



**TCEPR**

TRIBUNAL DE CONTAS  
DO ESTADO DO PARANÁ

MANUAL DE  
**GESTÃO**  
**DE RISCOS**

*PROGRAMA DE IMPLANTAÇÃO  
DO SISTEMA DE GESTÃO DE RISCOS  
PROGERI*

SETEMBRO / 2019

# TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

## CONSELHEIROS

NESTOR BAPTISTA

FABIO DE SOUZA CAMARGO

IVENS ZSCHOERPER LINHARES

ARTAGÃO DE MATTOS LEÃO

FERNANDO AUGUSTO MELLO GUIMARÃES

IVAN LELIS BONILHA

DURVAL AMARAL

PRESIDENTE

VICE-PRESIDENTE

CORREGEDOR GERAL

## AUDITORES

CLAUDIO AUGUSTO KANIA

SÉRGIO RICARDO VALADARES FONSECA

THIAGO BARBOSA CORDEIRO

TIAGO ALVAREZ PEDROSO

## DIRETORA GERAL

LUCIANE MARIA GONÇALVES FRANCO

## COORDENADOR GERAL DE FISCALIZAÇÃO

RAFAEL MORAIS GONÇALVES AYRES

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ, Manual de Gestão de Riscos. 1ª edição, 2019<sup>1</sup>.

Edição e conteúdo: Núcleo de Gestão de Riscos - TCE-PR e PROGERI - Programa de Implantação do Sistema de Gestão de Riscos do TCE-PR

Impressão e Diagramação: Núcleo de Imagem – Diretoria de Comunicação Social – TCE-PR

---

<sup>1</sup> O Manual de Gestão de Riscos do TCE-PR será revisado a cada **dois anos**, ou sempre que necessário, no intuito de mantê-lo atualizado diante de mudanças no ambiente externo ou interno. O referido prazo encontra-se em conformidade com a periodicidade de revisão da Política de Gestão de Riscos prevista no artigo 12 da Resolução nº 72/19-TCE-PR.

# SUMÁRIO

<b>1. REFERENCIAL ESTRATÉGICO DO TCE-PR</b> .....	<b>6</b>
<b>2. MENSAGEM DO PRESIDENTE</b> .....	<b>7</b>
<b>3. MENSAGEM DA DIRETORA GERAL</b> .....	<b>9</b>
<b>4. GLOSSÁRIO</b> .....	<b>11</b>
<b>5. NOTA AO LEITOR: RISCOS E OPORTUNIDADES</b> .....	<b>16</b>
<b>6. SISTEMAS DE GESTÃO DE RISCOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA</b> .....	<b>18</b>
<b>7. IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ</b> ...	<b>22</b>
7.1 OBJETIVOS.....	<b>22</b>
7.2 PROGRAMA DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE RISCOS (PROGERI).....	<b>23</b>
<b>8. SISTEMA DE GESTÃO DE RISCOS DO TCE-PR</b> .....	<b>25</b>
8.1 POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS NO TCE-PR.....	<b>25</b>
8.2 MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS .....	<b>26</b>
8.3 PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE RISCOS NO TCE-PR.....	<b>26</b>
8.4 OBJETO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS NO TCE-PR.....	<b>27</b>
8.5 INSTÂNCIAS E RESPONSABILIDADES .....	<b>27</b>
8.5.1 Tribunal Pleno.....	<b>27</b>

8.5.2	Presidência do TCE-PR .....	28
8.5.3	Comissão de Gestão de Riscos.....	28
8.5.4	Núcleo de Gestão de Riscos .....	28
8.5.5	Gestores de Riscos.....	29
8.5.6	Controladoria Interna.....	29
<b>9.</b>	<b>PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E OPORTUNIDADES .....</b>	<b>30</b>
9.1	ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO .....	37
9.2	IDENTIFICAÇÃO.....	40
9.3	ANÁLISE E AVALIAÇÃO .....	41
9.4	TRATAMENTO DOS RISCOS.....	48
9.5	MONITORAMENTO.....	50
9.6	COMUNICAÇÃO .....	51
<b>10.</b>	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>54</b>





## 1. REFERENCIAL ESTRATÉGICO DO TCE-PR

### MISSÃO

Fiscalizar a gestão dos recursos públicos.

### VISÃO

Sermos um tribunal mais próximo da sociedade, com mais resultados que a beneficiem.

### VALORES

Efetividade

Equidade

Ética

Independência

Inovação

Profissionalismo

Transparência

## 2. MENSAGEM DO PRESIDENTE

Desde que assumimos nosso terceiro mandato na Presidência do egrégio Tribunal de Contas do Paraná, definimos que a implantação de um efetivo Sistema de Gestão de Riscos seria prioritário em nossa gestão, a fim de maximizar a eficiência da Corte, atribuir responsabilidades, subsidiar a tomada de decisões, assegurar o cumprimento dos objetivos estratégicos e agregar valor ao TCE-PR por meio da melhoria permanente dos processos de trabalho, diminuindo vulnerabilidades e potencializando as fortalezas da instituição.

O presente Manual demonstra-se documento essencial à implantação do Sistema de Gestão de Riscos, dando publicidade a objetivos, diretrizes, princípios e conceitos indispensáveis ao bom funcionamento dos processos de gerenciamento e de gestão de riscos, explanando as competências das instâncias responsáveis pelo sistema e descrevendo atividades que possam identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar os riscos, almejando conferir razoável segurança quanto ao alcance de objetivos estratégicos e operacionais do TCE. É fundamental a padronização, formalização e institucionalização do processo, de modo a torná-lo parte indissociável do cotidiano da Casa.

O texto ora publicado encontra-se em compasso com a Resolução nº 72/19 do Pleno desta Casa, por meio da qual foi instituída nossa Política de Gestão de Riscos, e decorre de perseverante trabalho desenvolvido pelo grupo técnico multidisciplinar do PROGERI (Programa de Implantação do Sistema de Gestão de Riscos do TCE) em colaboração com o recém-criado Núcleo de Gestão de Riscos, sob supervisão do Comitê Consultivo do Programa e legitimado pela Comissão de Gestão de Riscos, composta por representantes dos Conselheiros desta Casa.



O Tribunal de Contas do Estado do Paraná, ao implementar seu Sistema de Gestão de Riscos, passa à vanguarda de um processo que certamente influenciará nossos jurisdicionados, assim como outras entidades de nosso Estado e de nosso país. Nosso objetivo nesta matéria é, indubitavelmente, servirmos de modelo, de referência. É gratificante reconhecer que o Tribunal de Contas do Estado do Paraná chega a seus 72 anos atuante, renovado e atento às melhores práticas nacionais e internacionais de Administração Pública e Controle Externo. Deste modo, é com muito orgulho que editamos o presente Manual de gestão de Riscos, um fundamental passo neste sentido.

Estou convicto, nesta medida, que se trata de um processo irreversível, o qual modificará permanentemente, para melhor, os trabalhos desta Casa.

*Conselheiro Nestor Baptista  
Presidente*



### 3. MENSAGEM DA DIRETORA-GERAL

O gerenciamento de riscos corporativos vem chamando a atenção de profissionais e acadêmicos em todo o mundo. A importância da gestão de riscos nas ações de controle é vital para o aprimoramento da Administração Pública. Trata-se de um processo de diagnóstico inicial, levantamento de riscos e avaliação, de modo que se possam tratar as ameaças e identificar oportunidades de melhoria em todas as ações organizacionais. Tal medida permite a adoção de melhores práticas, políticas e metodologias, para a otimização do alcance dos resultados e da missão institucional.

O gerenciamento integrado de riscos foi introduzido nos Tribunais de Contas na última década também para melhorar a qualidade de suas decisões, auxiliar a segregação de funções de controle e imputar responsabilidades.

No Tribunal de Contas do Paraná o trabalho foi inaugurado no mês de fevereiro, com a criação do Programa de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas do Estado do Paraná (PROGERI). De forma concomitante, foram instalados o Comitê Consultivo do Programa (Portaria nº 542/19) e a Comissão de Gestão de Riscos (Portaria nº 591/19) bem como a definição da Política de Gestão de Riscos, mediante a Resolução nº 72/19 do Pleno do TCE-PR.

Mais recentemente, surgiu o Núcleo de Gestão de Riscos, que tem a função de desempenhar o papel de unidade central de coordenação, supervisão e suporte do Processo de Gerenciamento de Riscos. Ademais, esta unidade deve avaliar e propor mudanças no Sistema de Gestão de Riscos, monitorar riscos-chave e oportunidades, propor limites de exposição a riscos de abrangência institucional, apreciar planos de resposta pre-



ventivos e/ou contingenciais elaborados pelos Gestores de Riscos e assessorar a Presidência e a Comissão de Gestão de Riscos.

Esta primeira versão do Manual de Gestão de Riscos intenciona nortear as ações integradas que se iniciaram nos setores administrativos deste Tribunal e, posteriormente, alcançarão os processos fiscalizatórios.

*Luciane Maria Gonçalves Franco*  
*Diretora-Geral*

## 4. GLOSSÁRIO

**ACCOUNTABILITY** - conjunto de procedimentos adotados por organizações e pelos indivíduos que as integram, os quais evidenciam sua obrigação de prestar contas acerca dos resultados alcançados, das ações implementadas e da salvaguarda de recursos.

