GUIA PRÁTICO PARA IMPLEMENTAÇÃO DA

GESTÃO DE RISCOS

NO PODER EXECUTIVO ESTADUAL DO CEARÁ

CGE
CONTROLADORIA
E OUVIDORIA GERAL
DO ESTADO
GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ

CEARÁ
GOVERNO DO ESTADO
CONTROLADORIA E OUVIDORIA
GERAL DO ESTADO

GUIA PRÁTICO PARA IMPLEMENTAÇÃO DA

GESTÃO DE RISCOS

NO PODER EXECUTIVO ESTADUAL DO CEARÁ

2024

CEARÁ
GOVERNO DO ESTADO
CONTROLADORIA E OUVIDORIA
GERAL DO ESTADO

COORDENADORIA DE AUDITORIA INTERNA GOVERNAMENTAL

Missão da CGE

Promover instituições públicas fortes e confiáveis, adotando ações de controle que contribuam para a aplicação dos recursos públicos de forma regular, ética, eficiente, transparente e sustentável.

Visão da CGE

Consolidar-se como instituição pública que trabalha para garantir a adequada aplicação dos recursos e a qualidade dos serviços públicos ofertados à sociedade.

Negócio da CGE

Coordenação do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo contemplando as atividades de Controladoria, Auditoria Interna Governamental, Ouvidoria, Transparência, Ética, Acesso à Informação e Correição.

Propósito da Auditoria Interna Governamental

A atividade de auditoria Interna governamental tem como propósito aumentar e proteger o valor dos órgãos e entidades públicas, a partir do fornecimento de serviços de avaliação (*assurance*) e de consultoria baseados em risco, de forma a contribuir com o aprimoramento da gestão pública.

Valores da CGE

- Cooperação
- Ética
- Excelência
- Transparência
- Compromisso
- Confiabilidade
- Imparcialidade
- Responsabilidade socioambiental

GESTÃO SUPERIOR

Aloísio Barbosa de Carvalho Neto

Secretário de Estado Chefe da Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará

Antônio Marconi Lemos da Silva

Secretário Executivo da Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará

Marcelo de Sousa Monteiro

Secretário Executivo de Planejamento e Gestão Interna da Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará

EQUIPE TÉCNICA

Coordenação:

Ana Luiza Felinto Cruz

Coordenadora de Auditoria Interna

Emiliana Leite Filgueiras

Articuladora da Coordenadoria de Auditoria Interna

Orientação:

Wescley Soares Silva

Orientador de Célula

Auditores de Controle Interno:

Ernani Lima Fernandes

Wilma Marques de Oliveira

Thiago Mesquita Vieira

Yurik Scarcela do Vale Coelho

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CGE CE	Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará
SWOT	*Strengths Weaknesses Opportunities Threats*
ISO	*International Organization for Standardization*
COSO	*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*
TCU	Tribunal de Contas da União
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
NBR	Norma Brasileira
SCGE PE	Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco
MOT	Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Governamental do Poder Executivo Estadual do Ceará

LISTA DE QUADROS

LISTA DE FIGURAS

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO

O Programa de Integridade do Poder Executivo do Estado do Ceará foi instituído pela Lei Estadual nº 16.717, de 21 de dezembro de 2018. A gestão de riscos integra um dos seus quatro eixos e um dos objetivos desse programa é a sistematização de práticas relacionadas ao gerenciamento de riscos.

Posteriormente, como parte integrante do Programa de Integridade, o Poder Executivo do Estado do Ceará instituiu sua Política de Gestão de Riscos, por meio do Decreto Estadual nº 33.805, de 9 de novembro de 2020.

A Política de Gestão de Riscos define um conjunto de diretrizes a serem observadas pelos órgãos e entidades do Poder Executivo do Estado do Ceará para o gerenciamento de riscos.

O Decreto também atribuiu competência à Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará (CGE CE) para orientar e assessorar os órgãos e entidades na implementação da gestão de riscos.

No âmbito da mencionada competência, a CGE emitiu a Portaria nº 05/2021, de 3 de fevereiro de 2021, instituindo a Metodologia de Gerenciamento de Riscos do Poder Executivo do Estado do Ceará. Essa metodologia estabelece e estrutura as etapas necessárias para a implementação e a operacionalização do processo de gerenciamento de riscos pelos órgãos e entidades.

Nesse sentido, este guia foi elaborado com o objetivo de auxiliar os órgãos e entidades do Poder Executivo do Estado do Ceará na implementação do processo de gerenciamento de riscos em seus processos organizacionais.

Vale ressaltar que as abordagens estabelecidas neste documento são orientativas, com base nos normativos legais aplicáveis ao Poder Executivo Estadual e boas práticas nacionais sobre o tema, podendo sofrer ajustes ou adequações.

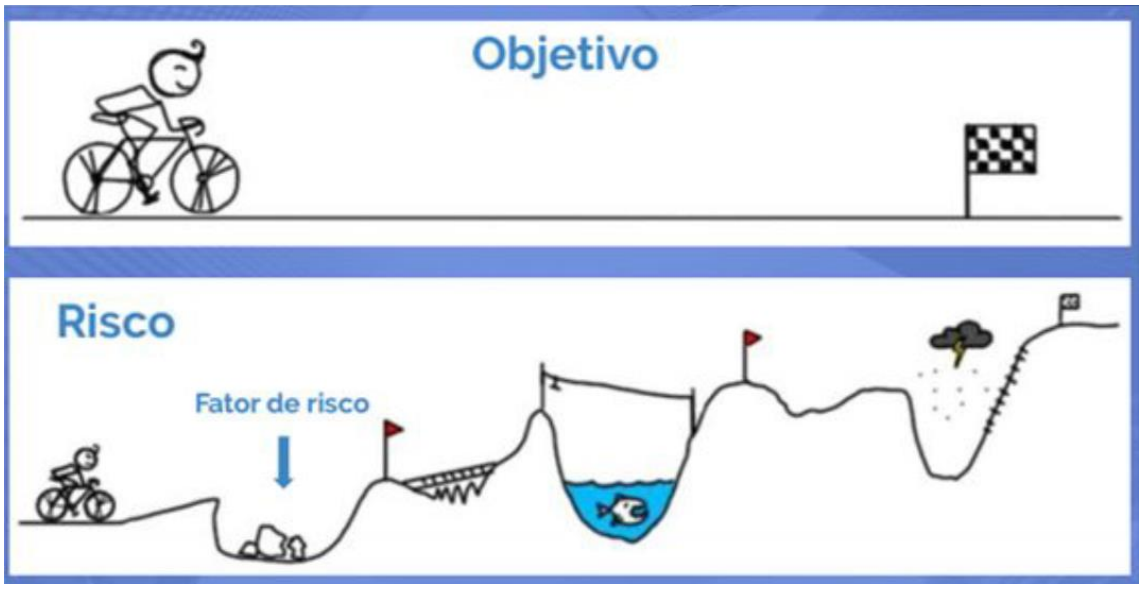
2. CONCEITOS

O que são Riscos?

As incertezas ou riscos fazem parte de nosso dia a dia e podem ser observados tanto nas atividades pessoais, quanto nas profissionais ou institucionais. Por exemplo, se uma pessoa deseja viajar de carro nas férias, há o risco de acidente ou de pane mecânica.

De forma semelhante, quando necessita participar de uma reunião de trabalho, há o risco de chegar atrasado ou de não estar preparado para discutir os assuntos da pauta. Todas as vezes que houver um objetivo a ser atingido, o risco estará presente nas atividades a serem desenvolvidas para alcançar esse objetivo.

Figura 1 – Influência dos Riscos no alcance do Objetivo



Fonte: Prefeitura de São Paulo

A ISO 31000:2018 define risco como "efeito da incerteza nos objetivos". De acordo com essa norma, o risco pode ser positivo, negativo ou ambos.

Por sua vez, o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) define risco da seguinte forma: "O risco é representado

pela possibilidade de que um evento ocorrerá e afetará negativamente a realização dos objetivos"[1].

Para o Tribunal de Contas da União (TCU), risco "é a possibilidade de que um evento afete negativamente o alcance dos objetivos".

De acordo com a Política de Gestão de Riscos do Poder Executivo do Estado do Ceará, risco "é a possibilidade de ocorrência de um evento que tenha impacto no atingimento dos objetivos da organização"[2].

Dessa forma, pode-se observar que os conceitos de riscos definidos pelas diversas autoridades sobre o assunto estão alinhados em torno da incerteza e do impacto no objetivo. Logo, só faz sentido falar de riscos se existir objetivos definidos.

Por exemplo, se o objetivo da organização for prestar serviços de saúde à população, há o risco de não possuir capacidade de atender toda a demanda ou de não prestar serviços de qualidade.

O que é Gestão de Riscos?

De acordo com a Política de Gestão de Riscos do Poder Executivo do Estado do Ceará, gestão de riscos[3] compreende:

> conjunto de ações coordenadas e direcionadas ao desenvolvimento, disseminação e implementação de metodologias de gerenciamento de riscos institucionais, objetivando apoiar a melhoria contínua de processos de trabalho, de projetos e da eficácia na alocação e utilização dos recursos disponíveis, contribuindo para o cumprimento dos objetivos da organização.

---

[1] Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada: Estrutura (2007, p. 16)
[2] Art. 3º, V do Decreto Estadual nº 33.805/2020.
[3] Art. 3º, VIII do Decreto Estadual nº 33.805/2020.

Por esse conceito, observa-se que a gestão de riscos está relacionada à definição de uma política de gestão de riscos, bem como da escolha de uma metodologia de gerenciamento de riscos pela instituição que, no caso do setor público, normalmente é formalizada por meio da publicação de um normativo.

Figura 2 – Gestão de Riscos x Gerenciamento de Riscos

Fonte: Treinamento em Gestão de Riscos elaborado pela CGE/CE.

Além disso, envolve a disseminação da metodologia de gerenciamento de riscos, como por exemplo, por meio de capacitações, e sua aplicação nos processos de trabalho com o objetivo de controlar e minimizar os riscos capazes de afetar os objetivos estratégicos da organização.

O que é Gerenciamento de Riscos?

Gerir riscos é adotar providências que diminuam a probabilidade do evento de risco se materializar ou que minimizem seus impactos se o evento ocorrer.

De acordo com a Política de Gestão de Riscos do Poder Executivo do Estado do Ceará, gerenciamento de risco[4] é:

> processo contínuo que consiste no desenvolvimento de um conjunto de ações destinadas a identificar, analisar, avaliar, priorizar, tratar e monitorar eventos capazes de afetar os objetivos, processos de trabalho e projetos da organização.

Com base nessa definição, observa-se que o gerenciamento de riscos é a adoção de práticas de identificação, análise, avaliação, priorização, tratamento e monitoramento de eventos de riscos que possam impactar o

[4] *Art. 3º, IX do Decreto Estadual nº 33.805/2020.*

alcance dos objetivos dos processos de trabalho e projetos da organização. Em outras palavras, é colocar em prática a metodologia de gerenciamento de risco no órgão e entidade.

O que é a Política de Gestão de Riscos?

De acordo com o Decreto Estadual nº 33.805/2020:

> A Política de Gestão de Riscos consiste no conjunto de diretrizes que englobam princípios, objetivos, orientações de operacionalização e competências no que se refere à gestão de riscos no âmbito dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual.

Figura 3 – Componentes da Política de Gestão de Riscos

Fonte: Decreto Estadual nº 33.805/2020.

A Política de Gestão de Riscos do Poder Executivo Estadual é orientada pelos princípios[5] constantes na Figura 4:

Figura 4 – Princípios da Política de Gestão de Riscos

Fonte: Decreto Estadual nº 33.805/2020.

Para que serve a Gestão de Riscos?

A atuação dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual envolve riscos relacionados a incertezas que podem impactar no alcance de resultados e no cumprimento da missão institucional, assim como na imagem e na segurança da instituição e das pessoas.

---

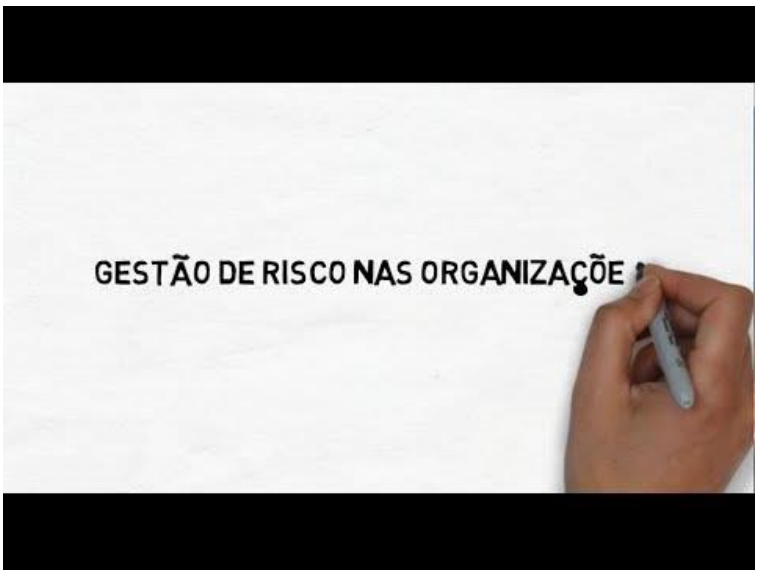
[5] *Art. 4º do Decreto Estadual nº 33.805/2020.*

A gestão de riscos prepara a organização para definir quais medidas preventivas ou reativas podem ser adotadas para prevenir a ocorrência do risco ou minimizar seus efeitos. Além disso, a prévia identificação e avaliação de riscos propicia informações para auxiliar na tomada de decisões pelos gestores.

