Prefeitura de Manaus

Metodologia de GESTÃO DE RISCOS DE INTEGRIDADE

Controladoria-Geral
Controladoria-Geral do Município

David Antônio Abisai Pereira de Almeida

Prefeito de Manaus

Marcos Sérgio Rotta

Vice-Prefeito de Manaus

Arnaldo Gomes Flores

Controlador-Geral do Município

Lucilene Florêncio Viana

Controladora-Adjunta do Município

Raimundo Nonato Marreiros de Oliveira

Ouvidor-Geral do Município

Elaboração

Joabe Cota Riker

Revisão

Gleuson Silva Chaves

Diagramação

Lorena Pereira

Manaus – AM

Prefeitura Municipal

2024

O que é **RISCO?**

Risco é definido como “o efeito da incerteza nos objetivos de uma organização” (Norma ABNT NBR ISO 31000:2009). Os efeitos do evento podem ser positivos ou negativos e significam um desvio em relação às expectativas. Assim, por exemplo, para a execução das atividades diárias da Controladoria-Geral do Município (CGM), com foco no cumprimento de todas as suas finalidades contínuas, há a existência de riscos e de incertezas em não atingir os objetivos institucionais do órgão. Portanto, têm-se que haverá um efeito negativo se o Gestor não se atentar para realizar o acompanhamento de todas as manifestações que sejam de interesse do órgão. Nesse sentido, o efeito desta incerteza, que é o risco, deve então ser: identificado; analisado; avaliado; e tratado de forma efetiva.

O que é **GESTÃO DE RISCOS?**

A Norma NBR ISO 31000:2009 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), informa que a Gestão de Riscos é “um conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere ao risco”. A cultura da Gestão de Riscos na CGM precisa começar a ser disseminada entre os servidores por meio de cursos de capacitação, manuais, e outras ações que visam a utilização do método apresentado neste Manual de Gestão de Riscos de Integridade da CGM, o qual contêm a contextualização, identificação, análise, avaliação e tratamento de riscos nos diversos ambientes de trabalho.

E por que é importante que os servidores da CGM façam Gestão de Riscos?

Por que realizar a **GESTÃO DE RISCOS?**

É de conhecimento geral que há riscos em todas as atividades institucionais, portanto, na CGM não seria diferente. Então, como confrontar esta situação? Com Gestão de Riscos. A Gestão de Riscos ocorre através do reconhecimento e tratamento dos riscos da instituição, ponderando a criticidade dos níveis de exposição e o potencial de alcance aos possíveis bloqueios que esses riscos podem gerar ao atingimento dos objetivos institucionais, à imagem do órgão e a quem ele representa, além claro, dos riscos de conformidade às normas vigentes. Nesse sentido, a cultura da Gestão de Riscos deve ser incorporada às práticas de melhorias nos processos de trabalho, nos projetos e nos procedimentos críticos da organização, fornecendo informações concisas que fomentem a correta tomada de decisão.

Para entender melhor a necessidade de realizarmos a Gestão de Riscos de Integridade na CGM, separamos os seguintes requisitos para a criação de um Sistema de Gestão de Riscos, sendo princípios para o gerenciamento de riscos de integridade:

- **Ser parte integrante dos processos organizacionais**
- **Ser parte da tomada de decisão**
- **Ser baseada em informações consistentes**
- **Considerar fatores humanos e culturais**
- **Ter foco na melhoria contínua da organização**
- **Possuir alta capacidade de reação às mudanças (resiliência)**

O Sistema de Gestão de **RISCOS DA CGM**

Além dos princípios para gerenciar riscos, o Sistema de Gestão de Riscos da CGM, para realizar um trabalho de excelência deve contar com uma estrutura robusta para executar o gerenciamento, através de processos específicos sobre como tratar esses riscos.

Portanto, o Sistema de Gestão de Riscos da CGM compreende uma estrutura de suporte à gestão de riscos que envolve três fundamentos:

1.Os Princípios para Gerenciar Riscos;
2.A Estrutura para Gerenciar Riscos; e,
3.O Processo para Gerenciar Riscos.

Note que a Gestão de Riscos da CGM deve ser realizada pelos próprios servidores por meio de documentos, acompanhamentos de quadros em planilhas ou por meio de sistema de informação, quando possível. Os servidores de cada setor da CGM devem estar envolvidos na utilização das melhores práticas e ferramentas, de acordo com cada caso, para identificar e tratar riscos em processos de negócios, ambientes específicos e em ativos operacionais, táticos e estratégicos do órgão.

Para aumentar a visão da Gestão de Riscos da CGM, vamos falar um pouco sobre cada um dos componentes do Sistema de Gestão de Riscos, apresentados enquanto fundamentos, acima:

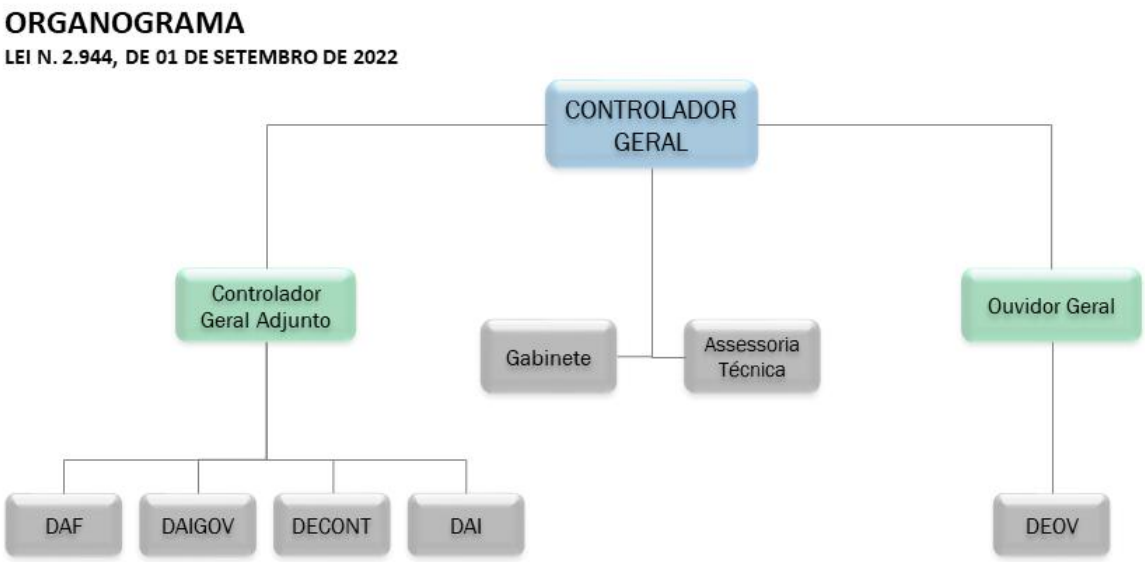
PRINCÍPIOS PARA **GERENCIAR RISCOS NA CGM**

A Política de Governança, Integridade e *Compliance* da Prefeitura de Manaus foi instituída em 2022 através de um arcabouço legal fundamentado na publicação dos Decretos de nº 5.436, 5.437 e 5.438, de 21 de dezembro, e no ano de 2023 foi lançado no âmbito municipal o Programa de Integridade e *Compliance* da Prefeitura de Manaus. Nesse sentido, entende-se que os princípios para gerenciar riscos estão inseridos nessa Política de Governança, Integridade e *Compliance* e por meio destes princípios é permitido a você, servidor, fundamentar suas ações de gestão de riscos no ambiente onde você labora.

Entre outros fundamentos mostrados acima, verifica-se que a gestão de riscos deve ser parte integrante dos processos organizacionais; ser parte da tomada de decisão; ser baseada em informações consistentes; considerar fatores humanos e culturais; ter foco na melhoria contínua da organização; e possuir alta capacidade de reação às mudanças (resiliência). Visto de forma geral, o processo de melhoria contínua está presente nas atividades organizacionais, sendo que esse é um dos princípios da Política de Gestão de Riscos da CGM. E você servidor pode contribuir para a melhoria contínua da organização através da identificação de riscos e do estabelecimento de controles que minimizem os riscos nos contextos estratégico, tático e operacional.

A ESTRUTURA **PARA GERENCIAR RISCOS**

Também presente no Sistema de Gestão de Riscos da CGM, a estrutura para gerenciar riscos é demonstrada através do próprio organograma da instituição, que traz no topo o Controlador-Geral do Município, e na base todos os servidores, apoiados cada um pelas respectivas diretorias.



SIGLAS:
DAF - Departamento de Administração e Finanças
DAIGOV - Departamento de Auditoria Interna Governamental
DECONT - Departamento de Controladoria
DAI - Departamento de Avaliação de Imóveis
DEOV - Departamento de Ouvidoria

A ESTRUTURA
PARA GERENCIAR RISCOS

A partir da implementação do Programa de Integridade e *Compliance* da Prefeitura de Manaus, todos os servidores da CGM devem estar atentos para identificar e gerenciar riscos em cada um dos seus setores, visando a melhoria contínua da estrutura de gerenciamento de riscos, por meio do monitoramento e análise crítica dos resultados encontrados. Os resultados, por sua vez, terão como ponto de partida a Matriz de Análise de Risco, a ser diagnosticada pelo agente de integridade e *compliance* da organização.