**AGREGAR VALOR** - ampliar a qualidade dos serviços no que se refere às suas características essenciais mais relevantes para a sociedade.

**AUDITORIA INTERNA** - atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, cuja finalidade é adicionar valor e melhorar as operações da organização, auxiliando-a a realizar seus objetivos e aumentar sua eficácia, por meio da avaliação dos processos de gerenciamento de riscos, de controles internos da gestão e de governança.

**APETITE A RISCOS** - quantidade e tipo de riscos que uma organização está preparada para buscar, reter ou assumir.

**CAUSA DE RISCO** - razão que pode promover a ocorrência do risco.

**CONSEQUÊNCIA** - efeitos da ocorrência de um evento de risco sobre objetos distintos do objetivo e/ou resultado em análise.

**CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO** - conjunto de regras, procedimentos, diretrizes e protocolos praticados de maneira integrada pelos gestores e servidores, destinados a enfrentar riscos e propiciar segurança operacional, visando ao alcance da missão institucional.



**EVENTO** - episódio proveniente de fontes internas ou externas, com potencial para causar impacto negativo, positivo ou ambos, sobre os resultados e/ou objetivos.

**FONTE DE RISCO** - elemento que, individualmente ou combinado, tem potencial para dar origem a um risco específico, podendo ou não estar sob controle do TCE-PR.

**GESTÃO DE RISCOS** - ferramenta de gestão que proporciona a coordenação de atividades hábeis a identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar os riscos e oportunidades, almejando conferir razoável segurança quanto ao alcance de objetivos estratégicos/operacionais da determinada entidade, atribuindo responsabilidades aos envolvidos, subsidiando a tomada de decisões por parte dos gestores, minimizando vulnerabilidades (inadequações, deficiências) e potencializando fortalezas.

**GESTOR DE RISCOS** - responsável por qualquer processo de trabalho, atividade, projeto, unidade, iniciativa ou ação de plano institucional do TCE-PR.

**GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO** - capacidade de formular e implantar políticas públicas efetivas, viabilizada por meio de estruturas e processos, utilizando ferramentas gerenciais, estratégia e controle, postas em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão com vistas à prestação de serviços de interesse da sociedade.

**IMPACTO** - efeito resultante da ocorrência do evento de risco sobre os resultados e/ou objetivos analisados.

**INCERTEZA** - é o estado, mesmo que parcial, da deficiência das informações relacionadas a um evento, sua compreensão, seu conhecimento, sua consequência ou sua probabilidade de ocorrência no atingimento de objetivos e/ou resultados.

**MAPA DE RISCOS** - representação formal na qual são registrados os riscos identificados, considerando as probabilidades e os impactos, de forma a permitir a definição das ações necessárias ao seu gerenciamento.

**NÍVEL DE RISCO** - expressão combinada do impacto do risco e sua possibilidade de ocorrência.

**OBJETIVOS** - finalidade para qual o negócio, processo ou projeto foi criado, sendo uma declaração do que se pretende alcançar.

**OPORTUNIDADE** - possibilidade de que um evento afete positivamente o alcance de objetivos.

**PARÂMETROS DE MEDIÇÃO DE RISCOS** - As informações quantitativas ou qualitativas, obtidas direta ou indiretamente, que permitam avaliar as dimensões dos riscos identificados a partir da probabilidade de sua ocorrência e das consequências possíveis.

**PARTE INTERESSADA** - Pessoa ou organização que pode afetar, ser afetada, ou perceber-se afetada por uma decisão ou atividade.

**PROBABILIDADE** - É a chance de o risco acontecer, estabelecida a partir de uma escala predefinida de perspectivas.

**PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E OPORTUNIDADES** - processo operacional que consiste no desenvolvimento de um conjunto de ações destinadas a identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar eventos de riscos e oportunidades, comunicando em todas as etapas as partes interessadas.



**PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS** - conjunto de atividades, de âmbito tático ou estratégico, destinadas a estabelecer e revisar, periodicamente, o sistema de gestão de riscos, a fim de fazer eventuais adequações.

**PROCESSO DE TRABALHO** - É um conjunto definido de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas, para alcançar determinado resultado.

**PROPRIETÁRIO DO RISCO** - Pessoa com a responsabilidade e a autoridade para gerenciar um risco.

**RESPOSTA A RISCO** - qualquer ação adotada para lidar com risco, podendo consistir em:

- a) aceitar o risco por uma escolha consciente;
- b) transferir ou compartilhar o risco a outra parte;
- c) evitar o risco pela decisão de não iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem ao risco; ou
- d) mitigar/reduzir o nível de risco, diminuindo sua probabilidade de ocorrência ou minimizando seus impactos e suas consequências.

**RISCO** - evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito negativo em um ou mais objetivos, processos de trabalho ou projetos institucionais.

**RISCO-CHAVE** - risco que, em função de seu impacto potencial, deve ser conhecido pela alta cúpula do Tribunal e necessariamente tratado.

**RISCO INERENTE** - é aquele ao qual a organização está exposta quando não são estabelecidas nem adotadas medidas para alterar a probabilidade ou o impacto dos eventos.

**RISCO RESIDUAL** - risco remanescente após o tratamento.

**TOLERÂNCIA AO RISCO** - disposição do TCE-PR em suportar determinado nível de risco.

**VULNERABILIDADE** - fragilidade, insegurança ou instabilidade.

## 5. NOTA AO LEITOR: RISCOS E OPORTUNIDADES

Segundo a norma ISO 9001:2015<sup>1</sup>, risco é o *“desvio positivo ou negativo relacionado ao resultado esperado em um processo, projeto, ou qualquer outro objetivo”*. No mesmo sentido, o COSO<sup>2</sup> estabelece que riscos são *“eventos que podem gerar impacto tanto negativo quanto positivo ou ambos”*. Corroborando a definição, o guia PMBOK<sup>3</sup> estabelece que *“risco é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, terá um efeito positivo ou negativo sobre pelo menos um objetivo do projeto”*.

A fim de facilitar a compreensão do presente Manual, impõe-se, preambularmente, consignar que serão empregados os conceitos expressos na Política de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas do Estado do Paraná (Resolução nº 72/2019 - Pleno<sup>4</sup>). Neste diapasão, o vocábulo “risco” deverá ser compreendido como todo *“evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito negativo em um ou mais objetivos, processos de trabalho ou projetos institucionais”*, enquanto a *“possibilidade de que um evento afete positivamente o alcance dos objetivos”* será caracterizada como “oportunidade”.

Contudo, ainda que “riscos” e “oportunidades” sejam conceitos diversos em nossa Política, para fins deste Manual, deve ser entendido que, ao utilizar-se das expressões “apetite a riscos”, “causa de risco”, “fonte de

1 Em 2009, resultante do esforço da Organização Internacional para Padronização (ISO) em definir um padrão internacional para a Gestão de Riscos corporativos, surge a ISO 31000. Esta norma apresenta princípios, diretrizes e oferece recomendações para o planejamento, implantação e execução de um processo de Gestão de Riscos em organizações públicas ou privadas. A ISO 31000 teve no ano de 2018 sua versão atualizada, a qual foca no papel da Alta Administração que deve garantir que a Gestão de Riscos seja integrada em todos os níveis e setores organizacionais.

2 COSO: *Committee of Sponsoring Organization da National Commission on Fraudulent Financial Reporting*. Em 2004, o COSO divulgou o “Enterprise Risk Management - Integrated Framework” (COSO-ERM ou COSO II), documento referência em Gestão de Riscos corporativos.

3 *Guide to the Project management body of knowledge*: PMBOK.

4 Publicada no diário eletrônico do TCE-PR, nº2098, em 12 de Julho de 2019.



risco”, “gestão de riscos”, “gestor de riscos”, “mapa de riscos”, “nível de riscos”, “parâmetros de medição de riscos”, “processo de gerenciamento de riscos”, “processo de gestão de riscos”, “proprietário do risco” e “resposta a risco”, elas podem referir-se a oportunidades, a depender do contexto empregado.

## 6. SISTEMAS DE GESTÃO DE RISCOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

No âmbito da Administração Pública, há inúmeros riscos inerentes, cujo rol não taxativo compreende processos de contratação, pagamentos, licitações, obras, orçamento e sistemas de informação, podendo advir das mais diversas fontes (pessoas, processos, sistemas, infraestrutura física/organizacional, etc.).

Em que pese a implantação de Sistemas de Gestão de Riscos<sup>5</sup> em organizações públicas ser recente, em especial quando comparado com instituições financeiras, cuja estrita regulamentação vem reforçando Sistemas de Gestão de Riscos há mais de duas décadas, já é possível observar resultados positivos nas mais diversas searas governamentais<sup>6</sup>.

Especificamente na área de controle, o subcomitê de normas de controle interno da Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI)<sup>7</sup> elaborou a normativa GOV 9130<sup>8</sup> - guia para as normas de controle interno do setor público - a qual foi devidamente aprovada no XIX Congresso Internacional da Organização (México, 2007), reconhecendo a necessidade da administração de riscos por parte das entidades de fiscalização.

