
2022

PLANO DE GESTÃO DE RISCOS



Controladoria Geral
do Estado do Amazonas

SUMÁRIO

01. Apresentação
02. Comprometimento da Alta Administração
03. Termos e Definições
04. Processos de riscos
05. Ferramentas empregadas
06. Estabelecimento do Contexto
07. Identificação de riscos
08. Avaliação de riscos
09. Tratamento de riscos
10. Monitoramento e Comunicação
11. Responsabilidade dos riscos

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

Sarah Silva Pereira (estagiária)

Revisão

Ana Paula de Freitas Lopes

Lúcia de Fátima Ribeiro Magalhães

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.

APRESENTAÇÃO

Na constante busca por melhorias nos serviços prestados à sociedade, a Controladoria-Geral do Estado do Amazonas tem percorrido caminhos para estruturação de seus procedimentos internos, objetivando o aprimoramento de suas atividades com foco em diretrizes atreladas à eficiência, economicidade, transparência, *accountability*, integridade e governança.

Nesse sentido, a CGE/AM institui, em sua estrutura interna, o Plano de Gestão de Riscos-PGR, com identificação dos principais riscos alocados nos diversos processos e os controles internos necessários para mitigá-los.

Tem-se por objetivo informar o gestor acerca dos riscos aos quais a Unidade está exposta e auxiliar na tomada de decisão, aumentando a probabilidade do alcance dos objetivos institucionais e o aperfeiçoamento dos processos de trabalho.

Cumprе salientar que o PGR sofrerá alterações no transcorrer do tempo para adaptação ao grau de maturidade alcançado e às novas práticas adotadas. Portanto, a elaboração do Plano é dinâmico destinado a contribuir para o alcance dos objetivos finalísticos da CGE.

COMPROMETIMENTO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

Na busca pela efetividade do programa, a Alta Administração da Controladoria-Geral compromete-se de forma inequívoca pela implementação e acompanhamento do Plano de Gestão de Riscos.

O suporte para a boa consecução do Plano dar-se-á mediante: disponibilização dos recursos materiais e humanos necessários, adoção de decisões baseadas na legalidade, ética e eficiência dos serviços públicos, bem como implementação e monitoramento dos controles propostos.

TERMOS E DEFINIÇÕES

Apetite a Risco: nível de risco que uma organização está disposta a aceitar para consecução dos seus objetivos.

Evento: ocorrência ou incidente advindos de fontes internas ou externas com potencial de impactar positiva ou negativamente a implementação da estratégia e realização dos objetivos da organização.

Plano de Gestão de Risco: documento técnico que apresenta a situação da organização no tocante aos riscos, sendo definidas ações para gerenciamento dos eventos negativos.

Risco: possibilidade de um evento ocorrer e afetar negativamente a realização de objetivos.

Risco Inerente: possibilidade de um erro acontecer sem considerar ações de controle que possa reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto.

Risco Residual: possibilidade de um erro acontecer após a implementação de ações gerenciais de tratamento e controle interno existente.

Tolerância ao Risco: é o nível aceitável de variação em relação à meta para o cumprimento de um objetivo específico e principalmente resiliência da organização em suportar o impacto de determinado risco.

PROCESSO DE RISCOS

A abordagem empregada pela CGE/AM, com base na harmonização das diversas literaturas sobre a temática e reuniões entre a Comissão responsável, dissociou o processo de gestão de riscos em cinco etapas:

Entendimento do Contexto: Coleta das informações sobre o ambiente e os objetivos da organização;

Identificação dos Riscos: Identifica os riscos, causas e consequências;

Avaliação dos Riscos: Mensura o risco inerente, com base nos critérios de probabilidade e impacto;

Tratamento dos Riscos: Define as ações para resposta aos eventos;

Monitoramento e Comunicação: Coleta e reporta as informações. Acompanha as ações de controle e avalia a gestão de riscos;

As etapas fazem parte de um ciclo que propicia a constante manutenção das atividades em todos os níveis, dos quais destacam-se os estratégicos e operacionais.

FERRAMENTAS EMPREGADAS

Etapa	Ferramenta
Entendimento do Contexto	Brainstorming
Identificação dos Riscos	Listagem e questionário eletrônico
Avaliação dos Riscos	Brainstorming e Bow-tie
Tratamento dos Riscos	Brainstorming

ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO

A Controladoria-Geral do Estado (CGE) foi instituída pela Lei Delegada nº 3, de 9 de junho de 2005, pela transformação da Secretaria de Estado de Controle Interno, Ética e Transparência – SCI, prevista no artigo 3º, inciso I, alínea “a”, item 4, da Lei Delegada nº 2, de 14 de abril de 2005.

