

# Guia Metodológico de Gestão de Riscos



**AMAZONAS**  
Governo do Estado

**Controladoria-Geral**  
do Estado

## **Governador do Estado**

Wilson Miranda Lima

## **Vice-Governador do Estado**

Carlos Alberto Souza de Almeida Filho

## **Controlador-Geral do Estado**

Otávio de Souza Gomes

## **Subcontroladora-Geral de Controle Interno**

Lúcia de Fátima Ribeiro Magalhães

### **Elaboração**

André Marcelo Ribeiro Viga

Jéssica de Souza Costa

### **Revisão**

Ana Paula de Freitas Lopes

Lúcia de Fátima Ribeiro Magalhães

Tereza Cristina Mota dos Santos Pinto

Setembro de 2021

## MISSÃO

Promover o aprimoramento contínuo, a transparência da gestão pública, a prevenção e o combate à corrupção, incentivando o controle social, monitorando a qualidade dos gastos públicos, o equilíbrio fiscal e a efetividade das políticas públicas.

## VISÃO

Ser reconhecida nacionalmente como instituição indutora da qualidade dos gastos públicos e da efetividade das políticas públicas no Amazonas.

## VALORES

Observância aos princípios constitucionais e legais: impessoalidade, moralidade, transparência, economicidade e eficiência no atendimento às demandas da sociedade. Foco no cidadão. Imparcialidade. Valorização do servidor público. Trabalho em equipe.



[www.cge.am.gov.br](http://www.cge.am.gov.br)

# SUMÁRIO

---

---

Introdução	5	Importância e Benefícios	5	Frameworks	6
Processo de Gestão de Riscos	7	Entendimento do Contexto	8	Identificação dos Riscos	9
Avaliação dos Riscos	13	Tratamento dos Riscos	18	Monitoramento e Comunicação	19
Boas Práticas	20	Disposições Finais	21	Referências	22

# 1. INTRODUÇÃO

---

Considerando o papel pedagógico da Controladoria-Geral do Estado do Amazonas – CGE/AM, foi elaborado este Guia de Orientação, para implementação da Política de Gestão de Riscos.

Espera-se contribuir para a disseminação e a implementação deste instrumento de governança e de controle, com vistas à mitigação dos eventos indesejáveis na busca da melhoria dos processos internos dos órgãos e entidades da Administração Pública do Estado do Amazonas.

## 2. IMPORTÂNCIA E BENEFÍCIOS

---

As organizações públicas são criadas para entregar serviços ou produtos à sociedade, entretanto o desenvolvimento das atividades é rodeado por inúmeras incertezas ao atingimento dos objetivos da instituição, evento denominado risco.

Risco representa o efeito da incerteza nos objetivos, ou seja, um desvio positivo ou negativo em relação ao esperado, resultando em oportunidades e ameaças<sup>1</sup>.

Neste instrumento orientativo, o enfoque será direcionado aos acontecimentos negativos, permitindo a remodelagem conceitual para:

**Risco: é a possibilidade de ocorrência de eventos indesejáveis que venham a comprometer as metas e objetivos estabelecidos.**

O risco invariavelmente é inerente a toda e qualquer atividade humana, sendo resultado de uma decisão, seja uma ação ou simplesmente omissão do agente público. Nessa perspectiva, não os gerenciar potencializa o descumprimento de prazos, o descontrole de custos e a qualidade na execução de programas, projetos e entrega de serviços à população.

A inserção deste instrumento gerencial no âmbito público oportuniza os seguintes eventos:

---

<sup>1</sup> item 3.1 da ISO 31000:2018

Aumento da probabilidade de sucesso de programas e projetos governamentais

Redução de imprevistos, crises e o popularmente conhecido "apaga incêndios"

Maior possibilidade de entrega de serviços no prazo e qualidade almejada

Ampliação da transparência

Assim sendo, a implantação de uma estrutura de gerenciamento de riscos é um mecanismo essencial para o cumprimento da missão institucional, auxiliando as organizações na melhoria contínua de práticas que direcionam para eficiência, eficácia e efetividade das ações adotadas.

### 3. FRAMEWORKS

---

A institucionalização da gestão de riscos é facilitada pela adoção de modelos referenciais que auxiliam no processo de incorporação, sendo que o conjunto destas ferramentas são conceituadas como *Frameworks*.

É importante salientar que não existe estrutura certa ou errada, apenas aquela que melhor se molda à realidade de cada órgão ou entidade, havendo inclusive a possibilidade de hibridização de metodologias.

Nesse sentido, três abordagens internacionais ganham destaque:

#### **COSO GRC**

Visão integrada dos componentes que uma organização necessita para gerenciar os riscos, auxiliado por uma matriz tridimensional, sob enfoque corporativo.

#### **ISO 31000:2018**

Abordagem simples e genérica, fornecendo princípios e diretrizes para o gerenciamento de riscos em toda ou em partes específicas de uma organização.

