiais (existem obras cuja lista de materiais com mais de 4,5 mil itens).</li> </ol>

Fonte – Documento de Escopo, Contexto e Critério

## 8. CRITÉRIOS DE RISCO

### 8.1. METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO

Com base nas orientações previstas no Decreto Distrital nº 37.302/2016, definiu-se o padrão ISO 31.000:2018 como metodologia para o processo de implantação da gestão de riscos. Essa norma estabelece as seguintes etapas:

Figura 04 – Processo de gestão de riscos



Fonte: ISO 31.000:2018.

Após o estabelecimento do documento “**Escopo, Contexto e Critério**” será iniciado o processo de identificação dos riscos, os quais são definidos como eventos incertos que podem impactar no alcance dos objetivos propostos de forma negativa ou positiva.

Esses riscos serão tabulados em uma Matriz, sendo classificados por diversos componentes, dentre eles: o evento, a causa, e as possíveis conseqüências que afetariam e/ou concorreriam para o alcance do objetivo proposto.

Em seguida, os riscos serão analisados, qualitativamente, quanto à probabilidade de sua ocorrência e seu impacto (conseqüência) sempre em relação ao alcance do objetivo sob análise.

Ao final, espera-se que a implantação gere os seguintes produtos:

**Tabela 07** – Etapas para implantação da Gestão de Riscos

IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS	
ETAPA	PRODUTOS
Escopo, Contexto e Critério	Estabelecimento do Contexto
Processo de avaliação dos riscos	Matriz de Riscos
Tratamento dos riscos	Plano de tratamento dos riscos
Monitoramento e análise crítica	Relatório de Gerenciamento de riscos Avaliação de gerente de riscos
Comunicação e consulta	Plano de Comunicação

Fonte: ISO 31.000:2018

## 8.2. CRITÉRIOS DE RISCOS ADOTADOS

A norma ISO NBR 31.000:2018 traz a seguinte orientação sobre a definição de critérios de risco:

*Convém que a organização especifique a quantidade de o tipo de risco que podem ou não assumir em relação aos objetivos [...] Convém também que estabeleça critérios para avaliar a significância do risco e área apoiar os processos de tomada de decisão.*

A probabilidade representa a estimativa de ocorrência de um determinado risco e a consequência representa a estimativa do impacto de um determinado risco. A classificação dos riscos está relacionada com o nível de atenção que deve ser dado a cada um dos riscos nelas enquadrados durante processo de gerenciamento de riscos.

Dessa forma, o modelo qualitativo adotado utilizará parâmetros de probabilidade e impacto para cada evento de risco identificado, conforme tabelas a seguir:

**Tabela 08** – Critério de Probabilidades

ESCALA SIMPLES DE PROBABILIDADES (considerando os controles)		
NÍVEL	DESCRITOR	DEFINIÇÃO
5	QUASE CERTO	O evento ocorre de forma <b>inequívoca</b> , salvo exceções.

ESCALA SIMPLES DE PROBABILIDADES (considerando os controles)		
NÍVEL	DESCRITOR	DEFINIÇÃO
4	PROVÁVEL	O evento é <b>esperado</b> , mas pode não ocorrer.
3	POSSÍVEL	O evento tem <b>chance</b> de ocorrer.
2	RARO	O evento tem <b>pequena chance</b> de ocorrer.
1	IMPROVÁVEL	O evento tem <b>mínima chance</b> de ocorrer.

Fonte – Documento de Escopo, Contexto e Critério

**Tabela 09** – Critério de Probabilidades

ESCALA SIMPLES DE CONSEQUÊNCIA (impacto nos objetivos, caso o evento ocorra)		
NÍVEL	DESCRITOR	DEFINIÇÃO
5	CATASTRÓFICA	Impacto <b>muito alto</b> nos objetivos, de forma irreversível.
4	MAIOR	Impacto <b>significativo</b> (alto) nos objetivos. de difícil reversão.
3	MODERADA	Impacto <b>médio</b> nos objetivos, porém recuperável.
2	MENOR	Impacto <b>pequeno</b> nos objetivos.
1	DESPREZÍVEL	Impacto <b>insignificante</b> nos objetivos.

