

# MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS





# Tribunal de Contas do Estado do Piauí

## **Presidente**

Cons. Joaquim Kennedy Nogueira Barros

## **Conselheiros**

Cons.<sup>a</sup> Waltânia Maria Nogueira de Sousa Leal Alvarenga (Vice-Presidente)

Cons. Abelardo Pio Vilanova e Silva (Corregedor)

Cons. Kléber Dantas Eulálio (Ouvidor)

Cons.<sup>a</sup> Rejane Ribeiro Sousa Dias (Controladora Interna)

Cons.<sup>a</sup> Flora Izabel Nobre Rodrigues (Presidente da 1ª Câmara)

Cons.<sup>a</sup> Lilian de Almeida Veloso Nunes Martins (Presidente da 2ª Câmara)

## **Conselheiros Substitutos**

Allisson Felipe de Araújo

Delano Carneiro da Cunha Câmara

Jackson Nobre Veras

Jaylson Fabianh Lopes Campelo

## **Ministério Público junto ao Tribunal de Contas**

### **Procurador Geral**

Márcio André Madeira de Vasconcelos

### **Procuradores de Contas**

Leandro Maciel do Nascimento

José Araújo Pinheiro Júnior

Raíssa Maria Rezende de Deus Barbosa

Plínio Valente Ramos Neto

### **Chefe de Gabinete da Presidência**

Nadja Caroline Lima de Barros Araújo Maia

### **Secretário de Controle Externo**

Luís Batista de Sousa Júnior

### **Secretário Administrativo**

Paulo Ivan da Silva Santos

### **Secretária das Sessões**

Marta Fernandes de Oliveira Coelho

### **Secretário de Tecnologia da Informação**

Antônio Ricardo Leão de Almeida





## APRESENTAÇÃO

Com o intuito de internalizar as melhores práticas sobre gestão de riscos, o Plenário do Tribunal de Contas do Estado do Piauí aprovou, em julho de 2022, a Resolução nº 18, de 28 de julho de 2022. O ato normativo definiu o Sistema de Gestão de Riscos (SGR) desta Corte de Contas, o qual consiste no conjunto de instrumentos de governança e de gestão, que suportam a concepção, a implementação, o monitoramento e a melhoria contínua da gestão de riscos do Tribunal.

O SGR define a política, as estruturas organizacionais, os planos, os relacionamentos, as responsabilidades, as atividades, os processos e os recursos necessários à boa gestão dos riscos. A política, por sua vez, tem por objetivo estabelecer princípios, diretrizes e responsabilidades a serem observadas no processo de gestão de riscos no âmbito deste Tribunal, incorporando a visão de riscos e contribuindo para o aprimoramento da governança institucional.

O art. 15 da Resolução nº 18 previu a elaboração deste Manual de Gestão de Riscos, apresentando a metodologia de gerenciamento de riscos a ser seguida no âmbito do TCE-PI e que reflita, simultaneamente, os princípios e diretrizes da política de riscos. Para tanto, seu conteúdo detalha as etapas (o estabelecimento do contexto, a identificação do risco, a análise do risco, a avaliação do risco, o tratamento do risco, a comunicação e consulta, o monitoramento e a melhoria contínua), os responsáveis e os instrumentos necessários ao processo de gestão de riscos.

Desse modo, o presente manual pretende dar aos gestores e servidores do TCE-PI autonomia e capacitação para incorporarem a cultura de gerir riscos aos seus processos de trabalho e para subsidiar a tomada de decisões, a fim de assegurar o cumprimento dos objetivos estratégicos deste Tribunal, agregando valor à organização por meio da melhoria permanente dos processos.



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>1. OBJETIVOS .....</b>	<b>7</b>
<b>2. PRINCÍPIOS E DIRETRIZES .....</b>	<b>7</b>
<b>3. OBJETO DE GESTÃO DE RISCOS .....</b>	<b>9</b>
<b>4. INSTÂNCIAS RESPONSÁVEIS PELO SISTEMA DE GESTÃO DE RISCOS DO TCE-PI .....</b>	<b>9</b>
<b>5. O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS .....</b>	<b>11</b>
5.1 Estabelecimento do Contexto.....	12
5.2 Identificação dos Riscos .....	15
5.3 Análise dos Riscos .....	16
5.4 Avaliação dos Riscos.....	19
5.5 Tratamento dos Riscos .....	20
5.6 Comunicação e Consulta com Partes Interessadas.....	22
5.7 Monitoramento .....	23
5.8 Melhoria Contínua.....	24
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>25</b>
<b>GLOSSÁRIO .....</b>	<b>26</b>



## INTRODUÇÃO

Na realidade atual de incertezas originadas das constantes mudanças nos fatores econômicos, sociais, tecnológicos etc., tanto as organizações privadas quanto as públicas ao redor do mundo vêm adotando práticas modernas de gestão para adaptação aos novos cenários e, assim, alcançar seus objetivos previamente estabelecidos. Dessa forma, a gestão de riscos destaca-se como uma prática primordial na realidade das organizações, tendo em vista que estabelece estruturas de controle interno para responder aos riscos identificados com a finalidade de promover a razoável certeza.

