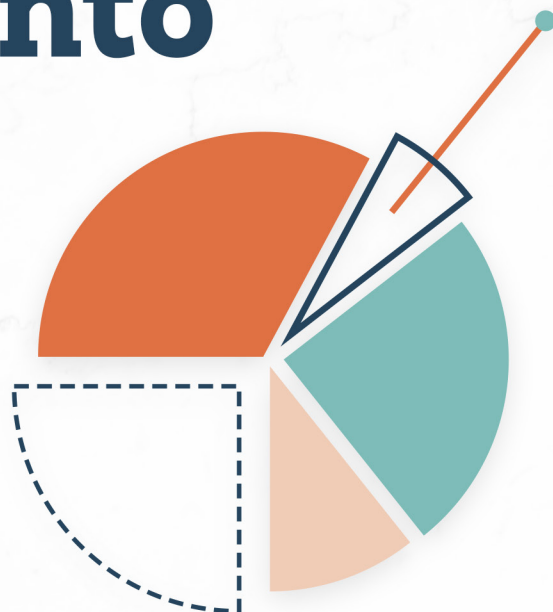


Guia Prático de Gerenciamento de Riscos

1ª edição. janeiro/2022



Secretaria da
Controladoria
Geral do Estado



GOVERNO DO ESTADO
PERNAMBUCO
MAIS TRABALHO, MAIS FUTURO.

EXPEDIENTE

GOVERNO DO ESTADO DE PERNAMBUCO

PAULO HENRIQUE SARAIVA C MARA
Governador do Estado

LUCIANA BARBOSA DE OLIVEIRA SANTOS
Vice-Governadora do Estado

MARCONI MUZZIO PIRES DE PAIVA FILHO
Secretário da Controladoria-Geral do Estado Ouvidor-Geral do Estado

FILIFE CAMELO DE CASTRO
Secretário-Executivo da Controladoria-Geral do Estado

CRISTIANA BORGES DE B. E S. NOVELLINO
Diretora de Monitoramento, Avaliação e Controle

TIAGO BARBOSA DA FONSECA
Coordenador de Avaliação e Promoção da Qualidade do Gasto

ELABORAÇÃO:

LUCAS MILET DO AMARAL MERCÊS
Gestor Governamental de Controle Interno

REVISÃO:

PEDRO HILÁRIO DA SILVA
Gestor Governamental de Controle Interno

VANESSA BEZERRA DUARTE DA SILVA
Chefe da Unidade de Promoção da Qualidade do Gasto

www.scge.pe.gov.br | www.transparencia.pe.gov.br
www.ouvidoria.pe.gov.br | www.lai.pe.gov.br

Instagram: @scge_pe

SECRETARIA DA CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO
Rua Santo Elias, 535 - Espinheiro - Recife - PE - CEP: 52020-095
Telefone: 81.3183-0800

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
2. METODOLOGIA	5
3. GERENCIAMENTO DE RISCOS EM 7 PASSOS	6
3.1 PASSO 01 - DEFINIÇÃO DE ESCOPO.....	6
3.2 PASSO 02 - IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS DE RISCOS	9
3.3 PASSO 03 - IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS CONTROLES EXISTENTES	12
3.4 PASSO 04 - CÁLCULO DO RISCO RESIDUAL	14
3.5 PASSO 05 - VALIDAÇÃO DO RISCO INERENTE	17
3.6 PASSO 06 - DEFINIÇÃO DAS RESPOSTAS	17
3.7 PASSO 07 - ELABORAÇÃO DO PLANO DE TRATAMENTO	19
4. CONCLUSÃO	21

1. INTRODUÇÃO

A Secretaria da Controladoria-Geral do Estado (SCGE) elaborou este guia com o intuito de orientar, de maneira prática, o desenvolvimento metodológico para a execução do processo de administração dos riscos, tendo sido aplicado no âmbito deste órgão de controle. Os órgãos e as entidades do Poder Executivo do Estado de Pernambuco poderão utilizar este documento como suporte à aplicação de cada gerenciamento de riscos, que conceitualmente é o processo de identificação, avaliação e resposta aos riscos, compreendendo desde as etapas de definição de contexto e escopo até a elaboração do plano de tratamento.

É importante mencionar que é dever da alta administração (de todo órgão e de toda entidade de Pernambuco) estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos, de modo que as etapas de identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica sejam contempladas (vide art. 17 do Decreto Estadual nº 46.855/2018).

2. METODOLOGIA

Este guia está pautado, sobremaneira, nos entendimentos acerca dos eixos essenciais para o desenvolvimento da temática, especialmente pelas seguintes referências: ISO¹ 31000 (2018); Gerenciamento de Riscos Corporativos Integrado com Estratégia e Performance, COSO² (2017); e Referencial Básico de Gestão de Riscos do TCU³ (2018).

Além disso, uma planilha de apoio foi organizada para o processo de Gerenciamento de Riscos (GR), com o fito de propiciar a execução do trabalho em sete passos, doravante denominada GR7. Essas etapas documentadas visam a sistematização do assunto de maneira iterativa, pragmática e contínua, tendo como pressuposto a inserção dos itens considerados essenciais para os desdobramentos necessários, em análise por processo prioritário selecionado e por evento de risco. Para facilitar a assimilação do conteúdo, foi inserido um exemplo hipotético que detalha a metodologia utilizada.



Planilha GR7 disponível no site da SCGE

Dessa forma, este guia não tem a pretensão de exaurir todo o conteúdo, mas desenvolver aplicações de metodologias de trabalho que possam auxiliar na construção de modelo padronizado e eficiente na matéria gerenciamento de riscos.