A sistematização da gestão de riscos em nível institucional estimula a transparência organizacional e contribui para o uso eficiente, eficaz e efetivo de recursos, assim como para o fortalecimento da reputação da instituição.

Quer saber mais?

- **Assista ao vídeo do TCU sobre Gestão de Riscos nas Organizações.**



Os objetivos da Política de Gestão de Riscos do Poder Executivo Estadual, definidos no Decreto Estadual nº 33.805/2020, são os constantes na Figura 5:

Figura 5 – Objetivos da Política de Gestão de Riscos

- Aumentar a probabilidade de atingimento dos objetivos organizacionais
- Fomentar uma gestão proativa
- Atentar para a necessidade de se identificar e tratar riscos dos processos críticos em toda a organização
- Facilitar a identificação de oportunidades e ameaças
- Prezar pelas conformidades legal e normativa dos processos organizacionais
- Facilitar a identificação de oportunidades e ameaças
- Melhorar a prestação de contas à sociedade
- Melhorar a governança
- Estabelecer uma base confiável de informações para a tomada de decisão
- Melhorar o ambiente de controle interno
- Alocar e utilizar eficazmente os recursos para o tratamento de riscos
- Melhorar a eficácia e a eficiência operacional
- Melhorar a prevenção de perdas e a gestão de incidentes
- Minimizar perdas
- Melhorar a aprendizagem organizacional
- Aumentar a capacidade de adaptação a mudanças

Fonte: Decreto Estadual nº 33.805/2020.

O que é Apetite a Riscos?

Figura 6 – Pessoa removendo bloco de madeira de um edifício

O risco é definido por vários pensadores. Nassim Nicholas Taleb, por exemplo, diz que "o risco faz parte de qualquer atividade; o progresso ocupa-se em minimizá-lo, não o eliminar".

Sendo assim, conforme mencionado anteriormente, o risco é algo inerente ao desempenho de qualquer atividade, inclusive as realizadas pelos entes públicos.

Foi com base nessa ideia que se desenvolveu a necessidade de definição de Apetite a Riscos no âmbito das organizações. Tal definição, em resumo, é

uma declaração que classifica os tipos de riscos, bem como estabelece qual tipo de tratamento cada classe receberá.

No Âmbito do Poder Executivo Estadual Cearense, foi estabelecido o Decreto Estadual nº 33.805/2020, o qual define apetite a risco como o "nível de risco que uma organização está disposta a aceitar".

3. IMPLANTAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS NO PODER EXECUTIVO DO ESTADO DO CEARÁ

A Lei Estadual nº 16.717/2018 instituiu o programa de integridade no âmbito do Poder Executivo Estadual, com aplicação nos órgãos e entidades do Poder Executivo, com exceção das empresas estatais regidas pela Lei Federal nº 13.303/2016.

O programa de integridade do Poder Executivo do Estado do Ceará fundamenta-se nos seguintes eixos:

a) Comprometimento e apoio da autoridade máxima do órgão ou entidade;

b) Definição e fortalecimento de instâncias de integridade;

c) Gestão de riscos; e

d) Monitoramento contínuo.

DECRETO ESTADUAL Nº 33.805, 09 de novembro de 2020.
INSTITUI A POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS DO PODER EXECUTIVO DO ESTADO DO CEARÁ.

Nesse contexto, a gestão de riscos no Poder Executivo Estadual foi implantada a partir de um conjunto de ações, como a publicação do Decreto Estadual nº 33.805, de 09 de novembro de 2020, que instituiu a Política de Gestão de Riscos, bem como com a publicação da Portaria CGE nº 05/2021, a qual

instituiu a Metodologia de Gerenciamento de Riscos, no âmbito dos órgãos e entidades do Poder Executivo do Estado do Ceará.

Somados à publicação desses dois relevantes normativos para implantação da gestão de riscos, foram realizados treinamentos e fóruns para servidores de órgãos e entidades do Poder Executivo sobre gestão de riscos, destacando-se a 55ª Edição do Fórum Permanente de Controle interno, ocasião em que foi apresentado o tema "Implementando a Gestão de Riscos no Poder Executivo Estadual".

Quanto à Política de Gestão de Riscos, é importante registrar, especificamente o que dispõe o primeiro parágrafo do artigo 6º do mesmo Decreto, que os órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual "deverão implementar, manter, monitorar e revisar processo de gerenciamento de riscos, integrado a sua missão, planejamento estratégico, tático e operacional e cultura organizacional".

Dessa forma, criou-se a obrigatoriedade da implementação do gerenciamento de riscos no âmbito dos órgãos e entidades do Poder Executivo cearense.

Você sabia?

- **Embora a realização da gestão por processos otimize a gestão de riscos, o fato da organização não realizá-la não impede de implementar a gestão de riscos.**

Além disso, a Política de Gestão de Riscos dispõe que o gerenciamento de riscos deverá ser implementado de forma gradual, preferencialmente nos processos organizacionais mais críticos, que impactam diretamente no atingimento dos objetivos estratégicos.

Figura 7 – CGE CE como órgão central

Fonte: Elaboração própria.

Prosseguindo no tema, o Decreto Estadual nº 33.805/2020, em seu artigo 7º, dispõe que a Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará, por ser o órgão central de controle interno do Poder Executivo Estadual, está incumbida de tarefas voltadas para orientação e assessoramento, ocupando posição de destaque na gestão da Política de Gestão de Riscos, conforme conclui-se da análise da relação seguinte (grifos nossos):

Figura 8 – Pessoa ajudando outra

[...]

I – **orientar e assessorar** os órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual na implementação da gestão de riscos;

II – **avaliar** a implementação da gestão de riscos nos órgãos e entidades;

III – **analisar** propostas de mudança na Política de Gestão de Riscos e proceder às alterações;

IV – **definir, regulamentar e avaliar** a metodologia de gerenciamento de riscos e proceder às alterações, quando necessário; e

V – **avaliar** a eficácia dos controles internos implementados pelos órgãos e entidades para mitigar os riscos, bem como outras respostas aos riscos identificados.

No âmbito do órgão/entidade, foram definidas responsabilidades com a previsão de que cabe ao **dirigente máximo** assegurar elementos necessários para que o gerenciamento de riscos possa ocorrer. O verbo utilizado, inclusive, nos dois incisos relacionados, é o **GARANTIR:**

Art. 8º [...]

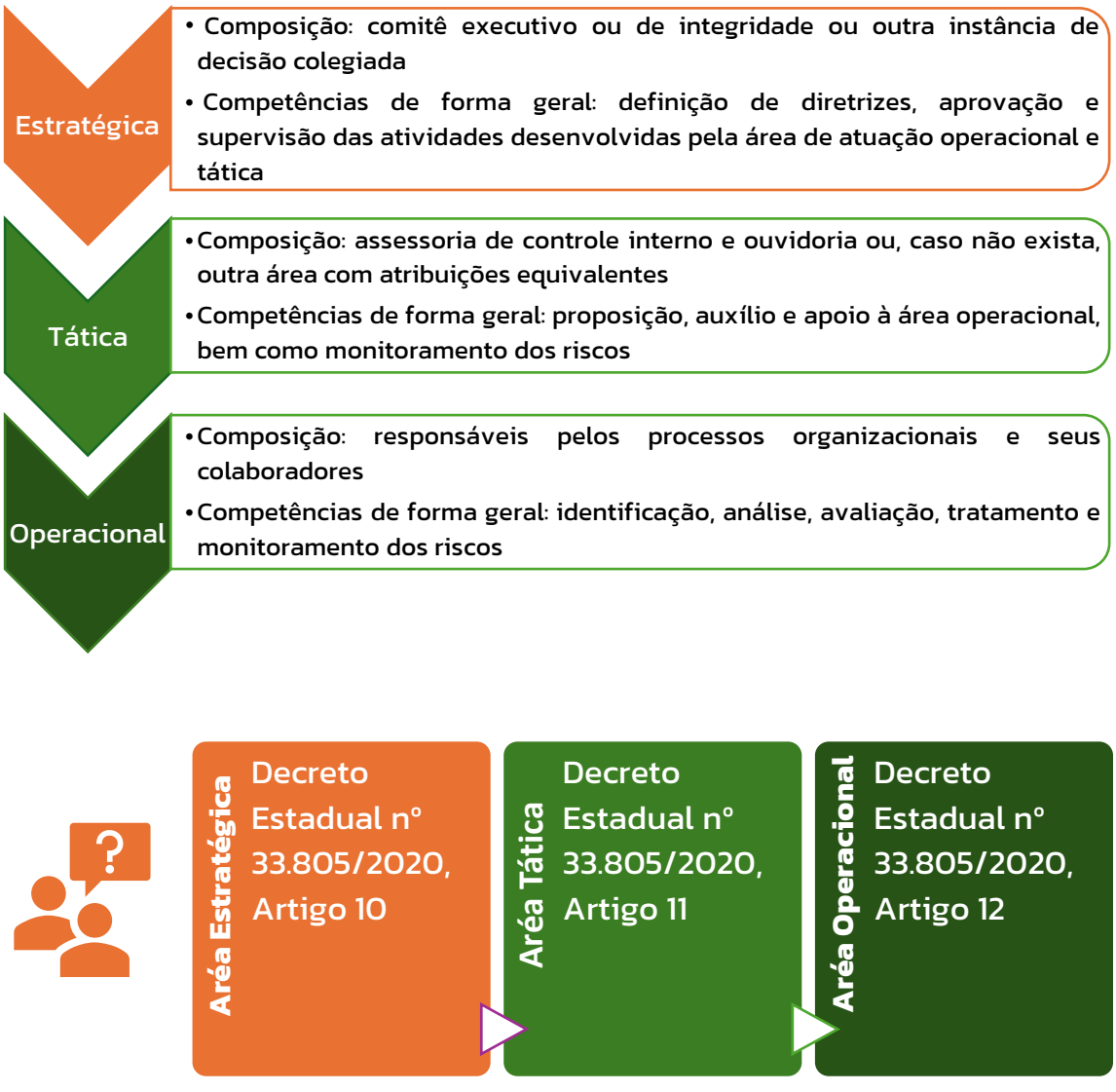
I – **garantir** o apoio institucional para promover a gestão de riscos, em especial, os recursos necessários, o relacionamento entre as partes interessadas e o desenvolvimento contínuo das pessoas e dos processos; e

II – **garantir** o alinhamento da gestão de riscos ao Programa de Integridade do órgão ou entidade.

Dessa forma, devem ser asseguradas as condições necessárias ao desenvolvimento da atividade, como relacionamento entre as partes e os recursos financeiros suficientes para o desempenho da atividade.

Além disso, foram estabelecidas três áreas de atuação, sendo elas Estratégica, Tática e Operacional, de forma que a composição e as competências gerais são as indicadas na Figura 9:

Figura 9 – Composição e competências gerais das áreas para gerenciamento de riscos



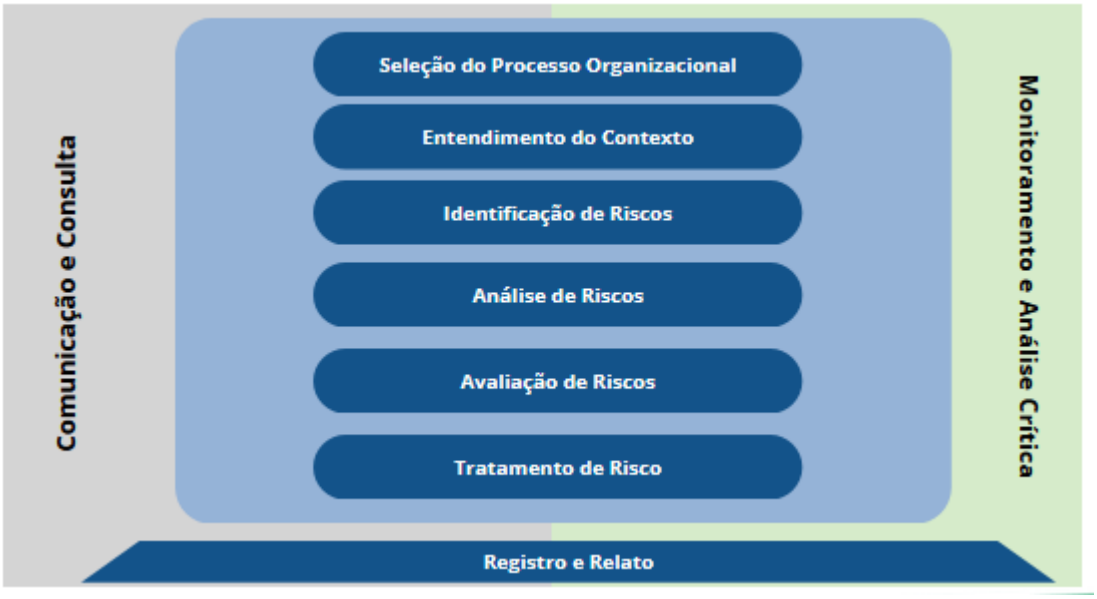
Atenção!! Conforme §1º do artigo 9º do Decreto Estadual nº 33.805/2020, os órgãos e entidades definirão, por meio de Portaria, as áreas de atuação responsáveis pelo gerenciamento de riscos citadas. Clique aqui para ter acesso ao Modelo de Portaria para implementação da Gestão de Riscos no órgão ou entidade.