Em se tratando de bem público, as responsabilidades e deveres dos gestores tornam-se ainda maiores diante das incertezas, uma vez que os recursos públicos são bastante limitados e necessitam impactar a população de forma cada vez mais efetiva. Portanto, a gestão de riscos é um instrumento que deve ser estimulado na administração pública, já que favorece o uso eficiente, eficaz e efetivo dos recursos e a melhoria contínua dos processos organizacionais.

Nesse contexto, o Governo Federal editou o Decreto nº 9.203, 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública, e a partir dela foi instituído que o gerenciamento de riscos faria parte da rotina administrativa dos órgãos públicos federais. O ato normativo previu, além de outras providências, a integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos para o alcance dos objetivos institucionais, de forma a garantir a eficiência e eficácia na administração pública.

Um ano após a edição do Decreto nº 9.203, a Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon) aprovou as Diretrizes de Controle Externo nº 3303/2018 relacionadas à temática "Governança nos Tribunais de Contas". As citadas Diretrizes visaram basear a atuação dos Tribunais em um modelo de governança que abordasse múltiplas dimensões de esforços alinhados aos resultados, para beneficiar a sociedade, na medida em que controla e promove o aperfeiçoamento da gestão dos recursos públicos. Dentre outras medidas, o ato normativo determinou que a Cortes de Contas estabelecessem um modelo de gestão de riscos que possibilite gerenciar riscos considerados críticos para a organização.



Assim, o Sistema de Gestão de Riscos (SGR) do TCE-PI institucionaliza as melhores práticas de gestão previstas, com o intuito de promover uma gestão de riscos que possibilite a identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação de riscos nas suas unidades, incorporando a visão de riscos à tomada de decisão, contribuindo para o aprimoramento da governança institucional, da eficiência do serviço público, bem como para o fortalecimento da reputação da instituição.



# 1. OBJETIVOS

A gestão de riscos no Tribunal de Contas do Estado do Piauí tem o propósito de aumentar a capacidade no enfrentamento de incertezas, auxiliando a tomada de decisão, promovendo razoável segurança no cumprimento da missão e no alcance dos objetivos institucionais. Portanto, a gestão de riscos do TCE-PI empreende o uso eficiente, eficaz e efetivo dos recursos, promovendo a entrega de valor à sociedade.

A política de gestão de riscos no âmbito desta Corte de Contas tem por objetivos principais:

- Aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos institucionais;
- Encorajar uma gestão proativa;
- Identificar e tratar riscos por meio de toda a organização;
- Melhorar a identificação de oportunidades e ameaças;
- Melhorar a governança institucional;
- Estabelecer base confiável para a tomada de decisão;
- Fomentar a inovação e a ação empreendedora responsável.

# 2. PRINCÍPIOS E DIRETRIZES

De acordo com a Resolução nº 18 do TCE-PI, de 28 de julho de 2022, os princípios e diretrizes da gestão de riscos desta Corte de Contas são:

## **Alinhamento e integração com o sistema de governança e com a estratégia institucional**

A gestão de risco exige mudanças em toda organização, sendo uma ferramenta estratégica que exige esforços de toda a cadeia organizacional. Nesse contexto, é essencial integrar a coordenação da implantação e do desenvolvimento da cultura de gerir riscos com o sistema de governança e com a estratégia institucional.



### **Integração de tecnologia, processos e pessoas**

Ao formarem o tripé que sustenta uma organização, a integração desses três elementos no desenvolvimento da gestão de risco na instituição promove, de forma concisa e empreendedora, a cultura, execução e aprimoramento contínuo do gerenciamento dos riscos que podem afetar a instituição no cumprimento dos seus objetivos.

### **Observação das melhores práticas de governança institucional e de gestão de riscos no setor público**

Acompanhar procedimentos de qualidade reconhecidos no setor público (Benchmark) incentiva o compartilhamento do aprendizado e o aprimoramento contínuo da gestão de riscos, estimulando, portanto, uma gestão proativa e empreendedora.

### **Comunicação clara e objetiva a todas as partes interessadas dos resultados de cada uma das etapas do processo de gestão de riscos**

O fluxo de informação clara, tempestiva e objetiva entre as partes interessadas viabiliza o entendimento sobre as etapas no gerenciamento de riscos, facilitando a identificação dos desafios, falhas, oportunidades etc., mantendo os envolvidos conscientes e habilitados para exercerem suas responsabilidades.

### **Razoabilidade da relação custo-benefício nas ações existentes no plano de resposta aos riscos**

Para uma gestão de risco eficiente e econômica, é necessário que no tratamento associado ao risco seja levado em consideração a relação custo-benefício, pois de nada adianta que o tratamento do risco seja economicamente mais custoso que o impacto gerado pelo risco concretizado.

### **Acompanhamento dos riscos estratégicos pela alta administração**

Os riscos estratégicos, quando concretizados, geram impacto na organização como um todo, podendo causar consequências altamente danosas para a instituição. Assim, é de suma importância o acompanhamento desses riscos pelos gestores responsáveis pela tomada de decisão a nível estratégico, ou seja, a alta administração.