Em dezembro de 2013, por meio da Declaração de Vitória, aprovada no XXVII Congresso dos Tribunais de Contas do Brasil, os Tribunais de Contas assumiram o compromisso de implantar sistemas de controle interno,

5 Doravante a expressão "Sistema de Gestão de Riscos" será referenciada como SGR, compreendendo igualmente "oportunidades", nos termos do capítulo 4.

6 Castro, Domingos Poubel de. Auditoria e controle interno na adm. pública: evolução do controle interno no Brasil. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009. P. 205.

7 TCE-PR. Diretrizes e Orientações sobre Controle Interno para Jurisdicionados. 2017. P. 8. "A INTOSAI é a organização central de auditoria externa, reunindo as Entidades Fiscalizadoras Superiores - EFS - dos países membros da ONU."

8 "Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector - Further Information on Entity Risk Management"

à luz dos princípios da boa governança e prevenção de riscos, processo que culminou na edição da Resolução ATRICON nº 04/2014:

*“O agrupamento dos processos de trabalho deve focalizar as rotinas de forma sistêmica, considerando os riscos e relevância para o resultado da gestão, onde todas as áreas da administração atuam na busca de resultados efetivos, traduzidos em produtos ou serviços destinados a clientes internos e externos. (...) Sob essa ótica, os processos de trabalho afins da organização, que compõem determinado sistema administrativo, devem ser identificados, mapeados, modelados, normatizados e monitorados pela administração.”*

Em 2014 foi publicado o Marco de Medição do Desempenho - Qualidade e Agilidade dos Tribunais de Contas do Brasil (MMD-QATC), pela Associação dos Membros dos Tribunais de Contas (ATRICON), o qual tem o objetivo de verificar o desempenho dos Tribunais de Contas em comparação com as boas práticas internacionais e diretrizes estabelecidas pela ATRICON. Para isso, O MMD-QATC conta com diversos indicadores, os quais se desdobram em uma série de critérios de avaliação, entre eles a Gestão de Riscos e sua aplicação no âmbito das Cortes de Contas. Desde então, e nos termos do ponto 21 do Anexo Único de sua Resolução nº 4/2014, orienta-se: *“Os Tribunais de Contas do Brasil, no cumprimento das disposições constitucionais, promoverão a criação de sistemas de controle interno como instrumento de melhoria da governança, da gestão de riscos e do controle interno”*.

O Plenário do egrégio Tribunal de Contas da União, em abril de 2017, aprovou a Resolução nº 287, definindo a política interna de Gestão de Riscos. Em maio de 2018 o TCU editou seu próprio Manual de Gestão de Riscos, o qual dá *“suporte para a concepção, a implementação, o monitoramento e a melhoria contínua da gestão de riscos em todo o Tribunal, oferecendo aos gestores orientações específicas para o início da gestão interna de riscos”*<sup>9</sup>. Ademais, na consecução de sua atividade-fim, o TCU vem frequentemente apontando de

9 Manual TCU, P. 8.



maneira taxativa a necessidade de fundar os processos de auditoria em um Sistema de Gestão de Riscos, de modo a assegurar o melhor atendimento das finalidades públicas por parte de seus jurisdicionados.

Neste sentido, diversos Tribunais de Contas Estaduais vêm gradualmente implementando Sistemas de Gestão de Riscos, dentre os quais as Cortes de Contas dos Estados de Mato Grosso do Sul<sup>10</sup> (2016) e Rio Grande do Sul (2017)<sup>11</sup>.

No Judiciário, Sistemas de Gestão de Riscos também vêm sendo implementados. Destacam-se as experiências do Superior Tribunal de Justiça (2015)<sup>12</sup>, Tribunal Superior do Trabalho (2015)<sup>13</sup>, Conselho da Justiça Federal (2017), TJDFT (2017) e, atualmente, o TJ/PR (2019). Processos semelhantes também foram implementados na Secretaria Geral de Administração da Advocacia-Geral da União (2017) e no Ministério Público da União (2017)<sup>14</sup>.

No Poder Executivo federal, em 2013, para apoiar o Modelo de Excelência do Sistema de Gestão Pública (GESPÚBLICA), o então Ministério do Planejamento publicou o "*Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos*", estruturado com base no "*The Orange Book*"<sup>15</sup>. A obra provê uma introdução ao tema gerenciamento de riscos, buscando capacitar organizações do setor público ou privado a lidar com os altos graus de riscos em seus Planos Estratégicos, Programas, Projetos e Processos Finalísticos.

10 Resolução nº 41, de 08 de Junho de 2016.

11 Resolução nº 1077/2017 do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul.

12 Instrução Normativa STJ/GP N. 17 de 17 de Dezembro de 2015.

13 Ato Nº 93/ASGE.SEGP.GP, de 25 de Fevereiro de 2015.

14 Portaria PGR/MPU nº 78, de 8 de agosto de 2017.

15 Um dos mais importantes trabalhos voltados ao gerenciamento de riscos no setor público: "*The Orange Book Management of Risk - Principles and Concepts*", pela *Controller of Her Majesty's Stationery Office* (HMSO), o departamento de controle interno do Reino Unido.

A Controladoria-Geral da União e o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, ao editarem a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01 de 11 de maio de 2016, determinaram aos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal a adoção de medidas voltadas à sistematização das práticas relativas à Gestão de Riscos, aos controles internos e à governança (artigo 1º), assim como fixou o constante dever de implementar, manter, monitorar e revisar os respectivos processos de Gestão de Riscos (artigo 13). A tal diploma seguiu-se, em âmbito Federal, o Decreto nº 9203/2017, segundo o qual:

*“Art. 17. A alta administração das organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverá estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional...”*

Em maio de 2018, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, tendo em vista o item III do artigo 7º, da Portaria GM/MP nº 426 de 2016, criou o Sistema Ágatha - Sistema de Gestão de Integridade, Riscos e Controles - ferramenta desenvolvida para documentar eventuais riscos nos processos internos da administração pública, oferecendo mecanismos de controle e de tratamento das inconformidades, auxiliando o acompanhamento dos planos de melhoria da gestão e apoiando na tomada de decisão do gestor público<sup>16</sup>.

Resta claro, deste modo, que a implantação de Sistemas de Gestão de Riscos vem ocorrendo nos mais diversos âmbitos da Administração Pública, em todos os Poderes, nas esferas Municipal, Estadual e Federal.

---

16 <https://softwarepublico.gov.br/social/agatha>

## 7. IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

### 7.1 OBJETIVOS

Conhecer os riscos envolvidos em um processo torna possível elaborar uma estratégia eficaz para mitigá-los, evitá-los ou transferí-los. Do mesmo modo, estratégias devem ser adotadas para maximizar a probabilidade e o impacto de oportunidades.

A implantação de SGR no âmbito do Tribunal de Contas do Estado do Paraná tem por principais objetivos:

- Aumentar a eficiência da Corte;
- Subsidiar a tomada de decisões com vistas a prover razoável segurança no cumprimento da missão institucional;
- Desenvolver um sistema inteligente que, além de reduzir a possibilidade de danos e retrabalho, facilite a rotina dos servidores e contribua para a prestação de serviços públicos de qualidade para toda a população paranaense;
- Aperfeiçoar continuamente os métodos e processos de trabalho;
- Potencializar o alcance dos objetivos estratégicos;
- Valorizar a instituição;
- Identificar vulnerabilidades e oportunidades atinentes ao desempenho do TCE-PR;

- Sistematizar, integrar e padronizar tarefas, processos e atividades;
- Proporcionar a melhoria constante do ambiente organizacional.

## 7.2 PROGRAMA DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE RISCOS (PROGERI)

O PROGERI, constituído por meio da Portaria 542/2019, da Presidência do TCE-PR, tem por escopo a implantação de sistema estruturado com vista à identificação, a avaliação e o gerenciamento de potenciais eventos que possam afetar o alcance dos objetivos institucionais do Tribunal.

O Presidente designou, pela da Portaria 542/2019, o Titular da Escola de Gestão Pública para a função de consultor técnico do programa.

São instâncias responsáveis pelo PROGERI:

- Tribunal Pleno;
- Presidência;
- Comissão de Gestão de Riscos;
- Comitê Consultivo;
- Grupo técnico de trabalho.

O **Tribunal Pleno** do TCE-PR, nos termos dos Artigos 3º e 5º, XXXVIII, do Regimento Interno, é a instância máxima de deliberação acerca dos resultados do Programa.



Compete à **Presidência** do TCE-PR supervisionar os resultados do PROGERI e comunicar seus resultados ao Tribunal Pleno.

A **Comissão de Gestão de Riscos** do TCE-PR, constituída, por meio da Portaria 591/19, será presidida pelo Diretor Geral do TCE-PR e composta por servidores indicados pelos Conselheiros, tendo por missão a avaliação dos resultados obtidos pelo Programa.

O **Comitê Consultivo** do PROGERI será formado pelos titulares da Diretoria Geral, da Diretoria de Planejamento, da Escola de Gestão Pública e do Controle Interno, sendo encarregado da aferição do cumprimento dos objetivos e atividades do Programa.