Importante registrar que a extensão da análise deste documento possui o viés situacional que a equipe técnica abstraiu diante do contexto normativo disponível do Estado de Pernambuco e da experiência analítica envolvendo a gestão de riscos.

¹ *International Organization for Standardization* (Organização Internacional de Normalização).

² *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway).

³ Tribunal de Contas da União.

3. GERENCIAMENTO DE RISCOS EM 7 PASSOS

3.1 PASSO 01 - Definição de Escopo

A primeira etapa consiste em inserir informações básicas da unidade gestora (UG), para definir a condução da gestão de riscos, tais como a unidade administrativa responsável, o processo que recepcionará o trabalho e as atividades correlatas, conforme exemplificações e explicações seguintes:

Quadro 01. Detalhamento do Passo 01, a partir de um caso hipotético como modelo.

DA UNIDADE GESTORA	
NOME DA UG *	Secretaria Municipal de Saúde da Prefeitura de Riacho do Navio
MISSÃO DA UG	Promover a saúde individual e coletiva para a melhoria da qualidade de vida das pessoas
VISÃO DA UG	Ser referência estadual como sistema de saúde acessível, sustentável e de equidade, gerador de bem estar e inovação

Nota (a): Missão e visão da UG geralmente são os descritos no site institucional e no Decreto que aprova o respectivo Manual de Serviços, que, no caso da SCGE/PE, corresponde atualmente ao Decreto Estadual nº 48.094/2019. A missão equivale à razão institucional da UG e a visão, à pretensão almejada sob determinado termo prazual.

Fonte: elaboração própria (Este conteúdo encontra-se na Aba “Passo 01 - Definição do Escopo” da Planilha GR7).

DEFINIÇÃO DO ESCOPO	
TÍTULO DA AVALIAÇÃO DE RISCO	Gestão de Riscos nas Contratações públicas da Secretaria de Saúde da Prefeitura de Riacho do Navio (Ciclo 01)
TIPO	Processo(s) / Projeto(s)
ESCOPO (DESCRIÇÃO RESUMIDA)	5 Processos priorizados a partir dos critérios pré-estabelecidos (Relevância Estratégica, Imagem Institucional e Maturidade do Processo) e aprovados pela Alta Gestão
DATA DE INÍCIO	28/06/2021
PROCESSOS PRIORIZADOS	1. Processo de Licitação 2. Processo de Coordenação e Monitoramento das OSS 3. Processo de Vacinação coletiva 4. Gestão da Ouvidoria da Secretaria da Saúde 5. Processo de Capacitação e Desenvolvimento funcional dos servidores
UNIDADE COORDENADORA	Unidade de Controle Interno - Secretaria de Saúde de Riacho do Navio

Nota (b): Título refere-se a uma identificação situacional do gerenciamento de riscos, para revelar o nível de expertise de cada trabalho executado.

Nota (c): Tipo refere-se a uma identificação macro do objeto, tais como: projeto/processo.

Nota (d): Escopo (descrição resumida) é a compreensão do alcance do trabalho a ser executado, de maneira macro, podendo ser um experimento, uma implantação ou um aprimoramento de uma gestão já existente.

Nota (e): Processos priorizados é a relação dos processos selecionados pela gestão para implantação da gestão de riscos naquele período.

Nota (f): Unidade Coordenadora remete-se à equipe/comissão instituída pela Secretaria para promover a seleção do(s) processo(s) crítico(s) do órgão e gerí-lo(s) em todos os demais passos deste Guia, ponderando-se as seguintes disposições:

- nomeação de um facilitador. de preferência o titular da Unidade de Controle Interno, para fixar regras complementares e conduzir os momentos de pactuações provenientes da GR7;
- opção pela compilação de ideias anônimas, caso haja pressuposição de concentração das decisões ou das opiniões em poucos colaboradores, em vista de fomentar a diminuição do viés analítico apartado demasiadamente da realidade da unidade;
- averiguação da necessidade da composição de uma equipe com visão sistêmica e/ou multidisciplinar, a depender do processo ou da atividade em foco;
- livre acesso às melhores informações disponíveis para as tomadas de decisão apropriadas à priorização dos processos e à execução da gestão de riscos.

Fonte: elaboração própria (Este conteúdo encontra-se na Aba “Passo 01 - Definição do Escopo” da Planilha GR7).

Observação : A partir desta etapa, as informações trazidas devem ser relacionadas por processo priorizado na definição de escopo. Sendo assim, para cada processo, haverá a necessidade de realizar as atividades descritas.

PROCESSO (S) / PROJETO(S)	
NOME DO PROCESSO *	1. Processo de Licitação
PROCESSO MAPEADO? *	SIM
PARTES INTERESSADAS *	Gestores públicos da Secretaria; Alta Gestão da Prefeitura de Riacho do Navio; Fornecedores Licitantes; Servidores públicos da Secretaria Municipal de Saúde; Municípios
OBJETIVO (DO PROCESSO/ATIVIDADE) *	Assegurar a seleção da proposta mais vantajoso para a Administração Pública, através de um tratamento isonômico e competitivo entre os licitantes, evitando contratações com sobrepreço e superfaturamento na execução dos contratos.
OBJETIVO (ESTRATÉGICO ASSOCIADO)	Aprimorar a gestão orçamentária e financeira

Nota (g): Nome do processo é uma identificação da ação pública que objetiva resultados. Em vista da limitação e/ou otimização de recursos, faz-se necessária uma análise de priorização para constatar os processos de maior agregação de valor, atentando-se aos seguintes fatores: relevância estratégica (relevância para a realização dos objetivos-chave da organização), materialidade (representatividade financeira), maturidade (prática de gestão consistente e padronizada) e imagem institucional (percepção da imagem da SCGE perante o Governo, os órgãos e entidades estaduais e a Sociedade).