#### **THE ORANGE BOOK**

Estruturada no nível estratégico, programas e de projetos e atividades, composta pela interação de quatro elementos: processos de gerenciamento de riscos, organização estendida, macro ambiente de riscos, comunicação e aprendizado contínuo.

A combinação dessas ferramentas é viável, considerando que em suma estabelecem macrodiretrizes, permitindo serem aplicadas na iniciativa pública ou privada e em diversos campos, tais como: projeto, processo e organizacional.

## 4. PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

Representa o processo global, sistêmico, cíclico, interativo e colaborativo de atividades que compreendem: o entendimento do contexto, identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação. Conforme propositura apresentada abaixo:



Ressalta-se que o Monitoramento e a Comunicação perpassam por todo o ciclo, concomitantemente com as demais fases. Além disso, é uma obrigação de todos os setores do órgão ou entidade, independente de chefia ou gerência.

A conceituação de cada etapa que compõe o processo de gestão de riscos será desenvolvida nos próximos tópicos.

## 5. ENTENDIMENTO DO CONTEXTO

A primeira etapa do processo objetiva personalizar o gerenciamento de riscos à realidade da organização, abrangendo o ambiente interno e externo, bem como a definição do escopo e os critérios a serem utilizados.

A compreensão do ambiente que a entidade ou o órgão estão inseridos garante uma visão abrangente dos diversos fatores potenciais que podem influenciar a capacidade de alcance no atingimento dos resultados.

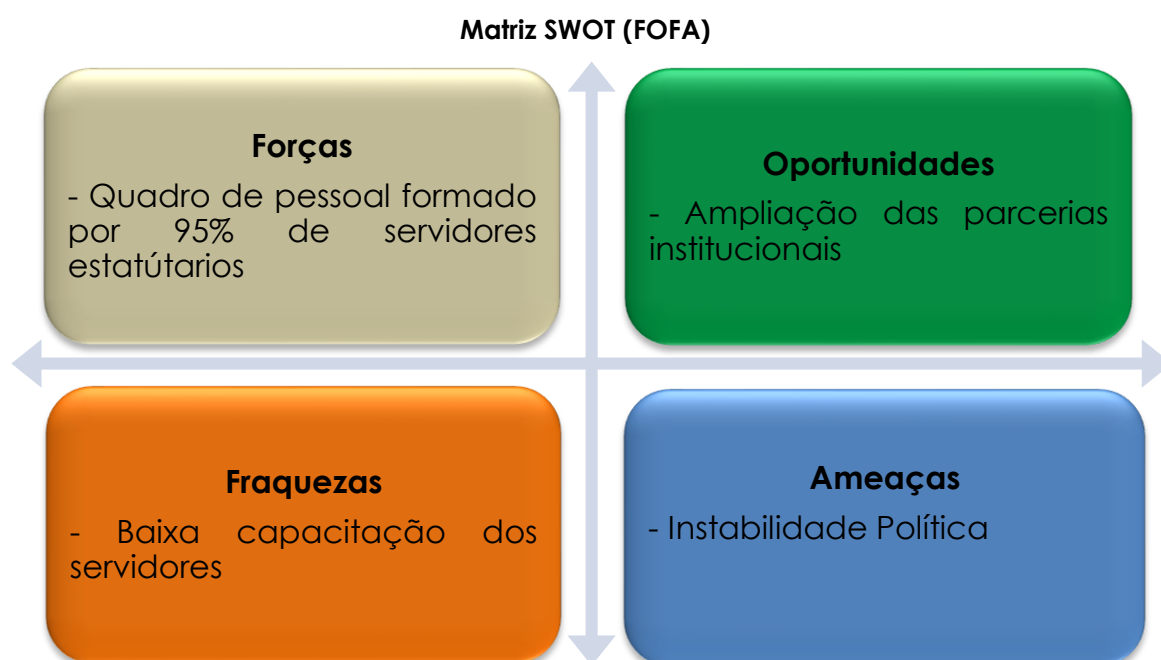
O Contexto Interno está atrelado à estrutura institucional, sistemas de informação, cultura organizacional, recursos humanos, materiais e financeiros.

Já o Contexto Externo explora os inter-relacionamentos com outras instituições dentro e fora do governo, bem como o macro ambiente econômico, político e legislativo, no âmbito nacional e internacional.

A presente análise pode ser realizada pela Matriz SWOT, que agrupa as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças à organização. Esta ferramenta de gestão retrata o panorama organizacional e pode ser muito útil para orientar os gestores na tomada de decisões.

Na prática, a elaboração da Matriz SWOT consistirá em listar aspectos que ajudam e atrapalham nos objetivos da instituição, relacionados a fatores que estão sob seu controle (ambiente interno) ou fora de seu domínio (ambiente externo).