Fonte – Documento de Escopo, Contexto e Critério

### 8.3. NÍVEIS DE RISCOS

Os níveis de riscos, resultados da combinação entre Probabilidade x Consequência, são apresentados a seguir:

⇒ **NÍVEL DE RISCO = PROBABILIDADE x CONSEQUÊNCIA**

**Tabela 10 – Critério de Níveis de Risco**

MATRIZ DE RISCO		ESCOPO				
		PROBABILIDADE				
		IMPROVÁVEL	RARO	POSSÍVEL	PROVÁVEL	QUASE CERTO
CONSEQUÊNCIA	CATASTRÓFICA					
	MAIOR					
	MODERADA					
	MENOR					
		DESPREZÍVEL				

Fonte – Documento de Escopo, Contexto e Critério

Legenda:

NÍVEL	AÇÃO BÁSICA RECOMENDADA
▶	<b>EXTREMO</b> Ações de tratamento devem ser implementadas imediatamente.
▶	<b>ALTO</b> É necessária a atenção pela alta gerência.
▶	<b>MÉDIO</b> Definir responsabilidade gerencial.
▶	<b>BAIXO</b> Manter práticas e procedimentos.
<b>TOTAL</b>	

O nível de tolerância ao risco, ou seja, o grau de riscos que a Empresa está disposta a aceitar durante suas atividades em busca de seus objetivos, será aferido pelo perfil de decisão sobre quais riscos deverão receber tratamentos e as prioridades em efetivar controles.

Os níveis de riscos identificados deverão ser tratados a partir de uma regra cronológica de criticidade para a implantação das medidas de controles propostas.

Importante destacar que a decisão de “aceitar” ou “tolerar” um determinado risco passa pela análise de custo/benefício da atuação sobre os parâmetros de probabilidade ou consequência do risco.

Caberá ao **Proprietário do Risco**, o gerenciamento dos riscos inerentes aos processos de trabalho, projetos, atividades e ações sob sua responsabilidade. Além disso, caberá, também, a proposição de modificação e/ou criação de procedimentos de controle que visem a mitigação dos riscos.

Os novos controles e/ou modificações propostas pelo **Proprietário do Risco**, deverão ser **objeto de aprovação pelas instâncias superiores**, conforme a seguir:

**RISCO EXTREMO** - modificações e/ou novos controles devem ser implantados em **até 4 (quatro) semanas**, a partir da **anuência do Chefe Imediato, Chefe de Departamento e aprovação do Diretor**.

**RISCO ALTO** - modificações e/ou novos controles devem ser implantados em **até 8 (oito) semanas**, a partir da **anuência do Chefe Imediato, Chefe de Departamento e aprovação do Diretor**.

**RISCO MÉDIO** - modificações e/ou novos controles devem ser implantados em **até 12 (doze) semanas**, a partir da **anuência do Chefe Imediato, Chefe de Departamento e aprovação do Diretor**.

**RISCO BAIXO** – as modificações e/ou novos controles devem ser implantados **em até seis meses**, sem prejuízo aos controles existentes, com **anuência do Chefe Imediato e aprovação do Chefe de Departamento**.

Para o caso concreto do processo de **Gerenciamento e Fiscalização de Contratos de Obras de Engenharia**, a proposta é que sejam **TOLERADOS os riscos Médio e Baixo**.



**A definição dos níveis de TOLERÂNCIA aos riscos, ora proposta, será objeto de apreciação por parte da Diretoria-Executiva e aprovação pelo Conselho de Administração.**

#### **8.4. CATEGORIA DE RISCOS**

Em consonância com a Política de Gestão de Riscos da NOVACAP, a categoria dos riscos deverá ser definida durante o mapeamento, sendo classificados conforme se segue:

**Estratégicos:** riscos decorrentes da falta de capacidade ou habilidade da Unidade em proteger-se ou adaptar-se às mudanças que possam interromper o alcance de objetivos e a execução da estratégia planejada;

**Conformidade:** riscos decorrentes do órgão ou entidade quanto à falta de capacidade ou habilidade para cumprir as legislações aplicáveis ao seu negócio, e, ainda, elaborar, divulgar e cumprir suas normas e procedimentos internos;