Nota (h): Mapeamento do processo é uma formalização técnica que descreve a interação e o fluxo das atividades do processo em análise. Apesar de não ser um item obrigatório, é importante para o êxito do desenvolvimento da gestão de riscos.

Nota (i): Partes interessadas são as pessoas ou organizações que podem afetar, serem afetadas ou perceberem-se afetadas por uma decisão ou atividade.

Nota (j): Objetivo do escopo deve representar o intento provocado pela administração bem sucedida do processo, diante das atividades, de modo a agregar valor ao próprio âmbito de atuação e também ao nível estratégico.

Fonte: elaboração própria (Este conteúdo encontra-se na Aba “Passo 01 - Definição do Escopo” da Planilha GR7).

SERVIDORES DESIGNADOS	
NOME	CARGO/FUNÇÃO

Nota (k): Servidores designados remetem-se à equipe designada pela Secretaria para implementação do gerenciamento dos riscos do(s) processo(s) selecionado(s).

Fonte: elaboração própria (Este conteúdo encontra-se na Aba “Passo 01 - Definição do Escopo” da Planilha GR7).

ATIVIDADES / ETAPAS	
ATIVIDADE	DESCRIÇÃO
01	Identificar a necessidade de bens e serviços
02	Elaborar do plano anual de aquisição
03	Especificar no edital o objeto da contratação
04	Estimar a quantidade de bens e serviços
05	Verificar Disponibilidade Orçamentária
06	Realizar para pesquisa de preços.
07	Elaborar Edital e Minuta do Contrato
08	Elaborar Parecer Jurídico
09	Dar Publicidade ao Edital
10	Realizar análise dos documentos e dos comportamentos dos licitantes.
11	Consultar Registros Impeditivos de Contratação
12	Realizar a habilitação e o julgamento das propostas
13	Realizar o acompanhamento gerencial das etapas do processo licitatório

Nota (l): Atividades são a concretização em ações específicas no que tange ao que efetivamente a UG realiza com o processo, em prol do atingimento do respectivo objetivo.

Fonte: elaboração própria (Este conteúdo encontra-se na Aba “Passo 01 - Definição do Escopo” da Planilha GR7).

ANÁLISE SWOT (DO PROCESSO)	
FORÇAS	FRAQUEZAS
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Nota (m): SWOT - Sigla em inglês (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), que significa: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

Nota (n): Análise SWOT consiste em identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas ao processo.

- Forças - são pontos positivos, de destaque ou de excelência, levando em consideração o ambiente interno.
- Fraquezas - são pontos negativos, de fragilidade, levando em consideração o ambiente interno.
- Oportunidades - são fatores impostos pelo ambiente externo e que podem trazer benefício ao processo.
- Ameaças - são fatores impostas pelo ambiente externo e que podem prejudicar o processo.

Fonte: elaboração própria (Este conteúdo encontra-se na Aba “Passo 01 - Definição do Escopo” da Planilha GR7).

3.2 PASSO 02 - IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS DE RISCOS

Inicialmente, convém selecionar as atividades específicas que serão trabalhadas para a detecção dos eventos de risco e demais elementos associados. O Quadro a seguir demonstra esse procedimento na GR7, em consonância ao preenchimento do PASSO 01 precedente, vide:

Quadro 02. Evidenciação da atividade do processo que será trabalhada.

PROCESSO	ATIVIDADE / ETAPA
1. Processo de Licitação	1 - Identificar a necessidade de bens e serviços
1. Processo de Licitação	2 - Elaborar do plano anual de aquisição
1. Processo de Licitação	3 - Especificar no edital o objeto da contratação

Nota (a): A seleção da atividade depende do rol de inserções efetivadas no PASSO 01 deste Guia. Se, para cada item escolhido, houver mais de um evento de risco, deve-se repetir a atividade nas linhas subsequentes da planilha.

Fonte: elaboração própria (Este conteúdo encontra-se na Aba “Passo 02 e 03 - Identificar Riscos e Controles” da Planilha GR7).

Então, para cada linha disposta, de seleção da atividade, conforme Quadro 02, haverá o desenvolvimento da identificação dos eventos de risco. Para tanto, entende-se risco como o conjunto de desvio positivo ou negativo, constatado no universo das incertezas, em relação ao objetivo esperado do processo, podendo ocasionar oportunidades ou ameaças. E o evento de risco é a possibilidade de cada ocorrência (ou mudança) que afeta o objetivo nas circunstâncias existentes no processo. Por conseguinte, o evento de risco possui elementos que caracterizam as suas origens, denominadas causas, e os resultados (ou consequências) que influenciam os objetivos do processo. Para fins desta metodologia, trabalharemos somente com o desvio negativo.

Recomenda-se que a percepção inicial desses três itens citados (eventos de risco, causas e consequências) seja fomentada por uma breve análise de contexto, podendo ser uma verificação SWOT⁴, um Brainstorm⁵ ou outra técnica. Além disso, talvez seja relevante, para o desempenho da GR7, alguns detalhamentos

⁴ Sigla em inglês (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), que significa: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

⁵ Termo em inglês cuja tradução pode ser “tempestade de ideias”.

decorrentes do processo, tais como descritivo pormenorizado, mapa/fluxo e sistematização do ordenamento jurídico aplicável.