Abaixo segue modelo exemplificativo:





A análise *SWOT* permite que se identifiquem gargalos, bem como as possibilidades de remodelagem das estruturas e dos processos, com vistas a otimizar a aplicação dos recursos públicos com uma melhor prestação do serviço.

### Saiba +

Melhores resultados são alcançados quando um grupo de servidores são reunidos, fisicamente ou virtualmente, e no transcorrer dos diálogos captam entre si os pontos fortes e fracos da organização, promovendo análises e ajustes finos imediatos. Na impossibilidade, poderá ser solicitado o envio individual por servidor e posterior centralização por um membro selecionado.

Por fim, convém definir os critérios de avaliação e níveis dos riscos, que se apresentam de forma dinâmica e devem ser compatibilizados com o grau de maturidade da Unidade.

Importante compreender que as etapas de mapeamento, análise e avaliação dos riscos devem ser realizadas por aqueles que têm contato direto com as atividades desenvolvidas no processo, assim como os agentes que têm poder de propor mudanças e alterações na forma da execução dessas atividades.

## 6. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

---

A finalidade da identificação dos riscos consiste no reconhecimento e na descrição de eventos que possam evitar, atrasar, prejudicar e impedir o alcance dos objetivos de uma atividade, processo ou meta da organização.

A consecução da fase gera uma lista extensiva de eventos, contendo inclusive aqueles oriundos de fontes não totalmente controladas pela Unidade.

Subsidiando o desenvolvimento da presente etapa, a NBR ISO 31010:2012 apresenta uma variedade de metodologias, sendo evidenciados os pontos fortes, fracos e o detalhamento do processo de aplicação. A definição da técnica deve levar em consideração fatores como: porte, volume de recursos, natureza dos objetivos e o grau de maturidade da instituição.

A organização pode se valer de uma ou mais técnicas de identificação. Como exemplo, citam-se: *Brainstorming* (Tempestade de Ideias), *Ishikawa* (Espinha de Peixe ou Diagrama de Causa e Consequência) e *Bow-Tie*, discriminadas abaixo:

<b>Técnica</b>	<b>Descrição do processo</b>
<i>Brainstorming</i>	Envolve o estímulo e incentivo ao livre fluxo de conversação entre um grupo de pessoas, de modo a coletar de cada indivíduo a sua percepção.
<i>Ishikawa</i>	Ferramenta visual em formato de “espinha de peixe” que auxilia a identificar as causas-raízes de um problema (risco), analisando todos os fatores envolvidos no processo.
<i>Bow-Tie</i>	Ferramenta visual em formato de “gravata” que contribui para análise dos caminhos do risco, partindo das causas até as consequências, estabelecendo barreiras denominadas de medidas preventivas para aquelas e de mitigação para estas.

O reconhecimento, propriamente dito, do risco pode iniciar com a pergunta-chave:

**O que pode atrapalhar o alcance do objetivo/resultado da atividade, processo e estratégias da organização?**

A identificação também agrega a descrição das possíveis causas e consequências potenciais. O item 6.4.3 da ISO 31000:2018 dispõe que um dos propósitos da análise é compreender a natureza, fonte e efeitos dos riscos, indicando que os eventos adversos podem ter múltiplas causas e consequências, sendo capaz de afetar inúmeros objetivos.

Uma ferramenta facilitadora para compreensão e correlação entre o risco, causas e consequências é a análise da coesão entre ambos quando inseridos na seguinte sintaxe:

Devido a **[CAUSA/FONTE]**, poderá ocorrer **[RISCO]**, ocasionando **[EFEITO/CONSEQUÊNCIA]**



## Exemplificando:

**Devido à** ausência de fichas de controle de entradas e saídas do estoque de produtos farmacêuticos, **poderá ocorrer** o desabastecimento de medicamentos na UBS, **ocasionando** desassistência à população enferma.

**Devido à** distribuição desproporcional de contratos a serem supervisionados por fiscal **poderá ocorrer** superfaturamento qualitativo e/ou quantitativo, **ocasionando** na entrega de serviços com especificação e em quantidades inferiores às firmadas no ajuste e danos ao erário.

**Devido às** soluções tecnológicas pouco desenvolvidas nas atividades de auditoria e a ausência de acesso aos sistemas governamentais **poderá ocorrer** o comprometimento das ações de fiscalização da execução do orçamento e avaliação dos programas do governo estadual, **ocasionando** o descumprimento da previsão constitucional de apoio ao controle externo (art. 74, inciso IV CF/88) e prejuízo a imagem da Controladoria.