### **Participação da alta administração na gestão dos riscos**

A alta administração tem a responsabilidade de conduzir o processo de implantação e de gerenciamento dos riscos-chave, que podem comprometer os objetivos de toda organização. Além disso, tem o poder de auxiliar a coordenação dos trabalhos de todos os envolvidos pela gestão de risco em todos os níveis da organização.

## **3. OBJETO DE GESTÃO DE RISCOS**

Pode ser objeto de gestão de riscos qualquer processo de trabalho, atividade, projeto, iniciativa ou ação de plano institucional, assim como os recursos que dão suporte à realização dos objetivos da organização. Unidades Organizacionais também podem ser objeto da gestão de riscos, bem como integridade, objetivos, resultados, metas e dados de maneira geral.

É preciso destacar que a gestão de riscos dos processos não dependerá do seu mapeamento, sendo necessário apenas a participação de servidores conhecedores do processo para levantamento dos principais riscos e as respectivas medidas mitigadoras.

Quanto aos projetos, todos deverão ter seus riscos geridos pelos seus respectivos gestores, conforme todas as etapas do processo de gestão de riscos descritas neste manual.

O Sistema de Gestão de Riscos do TCE-PI dependerá da natureza e da abrangência do objeto da gestão de riscos e deverá estar integrado ao planejamento estratégico, na medida em que os riscos constituem insumo para o diagnóstico institucional no processo de planejamento estratégico.

## **4. INSTÂNCIAS RESPONSÁVEIS PELO SISTEMA DE GESTÃO DE RISCOS DO TCE-PI**

De acordo com a Resolução TCE nº 18, de 28 de julho de 2022, que dispõe sobre o Sistema de Gestão de Riscos (SGR) são instâncias responsáveis pelo Sistema de Gestão de Riscos no Tribunal:

I - O Plenário;



- II – A Presidência;
- III - O Comitê de Governança e Gestão da Estratégia;
- IV - A Unidade de Governança;
- V - O coordenador setorial de gestão de riscos;
- VI - Os gestores de risco;
- VII - A Unidade de Controladoria Interna (UCI).

Ao **Plenário** compete aprovar as mudanças na política de gestão de riscos, enquanto à **Presidência** caberá definir os limites de exposição a riscos de abrangência institucional. **O Comitê de Governança e Gestão da Estratégia** funcionará como instância de supervisão, cabendo a ele as seguintes atribuições:

- Avaliar propostas de mudança no sistema de gestão de riscos, apreciar propostas de limites de exposição a riscos de abrangência institucional, acompanhar a situação dos riscos-chave e determina eventuais ações corretivas;
- Assegurar a existência de uma estrutura adequada e supervisionar o gerenciamento de riscos;
- Acompanhar os riscos-chave;
- Supervisionar, coordenar, estabelecer prioridades relativas à gestão de riscos;
- Estabelecer critérios e promover a divulgação das informações da política de gestão de riscos;
- Propor revisões na política de gestão de riscos.

**A Unidade de Governança** desempenhará o papel de unidade central de coordenação e supervisão da gestão de riscos, sendo sua responsabilidade avaliar e propor mudanças no SGR. Sendo assim, tem as seguintes atribuições:

- Coordenar a implantação e a operação do SGR;
- Construir e manter atualizada a metodologia de gestão de riscos corporativos do Tribunal, submetendo-a ao Comitê de Governança e Gestão da Estratégia para aprovação;
- Prestar suporte e consultoria com base na metodologia estabelecida no processo de gestão de riscos;



- Contribuir com a elaboração e acompanhar a execução dos planos de ação para o tratamento dos riscos.

**Os riscos-chave** serão monitorados pela Unidade de Governança, como também caberá a ela propor à Presidência limites a riscos de abrangência institucional. Também funcionará como órgão de assessoria para a presidência e para o Comitê de Governança e gestão da estratégia, a estes reportará a consolidação da situação dos riscos corporativos, a partir das informações coletadas nos planos de tratamento de riscos das unidades.

**O coordenador setorial de gestão de riscos** coordena as ações e promove a execução do Sistema de Gestão de Riscos no âmbito da secretaria a que se vincula, provendo informações à unidade central, bem como apoiando os dirigentes e os gestores de riscos no desempenho das competências definidas no SGR.

São **gestores de riscos**, em seus respectivos âmbitos e escopos de atuação, os secretários, os diretores, os chefes de divisão, os chefes de gabinetes e os chefes de seções, aos quais cabe a escolha dos processos de trabalho que devam ter os riscos gerenciados e tratados com prioridade em cada área técnica, à vista da dimensão dos prejuízos que possam causar. Os gestores realizarão também a seleção dos riscos que deverão ser priorizados para tratamento por meio de ações de caráter imediato, de curto, médio ou longo prazo ou de aperfeiçoamento contínuo, definindo as ações de tratamento a serem implementadas, bem como o prazo de implementação e avaliação dos resultados obtidos.