O Quadro posterior elenca trecho da GR7 que resume a sintaxe do evento de risco, juntamente com as causas, as consequências e a categorização:

Quadro 03. Padronização da GR7 para o registro da identificação do evento de risco.

PASSO 02 - IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS DE RISCOS						
(Nº)	CAUSAS (Em virtude de...)	EVENTO DE RISCO (... poderá acontecer o/a...)	CONSEQUÊNCIAS (... o que pode levar a/ao...)	CATEGORIA PREDOMINANTE DO RISCO	DESCRIÇÃO DA CATEGORIA DE RISCO	DESCRIÇÃO DO RISCO
001	Especificação frágil	Interpretações incorretas por parte do licitante	Baixa Qualidade do Produto Entregue	Financeiro/orçamentário	Associado a incapacidades ou gestões ineficazes ou ineficientes da unidade, em relação a disposições ou execuções de recursos orçamentários ou financeiros, ou a fatores externos financeiros, que comprometam a realização das atividades da unidade ou afetem negativamente o equilíbrio das contas públicas	Em virtude de (Especificação frágil), poderá acontecer o/a (Interpretações incorretas por parte do licitante), o que poderá levar a (Baixa Qualidade do Produto Entregue) impactando nos objetivos do processo

Nota (a): Causa é a vulnerabilidade (ou fragilidade) que adjetiva alguma utilidade (fator) organizacional, propiciando a concretização do evento de risco. Recomenda-se assinalação apenas das causas raízes de outras ou as consideradas mais importantes (ou críticas) ao evento de risco. Notar que causas não são a negação literal do objetivo do processo ou o controle que visa combater o evento de risco. Ressalte-se que para cada evento de risco pode haver mais de uma causa.

Nota (b): Por vezes, um determinado evento de risco pode ser uma causa para outro evento de risco, a depender das circunstâncias.

Nota (c): Consequências podem estar relacionadas a resultados qualitativos ou quantitativos e devem afetar direta ou indiretamente o objetivo do processo.

Nota (d): A seleção da “categoria predominante do risco” está de acordo com esta classificação:

- **Operacional:** associado a falhas, deficiências, inadequações, eventos externos, decisões judiciais ou administrativas, inseguranças ou danos, em relação a processos internos, pessoas, infraestruturas, sistemas, cidadãos, serviços ou produtos, que comprometam as atividades da unidade, afetem a eficácia ou a eficiência do desempenho organizacional ou ocasionem perdas;
- **Legal:** associado a alterações ou problemas na interpretação, no conhecimento ou na observância de dispositivos jurídicos (inclusive jurisprudenciais ou contratuais), ou ainda a demandas judiciais ou administrativas, que comprometam as atividades ou os interesses da unidade ou afetem o cumprimento efetivo do ordenamento jurídico;
- **Financeiro/Orçamentário:** associado a incapacidades ou gestões ineficazes ou ineficientes da unidade, em relação a disposições ou execuções de recursos orçamentários ou financeiros, ou a fatores externos financeiros, que comprometam a realização das atividades da unidade ou afetem negativamente o equilíbrio das contas públicas;
- **Integridade:** associado a corrupções, fraudes, irregularidades, desvios éticos ou de conduta ou improbidades, que comprometam os valores, os padrões ou os objetivos da unidade ou afetem a gestão dos recursos e das atividades da unidade;

- **Imagem/Reputação:** associado a eventos com o potencial de causar perdas de credibilidade da SCGE junto ao público interno e externo, em função de erros no processo de comunicação institucional;
- **Estratégico:** associado a tomadas de decisões avessas à missão, às metas ou ao cumprimento dos objetivos estratégicos da unidade;
- **Informacional:** associado a incapacidades do órgão em: salvaguardar a confidencialidade das informações de que tem a posse; disponibilizar informações para a tomada de decisões e para o cumprimento das obrigações de prestação de contas às instâncias de controle e à sociedade.

Nota (e): Descrição do risco é a sintaxe final relacionada a cada evento de risco, em fórmula automática na GR7, abarcando as expressões textuais destacadas de amarelo neste Quadro 03.

Fonte: elaboração própria (Este conteúdo encontra-se na Aba “Passo 02 e 03 - Identificar Riscos e Controles” da Planilha GR7).

Dicas práticas!

- Tente ter em mente já a partir deste ponto uma ideia das medidas de tratamento.
- Ao categorizar o risco, concentre-se na causa de maior relevância para sua ocorrência.
- Ao se deparar com causas de mesma relevância, mas de categorias distintas, considere separar o evento de risco em duas ocorrências.
- Ausência de Controles / Controles falhos não são Causas.
- Evite descrições genéricas / negação pura do(s) objetivo(s) do processo.
- Lembre-se que um evento de risco é uma incerteza.
- Busque riscos relevantes para a organização.
- Busque consequências que impactem no(s) objetivo(s) do Processo.
- Uma causa pode sim ser um evento, a depender do contexto de análise.
- Teste o trinômio (causa, evento e consequência) através da frase sugerida “Em virtude da (causa), poderá ocorrer o (evento), ocasionando a (consequência)”.