> "Os servidores devem estar aptos, e para isso, deve haver investimentos em capacitações e a divulgação de um Manual baseado na Política de Gestão de Riscos".

O Plano de Implementação da Política de Gestão de Riscos de Integridade na CGM deve oferecer uma infraestrutura com recursos para os próprios servidores conceberem e implementarem a gestão de riscos em cada setor, e realizarem a melhoria contínua da estrutura por meio de monitoramento e análise crítica dos resultados.

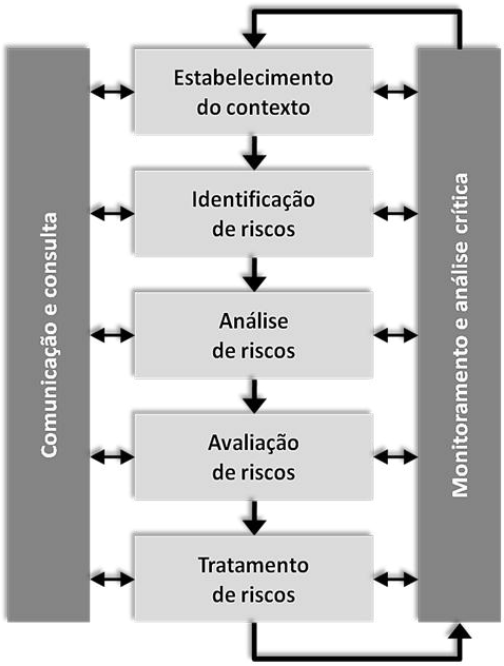
O Processo para
GERENCIAR RISCOS

O processo para gerenciar riscos é inerente a qualquer projeto. Ou seja, quando uma organização define seus Planos, no ato da elaboração dos seus fluxos de processos, ela deve ter em mente que alguns dos seus procedimentos podem incorrer em atos falhos, deste modo, esses fluxos devem ser dotados de previsões para que, caso algo ocorra de maneira equivocada, haja uma forma de minimizar e corrigir esses problemas.

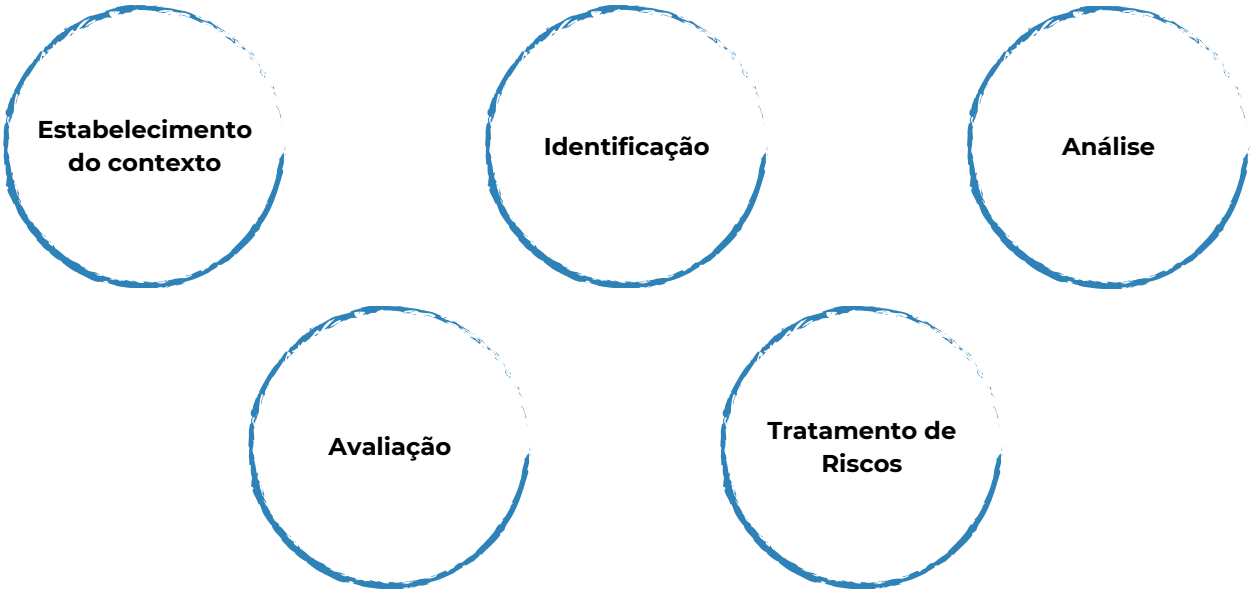
Esse processo de gerenciamento de riscos, deve ser então, claro e simples, para evitar a complexidade como um fator de potencialização dos riscos. Por isso, cada setor, quando da elaboração de seus fluxos de processos, deve listar critérios integrados à prática de suas atividades estratégicas em conformidade com a tomada de decisão da CGM.

Visão Geral da Metodologia DE GESTÃO DE RISCOS DA CGM

Agora que entendemos que a Gestão de Riscos deve fazer parte dos processos estratégicos da instituição, vamos estudar a Metodologia de Gestão de Riscos da CGM, planejada para ser realizada em sete etapas, relacionadas no infográfico a seguir, que representa os subprocessos da Metodologia de Gestão de Riscos, conforme a norma ISO 31.000:2009, que recomenda que o Processo de Gestão de Riscos (PGR) seja integrado na estrutura, operações e processos da organização, e que seja parte integrante da gestão do negócio e da tomada de decisão, podendo ser aplicado nos níveis estratégico, operacional, de programas e de projetos:



Observando o infográfico, podemos definir a metodologia como sendo a aplicação do processo para gerenciar riscos, utilizando-se de um conjunto de técnicas, ferramentas e critérios definidos por cada setor e que devem ser incorporados ao Manual de Gestão de Riscos da CGM . Notem que a estrutura principal é formada por cinco sub processos:



Para complementar temos a etapa de Comunicação e Consulta do lado esquerdo e, do lado direito, a etapa de Monitoramento e Análise Crítica, que correspondem ao processo de Melhoria Contínua.

Veremos no decorrer do texto, detalhadamente, cada um desses blocos demonstrados nesse infográfico, bem como o passo a passo ou a metodologia para realizar a gestão de riscos na CGM.

Onde Podemos Encontrar **RISCOS NA CGM**

Começaremos o estudo detalhado de cada uma das etapas da metodologia da Gestão de Riscos, onde veremos o estabelecimento do contexto, a identificação, a análise dos riscos, a avaliação e o tratamento dos riscos. Porém, antes disto, é necessário que conheçamos as situações onde podem ser identificados e avaliados os riscos.

Veja abaixo que existem basicamente três situações, sendo que a quarta é um misto das três primeiras.

a) Processos do Negócio

Aqui são considerados os procedimentos, atividades e tarefas que fazem parte de um processo específico da instituição, por exemplo, o processo de capacitação de pessoal da CGM, o processo de gestão e fiscalização de contratos, o processo de auditoria governamental, o processo de gestão estratégica, etc. Sendo que algumas ferramentas que podem ser utilizadas para mapear processos de negócios são: o fluxograma, o procedimento operacional padrão e o mapa mental.

Importante: Essas ferramentas precisam ser objeto de conteúdos programáticos em programas de capacitação sobre gestão de riscos, para que assim, todos os servidores tenham contato com o tema e consigam colocar em prática essas estratégias quando for necessário.

b) Ambiente Específico

Esta estrutura corresponde a locais de trabalho específicos como uma sala de reunião, o Gabinete do Secretário, a Ouvidoria, a sala de computadores, o almoxarifado e etc., sendo que cada ambiente deve ser composto por um ou mais responsáveis.

c) Ativos (Instrumentos de Gestão)

Existem vários ativos organizacionais também passíveis de gerar riscos, como os sistemas de informação que são utilizados internamente, a própria rede de Internet, um servidor de banco de dados, uma cadeira, um quadro de distribuição de energia, um automóvel, etc.

d) Estrutura Mista

Envolve mais de uma das três situações acima. Por exemplo, quando há o levantamento de riscos no processo de negócio do Departamento de Administração e Finanças (DAF), onde podem ser analisadas as atividades e rotinas do departamento, ao mesmo tempo, podem ser verificadas a ergonomia, a iluminação e o ar-condicionado para as pessoas que trabalham neste ambiente; e incluímos nisso também, a verificação dos sistemas utilizados nas atividades do setor, como por exemplo, o software que atende a Divisão de Recursos Humanos (DIVRH), realizando cálculos e gerando relatórios da folha de pagamento. Portanto, nessa composição, reúnem-se um misto das situações citadas nos itens a), b) e c).

Agora podemos entender um pouco mais sobre responsabilidades no processo de Gestão de Riscos.

