Diretoria de Controle Interno de Gestão

GO INFRA

Secretaria de Estado da Infraestrutura

2026

Agência Goiana de Infraestrutura e Transportes

RELATÓRIO DE MATURIDADE DA CULTURA DE GESTÃO DE RISCOS

WALESCA BARBOSA DE SOUZA TONHÁ

MÊS DE REFERÊNCIA: SETEMBRO DE 2026

SUMÁRIO

RELATÓRIO DE MATURIDADE DA CULTURA DE GESTÃO DE RISCOS 2
1 APRESENTAÇÃO 2
2 PANORAMA GERAL DOS RESULTADOS 2
3 MENSAGEM EXECUTIVA 3
Avaliação da Maturidade da Cultura de Gestão de Riscos 4
4 ANÁLISE POR TEMA 6
4.1 Utilização da Matriz de Riscos 6
4.2 Monitoramento dos Riscos 7
4.3 Reanálise dos Controles 8
4.4 Participação das Lideranças 8
4.5 Envolvimento dos Servidores 9
4.6 Análise de Riscos em Novos Projetos 10
4.7 Capacitação em Gestão de Riscos 10
4.8 Capacitação das Equipes 11
4.9 Gestão de Riscos e Objetivos Estratégicos 12
4.10 Importância da Gestão de Riscos para os Valores Institucionais 13
4.11 Importância da Gestão de Riscos para a Governança Corporativa 13
4.12 Importância do Comprometimento das Lideranças 14
5 Principais Conclusões 15
6 Oportunidades de Melhoria 15
6.1 Ampliação das Capacitações 15
6.2 Aproximação entre a Área de Compliance e as Unidades 16
6.3 Fortalecimento da Cultura de Riscos 17
6.4 Simplificação dos Procedimentos 17
6.5 Maior Divulgação dos Riscos das Unidades 18
6.6 Fortalecimento da Efetividade dos Controles e dos Planos de Ação 19
7 Considerações Finais 20

RELATÓRIO DE MATURIDADE DA CULTURA DE GESTÃO DE RISCOS

RESULTADO DA AUTOAVALIAÇÃO DOS PROPRIETÁRIOS DE RISCOS

Escritório de Compliance | Gestão de Riscos e Integridade

1 APRESENTAÇÃO

A Gestão de Riscos constitui um dos principais instrumentos de apoio à governança, à tomada de decisão e ao alcance dos objetivos institucionais. Nesse contexto, a GOINFRA realizou a aplicação do Questionário de Autoavaliação dos Proprietários de Riscos, com o objetivo de avaliar o grau de internalização da cultura de riscos, o engajamento das lideranças e a efetiva utilização da metodologia de gerenciamento de riscos pelas unidades organizacionais.

O levantamento alcançou aproximadamente 97% das unidades da Agência, conferindo elevada representatividade aos resultados obtidos e permitindo uma visão abrangente sobre o estágio atual de maturidade da Gestão de Riscos na organização.

Os resultados apresentados neste relatório permitem identificar pontos fortes, oportunidades de melhoria e desafios para a evolução da Governança de Riscos da GOINFRA, fornecendo subsídios para a tomada de decisão da Alta Gestão e para o aperfeiçoamento contínuo das práticas de gerenciamento de riscos institucionais.

2 PANORAMA GERAL DOS RESULTADOS

O principal achado da pesquisa é que a Gestão de Riscos já se encontra institucionalizada na GOINFRA.

Em praticamente todas as perguntas, as respostas "Frequentemente" e "Muito Frequentemente" representaram a maioria dos participantes, demonstrando que:

- A Matriz de Riscos é utilizada pelas unidades;
- Há monitoramento dos riscos;
- Os controles são periodicamente reavaliados;
- Os servidores participam das discussões;

- Existe percepção clara da importância da gestão de riscos para a governança institucional.

Entretanto, os resultados também revelam desafios importantes relacionados à transformação da gestão de riscos em uma ferramenta efetivamente estratégica e integrada à tomada de decisão.

3 MENSAGEM EXECUTIVA

O Questionário de Autoavaliação dos Proprietários de Riscos contou com a participação de 73 respondentes de 75, abrangendo praticamente a totalidade das unidades organizacionais da GOINFRA. Os resultados demonstram que a Gestão de Riscos já se encontra institucionalizada na Agência, apresentando elevados índices de utilização da matriz de riscos, monitoramento periódico dos riscos, reavaliação dos controles e participação das equipes nas atividades relacionadas ao gerenciamento de riscos.

Também foi identificado elevado nível de reconhecimento da importância da Gestão de Riscos para a preservação dos valores institucionais, fortalecimento da governança corporativa e alcance dos objetivos organizacionais, evidenciando que a metodologia possui legitimidade e ampla aceitação entre os proprietários de riscos.

Os resultados sugerem que a GOINFRA já superou a fase inicial de implantação da Gestão de Riscos e se encontra em estágio intermediário de maturidade, no qual os principais desafios deixam de estar relacionados ao conhecimento da metodologia e passam a concentrar-se na sua aplicação prática e na efetividade das ações de tratamento dos riscos.