3.3 PASSO 03 - IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS CONTROLES EXISTENTES

Para cada evento de risco pactuado, propõe-se que se verifique a existência de controles internos implantados, antes do processo desta GR7 em desenvolvimento, que contenham ferramentas de defesa em oposição à causa e/ou à consequência evidenciadas, analisando-os sob determinados critérios. Havendo a identificação de controle preexistente, a unidade declarará sua descrição breve e, em seguida, o avaliará por atribuição de nota.

Essa avaliação do controle existente até então na unidade será utilizada para a visualização da mensuração do evento de risco nos passos posteriores. O Quadro a seguir demonstra a estrutura do procedimento para exposição do controle prévio à propositura da GR7:

Quadro 04. Padronização da GR7 para o registro da identificação e avaliação dos controles existentes.

PASSO 03 - IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS CONTROLES EXISTENTES		
DESCRIÇÃO RESUMIDA DO(S) CONTROLE(S) EXISTENTE(S) PARA O EVENTO	AVALIAÇÃO	
	NOTA	LEGENDA
Verificação da chefia imediata quanto aos aspectos relativos à especificação dos produtos	MEDIANO	CONTROLES FORMALIZADOS, MAS NÃO ADEQUADOS OU SUFICIENTES PARA PROPORCIONAR SEGURANÇA RAZOÁVEL COM RESPEITO À MITIGAÇÃO DOS ASPECTOS RELEVANTES DO RISCO, INDICANDO DEFICIÊNCIA NO SEU DESENHO OU NA SUA EXECUÇÃO.

Nota (a): Descrição resumida equivale à elucidação do controle interno já executado pela unidade, a exemplo de uma formalização do fluxo da atividade, uma definição do responsável pelo monitoramento, uma ferramenta de apoio (tal qual uma planilha analítica), um procedimento documentado em repositório ou um marco normativo.

Nota (b): Nota da avaliação pressupõe a percepção do grau de desempenho mais próximo da realidade do controle interno existente a depender do nível de formalização procedimental (desenho), da tempestividade da execução em prazos determinados e da qualidade prática relacionada ao objetivo.

Nota (c): Legenda da avaliação atribuí, por fórmula automática, o teor descritivo decorrente de cada nota preenchida, em sequência aos seguintes conteúdos enumerados:

1. **INEXISTENTE:** controles inexistentes ou não funcionais (desenho e execução);
2. **FRACO:** controles não formalizados e mal desenhados. a execução tende a ser uma escolha individual, o que demonstra elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas;
3. **MEDIANO:** controles formalizados, mas não adequados ou suficientes para proporcionar segurança razoável com respeito à mitigação dos aspectos relevantes do risco, indicando deficiência no seu desenho ou na sua execução;
4. **SATISFATÓRIO:** controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco de maneira satisfatória;
5. **FORTE:** controles refletem “boas práticas de gestão” e proporcionam segurança razoável com respeito à mitigação dos aspectos relevantes do risco.

Fonte: elaboração própria (Este conteúdo encontra-se na Aba “Passo 02 e 03 - Identificar Riscos e Controles” da Planilha GR7).

Dicas práticas!

→ A avaliação deve se dar em função do conjunto de controles atuantes para o risco.

3.4 PASSO 04 - CÁLCULO DO RISCO RESIDUAL

Todo evento de risco categorizado, relacionado à determinada atividade, deverá ser, então, avaliado quanto à probabilidade e ao impacto, a fim de mensurar-se o nível de risco. Destaca-se que a aferição ocorre considerando os controles preexistentes, sendo então calculado o risco residual.

Na GR7, considerou-se oportuno uma avaliação em até 5 níveis de escala numérica, para objetivação da probabilidade e do impacto referentes ao evento de risco. No campo da probabilidade (frequência observada/esperada), serão evidenciadas a nota atribuída, a probabilidade e a descrição, conforme Quadro 05:

Quadro 05. Padronização da GR7 para o registro da probabilidade do evento de risco.

PROBABILIDADE - FREQUÊNCIA OBSERVADA/ESPERADA		
ASPECTOS AVALIATIVOS		
NOTA	PROBABILIDADE	DESCRIÇÃO
10	MUITO ALTA	EVENTO ESPERADO. EXCETO EM SITUAÇÕES EXCEPCIONAIS, O EVENTO DEVE OCORRER, POIS AS CIRCUNSTÂNCIAS INDICAM CLARAMENTE ESSA POSSIBILIDADE.

Nota (a): Nota elucida o valor atribuído a probabilidade para o evento de risco, em seleção entre os números 1, 2, 5, 8 e 10;

Nota (b): Probabilidade e descrição exibem a classificação textual, ao estabelecer o elo da nota precedente, de acordo com a enumeração seguinte:

NOTA 01. Probabilidade Muito Baixa. Descrição: evento raro. em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nem o histórico, nem as circunstâncias indicam essa possibilidade;

NOTA 02. Probabilidade Baixa. Descrição: evento improvável. de forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, mas o histórico e as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade;

NOTA 05. Probabilidade Média. Descrição: evento possível. de alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois o histórico e as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade;

NOTA 08. Probabilidade Alta. Descrição: evento provável. de forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade;

NOTA 10. Probabilidade Muito Alta. Descrição: evento esperado. exceto em situações excepcionais, o evento deve ocorrer, pois as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.

Fonte: elaboração própria (Este conteúdo encontra-se na Aba “Passo 04 - Cálculo do Risco Residual” da Planilha GR7).