As Responsabilidades PELA GESTÃO DE RISCOS DA CGM

As responsabilidades pela gestão de riscos na CGM seguem os pressupostos da Política de Integridade e *Compliance* do Município, e dentro desse escopo encontra-se a Gestão de Riscos. Então, para definir as Responsabilidades pela Gestão de Riscos, foi especificada uma escala de níveis para a Governança de Riscos que envolve setores e pessoas, conforme descrições abaixo:

Controlador-Geral e Controlador Adjunto

- Aprovar previamente e submeter à publicação a Política de Gestão de Riscos da CGM, bem como quaisquer futuras revisões;
- Aprovar, por ato próprio, o grau de tolerância a riscos da CGM;
- Realizar a escolha dos processos de trabalho que devam ter os riscos gerenciados e tratados com prioridade em cada área técnica, à vista da dimensão dos prejuízos que possam causar;
- Propor os níveis aceitáveis de exposição ao risco, de modo a consolidar a tolerância ao risco da Secretaria e dos Serviços Auxiliares da CGM;
- Realizar a seleção dos riscos que deverão ser priorizados para tratamento por meio de ações de caráter imediato, a curto, médio ou longo prazos ou de aperfeiçoamento contínuo; e,
- Definir as ações de tratamento a serem implementadas, bem como o prazo de implementação e avaliação dos resultados obtidos.

Departamento de Auditoria Interna Governamental (DAIGOV)

- Realizar auditorias internas baseadas em riscos;
- Auxiliar de forma sistemática a gestão de riscos da CGM com o objetivo de garantir sua eficácia e cumprimento de seus objetivos; e,
- Realizar auditoria de avaliação de controles internos visando aferir a adequação dos controles administrativos no enfrentamento de riscos.

Departamento de Controladoria (DECONT)

- Elaborar a metodologia a ser utilizada para condução do processo de gestão de riscos;
- Promover, em conjunto com os gestores de riscos, a identificação, análise e avaliação dos riscos inerentes às atividades institucionais, levando em consideração a sua relevância e probabilidade de ocorrência;
- Propor, em conjunto com os gestores de riscos as ações de tratamento e mitigação a serem adotadas para os riscos identificados, a partir dos graus de risco definidos;
- Contribuir com a elaboração e acompanhar a execução dos planos de ação para o tratamento dos riscos;
- Consolidar a avaliação de riscos da CGM, por meio da elaboração de relatórios semestrais;
- Submeter ao Controlador-Geral a proposta de grau de tolerância ao risco da CGM;
- Apoiar e conscientizar os gestores sobre a importância da gestão de riscos e sobre a responsabilidade inerente a cada servidor da CGM;
- Contribuir para a definição do escopo e abrangência da auditoria interna nos trabalhos relacionados a riscos; e,
- Reportar ao Controlador-Geral os resultados das avaliações dos riscos, assim como o estágio de realização das ações para seu tratamento.

Departamento de Administração e Finanças (DAF)

- Diligenciar para o tratamento prioritário de riscos ligados à saúde e segurança do trabalho das pessoas que exercem atividades laborais na CGM, bem como da segurança patrimonial e pessoal à vista da dimensão dos prejuízos tangíveis e intangíveis que possam ocorrer com a materialização de situações de risco identificadas; e,
- Definir as ações de tratamento a serem implementadas, sobretudo quanto à essa temática, bem como definir os prazos de implementação e avaliação dos resultados obtidos.

Ouvidoria Municipal

- Mapear fluxos de encaminhamento de demandas da sociedade (sugestões/elogios); e,
- Promover o tratamento dos serviços de ouvidoria, evitando riscos institucionais para a Prefeitura de Manaus.

Gestores de Riscos[1]

- Contribuir nas atividades de identificação e avaliação dos riscos inerentes aos processos de trabalho sob sua responsabilidade;
- Gerenciar os riscos inerentes aos processos de trabalho sob sua responsabilidade, de forma a mantê-los em um nível de exposição aceitável;

- Implementar os planos de ação definidos para tratamento dos riscos inerentes; e,
- Comunicar sobre novos riscos inerentes aos seus processos e que não fazem parte da relação de riscos institucionais.

[1]. Podem ser gestores de riscos todos os servidores detentores de cargo em comissão e funções comissionadas de nível gerencial, assim definidos: o Secretário e os Subsecretários. Diretores, Chefes de Divisão, Gerentes e Assessores indicados por Portaria de designação.

Além de compromissos e responsabilizações, também é necessário que a organização aloque recursos apropriados para a gestão de riscos. Tais recursos podem ser Pessoas, Processos, Tecnologia da Informação, Treinamentos, dentre outros.

Os Recursos APROPRIADOS PARA A GESTÃO DE RISCOS DA CGM

Veja abaixo os principais recursos que podem ser utilizados na Gestão de Riscos da CGM

a) Pessoas

O recurso “Pessoas” na estrutura da gestão de riscos é um importante reforço, somando-se às estruturas já existentes na de Auditoria Interna Governamental e Controladoria.

A figura abaixo resume a alocação de pessoas para a gestão de riscos:

AUTORIDADE	RESPONSABILIDADES
Controlador-Geral e Controlador Adjunto	Autoridade máxima da gestão de riscos, responsável por estabelecer a Política e por aprovar o nível de tolerância aos riscos da CGM.
Departamento de Auditoria Interna Governamental (DAIGOV)	Departamento responsável pela avaliação contínua do processo de gestão de riscos e pelo monitoramento contínuo da eficácia e da eficiência dos controles internos aplicados para mitigar riscos.
Departamento de Controladoria (DECONT)	Departamento responsável pelo processo de gestão de riscos dos níveis estratégico, tático e operacional, cabendo dar suporte aos gestores de riscos no processo de identificação, avaliação e tratamento dos riscos.
Departamento de Administração e Finanças (DAF)	Departamento que, devido à importância e intangibilidade dos ativos que devem proteger, recebe destaque no processo de gestão de riscos da CGM.
Ouvidoria Municipal	Departamento que amplia a participação cidadã na gestão municipal através de uma ampla estrutura de atendimento e oferta de serviços.
Gestores de Riscos	Servidores responsáveis por reconhecer a existência de riscos em suas atividades, definir a estratégia de tratamento, por adotar medidas necessárias, e por aplicar os controles internos para mitigação de riscos e registro contínuo de eventos de risco.

b) Processos

Por ser o principal recurso da CGM referente ao Processo de Gestão de Riscos, o Manual de Gestão de Riscos define uma metodologia comum, uma vez que, baseado na ISO 31000:2009, padroniza a linguagem de gerenciamento de riscos e facilita desde a identificação até o tratamento de riscos que impactam nos processos, procedimentos e atividades da CGM.

c) Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)

A Tecnologia da Informação é fundamental no registro de eventos, nas análises de causa e efeito, na elaboração de relatórios, na avaliação de riscos e no monitoramento das estratégias de tratamento. É preciso realizar investimentos em ferramentas que possuam em suas funcionalidades a possibilidade de:

- Reunir conhecimentos e controles abrangentes sobre segurança da informação e gestão de riscos; e,
- Realizar o monitoramento de cenários prospectivos, incluindo também o gerenciamento de riscos estratégicos.

A CGM pode também, fazer uso de plataformas digitais gratuitas, como a Plataforma do Google, que por exemplo, pode gerenciar o sistema de e-mail corporativo dos servidores. Além do correio eletrônico, a CGM pode utilizar outras funcionalidades como o Google Agenda, o Google Drive, Planilha Eletrônica, Editor de Textos, Ferramenta Gráfica e outras.

d) Treinamento

Este é o principal recurso para a implantação da Política de Gestão de Riscos na CGM, pois ele viabiliza a disseminação dessa cultura em nosso Órgão.

É somente por meio de um plano de treinamentos sobre Gestão de Riscos que se pode ampliar a sensibilização dos gestores de riscos através de ações de capacitação, ministradas presencialmente ou a distância (EaD), utilizando os ambientes e as tecnologias existentes na Prefeitura de Manaus.

e) Outros Recursos

Existem muitas ferramentas que podem ser utilizadas para ajudar a Gestão de Riscos:

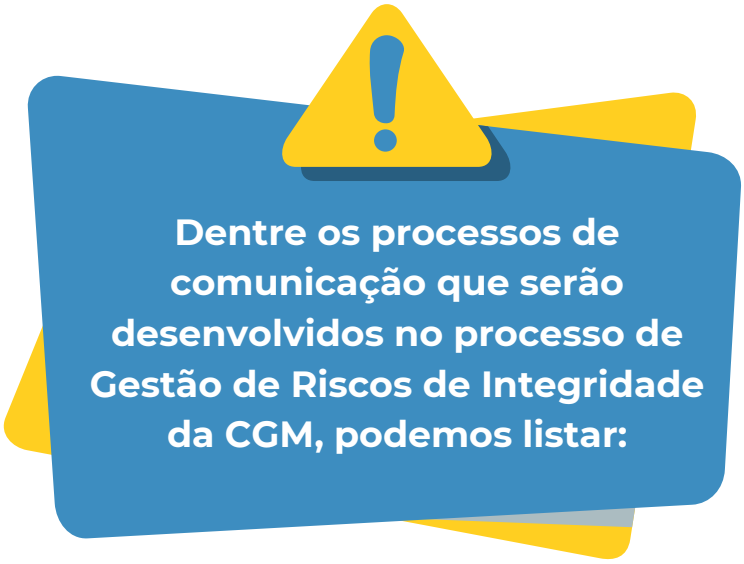
- Fluxogramas e ferramentas de mapeamento de processos;
- Ferramenta para avaliação de exposição a fatores de riscos - FMEA (Failure Mode & Effect Analisys Análise dos Modos e Efeitos de Falhas);
- Sistemas de controle orçamentário e financeiro; e,
- Bases de conhecimento de gestão de riscos de organizações públicas com nível de maturidade em gestão de riscos mais avançado, etc.