A Metodologia de Gerenciamento de Riscos do Poder Executivo do Estado do Ceará, estabelecida na Portaria CGE nº 05/2021, objetiva estabelecer e estruturar as etapas necessárias para a operacionalização da Gestão de Riscos, por meio da definição de um processo de gerenciamento de riscos.

De acordo com o art. 6º do Decreto Estadual nº 33.805/2020, as etapas mínimas para implementação do gerenciamento de risco apresentam-se conforme a Figura 10.

Embora a etapa de seleção de processo organizacional não esteja disposta no referido artigo, pode-se compreender do Decreto Estadual nº 33.805/2020 e da Portaria CGE nº05/2021 que é uma etapa para a implementação do gerenciamento de risco na organização.

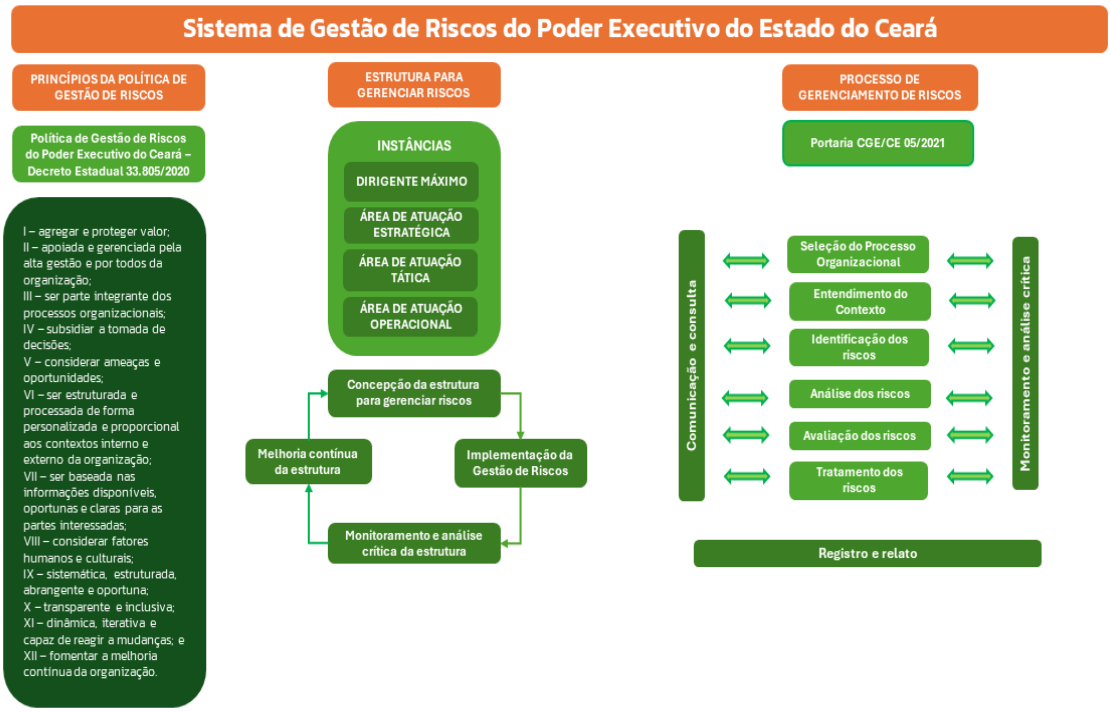
Figura 10 – Etapas mínimas para o Gerenciamento de Riscos



Fonte: Elaboração própria, conforme Decreto Estadual nº 33.805/2020 e Portaria CGE/CE nº 05/2021.

Conforme exposto, a implantação e implementação da gestão de riscos compreende um conjunto de ações, como a instituição da Política de Gestão de Riscos e da Metodologia de Gerenciamento de Riscos, a definição das áreas de atuação responsáveis pelo gerenciamento de riscos, as capacitações sobre o tema e o próprio gerenciamento de riscos no âmbito dos órgãos e entidades, conforme Figura 11:

Figura 11 – Sistema de Gestão de Riscos do Poder Executivo do Estado do Ceará



Fonte: Elaboração própria com base no Decreto Estadual nº33.805/2020, Portaria CGE nº05/2021 e ABNT NBR ISO 31000:2018.

4. DEFINIÇÃO DE APETITE A RISCOS

O Apetite a Riscos, conforme o Decreto Estadual nº 33.805/2020, pode ser definido como o "nível de risco que uma organização está disposta a aceitar".

Nesse sentido, a Portaria CGE nº 05/2021, que institui a Metodologia de Gerenciamento de Riscos, definiu o apetite a riscos do Poder Executivo estadual, conforme Figura 12:

Figura 12 – Faixa de classificação do risco residual definido na Portaria CGE nº 05/2021

Fonte: Elaboração própria com base na Portaria CGE nº 05/2021.

Portanto, conforme pode ser observado na Figura 12, o apetite a riscos foi estabelecido pelo nível do risco residual[6], de modo que os níveis de riscos "Alto e Extremo" devem ser tratados. Caso o responsável pelo processo opte em não realizar o tratamento, deverá justificar com aprovação da área de atuação estratégica para o risco Extremo.

De igual modo, durante o gerenciamento de riscos, o responsável pelo processo poderá dar tratamento a riscos de níveis "Baixo e Médio", mediante justificativa.

Muito embora a definição do apetite a riscos tenha sido estabelecida na Metodologia, está prevista a possibilidade de que o órgão/entidade adote apetite a riscos diferente do definido pela Portaria CGE CE nº 05/2021.

Para tanto, caso o órgão ou entidade opte por estabelecer apetite a riscos diferente do proposto nesta Metodologia, a área de atuação estratégica deverá defini-lo com auxílio da área de atuação tática.

Portanto, caso o órgão ou entidade queira estabelecer apetite a riscos diferente do estabelecido pela Metodologia do Poder Executivo, poderá aprovar uma declaração de apetite a riscos.

Clique aqui para ter acesso ao Modelo de Declaração de Apetite a Riscos.

---

[6] *Risco Residual - risco a que uma organização está exposta após a implementação de medidas de controle para o tratamento do risco (Inciso VII do art. 3º do Decreto Estadual nº 33.805/2020).*

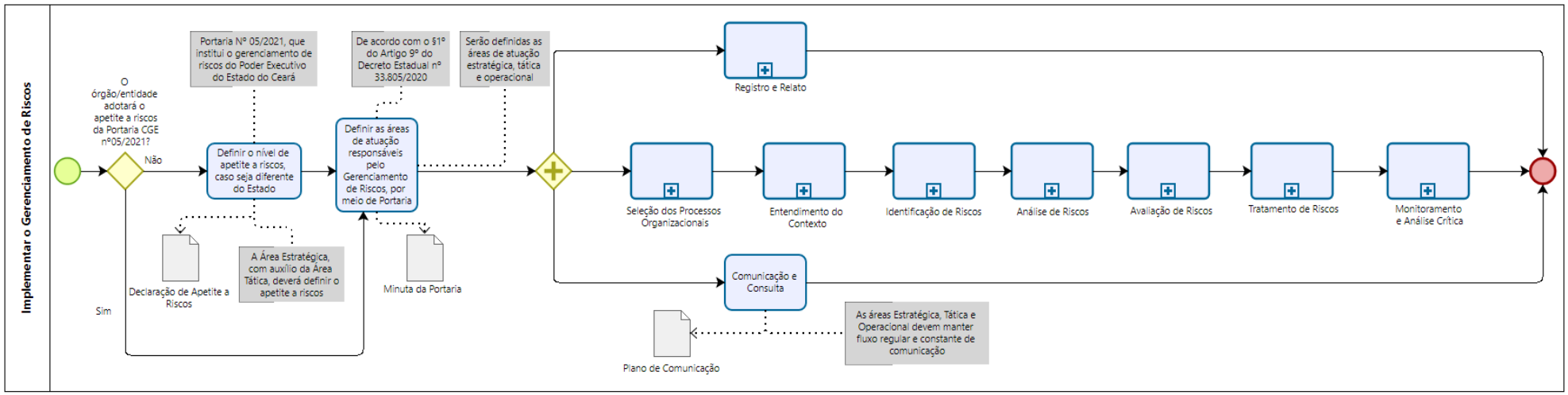
5. METODOLOGIA

Este guia de gerenciamento de riscos foi elaborado utilizando como principais referências:

- a Política de Gestão de Riscos, estabelecida pelo Decreto Estadual nº 33.805/2020, referente ao Poder Executivo do Estado do Ceará;
- a Metodologia de Gerenciamento de Riscos, estabelecida pela Portaria CGE CE nº 05/2021, referente ao Poder Executivo do Estado do Ceará; e
- a ABNT NBR ISO 31000:2018, que fornece diretrizes para gerenciar riscos enfrentados pelas organizações.

Figura 13:

Figura 13 – Fluxo de implementação do gerenciamento de riscos



Fonte: Fluxograma de implementação do gerenciamento de riscos do Poder Executivo Estadual elaborado pela CGE CE.

Quer saber mais sobre o fluxo acima ?

Acesse esse link no site da CGE.

A CGE Ceará elaborou o modelo de Matriz de Riscos, a ser utilizado pelos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual do Ceará, que direciona a execução de cada uma dessas etapas, com notas e tabelas explicativas para cada informação, além do cálculo automático dos riscos inerente e residual.

O modelo de Matriz de Riscos pode ser acessado clicando-se na imagem a seguir:

Matriz de Riscos

6. GERENCIAMENTO DE RISCOS EM NOVE ETAPAS

6.1 Comunicação e Consulta

De acordo com a Política de Gestão de Riscos e a Metodologia de Gerenciamento de Riscos, ambas do Poder Executivo Estadual, a etapa de Comunicação e Consulta contempla a realização de atividades a fim de assegurar que os responsáveis pela implementação do processo de gestão de riscos e as partes interessadas compreendam os fundamentos sobre os quais as decisões são tomadas e as razões pelas quais ações específicas são requeridas.

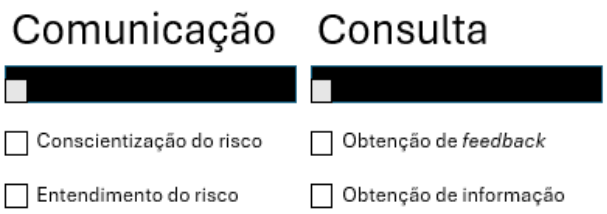
Conforme a norma ABNT NBR ISO 31000:2018, é importante que ocorra, durante **todas** as fases do processo de gestão de riscos, a comunicação e a consulta com as partes interessadas internas, bem como com as externas.

Portanto, é recomendável que os planos de comunicação e consulta sejam elaborados precocemente, abordando questões relacionadas aos riscos, suas causas, consequências (se conhecidas) e as medidas em andamento para lidar com eles.

Uma comunicação interna e externa eficaz é essencial para garantir que os responsáveis pela implementação do processo de gestão de riscos e as partes interessadas compreendam os princípios que sustentam as decisões, bem como os motivos pelos quais ações específicas são necessárias.

Definindo melhor o tema, a norma ABNT NBR 31000:2018 estabelece que "a comunicação busca promover a conscientização e o entendimento do risco, enquanto a consulta envolve obter retorno e informação para auxiliar a tomada de decisão". A mesma norma também estabelece que a Comunicação "envolve compartilhar informação com públicos-alvo", enquanto Consulta inclui "o fornecimento de retorno pelos participantes, com a expectativa de que isto contribuirá para as decisões e sua formulação ou outras atividades".

Figura 14 – Comunicação e Consulta



Fonte: Elaboração própria, conforme ABNT NBR ISO 31000:2018.

Diante disso, os planos de comunicação e consulta são utilizados como forma de materializar o processo de comunicação e consulta de gerenciamento de riscos, pois, por meio deles, são estabelecidos os objetivos, as formas de transmissão das mensagens, os temas a serem abordados, além de outros pontos.