PRINCIPAIS PONTOS FORTES IDENTIFICADOS:	**PRINCIPAIS OPORTUNIDADES DE MELHORIA IDENTIFICADAS:**
☑ Utilização disseminada da Matriz de Riscos pelas unidades	⚠ Fortalecer a participação das lideranças nas reuniões e discussões relacionadas aos riscos
☑ Monitoramento periódico dos riscos institucionalizado	⚠ Ampliar a adesão às ações de capacitação em Gestão de Riscos e Sistema IRIS
☑ Reavaliação frequente da efetividade dos controles	⚠ Consolidar a cultura de riscos nos níveis mais operacionais da organização
☑ Participação ativa das equipes nas discussões sobre riscos	⚠ Aumentar o protagonismo dos proprietários de riscos na implementação dos controles e das ações de tratamento

☑ Reconhecimento da importância da Gestão de Riscos para a governança e para a tomada de decisão	⚠ Transformar os riscos identificados e monitorados em ações concretas de melhoria dos processos e resultados institucionais

Como principal conclusão, observa-se que os desafios atuais da Gestão de Riscos na GOINFRA não decorrem da ausência de metodologia, sistemas ou estruturas de governança, mas da necessidade de ampliar o engajamento das lideranças e fortalecer a efetiva utilização das ferramentas já disponibilizadas pela Agência. O avanço para patamares superiores de maturidade dependerá, sobretudo, do protagonismo dos proprietários de riscos na condução e implementação das ações sob sua responsabilidade.

AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DA CULTURA DE GESTÃO DE RISCOS

Para fins de avaliação da maturidade da cultura de Gestão de Riscos, foi adotada metodologia de pontuação baseada nas respostas atribuídas pelos participantes do Questionário de Autoavaliação dos Proprietários de Riscos.

A cada alternativa de resposta foi associada uma pontuação específica, conforme tabela a seguir:

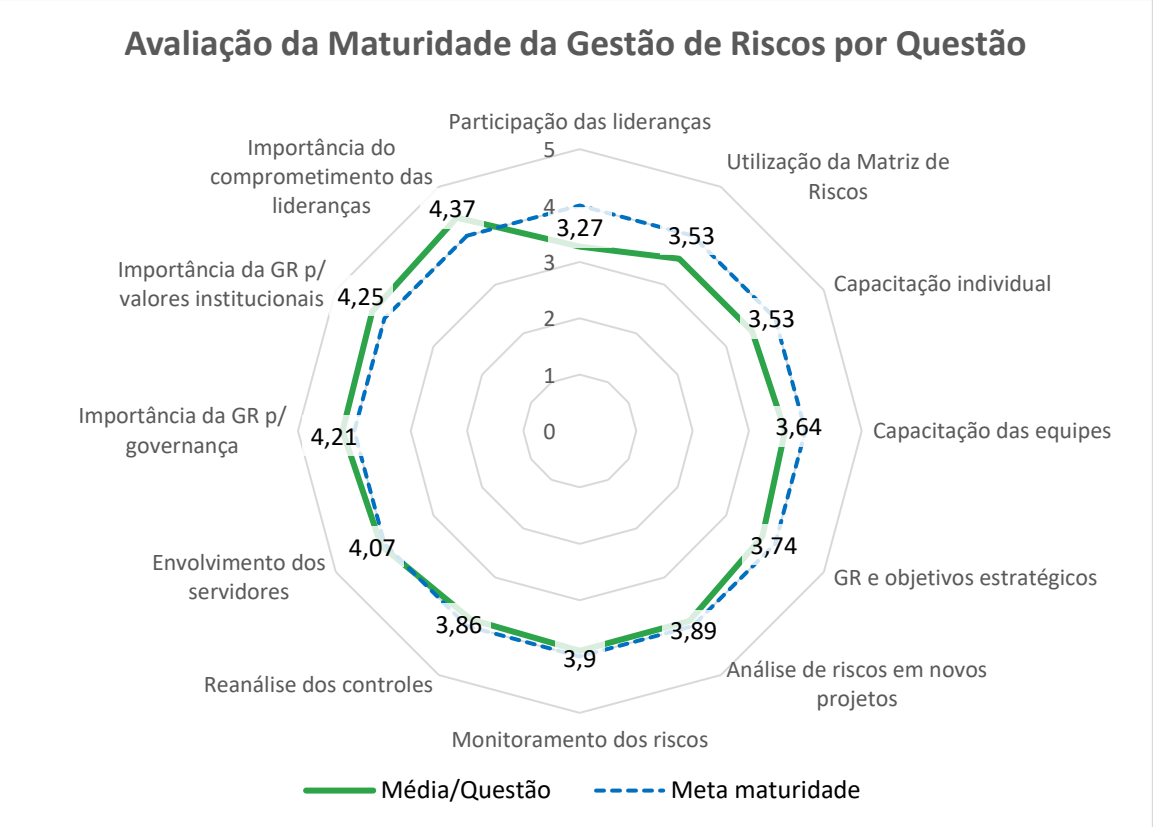
RESPOSTA	PONTUAÇÃO
Nunca	1 ponto
Raramente	2 pontos
Ocasionalmente	3 pontos
Frequentemente	4 pontos
Muito Frequentemente	5 pontos

A pontuação final foi calculada a partir da média das respostas obtidas em cada um dos 12 quesitos avaliados, sendo posteriormente realizada a soma dessas médias para obtenção do resultado consolidado da Agência.