Os Processos de COMUNICAÇÃO UTILIZADOS NA GESTÃO DE RISCOS DA CGM

Todos nós já ouvimos a célebre frase "Isto não deu certo por falta de comunicação!".

Por este motivo, foi previsto na Metodologia de Gestão de Riscos de Integridade da CGM um processo voltado para a Comunicação.

Assim, as etapas da identificação, análise, avaliação e tratamento de riscos devem incluir a comunicação com as Partes Interessadas – que são os atores internos e externos que possuem expectativas em relação ao processo, mas não estão diretamente envolvidos em sua execução – e as Partes Envolvidas – que são atores internos responsáveis pela execução do processo e que também serão responsáveis pelo gerenciamento dos riscos e pela execução das respostas aos riscos identificados e tratados – visando principalmente legitimar o conhecimento sobre riscos e dar transparência às ações desenvolvidas.



Planos de Comunicação e Consulta:

As etapas do processo de gestão de riscos (contextualização, identificação, análise, avaliação e tratamento) devem ser desenvolvidas em conjunto com as partes interessadas e com as partes envolvidas, definindo como estas partes serão comunicadas e consultadas, formalizando o plano de comunicação de cada projeto de levantamento de riscos.

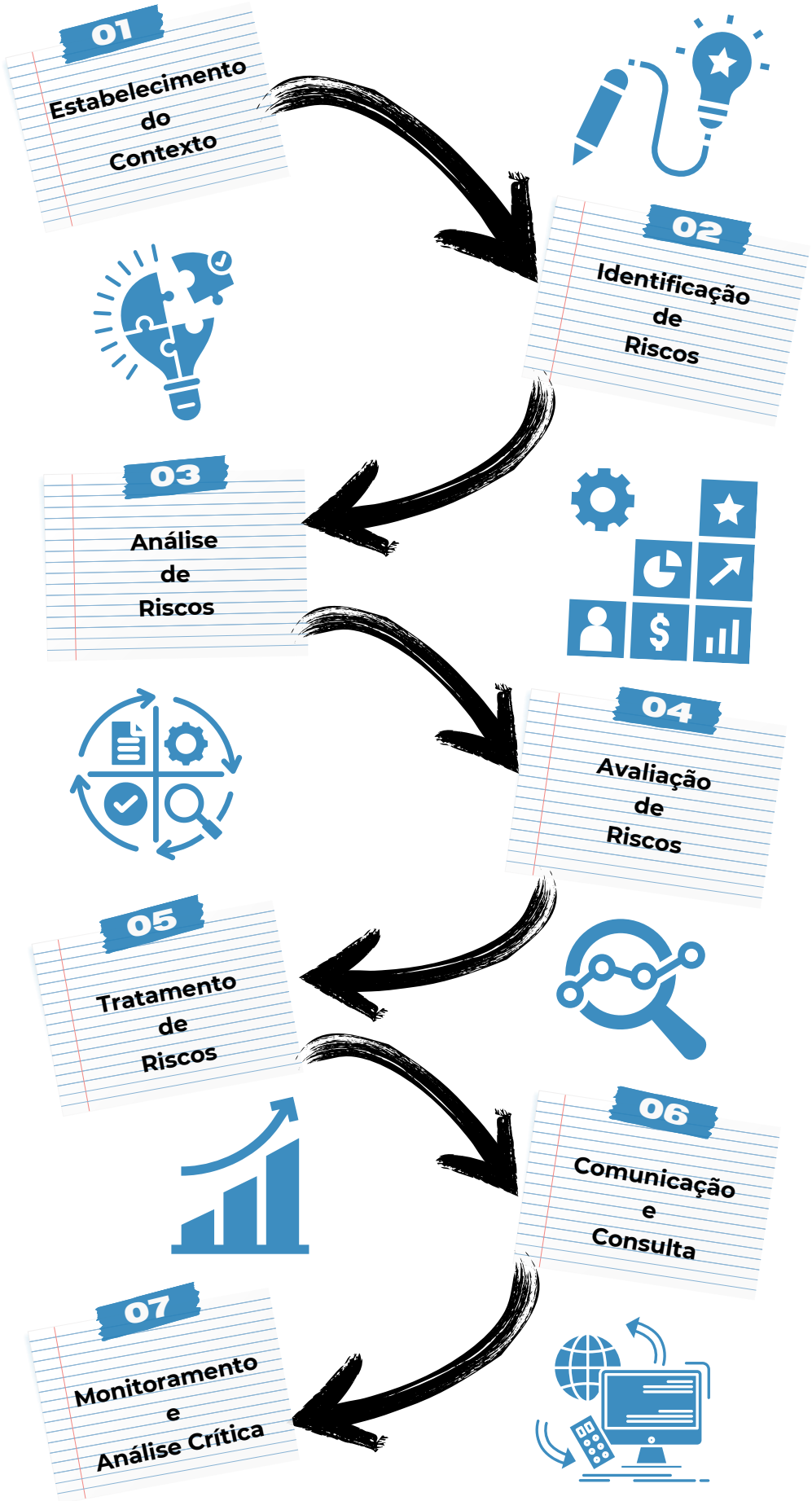
Registros de Eventos de Risco:

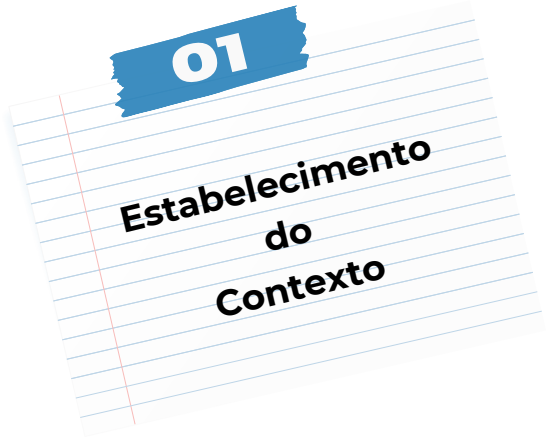
O monitoramento contínuo e a análise crítica acerca do processo de gestão de riscos devem se valer de um registro fiel dos eventos de riscos que venham a ocorrer, haja vista o controle da ocorrência dos eventos se constituir em ferramenta primária para a avaliação da eficácia dos controles internos aplicados, e para a definição da necessidade de se revisar planos de tratamento ou mesmo identificar novos riscos que estejam impactando os objetivos organizacionais, por isso é importante que o diagnóstico do risco seja realizado pelo agente de integridade e *compliance,* justo para evitar enviesamento de resultados.

Relatórios Gerenciais de Riscos:

Os riscos devem ser monitorados continuamente no intuito de servir como fonte de informações para o processo de tomada de decisão, o que poderá ser materializado pela emissão de relatórios gerenciais acerca da ocorrência de riscos e seus impactos na organização, além da prestação de contas dos gestores de riscos acerca das providências adotadas para mitigar os riscos já identificados.

ETAPAS DA METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS





O Estabelecimento do Contexto é a primeira etapa da Metodologia de Gestão de Risco, ou seja, funciona como uma espécie de filtro, e identifica as circunstâncias onde aparecem os eventos de riscos. Deste modo, a gestão de riscos deverá considerar o ambiente ou a situação delimitada nesta fase, que pode ser um processo de negócio, um ambiente específico ou um ativo da organização, conforme já visto quando entendemos onde podemos identificar riscos na CGM.

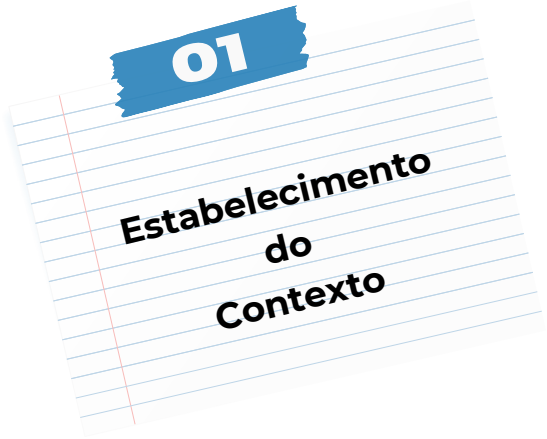
São necessários dois passos para se estabelecer o contexto, que são o Estabelecimento do Contexto Interno e Externo e o Estabelecimento do Contexto do Processo de Gestão de Riscos.

a)Estabelecimento do Contexto Interno e Externo

Para estabelecermos o contexto interno e externo, primeiramente devemos analisar indicadores existentes dentro e fora da situação em que estamos identificando riscos, por meio dos três itens seguintes:

a.1) Papel do Processo na Estratégia Institucional

Aqui avaliamos o impacto que o processo ou a situação escolhida para identificação de riscos tem para a CGM no sentido de alcançar seus objetivos organizacionais estratégicos.