Atualmente, é regulamentada pela Lei Delegada 122, de 15 de outubro de 2019, que dispõe sobre a organização da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Estadual e estabelece outras providências.

O Regimento Interno da Controladoria-Geral do Estado foi aprovado pelo Decreto nº 40.824, de 17 de junho de 2019, com definição da Estrutura Regimental, do Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas, dentre outras providências.

O art. 1º do Decreto 40.824/2019 indica a finalidade e competências institucionais da CGE:

Art. 1º A Controladoria-Geral do Estado – CGE integrante da Administração Direta do Poder Executivo e componente da Governadoria, tem por finalidades:

I. A execução de ações como Órgão Central do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Estadual, em apoio ao Controle Externo do Tribunal de Contas do Estado;

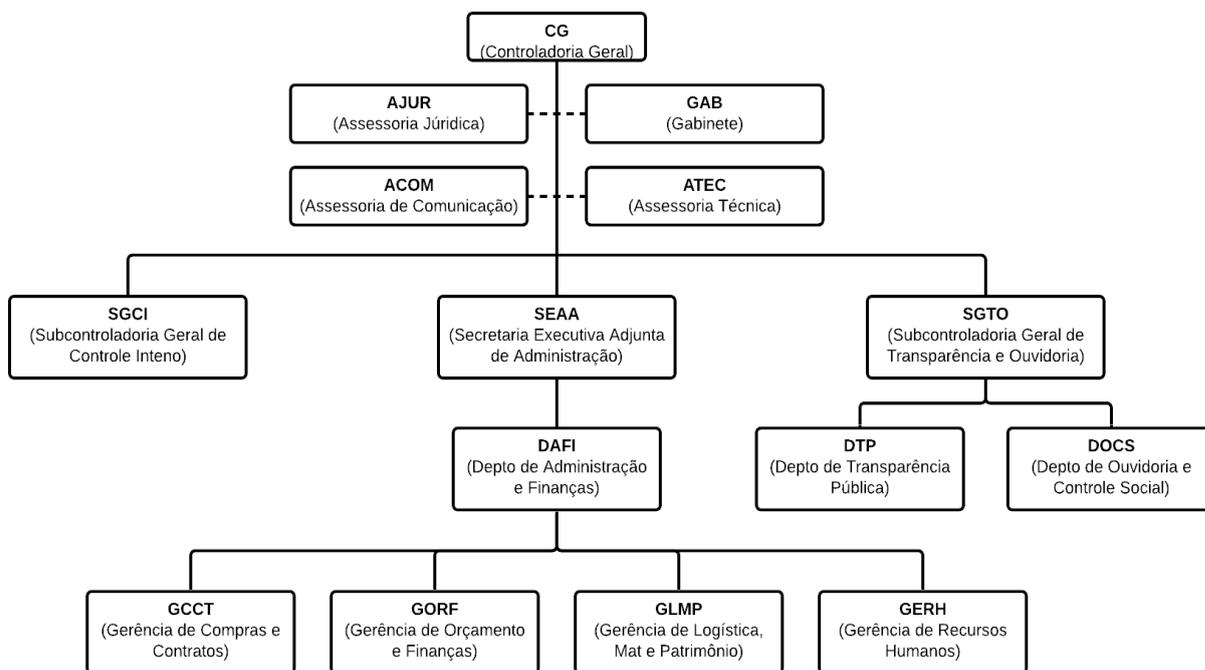
II. A supervisão da gestão das unidades de Ouvidoria do Poder Executivo, colhendo e processando as demandas a propósito do funcionamento dos órgãos e entidades;

III. A coordenação da Política de Transparência do Poder Executivo Estadual, nos termos da legislação específica;

IV. A garantia dos meios necessários ao acesso às informações públicas, sobretudo por meio da tecnologia da informação, disponibilizada pela internet. As decisões tomadas pela Alta Administração e executadas pelos demais servidores são norteadas pela identidade organizacional, arquitetada pela tríade: missão, visão e valores.

O organograma é composto pelo Setor de Apoio ao Controlador (Gabinete,

Assessoria Jurídica, Assessoria de Comunicação e Assessoria Técnica) e a Secretaria Executiva Adjunta de Administração (SEAA), que desenvolve as atividades-meio da Controladoria. As Subcontroladorias de Controle Interno e de Transparência Ouvidoria são responsáveis pelas atividades-fim do Órgão.