O **Grupo de Trabalho**, composto por servidores designados pela Diretoria-Geral, terá por função estruturar o SGR do TCE-PR.



## 8. SISTEMA DE GESTÃO DE RISCOS DO TCE-PR

O SGR compreende um conjunto de instrumentos que dão suporte à implementação, ao monitoramento e à melhoria contínua da Gestão de Riscos por toda a Corte, a saber: Política de Gestão de Riscos, unidades e estruturas organizacionais, planos estratégicos, responsabilidades, projetos, processos, recursos, entre outros.

Segundo a Resolução nº 72/2019 - Política de Gestão de Riscos do TCE-PR, o Sistema de Gestão de Riscos demandará:

- ▷ O emprego de metodologias e boas práticas, nacional e internacionalmente reconhecidas, que melhor se ajustem ao funcionamento do TCE-PR;
- ▷ A aderência a exigências legais e regulatórias;
- ▷ O estabelecimento de níveis de risco adequados;
- ▷ A qualificação e tempestividade das informações disponíveis;
- ▷ Capacitação de membros, servidores e demais interessados.

### 8.1 POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS NO TCE-PR

Publicada no Diário Eletrônico do Tribunal de Contas do Estado do Paraná, nº 2098, em 12 de Julho de 2019, a Resolução nº 72/2019 estabelece a Política de Gestão de Riscos no TCE-PR. A política define os objetivos, as diretrizes, os princípios, as instâncias responsáveis pelo SGR, o processo de gerenciamento de riscos e a implantação do SGR.



## 8.2 MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS

Em que pese a existência de experiências pontuais de Gestão de Riscos, faz-se premente a padronização, formalização e institucionalização do processo, tornando-o parte indissociável do cotidiano da Casa.

A elaboração desta primeira versão do Manual de Gestão de Riscos busca oferecer orientações específicas ao início da gestão interna de riscos, assim como facilitar o desenvolvimento de um sistema inteligente de Gestão de Riscos nesta Corte. Este material dará suporte para a concepção, a implementação, o monitoramento e a melhoria contínua na Gestão de Riscos em todo o TCE-PR.

## 8.3 PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE RISCOS NO TCE-PR

Constituem princípios da Gestão de Riscos no TCE-PR:

*Accountability*; Dinamismo; Economicidade; Eficiência; Incerteza; Legalidade; Moralidade; Proatividade; Qualidade; Tempestividade; Transparência.

O SGR deverá ser gradualmente implementado nas atividades do Tribunal, por ciclos, sendo continuamente avaliado pela Alta Administração.

## 8.4 OBJETO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS NO TCE-PR

Será objeto de Gerenciamento de Riscos qualquer processo de trabalho, atividade, projeto, unidade, iniciativa ou ação de plano institucional, assim como os recursos que dão suporte à realização de seus objetivos.

## 8.5 INSTÂNCIAS E RESPONSABILIDADES

São instâncias responsáveis pelo SGR:

- ▷ Tribunal Pleno;
- ▷ Presidência;
- ▷ Comissão de Gestão de Riscos;
- ▷ Núcleo de Gestão de Riscos;
- ▷ Gestores de Riscos;
- ▷ Controladoria Interna.

### 8.5.1 Tribunal Pleno

Nos termos dos Artigos 3º e 5º, XXXVIII do Regimento Interno, é a instância máxima de deliberação do SGR.



## 8.5.2 Presidência do TCE-PR

Compete ao Presidente definir os limites de exposição a riscos de abrangência institucional, aprovar planos de resposta preventivos e/ou contingenciais a riscos-chave, dar ciência dos resultados do SGR ao Tribunal Pleno e determinar, sempre que necessário, ações corretivas visando à melhoria contínua do sistema.

## 8.5.3 Comissão de Gestão de Riscos

Compete a esta comissão, assessorada pelo Núcleo de Gestão de Riscos, apreciar propostas de mudança no SGR, propor eventuais ações corretivas e acompanhar os resultados do Núcleo de Gestão de Riscos.

## 8.5.4 Núcleo de Gestão de Riscos

Unidade vinculada à Presidência do TCE-PR, desempenhará o papel de unidade central de coordenação, supervisão e suporte do Processo de Gerenciamento de Riscos, avaliando e propondo mudanças no SGR, monitorando riscos-chave e oportunidades, propondo limites de exposição a riscos de abrangência institucional, apreciando planos de resposta preventivos e/ou contingenciais elaborados pelos Gestores de Riscos e assessorando a Presidência e a Comissão de Gestão de Riscos.

### **8.5.5 Gestores de Riscos**

Compete aos gestores executar as atividades do Processo de Gerenciamento de Riscos para os objetos sob sua responsabilidade, propor alterações no SGR relacionados à sua área de atuação e prover informações ao Núcleo de Gestão de Riscos.

Os Gestores de Riscos podem ser: dirigentes de unidades, gestores de projetos, processos e atividades, coordenadores, gerentes e demais responsáveis. Cabe a eles identificar os objetos sob a sua responsabilidade, conduzir o seu processo de gerenciamento de riscos e comunicar ao Núcleo de Gestão de Riscos as ações implementadas e os resultados alcançados

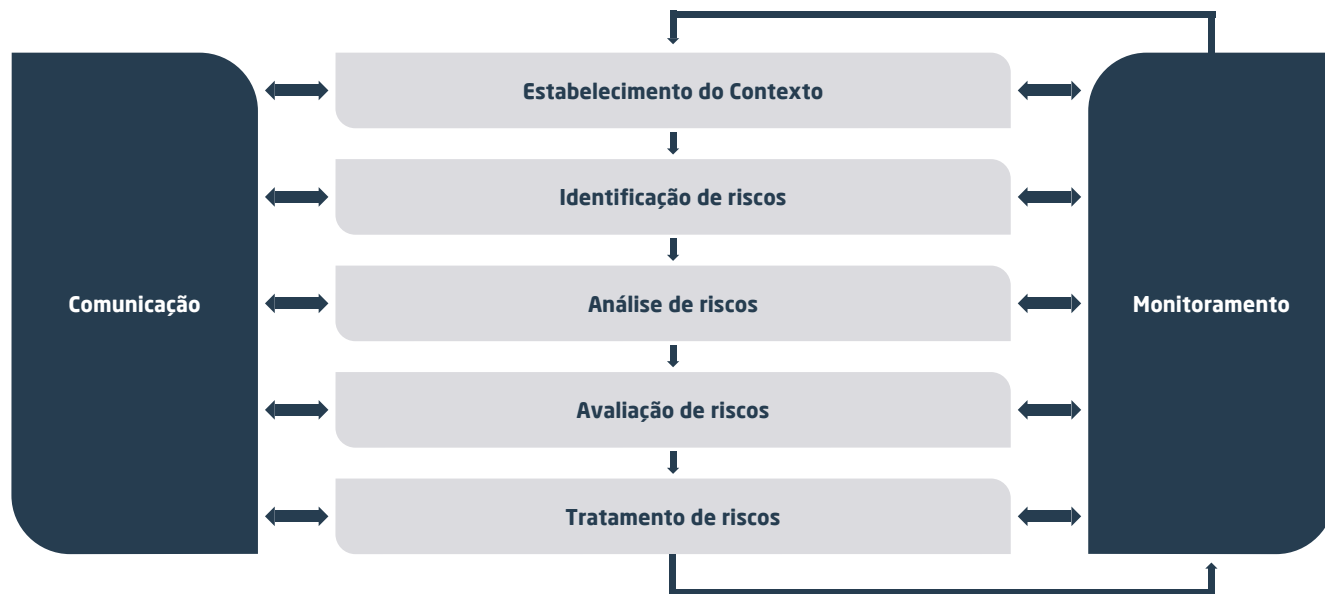
### **8.5.6 Controladoria Interna**

Cabe à Controladoria Interna, nos termos do art. 175-B do Regimento Interno, avaliar o SGR quanto à adequação e suficiência dos mecanismos e controles estabelecidos, eficácia da gestão de oportunidades, riscos-chave e conformidade das atividades executadas à política de Gestão de Riscos, assim como realizar a auditoria interna no sistema.



## 9. PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E OPORTUNIDADES

O processo de gerenciamento de riscos e oportunidades no Tribunal de Contas do Paraná deverá seguir o seguinte fluxo:



Esse processo deve ser conduzido, preferencialmente, de forma coletiva, por meio de grupos de trabalho multidisciplinares e por pessoas que conheçam o objeto do Gestão de Riscos. Sempre que solicitado, o Núcleo de Gestão de Riscos dará o suporte necessário para que seja implementado o processo de gerenciamento de riscos e oportunidades.

A seguir, são apresentadas algumas técnicas que podem ser utilizadas na execução desse processo:

### ► **Brainstorming / Brainwriting**

*Brainstorming* ou tempestade de ideias é uma atividade desenvolvida para explorar a potencialidade criativa de um indivíduo ou de um grupo. A técnica propõe que um grupo se reúna e utilize a diversidade de pensamentos e experiências para gerar soluções inovadoras, sugerindo qualquer pensamento ou ideia que vier à mente a respeito do tema tratado.