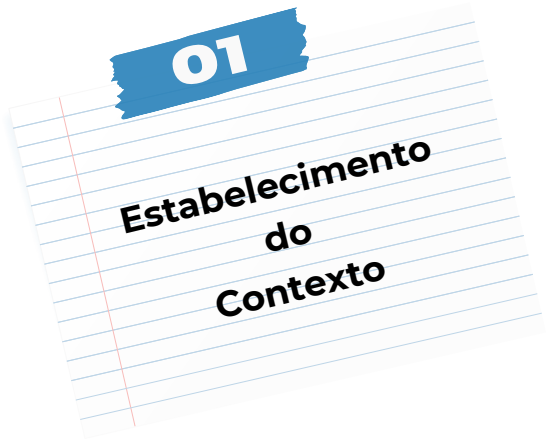
Um exemplo é o processo de pagamento de pessoal (unidade responsável: DAF). Por ser um processo que impacta diretamente em todos os recursos humanos da CGM, tem papel fundamental na estratégia institucional.

a.2) Análise do Ambiente Interno e Externo

As boas práticas de gestão estratégica recomendam conhecer os ambientes Interno e Externo que interagem com a estrutura escolhida para identificação de riscos. Uma das ferramentas indicadas para a análise destes ambientes, é a Matriz SWOT, que é uma ferramenta de gestão bastante conhecida e que apresenta resultados fidedignos se aplicados à Gestão de Riscos. A Matriz SWOT é de fácil aprendizado, portanto, àqueles servidores que não possuírem muito conhecimento, podem participar de cursos práticos de curta duração, inclusive on line.

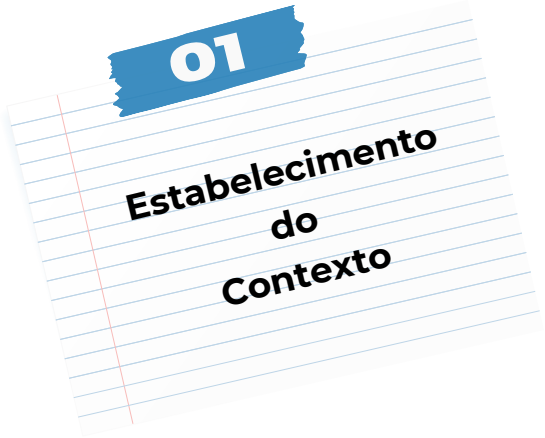
a.3) Identificação das Partes Interessadas e das Partes Envolvidas

Nesse caso, no âmbito do contexto do risco também participam os gestores de riscos, os servidores em geral, outros órgãos da administração pública municipal, órgãos de controle externo, entre outros, conhecidos como Partes Interessadas e Partes Envolvidas, que devem ser gerenciados porque, de algum modo, impactam nos resultados do processo.



Conforme visto anteriormente, “Partes Interessadas – são os atores internos e externos que possuem expectativas em relação ao processo, mas não estão diretamente envolvidos em sua execução – e as Partes Envolvidas – são atores internos responsáveis pela execução do processo e que também serão responsáveis pelo gerenciamento dos riscos e pela execução das respostas aos riscos identificados e tratados”.

PARTES INTERESSADAS	
INTERNAS	• Controlador-Geral • Conselho Municipal de Gestão Estratégica (CMGE) • Comitê de Governança Pública (CGov)
EXTERNAS	• Tribunal de Contas do Estado do Amazonas (TCE/AM) • Diretoria de Controle Externo da Administração do Município de Manaus do TCE/AM • Ministério Público de Contas do Estado do Amazonas • Ministério Público do Estado do Amazonas
PARTES ENVOLVIDAS (INTERNAS)	
• Diretoria de Auditoria • Diretoria de Administração e Finanças • Diretoria de Controladoria • Agente de Controle Interno • Agente de Integridade e *Compliance* • Gestores de Riscos	



b) Estabelecimento do Contexto do Processo de Gestão de Riscos

O contexto do processo da Gestão de Riscos envolve determinar os limites específicos do alvo escolhido para gestão de riscos, que é o escopo. Vamos entender melhor essa etapa:

b.1) Definição do Escopo da Avaliação de Riscos

O escopo da avaliação de riscos é a delimitação do que será avaliado e do alcance do nosso processo de levantamento de riscos.

Deste modo, se, por exemplo, determinarmos que o processo ou a situação a ser analisada quanto aos riscos é o processo de contratação de serviços de terceiros, então o escopo do levantamento e da avaliação de riscos ficará restrita a essa situação, isto é, ao processo de contratação de serviços de terceiros.

02

Identificação de Riscos

Após termos determinado nosso alvo (um processo de negócios, um ambiente específico ou um ativo) e termos delimitado o alcance das nossas ações (o escopo) da gestão de riscos, passaremos agora a questionar como um evento de risco pode se manifestar, quais suas possíveis causas e quais seus efeitos potenciais.

Precisamos relembrar que, como definido na Norma ISO 31.000:2009, “Um risco é formalmente definido como o efeito da incerteza nos objetivos organizacionais”; em outras palavras, “riscos são possíveis acontecimentos que podem ou não ocorrer (incerteza), e que se ocorrerem podem impedir ou atrapalhar o alcance dos objetivos de uma organização ou de um processo de negócio específico.”

Assim, por estas definições, um acontecimento de risco é a materialização de um evento de risco, que teve uma causa e, por conseguinte terá uma consequência. Logo abaixo temos um diagrama representativo do sistema de risco para ilustrar como um evento de risco pode se manifestar.

02

Identificação de Riscos

Por exemplo, um curto circuito na rede externa (CAUSA) provoca queda de energia elétrica na CGM (EVENTO) levando ao cancelamento de uma reunião da agenda do Controlador e atrasos no cronograma de entregas de trabalho de auditoria (CONSEQUÊNCIA).

Categorias de Riscos

Para identificar riscos, precisamos conhecer em quais categorias os riscos podem aparecer na CGM.

Para realizar uma boa Gestão de Riscos de Integridade na CGM é necessário subdividir os riscos em categorias:

CATEGORIA	DESCRIÇÃO
Riscos Estratégicos	Os riscos estratégicos estão associados à tomada de decisão que pode afetar negativamente o alcance dos objetivos da organização. Têm forte orientação externa e foco no longo prazo e planos genéricos de riscos.
Riscos Táticos	Os riscos táticos têm foco nos eventos de médio prazo identificados nos processos e ações em unidades de negócio ou departamentos (setores, divisões, gerências, etc).
Riscos Operacionais	Os riscos operacionais estão associados à ocorrência de perdas (produtividade, ativos, financeiras, etc.) resultantes de falhas, deficiências ou inadequação de processos internos, estrutura, pessoas, sistemas, tecnologia, assim como de eventos externos (catástrofes naturais, greves, fraudes). Têm foco no curto prazo e na definição de objetivos e resultados bem específicos.
Riscos de Comunicação	Os riscos de comunicação estão associados a eventos que podem impedir ou dificultar a disponibilidade de informações para a tomada de decisões e para cumprimento das obrigações de *accountability* (prestação de contas ao controle externo e à sociedade).
Riscos de Conformidade	Os riscos de conformidade (*compliance*) estão associados ao não cumprimento de princípios constitucionais, legislações específicas ou regulamentações externas aplicáveis ao negócio, bem como de políticas, normas e procedimentos internos.