A visualização do caminho do risco pode ser observada com a técnica *bow-tie*:

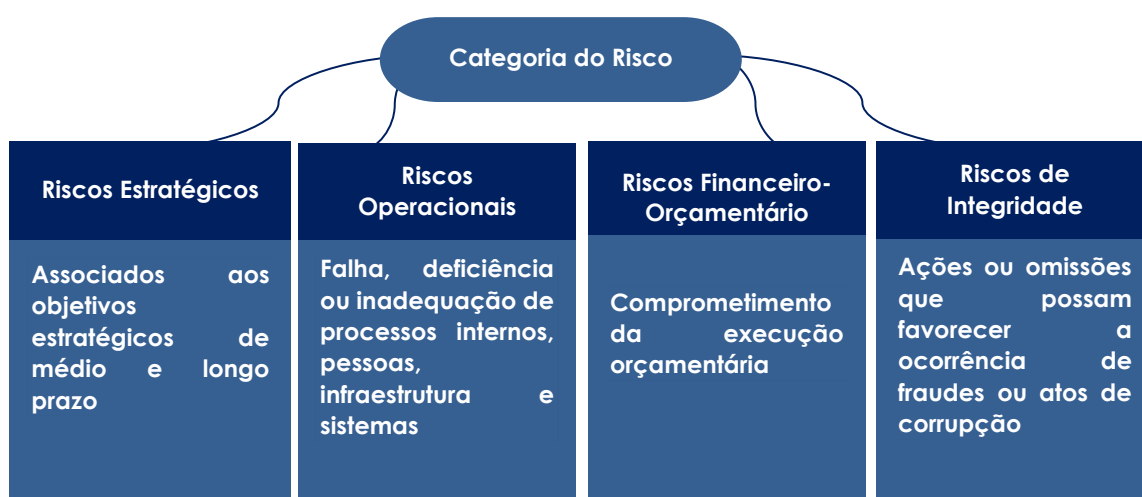


Os fatores de riscos que despontam como causas para a maioria dos eventos concentram-se em seis campos: pessoas, processo, infraestrutura, tecnologia, sistema e evento externo.

Fatores de Riscos	Vulnerabilidade
Pessoas	Exemplos: baixo nível de qualificação da equipe, quantidade insuficiente de servidores, incompatibilidade do perfil com os processos,

	desmotivação, alta rotatividade, dentre outros.
Processo	Exemplos: centralização excessiva ou delegação exorbitante, falta de segregação de função, procedimentos não padronizados e/ou não formalizados, entre outros.
Infraestrutura	Exemplos: localização ou layout inadequado, falta ou inadequação de equipamentos e mobiliários, inexistência de controle de acesso, entre outros.
Tecnologia	Exemplos: inexistência de sistema informatizado ou sistema obsoleto, integridade dos dados, desenvolvimento, entre outros.
Sistema	Exemplos: obsoletos, sem integração, sem manuais de operação, inexistência de controles de acesso lógico/backups.
Evento externo	Desastres naturais, legislação, mudança de governo.

No transcorrer do processo a instituição poderá realizar análises e definir macrodiretrizes, baseadas na categoria classificatória do evento, conforme sugestões que se seguem:



A consolidação das informações levantadas poderá ser discriminada no seguinte *layout*:

Categoria	Evento de Risco	Causa	Consequência
-----------	-----------------	-------	--------------

## 7. AVALIAÇÃO DOS RISCOS

A avaliação dos riscos subsidia diretamente a Alta Administração na tomada de decisões, sendo fundamentada sob duas perspectivas: probabilidade e impacto<sup>2</sup>.

A probabilidade representa a frequência observada e esperada de ocorrência do evento, enquanto o impacto indica o potencial ofensivo de afetação aos objetivos estabelecidos.

Nesse sentido, a obtenção do nível do risco é alcançada pela correlação entre impacto e probabilidade, a partir da atribuição de pesos e do produto entre os componentes, indicados na equação:

$$R = P \times I$$

R = Risco; P= Probabilidade; I = Impacto

Registre-se que não há uma escala padrão absoluta para matrizes de avaliação de nível de risco. Desta forma, cabe ao gestor considerar o nível de análise que vai agregar valor à sua tomada de decisão e que não acarretará esforço desnecessário à equipe.

A literatura sobre o tema apresenta diversas ordens, as mais comuns são 3x3 e 5x5. Neste Guia, adotou-se o modelo 3x3.

### Escala da probabilidade

Probabilidade	Descrição	Frequência	Peso
Baixo	Evento pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais	<=30%	1
Médio	Evento pode ou deve ocorrer em algum momento	30% a 70%	3
Alto	Evento esperado que ocorra na maioria das circunstâncias	> 70%	5

<sup>2</sup> BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual de gestão de riscos do TCU**. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2020.

### Escala do impacto

Impacto	Descrição	Peso
Baixo	O risco, se materializado, tem impacto baixo em relação aos objetivos/projetos, com mínima necessidade de recuperação.	1
Médio	O risco, se materializado, tem impacto razoável em relação aos objetivos/projetos, com necessidade de recuperação.	3
Alto	O risco, se materializado, tem impacto alto em relação aos objetivos/projetos, com remota ou nenhuma possibilidade de recuperação.	5

A estimativa das duas grandezas deve considerar todas as informações disponíveis e histórico de ocorrência, havendo a possibilidade de aplicação de métodos quantitativos, qualitativos ou a combinação de ambos.

