

MANUAL DE CONTROLE INTERNO ORIENTAÇÃO DE GESTÃO DE RISCOS DO ISSEC

Versão 1.0

2022



GOVERNADOR
CAMILO SANTANA

VICE-GOVERNADORA
MARIA IZOLDA CELA DE ARRUDA COELHO

SECRETÁRIO DO PLANEJAMENTO E GESTÃO RONALDO LIMA MOREIRA BORGES

SUPERINTENDENTE JOSÉ OLAVO PEIXOTO FILHO

GERENTE DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO FRANCISCA LUZITELMA DOS SANTOS CARACAS

NÚCLEO DE CONTROLE INTERNO TAYANE AMORIM DE SOUSA

NEYLA MARIA DE KING FREIRE

EQUIPE DE ELABORAÇÃO DIRETORIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO
GERÊNCIA DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO
NÚCLEO DE CONTROLE INTERNO

Volume I / 1ª. edição / Fortaleza, agosto de 2022.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	04
2. OBJETIVO	05
3. GESTÃO DE RISCOS	06
3.1 TERMOS E CONCEPÇÕES	06
3.2 COMPONENTES DO RISCO	07
3.3 ÁREAS DE ATUAÇÃO - GERENCIAMENTO DE RISCOS	09
3.4 PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS	09
3.4.1 Etapa: Comunicação e Consulta	10
3.4.2 Etapa: Entendimento do Contexto	11
3.4.3 Etapa: Identificação de Riscos	11
3.4.4 Etapa: Análise e Avaliação de Riscos	11
3.4.5 Etapa: Maturidade dos Controles Internos Existentes	14
3.4.6 Etapa: Tratamento de Riscos	14
3.4.7 Etapa: Monitoramento e Análise Crítica	15
3.4.8 Etapa: Registro e Relato	15
4. COMUNICAÇÃO E CONSULTA	16
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	18
6. REFERÊNCIAS	18
7. ANEXOS	19

1. INTRODUÇÃO

O protótipo de gestão de riscos do Instituto de Saúde dos Servidores do Estado do Ceará - Issec tem como premissa básica a avaliação de riscos dentro dos processos institucionais, e está apoiado em diretrizes do Decreto Estadual Nº 33.805/2020, que institui a Política de Gestão de Riscos do Poder Executivo do Estado do Ceará, da Portaria Nº 05/2021 (Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará) que estabelece a sua metodologia de gerenciamento de riscos e da norma ABNT NBR ISO 31000:2018.

Consoante a ISO 31000/2018, Gestão de riscos é um conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a eventos incertos que podem afetar os objetivos. É, portanto, um importante instrumento de apoio para garantir que os eventos identificados com potencial impacto negativo sob a atividade ou processo sejam tratados de maneira apropriada e tempestiva, de forma a não prejudicar o atingimento dos objetivos ou metas institucionais.

Importante observar que, mesmo havendo uma metodologia de gestão de riscos (Portaria Nº 05/2021), esta somente cumprirá efetivamente seu papel se existir, integrado à gestão da organização, processos e atividades bem delineados e em consonância com as normativas de qualidade previamente estabelecidas.

Por sua vez, o Decreto Estadual Nº 33.805/2020 conceitua Política de Gestão de Riscos no sentido de ser um conjunto de diretrizes que englobam princípios, objetivos, orientações de operacionalização e competências no que se refere à gestão de riscos no âmbito dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual.

Com efeito, os controles internos construídos no gerenciamento dos riscos devem ser cuidadosamente dimensionados, posto vez que a implementação de controles complexos e demasiadamente burocráticos para eventos com nível de risco baixo, por exemplo, podem gerar um alto e desnecessário custo administrativo ao processo, podendo comprometer, inclusive, o alcance dos objetivos da instituição.

Ao desenvolver e divulgar o Manual do Controle Interno de Orientação de Gestão de Riscos do Issec, esta entidade autárquica objetiva, principalmente, conduzir tanto o seu Núcleo de Controle Interno - Nucit quanto os setores passíveis de auditoria e controle, assim como atender à Prestação de Contas Anual de Gestão, de acordo com a Instrução Normativa Nº 01/2018 do Tribunal de Contas do Estado do Ceará – TCE e IN TCE-CE Nº 03/2019, que dispõe sobre a alteração de dispositivos de sua antecessora, enquanto evidência de Procedimentos de Controle.

1. OBJETIVO

Gerenciar riscos é uma das funções essenciais da governança, definida enquanto combinação de processos e estruturas implantadas pela alta gestão da organização, para informar, dirigir, administrar, avaliar e monitorar suas atividades organizacionais, com o propósito de alcançar objetivos e prestar contas dessas atividades à sociedade.