**Financeiros:** riscos decorrentes da inadequada gestão de caixa, das aplicações de recursos em operações novas, desconhecidas ou complexas, de alto risco;

**Operacionais:** riscos decorrentes da inadequação ou falha dos processos internos, pessoas ou de eventos externos;

**Ambientais:** riscos decorrentes da gestão inadequada de questões ambientais, como, por exemplo, emissão de poluentes, disposição de resíduos sólidos e outros;

**Tecnologia da Informação:** riscos decorrentes da indisponibilidade ou inoperância de equipamentos e sistemas informatizados que prejudiquem ou impossibilitem o funcionamento ou a continuidade normal das atividades da instituição, representado, também, por erros ou falhas nos sistemas informatizados ao registrar, monitorar e contabilizar corretamente transações ou posições;

**Recursos Humanos:** riscos decorrentes da falta de capacidade ou habilidade da instituição para gerir seus recursos humanos de forma alinhada aos objetivos estratégicos definidos; e

**Integridade:** riscos decorrentes de atos de corrupção, fraude, abuso de poder, conflitos de interesse, nepotismo, desvio de recursos e outros.

## 8.5. NÍVEIS DE AUTORIDADE

Assim como no caso dos parâmetros de critério de avaliação, a etapa de Gerenciamento de Riscos, suas diretrizes e processo de gestão serão propostos pela Subsecretaria de Governança e aprovados pelo Conselho de Administração da NOVACAP, conforme consta do Estatuto Social, Art. 18:

[...]

*XXI - aprovar a política de Conformidade e Gerenciamento de Riscos e indicar o Diretor Executivo responsável pela área de Conformidade da Companhia; [...]*

*XXIV - discutir, aprovar e monitorar decisões envolvendo práticas de governança corporativa e relacionamento com partes interessadas;*

*XXV - determinar a implantação e supervisionar os sistemas de gestão de riscos e de controle interno estabelecidos para a prevenção e mitigação dos principais riscos a que está exposta a empresa estatal, inclusive os riscos relacionados à integridade das informações contábeis e financeiras e os relacionados à ocorrência de corrupção e fraude;*

*XXVI - discutir, aprovar e monitorar decisões envolvendo práticas de governança corporativa, relacionamento com partes interessadas e Código de Conduta e Integridade;*

## 8.6. NÍVEIS DE RESPONSABILIDADES

Caberá à Subsecretaria de Governança a responsabilidade pela implementação da Metodologia de Gestão de Riscos, ora proposta, a qual está em conformidade com a Política de Gestão de Riscos da NOVACAP.

A responsabilidade sobre os riscos, cujo papel do Proprietário do Risco é de fundamental importância, se dará conforme descrito no Item 8.3 – NÍVEIS DE RISCO, e os controles a serem instituídos, serão determinados pelo Plano de Ação, a ser elaborado após a Matriz de Riscos.

## 8.7. GRAU DE MATURIDADE

O grau de maturidade e relação à gestão de riscos reflete o nível de desenvolvimento da unidade em termos de estrutura, cultura e instrumentos para identificar, analisar e tratar riscos. Essa aferição será realizada a partir da aplicação de questionário, com a finalidade de averiguar e acompanhar a internalização da gestão de riscos pela unidade.

O intuito dessa avaliação é conhecer a realidade atual da unidade e propor melhorias nos processos associados à gestão de riscos. Portanto, trata-se de instrumento informacional o qual apoia a unidade nas decisões relativas à sua estrutura visando o gerenciamento de riscos, garantindo a otimização no uso de seus recursos e nos serviços prestados.