No processo avaliativo, a atribuição de pesos ao impacto exige maior esforço analítico, entretanto buscando afastar ao máximo o viés subjetivo da análise, faz-se necessário tentar conduzir a avaliação com o máximo de objetividade, levando em consideração o grau de afetação às metas da instituição.

Importante registrar que os valores de impacto podem ser frutos da média entre critérios (imagem, recursos públicos, operacionalidade e serviço à sociedade) ou priorização da área mais impactada do evento de risco.

A seguir modelo exemplificativo elaborado com base na literatura sobre o tema.

Peso	Baixo	Médio	Alto
Critério	1	3	5
Custo	Até 5% do orçamento	De 5 a 8% do orçamento	Superior a 8% do orçamento
Tempo	Atraso de até 2% do prazo total	Atraso de 5 a 8% do prazo total	Atraso superior a 8% do prazo total
Escopo	Impacta no custo	Impacta no custo e tempo	Impacta no custo, tempo e qualidade

Fonte: adaptado pela equipe da CGE

Mediante os resultados alçados é possível apreciar os níveis classificatórios dos eventos sob a ótica Matriz de Riscos, ferramenta visual que demonstra o nível de criticidade do evento, os valores constantes

representam a correlação da multiplicação entre a probabilidade e o impacto.

Apresentamos um modelo ilustrativo.

### Matriz de Riscos

Nível do Risco: <b>Baixo, Médio, Alto</b>				
Impacto	Alto (5)	<b>5</b> Considerável esforço de gerenciamento é necessário	<b>15</b> Indispensável gerenciar e monitorar riscos	<b>25</b> Indispensável extensivo gerenciamento de risco
	Médio (3)	<b>3</b> Riscos podem ser aceitos, com monitoramento	<b>9</b> Esforço de gerenciamento é necessário	<b>15</b> Esforço de gerenciamento exigido
	Baixo (1)	<b>1</b> Aceitar Riscos	<b>3</b> Aceitar, mas monitorar riscos	<b>5</b> Gerenciar e monitorar riscos
		Baixo (1)	Médio (3)	Alto (5)
		<b>Probabilidade</b>		

Fonte: Adaptada do Manual de gestão de riscos do TCU



### Exemplificando:

Da análise realizada por determinada comissão em relação ao risco de desabastecimento de medicamentos na UBS, atribui-se peso 5 a probabilidade, face a unidade ficar mensalmente sem produtos básicos e essenciais ao atendimento da população e peso 5 ao impacto, considerando que o presente evento afeta diretamente a saúde da sociedade, inclusive ensejando em possíveis óbitos de pacientes.

Levando em consideração os pesos do caso hipotético e equação do risco, chega-se ao seguinte valor:

$$R = P (5) \times I (5) = 25$$

Correlacionando com a Matriz, o evento é classificado como de Alto Risco, sendo indispensável priorizar o gerenciamento e promover medidas imediatas de controle.

Efetuada a avaliação de riscos com base nos fatores acima indicados, tem-se o **risco inerente** (RI), aquele ao qual a organização está sujeita sem o estabelecimento de controles que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto.

Organizações maduras no processo de gerenciamento de riscos devem dedicar-se à avaliação do **risco residual** (RR), isto é, aquele ao qual a organização está sujeita após o implemento das medidas de controle para o tratamento do risco. Ou seja, após a consideração dos controles internos estabelecidos.

Assim, tem-se:

$$RI = P \times I$$

e

$$RR = P \times I \times C \text{ ou } RR = RI \times C$$

Onde: P (probabilidade); I (impacto) e C (controle)

Uma vez calculado o nível do risco inerente e produzida a matriz, a organização deve avaliar se existem controles capazes de mitigar esses riscos; e, caso existam, qual sua eficácia.

O nível de confiança no controle (C) é avaliado com base no desenho e sua operacionalização. O modelo abaixo sugere critérios de análise:

Descrição da atuação do controle	Nível de Confiança	Peso (C)
Não há procedimentos de controle	Inexistente	1,0
Controles não formalizados e mal desenhados. A operacionalização tende a ser uma escolha individual, o que demonstra elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas.	Fraco	0,8
Controles formalizados, mas não adequados ou suficientes, indicando deficiência no seu desenho ou na sua operacionalização.	Mediano	0,6
Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas, mas passíveis de aprimoramento	Satisfatório	0,4
Controles implementados podem ser considerados "a melhor prática", mitigando os aspectos relevantes do risco.	Forte	0,2



O resultado da consideração da atuação do controle permite obter nova reclassificação do grau de risco, conforme representação gráfica.