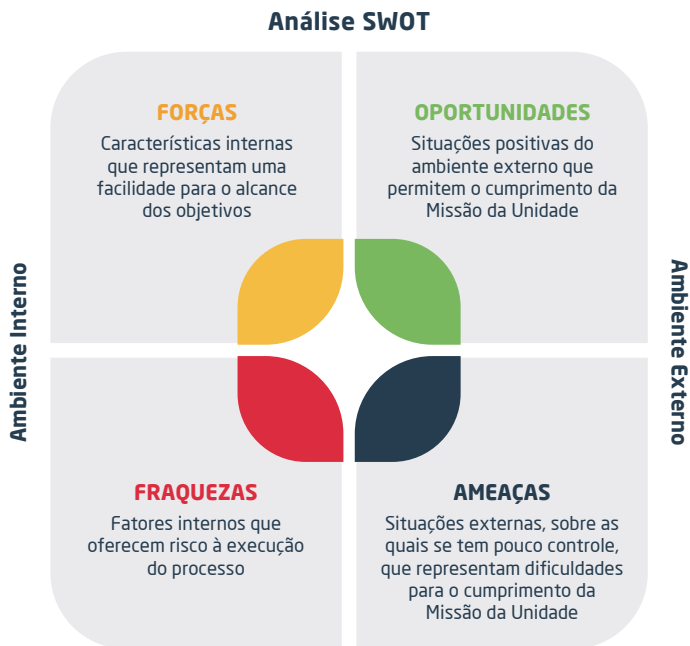
De forma semelhante, o *Brainwriting* pode ser utilizado, uma vez que a diversidade de pensamentos é mantida, acrescentando-se a escrita dessas ideias em *post-its*. Assim, com a ajuda de um facilitador, deve-se reunir uma equipe conhecedora do assunto para que cada um dos presentes possa registrar seus riscos identificados.

### ► **Análise SWOT**

Para a identificação de riscos institucionais ou estratégicos. Eventualmente aplica-se a outros objetos de Gestão de Riscos, desde que se considere o ambiente externo como aquele que está fora do contexto do objeto e não da organização, e o ambiente interno aquele dentro ao contexto do objeto.



Ameaças podem ser consideradas diretamente como riscos, quando já não forem fatos. E oportunidades podem ser situações que afetem positivamente o cumprimento do objetivo. Fraquezas podem ser causas de riscos, enquanto forças podem ser uma boa referência para a indicação de ações de resposta.



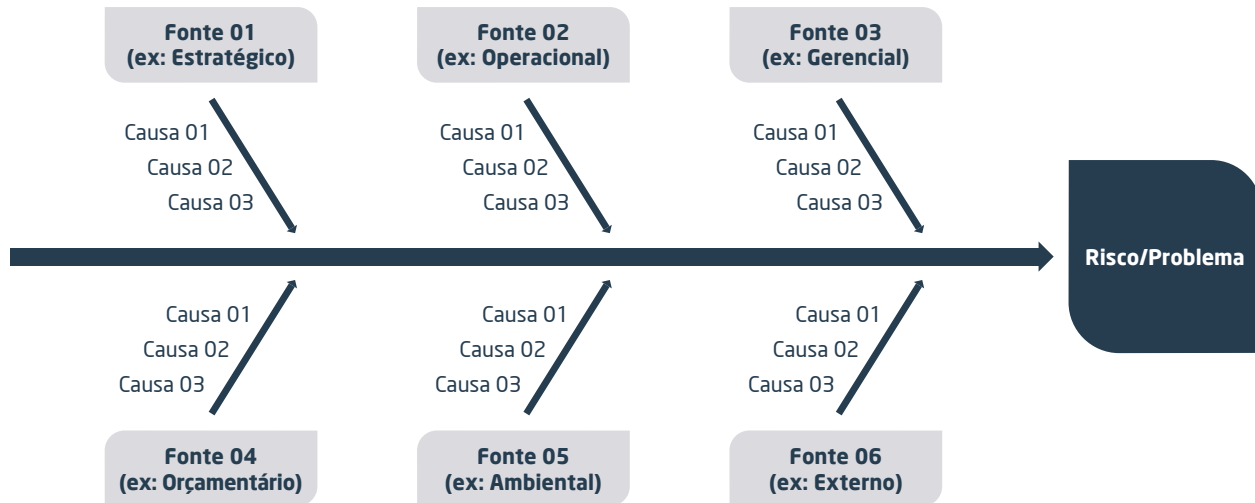
Fonte: Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão - Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2017).



## ► *Diagrama de Ishikawa ou de Causa e Efeito*

Em síntese, o diagrama de causa e efeito, conhecido também como espinha de peixe, pode ser utilizado para a identificação de uma causa raiz de um problema ou risco. Cada espinha refere-se a uma causa e a cabeça refere-se ao risco a que as causas podem levar.

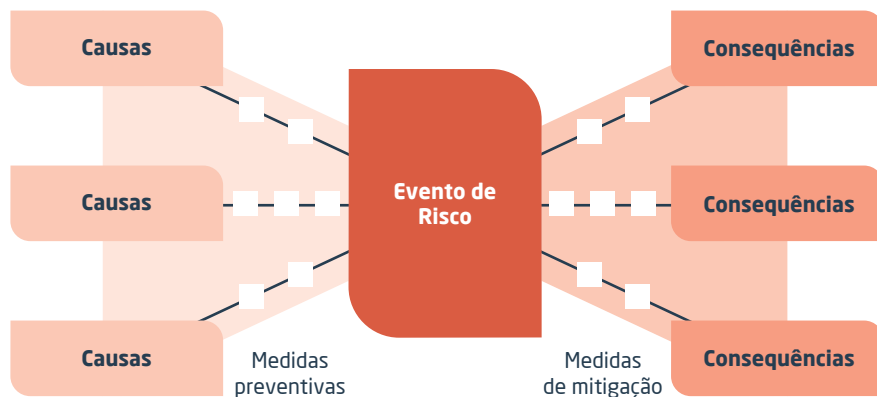
Depois de levantadas as causas mais evidentes para o risco, pode-se utilizar em conjunto com a técnica dos Cinco Porquês, para se evidenciar as causas fundamentais para cada risco.



▶ **Bow-Tie**

O método *bow-tie*, ou gravata borboleta, considerado uma evolução do diagrama de causa e efeito, consiste em identificar e analisar os possíveis caminhos de um evento de risco, dado que um problema pode estar relacionado a diversas causas e consequências.

Antes da ocorrência de eventos de risco, tem-se a implantação de medidas preventivas, como se fossem barreiras, a fim de que alguma fragilidade (causa) não possa propiciar a materialização do risco. No entanto, se e quando o evento de risco ocorrer, utiliza-se das medidas de mitigação atenuantes ou contingenciais, para que os seus impactos e consequências resultantes sejam os menores possíveis.



Fonte: Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão - Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2017).

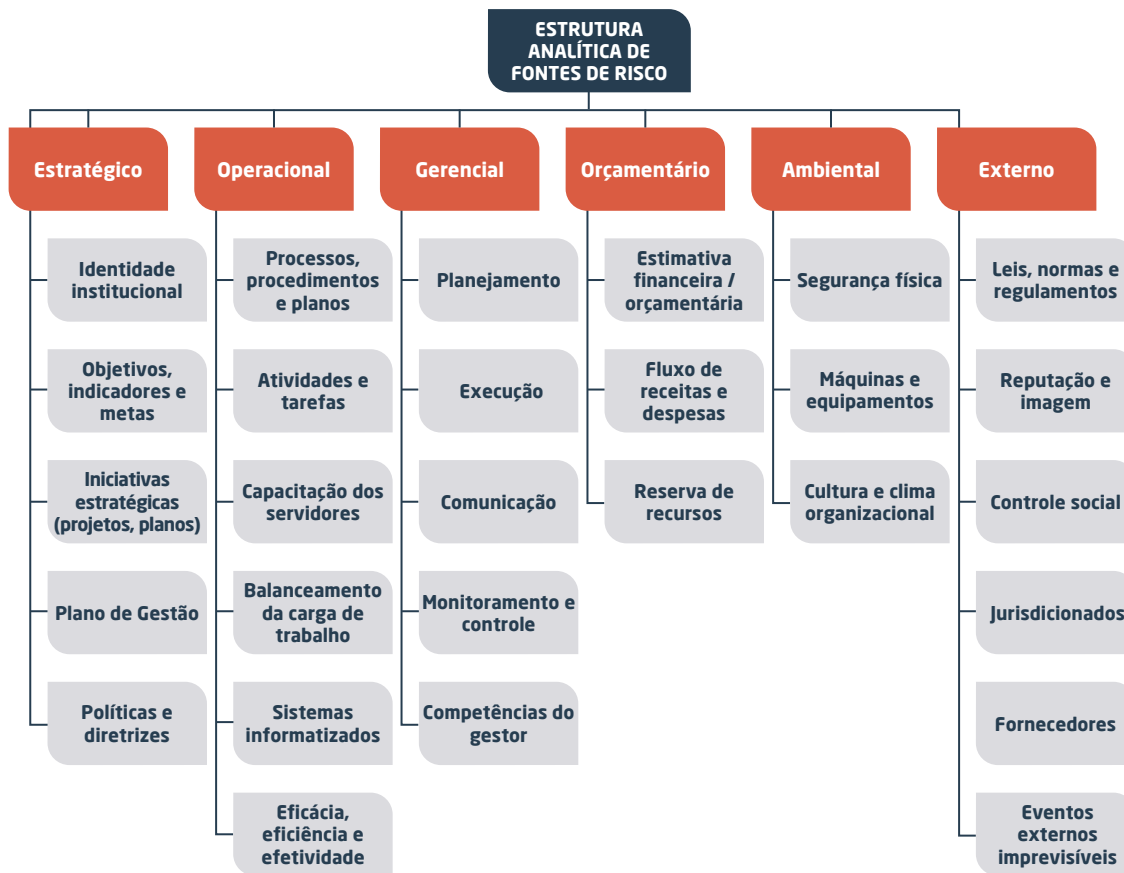
### ► ***Estrutura Analítica de Fontes de Riscos***

A Estrutura Analítica de Fontes de Riscos pode auxiliar os Gestores de Riscos a identificar os riscos sujeitos ao objeto de análise, por meio das principais categorias ou fontes de riscos mapeadas.