Para tanto, há um Modelo de Plano de Comunicação que pode orientar o órgão/entidade sobre quais estratégias utilizar. Clique aqui para ter acesso ao Modelo de Plano de Comunicação.

6.2 Seleção do Processo Organizacional

Conforme o Manual de Orientações Técnica de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Estadual (2023), entende-se por processo um conjunto de atividades sequenciadas e relacionadas entre si que têm como

finalidade transformar insumos em produtos e serviços. Sendo assim, nesta etapa, os gestores das áreas operacionais dos órgãos e entidades deverão:

- Selecionar os processos organizacionais que serão objeto de gerenciamento de riscos (preferencialmente os processos mais críticos)

- Identificar os responsáveis por cada processo organizacional selecionado (com auxílio da área tática)

Para a seleção dos processos organizacionais, podem ser utilizados critérios para priorização que podem ser qualitativos ou quantitativos.

Seleção Qualitativa de Processos	• Variáveis com certo grau de subjetivismos: **Exemplos:** impacto social e ambiental, satisfação dos serviços, qualidade na execução dos processos
Seleção Quantitativa de Processos	• Variáveis que podem ser mensurados em alguma medida: **Exemplos:** reclamações, valores envolvidos, quantidade de servidores relacionados aos processos.

Fonte: Adaptado de MOT CGE (2022)

Na priorização de processos podem ser adotadas variáveis qualitativas e quantitativas de forma conjugada. Para tanto, deve-se buscar alguma metodologia de normalização dos dados, de modo que tais critérios possam compor uma mesma fórmula.

Dessa forma, a utilização de metodologia para a seleção de processo com base em variáveis tanto qualitativas como quantitativas permitirá de forma mais objetiva a seleção daqueles processos mais críticos da organização.

Você sabia o que é um processo crítico??

Processos Críticos

- São aqueles de natureza estratégica para o sucesso institucional;
- Em geral, são assim denominados os principais processos finalísticos, embora alguns processos de apoio possam ser considerados críticos pela importância ou impacto que possuem nos resultados institucionais;
- Podem dificultar ou impedir a realização dos objetivos estratégicos, quando não são gerenciados de forma adequada.

Como considerar um processo crítico?

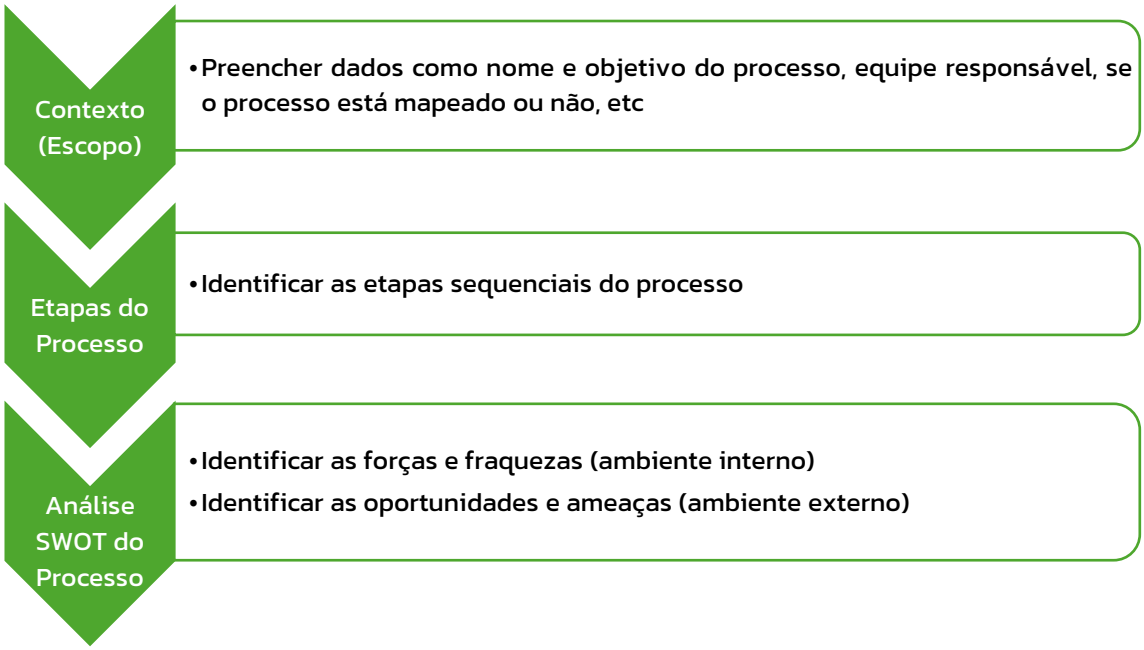
- Valores envolvidos;
- Nível de dificuldade na entrega dos produtos e serviços;
- Apresenta muitas reclamações;
- Apresenta muitos problemas na execução;
- Pode prejudicar a imagem do órgão na mídia;
- Recebe muitas recomendações de órgãos de controle;
- Outros.

Os responsáveis pelos processos organizacionais serão também responsáveis pelo seu gerenciamento de riscos e pela implementação das respostas aos riscos e das medidas de tratamento e controle.

6.3 Entendimento do Contexto

Nesta etapa, a área operacional, auxiliada pela área tática, irá identificar os objetivos do processo organizacional e elaborar a compreensão dos contextos externo e interno a serem considerados no gerenciamento de riscos.

A análise do contexto será feita em três passos:



Vamos ver como isso é feito?

Para os passos a seguir, um processo fictício de "Realizar licitação para aquisição de bens e serviços" em uma organização pública será utilizado como exemplo para o preenchimento das informações nos quadros.

Passo 01 – Contexto (Escopo)

Na Aba "CONTEXTO", preencher os dados[7] como mostra o quadro exemplificativo a seguir:

[7] Para ver esclarecimentos adicionais, basta posicionar o cursor do mouse sobre o item desejado na planilha da Matriz de Riscos que irá aparecer o comentário explicativo.

Quadro 1 – Contexto (Escopo)

CONTEXTO (ESCOPO)	
NOME DO PROCESSO	Realizar licitação para aquisição de bens e serviços
PROCESSO MAPEADO? (Sim/Não)	SIM
OBJETIVO DO PROCESSO	Assegurar a seleção da proposta mais vantajosa para a Administração Pública; assegurar tratamento isonômico entre os licitantes; evitar contratações com sobrepreço e superfaturamento; e incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável.
ÁREA RESPONSÁVEL PELO PROCESSO	Coordenadoria Administrativo-Financeira (COAFI)
EQUIPE RESPONSÁVEL	Fulano, Ciclano, Beltrano
SISTEMAS QUE APOIAM O PROCESSO	Sistema de Gestão Governamental por Resultados (S2GPR); Sistema de Cadastro de Fornecedores; e-Parcerias; LicitaWeb; LicitaGov-CE
LEIS E NORMAS RELACIONADAS AO PROCESSO	Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações e Contratos); Decreto nº 10.929/2022 (Procedimento Especial para consultas públicas); Lei Complementar Estadual nº 65/2008 (Sistema de Licitações do Estado do Ceará)
PARTES INTERESSADAS	Alta Administração, gestores e servidores do próprio órgão; SEPLAG; PGE; Sociedade.

Fonte: Exemplo no Modelo de Matriz de Riscos elaborado pela CGE CE.

Passo 02 – Etapas do processo

Identificar as etapas chaves sequenciais do processo:

Quadro 2 – Etapas do Processo

ETAPAS DO PROCESSO (1)
Realizar fase preparatória
Divulgar edital de licitação
Apresentar propostas e lances, quando for o caso
Realizar julgamento das propostas
Analisar habilitação
Analisar recursos
Homologar licitação

Fonte: Exemplo no Modelo de Matriz de Riscos elaborado pela CGE CE.

Passo 03 – Análise SWOT do Processo

Identificar as forças e fraquezas (relativas ao ambiente interno da organização) e as oportunidades e ameaças (relativas ao ambiente externo da organização) que estejam relacionadas ao processo:

Quadro 3 – Matriz SWOT

ANÁLISE SWOT (DO PROCESSO)	
FORÇAS	**OPORTUNIDADES**
Equipe capacitada e treinada; Servidores que atuam com ética na condução do processo licitatório; Boa reputação do órgão público perante a sociedade em relação às licitações; Cumprimento dos prazos processuais.	Abertura de novos mercados e surgimento de novas demandas; Incentivos fiscais e programas de apoio à inovação; Surgimento de novas tecnologias e ferramentas digitais; Tendências de Sustentabilidade;
FRAQUEZAS	**AMEAÇAS**
Processos Manuais; Resistência à mudança legislativa; Falta de inovação; Sistemas obsoletos ou desatualizados; Falta de um sistema automatizado integrado para monitorar todas as fases da licitação; Falta de pessoal no setor de licitações.	Instabilidade política e econômica; Desastres climáticos, ambientais; Insegurança jurídica mediante alterações e postergações da eficácia da Nova Lei de Licitações e Contratos.

Fonte: Exemplo no Modelo de Matriz de Riscos elaborado pela CGE CE.

6.4 Identificação dos Riscos

Primeiramente, será apresentada a "sintaxe do risco", que consiste em:

"Devido a <**causas/fontes**>, poderá acontecer <**descrição da incerteza**>, o que poderá levar a <**descrição do impacto/consequência/efeito**> impactando no(a) <**dimensão de objetivo impactada**>".

Para o nosso exemplo temos:

Devido ao **baixo conhecimento dos servidores sobre o objeto a ser contratado**, poderá acontecer **especificação inconsistente do produto**, o que poderá levar a **contratação de produtos com baixa qualidade**, impactando no **resultado mais vantajoso para a Administração Pública**.

Dessa forma, pode-se dizer que o risco é composto por três elementos:

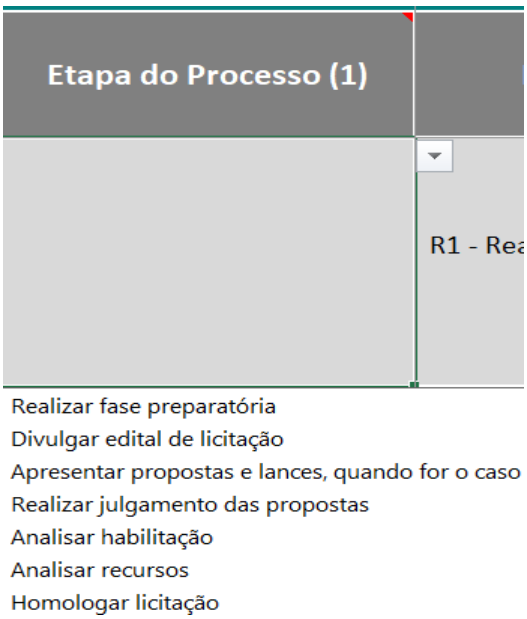
Figura 15 – Trinômio do Risco

Fonte: Elaboração própria, com base na ABNT NBR ISO 31000:2018.

Nesta etapa, serão identificados os eventos de risco que podem evitar, atrasar, prejudicar ou impedir o alcance do objetivo do processo selecionado, bem como suas causas e consequências. Essas informações serão preenchidas na Aba "RISCOS" da Matriz de Riscos.

Inicialmente, deve-se selecionar uma etapa do processo para a qual será identificado o evento de risco (Figura 16).

Figura 16 – Seleção da Etapa do Processo



Fonte: Exemplo no Modelo de Matriz de Riscos elaborado pela CGE CE.

Em seguida, deverá ser preenchido o risco na coluna "Evento de Risco (2)". Conforme já mencionado, os eventos de risco são aqueles que, caso ocorram, podem evitar, atrasar, prejudicar ou impedir o alcance do objetivo[8]. De forma simples, a pergunta que se faz é: o que pode dar errado em um determinado objetivo?

A título de sugestão, conforme consta na planilha, pode-se descrever o evento de risco como a execução deficiente / inadequada / inconsistente da etapa, como mostra a (Figura 17).

[8] O item *3 - IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS,* do Anexo Único da Portaria nº. 05/2021 da CGE-CE, fornece instruções adicionais que podem auxiliar nesta etapa.

Figura 17 – Exemplo de Evento de Risco

Etapa do Processo (1)	Poderá acontecer Evento de Risco (2)
Realizar fase preparatória	R1 - Realizar fase preparatória de forma deficiente
	R2 - [Etapa/Atividade de Execução + Deficiente, inadequado, inconsistente]

Fonte: Exemplo no modelo de Matriz de Riscos elaborado pela CGE CE.

Atenção! De acordo com o autor Kleberson de Souza, em seu Curso de Gestão de Riscos na Administração Pública (2022), a identificação de riscos não é uma ciência exata, mas sim uma arte e uma técnica que são aprimoradas ao longo do tempo e de iterações sucessivas. Conforme o projeto avança ou se desenvolve, novas rodadas de identificação podem ser conduzidas.