**A Unidade de Controladoria Interna (UCI)** avalia o Sistema de Gestão de Riscos, especialmente, quanto aos aspectos de adequação e suficiência dos mecanismos de gestão de riscos estabelecidos, eficácia da gestão de riscos-chave e conformidade das atividades executadas à política de gestão de riscos.

## 5. O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

O processo de gestão de riscos no Tribunal de Contas do Estado do Piauí compreende as etapas de estabelecimento do contexto, a identificação de riscos, a análise de riscos, a avaliação, o tratamento de riscos, a comunicação e consulta com partes interessadas, o monitoramento e a melhoria contínua.

Esse processo deve ser conduzido, preferencialmente, de forma coletiva, por meio de grupos compostos por pessoas que conheçam o objeto da gestão de riscos. A Unidade de Governança, sempre que solicitada, prestará suporte e consultoria com base na metodologia deste manual.



**Fonte:** Governança/TCE-PI (ISO 31000 – Adaptado).

## 5.1 Estabelecimento do Contexto



O estabelecimento do contexto consiste na **etapa em que se permite compreender os ambientes, interno e externo, em que o objeto de risco está inserido.**

Assim, é possível obter uma visão abrangente dos fatores que podem influenciar a unidade/organização a atingir seus objetivos, bem como fornecer parâmetros e critérios para a definição de como as atividades subsequentes do processo de gestão de riscos serão conduzidas.

Esta fase deverá ser feita na seguinte sequência:

- Identificar quais objetivos ou resultados devem ser alcançados;
- Identificar os processos de trabalho relevantes para o alcance dos objetivos/resultados;
- Identificar as pessoas envolvidas nesses processos e especialistas na área;

- Mapear os principais fatores internos e externos que podem afetar o alcance dos objetivos/resultados (pessoas, sistemas informatizados, estruturas organizacionais, legislação, recursos, stakeholders etc.);
- Definir os objetos de gestão de risco mais importantes para a sua unidade ou trabalho;
- Definir os objetivos/resultados de cada objeto.

O modelo de tabela abaixo auxilia no estabelecimento do contexto:

**Descrição do Contexto da Unidade/Diretoria/Serviço/Processo/Atividade (etc.)**

CONTEXTO INTERNO	CONTEXTO EXTERNO
Principais resultados	Principais stakeholders e seus interesses
Pessoas chaves	Recursos externos
Processos de trabalho mais importantes	Relevância dos resultados/entregas para o TCE-PI
Atividades que mais agregam valor	Relevância dos resultados/entregas para a sociedade
Recursos tecnológicos necessários	Setores ou entidades parceiros
-----	-----
-----	-----

**Fonte:** Governança/TCE-PI (Manual de Gestão de Riscos do TCU - Adaptado).

Em âmbito estratégico/institucional, além da tabela acima, outra ferramenta que pode ser utilizada para analisar o contexto no qual o objeto de risco está inserido é a matriz SWOT. Nela poderão ser analisadas no ambiente interno (fatores controláveis): força e fraquezas que estejam associadas à concepção do objeto de risco; no ambiente externo: oportunidades e ameaças, que são situações de pouco controle pela unidade/organização, podendo impactar de alguma forma a realização do objeto. A matriz SWOT também pode ser utilizada pelas unidades, feitas as devidas adaptações.

### Matriz SWOT

<b>FORÇAS (Ambiente Interno)</b>  Aspectos internos que facilitam o alcance do objetivo.	<b>OPORTUNIDADES (Ambiente Externo)</b>  Situações externas positivas para o cumprimento da missão da unidade.
<b>FRAQUEZAS (Ambiente Interno)</b>  Fatores internos que afetam a execução do objeto.	<b>AMEAÇAS (Ambiente Externo)</b>  Situações, também externas, que representam dificuldade para cumprimento da missão da unidade.

Fonte: Governança/TCE-PI (Adaptado da ENAP).

Definido o contexto, o gestor de risco **identificará com mais facilidade os objetos de gestão de risco mais relevantes para a unidade**. A tabela abaixo auxilia nesse processo, pois a partir dela são identificados os objetos (item 3 - Objetos de Gestão de Risco). Em seguida, eles são detalhados na descrição. Descritos, a eles são atribuídos os principais resultados/objetivos e, por fim, são identificados os recursos necessários para o desenvolvimento desses objetos.

#### Objetos de Gestão de Riscos mais Relevantes: Unidade/Diretoria/Serviços/Atividade (etc.)

TIPOS DE OBJETO DE GR	DESCRIÇÃO DO OBJETO	PRINCIPAIS RESULTADOS/OBJETIVOS ASSOCIADOS AO OBJETO	RECURSOS NECESSÁRIOS PARA ENTREGA EFICIENTE

Fonte: Governança/TCE-PI (Manual de Gestão de Riscos do TCU - Adaptado).