Os objetivos estratégicos traçados e perseguidos pela Controladoria, perfazem:

- a) Garantir a efetividade das políticas públicas;
- b) Estimular a capacidade de inovação do Governo;
- c) Melhorar a produtividade e a qualidade dos serviços públicos e do gasto público;
- d) Ampliar a integração intragovernamental;
- e) Incentivar o uso de recursos tecnológicos e o Governo Eletrônico;
- f) Garantir a transparência, o acesso à informação e o controle social das ações do Governo.

Em seu planejamento estratégico a CGE/AM está inserida em um ambiente externo e interno de aspectos positivos e negativos. A compreensão e análise desse contexto é representada pela Matriz SWOT, pormenorizadas pelas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças ao Órgão, apresentadas a seguir:

Forças
1. Mapeamento dos procedimentos internos
2. Equipes de trabalho dispostas a transpor obstáculos
3. Boas instalações físicas para o desenvolvimento das atividades
4. Amparo legal para o desenvolvimento das atividades

Fraquezas
1. Infraestrutura e soluções tecnológicas pouco desenvolvidas
2. Baixa capacitação dos servidores
3. Carência de pessoal
4. Baixa adesão aos procedimentos internos
5. Falta de integração entre o Plano Estratégico e as atividades desenvolvidas
6. Inexistência de Sede Própria

Oportunidades
1. Ampliação das parcerias institucionais e atuação em rede
2. Demanda da sociedade por transparência e qualidade dos gastos e serviços públicos
3. Reconhecimento das atividades da CGE

Ameaças
1. Instabilidade Política
2. Baixa integração do sistema de controle estadual
3. Contingenciamento de Recursos Orçamentários e Financeiros
4. Falta de apoio de dirigentes das unidades gestoras
5. Rotatividade de pessoal
6. Não atendimento das demandas tecnológicas pela Prodam

As decisões adotadas pela Alta Administração e executadas pelos demais servidores são norteadas pela identidade organizacional, baseada na tríade: missão, visão e valores.

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.

IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

O levantamento dos riscos foi realizado junto aos servidores lotados nos setores da Unidade, por intermédio da aplicação de questionário eletrônico e elaboração de listagem por alguns departamentos.

Na presente atividade foram preliminarmente identificados 234 (duzentos e trinta e quatro) riscos.

Após análise pela Comissão, com base na similariedade dos eventos e/ou suas causas, o quantitativo final alcançado perfaz 39 riscos, distribuídos em: 33 advindos de atividades operacionais e 06 sob o enfoque estratégico:

Nível	Quantitativo
Operacionais	33
Estratégico	06
Total	39



Setor	Quantidade de riscos
SGCI	3
SGTO	5
GAB	2
GLMP	3
GCCT	4
GORF	3
GRH	7
ATEC	6

A complementação da etapa deu-se com a identificação das causas e consequências realizadas preliminarmente pelos setores e analisados *a posteriori* pela Comissão.

A descrição detalhada dos riscos encontra-se no âmbito da Controladoria, optando-se pelo resguardo das informações, em razão da imprescindibilidade da segurança institucional.

AVALIAÇÃO DE RISCOS

A avaliação dos riscos considerou as causas e consequências da ocorrência dos eventos. Nessa perspectiva, as causas estão correlacionadas à probabilidade de acontecimento e as consequências ao impacto gerado.

A mensuração do Risco Inerente foi realizada mediante o produto dos pesos atribuídos à probabilidade (baseada na frequência observada/esperada) e ao impacto na ocorrência da situação.

A determinação do impacto ocorreu com o auxílio do Método AHP (Analytic Hierarchy Process). Para valoração dos critérios definidos pela Controladoria, sua classificação foi baseada na média ponderada entre operação (16%), serviço à sociedade (66%) e imagem (18%).

As escalas indicadas abaixo apresentam os 3 (três) níveis adotados tanto para probabilidade quanto para o impacto:

Escala de Probabilidade			
Probabilidade	Peso	Frequência (Observação Esperada)	Descrição
Baixa	1	< 30%	Evento pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais.
Média	3	> = 30% < =70%	Evento pode ou deve ocorrer em algum momento.
Alta	5	> 70%	Evento esperado que ocorra na maioria das circunstâncias.