PONTUAÇÃO OBTIDA	INTERNALIZAÇÃO DA CULTURA DA GESTÃO DE RISCOS
12 a 23	INICIAL: demonstra pertencimento e importância em nível básico
24 a 35	BÁSICO: demonstra pertencimento e importância em nível intermediário

36 a 47	DESENVOLVIDO: demonstra pertencimento e importância em nível avançado
48 a 60	AVANÇADO: é multiplicador da cultura da gestão de riscos, com total pertencimento e valorização da prática

Dessa forma, quanto mais próximas as respostas estiverem das opções "Frequentemente" e "Muito Frequentemente", maior será a pontuação obtida e, consequentemente, maior será o nível de internalização da cultura de Gestão de Riscos na organização.



RESULTADO OBTIDO

Pontuação Final: 46,39 pontos

Classificação: DESENVOLVIDO

Distância para o Nível AVANÇADO: 1,61 ponto

A pontuação obtida posiciona a GOINFRA no nível **DESENVOLVIDO**, demonstrando que a Gestão de Riscos se encontra internalizada na rotina organizacional e já apresenta elevado grau de valorização pelos proprietários de riscos.

A avaliação resultou em **46,39 pontos**, classificando a Agência no nível **DESENVOLVIDO** de maturidade da cultura de Gestão de Riscos, **a apenas 1,61 ponto da faixa de classificação AVANÇADO**.

Os maiores resultados foram observados nos quesitos relacionados à percepção da importância da Gestão de Riscos para a governança, os valores institucionais e o comprometimento das lideranças. Por outro lado, as menores médias foram registradas nos quesitos relacionados à participação efetiva das lideranças nas reuniões de avaliação dos riscos, à utilização contínua da Matriz de Riscos e à busca por capacitação.

Observa-se uma diferença relevante entre a elevada percepção acerca da importância das lideranças para o sucesso da Gestão de Riscos e a frequência efetiva de participação dessas lideranças nas reuniões de avaliação dos riscos. Esse resultado demonstra uma importante oportunidade de evolução para os próximos ciclos.

Os resultados demonstram que a percepção sobre a importância da Gestão de Riscos já se encontra consolidada entre os proprietários de riscos. Os principais desafios para evolução da maturidade institucional concentram-se na ampliação do engajamento das lideranças, no fortalecimento da utilização prática das ferramentas de gestão de riscos e na efetiva implementação das ações de tratamento dos riscos identificados.

A proximidade da pontuação obtida com a faixa de classificação "Avançado" demonstra que a GOINFRA já possui fundamentos sólidos de Governança de Riscos. Os resultados sugerem que os principais ganhos futuros não dependem da criação de novos instrumentos metodológicos, mas da ampliação do engajamento dos proprietários de riscos, do fortalecimento da participação das lideranças e da efetiva implementação das ações de tratamento decorrentes dos riscos identificados.

4 ANÁLISE POR TEMA

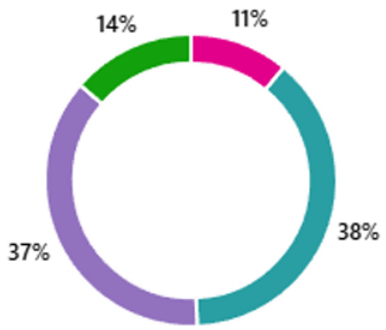
4.1 UTILIZAÇÃO DA MATRIZ DE RISCOS

Você utiliza a sua Matriz de Riscos, constante do Sistema IRIS, como instrumento de trabalho no gerenciamento dos riscos levantados, pertinentes aos seus processos de trabalho?

A utilização da matriz de riscos como instrumento de trabalho apresentou resultado positivo:

- 51% responderam "Frequentemente" ou "Muito Frequentemente";
- 38% responderam "Ocasionalmente";
- Apenas 11% responderam "Raramente".

1 - Nunca	0
2 - Raramente	8
3 – Ocasionalmente	28
4 – Frequentemente	27
5 – Muito frequentemente	10



Os resultados demonstram que a ferramenta já está incorporada à rotina da maioria das unidades. Entretanto, o percentual de respostas na faixa "Ocasionalmente" indica a necessidade de fortalecer seu uso contínuo como instrumento de apoio à tomada de decisão.

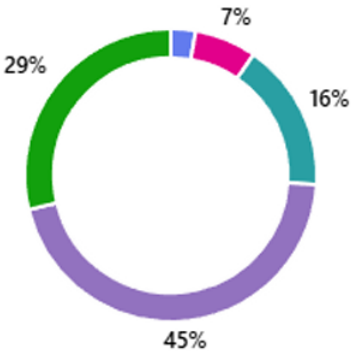
4.2 MONITORAMENTO DOS RISCOS

Você faz o monitoramento da materialização dos riscos, por meio dos indicadores definidos, conforme intervalo de tempo apontado na métrica adotada, seguido do devido registro, pelo menos quadrimestral, das informações pertinentes?

O monitoramento dos riscos apresentou um dos resultados mais positivos da pesquisa.

- 74% responderam "Frequentemente" ou "Muito Frequentemente";
- 16% responderam "Ocasionalmente";
- 10% responderam "Raramente" ou "Nunca".

1 - Nunca	2
2 - Raramente	5
3 – Ocasionalmente	12
4 – Frequentemente	33
5 – Muito frequentemente	21



O resultado demonstra que o monitoramento já se encontra amplamente disseminado na Agência, contribuindo para o acompanhamento sistemático dos riscos e para o aprimoramento da gestão das unidades.