Quanto aos aspectos avaliativos do impacto, há a demonstração da nota, que enseja a classificação respectiva e sua descrição. Para a análise da atribuição dessa pontuação, recomenda-se que seja observado o impacto da materialização do evento de risco no objetivo do processo que está sendo trabalhado. O Quadro 06 esclarece os regramentos da GR7 nesse aspecto:

Quadro 06. Padronização da GR7 para o registro do impacto do evento de risco.

IMPACTO - FATORES DE ANÁLISE		
ASPECTOS AVALIATIVOS		
NOTA	IMPACTO	DESCRIÇÃO
5	MÉDIO	IMPACTO RELEVANTE, COMPROMETENDO MODERADAMENTE O ALCANCE DO OBJETIVO/RESULTADO, COM RAZOÁVEL NECESSIDADE DE RECUPERAÇÃO.

Nota (a): Nota elucida o valor atribuído ao impacto para o evento de risco, em seleção entre os números 1, 2, 5, 8 e 10;

Nota (b): Impacto e descrição exibem a classificação textual, ao estabelecer o elo da nota precedente, de acordo com a enumeração seguinte:

NOTA 01. Impacto Muito Baixo. Descrição: impacto nulo ou insignificante, comprometendo minimamente o alcance do objetivo/resultado, com mínima necessidade de recuperação;

NOTA 02. Impacto Baixo. Descrição: impacto pouco relevante, comprometendo em alguma medida o alcance do objetivo/resultado, com pequena necessidade de recuperação;

NOTA 05. Impacto Médio. Descrição: impacto relevante, comprometendo moderadamente o alcance do objetivo/resultado, com razoável necessidade de recuperação;

NOTA 08. Impacto Alto. Descrição: impacto muito relevante, comprometendo significativamente o alcance do objetivo/resultado, mas com possibilidade de recuperação;

NOTA 10. Impacto Muito Alto. Descrição: impacto catastrófico, comprometendo total ou quase totalmente o alcance do objetivo/resultado, com remota ou nenhuma possibilidade de recuperação.

Fonte: elaboração própria (Este conteúdo encontra-se na Aba “Passo 04 - Cálculo do Risco Residual” da Planilha GR7).

Por fim, a planilha demonstrará a descrição do nível do risco (muito baixo, baixo, médio, alto, muito alto e crítico), calculado a partir do produto entre os valores finais da probabilidade e do impacto. O Quadro 07 elenca a esquematização composta, vide:

Quadro 07. Padronização da GR7 para a compilação do nível de risco residual do evento de risco de uma atividade processual, derivação da seleção hipotética precedente.

NÍVEL DE RISCO RESIDUAL	
NOTA	DESCRIÇÃO
50,0	RA - RISCO ALTO

Nota (a): Nota é o resultado da multiplicação entre o valor da probabilidade (de 1,2,5,8 e 10) e o do impacto (de 1,2,5,8 e 10).

Nota (b): Descrição expressa o nível do risco definido com base na matriz de risco desenvolvida:

Fonte: elaboração própria (Este conteúdo encontra-se na Aba “Passo 04 - Cálculo do Risco Residual” da Planilha GR7).

MATRIZ DE RISCOS					
IMPACTO	RISCO MÉDIO (10)	RISCO MÉDIO (20)	RISCO ALTO (50)	RISCO MUITO ALTO (80)	RISCO CRÍTICO (100)
	RISCO BAIXO (8)	RISCO MÉDIO (16)	RISCO ALTO (40)	RISCO MUITO ALTO (60)	RISCO MUITO ALTO (80)
	RISCO BAIXO (5)	RISCO MÉDIO (10)	RISCO MÉDIO (25)	RISCO ALTO (40)	RISCO ALTO (50)
	RISCO MUITO BAIXO (2)	RISCO BAIXO (4)	RISCO MÉDIO (10)	RISCO MÉDIO (16)	RISCO MÉDIO (20)
	RISCO MUITO BAIXO (1)	RISCO MUITO BAIXO (2)	RISCO BAIXO (5)	RISCO BAIXO (8)	RISCO MÉDIO (10)
--	PROBABILIDADE				

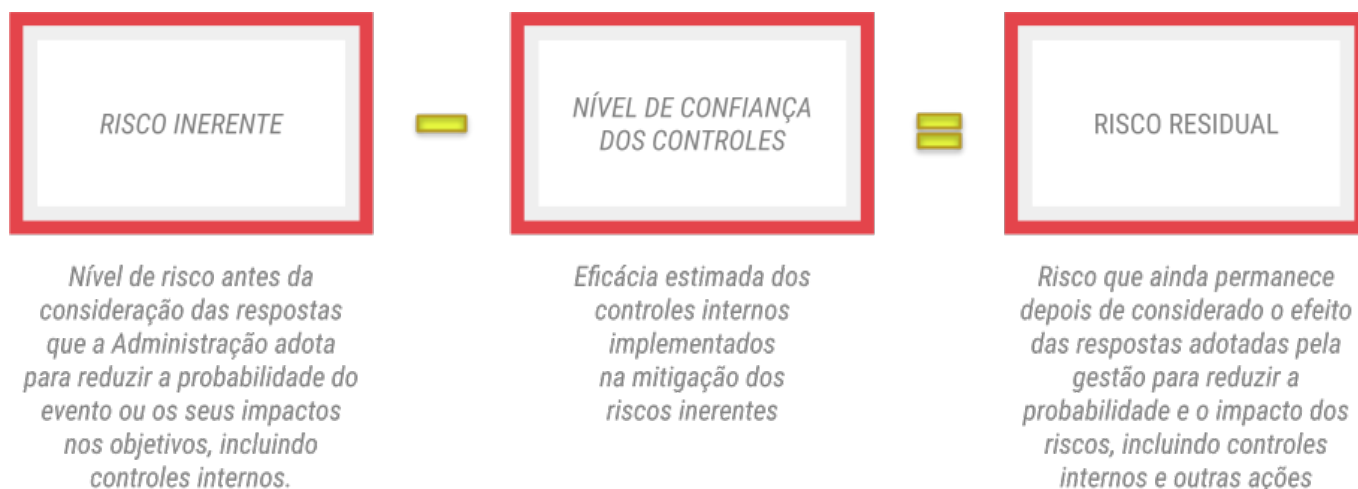
Dicas práticas!