Tabela 11 – Grau de Maturidade

TABELA DE GRAU DE MATURIDADE		
NÍVEL	DESCRIPTOR	DEFINIÇÃO
1	INGÊNUO	Nenhuma abordagem formal desenvolvida para a Gestão de Riscos.
2	CONSCIENTE	Abordagem para Gestão de Riscos <b>dispersa em “silos”</b> .
3	DEFINIDO	<b>Estratégias e políticas implementadas e comunicadas. Appetite por risco definido.</b>
4	GERENCIADO	Abordagem corporativa para Gestão de Riscos <b>desenvolvida e comunicada.</b>
5	HABILITADO	<b>Gestão de riscos e controles internos totalmente incorporados às operações</b>

Fonte – Documento de Escopo, Contexto e Critério

## 9. CONSIDERAÇÕES ADICIONAIS

Segundo a metodologia proposta, conforme pode ser constatado na Figura 03, Item 8.1 – METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO, os próximos passos serão: Identificação dos Riscos, Análise dos Riscos, Avaliação dos Riscos e Tratamento dos Riscos, tendo como base o Mapeamento do Processo, constante do Anexo II, com registro das informações no Sistema SAEWEB, a ser disponibilizado pela Controladoria-Geral do Distrito Federal.

Na sequência, serão ratificados, retificados ou criadas Ações de Controle que visem mitigação dos riscos identificados. Nesse contexto, vale destacar a revisão do Manual de Gerenciamento e Fiscalização de Contratos de Obras de Engenharia a ser realizado no decorrer das atividades.

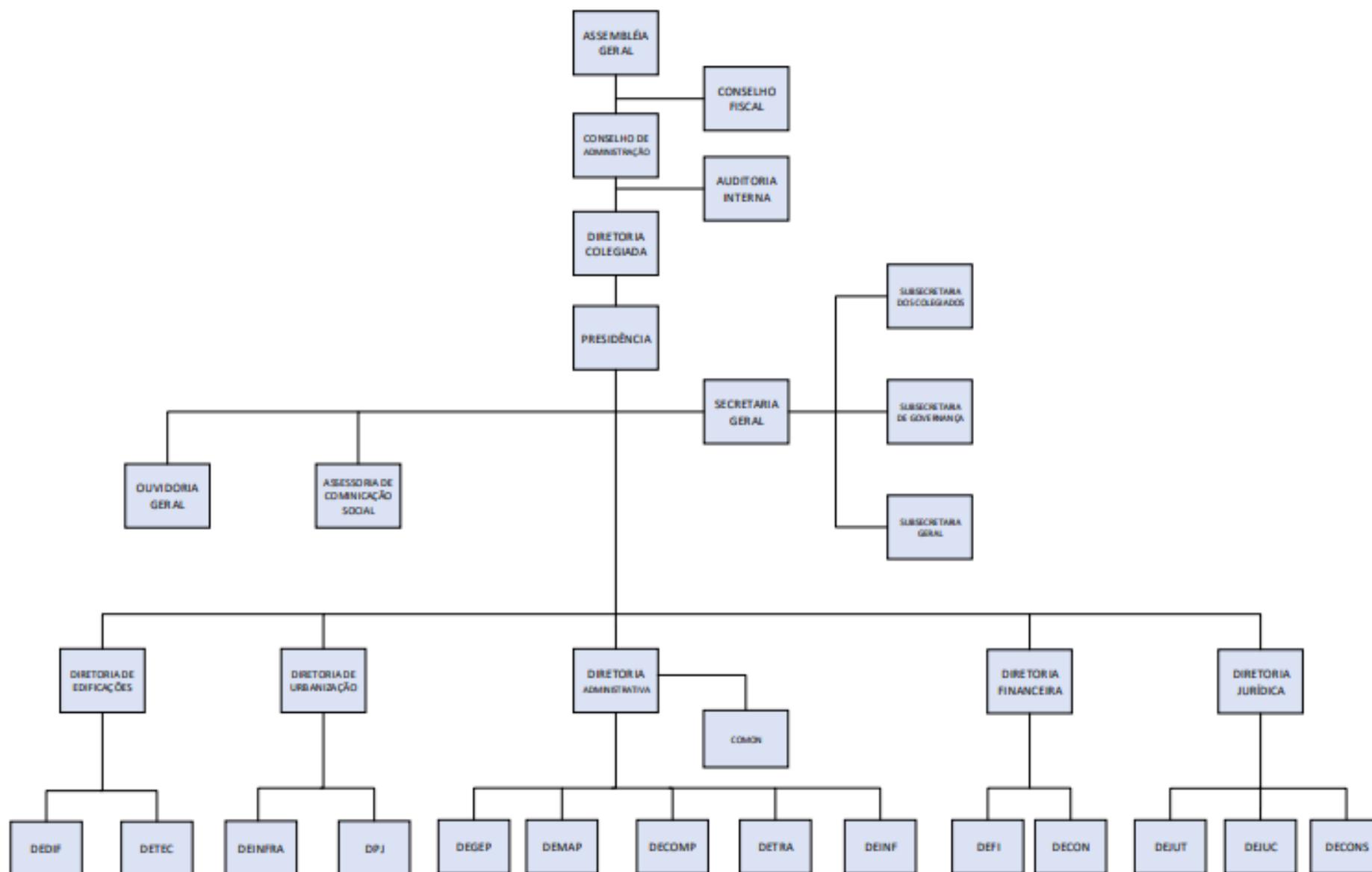
Considerando que este é o primeiro processo corporativo de tratamento de riscos, a proposta é que a NOVACAP possa **TOLERAR, para este caso concreto, Riscos de Níveis Médio e Baixo.**