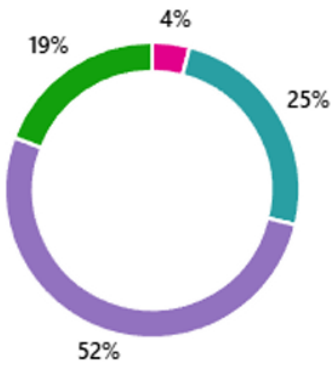
4.3 REANÁLISE DOS CONTROLES

Você faz uma reanálise dos controles adotados (ações de controle), com a observância crítica da efetividade dos mesmos na mitigação d os riscos, reavaliando-se assim o nível do risco e possíveis falhas e/ou alterações dos controles a serem adotadas, pelo menos ao final de cada quadrimestre?

A reavaliação periódica da efetividade dos controles também apresentou resultado favorável.

- 71% responderam "Frequentemente" ou "Muito Frequentemente";
- 25% responderam "Ocasionalmente";
- 4% responderam "Raramente".

1 - Nunca	0
2 - Raramente	3
3 – Ocasionalmente	18
4 – Frequentemente	38
5 – Muito frequentemente	14



Esse cenário evidencia uma preocupação crescente com a eficácia dos controles adotados, demonstrando comprometimento com a melhoria contínua do processo de gerenciamento de riscos.

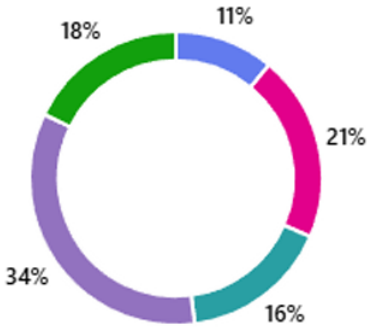
4.4 PARTICIPAÇÃO DAS LIDERANÇAS

Ao final de cada quadrimestre do gerenciamento de riscos, você se reúne com o superintendente/diretor de sua área, para que seja feita uma avaliação prévia à reunião do Comitê Setorial, e registra em ata?

A participação das lideranças apresentou resultados mais heterogêneos entre as unidades.

- 52% responderam "Frequentemente" ou "Muito Frequentemente";
- 16% responderam "Ocasionalmente";
- 32% responderam "Raramente" ou "Nunca".

1 - Nunca	8
2 - Raramente	15
3 – Ocasionalmente	12
4 – Frequentemente	25
5 – Muito frequentemente	13



Embora exista envolvimento relevante das lideranças em diversas áreas, os resultados apontam oportunidade de aprimoramento, especialmente na realização periódica das reuniões de avaliação dos riscos junto aos gestores.

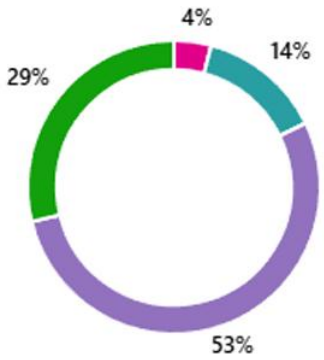
4.5 ENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES

Você envolve servidores da sua Unidade nas discussões sobre os riscos da sua área? (Quando da identificação, avaliação, levantamento d as ações de controle, elaboração de planos de ação, análise e resultado do monitoramento).

O envolvimento das equipes nas discussões sobre riscos apresentou elevado índice de adesão.

- 82% responderam "Frequentemente" ou "Muito Frequentemente";
- 14% responderam "Ocasionalmente";
- 4% responderam "Raramente".

1 - Nunca	0
2 - Raramente	3
3 – Ocasionalmente	10
4 – Frequentemente	39
5 – Muito frequentemente	21



O resultado demonstra o fortalecimento da cultura de riscos na Agência e evidencia que o gerenciamento dos riscos vem sendo desenvolvido de forma participativa pelas unidades.

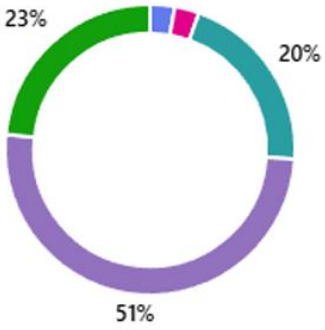
4.6ANÁLISE DE RISCOS EM NOVOS PROJETOS

Para fazer propostas de novos projetos na sua área, você faz primeiramente a identificação e análise de riscos envolvidos com a nova abordagem?

A consideração dos riscos durante a proposição de novos projetos apresentou resultado positivo.

- 74% responderam "Frequentemente" ou "Muito Frequentemente";
- 21% responderam "Ocasionalmente";
- 5% responderam "Raramente" ou "Nunca".

1 - Nunca	2
2 - Raramente	2
3 – Ocasionalmente	15
4 – Frequentemente	37
5 – Muito frequentemente	17



Os dados indicam que a gestão de riscos está progressivamente integrada aos processos de planejamento e desenvolvimento de iniciativas nas áreas da GOINFRA.

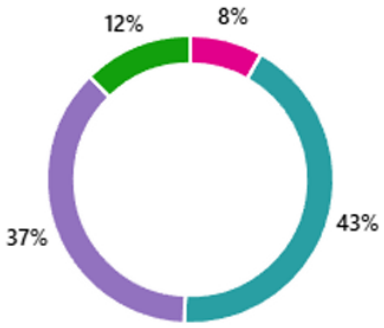
4.7CAPACITAÇÃO EM GESTÃO DE RISCOS

Você busca se capacitar na temática de gestão de riscos, sendo "muito frequentemente" e "frequentemente" uma reflexão para a busca ativa, e as demais opções para as ofertas de cursos regulares e/ou eventos pela Escola de Governo?