Escala de Impacto			
Peso	Operação	Serviço à sociedade	Imagem
	16%	66%	18%
5-Alto	Provoca paralisação nas atividades da CGE	Prejudica o alcance da missão e objetivos estratégicos	Destaque na mídia com a possibilidade de atingir os objetivos estratégicos e a missão institucional
3-Médio	Compromete a eficiência e eficácia do processo, provocando retrabalho e demora na execução das atividades, com necessidade de interferência do chefe imediato para solução do problema	Prejudica o alcance das metas do processo	Pode alcançar a mídia provocando exposição por curto período de tempo
1-Baixo	Compromete a eficiência e eficácia do processo, provocando retrabalho e demora na execução das atividades, sem necessidade de interferência do chefe imediato para solução do problema	Pouco ou nenhum impacto nas metas do processo	Sem impacto ou apenas internamente

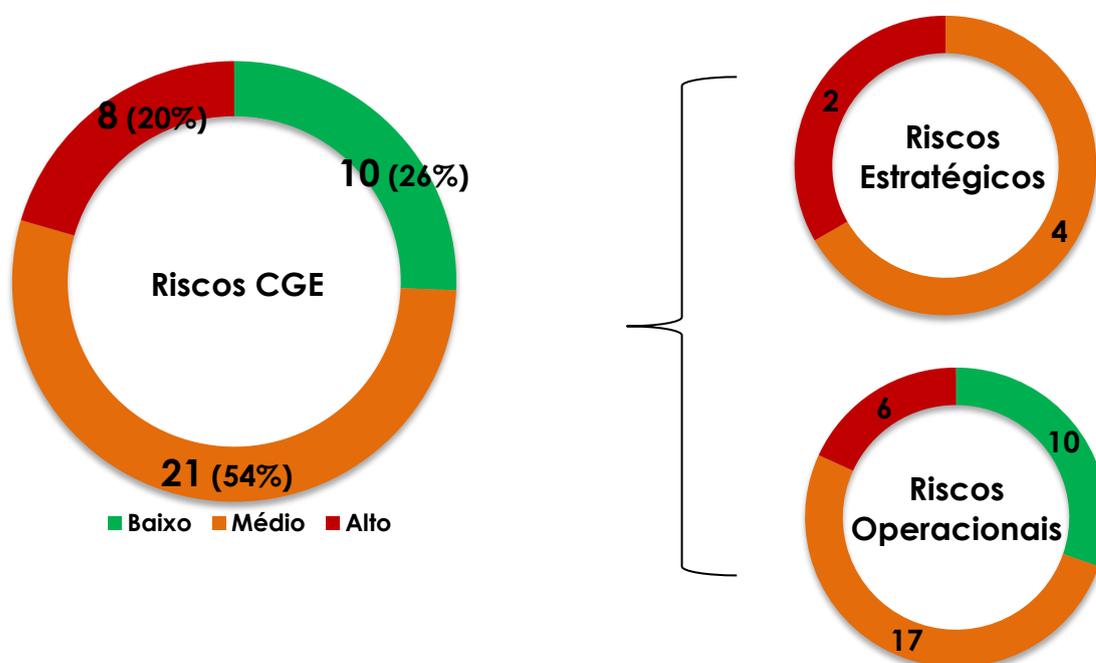
$$\text{Impacto} = \frac{\text{Peso} \times \% \text{Operação} + \text{Peso} \times \% \text{Serviço à sociedade} + \text{Peso} \times \% \text{Imagem}}{\% \text{Operação} + \% \text{Serviço à sociedade} + \% \text{Imagem}}$$

Na classificação dos riscos utilizaram-se as seguintes faixas:

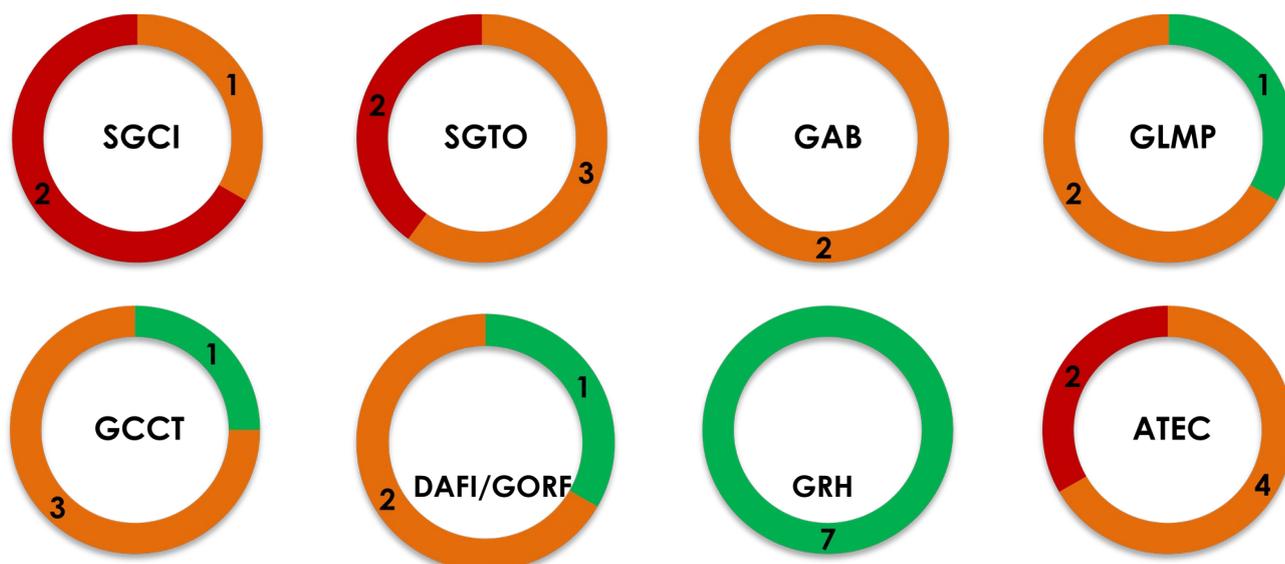
Risco Inerente	Intervalo
RA – Risco Alto	> =15,00
RM – Risco Médio	3,00 – 14,99
RB – Risco Baixo	0 – 2,99