- A probabilidade, em geral, está relacionada às causas.
- O impacto, em geral, está relacionado às consequências da efetivação do risco.
- A avaliação do impacto deve levar em consideração o objetivo do processo.
- Ao avaliar a probabilidade e o impacto, considere a nota atribuída aos controles internos existentes.

3.5 PASSO 05 - VALIDAÇÃO DO RISCO INERENTE

Neste ponto, depois de cumpridas as etapas anteriores, a GR7 demonstrará o resultado do risco inerente, que corresponde ao risco intrínseco sem os controles atuais/existentes. Essa análise é útil para averiguar o nível mais próximo do efetivo risco, desconsiderando os tratamentos até então existentes, de modo a favorecer um exame por meio de um indicador comum, permitindo-se a comparação dos eventos em parâmetro de suporte idêntico (todos sem os controles prévios).

Para facilitar o entendimento, a figura abaixo resume o significado do Risco Inerente.



De maneira pragmática, para cálculo automático do risco inerente, utilizamos o conceito do fator de ajuste, em valor percentual, aplicável ao risco residual, por divisão matemática.

3.6 PASSO 06 - DEFINIÇÃO DAS RESPOSTAS

De posse das mensurações dos eventos de risco, perante também os efeitos dos controles já existentes, e do grau do apetite ao risco, por categoria, deve-se definir as respostas aos riscos. O Quadro 09 revela um modelo classificatório de apetite entre o binômio “tratar ou aceitar” cada evento de risco, com base no apetite definido pela organização:

Quadro 09. Padronização da GR7 para o apetite de respostas aos eventos de risco.

APETITE	NÍVEL DE RISCO					
	RMB - RISCO MUITO BAIXO	RB - RISCO BAIXO	RM - RISCO MÉDIO	RA - RISCO ALTO	RMA - RISCO MUITO ALTO	RC - RISCO CRÍTICO
MUITO BAIXO	ACEITAR	TRATAR	TRATAR	TRATAR	TRATAR	TRATAR
BAIXO	ACEITAR	ACEITAR	TRATAR	TRATAR	TRATAR	TRATAR
MÉDIO	ACEITAR	ACEITAR	ACEITAR	TRATAR	TRATAR	TRATAR
ALTO	ACEITAR	ACEITAR	ACEITAR	ACEITAR	TRATAR	TRATAR
MUITO ALTO	ACEITAR	ACEITAR	ACEITAR	ACEITAR	ACEITAR	TRATAR
APETITE	APLICAÇÃO					
MUITO BAIXO	A ORGANIZAÇÃO NÃO ACEITA A OCORRÊNCIA DE NENHUM RISCO. PORTANTO DEVE TRATAR TODOS OS EVENTOS DE RISCO MAPEADOS					
BAIXO	A ORGANIZAÇÃO ACEITA A POSSIBILIDADE DA OCORRÊNCIA DE EVENTOS DE RISCO CLASSIFICADOS COMO BAIXO					
MÉDIO	A ORGANIZAÇÃO ACEITA A POSSIBILIDADE DAE OCORRÊNCIA DE EVENTOS DE RISCO CLASSIFICADOS COMO BAIXO E MÉDIO					
ALTO	A ORGANIZAÇÃO ACEITA A POSSIBILIDADE DAE OCORRÊNCIA DE EVENTOS DE RISCO CLASSIFICADOS COMO BAIXO, MÉDIO E ALTO					
MUITO ALTO	A ORGANIZAÇÃO ACEITA A POSSIBILIDADE DAE OCORRÊNCIA DE EVENTOS DE RISCO CLASSIFICADOS COMO BAIXO, MÉDIO, ALTO E MUITO ALTO					

Por conseguinte, a depender da categoria de cada evento de risco, a GR7 apresentará a declaração de apetite e a respectiva ação sugerida (tratar ou aceitar). Em ato contínuo, deve-se selecionar uma das opções de resposta na planilha, a saber: “evitar”, “reduzir/mitigar”, “compartilhar/transferir” ou “aceitar” o evento de risco. O Quadro 10 instrui sobre as opções de tratamento a serem pactuadas para os eventos de risco:

Quadro 10. Padronização da GR7 para a evidenciação das respostas aos eventos de risco, de acordo com o apetite definido.

PASSO 06 - DEFINIÇÃO DAS RESPOSTAS x APETITE AOS RISCOS						
INFORMAÇÕES SOBRE O RISCO				APETITE AOS RISCOS		DEFINIÇÃO DAS RESPOSTAS AO RISCO
Nº	EVENTO DE RISCO	CATEGORIA	NÍVEL DE RISCO RESIDUAL	DECLARAÇÃO	AÇÃO SUGERIDA	
			NÍVEL (RR)			
RISCO Nº 001	Interpretações incorretas por parte do licitante	Financeiro/orçamentário	RA - RISCO ALTO	BAIXO	TRATAR	REDUZIR / MITIGAR

Nota (a): Nº se refere ao número atribuído à cada evento de risco identificado no “Passo 02”.