A busca por capacitação individual apresentou resultados intermediários.

- 49% responderam "Frequentemente" ou "Muito Frequentemente";
- 42% responderam "Ocasionalmente";
- 9% responderam "Raramente".

1 - Nunca	0
2 - Raramente	6
3 – Ocasionalmente	31
4 – Frequentemente	27
5 – Muito frequentemente	9



Embora a maioria dos respondentes demonstre interesse pelo tema, os resultados sugerem espaço para ampliação das ações de capacitação e desenvolvimento continuado.

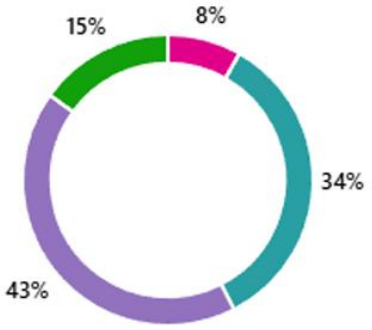
4.8CAPACITAÇÃO DAS EQUIPES

Você estimula e favorece a capacitação de sua equipe na temática de gestão de riscos, sendo "muito frequentemente" e "frequentemente" uma reflexão para um aprendizado contínuo, quer seja através de cursos ou orientações de rotina no dia a dia de trabalho e, as demais opções, para capacitações pontuais e isoladas nos cursos regulares e/ou eventos pela Escola de Governo?

O estímulo à capacitação das equipes também apresentou desempenho satisfatório.

- 58% responderam "Frequentemente" ou "Muito Frequentemente";
- 34% responderam "Ocasionalmente";
- 8% responderam "Raramente".

1 - Nunca	0
2 - Raramente	6
3 – Ocasionalmente	25
4 – Frequentemente	31
5 – Muito frequentemente	11



O resultado demonstra preocupação dos gestores com a disseminação do conhecimento, embora ainda exista oportunidade para ampliar o alcance das ações de desenvolvimento nas unidades.

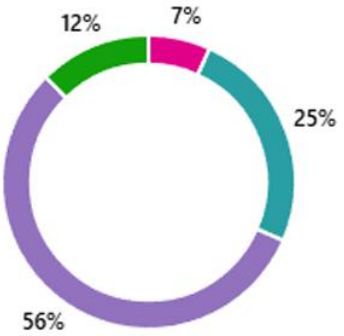
4.9GESTÃO DE RISCOS E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Com qual frequência a prática da gestão de riscos em sua Unidade tem como escopo o gerenciamento de riscos estratégicos, os quais interferem no alcance de objetivos relacionados aos valores fundamentais da sua Organização? Considere "muito frequentemente" e "frequentemente" uma reflexão para riscos vinculados aos objetivos estratégicos da Pasta e, as demais, conforme a diminuição da graduação sequencial dessa possível interligação.

A vinculação da gestão de riscos aos objetivos estratégicos da organização apresentou resultado consistente.

- 68% responderam "Frequentemente" ou "Muito Frequentemente";
- 25% responderam "Ocasionalmente";
- 7% responderam "Raramente".

1 - Nunca	0
2 - Raramente	5
3 – Ocasionalmente	18
4 – Frequentemente	41
5 – Muito frequentemente	9



As respostas indicam que a maior parte dos proprietários reconhece a relação entre gestão de riscos e alcance dos objetivos institucionais, reforçando o caráter estratégico da metodologia.

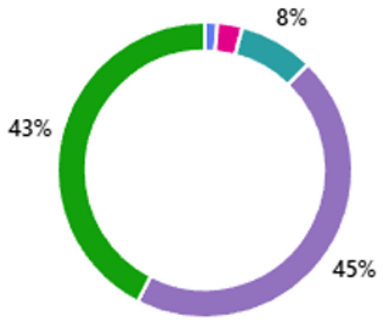
4.10 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RISCOS PARA OS VALORES INSTITUCIONAIS

Como você avalia a importância da prática da gestão de riscos, conforme a metodologia hoje adotada, na preservação direta aos valore s fundamentais da sua Organização?

A percepção sobre a importância da gestão de riscos para a preservação dos valores institucionais foi amplamente positiva.

- 88% avaliaram como "Importante" ou "Muito Importante";
- 8% como "Mediana";
- 4% atribuíram menor importância.

1 - Nada importante	1
2 - Às vezes importante	2
3 – Mediana	6
4 – Importante	33
5 – Muito importante	31



O resultado demonstra elevado reconhecimento da contribuição da gestão de riscos para a proteção dos princípios e objetivos organizacionais.

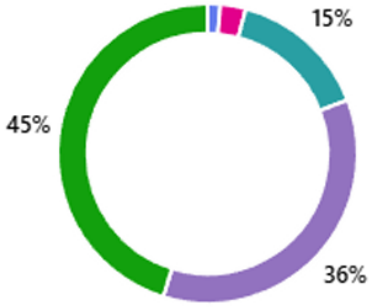
4.11 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RISCOS PARA A GOVERNANÇA CORPORATIVA

Como você avalia a importância da prática da gestão de riscos, conforme a metodologia hoje adotada, no fortalecimento da governança corporativa em comum acordo com o estabelecimento de uma cultura em Compliance na sua Organização?