## 5.2 Identificação dos Riscos



Tendo por base o contexto estabelecido, nesta etapa, **busca-se reconhecer e descrever os riscos que podem impactar os objetivos a serem alcançados pelo objeto de gerenciamento de risco.**

É neste momento que a equipe também identifica as possíveis fontes de riscos. Para tanto, deve ser desenvolvida da seguinte forma:

- Identificar com clareza o(s) objetivo(s)/resultado(s);
- Listar, para cada objetivo/resultado, os eventos que possam vir a ter impacto negativo no alcance do objetivo/resultado;
- Descrever como cada risco impacta o objetivo/resultado a ele associado.

Para identificar os riscos, a equipe se baseará em dados históricos, análises teóricas, opiniões de pessoas informadas e especialistas. Portanto, recomenda-se a participação de pessoas com conhecimento adequado sobre o objeto de gestão de risco, utilizando ferramentas/técnicas que permitam reunir grande número de dados. São exemplos de técnicas/ferramentas: brainstorming, brainwriting, entrevistas, visitas técnicas, pesquisas etc. Neste ponto, destacamos a importância de ser um processo inclusivo, em que as pessoas envolvidas expressem sua ótica – quanto mais perspectivas da equipe, mais rico poderá ser o trabalho.

Ajudam na identificação dos riscos:

- Responder à seguinte pergunta-chave: o que pode atrapalhar o alcance do objetivo/resultado?
- Considerar os fatores de sucesso para a obtenção dos objetivos – qualquer evento que afete o fator de sucesso potencialmente afeta o objetivo/resultado;
- Considerar as principais fontes de riscos: infraestrutura, estrutura organizacional, pessoal, processos, tecnologia, sistemas de T.I e eventos externos.





Normalmente, são usadas escalas qualitativas de probabilidade e impacto, que podem assumir amplitudes variadas, dependendo do objeto e do grau de precisão na definição dos níveis. A ferramenta mais indicada para combinar essas duas escalas e, a partir delas definir o nível do risco, é a matriz probabilidade x impacto.

Escala de probabilidade (1 a 5):

1. Raro: acontece apenas em situações excepcionais. Não há histórico conhecido do evento ou não há indícios que sinalizem sua ocorrência.
2. Pouco provável: o histórico conhecido aponta para baixa frequência de ocorrência no prazo associado ao objetivo.
3. Provável: repete-se com frequência razoável no prazo associado ao objetivo ou há indícios que possa ocorrer nesse horizonte.
4. Muito provável: repete-se com elevada frequência no prazo associado ao objetivo ou há muitos indícios que ocorrerá nesse horizonte.
5. Praticamente certo: ocorrência quase garantida no prazo associado ao objetivo.

Escalas de impacto (1 a 5):

1. Muito baixo: compromete minimamente o atingimento do objetivo; para fins práticos, não altera o alcance do objetivo/resultados.
2. Baixo: compromete em alguma medida o alcance do objetivo, mas não impede o alcance da maior parte do objetivo/resultados.
3. Médio: compromete razoavelmente o alcance do objetivo/resultados.
4. Alto: compromete a maior parte do atingimento do objetivo/resultados.
5. Muito alto: compromete totalmente ou quase totalmente o atingimento do objetivo/resultados.

**Matriz Impacto x Probabilidade**

<b>IMPACTO</b>	<b>Muito Alto</b>	15	19	22	24	25
	<b>Alto</b>	10	14	18	21	23
	<b>Médio</b>	6	9	13	17	20
	<b>Baixo</b>	3	5	8	12	16
	<b>Muito baixo</b>	1	2	4	7	11
		<b>Raro</b>	<b>Pouco provável</b>	<b>Provável</b>	<b>Muito provável</b>	<b>Praticamente certa</b>
		<b>PROBABILIDADE</b>				

**Fonte:** Governança/TCE-PI (Manual de Gestão de Riscos do TCU - Adaptado).

O objetivo da matriz é ordenar os possíveis níveis de risco, aos quais são associadas uma estimativa da probabilidade e do impacto, onde são atribuídos valores arbitrários não obtidos por fórmulas matemáticas. Segundo manual do TCU - o qual é nossa principal referência -, é importante observar que, na construção da matriz, a dimensão do impacto é mais importante que a da probabilidade, já que é aquele que compromete, de fato, o atingimento do objetivo. Portanto, não é recomendado o uso de fórmulas matemáticas na definição dos níveis de risco, na medida em que elas consideram impacto e probabilidade como dimensões de mesma relevância, igualando os níveis de riscos com impactos diferentes.

Outro fator importante, nesta fase, é o conhecimento dos participantes pela gestão dos riscos e pelos processos de trabalhos a eles envolvidos, pois quanto maior o conhecimento da equipe, mais assertiva será a avaliação qualitativa. Além disso, ao avaliar os riscos, devem ser levados em consideração os controles aos quais eles já estão submetidos na situação normal de funcionamento da unidade, sobrando, assim, o risco residual (ou real).

Não existe um modelo único de avaliação de risco, o gestor deve escolher as técnicas que melhor se adequam aos objetivos, sempre visando agregar valor à tomada de decisão e que não gerem esforços desnecessários ao processo. Existem outras técnicas que também podem ser utilizadas na avaliação dos riscos, dentre elas a "matriz de avaliação e resposta a riscos" e a "Matriz de gerenciamento de riscos".