Vale reiterar que o presente documento tem como foco o **Processo de Gerenciamento e Fiscalização da Execução de Contratos de Obras de Engenharia**, sendo que, após os trabalhos em parceria com a CGDF, a NOVACAP estabelecerá novas frentes para aplicação da Metodologia de Gestão de Riscos em outros tipos de contratos, tais como: Manutenção de Vias Públicas, Manutenção de Áreas Verdes, Aquisição de Materiais, Aquisição de Softwares, entre outros. É oportuno pontuar que o cronograma de implantação, para os novos processos, será objeto de apreciação por parte da Diretoria-Executiva e de aprovação pelo Conselho de Administração.

## ANEXO I

### Organograma da NOVACAP

# OGANOGRAMA NOVACAP





**ESCOPO, CONTEXTO E CRITÉRIO**  
Processo de Gerenciamento e Fiscalização de  
Contratos de Obras de Engenharia

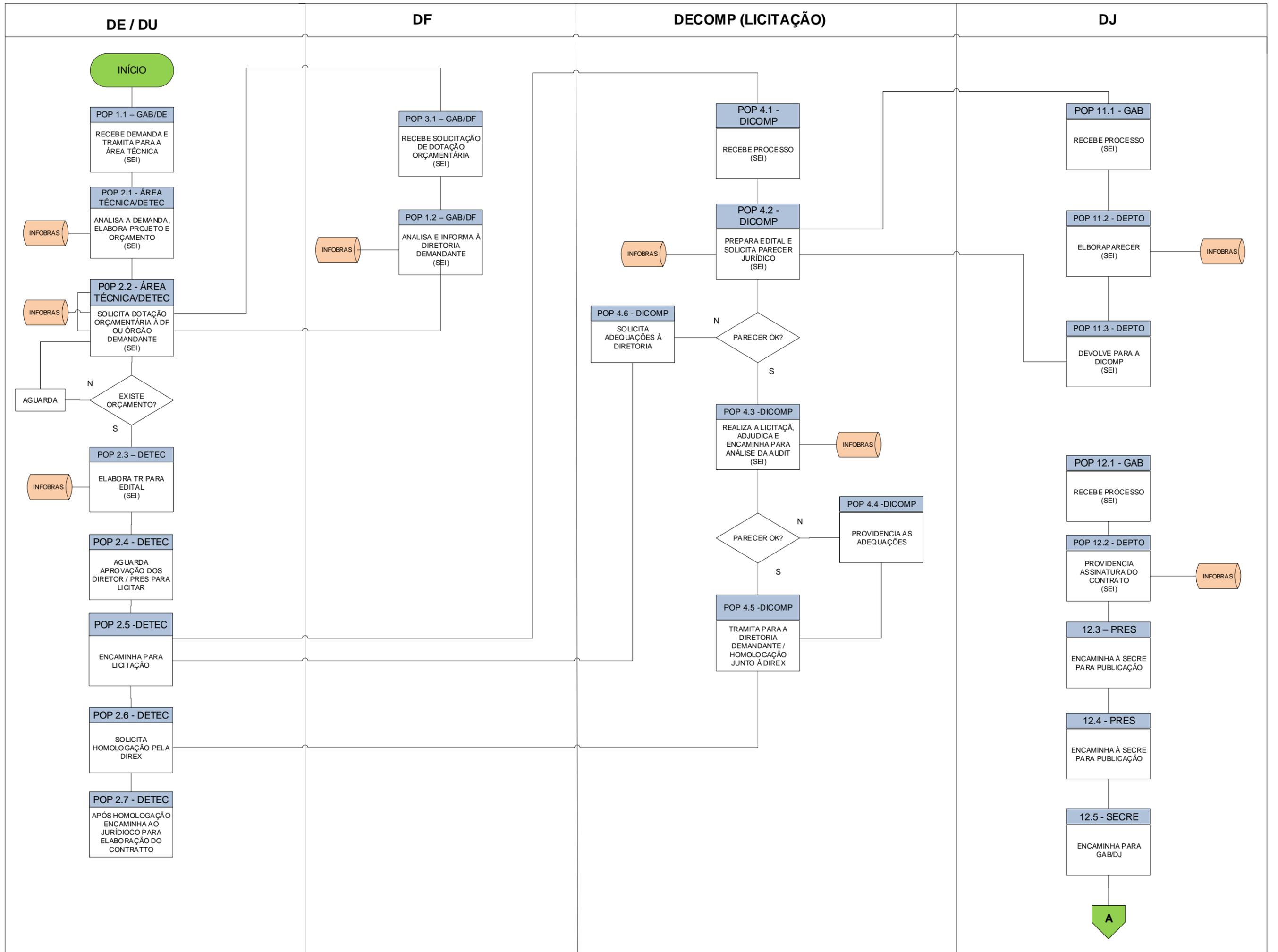
Data: 29/03/2021

## **ANEXO II**

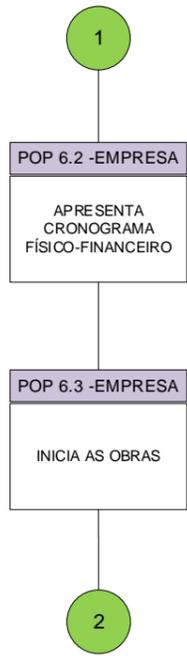
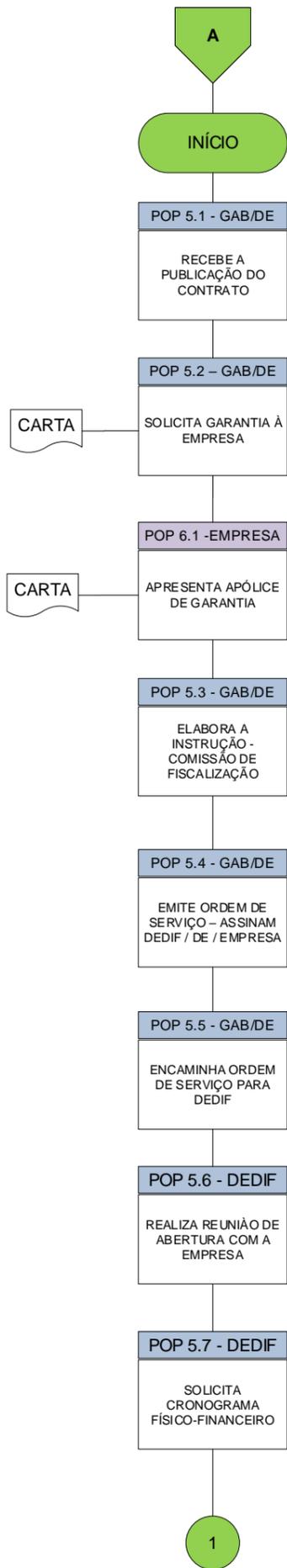
Mapeamento do Processo