Na decomposição das categorias a seguir, encontram-se as causas para potenciais eventos de riscos. Para identificar ameaças, deve-se questionar se nas categorias e subcategorias encontram-se falhas, deficiências, inadequações ou inconformidades associadas ao objeto de estudo. Em contrapartida, para mapear as oportunidades, deve-se questionar se há situações em que a categoria ou subcategoria podem gerar benefícios, melhorias ou ganhos a serem melhorados ou explorados.

Após identificados os riscos, o facilitador pode utilizar a Estrutura Analítica para que o grupo possa revisar e analisar se algum risco relevante não foi levantado.

A figura seguinte ilustra a Estrutura Analítica de Fontes de Riscos do TCE-PR, com suas categorias e subcategorias:



## 9.1 ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO

O estabelecimento do contexto consiste em compreender o ambiente externo e interno no qual o objeto encontra-se inserido, levantando seus objetivos, resultados, partes interessadas, ambiente organizacional, sistemas, normativos, critérios e parâmetros a serem empregados.

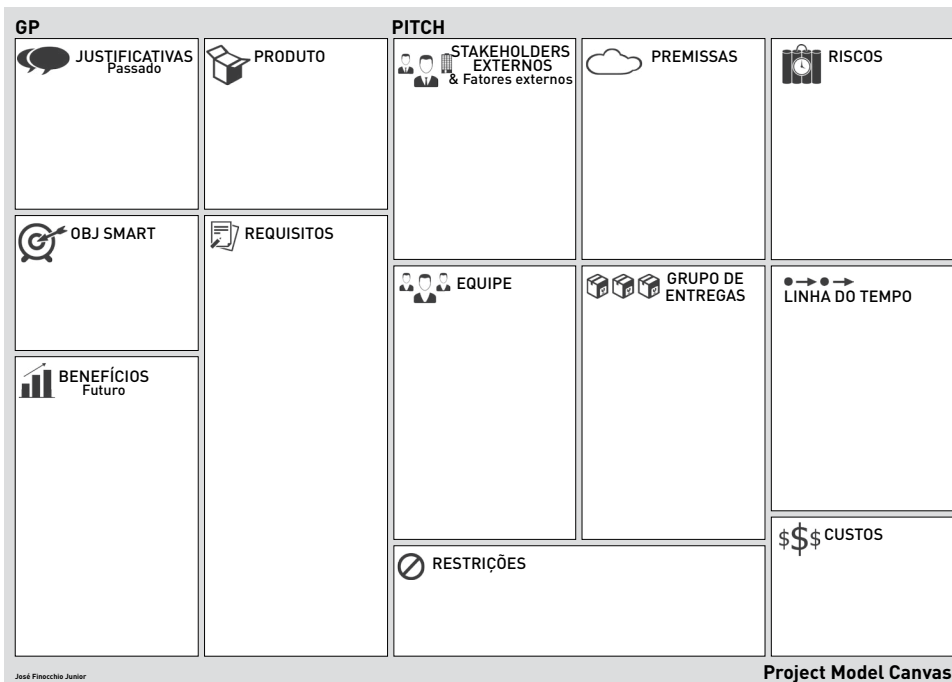
Para a contextualização e melhor entendimento dos principais tópicos que envolvam o objeto de análise, quando este for um projeto utiliza-se a ferramenta canvas de projeto, termo de abertura do projeto, entre outros documentos de planejamento. No caso de o objeto de análise ser um processo, pode-se adotar o canvas de processo, diagrama do processo, cadeia de valor, ou qualquer ferramenta que evidencie as atividades, responsáveis e seu fluxo de execução, como, por exemplo, aquelas que utilizam notação BPMN (*Business Process Model and Notation*).

Na sequência são apresentados dois modelos de ferramentas:



► **Modelo de Canvas de Projeto**

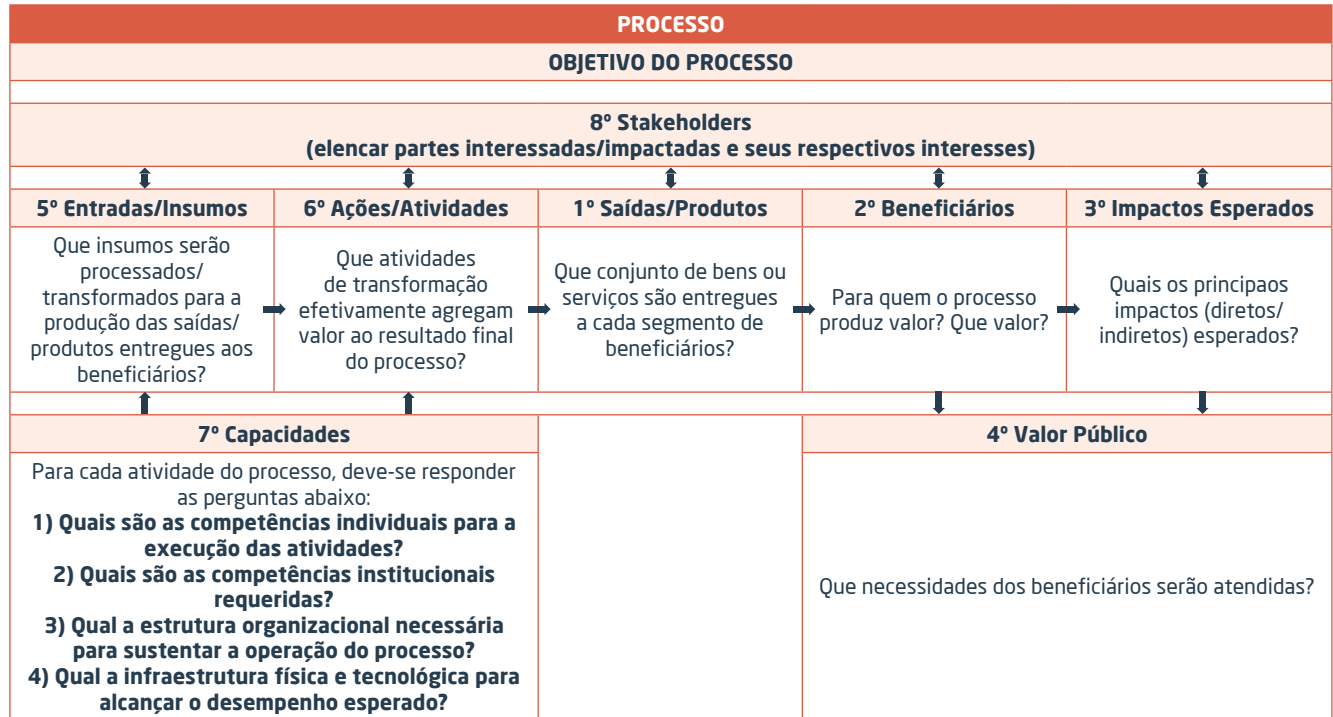
Para o entendimento completo da técnica, pode-se consultar o seguinte site: <http://pmcanvas.com.br/>



José Finocchio Junior

Fonte: <http://pmcanvas.com.br/download/>

► **Modelo de Canvas de Processo**



Fonte: Adaptado de *The Public Governance Canvas Model* (Martins, Mota, Marini & Cançado, 2015).



## 9.2 IDENTIFICAÇÃO

A identificação abrange o reconhecimento e descrição de riscos e oportunidades relacionadas a um objeto de gestão, possíveis fontes, eventos, causas e consequências. Compreende o levantamento e a descrição dos riscos relacionados aos objetivos/resultados do objeto em questão.

Passos para a identificação de riscos:

- 1) Identificar os objetivos/resultados do objeto;
- 2) Listar, para cada um dos objetivos/resultados possíveis, eventos que possam impactar o seu alcance;

A sintaxe padrão para descrição do risco:

“Devido a uma <CAUSA/FONTE>, um <EVENTO DE RISCO> poderá ocorrer, resultando em um <IMPACTO/ EFEITO/CONSEQUÊNCIA>”.