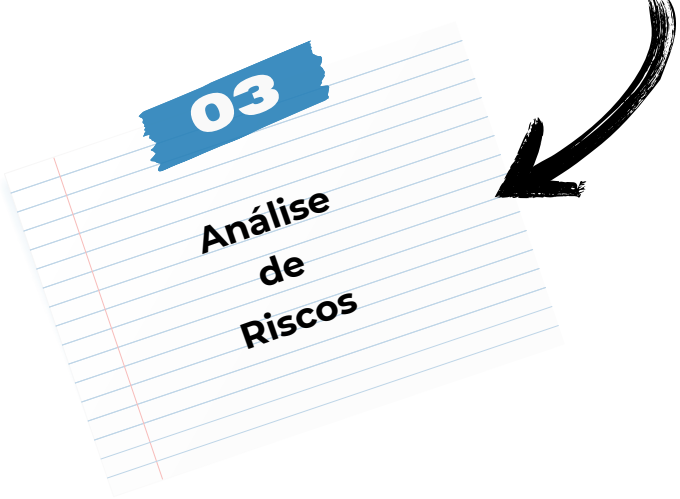
02

Identificação de Riscos

FERRAMENTAS PARA IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS NA CGM

Para acrescentar informações relevantes ao Sistema de Identificação de Riscos, trazemos abaixo outras possíveis ferramentas:

TÉCNICA	DESCRIÇÃO
Brainstorming	Em inglês significa "tempestade de ideias" e corresponde a uma técnica de geração de ideias em grupo dividida em duas fases: fase criativa, onde os participantes apresentam o maior número possível de ideias e a fase crítica, onde cada participante defende sua ideia com o objetivo de convencer os demais membros do grupo. Após isso são filtradas as melhores ideias, permanecendo somente aquelas aprovadas pelo grupo. A técnica é composta de quatro regras básicas: as críticas devem ser banidas (a avaliação das ideias deve ser guardada para momentos posteriores); a geração livre de ideias deve ser encorajada; foco na quantidade (quanto maior o número de ideias, maiores as chances de se ter ideias válidas); combinação e aperfeiçoamento de ideias geradas pelo grupo.
Entrevista / Julgamento de Especialistas	Entrevistas livres, semiestruturadas ou estruturadas conduzidas individualmente ou em grupo com pessoas com experiência no processo ou no projeto, demais envolvidos ou especialistas (que podem ser externos à organização).
Lista de Verificação (checklist)	Consiste em uma lista de itens, que vão sendo marcados como sim ou não, podendo ser utilizada por um membro da equipe, em grupo ou em uma entrevista.
BOW-TIE	É um diagrama assim denominado por parecer com uma gravata borboleta (bow-tie), com as causas prováveis do risco aparecendo primeiro, o efeito no meio e as consequências ao final. Pode ser utilizado, por exemplo, na Identificação e no Monitoramento do risco.
Fluxograma	Representação gráfica que apresenta os passos de um processo. Esta técnica é aplicada para compreender como os riscos ou os elementos de um sistema se interrelacionam.



Na etapa de análise de riscos, são dimensionadas duas variáveis que são a Probabilidade e o Impacto para depois, na avaliação do risco, ser encontrada, de forma estruturada, a Medida do Riscos, que é o produto das duas variáveis: Probabilidade x Impacto.

Análise de Controles

Vamos definir aqui “controles” como ferramentas utilizadas na atenuação (ou mitigação) de riscos. Para ilustrar, podemos citar como exemplo, detectores de incêndio como controles para reduzir o risco de incêndio na CGM. É fundamental que os gestores e os responsáveis pelos controles executem identificação, verificação e avaliação desses controles para garantir a eficácia do processo. Pode acontecer de já existirem controles quando o processo de análise de riscos iniciar. Neste caso, os níveis de probabilidade e do impacto da materialização de eventos de riscos são menores do que se não existisse controle nenhum. Por isso, os controles preexistentes devem ser devidamente registrados pelos gestores de riscos. Estes controles ajudarão tanto no processo de análise quanto no de avaliação de riscos.

03

Análise de Riscos

A ilustração abaixo mostra a relação entre os riscos e os controles:

Riscos Residuais e a Medida dos Riscos

Para explicar o que são os riscos residuais, é necessário que você observe o diagrama acima. Note que, após aplicarmos controles, o risco potencial ou risco inerente é reduzido e dá lugar ao risco residual. Este é o princípio do controle de riscos. Assim, os controles atenuam a Probabilidade da ocorrência e o Impacto das consequências.

Parâmetros Para Analisar e Avaliar Riscos Probabilidade e Impacto

Segundo a norma ABNT ISO 31.000:2009, os parâmetros utilizados para calcular, analisar e avaliar os riscos, são a Probabilidade e o Impacto. Estes parâmetros definem como os riscos serão demonstrados e como os riscos devem ser vistos para a correta tomada de decisão quanto ao tratamento, dentro do processo de negócio contextualizado.

Relembrando que risco é o efeito da incerteza nos objetivos da instituição, a probabilidade de ocorrência é definida como uma estimativa da incerteza se materializar. A probabilidade pode ser estimada a partir de relatórios e registros de ocorrências já existentes ou pela avaliação de controles internos preexistentes relacionados ao processo, ativo ou ambiente específico contextualizado.

Veja abaixo o quadro com a medida, o nível e a descrição da probabilidade, conforme o padrão estabelecido nesta Metodologia de Gestão de Riscos de Integridade.

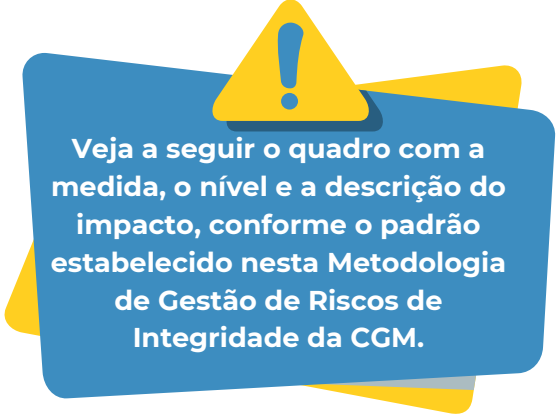
PROBABILIDADE DA OCORRÊNCIA		
MEDIDA	NÍVEL	**PROBABILIDADE**
1	Muito Baixo	Poderia ocorrer em circunstâncias excepcionais (altamente improvável).
2	Baixo	Não se espera que ocorra (improvável).
3	Médio	Pode ocorrer em algum momento (possível).
4	Alto	Provavelmente ocorrerá na maioria das circunstâncias (provável).
5	Muito Alto	Espera-se que ocorra na maioria das circunstâncias (muito provável).

A probabilidade pode ser estimada com base em ocorrência repetida do mesmo evento. Ou seja, se ocorreu uma vez e não foram implantados controles para atenuação ou mitigação do risco, muito provavelmente ocorrerá novamente, pois não foi reduzido o risco inerente.

Assim, se um risco ocorrer na maioria das circunstâncias, então a probabilidade é classificada como muito alta. Um risco com probabilidade alta é aquele que possivelmente ocorrerá na maioria das vezes.

Quando o risco ocorrerem em algum momento, mas não na maioria das vezes, ele é classificado como de probabilidade média. Riscos que não se espera que ocorram ou que só ocorreriam em circunstâncias excepcionais são classificados como de probabilidade baixa e muito baixa, respectivamente.

Por outro lado, definimos o impacto da ocorrência do risco como a consequência da ocorrência do risco para o processo, ativo ou ambiente específico contextualizado.



IMPACTO DA OCORRÊNCIA		
MEDIDA	**NÍVEL**	**IMPACTO**
1	Muito Baixo	Não compromete o alcance do objetivo organizacional ou a execução do processo associado; e/ou causa quantidade insignificante de desconformidades com a legislação vigente; e/ou não leva à responsabilização do gestor por ato de improbidade (insignificante).
2	Baixo	Não compromete o alcance do objetivo organizacional ou a execução do processo associado; e/ou causa pequena quantidade de desconformidades com a legislação vigente; e/ou não leva à responsabilização do gestor por ato de improbidade (tolerável).
3	Médio	Não compromete o alcance do objetivo organizacional ou a execução do processo associado; e/ou causa média quantidade de desconformidades com a legislação vigente; e/ou leva à responsabilização do gestor por ato de improbidade em baixo grau (moderado).
4	Alto	Dificulta o alcance do objetivo organizacional ou a execução do processo associado; e/ou causa grande quantidade de desconformidades com a legislação vigente; e/ou leva à responsabilização do gestor por ato de improbidade em médio grau (substancial/grave).
5	Muito Alto	Impede o alcance do objetivo organizacional ou a execução do processo associado; e/ou causa múltiplas desconformidades com a legislação vigente; e/ou leva à responsabilização do gestor por ato de improbidade em alto grau (severo/intolerável).

Assim como a probabilidade, o impacto também sofre influência direta da existência e suficiência de controles internos aplicados no processo de tratamento de riscos. Tanto a probabilidade quanto o impacto devem ser monitorados e avaliados continuamente.

Veja abaixo um exemplo com o impacto, em um trecho de matriz FMEA, para a fase de licitação de contratação pública:

PROCESSO	EVENTO DE RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	IMPACTO
Termo de Referência	Termo de referência insuficiente ou com requisitos inadequados	Falta de padronização de requisitos para contratações com objetos correlatos	Dificuldade em escolher a proposta mais vantajosa para a Administração; desperdício de recursos públicos	4 - Alto
Minuta do Edital	Alto número de impugnações do edital	Requisitos da contratação sem a clareza necessária ou com regras que excedem as disposições legais	Atraso no processo de contratações; não atendimento das necessidades institucionais	4 - Alto
Pregão Eletrônico	Pouca redução dos preços durante a fase competitiva que ocorre após o disparo do tempo aleatório	Licitantes ofertam lances muito próximos do menor lance	Contratação por valor maior que o que poderia ter sido contratado	3 - Médio
Execução Contratual	Inadimplemento de obrigações trabalhistas e previdenciárias pela contratada	Falha na conferência da documentação de regularidade trabalhista e previdenciária da contratada; não retenção de encargos	Responsabilização subsidiária ou solidária da Administração; descontinuidade dos serviços por motivo de greve ou paralisação	5 - Muito Alto

03

Análise de Riscos

A Relação Entre Probabilidade e Impacto = Medida de Risco

Vista de forma estruturada, a gestão de riscos estabelecida nesta Metodologia de Gestão de Riscos de Integridade da CGM, define que o produto entre a Probabilidade da ocorrência e o Impacto das consequências resulta na Medida de Risco. A Medida de Risco está presente em cada processo ou instrumento de gestão avaliado.