**Gerenciamento e Fiscalização de Contratos de Obras de  
Engenharia**

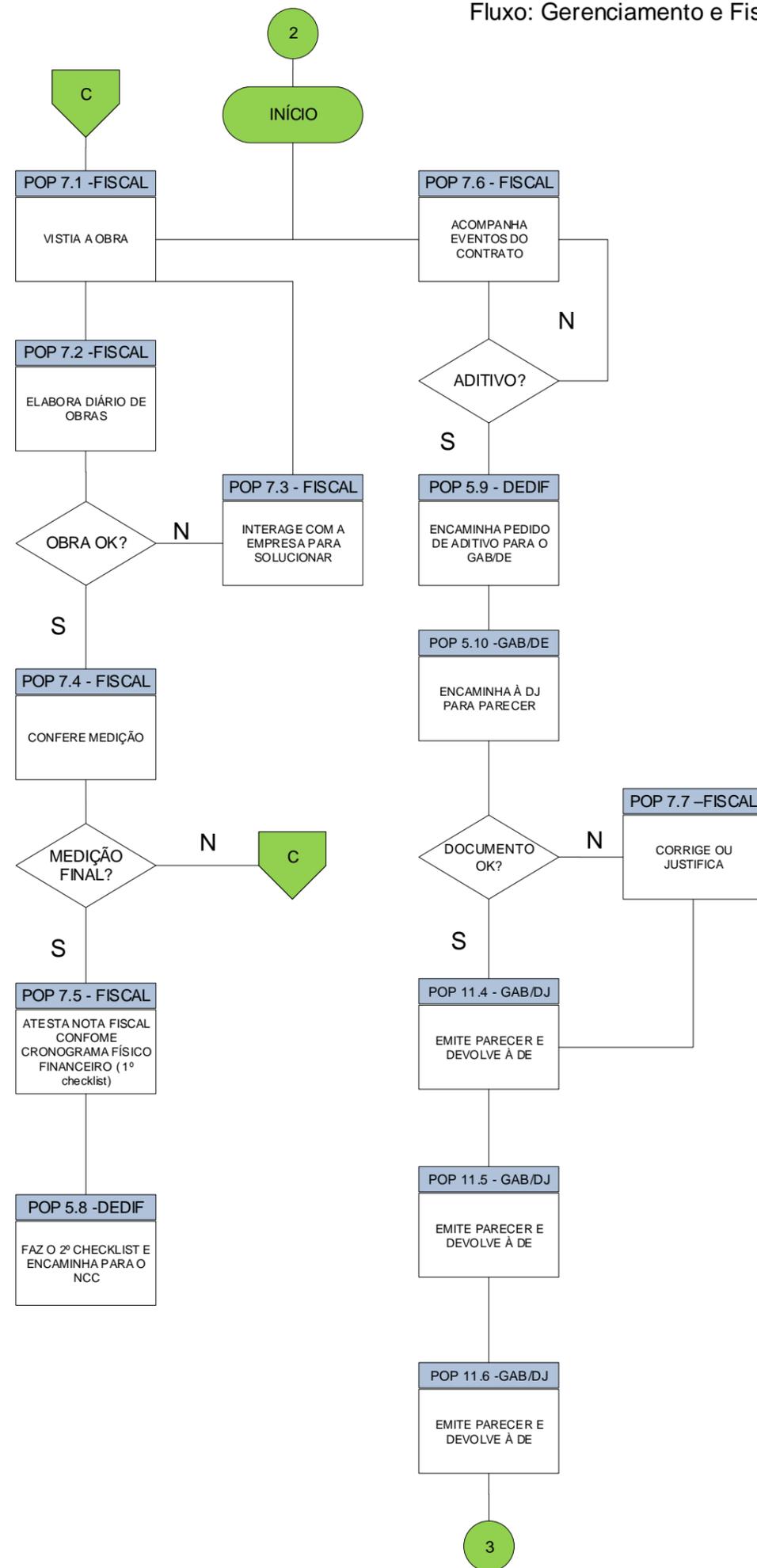
# Fluxo de Assinatura de Contrato



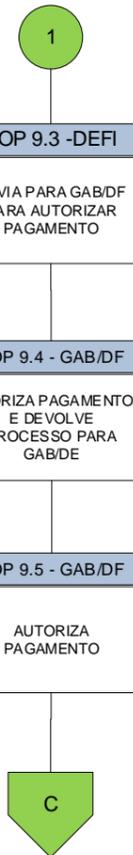