## 9.3 ANÁLISE E AVALIAÇÃO

Os riscos identificados devem ser analisados e avaliados sob a perspectiva de probabilidade e impacto de sua ocorrência. Essa avaliação é realizada com o objetivo de que a administração desenvolva estratégias para dar respostas aos riscos de modo a diminuir sua probabilidade de acontecer e a magnitude de seu impacto.

Define-se probabilidade como a chance de o risco acontecer, estabelecida a partir de uma escala predefinida de perspectivas. Já o impacto é o efeito resultante da ocorrência do evento de risco sobre os resultados e/ou objetivos analisados.

Para esta análise, pode-se utilizar uma matriz de combinação da probabilidade com impacto de cada risco identificado. Como resultado desta combinação, chega-se ao nível de risco o qual expressa a magnitude de determinado evento de risco (quanto maior o nível, maior será a probabilidade e impacto associados).

A definição do grau de probabilidade e de impacto é realizada durante as oficinas com os atores envolvidos no objeto em questão.

Podem ser utilizados pelos gestores, para a análise e avaliação dos riscos, os seguintes modelos:

### ► **Matriz 3x3 (Assimétrica)**

Entende-se que o gestor deve dar uma atenção especial para aqueles eventos de risco que, mesmo tendo uma baixa chance de ocorrer, tenham um alto impacto, pois caso ocorram, a realização dos objetivos do objeto em questão pode ser seriamente prejudicada.



Para esta matriz, têm-se as seguintes escalas:

### Escala de Probabilidade

- ▷ **Baixa:** evento tem uma chance rara, casual de ocorrer;
- ▷ **Média:** evento possível de ocorrer;
- ▷ **Alta:** grande chance de o evento se materializar.

### Escala de Impacto

- ▷ **Baixo:** mínimo impacto aos objetivos do objeto;
- ▷ **Médio:** impacto médio dos objetivos, porém recuperável;
- ▷ **Alto:** consequências críticas ou catastróficas impactando diretamente o atingimento do objetivo.

### Exemplo de Matriz 3x3 (Assimétrica)

		AÇÕES DE GERENCIAMENTO DE RISCO		
		IMPACTO	ALTO	6 Considerável esforço de gerenciamento é necessário
MÉDIO	3 Riscos podem ser aceitos, com monitoramento		5 Esforço de gerenciamento é necessário	7 Esforço de gerenciamento exigido
BAIXO	1 Aceitar riscos		2 Aceitar, mas monitorar riscos	4 Gerenciar e monitorar riscos
		BAIXA	MÉDIA	ALTA
		PROBABILIDADE		

Fonte: Adaptado do Manual de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União.



## ► **Matriz 5x5**

No modelo a seguir, as probabilidades de ocorrência variam de 10% (muito baixa) até 90% (muito alta) e crescem como uma progressão aritmética. No entanto, os efeitos ou impactos variam de muito baixo a muito alto, seguindo uma progressão geométrica de razão 2, o impacto dobra a cada nível, para o lado direito da matriz.

A probabilidade de ocorrência de um evento de risco nunca poderá ser 0% ou 100%, pois o primeiro significa a impossibilidade de existir e a segunda possibilidade induz que o evento é certo, é um fato e não há incerteza, então não pode ser considerado um risco.

### **Escala de Probabilidade**

- ▷ **Muito baixa:** de 1 a 10%, o evento é improvável, podendo até ocorrer em situações excepcionais;
- ▷ **Baixa:** de 11 a 30%, o evento tem uma chance rara, casual de ocorrer;
- ▷ **Moderada:** de 31 a 50%, evento possível de ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade;
- ▷ **Alta:** de 51 a 70%, o evento é provável, podendo ocorrer de forma até esperada;
- ▷ **Muito alta:** de 71 a 90%, as circunstâncias indicam uma grande chance de o evento de risco se materializar.

## Escala de Impacto

- ▷ **Muito baixo (0,05):** o impacto é insignificante para o alcance dos objetivos do objeto de análise;
- ▷ **Baixo (0,1):** mínimo impacto aos objetivos do objeto de análise;
- ▷ **Moderado (0,2):** impacto médio sobre os objetivos, porém recuperável;
- ▷ **Alto (0,4):** consequências críticas nos objetivos definidos, sendo de difícil reversão;
- ▷ **Muito alto (0,8):** efeitos catastróficos sobre os objetivos do objeto de estudo, os quais o alterarão de forma irreversível.



Quando o objeto de análise for um projeto, podem-se adotar as condições definidas na escala de impacto sugerida pelo Guia PMBOK 5ª Edição (pág. 318):

<b>Condições definidas para as escalas de impacto de um risco nos objetivos principais do projeto</b> (Exemplos são mostrados somente para impactos negativos)					
<b>Objetivo do projeto</b>	Escala relativa ou numérica são mostradas				
	Muito baixo / 0,05	Baixo / 0,10	Moderado / 0,20	Alto / 0,40	Muito alto / 0,80
<b>Custo</b>	Aumento insignificante do custo	<10% aumento do custo	10% - 20% aumento do custo	20% - 40% aumento do custo	>40% aumento do custo
<b>Tempo</b>	Aumento insignificante do tempo	<5% aumento do tempo	5% - 10% aumento do tempo	10% - 20% aumento do tempo	>20% aumento do tempo
<b>Escopo</b>	Diminuição pouco notável do escopo	Áreas secundárias do escopo afetadas	Áreas principais do escopo afetadas	Redução do escopo inaceitável para o patrocinador	Produto final do projeto é efetivamente inútil
<b>Qualidade</b>	Degradação pouco notável da qualidade	Somente aplicações muito exigentes são afetadas	Redução da qualidade requer aprovação do patrocinador	Redução do escopo inaceitável para o patrocinador	Produto final do projeto é efetivamente inútil

Esta tabela apresenta exemplos de definições de impacto dos riscos para quatro objetivos diferentes do projeto. Eles devem ser ajustados no processo de Planejar o gerenciamento dos riscos para o projeto em questão e para os limites de tolerância a riscos da organização. As definições de impacto podem ser desenvolvidas para as oportunidades de uma maneira similar.

Fonte: Guia PMBOK 5ª Edição.

### Exemplo de Matriz 5x5

		Limite de Tolerância					
PROBABILIDADE	Muito alta	0,90	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72
	Alta	0,70	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56
	Moderada	0,50	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40
	Baixa	0,30	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24
	Muito baixa	0,10	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08
		0,05	0,10	0,20	0,40	0,80	
		Muito baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito alto	
<b>IMPACTO</b>							
<b>PRIORIDADE I - AMEAÇA OU OPORTUNIDADE ALTA</b>							
<b>PRIORIDADE II - AMEAÇA OU OPORTUNIDADE MODERADA</b>							
<b>PRIORIDADE III - AMEAÇA OU OPORTUNIDADE BAIXA</b>							

Fonte: Adaptado do Guia PMBOK 5ª Edição.

Quando a ameaça estiver acima do limite de tolerância (campos 6 a 9 no **exemplo da matriz 3x3**, ou superior a 0,18 no **exemplo da matriz 5x5**), recomenda-se que o gestor atue proativamente, adotando algumas das estratégias de resposta mencionadas nesse documento.

Depois de avaliados os riscos na matriz, os gestores devem escolher quais riscos serão tratados.



## 9.4 TRATAMENTO DOS RISCOS

O tratamento contempla o planejamento e a realização de ações para modificar o nível do risco, incluindo planos preventivos ou de mitigação preventiva, e/ou planos contingenciais ou de mitigação atenuante.

Para os riscos, as principais estratégias de resposta são as seguintes:

- ▷ **Evitar ou Prevenir:** eliminar a ameaça pela extinção da causa ou proteção do objeto de análise contra o seu impacto.
- ▷ **Mitigar:** reduzir a probabilidade e/ou impacto de uma ameaça, até um limite aceitável, conforme o nível de tolerância de risco definido pelo Tribunal.
- ▷ **Transferir:** tornar outra parte responsável pelo risco. Transfere-se o impacto de uma ameaça a terceiros, juntamente com a responsabilidade pela sua resposta. Não se eliminam os riscos.
- ▷ **Aceitar:** reconhece-se a existência do risco, mas se decide não agir, a menos que o risco ocorra.

Para as oportunidades, as principais estratégias de resposta são as seguintes:

- ▷ **Explorar:** eliminar a incerteza, fazendo com que a oportunidade definitivamente ocorra.
- ▷ **Melhorar:** aumentar a probabilidade e/ou os impactos positivos de uma oportunidade.
- ▷ **Compartilhar:** alocar integral ou parcialmente a responsabilidade pela oportunidade a terceiros, para que possam capturar melhor o evento, em benefício do objeto de análise.
- ▷ **Aceitar:** reconhece-se a existência da oportunidade, mas se decide não agir, a menos que a oportunidade se materialize.



Agrupar os riscos em categorias permite identificar quais processos, atividades, projetos, pessoas ou outras causas potenciais têm a maioria dos riscos associados. Isso pode ser útil para a etapa de planejamento das respostas aos riscos, pois permite a eliminação ou mitigação de vários riscos agindo apenas sobre uma causa.