Por fim, ao concluir a análise é possível se ter uma visão dos níveis de risco de cada um dos eventos identificados, facilitando ao gestor a priorização e a definição dos riscos que serão, de fato, tratados.

### Análise de Nível de Risco

ANÁLISE DE NÍVEL DE RISCO						
RISCO	PROB.	IMPACTO	NÍVEL	OBSEVAÇÕES	VOTOS	RISCOS PRIORIZADOS

Fonte: Governança/TCE-PI (Manual de Gestão de Riscos do TCU - Adaptado).

## 5.4 Avaliação dos Riscos



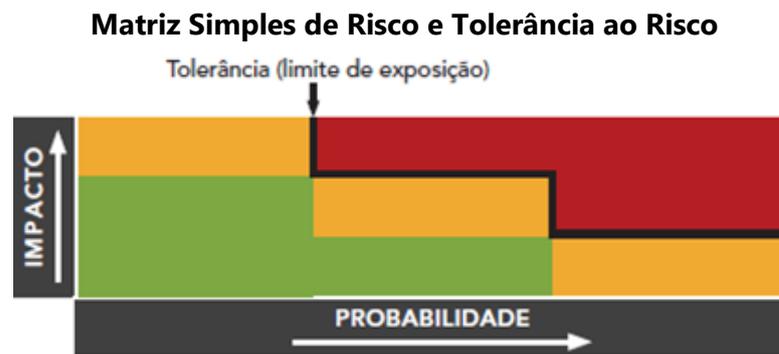
Na avaliação dos riscos **é feita a comparação do seu nível com o limite de exposição a riscos com a finalidade de determinar se ele é aceitável ou se algum tratamento é exigido.**

O limite de exposição a riscos representa o nível acima do qual, provavelmente, o risco necessitará de tratamento. O intuito é que, após o tratamento, o nível do risco real fique abaixo do limite de exposição. Esta avaliação contribui para a tomada de decisão em eventual tratamento do risco, porém não constitui em fator determinante, ou seja, cabe ao gestor decidir quais merecerão ações mitigadoras. Em face da lista de riscos ordenados por nível de risco.

A avaliação dos riscos deverá seguir os seguintes passos:

- Identificar, na matriz probabilidade x impacto, os riscos cujos níveis estão acima do limite de exposição a risco (faixa vermelha);
- Identificar, para os riscos acima do limite, as respectivas fontes, causas e eventuais consequências sobre a organização como um todo;
- Identificar os riscos que estão abaixo do limite de exposição:

- ✓ Para os riscos cujos níveis se encontram na faixa amarela, deverá ser avaliada a necessidade de monitoramento;
- ✓ Os riscos cujos níveis se encontram na faixa verde poderão ser aceitos, sem que qualquer providência tenha que ser tomada.



## 5.5 Tratamento dos Riscos



No tratamento dos riscos **são realizados o planejamento e ações que modifiquem o nível do risco, por meio de respostas que mitiguem, transfiram ou evitem esses riscos.**

Deve-se atentar ao fato de que serão apenas tratados os riscos priorizados pelo gestor de riscos, e a partir deles serão levantadas as fontes, causas e consequências associadas aos mesmos.

A concepção de medidas de respostas ao risco deve ser realizada por pessoas que conhecem bem o objeto de gestão de riscos, como também são recomendadas ferramentas que fomentem a identificação de maior quantidade de medidas de resposta, como *brainstorming*, *brainwriting*, entrevistas, visitas técnicas, pesquisas etc.

O tratamento dos riscos segue as seguintes etapas:

- Identificar as causas e consequências dos riscos priorizados;
- A partir do levantamento das causas e das consequências, registrar as possíveis medidas de resposta ao risco;



- Analisar a viabilidade da implantação dessas medidas (custo-benefício, viabilidade técnica, tempestividade, efeitos colaterais do tratamento etc.);
- Decidir quais serão implementadas;
- Elaborar plano de implementação das medidas para inclusão nos planos institucionais.

Na identificação das medidas de resposta ao risco, devem ser feitas as seguintes perguntas-chave:

- O que poderia ser feito para diminuir a probabilidade de ocorrência do risco?
- O que poderia ser feito para diminuir impacto do risco no objetivo/resultado?
- É possível fazer algo para transferir o risco?

Inicialmente, as medidas devem se concentrar nas fontes e causas do risco (mitigação preventiva), para reduzir a probabilidade de ocorrência ou implantar planos de contingência que amenizem os impactos, na hipótese do risco se concretizar, ou uma combinação de ambos. Ao decidir implantar as medidas de resposta ao risco, devem ser considerados a quantidade e o nível dos riscos mitigados por cada medida, assim como o grau de redução do nível do risco gerado pela medida.