Risco Baixo	Risco Médio	Risco Alto
0 a 4,99	5 a 14,99	15 a 25

A análise dos riscos permite ter-se uma visão geral dos níveis a qual a instituição está exposta, contribuindo, mas não vinculando, o processo de priorização de alguns tratamentos em detrimentos de outros.

Nessa premissa, cabe ao gestor definir com o auxílio do ordenamento dos riscos avaliados, quais serão favorecidos com ações mitigadoras. A essa ação denomina-se: **apetite ao risco**.

O apetite ao risco representa o nível máximo do risco que a instituição está disposta a aceitar. Isso significa que, a princípio, todos os riscos cujos níveis estejam dentro da faixa de apetite serão aceitos e, no caso de priorização para tratamento, justificados.

Por outro lado, deve-se definir a **tolerância** a risco, ou seja, o nível de variação aceitável no desempenho em relação à meta para o cumprimento de um objetivo específico, em nível tático ou operacional.



### Exemplificando:

**Risco:** Não emissão pela Controladoria dos certificados de contas dos gestores que prestam contas ao TCE.

**Indicador 1:** emissão de relatórios e certificados de contas para todas as unidades que prestam contas ao TCE.

**Apetite:** Baixo

**Tolerância:** 0%.

**Indicador 2:** emissão de relatórios e certificados de contas para todas as unidades que prestam contas ao TCE, no prazo de 30 dias anteriores ao prazo final para apresentação da prestação de contas ao TCE.

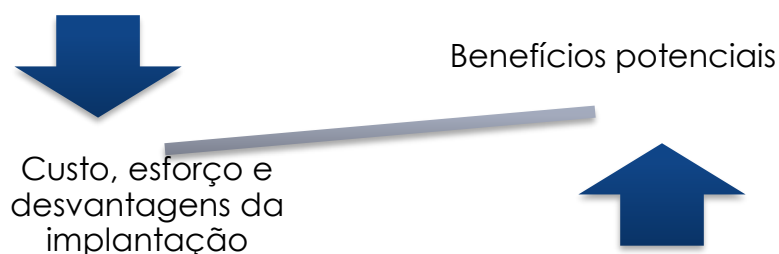
**Apetite:** Baixo

**Tolerância:** emissão de relatórios e certificados de contas para todas as unidades que prestam contas ao TCE, no prazo de 15 dias anteriores ao prazo final para apresentação da prestação de contas ao TCE, para 10% das unidades.

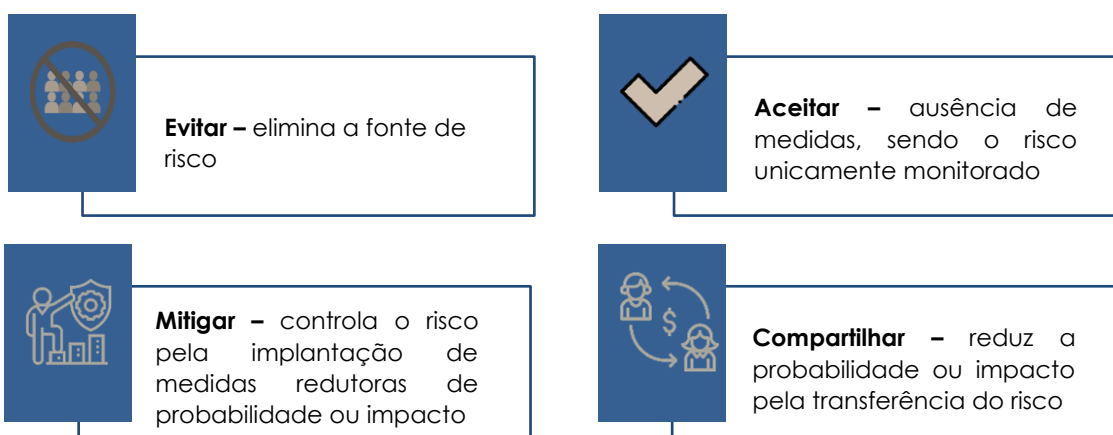
Na Administração Pública, a margem de aceitação do apetite ao risco é muito pequena, pois o gestor não pode aceitar riscos de descumprimento das normas.

## 8. TRATAMENTO DOS RISCOS

A seleção e a implementação de opções tratativas na abordagem aos riscos é característica intrínseca à presente etapa. As respostas planejadas devem ser compatíveis com a relevância de cada risco, considerando custos e benefícios dos controles, previamente acordados com as partes interessadas e o responsável designado para a coordenação de sua implementação e acompanhamento.



As respostas aos eventos de riscos incluem evitar, aceitar, mitigar e compartilhar, representando claramente os controles internos (procedimentos, normas e instruções estabelecidas) adaptados e criados pelo gestor.



A subjetividade da escolha do tratamento deverá ser mitigada levando em consideração a realidade interna e externa da instituição e os objetivos estratégicos traçados.