Aplica-se a ferramenta Matriz *Bow-Tie* para listar as causas dos riscos priorizados, suas consequências e sugestões de ações de mitigação preventiva e atenuante.

CAUSA	MITIGAÇÃO PREVENTIVA	RISCO	MITIGAÇÃO ATENUANTE	CONSEQUÊNCIA
		<b>Risco 01</b>		
		<b>Risco 02</b>		

- ▷ Mitigação preventiva: utilizada para evitar que o risco aconteça.
- ▷ Mitigação atenuante ou contingencial: uma vez ocorrido o risco, utiliza-se para que possíveis consequências sejam amenizadas.

Posteriormente, os Gestores de Riscos devem:

- 1) Avaliar a viabilidade de implantação dessas medidas;
- 2) Decidir quais ações serão implementadas e quem serão os responsáveis por risco;
- 3) Elaborar planos de implementação.



Ademais, os Gestores de Riscos deverão comunicar à Presidência do TCE-PR sempre que verificada a ocorrência de riscos-chave, entendidos como aqueles que, em função de seu impacto potencial nos fins institucionais do Tribunal, devam ser conhecidos pela Alta Administração da Casa.

Compete à Presidência do TCE-PR aprovar planos de resposta preventivos e/ou contingenciais a riscos-chave, cuja implementação deverá ser monitorada pelo Núcleo de Gestão de Riscos.

## 9.5 MONITORAMENTO

O monitoramento compreende a reanálise e a reavaliação periódica dos riscos e oportunidades identificados e a eventual adequação dos planos de resposta, conforme plano de ação do gestor.

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

Cada risco identificado pode ser classificado conforme as seguintes situações:

1) Identificado; 2) Monitorado; 3) Ocorrido; 4) Finalizado.

Os Gestores de Riscos devem encaminhar para o Núcleo de Gestão de Riscos, periodicamente, uma relação dos riscos identificados, sua evolução e seus planos de tratamento.

De forma complementar, pode-se adotar a planilha exemplo seguinte para o planejamento, monitoramento dos riscos e ações a serem implementadas e identificação de responsáveis:

<b>EVENTO DE RISCO</b>	<b>TIPO DE RESPOSTA</b>	<b>RESPOSTA PREVENTIVA</b>	<b>RESPOSTA CONTINGENCIAL / ATENUANTE</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>PRAZO</b>	<b>SITUAÇÃO</b>

## 9.6 COMUNICAÇÃO

A comunicação refere-se ao permanente reporte de informações relativas ao gerenciamento de riscos e oportunidades sobre determinado objeto.

Pode-se dividir o fluxo de comunicação em vertical e horizontal.

Na comunicação vertical, tem-se a relação entre a Alta Administração e as suas unidades ou servidores subordinados. Essa comunicação faz com que Alta Administração seja informada a respeito dos riscos que envolvem todas as unidades organizacionais, além de proporcionar aos servidores o conhecimento dos principais riscos que afetam a organização.

Por outro lado, observa-se que a comunicação horizontal é fundamental para que os riscos de um processo ou projeto que envolva diferentes unidades sejam conhecidos de maneira igual entre todos os participantes.



A comunicação deve considerar todas as partes interessadas (stakeholders), conforme estabelece a matriz de **responsabilidades** (RACI) a seguir:

<b>RESPONSÁVEIS</b> <b>ATIVIDADES</b>	<b>PRESIDÊNCIA DO TCE-PR</b>	<b>COMISSÃO DE GESTÃO DE RISCOS</b>	<b>NÚCLEO DE GESTÃO DE RISCOS</b>	<b>GESTOR DE RISCOS</b>	<b>DIRIGENTE DE UNIDADE</b>	<b>EQUIPE TÉCNICA MULTIDISCIPLINAR</b>	<b>RESPONSÁVEL PELA IMPLEMENTAÇÃO DE RESPOSTAS</b>
Selecionar objeto de gerenciamento de riscos		I	C	R / C	R / A	I	
Realizar estabelecimento do contexto			C	R	A	C	
Identificar riscos			C	R	C / A	R	
Analisar e avaliar riscos			C	R	C / A	R	
Validar e priorizar riscos			C	R	A	R	
Levantar causas e consequências dos riscos priorizados			C	R	A	R	

RESPONSÁVEIS ATIVIDADES	PRESIDÊNCIA DO TCE-PR	COMISSÃO DE GESTÃO DE RISCOS	NÚCLEO DE GESTÃO DE RISCOS	GESTOR DE RISCOS	DIRIGENTE DE UNIDADE	EQUIPE TÉCNICA MULTIDIS- CIPLINAR	RESPONSÁVEL PELA IMPLI- MENTAÇÃO DE RESPOSTAS
Implementar respostas preventivas e atenuantes aos riscos			C / A	R	A	R	R
Autorizar tratamento de riscos-chave	A	I	C	R	C		R
Monitorar e controlar os riscos			C	R	A		C
Comunicar partes interessadas	I	I	C	R	A		C

Legenda<sup>17</sup>:

**R = Responsável:** quem executa a atividade;

**A = Autoridade:** quem aprova a tarefa ou produto. Pode delegar a função, mas mantém a responsabilidade;

**C = Consultado:** quem pode agregar valor ou é essencial para a implementação;

**I = Informado:** quem deve ser notificado de resultados ou ações tomadas, mas não precisa se envolver na decisão.

17 Definições do documento Metodologia de Gestão de Riscos do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União - CGU.



## 10. REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. NBR ISO 31000: Gestão de Riscos. 2018.

BLUMEN, Abrão. Controle interno como suporte estratégico de governança no setor público. Belo Horizonte: Fórum, 2015. 106 p. ISBN 978-85-450-0067-9.

Número de chamada: 341.3836 B658c 2015.

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 TCU / Tribunal de Contas da União. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan), 2018. 46 p.: il.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. 10 passos para a boa gestão de riscos / Tribunal de Contas da União. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo (Semec), 2018. 31 p.: il.

CASTRO, Domingos Poubel de. Auditoria e controle interno na adm. pública: evolução do controle interno no Brasil. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2009. p. 205.

CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de. Matriz de risco e controle interno. In: Congresso Internacional de Controle e Políticas Públicas (3: 2017: Curitiba). Espaço Guido Viaro: canais do III Congresso Internacional de Controle e Políticas Públicas. Belo Horizonte: IRB, 2018. p. 53-55. Disponível em: <<https://www.irbcontas.org.br/site/>

images/arquivos/1-Espaco-Guido-Viario.pdf>. Acesso em: 14 set. 2018.

Número de chamada: 341.3836 C749c 2018 v.1

CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de. O passo a passo da matriz de riscos nos contratos celebrados por empresas estatais. Informativo de Licitações e Contratos, Curitiba, n. 289, p. 243-248, mar. 2018. Disponível em: <<http://intranetc2.tce.pr.gov.br/Publicacao.aspx?P=626932>>. Acesso em: 21 jun. 2018.

Número de chamada: PE 014<sup>a</sup>

COSO ERM. Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada emitido pelo Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission. 2004.

PMBOK. Guide to the Project Management body of Knowledge - 5<sup>a</sup> Edição.

REINO UNIDO (UK). HM Treasury. Management of Risk - Principles and Concepts - The Orange Book. 2004.

TERCEIRIZAÇÃO - IN Nº 05/2017 - Etapa de gestão de riscos - Finalidade e peculiaridades. Informativo de Licitações e Contratos, Curitiba, n. 297, p. 1148, nov. 2018, seção Perguntas e Respostas. Disponível em: <<http://intranetc2.tce.pr.gov.br/Publicacao.aspx?P=627578>>. Acesso em: 20 nov. 2018.

Número de chamada: PE 014<sup>a</sup>

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ. Apresentação efetuada pelo Departamento de Patrimônio e pelo Núcleo de Controle Interno nos dias 26 e 27 de março de 2019.

**PROGERI**

ADRIANA CARLA KUKLA  
CEZAR RICARDO DOS REIS  
DIEGO JOSÉ DE OLIVEIRA BARROS  
GUSTAVO LUIZ VON BAHTEN  
LUCAS BARSANTI PLACCO  
MARIANA LEITE BADO  
SÉRGIO SANTA CATARINA

**COMITÊ CONSULTIVO**

LUCIANE MARIA GONÇALVES FRANCO  
HELIO GILBERTO AMARAL  
MARCELO EVANDRO JOHNSON  
PAOLA CAROLINA CANUTO BRANDÃO



## COMISSÃO DE GESTÃO DE RISCOS

### *Membros Efetivos*

CÍNTIA APARECIDA GUIZELINI DANTAS

FERNANDO FERREIRA MATIAS

HELOÍSA CALDAS FERREIRA

HORÁCIO AARON CRISTHIAN GALDEZANNI PEDROSO

RODRIGO MARTINS DE OLIVEIRA SILVA PINTO

ROGÉRIO OLIVEIRA DE SOUZA

### *Membros Suplentes*

CARLA GESIELE LAVANDOSKI

DENIS FLORENTINO

LEANDRO HENRIQUE CASCALDI GARCIA

LEVI RODRIGUES VAZ

MARCELO AUGUSTO BIEHL ORTOLAN

RAFAEL AUGUSTO FONTANA