A Medida de Risco assim definida será fundamental para o processo de análise e avaliação dos riscos contextualizados e identificados. Com estas medidas, os riscos serão classificados conforme seus parâmetros de probabilidade e impacto.

Vamos entender então como ocorre a Avaliação de Riscos:

04

Avaliação de Riscos

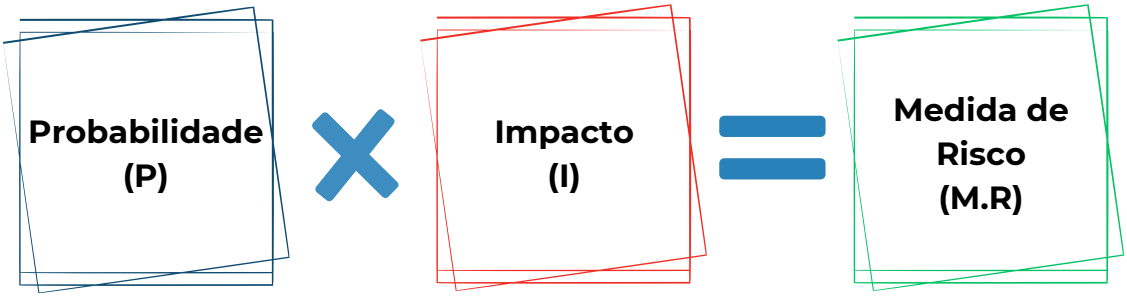
Avaliação dos Riscos

Os riscos serão avaliados em relação à Medida do Risco, que é a Relação entre a Probabilidade da ocorrência e o Impacto da consequência, conforme já estudado no tópico Análise de Riscos.

Como Calcular a Medida do Risco

Observe a ilustração abaixo para entender que o cálculo da Medida de Risco (ou MR) é dado pelo Produto entre os dois parâmetros da análise: Probabilidade (P) e Impacto(I).

Cálculo da Medida de Risco (MR)



O resultado do produto P x I pode variar de 1 a 25, pois, conforme visto no tópico de análise, os valores de Probabilidade e Impacto variam de 1 até 5.

04

Avaliação de Riscos

Veja abaixo a tabela classificatória:

Medida de Risco

Escala da Medida do Risco	Classificação	Descrição da ocorrência	Nível de Gradação do Risco	Qualificação
1 a 2	Insignificante = Muito Baixo	São riscos aceitáveis, mas devem ser monitorados pelos gestores;	1	A
3 a 4	Tolerável = Baixo	São riscos que podem ser aceitáveis após revisão e confirmação dos responsáveis, porém necessitam de monitoramento;	2	B
5 a7	Moderado = Médio	São riscos que podem ser aceitáveis após revisão e confirmação dos responsáveis, contudo a aceitação do risco deve ser feita por meios formais;	3	C
8 a 14	Substancial = Alto	São riscos inaceitáveis, e os responsáveis devem ser orientados para pelo menos reduzi-los e controlá-los.	4	D
15 a 25	Intolerável = Muito Alto	São riscos inaceitáveis, e os responsáveis devem ser orientados para que os evitem ou reduzam imediatamente por meio de controles.	5	E

Neste ponto, para melhor entendimento do processo, deve-se construir a matriz FMEA preenchendo os valores conforme cada caso, destacando a coluna da medida de risco. Veja a seguir:

04

Avaliação de Riscos

Exemplo de Matriz FMEA

PROCESSO DE NEGÓCIO OU SUBPROCESSO	GESTOR DO RISCO	EVENTO DE RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	PROBABILIDADE	IMPACTO	MEDIDA DE RISCO	NÍVEL DA MEDIDA DE RISCO

04

Avaliação de Riscos

Classificação dos Riscos

Quando a matriz FMEA é preenchida até a coluna do nível da medida de risco, os riscos elencados podem ser classificados de acordo com o nível apresentado. Isso permitirá priorizar o tratamento de acordo com a tolerância aos riscos da organização. Veja a seguir:

- **Riscos Aceitáveis:** são riscos que em princípio são **aceitos** pelo gestor, não havendo necessidade de tratamento imediato, devendo apenas ser reconhecidos e monitorados quanto às ocorrências e possíveis consequências, sobretudo para se evitar efeitos cumulativos com outros riscos.

- **Riscos Toleráveis:** podem ser priorizados quanto ao tratamento, adotando-se as estratégias de **mitigar** ou **compartilhar**, porém devem passar por análise de custo-benefício quanto à necessidade de aplicação de controles, tomando como diretriz reduzir os níveis de risco ao máximo possível sem altos custos;

- **Riscos Inaceitáveis:** deverão ser priorizados quanto ao tratamento, adotando-se as estratégias de **evitar** ou **mitigar** (atenuar), não havendo necessidade de se analisar o custo-benefício da aplicação de controles, pois as consequências da ocorrência dos eventos de risco suplantam os custos envolvidos no controle;

04

Avaliação de Riscos

Resposta ao Risco

No momento em que temos a informação do nível da medida do risco, que vai de muito baixo a muito alto, correspondendo, na escala, aos valores de 1 a 25, já podemos acionar uma estratégia de resposta ao risco, conforme observamos no quadro abaixo:

ESTRATÉGIAS DE RESPOSTA AOS RISCOS

RESPOSTA AO RISCO	DESCRIÇÃO
Aceitar	Quando o nível de risco for baixo ou muito baixo, o risco residual não justifica a implementação de novos controles para mitigá-lo. Portanto, nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos, podendo ser aceitos pelo gestor.
Assumir	Nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos, porque o gestor do risco decide aceitar riscos altos e muito altos em prol de outro benefício.
Compartilhar	Redução da probabilidade ou do impacto dos riscos pela transferência ou pelo compartilhamento de uma porção do risco. As técnicas comuns compreendem a aquisição de produtos de seguro, a terceirização de uma atividade, dentre outras.
Mitigar	São adotadas medidas para reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos, ou, até mesmo, ambos. Tipicamente, esse procedimento abrange qualquer uma das centenas de decisões do negócio no dia a dia.
Evitar	Inclui basicamente a descontinuação das atividades que geram os riscos. Evitar riscos pode implicar a descontinuação de um software, a alienação de um equipamento ou a extinção de uma divisão ou processo de trabalho, por exemplo.

05

Tratamento de Riscos

Tratamento dos Riscos

Depois que entendemos como avaliar, definir estratégias e priorizar o tratamento dos riscos, veremos agora como tratar os riscos. Para tanto, selecionaremos uma ou mais ações de controle, visando modificar os níveis de riscos.

Apenas para relembrar, quando vimos Análise de Riscos, o seguinte diagrama foi apresentado para ilustrar o efeito do controle sobre o risco.

Ou seja, o Risco Potencial ou Inerente é reduzido por meio da aplicação de Controles Internos, resultando no Risco Residual.

Na avaliação dos controles internos, duas perguntas devem ser respondidas:

- Os controles existentes são capazes de tratar adequadamente o risco, de modo que ele seja controlado a um nível tolerável?
- Na prática, os controles estão operando na forma pretendida e pode ser demonstrado que são eficazes quando requerido?

05

Tratamento de Riscos

Para ajudar a responder essas e outras perguntas podemos utilizar uma ferramenta utilizada para integrar as informações sobre o tratamento de riscos: o Plano de Tratamento de Riscos:

Plano de Tratamento de Riscos

O plano de tratamento de riscos pode ser considerado como um plano de ação por meio do qual definimos os seguintes itens:

- Quais controles serão utilizados para tratar os riscos;
- Quem será o responsável pelos controles; e
- Quais serão os prazos e como será realizado o monitoramento dos controles.

Veja a tabela ao lado que apresenta um exemplo do escopo de um Plano de Tratamento de Risco:

Exemplo de Plano de Tratamento de Riscos

EVENTO DE RISCO	CONTROLES	DESCRIÇÃO	GESTOR DO CONTROLE	PRAZO	MONITORAMENTO	NÍVEL DE RISCO PRETENDIDO

05 Tratamento de Riscos

Vamos agora analisar cada uma das colunas que aparecem na tabela:

- **EVENTO DE RISCO:** significa o evento de risco priorizado para tratamento, após avaliação.