Os resultados alcançados da consecução da atividade perfeitamente a identificação de eventos negativos distribuídos em: **10 – baixo, 21 – médio e 8 – alto**.

Os gráficos abaixo detalham as faixas dos riscos por setor e também por nível estratégico e operacional.



Distribuição dos Riscos Operacionais



Considerando que a Instituição ainda está no processo de implantação da mentalidade de riscos, optou-se *a priori* apenas pela avaliação do risco inerente, deixando a avaliação dos controles internos e o cálculo do risco residual para a revisão do Plano.

TRATAMENTO DE RISCOS

Face a Controladoria integrar o setor público estadual, sendo regida por leis, regras, regulamentos, normas e mecanismos de regulação e controle, definiu-se um baixo **apetite** ao risco.

Para os riscos identificados, foram sugeridos controles que podem corrigir as causas, minimizando, assim, a ocorrência dos eventos e suas consequências.

A descrição dos controles encontra-se no âmbito da Controladoria, optando-se pelo resguardo das informações, em razão da imprescindibilidade da segurança institucional.

MONITORAMENTO E COMUNICAÇÃO

O fluxo regular de informações, revisões dos níveis de riscos e dos controles existentes deverá ser realizada entre os diversos agentes envolvidos, propiciando o acompanhamento da efetividade e eficácia das medidas adotadas.

O gerenciamento de riscos deverá ser implementado de forma gradual e continuada em todas as áreas no âmbito da CGE e a primeira revisão não poderá ser superior a 1 (um) ano, a contar da data de sua implementação.

RESPONSABILIDADE PELOS RISCOS

A estrutura de governança do gerenciamento de riscos da CGE será constituída pelas seguintes instâncias:

Comitê de Gestão de Riscos: composto pelo Controlador-Geral do Estado, pelos titulares das Subcontroladorias e Secretaria Executiva Adjunta de Administração, a quem competirá estabelecer as diretrizes gerais e promover institucionalmente a cultura de gerenciamento de riscos entre os servidores.

Núcleo de Gestão de Riscos: composto por servidores com capacitação em temas afetos à gestão de riscos, competindo as atividades operacionais do

processo, tais como sugestão de metodologia, acompanhamento da evolução dos níveis de riscos e a efetividade das medidas de controle implementadas.

Proprietário do Risco: corresponde ao responsável pelos setores integrantes de sua estrutura organizacional, responsável por realizar o levantamento, análise e avaliação dos riscos dos processos sob sua responsabilidade.

Demais Servidores: compete o monitoramento da evolução dos níveis de riscos e da efetividade das medidas de controles internos implementadas nos processos organizacionais em que estiverem envolvidos ou que tiverem conhecimento.

As atribuições de cada um destes componentes podem ser visualizadas mais facilmente na Matriz RACI na qual é possível identificar os seguintes papéis: R – Responsável; A – Aprovador; C – Consultado; I – Informado, como apresentado a seguir. O Processo consta no Apêndice I.

Atividade	Comitê	Núcleo	Proprietário	Demais Servidores
Estabelecimento do contexto	R	I	I	I
Identificar os riscos	A	C	R	C
Analisar os riscos		R	A	
Avaliar os riscos		I	R	C
Elaborar o Plano de Tratamento dos Riscos	A	C	R	C
Tratar os riscos		I	R	I
Definir o apetite ao risco.	R	I	C	I
Monitorar e realizar análise crítica		R	C	C
Comunicar e consultar	I	R	I	

APÊNDICE I – PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS DA CGE/AM