Nota (b): A ação sugerida, a partir da verificação do nível de risco residual versus a declaração de apetite, pode ser mantida ou modificada, em virtude de peculiaridades devidamente motivadas e documentadas pela equipe;

Nota (c): Vide definições sumárias das respostas ao evento de risco:

- **Evitar:** descontinuar ou não iniciar a atividade relacionada ao evento de risco;
- **Reduzir/Mitigar:** requer medidas de controle para reduzir as causas e/ou consequências do evento de risco;
- **Compartilhar/Transferir:** dividir ou atribuir as causas e/ou consequências do evento de risco a terceiros;
- **Aceitar:** considerar as causas e/ou consequências do evento de risco como aceitáveis (dentro do apetite).

Fonte: elaboração própria Fonte: elaboração própria (Este conteúdo encontra-se na Aba “Passo 06 - Definição das Respostas” da Planilha GR7).

Dicas práticas!

- Caso possua mais de uma medida de controle para o evento de risco, repita o evento na planilha.
- Atenção à Declaração de Apetite da organização.
- O apetite aos riscos deve estar alinhado ao planejamento estratégico do órgão.

3.7 PASSO 07 - ELABORAÇÃO DO PLANO DE TRATAMENTO

Por meio de algumas concepções da técnica 5W2H⁶, a GR7 elenca um modelo para o plano de tratamento, que contém um conjunto de ações necessárias para tratar a causa e/ou a consequência do evento de risco priorizado. Essas medidas devem ser debatidas, decididas e, posteriormente, disseminadas nos setores que executem diretamente a atividade relacionada ao evento de risco respectivo.

Os controles internos da gestão incluem uma gama de descrições personalizadas e contextualizadas para responder a possíveis materializações dos eventos de risco, podendo haver medida tratativa que aborde alguns eventos de risco ou mais de um controle para a mesma ocorrência. O Quadro 11 combina os elementos da estrutura de um plano:

Quadro 11. Padronização da GR7 para o plano de tratamento.

PASSO 07 - PLANO DE TRATAMENTO DE CONTROLES (5W2H)						
COMO? - (How)	O QUE - "What?"	ONDE - "Where?"	POR QUEM - "Who?"	QUANDO - "When?"		POR QUE - "Why?"
CONTROLE PROPOSTO / AÇÃO PROPOSTA *	CLASSIFICAÇÃO DO CONTROLE *	ÁREA / SETOR RESPONSÁVEL *	NOME / CARGO RESPONSÁVEL *	INÍCIO (PREVISÃO) *	CONCLUSÃO (PREVISÃO) *	OBSERVAÇÕES

⁶ What (o que), Who (quem), When (quando), Where (onde), Why (por que), How (como) e How Much (quanto).

Nota (a): Controle Proposto/Ação Proposta engloba a redação prática da ação de interesse público que efetivará o controle, em desafio à causa ou à consequência do evento de risco.

Nota (b): Classificação do Controle discrimina sumariamente a medida de tratamento, a exemplo dos seguintes itens: criação / atualização de canal de comunicação; checklist / calendário de obrigações; criação de processo; extinção de processo; mapeamento / atualização de processo; reestruturação administrativa; plano de ação / contingência; exame de documentos; indicador de desempenho; modelo de documento / planilha / apresentação; projeto / programa; proposta de legislação; proposta de política pública; recomendação (relatório / nota técnica / parecer / boletim); sistema informatizado; treinamento / capacitação; criação / atualização do planejamento estratégico; manual técnico / cartilha; técnica administrativa (análise SWOT, matriz GUT⁷ etc); auditoria / avaliação; certificação; e consultoria;

Nota (c): No campo Nome/ Cargo Responsável deverá ser informado o nome de apenas 01 responsável por implementar a medida de controle proposta;

Nota (d): As previsões de datas de início e fim, atinentes ao controle, possuem margem de discricionariedade, a depender das peculiaridades de cada tratamento, de acordo com a análise da equipe, não obstante a possibilidade de existir verificação parcial ao longo da execução;

Nota (e): Observação corresponde à inclusão de informações adicionais consideradas importantes.

Fonte: elaboração própria (Este conteúdo encontra-se na Aba “Passo 07 - Plano de Tratamento (Resumido)” da Planilha GR7).

Dicas práticas!

- Caso possua mais de uma medida de controle para o evento de risco, repita o evento na planilha.
- Insira medida de tratamento possível de ser implementada.
- Cada iniciativa deve ter uma única unidade responsável.
- Busque prazos exequíveis.

⁷ Sigla para Gravidade, Urgência e Tendência.

4. CONCLUSÃO

Neste documento, foi apresentada a viabilidade e a exequibilidade da aplicação prática de uma gestão de riscos. A cada ciclo, o resultado esperado é que haja incremento na diretriz de integridade e governança corporativa do órgão, atentando-se para a implementação de controles internos fundamentados na gestão de riscos, com o propósito de privilegiar ações estratégicas de interesse público e de prevenção a processos sancionadores, em atendimento ao art. 4º, VI e ao art. 19, III, ambos do Decreto Estadual nº 46.855/2018.

Para informações mais detalhadas, verificar os modelos de documentos disponibilizados no [site da SCGE](#). Outras informações, entrar em contato com a Diretoria de Monitoramento, Avaliação e Controle, através do e-mail gestaoderiscos@cge.pe.gov.br.