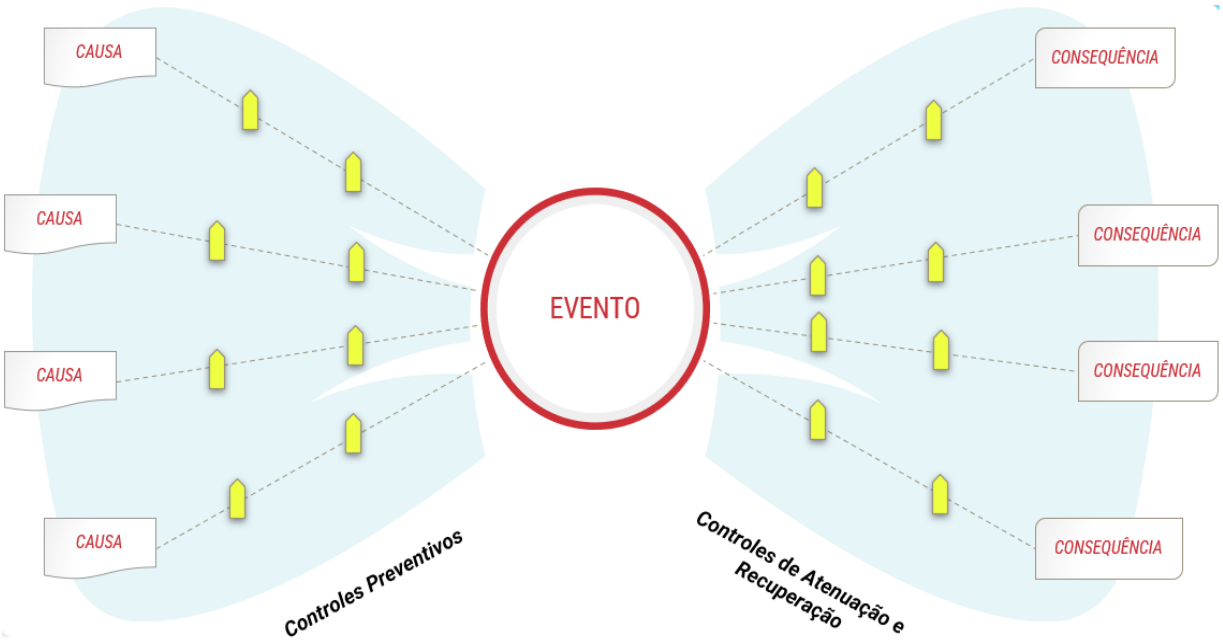
Mudanças nas fases, pessoal, infraestrutura, legislação ou outros aspectos relevantes podem trazer diferentes experiências e pontos de vista, afetando assim o reconhecimento de riscos.

Por isso, é recomendável tratar a identificação de riscos como um processo contínuo, periodicamente atualizado.

6.5 Análise dos Riscos

O diagrama *bow tie* a seguir mostra as relações entre as causas, evento, consequências e os controles internos preventivos e de atenuação e recuperação:

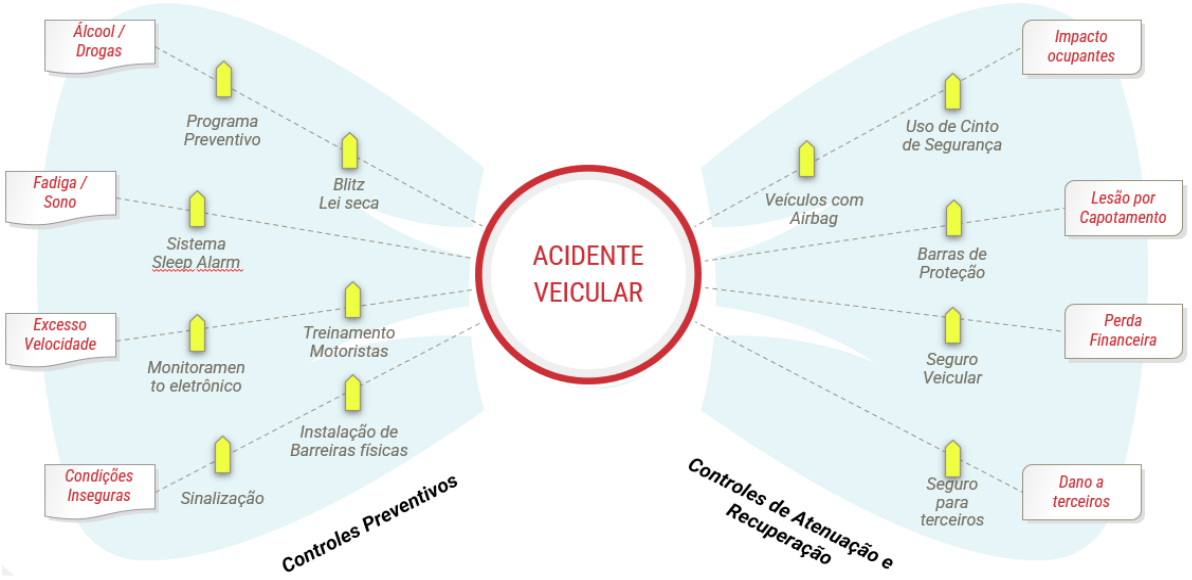
Figura 18 – Diagrama *bow tie* de Evento de Risco



Fonte: Guia Inventário de Riscos e Controles nas Contratações Públicas (SCGE PE, 2022).

Vamos exemplificar?

Figura 19 – Exemplo de diagrama *bow tie* para um evento de risco



Fonte: Guia Inventário de Riscos e Controles nas Contratações Públicas (SCGE PE, 2022).

Nesta etapa, a área operacional, com auxílio da área tática, irá identificar as possíveis causas, consequências e os controles existentes para prevenir a ocorrência dos riscos e diminuir o impacto de suas consequências nos objetivos organizacionais.

A análise de riscos será feita em cinco passos:

Causas
- Relacionar as causas dos eventos de risco

Fonte do Risco
- Identificar a fonte do risco relacionada a cada causa

Categoria do Risco
- Identificar a categoria predominante do risco

Consequências
- Relacionar as consequências para cada evento de risco

Controles internos
- Identificar os controles internos existentes (preventivos e de atenuação e recuperação)

Passo 01 – Causas

Na aba "RISCOS" da Matriz de Riscos, preencher as causas relacionadas a cada evento de risco no quadro a seguir:

Quadro 4 – Causas relacionadas ao Evento de Risco

devido a Causas (3)
Deficiência no Planejamento
Comunicação ineficiente entre as áreas envolvidas
Cópia de Editais anteriores sem adequações
Influência de terceiros na licitação

Fonte: Exemplo no Modelo de Matriz de Riscos elaborado pela CGE CE.

As causas são os motivos que podem promover a ocorrência do risco. Nesse momento, as fraquezas e ameaças identificadas na análise SWOT podem, em regra, ser indicativos de fontes (causas) de riscos do processo.

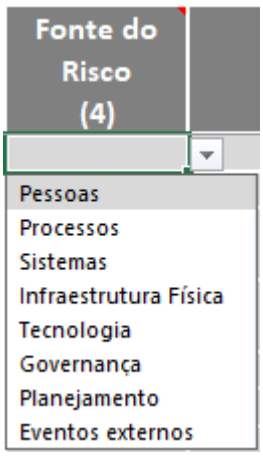
Recomenda-se priorizar as causas raízes ou as causas mais relevantes ao evento de risco.

Tenha em mente que a ausência de controles ou falhas nos controles não são considerados causas para eventos de risco!

Passo 02 – Fonte do Risco

Ao clicar na célula correspondente, irá aparecer uma seta ao lado. Clique na seta e irão aparecer as opções de fonte do risco. Escolha a fonte do risco que mais se adequa a cada causa correspondente:

Quadro 5 – Fontes do Risco



Fonte: Exemplo no Modelo de Matriz de Riscos elaborado pela CGE CE.

As fontes de risco e exemplos de vulnerabilidades são apresentadas no quadro a seguir. Eles constam na aba "Fontes de Risco" da Matriz de Riscos.

Quadro 6 – Definições e exemplos de Fontes de Risco e Vulnerabilidades

	**Pessoas** • Em número insuficiente; sem capacitação; perfil inadequado; desmotivadas, alta rotatividade, desvios éticos.
	**Processos** • Mal concebidos (exemplo: fluxo, desenho); sem manuais ou instruções formalizadas (procedimentos, documentos padronizados); sem segregação de funções, sem transparência;
	**Sistemas** • Obsoletos; sem manuais de operação; sem integração com outros sistemas; inexistência de controles de acesso lógico / backups, baixo grau de automação.
	**Infraestrutura física** • Localização inadequada; instalações ou leiaute inadequados; inexistência de controles de acesso físico.
	**Tecnologia** • Técnica ultrapassada / produto obsoleto; falta de investimento em TI; tecnologia sem proteção de patentes; processo produtivo sem proteção contra espionagem, controles insuficientes sobre a transferência de dados.
	**Planejamento** • Ausência de planejamento; planejamento elaborado sem embasamento técnico ou em desacordo com as normas vigentes, objetivos e estratégias inadequados, em desacordo com a realidade.

Governança

- Competências e responsabilidades não identificadas ou desrespeitadas; centralização ou descentralização excessiva de responsabilidades; delegações exorbitantes;
- Falta de definição de estratégia de controle para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão;
- Deficiência nos fluxos de informação e comunicação; produção e/ou disponibilização de informações, que tenham como finalidade apoiar a tomada de decisão, incompletas, imprecisas ou obscuras;

Eventos externos

- Ambientais: mudança climática brusca; incêndio, inundação, epidemia.
- Econômicos: oscilações de juros, de câmbio e de preços, contingenciamento, queda de arrecadação, crise de credibilidade, elevação ou redução da carga tributária.
- Políticos: novas leis e regulamentos, restrição de acesso a mercados estrangeiros, ações de responsabilidade de outro(s) gestor(es); "guerra fiscal" entre estados, conflitos militares, divergências diplomáticas.
- Sociais: alterações nas condições sociais e demográficas ou nos costumes sociais, alterações nas demandas sociais, paralisações das atividades, aumento do desemprego.
- Tecnológicos: novas formas de comércio eletrônico, alterações na disponibilização de dados, reduções ou aumentos de custo de infraestrutura, aumento da demanda de serviços com base em tecnologia, ataques cibernéticos.
- Infraestrutura: estado de conservação das vias de acesso; distância de portos e aeroportos; interrupções no abastecimento de água, energia elétrica, serviços de telefonia; aumento nas tarifas de água, energia elétrica, serviços de telefonia.
- Legais/jurídicos: novas leis e normas reguladoras; novos regulamentos; alterações na jurisprudência de tribunais; ações judiciais.

Fonte: Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Governamental do Poder Executivo Estadual do Ceará (MOT CGE CE, 2022), acesse aqui.

Passo 03 – Consequências

Preencher as consequências relacionadas a cada evento de risco:

Quadro 7 – Consequências do Evento de Risco

o que poderá levar a Consequências (5)
Aumento de custos
Atrasos na execução do contrato
Problemas com a qualidade dos produtos
Litígios e judicialização
Violação da isonomia e competitividade

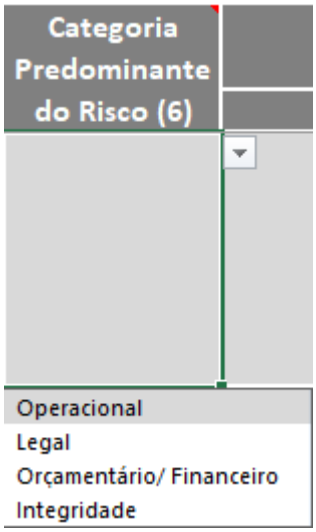
Fonte: Exemplo no Modelo de Matriz de Riscos elaborado pela CGE CE.

As consequências são os resultados provocados pelos eventos de risco que impactam negativamente no atingimento dos objetivos da organização. Deve-se evitar consequências de impacto final, uma vez que fica difícil fazer o gerenciamento do risco.

Passo 04 – Categoria do Risco

Ao clicar na célula correspondente, irá aparecer uma seta ao lado. Clique na seta e irão aparecer as opções de categoria do risco. Para a escolha da categoria a que o risco pertence, recomenda-se que seja analisada a causa de maior relevância para sua ocorrência:

Quadro 8 – Categorias do Risco



Fonte: Exemplo no Modelo de Matriz de Riscos elaborado pela CGE CE.

As categorias de risco com suas descrições são apresentadas no quadro a seguir. Elas também constam na aba "Categoria Risco" da Matriz de Riscos.

Quadro 9 – Categorias do Risco e suas descrições

	**Operacional** • Eventos que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade, normalmente associado a falhas, deficiências ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas.
	**Legal** • Eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade.
	**Financeiro / orçamentário** • Eventos que podem comprometer a capacidade do órgão ou entidade de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações.
	**Integridade** • Eventos relacionados à corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta que podem comprometer os valores e padrões preconizados pelo órgão ou entidade e a realização de seus objetivos.

Fonte: Portaria CGE CE nº 05, de 03 de fevereiro de 2021.