- **IDENTIFICAÇÃO DO CONTROLE:** aqui devem ser anotados com nível básico de detalhes, de forma enumerada, os controles definidos pelos Gestores de Riscos.

- **PRAZO:** Aqui devemos registrar o tempo necessário para determinar, testar e aperfeiçoar o controle. Este tempo pode ser de Curto, Médio e Longo prazo.

- **MONITORAMENTO:** Esta coluna é destinada às anotações do plano de monitoramento, pois, no tratamento estruturado dos riscos, os controles devem ser continuamente monitorados.

- **NÍVEL DE RISCO PRETENDIDO:** A última coluna serve para anotarmos o quanto queremos atenuar a possibilidade de materialização de eventos de risco indesejáveis por meio do controle aplicado. Aqui são possíveis apenas dois valores: o Atual e o Pretendido.

Neste ponto, concluímos os cinco subprocessos da Metodologia de Gestão de Riscos de Integridade da CGM, conforme a norma ISO 31.000:2009. A partir do próximo tópico, estudaremos as duas etapas complementares que são as seguintes:

06

Comunicação e Consulta

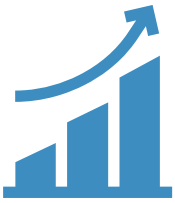
COMUNICAÇÃO E CONSULTA

Em todo processo de gestão, a comunicação é necessidade básica para o sucesso. Na Gestão de Riscos, a Comunicação e Consulta garantem o fluxo necessário de informações com as partes interessadas (pessoas ou órgãos que têm expectativas com relação ao processo, mas não participam da execução) e partes envolvidas (quem executa o projeto) em todas as fases da gestão de riscos.

A etapa de comunicação e consulta garante que as informações sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada.

Veja ao lado um exemplo de como podemos criar um **Plano de Comunicação e Consulta**, o qual deve fazer parte do plano de todas as atividades de comunicação do projeto de gestão de risco:

PARTES	COMUNICADOR	AUTOR DA MENSAGEM	OBJETIVO DA COMUNICAÇÃO	CONTEÚDO DA MENSAGEM	MEIO DE COMUNICAÇÃO	PRAZO / DATA INÍCIO	FREQUÊNCIA



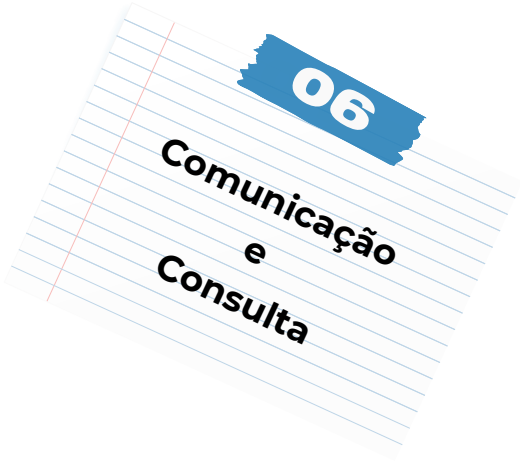
Vejamos a descrição dos componentes do Plano de Comunicação e Consulta:

- **PARTES:** Nesta coluna devem ser anotadas todas as partes interessadas e partes envolvidas que foram identificadas na etapa de contextualização do risco e que receberão as informações do processo. Como exemplo de partes interessadas podemos citar o Controlador-Geral do Município (interna) e o TCE/AM (externa). Por outro lado, como exemplo de partes envolvidas, podemos citar os Gestores de Riscos.

- **COMUNICADOR:** É o responsável por entregar a mensagem para a parte interessada ou parte envolvida.

- **AUTOR DA MENSAGEM:** É o responsável pelo conteúdo da mensagem que chegará às partes. Os tipos de informação podem ser: relatórios, quadros, tabelas, inventários, matrizes de análise e avaliação, planos, planilhas de registro, ofícios e outros comunicados internos e externos, boletins de informação (notícias), convites em agenda eletrônica, formulários físicos e eletrônicos, e outros dependendo do teor, do contexto e da urgência da informação.

- **OBJETIVO DA COMUNICAÇÃO:** Aqui deve aparecer, de forma sucinta, o que o comunicador pretende atingir com a informação que chegará às partes.

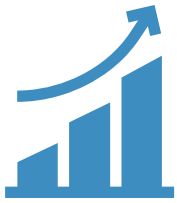


- **CONTEÚDO DA MENSAGEM:** Para planejar o que as partes receberão de informação, devem ser anotadas nesta coluna o conteúdo previsto da mensagem.

- **MEIO DE COMUNICAÇÃO:** Nessa coluna anotamos o meio pelo qual pretendemos que nossa comunicação chegue às partes interessadas ou às partes envolvidas. Dentre estes procedimentos, podemos citar: correio eletrônico; agendamento eletrônico via Google Agenda; conversa eletrônica instantânea via bate-papo (chat); divulgação de informações via Portal Transparência; tramitação eletrônica de processos (SIGED); documentos formais de comunicação interna e externa (ofícios, memorandos, atos, portarias, etc).

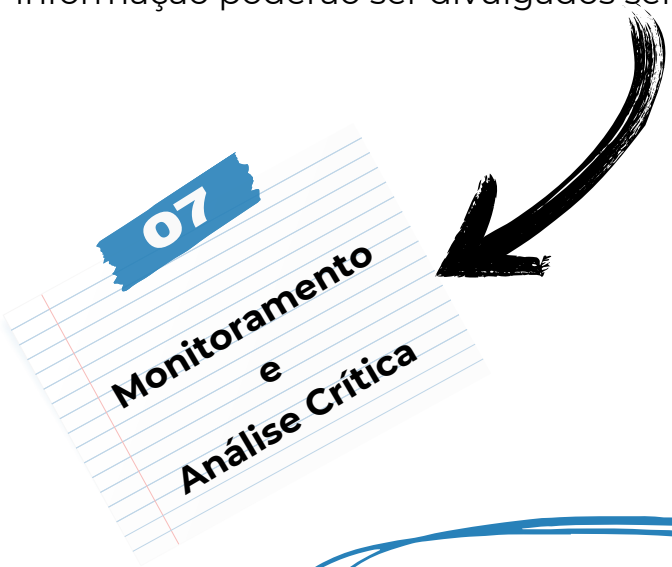
- **PRAZO / DATA INÍCIO:** Nessa coluna deve ser anotada a data que representa quando queremos que a comunicação seja enviada.

- **FREQUÊNCIA:** Aqui deve ser escrita a periodicidade que pretendemos que nossa comunicação seja realizada. Por exemplo, pode ser definido que mensalmente (toda última sexta-feira do mês) o Controlador-Geral deve receber dos Diretores de cada Departamento uma atualização do andamento das etapas dos projetos em curso.



Como vimos, **comunicação e consultas** são ferramentas para a tomada de decisão em gestão de riscos, de modo que a periodicidade ou frequência da comunicação está diretamente relacionada à natureza da informação divulgada.

Assim cada utilização deve possuir periodicidade que gere valor ao processo e garanta a tempestividade da comunicação. Por exemplo, quanto ao andamento de projetos de avaliação e tratamento de riscos, haverá comunicação sempre que cada etapa for concluída; boletins de informação poderão ser divulgados semanalmente ou mensalmente, etc.



MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA

O Monitoramento e Análise Crítica são realizados através de ferramentas que poderão ser utilizadas para a realização da melhoria contínua da Gestão de Riscos.

07

Monitoramento e Análise Crítica

ACOMPANHAMENTO DE RISCOS POR INDICADORES

Os indicadores constituem uma das mais poderosas ferramentas de monitoramento e análise crítica de processos de gestão. Em Gestão de Riscos não é diferente, pois também podemos criar indicadores relevantes para monitoramento, objetivando tomada de decisão e melhoria sobre qualquer dos resultados registrados.

Só para exemplificar, dentre os vários indicadores possíveis de produzir, podemos citar:

- Número de Eventos de Risco que tiveram Medida de Risco maior que 12;
- Número de Eventos de Risco que tiveram probabilidade maior que 4;
- Número de Eventos de Risco que tiveram Resposta ao Risco de EVITAR.

REAVALIAÇÃO DE RISCOS

Na Gestão de Riscos, os riscos devem ser periodicamente reavaliados, pois as conclusões registradas são mutáveis pela natureza do trabalho ou por mudanças externas.

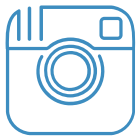
REFERÊNCIAS

DA UNIÃO, Controladoria Geral. Metodologia de Gestão de Riscos. Ministério da, 2018.

DA UNIÃO, Brasil Tribunal de Contas. Manual de gestão de riscos do TCU. 2020.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO (TRT) 8ª REGIÃO PA/AP. Manual de Gestão de Riscos. Política de Gestão de Riscos (Resolução TRT8 nº 13/2023). Disponível em https://www.trt8.jus.br/gestao-estrategica/gestao-de-riscos, acesso em 20 dez 2023.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. Governança, gestão de riscos e integridade. 2019.



Prefeitura de
Manaus

Controladoria-Geral
Controladoria-Geral do Município