Para as possíveis consequências, devem-se identificar ações que possam ser implementadas para lidar com as mesmas (mitigações atenuantes). A técnica do Bow-tie permite uma boa visualização das causas e consequências dos riscos identificados como relevante para a unidade:

#### Técnica do Bow-Tie para Tratamento dos Riscos

MITIGAÇÃO PREVENTIVA	CAUSA	RISCOS PRIORIZADOS	CONSEQUÊNCIAS	MITIGAÇÃO ATENUANTE

**Fonte:** Governança/TCE-PI (Manual de Gestão de Riscos do TCE-PR - Adaptado).

São exemplos de medidas mitigadoras a segregação de funções, as verificações prévias à contratação de terceiros, o redesenho de processos, a realocação de pessoas, a adoção de controles, a avaliação de desempenho, a realização de ações de capacitação, o desenvolvimento ou aperfeiçoamento de soluções de TI, etc. Ademais, elas podem ser adotadas de forma isolada ou conjuntamente, sempre equilibrando os custos e os esforços com os benefícios decorrentes do tratamento.

São possibilidades de tratamento dos riscos:

**Evitar:** descontinuar a atividade, interromper o processo de trabalho;

**Transferir:** compartilhar riscos com terceiros, como no caso dos seguros;

**Mitigar:** desenvolver e implementar medidas para evitar que o risco se concretize e/ou medidas para atenuar o impacto e as consequências caso ocorra;

**Aceitar:** Não há necessidade de adotar quaisquer medidas. Considerar se é o caso de monitorar ao longo do tempo.

## 5.6 Comunicação e Consulta com Partes Interessadas



Refere-se à **identificação das partes interessadas e ao compartilhamento de informações relativas à gestão de riscos sobre determinado objeto**, observando-se a classificação da informação quanto ao sigilo.

Assim, o objetivo é partilhar essas informações dentro da organização para as pessoas certas, da maneira certa e no tempo certo, entre as instâncias de execução, supervisão e decisão, permitindo avaliações mais rápidas e objetivas a respeito dos riscos aos quais está exposta a unidade/órgão. Uma comunicação eficiente reflete nas políticas, na cultura e nas atitudes desejadas e valorizadas pela alta administração.

O fluxo de comunicação pode ser vertical ou horizontal. A vertical ocorre no sentido da base para a cúpula ou vice-versa, proporcionando aos destinatários, dentro de suas respectivas competências e poderes, informação indispensável à tomada de decisão. Por outro lado, a comunicação horizontal é importante para que os riscos de um processo que

envolva diferentes unidades sejam igualmente conhecidos por todos para solução integrada do risco.

## 5.7 Monitoramento



O monitoramento **compreende o acompanhamento e a verificação do desempenho ou da situação de elementos da gestão de riscos**, podendo abranger a política, as atividades, os riscos, os planos de tratamento de riscos, os controles e outros assuntos de interesse.

A finalidade desta etapa é produzir informações confiáveis e tempestivas para a gestão dos riscos da organização, de maneira que decisões possam ser tomadas a tempo e que os objetivos organizacionais não sejam comprometidos por riscos não gerenciados.

O monitoramento é atividade transversal a todas as outras atividades da unidade/órgão, devendo ser inserido na rotina da administração como forma de acompanhar e revisar a gestão de risco. Além disso, deve acompanhar o ciclo de planejamento institucional, funcionando nas seguintes dimensões:

- No funcionamento do Sistema de Gestão de Riscos do TCE-PI;
- Na implementação e nos resultados do tratamento de riscos;
- Na evolução do nível dos riscos que não mereceram tratamento por parte do gestor.

O monitoramento do Sistema de Gestão de Riscos do TCE-PI ficará sob responsabilidade da Governança com a colaboração dos coordenadores setoriais e da alta administração. A Governança encaminhará, se necessário, propostas de mudanças ao Comitê de Governança e Gestão da Estratégia para avaliação.

A gestão de riscos (processos, unidades, projetos, etc.) realizada no nível das unidades deve ser monitorada pelo gestor de riscos de cada uma delas. O monitoramento dos riscos envolve a verificação contínua ou periódica do funcionamento da implementação e dos resultados das medidas mitigadoras, devendo considerar o tempo necessário para que as medidas mitigadoras produzam seus efeitos.

No entanto, caberá à Governança monitorar os riscos-chave, além de propor limites de exposição a riscos de abrangência institucional.

Os gestores de riscos devem também realizar o monitoramento das ações de resposta aos riscos (tratamento) e do comportamento dos riscos atinentes ao objeto que gerenciam, mesmo quando não tratados, a fim de identificar se houve alguma mudança significativa.

## 5.8 Melhoria Contínua



Compreende o **aperfeiçoamento** ou **ajuste** de aspectos da gestão de riscos avaliados no monitoramento.

A melhoria contínua pode ser entendida em duas dimensões:

- Relativa ao próprio Sistema de Gestão de Riscos do TCE-PI, a cargo do Comitê de Governança e Gestão da Estratégia;
- Relacionada aos resultados do monitoramento sobre a efetividade do tratamento do risco, a cargo dos gestores de risco, ou da Governança, na hipótese de monitoramento dos riscos-chave da instituição.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. NBR ISO 31000: Gestão de Riscos: Princípios e Diretrizes. Rio de Janeiro, 2009.