Passo 05 – Controles internos

Segue a definição de controles internos:

Controles internos são um conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, conferências, trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que os objetivos organizacionais serão alcançados.

Existem dois tipos de controles internos:

Controles Preventivos

- Atuam sobre as possíveis causas do risco, prevenindo a sua ocorrência.

Controles de Atenuação e Recuperação

- Executados após a ocorrência do risco com o objetivo de diminuir o impacto das suas consequências.

Os controles internos que devem ser identificados são apenas aqueles que já existem na organização!

Nesse passo, devem ser identificados os controles internos existentes que podem prevenir ou atenuar o impacto em relação a cada evento de risco:

Quadro 10 – Controles internos preventivos e de atenuação e recuperação

Controles Internos	
Preventivos (7)	**de Atenuação e Recuperação (8)**
Capacitação e Treinamento para os servidores; Procedimentos Padronizados e Checklists; Planejamento e Estudos Preliminares; Consulta a especialistas e ao mercado.	Aplicação de penalidades e sanções; Plano de contingência; Cláusulas contratuais de flexibilidade, aditivos; Diálogo com os licitantes.

Fonte: Exemplo no Modelo de Matriz de Riscos elaborado pela CGE CE.

Que tal exemplos de Controles Internos ?

- Câmeras de vigilância
- Uso de senhas

- Reconhecimento facial
- Realização de inventário periódico no patrimônio
- Segregação de funções
- Ponto eletrônico para registro de frequência

6.6 Avaliação dos Riscos

É importante saber a diferença entre os dois tipos de riscos existentes:

Risco Inerente

- Risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer medidas de controle que reduzam ou possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou de seu impacto.

Risco Residual

- Risco a que uma organização está exposta após a implementação de medidas de controle para o tratamento do risco.

A Figura 20 representa o conceito de risco inerente ao mostrar operários fazendo uma refeição no topo de um prédio, sem utilizar nenhum equipamento de segurança contra uma eventual queda.

Já a Figura 21 exemplifica o conceito de risco residual ao exibir pessoas fazendo uma refeição em um restaurante suspenso a 50 metros de altura, utilizando aparato de segurança que os protege contra uma queda.

Figura 20 – Risco inerente

Fonte: Notícia O Globo .Acesso em: 04 abr. 2024.

Figura 21 – Risco residual

Fonte: Guia Folha UOL. Acesso em: 05 abr. 2024.

Nesta etapa serão avaliados o risco inerente e os controles existentes para que, em seguida, seja calculado automaticamente o risco residual.

Inicialmente, deve-se avaliar a probabilidade de o evento de risco ocorrer, sem que seja considerada a atuação dos controles[9].

Importante: a probabilidade tem relação direta com as **causas** do risco. Assim, é recomendável que, ao avaliar a probabilidade, seja realizada uma leitura cuidadosa das causas informadas.

A probabilidade é preenchida selecionando-se um dos valores da lista suspensa da coluna "Probabilidade" da aba "RISCOS" da Matriz de Riscos (Figura 22). As escalas de probabilidade são apresentadas no Quadro 11 e também se encontram descritas na aba "Escalas Impacto e Probabilidade" da Matriz de Riscos.

Figura 22 – Níveis de probabilidade do Risco

Poderá acontecer Evento de Risco (2)	devido a Causas (3)	o que poderá levar a Consequências (5)	Probabilidade (9)	Impacto (10)
R1 - Realizar fase preparatória de forma deficiente	Deficiência no Planejamento	Aumento de custos		
	Comunicação ineficiente entre as áreas envolvidas	Atrasos na execução do contrato		
	Cópia de Editais anteriores sem adequações	Problemas com a qualidade dos produtos		
	Influência de terceiros na licitação	Litígios e judicialização		
		Violação da isonomia e competitividade		
R2 - [Etapa/Atividade de Execução + Deficiente, inadequado, inconsistente]			01 - Muito baixo 02 - Baixo 05 - Médio 08 - Alto 10 - Muito Alto	

Fonte: Exemplo no Modelo de Matriz de Riscos elaborado pela CGE-CE.

Quadro 11 – Escalas de probabilidade

PROBABILIDADE	DESCRIÇÃO DA PROBABILIDADE (desconsiderando os controles)	PESO
Muito baixa	Improvável (Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade).	1

[9] *Em alguns casos pode-se ter dificuldade em avaliar a probabilidade do risco sem os controles, como, por exemplo, quando existe um sistema (controle) por meio do qual a atividade sempre foi realizada. Nesses casos pode-se considerar que quanto mais complexa é a atividade, maior é a probabilidade. Por exemplo, a compra de peças de aeronaves tende a ser mais complexa que a compra de material de escritório e, consequentemente, com maior probabilidade de não ser realizada adequadamente.*

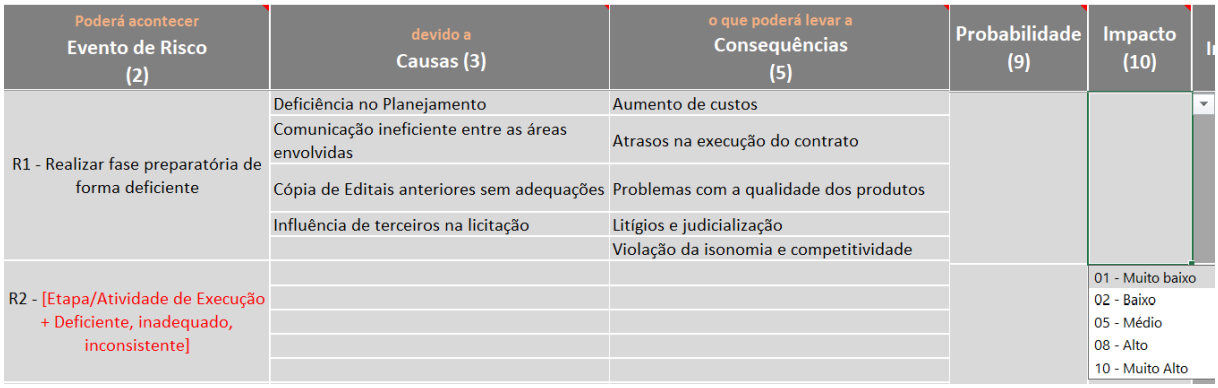
PROBABILIDADE	DESCRIÇÃO DA PROBABILIDADE (desconsiderando os controles)	PESO
Baixa	Rara (De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade).	2
Média	Possível (De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade).	5
Alta	Provável (De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade).	8
Muito alta	Praticamente certa (De forma inequívoca o evento ocorrerá, pois as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade).	10

Fonte: Portaria CGE CE nº 05, de 03 de fevereiro de 2021.

Em seguida deverá ser avaliado o impacto do risco, selecionando-se um dos valores da lista suspensa da coluna "Impacto" (Figura 23). As escalas de impacto são apresentadas no Quadro 12 e estão disponíveis na aba "Escalas Impacto e Probabilidade" da Matriz de Risco.

Importante: o impacto tem relação direta com as **consequências** do risco. Assim, é recomendável que, ao avaliar o impacto, seja realizada uma leitura cuidadosa das consequências informadas.

Figura 23 – Níveis de impacto do Risco



Fonte: Exemplo no Modelo de Matriz de Riscos elaborado pela CGE-CE.

Quadro 12 – Escalas de impacto

IMPACTO	DESCRIÇÃO DO IMPACTO NOS OBJETIVOS, CASO O EVENTO OCORRA	PESO
Muito baixo	Mínimo impacto nos objetivos do processo organizacional.	1
Baixo	Pequeno impacto nos objetivos do processo organizacional.	2
Médio	Moderado impacto nos objetivos do processo organizacional, porém recuperável.	5
Alto	Significativo impacto nos objetivos do processo organizacional, de difícil reversão.	8
Muito Alto	Catastrófico impacto nos objetivos do processo organizacional, de forma irreversível.	10

Fonte: Portaria CGE CE nº 05, de 03 de fevereiro de 2021.

O risco inerente, resultante da multiplicação dos valores de probabilidade e impacto, será calculado automaticamente quando forem preenchidos esses valores.

O Quadro 13 contém as classificações do risco inerente em função da probabilidade e do impacto.

Quadro 13 – Classificação do risco

Impacto	Muito Alto	10	Médio 10	Médio 20	Alto 50	Extremo 80	Extremo 100
	Alto	8	Baixo 8	Médio 16	Alto 40	Alto 64	Extremo 80
	Médio	5	Baixo 5	Médio 10	Médio 25	Alto 40	Alto 50
	Baixo	2	Baixo 2	Baixo 4	Médio 10	Médio 16	Médio 20
	Muito Baixo	1	Baixo 1	Baixo 2	Baixo 5	Baixo 8	Médio 10
			1	2	5	8	10
			Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
			Probabilidade				

Fonte: Portaria CGE CE nº 05, de 03 de fevereiro de 2021.

Após calculado o risco inerente, deverá ser avaliada a eficácia do conjunto dos controles preventivos e de atenuação, identificados na fase de análise. A eficácia dos controles pode ser compreendida como o quanto os controles contribuem para reduzir a probabilidade ou o impacto do risco.

O nível de eficácia dos controles deverá ser informado selecionando-se um valor na lista suspensa da coluna "Avaliação dos Controles" da aba "RISCOS" da Matriz de Riscos (Figura 24). As descrições dos níveis de eficácia dos controles estão dispostas no Quadro 14 e encontram-se na aba Escala "Controles e Níveis Risco" da Matriz.

Figura 24 – Avaliação dos controles

Controles Internos		Probabilidade (9)	Impacto (10)	Risco Inerente (11)	Avaliação dos Controles (12)	Risco Residual (13)
Preventivos (7)	de Atenuação e Recuperação (8)					
Capacitação e Treinamento para os servidores; Procedimentos Padronizados e Checklists; Planejamento e Estudos Preliminares; Consulta a especialistas e ao mercado.	Aplicação de penalidades e sanções; Plano de contingência; Cláusulas contratuais de flexibilidade e aditivos; Diálogo com os licitantes.	05 - Médio	10 - Muito Alto	50	0,8 - Fraco	40
					1,0 - Inexistente 0,8 - Fraco 0,6 - Mediano 0,4 - Satisfatório 0,2 - Forte	

Fonte: Exemplo no Modelo de Matriz de Riscos elaborado pela CGE-CE.

Quadro 14 – Níveis de eficácia dos controles

NÍVEL DE EFICÁCIA	DESCRIÇÃO	FATOR DE AVALIAÇÃO
Inexistente	Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	1
Fraco	Controles têm abordagens *ad hoc*[10], tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas.	0,8
Mediano	Controles implementados, mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes do risco devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas.	0,6
Satisfatório	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.	0,4
Forte	Controles implementados podem ser considerados a "melhor prática", mitigando todos os aspectos relevantes do risco.	0,2

Fonte: Portaria CGE CE nº 05, de 03 de fevereiro de 2021.

Ao preencher a nota dos controles, é automaticamente calculado o risco residual (Figura 24). O risco residual é aquele a que o órgão/entidade está exposto após a implementação dos controles, sendo seu valor determinante na definição do tratamento dado ao risco, conforme será explicado a seguir.

[10] *Controle ad-hoc: baseia-se na utilização de mecanismos não formais que promovem o controle, normalmente em ambientes muito dinâmicos e de grande complexidade.*

6.7 Tratamento dos Riscos

A partir do nível do risco residual, calculado com base no risco inerente e na eficácia dos controles, deve-se informar se o risco será priorizado ou não (Figura 25).

Em regra, a decisão por priorizar o risco ocorrerá quando o risco residual estiver além do apetite a risco definido para o órgão ou entidade. No caso do Poder Executivo do Estado do Ceará[11], o padrão é priorizar os riscos com nível Alto ou Extremo (Quadro 15).

Figura 25 – Priorização dos riscos

Probabilidade (9)	Impacto (10)	Risco Inerente (11)	Avaliação dos Controles (12)	Risco Residual (13)	Classificação (14)	Priorizado (15)	Justificativa (16)	Opções de tratamento (17)
05 - Médio	10 - Muito Alto	50	0,8 - Fraco	40	RA - Risco Alto			
						Sim Não		

Fonte: Exemplo no Modelo de Matriz de Riscos elaborado pela CGE-CE.

[11] A Portaria nº. 05/2021 da CGE-CE propõe que, nos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual do Ceará, sejam priorizados os riscos classificados como Alto ou Extremo. No entanto, o Órgão ou Entidade poderá definir um apetite a risco diferente, desde que observadas as orientações do Decreto Estadual 33.805/2020 (Política de Gestão de Riscos) e da própria Portaria.