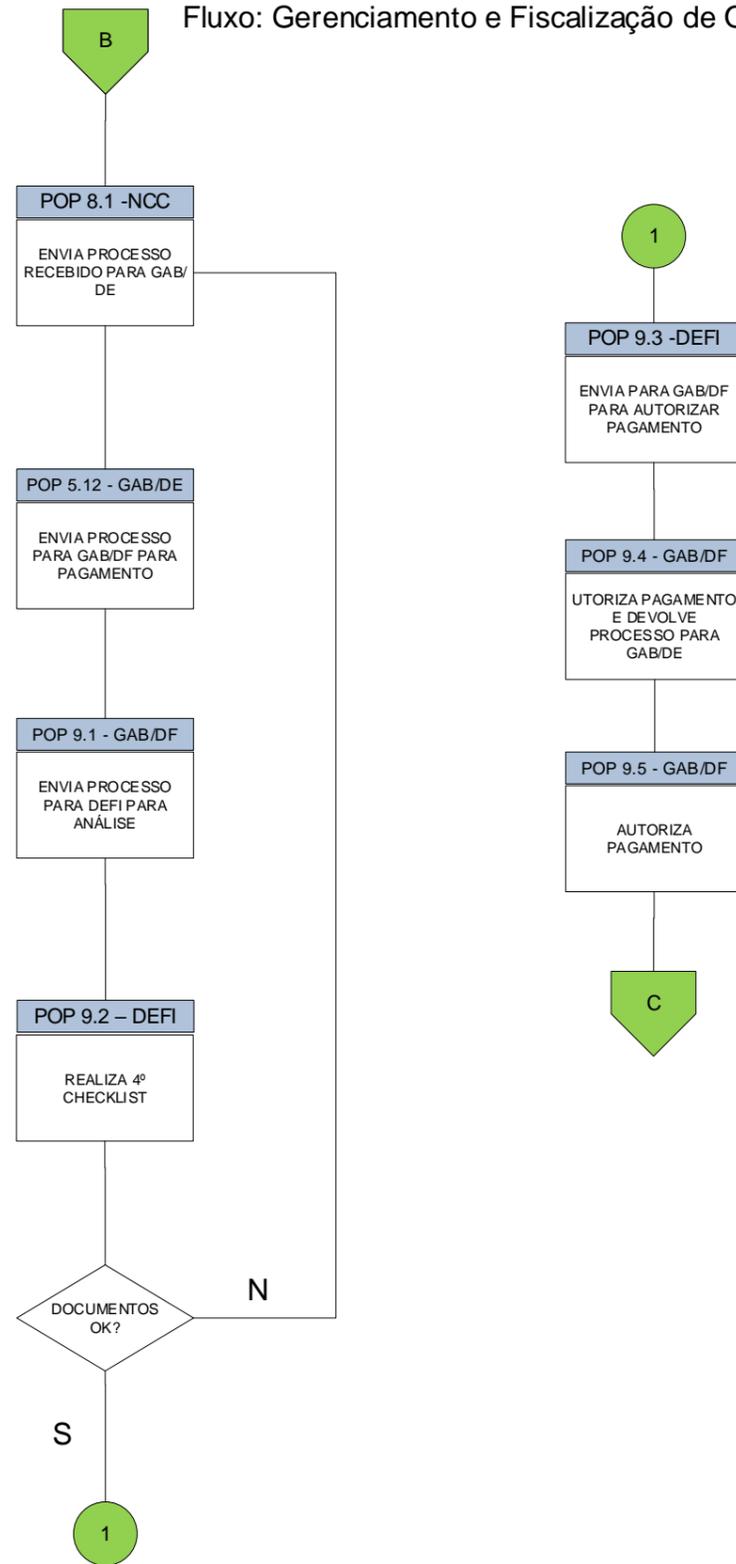
## Fluxo Antes da Assinatura de Contrato



## Fluxo: Gerenciamento e Fiscalização de Obras



Fluxo: Gerenciamento e Fiscalização de Obras



Fluxo: Final de Obra