Barreto, Rodrigo Tavares de Souza; Vieira, James Batista. Governança, gestão de riscos e integridade (Coleção Gestão Pública). Brasília, 2019.

BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Implementando a Gestão de riscos no setor público. Módulo 3. Brasília, 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão. 2017.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Manual de gestão de riscos do Tribunal de Contas da União. Brasília: TCU, 2018. Disponível em:

<<https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestaode-riscos/manual-de-gestao-de-riscos/>>. Acesso em: 9 ago. de 2022.

INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions). Subcomitê de Normas de Controle Interno. Diretrizes para Normas de Controle Interno do Setor Público – Informações Adicionais sobre Gestão de Risco nas Entidades. INTOSAI GOV 9130. Viena, 2007. Tradução: Antonio Alves de Carvalho Neto. Brasília, 2013.

PIAUÍ (Estado). Resolução nº 18 de 28 de julho de 2022. Dispõe sobre o Sistema de Gestão de Riscos (SGR) do Tribunal de Contas do Estado do Piauí. Disponível em: <<https://www.tce.pi.gov.br/resolucao-no-29-2021-de-25-de-novembro-de-2021/>>. Acesso em: 1 ago. de 2022.

THE COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREA-DWAY COMMISSION - COSO. Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance. COSO 2017. Disponível em: <<https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy--and-Performance-Executive-Summary.pdf>>. Acesso em: 12 ago. de 2018.



## GLOSSÁRIO

**Bow-Tie:** diagrama que permite visualizar o risco, suas causas e consequências, medidas preventivas (para evitar as causas) e medidas atenuantes (para lidar com as consequências).

**Brainstorming:** técnica que, por meio do compartilhamento espontâneo de ideias, busca encontrar a solução para um problema ou gerar insights de criatividade.

**Brainwriting:** técnica de geração de ideias na qual os participantes escrevem suas ideias sobre uma questão específica por alguns minutos, sem falar.

**Causa:** evento ou condição cuja concretização ensejará a ocorrência do risco.

**Clusterização:** agrupamento de informações com características comuns.

**Comitê de Riscos Corporativos:** comitê formado por componentes da alta administração do Tribunal e representantes das diversas áreas de negócios.

**Consequências:** outros efeitos negativos que a ocorrência do risco acarretará, além do impacto sobre o objetivo.

**Coordenador setorial de gestão de riscos:** pessoa ou unidade responsável por coordenar ações e promover a execução do SGR no âmbito da unidade básica a que se vincula, prover informações à unidade central, bem como apoiar os dirigentes e os gestores de riscos no desempenho das competências.

**Estrutura de Gestão de Riscos:** é o conjunto de componentes que fornecem os fundamentos e os arranjos organizacionais para a concepção, implementação, monitoramento, análise crítica e melhoria contínua da gestão de riscos de toda a organização.

**Evento:** um ou mais incidentes ou ocorrências, proveniente do ambiente interno ou externo, ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias, podendo também consistir em algo não acontecer.



**Gestão de Riscos:** atividades coordenadas para dirigir e controlar a organização no que se refere a riscos e a oportunidades.

**Gestor de Risco:** pessoa, papel ou estrutura organizacional com autoridade e responsabilidade para gerenciar um risco.

**Matriz Swot:** método de planejamento estratégico que engloba a análise de cenários para tomada de decisões, observando 4 fatores: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.

**Medida Atenuante:** ação cuja implantação mitigará os efeitos negativos que advirão se o risco se concretizar.

**Medida Preventiva:** ação cuja implantação evita ou diminui a chance de uma causa se concretizar.

**Nível do Risco:** medida da importância ou significância do risco, considerando a probabilidade de ocorrência do evento e o seu impacto nos objetivos.

**Objeto de Gestão de Riscos:** qualquer processo de trabalho, atividade, projeto, iniciativa ou ação de plano institucional, assim como os recursos que dão suporte à realização dos objetivos do Tribunal.

**Oportunidade:** possibilidade de que um evento afete positivamente o alcance de objetivos.

**Organização Estendida:** o próprio Tribunal e mais as organizações que participam da sua cadeia de valor.

**Risco:** possibilidade de que um evento afete negativamente o alcance de objetivos.

**Risco-Chave:** risco que, em função do seu impacto potencial, deve ser conhecido pela alta administração.

**Riscos Corporativos:** conjunto de riscos que permeiam todas as atividades da organização, podendo se relacionar ou não, e que geram impacto positivo ou negativo no atingimento dos objetivos institucionais.

**Risco Real:** nível do risco que existe na situação concreta, considerados os controles porventura existentes.



**Sistema de Gestão de Riscos:** conjunto de instrumentos de governança e de gestão que suportam a concepção, implementação, monitoramento e melhoria contínua da gestão de riscos por meio de toda a organização e compreende, entre outros: política, estruturas organizacionais, planos, relacionamentos, responsabilidades, atividades, processos e recursos.