Quadro 15 – Atitude perante o risco

CLASSIFICAÇÃO DO RISCO RESIDUAL	AÇÃO
Risco Baixo	**Nível de risco dentro do apetite a risco**, mas é possível que existam oportunidades que podem ser exploradas assumindo-se mais riscos, como diminuir o nível dos controles.
Risco Médio	**Nível de risco dentro do apetite a risco**. Geralmente nenhuma medida especial é necessária, porém requer monitoramento, a fim de manter o risco nesse nível ou reduzi-lo sem custos adicionais.
Risco Alto	**Nível de risco além do apetite a risco**. O risco deve ser comunicado ao gestor da área e ter uma ação tomada em período determinado[12].
Risco Extremo	**Nível de risco muito além do apetite a risco**. Qualquer risco nesse nível deve ter uma resposta imediata e ser comunicado à área de atuação estratégica e ao responsável pelo processo[13].

Fonte: Elaboração própria, tendo como referência a Portaria CGE CE nº 05, de 03 de fevereiro de 2021.

Caso decida-se por não priorizar um risco de nível superior ao apetite definido, ou mesmo tratar um risco dentro do nível de apetite, deverá ser informado o motivo dessa decisão na coluna "Justificativa" da aba "RISCOS" (Figura 26).

Caso o risco seja priorizado, deve ser definida a opção de tratamento para o risco (Figura 26).

Caso se decida por implementar novos controles para reduzir o risco ou

---

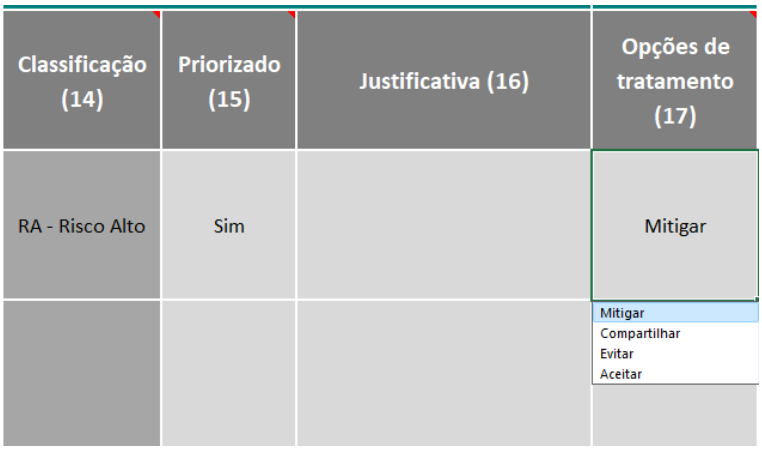
[12] Postergação de medidas só deverá ocorrer com autorização do gestor da área em comum acordo com responsável pelo processo.

[13] Postergação de medidas só deverá ocorrer com autorização da área de atuação estratégica.

mesmo melhorar os controles já existentes, deve ser selecionada a opção *Mitigar*.

O Quadro 16 descreve as opções de tratamento disponíveis.

Figura 26 – Opções de tratamento



Fonte: Exemplo no Modelo de Matriz de Riscos elaborado pela CGE-CE.

Quadro 16 – Opções de tratamento do risco

OPÇÃO DE TRATAMENTO	NÍVEIS DE RISCO PARA OS QUAIS A OPÇÃO É RECOMENDADA	DESCRIÇÃO	EXEMPLOS DE AÇÕES
Mitigar	Alto ou Extremo	Implementar controles que possam diminuir as causas ou as consequências dos riscos, identificadas na etapa de Análise de Riscos.	• Diversificar produtos e serviços oferecidos • Estabelecimento de limites orçamentários • Otimizar processo decisório
Compartilhar		Pode-se compartilhar o risco por meio de terceirização ou apólice de seguro, por exemplo. Normalmente um risco é compartilhado quando a implementação de controles não apresenta um custo/benefício adequado.	• Seguro contra perdas imprevistas • Participação em acordos, convênios • Terceirização de processos não finalísticos • Contratos específicos

OPÇÃO DE TRATAMENTO	NÍVEIS DE RISCO PARA OS QUAIS A OPÇÃO É RECOMENDADA	DESCRIÇÃO	EXEMPLOS DE AÇÕES
Evitar		Evitar o risco significa encerrar o processo organizacional. Normalmente isso ocorre quando a implementação de controles (mitigar) apresenta um custo muito elevado e não há entidades dispostas a compartilhar o risco.	• Abandonar um projeto ou programa • Decisão de não empreender novas iniciativas/atividades que possam originar os riscos
Aceitar	Baixo ou Médio	Nessa situação, nenhum novo controle será implementado para mitigar o risco	• "Fazer a própria seguridade" contra perdas • Confiar em proteções naturais no portfólio • Compatibilidade com o apetite a risco

Fonte: Adaptação da Portaria CGE CE nº 05/2021, com base em Gestão de Riscos (Superior Tribunal de Justiça, 2016).

No modelo de Matriz de Risco, as medidas de tratamento devem ser registradas na aba "TRATAMENTO". Essas medidas são fundamentais para diminuir a probabilidade ou o impacto do risco residual nos objetivos da organização, devendo serem implementadas prioritariamente para atuar nas causas raízes[14].

Importante: Na coluna "Opções de Tratamento (17)", deverá ser selecionado apenas o filtro "Mitigar", pois para as outras opções de tratamento (Aceitar, Compartilhar e Evitar), não serão estabelecidas medidas de tratamento e controle.

---

[14] Causa raiz é a origem fundamental de um problema, representando a causa primária que, se corrigida, previne a recorrência do problema.

As medidas de tratamento e controle são, basicamente, os controles internos a serem implementados para atuar nos riscos. Lembre-se que os controles preventivos atuam sobre as causas, com o objetivo de reduzir a probabilidade da ocorrência do evento de risco. Já os controles de atenuação e de recuperação atuam nas consequências do evento de risco, com o intuito de reduzir o seu impacto.

Figura 27 – Aba Tratamento

Opções de Tratamento (17)	Etapa do Processo (1)	Evento de Risco (2)	Medida de Tratamento e controle (18)	Objetivos (19)	Área Responsável (20)
Mitigar	Realizar fase preparatória	R1 - Realizar fase preparatória de forma deficiente			

Fonte: Exemplo no Modelo de Matriz de Riscos elaborado pela CGE-CE.

Como realizar o tratamento aos riscos ?

Inicialmente, deve ser informada a medida de tratamento e controle (Figura 27), ou seja, aquilo que deverá ser adotado para reduzir a probabilidade ou o impacto do risco residual, de maneira que seu nível fique dentro da faixa de apetite a riscos definida pela organização.

Exemplo: caso o nível de risco residual seja alto e o nível do apetite a risco seja médio, deverão ser adotadas medidas de tratamento e controle para reduzir o nível de risco residual para médio ou baixo.

Com relação à escolha das medidas de tratamento, devem ser observadas algumas diretrizes:

- somente propor medidas de tratamento possíveis de se implementar;
- antes de se propor novos controles, deve-se avaliar a possibilidade de melhorar ou de extinguir controles já existentes; e

- sejam quais forem as medidas, observar sempre critérios de eficiência e eficácia[15] da sua implementação.

Na coluna "Objetivos" da aba "TRATAMENTO" da Matriz de Risco (Figura 28) deverão ser informados os benefícios esperados com a implementação da medida.

Em seguida deverá ser informada a "Área Responsável" (Figura 28) por implementar a medida de tratamento. Observe que cada medida deverá ter uma única área responsável.

No entanto, se as iniciativas definidas no Plano de Tratamento envolverem outras áreas, essas deverão ser informadas na coluna "Área(s) Corresponsável(is)".

Importante: a proposta de plano de tratamento deverá ser encaminhada[16] para as áreas corresponsáveis, para que essas validem as iniciativas de que participarem.

Na coluna "Servidor Responsável" (Figura 28) deverá ser informado o nome do responsável pela implementação das medidas de tratamento. Cada medida deverá ter um único servidor responsável. Esse servidor também será encarregado de monitorar e reportar a evolução da implementação.

Na coluna "Descrição das Medidas de Tratamento" (Figura 28) deve-se descrever como será implementada a medida de tratamento e controle.

---

[15] De maneira resumida, "eficácia" diz respeito à capacidade de atingir os objetivos, enquanto "eficiência" tem relação com o uso racional de recursos, evitando desperdícios.

[16] Esse encaminhamento cabe ao servidor responsável pela medida.

Figura 28 – Plano de Tratamento

Medida de Tratamento e controle (18)	Objetivos (19)	Área Responsável (20)	Área(s) corresponsável(is) (21)	Servidor responsável (22)	Descrição das Medidas de Tratamento (23)
Implementação de Sistema de Monitoramento Eletrônico de Licitações	Acompanhar em tempo real todas as etapas do processo licitatório, detectando irregularidades e garantindo transparência	Departamento de Tecnologia da Informação	Departamento de Licitações	Fulano	O sistema monitorará automaticamente os registros e atividades das licitações, alertando sobre qualquer anomalia ou desvio dos padrões estabelecidos. Serão implementados controles de acesso e criptografia para garantir a segurança das informações.
Capacitação e Conscientização sobre Ética e Integridade nos Processos Licitatórios.	Promover uma cultura organizacional de ética e integridade, reduzindo os riscos de condutas antiéticas nos processos licitatórios	Departamento de Recursos Humanos	Departamento de Compliance e Ética	Beltrano	Serão realizados treinamentos periódicos para os colaboradores envolvidos nos processos licitatórios, abordando temas como ética, transparência, conflito de interesses e prevenção à corrupção. Também serão divulgadas campanhas de conscientização e comunicação interna sobre a importância da conduta ética
Estabelecimento de Comitê de Ética e Compliance para Licitações.	Assegurar a conformidade e transparência nos processos licitatórios, identificando e mitigando riscos e conflitos de interesse	Departamento de Compliance e Ética	Departamento de Licitações	Sicrano	O Comitê será responsável por revisar regularmente os processos licitatórios, garantindo a aderência aos padrões éticos e legais. Serão implementadas análises de riscos e auditorias internas para identificar e corrigir desvios, além de promover treinamentos regulares sobre ética e compliance para os envolvidos nos processos.

Fonte: Exemplo no Modelo de Matriz de Riscos da CGE CE.

Finalmente, deverão ser informados o custo estimado e as datas previstas de início e de término da implementação da Medida de Tratamento.

O Quadro 17 contém uma descrição resumida de cada informação do Plano de Tratamento.

Quadro 17 – Informações do Plano de Tratamento

COLUNA	DESCRIÇÃO
Medida de Tratamento e controle	Medida adotada com o intuito de reduzir a probabilidade ou o impacto do risco. Importante: • propor medidas possíveis de implementar; • avaliar a possibilidade de aprimorar controles existentes; • considerar custo-benefício (eficiência) e eficácia.
Objetivos	Benefícios esperados com a implementação da medida.
Área Responsável	Área responsável por implementar a medida de tratamento e controle. Cada medida deverá ter uma única unidade responsável. *Ex.: Gestão Superior, Coordenação de Tecnologia da Informação etc.*
Área(s) corresponsável(is)	Outras áreas envolvidas na implementação da medida. *Ex.: Assessoria de Comunicação.*

COLUNA	DESCRIÇÃO
Servidor responsável	Nome do servidor responsável pela implementação da medida. Esse servidor também será o responsável por monitorar e reportar a evolução da implementação. Cada medida deverá ter um único servidor responsável.
Descrição das Medidas de Tratamento	Informar como a medida de tratamento será implementada.
Custo	Custo estimado para implementação da medida de tratamento e controle.
Início da Implementação	Datas previstas de início e término da implementação da medida de tratamento e controle.
Término da Implementação	

Fonte: Elaboração própria, baseada na Portaria CGE-CE nº 05/2021 e no Guia de Gerenciamento de Riscos da Secretaria da Controladoria Geral do Estado de Pernambuco (1ª edição. Jan/2021).

6.8 Monitoramento e Análise Crítica

O Decreto Estadual nº 33.805/2020 e a Portaria CGE nº 05/2021 estabelecem que as atividades de Monitoramento e Análise Crítica têm como objetivo a verificação e supervisão crítica contínua, com o propósito de identificar mudanças no desempenho requerido ou esperado para determinar a adequação, suficiência e eficácia da gestão de riscos.

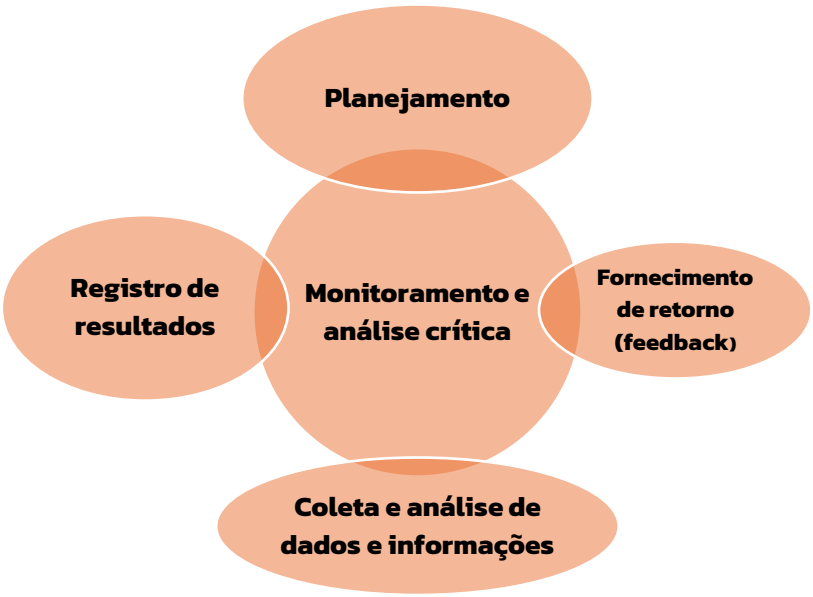
Além disso, a ABNT NBR ISO 31000:2018 destaca que ambas devem ocorrer ao longo de **todos os estágios** do processo, bem como os resultados advindos do Monitoramento e da Análise Crítica sejam integrados na gestão de desempenho, aferição e relatos da entidade.