## Saiba +

Algumas formas de compartilhar o risco ocorrem quando da contratação de seguros e terceirização de atividades que a organização não possui suficiente domínio. O compartilhamento dá-se com pessoas físicas e jurídicas da iniciativa privada, órgãos e entidades e até entre entes federativos.

O Plano de Tratamento poderá contemplar o controle proposto, responsável pela implementação, período programado de início e conclusão, assim como o *status* da resposta escolhida: a ser iniciada, em andamento e concluída.

O *template* de Plano de Tratamento permitirá auxiliar nessa tarefa:

Evento de Risco	Controle Proposto	Responsável	Início	Término	Status

## 9. MONITORAMENTO E COMUNICAÇÃO

Consiste em etapa que ocorre durante todo o processo de gerenciamento dos riscos de forma contínua e regular.

O Monitoramento promove o acompanhamento das ações de tratamento, avaliando a efetividade e eficácia das medidas selecionadas, subsidiada por fatores que incluem planejamento, coleta e análise de informações, anotações dos resultados obtidos e retorno do exame aferido.

A Comunicação deve ser realizada em todos os níveis hierárquicos, preferencialmente de forma personalizada a cada integrante do processo, perpassando por um constante fluxo de informações, substanciada pelos seguintes atributos:

Clareza

Objetividade

Pertinência

Consistência

Tempestividade

## 10. BOAS PRÁTICAS

Apesar de todo estudo e metodologia aplicada para colocar em operação a Gestão de Risco, existem riscos à própria gestão, nesse contexto elencam-se boas práticas que auxiliam no fortalecimento no processo de implantação.



### **Boa Prática #1: *Think big, start small* (Pense grande, comece pequeno).**

O amadurecimento é algo fatídico na vida de todo ser humano e a gestão de risco permeia por esta diretriz. Ao iniciar, é aconselhado compreender peculiaridades que regem a temática e incorporar no aprendizado as experiências de outras organizações.

Não se preocupe em inserir todo conhecimento absorvido de uma só vez, comece com o simples e avance gradativamente para aspectos mais complexos, o básico também pode ser sinônimo de sucesso.

### **Boa Prática #2: Envolver todos os servidores.**

É fundamental para disseminação da cultura organizacional a participação de todos os níveis hierárquicos. O envolvimento apenas de dirigentes pode contribuir para a elaboração de um plano de gestão de riscos não coerente com a realidade, comprometendo o processo antes mesmo de sua implantação.



### **Boa Prática #3: Reavaliar continuamente.**

Estabeleça períodos para rever os eventos e gradação preliminarmente adotados. O mundo vive em constante transformação e os riscos também. Não reavaliar o método, critérios ou permanecer estagnado com os mesmos riscos, aduz a falsa sensação de que tudo segue o fluxo normal, por vezes inviabilizando a prevenção que conduziriam a ações corretivas realizadas com tranquilidade.

#### **Boa Prática #4: Elaborar uma Política de Gestão de Riscos.**

A estratégia conhecida como “general, arte e a ciência de conduzir um exército por um caminho” tem na instituição de uma Política de Gestão de Riscos sua formalização. O direcionamento transmitido deve levar a caminhos que definam responsabilidades, mecanismo de tratamento de conflitos e aspectos que demonstrem o comprometimento com a constante busca pela melhoria da estrutura e do processo.



## **11. DISPOSIÇÕES FINAIS**

---

A metodologia em destaque apresentou o passo a passo para institucionalização desta ferramenta de gestão com foco em evitar, mitigar, aceitar ou compartilhar os riscos que possam trazer qualquer evento prejudicial ao serviço público prestado pela organização. Pretende-se, assim, alcançar melhores resultados na maximização da capacidade operacional da Unidade, a redução dos gastos financeiros e a promoção de serviços no prazo e qualidade almejada pela sociedade.

## REFERÊNCIAS

---

ABNT NBR ISO 31000. **Gestão de riscos - Princípios e diretrizes**. Disponível em: <https://iso31000.net/norma-iso-31000-de-gestao-de-riscos/>. Acesso em: 02 set.2020.

Brasil. Controladoria Geral do Estado de Minas Gerais. **Guia Metodológico de Gestão de Riscos Estratégicos**. CGE, 2020. Disponível em: <http://cge.mg.gov.br/noticias-artigos/791-cge-mg-lanca-guia-metodologico-de-gestao-de-riscos-estrategicos>. Acesso em: 21 set. 2020.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Guia Metodológico de Gestão de Riscos**. Brasília: MMA, 2020. Disponível em: [https://www.mma.gov.br/images/arquivos/governanca\\_ambiental/Guia\\_Gest%C3%A3o\\_de\\_Riscos.pdf](https://www.mma.gov.br/images/arquivos/governanca_ambiental/Guia_Gest%C3%A3o_de_Riscos.pdf). Acesso em: 14 ago. 2020.