A contribuição da gestão de riscos para o fortalecimento da governança corporativa também foi amplamente reconhecida.

- 81% avaliaram como "Importante" ou "Muito Importante";
- 15% como "Mediana";
- 4% atribuíram menor importância.

1 - Nada importante	1
2 - Às vezes importante	2
3 – Mediana	11
4 – Importante	26
5 – Muito importante	33



Os resultados evidenciam o entendimento de que a gestão de riscos é um importante instrumento de apoio à governança e à conformidade institucional.

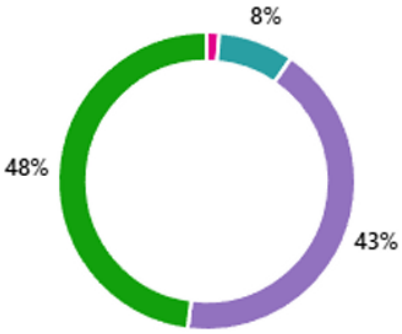
4.12 IMPORTÂNCIA DO COMPROMETIMENTO DAS LIDERANÇAS

Como você avalia a importância do comprometimento das lideranças da Pasta, com o estímulo e o gerenciamento crítico da gestão de riscos adotada, para o alcance efetivo de resultados mensuráveis advindos do monitoramento feito ao longo de cada quadrimestre?

O comprometimento das lideranças recebeu a avaliação mais positiva entre todas as questões de percepção.

- 90% avaliaram como "Importante" ou "Muito Importante";
- 8% como "Mediana";
- 2% atribuíram menor importância.

1 - Nada importante	0
2 - Às vezes importante	1
3 – Mediana	6
4 – Importante	31
5 – Muito importante	35



O resultado reforça a percepção dos proprietários de riscos de que o apoio e o envolvimento das lideranças são fatores decisivos para a efetividade da gestão de riscos na GOINFRA.

5 PRINCIPAIS CONCLUSÕES

Os resultados da autoavaliação demonstram que a Gestão de Riscos encontra-se institucionalizada na GOINFRA, com evidências de utilização da Matriz de Riscos, monitoramento periódico dos riscos, reavaliação dos controles e participação das equipes nas atividades relacionadas ao gerenciamento de riscos.

A avaliação de maturidade posicionou a Agência no nível **Desenvolvido**, com pontuação de **46,39 pontos**, demonstrando elevado grau de internalização da cultura de Gestão de Riscos e ampla percepção de sua importância para o fortalecimento da governança e o alcance dos objetivos organizacionais.

Por outro lado, os resultados indicam que os principais desafios para evolução da maturidade institucional concentram-se na ampliação da participação efetiva das lideranças, no fortalecimento da utilização contínua da Matriz de Riscos, na ampliação das ações de capacitação e na implementação mais efetiva das ações de tratamento dos riscos identificados.

De forma geral, observa-se que a GOINFRA já superou os desafios relacionados à implementação da metodologia de Gestão de Riscos. O próximo estágio de evolução dependerá, principalmente, do protagonismo dos proprietários de riscos na transformação dos riscos identificados em ações concretas de melhoria e na utilização cada vez mais estratégica das ferramentas já disponibilizadas pela Agência.

6 OPORTUNIDADES DE MELHORIA

A análise dos resultados quantitativos e das manifestações registradas pelos proprietários de riscos permitiu identificar oportunidades de aprimoramento que podem contribuir para a evolução da maturidade da Gestão de Riscos na GOINFRA. As sugestões apresentadas convergem para temas recorrentes relacionados à capacitação, fortalecimento da cultura organizacional, apoio metodológico e maior efetividade das ações de tratamento de riscos.

6.1 AMPLIAÇÃO DAS CAPACITAÇÕES

A necessidade mais recorrente entre os respondentes refere-se à ampliação das ações de capacitação em Gestão de Riscos. Além dos treinamentos tradicionais, foram sugeridas capacitações mais práticas, voltadas à realidade das unidades e aos desafios enfrentados pelos proprietários de riscos no dia a dia. Também foi identificada a necessidade de ampliar o acesso às capacitações para novos servidores e prestadores de serviço que participam dos processos organizacionais.

O fortalecimento desse eixo tende a contribuir diretamente para a melhoria da qualidade das matrizes de riscos, dos controles adotados e das atividades de monitoramento realizadas pelas unidades.

Considerando a capacidade operacional atualmente disponível na equipe responsável pela Gestão de Riscos e pelos Programas de Compliance da Agência, uma alternativa viável para ampliar o alcance das capacitações consiste na utilização das ações de orientação e consultoria disponibilizadas pela Controladoria-Geral do Estado, especialmente por meio das chamadas "**Gotas de Consultoria**". Essa iniciativa permite que especialistas da CGE realizem orientações diretamente junto aos órgãos e entidades, esclarecendo dúvidas metodológicas, apoiando a utilização das ferramentas corporativas e fortalecendo as práticas de Gestão de Riscos e Compliance.

A adoção desse modelo, especialmente diante de demanda expressiva de proprietários de riscos e colaboradores interessados, poderá ampliar significativamente o alcance das capacitações sem gerar sobrecarga adicional às equipes internas.