A Portaria CGE nº 05/2021 detalha que o monitoramento "deve ser realizado pela área de atuação operacional responsável pelo processo organizacional, em conjunto com a área de atuação tática". Além disso, o decreto supracitado declara que "compete a **todos os servidores** do órgão ou entidade comunicar a situação dos níveis de riscos e da efetividade das medidas de controles implementadas nos processos organizacionais em que estiverem envolvidos ou que tiverem conhecimento".

Portanto, fica claro que a etapa de Monitoramento e Análise Crítica deve ocorrer ao longo de todo o processo de gestão, cabendo a todos os servidores.

Por fim, a Figura 29 elenca as partes que compõem o Monitoramento e a Análise Crítica.

Figura 29 – Partes componentes do Monitoramento e Análise Crítica



Fonte: Elaboração própria, conforme a Portaria CGE CE nº 05, de 03 de fevereiro de 2021.

Apesar de caber a todos os servidores do órgão ou entidade comunicarem sobre a situação dos níveis de risco e da efetividade de controles implementados, o monitoramento, no âmbito do processo de gerenciamento

de riscos, deve ser realizado pela área de atuação operacional responsável pelo processo organizacional e pela área de atuação tática, assim como mostra o Quadro 18, no qual são apresentados os campos para registro da atividade de Monitoramento.

Tais atividades objetivam que ocorram as seguintes fases:

- ✓ Garantir que os controles sejam eficazes e eficientes;
- ✓ Analisar as ocorrências dos riscos;
- ✓ Detectar mudanças que possam requerer revisão dos controles e/ou Plano de Tratamento; e
- ✓ Identificar os riscos emergentes.

Quadro 18 – Aba Monitoramento da Matriz de Risco

	MONITORAMENTO DA ÁREA RESPONSÁVEL				MONITORAMENTO DA ASSESSORIA DE CONTROLE INTERNO	
Área Responsável (20)	Descrição das Medidas de Tratamento (23)	Datas Realizadas		Observações (29)	Situação (30)	Data de realização (31)
		Início (27)	Término (28)			
Coordenadoria de Auditoria	O sistema monitorará automaticamente os registros e atividades das licitações, alertando sobre qualquer anomalia ou desvio dos padrões estabelecidos. Serão implementados controles de acesso e criptografia para garantir a segurança das informações.	02/05/2024	02/08/2024	A medida de tratamento encontra-se em implementação.	Em andamento	02/06/2024

Fonte: Exemplo no Modelo de Matriz de Riscos elaborado pela CGE CE.

Segue a descrição de cada campo apresentado no Quadro 18:

- **Área Responsável (20)** - Área organizacional responsável pela implementação da medida de tratamento e controle.
- **Descrição das Medidas de Tratamento (23)** - Breve descrição sobre a implementação da medida de tratamento e controle (como será implementada).
- **Início (27)** – Data de início da implementação do monitoramento.
- **Término (28)** – Data de término da implementação do monitoramento.
- **Observações (29)** – Caso haja algo a adicionar, não sendo obrigatório.
- **Situação (30)** – Situação / Acompanhamento da implementação da medida de tratamento e controle.
- **Data de realização (31)** – data em que foi realizada a ação de monitoramento.

Por fim, convém que a etapa de monitoramento e análise crítica ocorra em todas as etapas do processo de gerenciamento de riscos, o que inclui o planejamento, coleta, análise de dados e informações, registro de resultados e fornecimento de retornos (feedback).

6.9 Registro e Relato

Esta etapa corresponde às atividades referentes ao registro documental e relato das atividades por meio de mecanismos apropriados para fornecer informações para tomada de decisão por parte dos gestores.

Registro

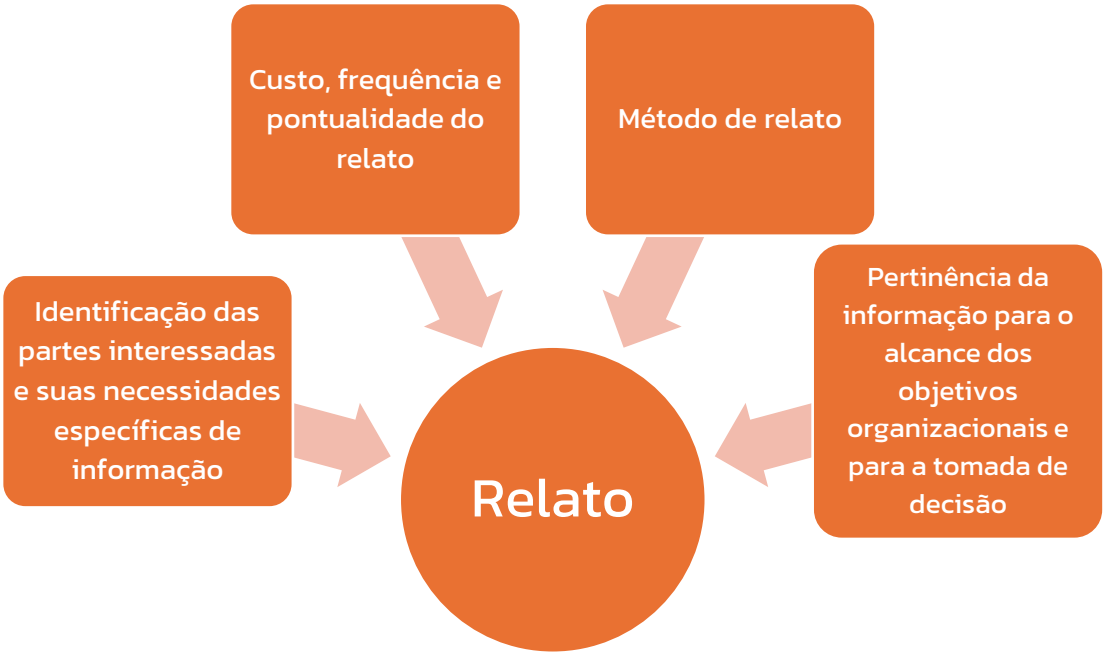
É importante que as decisões relativas à criação, retenção e manuseio de informações documentadas levem em consideração o seu uso, a sensibilidade da informação e os contextos interno e externo.

Frequentemente, a documentação do processo de gerenciamento de riscos é exigida para demonstrar conformidade com requisitos legais ou para mostrar a devida diligência, devendo ser composta, preferencialmente, por:

Relato

O Relato é parte integrante da governança do órgão e entidade. Tem como objetivo melhorar a qualidade da comunicação entre as partes interessadas e auxiliar a direção superior na tomada de decisões.

Diversos fatores devem ser considerados para que o relato alcance seu objetivo, dentre eles:



O modelo de Plano de Comunicação que foi mencionado na parte de "**Comunicação e Consulta**" cumpre com o propósito da atividade de Relato.

7. CONCLUSÃO

Neste documento, foi apresentado um Guia Prático de implementação de gerenciamento de riscos, que consiste em uma metodologia indispensável para órgãos e entidades em busca de uma abordagem estruturada e eficaz para lidar com as consequências e incertezas causadas pelos eventos de risco no atingimento dos objetivos organizacionais.

Ao compreender os contextos interno e externo, identificar riscos potenciais, avaliar sua probabilidade e impacto, e desenvolver estratégias de resposta adequadas, as organizações podem minimizar ameaças e aproveitar oportunidades de forma proativa.

A implementação bem sucedida do gerenciamento de riscos requer comprometimento organizacional, liderança forte e integração holística dos processos de gerenciamento de riscos em todas as áreas dos órgãos e entidades.

Espera-se, como resultado da aplicação deste Guia Prático, que os órgãos e entidades possam estabelecer uma cultura organizacional baseada no gerenciamento de riscos dos seus processos organizacionais, a fim de minimizar os impactos causados pelos eventos de riscos, melhorar a capacidade de tomada de decisões, adaptar-se às mudanças e alcançar seus objetivos de forma mais consistente e sustentável.

Este Guia Prático foi elaborado tendo como referências o Decreto Estadual nº 33.805/2020 (Política de Gestão de Riscos) e a Portaria CGE nº 05/2021 (Metodologia de Gerenciamento de Riscos).

Para esclarecimentos adicionais, o site da CGE CE contém os modelos de documentos a serem utilizados. Clique aqui para acessar o link.

REFERÊNCIAS

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 31000:2018** - Gestão de Riscos - Diretrizes. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: https://dintegcgcin.saude.gov.br/attachments/download/23/2018%20-%20Diretrizes%20-%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos_ABNT%20NBR%20ISO%2031000.pdf. Acesso em: 02 abr. 2024.

BRASIL. Controladoria Geral da União. **Metodologia de Gestão de Riscos**. Brasília, 2018. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/74036/1/Manual_Operacional.pdf. Acesso em: 03 abr. 2024.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Gestão de riscos**. Superior Tribunal de Justiça, Secretaria de Gestão Estratégica. — 2. ed. — Brasília : Superior Tribunal de Justiça — STJ, 2022. Disponível em: https://transparencia.stj.jus.br/wp-content/uploads/Gestao_de_riscos_V2.pdf. Acesso em: 05 abr. 2024.

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), 2020. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F78AF2FB50178D0CFAA61204A. Acesso em: 01 abr. 2024.

CEARÁ. Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará. **Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Estadual**. Ceará, 2022. Disponível em: https://www.cge.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/20/2022/12/MANUAL-DE-ORIENTACOES-TECNICAS-DA-ATIVIDADE-DE-AUDITORIA-INTERNA-VERSAO-FINAL-com-nova-capa-3.pdf. Acesso em: 02 abr. 2024

CEARÁ. **Decreto Estadual nº 33.805, de 09 de novembro de 2020**. Institui a Política de Gestão de Riscos do Poder Executivo do Estado do Ceará. Fortaleza: Governo do Estado do Ceará, 2020. Disponível em: https://www.cge.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/20/2020/11/Decreto-33805-2020-Politica-de-Gestao-de-Riscos-do20201110p01.pdf. Acesso em: 04 abr. 2024.

CEARÁ. **Lei Estadual nº 16.717, de 21 de dezembro de 2018**. Institui o Programa de Integridade do Poder Executivo do Estado do Ceará. Fortaleza: Assembleia Legislativa do Estado do Ceará, 2018. Disponível em: https://www.cge.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/20/2019/01/LEI-N%C2%BA16.717-21-de-dezembro-de-2018.pdf. Acesso em: 03 abr. 2024.

CEARÁ. **Portaria CGE CE nº 05, de 03 de fevereiro de 2021**. Institui a Metodologia de Gerenciamento de Riscos do Poder Executivo do Estado do Ceará. Fortaleza: Secretário de Estado Chefe da Controladoria e Ouvidoria Geral do Ceará, 2021. Disponível em: https://www.cge.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/20/2021/02/do20210209p01-PORTARIA-No05_2021..pdf. Acesso em: 04 abr. 2024.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada**. São Paulo: Atlas, 2007. Disponível em: https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOIIERMExecutiveSummaryPortuguese.pdf. Acesso em: 29 mar. 2024.

MINAS GERAIS. Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais. **Guia Metodológico de Gestão de Riscos de Processos**. Minas Gerais, 2021. Disponível em: https://cge.mg.gov.br/download/category/34-manuais-e-cartilhas?download=550:guia-metodologico-de-gestao-de-riscos-de-processos. Acesso em: 02 abr. 2024.

PERNAMBUCO. Secretaria da Controladoria Geral do Estado de Pernambuco. **Guia Prático de Gerenciamento de Riscos**. Pernambuco, 2022. Disponível em: https://www.scge.pe.gov.br/wp-content/uploads/2022/03/Guia-Pratico-de-Gerenciamento-de-Riscos-1.pdf. Acesso em: 04 abr. 2024.

SOUZA, Kleberson de. **Gestão de Riscos na Administração Pública**. Brasília, DF: 3R Capacita, 2022. Disponível em: https://3rcapacita.com.br/curso/gestao-de-riscos-na-administracao-publica-65-horas. Acesso em: 27 mar. 2024.

CEARÁ

GOVERNO DO ESTADO

CONTROLADORIA E OUVIDORIA
GERAL DO ESTADO