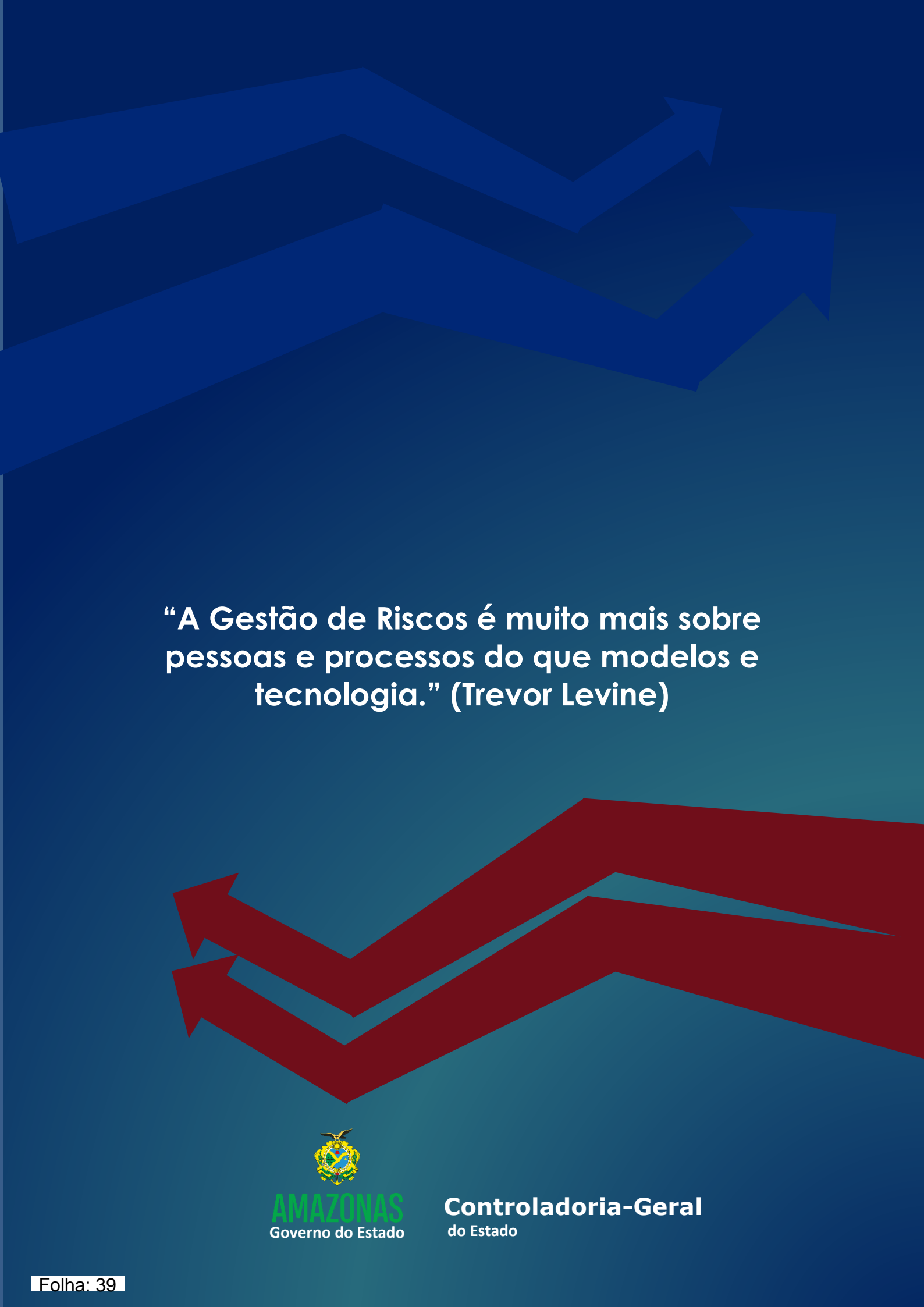
BRASIL. Tribunal de Contas da União. **10 passos para a boa gestão de riscos**. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo (Semec), 2018. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/10-passos-para-a-boa-gestao-de-riscos.htm>. Acesso em: 13 ago. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual de gestão de riscos do TCU**. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2020.

MOURA. João Batista Ribas de. **Os 4 riscos que fragilizam a gestão de riscos**. Revista do TCU. Brasília, n. 141 (2018), P. 42-49, 04 de dez. 2018. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1487>. Acesso em 13 ago. 2020.

## Anexo I - Mapa de Riscos Simplificado

Identificação			Avaliação			Resposta	
Evento de Risco	Causas	Consequências	Probabilidade	Impacto	Risco Inerente	Controle Proposto	Situação



**“A Gestão de Riscos é muito mais sobre pessoas e processos do que modelos e tecnologia.” (Trevor Levine)**



**AMAZONAS**  
Governo do Estado

**Controladoria-Geral**  
do Estado