Por fim, destaca-se que a simplificação do acesso ao conhecimento não afasta a responsabilidade dos proprietários de riscos e demais colaboradores pela busca contínua de capacitação. O fortalecimento da cultura de riscos depende não apenas da oferta de treinamentos, mas também do engajamento dos gestores e equipes na participação dos cursos de Gestão de Riscos e na adequada utilização do Sistema IRIS, permitindo que o conhecimento adquirido seja efetivamente convertido em melhoria da gestão e da tomada de decisão institucional.

6.2 APROXIMAÇÃO ENTRE A ÁREA DE COMPLIANCE E AS UNIDADES

Outra sugestão recorrente refere-se à ampliação do suporte prestado pela equipe responsável pela Gestão de Riscos às unidades organizacionais. Os respondentes destacaram a importância de orientações periódicas, apoio metodológico na identificação de riscos, aperfeiçoamento dos controles e esclarecimento de dúvidas relacionadas ao Sistema IRIS e à Gestão de Riscos.

Essa aproximação pode contribuir para aumentar a qualidade dos registros, reduzir inconsistências metodológicas e fortalecer o engajamento dos proprietários de riscos ao longo dos ciclos de monitoramento.

Entretanto, deve-se considerar que a equipe responsável pela Gestão de Riscos também atua na condução e monitoramento de diversas iniciativas vinculadas aos Programas de Compliance, incluindo avaliações de maturidade, monitoramento de planos, atendimento a demandas de

órgãos de controle, gestão de evidências, acompanhamento de premiações e demais atividades de governança institucional.

Nesse contexto, a ampliação do suporte prestado às unidades poderá exigir o fortalecimento da estrutura atualmente disponível ou a adoção de estratégias complementares de apoio e orientação, de forma a permitir uma atuação mais próxima, consultiva e orientadora junto aos proprietários de riscos.

O fortalecimento dessa interação possui potencial para acelerar o amadurecimento da Gestão de Riscos na GOINFRA, especialmente pela maior proximidade entre os responsáveis pela metodologia e os gestores que atuam diretamente no gerenciamento dos riscos institucionais.

6.3 FORTALECIMENTO DA CULTURA DE RISCOS

Diversos respondentes mencionaram a importância de disseminar ainda mais a cultura de riscos entre os servidores da Agência. Existe a percepção de que a gestão de riscos ainda precisa alcançar níveis mais operacionais da estrutura organizacional.

Nesse sentido, recomenda-se ampliar ações de sensibilização, divulgação periódica dos riscos relevantes das unidades e compartilhamento de boas práticas entre as áreas, fortalecendo o entendimento de que a gestão de riscos é uma responsabilidade compartilhada.

Na prática, essa disseminação pode ocorrer por meio da inclusão da temática de riscos nas reuniões gerenciais das diretorias e gerências, apresentação periódica dos principais riscos e controles das unidades, divulgação de casos de sucesso relacionados à mitigação de riscos e compartilhamento de experiências entre áreas que apresentem maior maturidade na temática.

Também é recomendável incorporar o tema aos processos de integração de novos servidores e colaboradores, além de demonstrar de forma objetiva como os riscos podem impactar diretamente os resultados institucionais, os contratos, as obras, os processos administrativos e a capacidade de entrega da Agência.

O fortalecimento da cultura de riscos deve ser compreendido como investimento estratégico, pois organizações com maior maturidade nesse aspecto tendem a identificar problemas com antecedência, reduzir impactos negativos e apoiar decisões mais seguras e alinhadas aos objetivos institucionais.

6.4 SIMPLIFICAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS

Parte dos respondentes sugeriu a simplificação de procedimentos relacionados à Gestão de Riscos. As manifestações não demonstram resistência à metodologia, mas indicam a necessidade de tornar alguns processos mais intuitivos e aderentes à rotina das unidades.

Com vistas a atender essa necessidade, encontra-se prevista a elaboração e implementação de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) relacionados à Gestão de Riscos, contendo orientações mais objetivas, didáticas e direcionadas às atividades desempenhadas pelos proprietários de riscos e demais participantes do processo. A disponibilização desses materiais poderá facilitar as atividades de identificação, avaliação, monitoramento e tratamento dos riscos, promovendo maior uniformidade na aplicação da metodologia.

Entretanto, a simplificação dos procedimentos deve ser compreendida como mecanismo de apoio e orientação, não substituindo a capacitação necessária para o adequado gerenciamento dos riscos. A efetividade da metodologia depende do conhecimento dos conceitos fundamentais de Gestão de Riscos, da compreensão das responsabilidades atribuídas aos proprietários de riscos e da adequada utilização do Sistema IRIS.

Nesse sentido, recomenda-se que a implementação dos POPs seja acompanhada pelo estímulo contínuo à participação dos proprietários de riscos e colaboradores nas capacitações disponíveis, de forma a fortalecer não apenas o correto preenchimento das informações, mas principalmente a utilização da Gestão de Riscos como instrumento efetivo de gestão, tomada de decisão e alcance dos objetivos institucionais.

6.5 MAIOR DIVULGAÇÃO DOS RISCOS DAS UNIDADES

Também foi apontada a necessidade de ampliar a divulgação interna dos principais riscos identificados pelas unidades. Segundo os respondentes, compartilhar essas informações com as equipes pode fortalecer a conscientização dos servidores e aumentar o envolvimento nas ações de monitoramento e tratamento dos riscos.

A disseminação dessas informações deve ocorrer principalmente no âmbito das próprias unidades organizacionais, sob a liderança de diretores, gerentes e coordenadores. Recomenda-se que os principais riscos, controles e ações adotadas sejam periodicamente apresentados e discutidos em reuniões de equipe e demais fóruns internos já existentes, promovendo maior alinhamento entre os objetivos da unidade e os riscos que podem impactar seus resultados.

Embora a Área de Compliance possa apoiar esse processo por meio de orientações metodológicas e instrumentos de apoio, a consolidação da cultura de riscos depende principalmente do comprometimento das lideranças (tanto diretores quanto gerentes) na incorporação do tema às discussões rotineiras das unidades. Dessa forma, a gestão de riscos

deixa de ser uma atividade restrita aos proprietários de riscos e passa a integrar a rotina de trabalho das equipes envolvidas.

6.6 FORTALECIMENTO DA EFETIVIDADE DOS CONTROLES E DOS PLANOS DE AÇÃO

Um dos pontos mais relevantes observados nas respostas refere-se à necessidade de garantir que os riscos identificados gerem efetivamente ações de melhoria e decisões gerenciais. Alguns proprietários relataram situações em que riscos foram identificados e formalmente registrados, mas as medidas propostas não avançaram para implementação.

Esse aspecto reforça a importância de fortalecer a efetividade dos controles já existentes e estimular a formalização de planos de ação para os riscos considerados prioritários. Embora a metodologia de Gestão de Riscos preveja a adoção de medidas de tratamento e mecanismos de controle adequados aos riscos identificados, observa-se que a elaboração estruturada de planos de ação ainda não se encontra amplamente disseminada entre as unidades.

Cabe destacar que todos os participantes desta pesquisa são proprietários de riscos da Agência, ocupando funções gerenciais e de liderança, com atribuições formais relacionadas à identificação, avaliação, monitoramento e tratamento dos riscos sob sua responsabilidade. Dessa forma, possuem competência e autonomia para propor, implementar e acompanhar ações destinadas à mitigação dos riscos de suas respectivas unidades.

Nesse contexto, a evolução da maturidade da Gestão de Riscos depende principalmente do protagonismo dos próprios proprietários de riscos na implementação dos controles definidos e na condução das ações necessárias para reduzir ou mitigar os riscos identificados. O papel da Área de Compliance consiste em orientar metodologicamente, apoiar a disseminação da cultura de riscos e monitorar a evolução do processo de gerenciamento de riscos, não sendo operacionalmente viável nem compatível com suas atribuições acompanhar individualmente a execução de todas as ações de controle existentes na Agência.

A ausência de planos de ação formalizados dificulta a demonstração da efetividade dos controles e limita a capacidade das unidades de acompanhar a evolução dos riscos ao longo do tempo. Nesse sentido, recomenda-se incentivar a utilização de ferramentas simples de planejamento, como o 5W2H, para apoiar a estruturação das ações de tratamento dos riscos e fortalecer a capacidade das unidades de transformar riscos identificados em medidas concretas de melhoria.

Considerando os resultados obtidos, esta representa uma das principais oportunidades de evolução identificadas na pesquisa e um dos fatores mais relevantes para que a GOINFRA avance para níveis superiores de maturidade em Gestão de Riscos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da Autoavaliação dos Proprietários de Riscos demonstram que a Gestão de Riscos encontra-se institucionalizada na GOINFRA e apresenta elevado grau de internalização entre seus gestores, alcançando 46,39 pontos e posicionando a Agência no nível **Desenvolvido** de maturidade da cultura de Gestão de Riscos. Esse resultado evidencia que os principais processos de gerenciamento de riscos já estão incorporados à rotina organizacional e são reconhecidos como instrumentos relevantes de governança e apoio à tomada de decisão.

As manifestações dos respondentes indicam que a Agência já superou grande parte dos desafios relacionados à implantação da metodologia. As oportunidades de melhoria identificadas concentram-se, principalmente, no **fortalecimento da cultura de riscos**, na **ampliação das capacitações**, no **aumento da participação efetiva das lideranças** e na **implementação de ações que assegurem maior efetividade aos controles e tratamentos** definidos para os riscos identificados.

Destaca-se que todos os participantes desta pesquisa exercem a função de proprietários de riscos, ocupando cargos de liderança e gestão nas respectivas unidades organizacionais. Nesse contexto, a evolução da maturidade institucional depende diretamente do protagonismo dessas lideranças na condução do gerenciamento de riscos, na implementação dos controles necessários, na elaboração de ações de tratamento quando aplicáveis e na disseminação da cultura de riscos junto às suas equipes.

Por sua vez, a Área de Compliance desempenha papel orientador, de assessoramento metodológico e monitoramento institucional da Gestão de Riscos, cabendo aos proprietários de riscos a responsabilidade pela execução dos controles, implementação das ações de tratamento e gestão dos riscos associados às suas unidades.

De forma geral, os resultados evidenciam que a GOINFRA possui bases sólidas para avançar ao nível Avançado de maturidade em Gestão de Riscos. Os próximos avanços dependerão menos da criação de novos instrumentos metodológicos e mais do fortalecimento do engajamento das lideranças, da aplicação prática das ferramentas já disponibilizadas pela Agência e da capacidade das unidades de transformar os riscos identificados em ações concretas de melhoria dos processos e resultados institucionais.