A gestão de risco - conjunto de ações coordenadas e direcionadas ao desenvolvimento, disseminação e implementação de metodologias de gerenciamento de riscos institucionais - é essencial para garantir a continuidade das operações e minimizar os impactos de eventos adversos.

A efetividade da boa governança depende do grau de envolvimento e comprometimento da Alta Administração, que deve direcionar e acompanhar o sistema de gestão de riscos, estabelecendo diretrizes para implementação e monitoramento das medidas de gerenciamento dos riscos e controle interno, perseguindo, assim, o alcance dos principais objetivos.

Nesse sentido, o governo do estado do Ceará normatizou sua Política de Gestão de Riscos por meio do Decreto Estadual nº 33.805, de 09 de novembro de 2020, que conceitua-a enquanto “ conjunto de diretrizes que englobam princípios, objetivos, orientações de operacionalização e competências no que se refere à gestão de riscos no âmbito dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual.”

Em síntese, uma boa gestão de riscos resulta em:

- I - aumentar a probabilidade de atingir os objetivos;
- II - estar atento para a necessidade de identificar e tratar os riscos por meio de toda a organização;
- III - otimizar a identificação de oportunidades e ameaças;
- IV - esmerar a governança;
- V - aperfeiçoar a confiança das partes interessadas;
- VI - estabelecer uma base confiável para a tomada de decisão e de planejamento;
- VII - aprimorar o ambiente de controle interno;
- VIII - alocar e utilizar eficazmente os recursos para o tratamento de riscos;
- IX - melhorar a eficácia e a eficiência operacional;
- X - aumento de produtividade;
- XI - minimizar perdas; e
- XII - majorar a capacidade de adaptação e mudanças.

2. GESTÃO DE RISCOS

2.1. TERMOS E CONCEPÇÕES

Inicialmente, discorreremos acerca das conceituações aplicadas aos termos que serão apresentados no decorrer deste instrumento.

Processo: conjunto de ações e atividades inter-relacionadas, que são executadas para alcançar um produto, resultado ou serviço predefinido.

Governança: combinação de processos e estruturas implantadas pela alta gestão da organização, para informar, dirigir, administrar, avaliar e monitorar atividades organizacionais, com o intuito de alcançar os objetivos e prestar contas dessas atividades para a sociedade.

Objetivo organizacional: situação que se deseja alcançar de forma a se evidenciar êxito no cumprimento da missão e no atingimento da visão de futuro da organização.

Meta: quantificação do objetivo a ser alcançado.

Risco: possibilidade de ocorrência de um evento que tenha impacto no atingimento dos objetivos da organização.

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

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

Gestão de riscos: arquitetura (princípios, objetivos, estrutura, competências e processo) necessária para gerenciar riscos eficazmente.

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

Controle internos de gestão: conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites da organização, a partir de uma matriz pré-definida.

Estrutura da gestão de riscos: conjunto de componentes que fornecem os fundamentos e os arranjos organizacionais para a concepção, implementação, monitoramento, análise crítica e melhoria contínua da gestão de riscos através de toda a organização.

Atitude perante o risco: abordagem da organização para avaliar e eventualmente buscar, reter, assumir ou afastar-se do risco.

Apetite a risco: nível de risco que uma organização está disposta a aceitar.

Identificação de riscos: processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos.

Fonte de risco: elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial intrínseco para dar origem ao risco.

Impacto: efeito resultante da ocorrência do evento.

Consequência: resultado de um evento que afeta positiva ou negativamente os objetivos.

Probabilidade: chance de um evento ocorrer.

Análise de riscos: processo de compreender a natureza do risco e determinar o nível de risco.

Nível de risco: magnitude de um risco ou combinação de riscos, expressa em termos da combinação das consequências e de suas probabilidades.

Tratamento de riscos: processo para modificar o risco.

Controle: medida que está modificando o risco.

Medida de controle: medida aplicada pela organização para tratar os riscos, aumentando a probabilidade de que os objetivos e as metas organizacionais estabelecidos sejam alcançados.

Monitoramento: verificação, supervisão, observação crítica ou identificação da situação, executadas de forma contínua, a fim de identificar mudanças no nível de desempenho requerido ou esperado.

3.2 COMPONENTES DO RISCO

O risco resulta da mistura entre uma fonte potencial de um evento acontecer que é concretizada por uma vulnerabilidade (causa), gerando assim, a circunstância propícia à ocorrência de um risco que, por sua vez, ocasionará em um efeito (ou consequência) no fluxo do trabalho. Ademais, considera-se o evento de risco identificado uma ameaça quando puder prejudicar o desenvolvimento da atividade ou processo e, em último caso, comprometer o cumprimento dos objetivos institucionais.



Figura 1: componentes do Risco

Um risco pode ser evidente pela concordância da sua probabilidade de ocorrência e do impacto advindo da ameaça – ou oportunidade quando não maléfico.

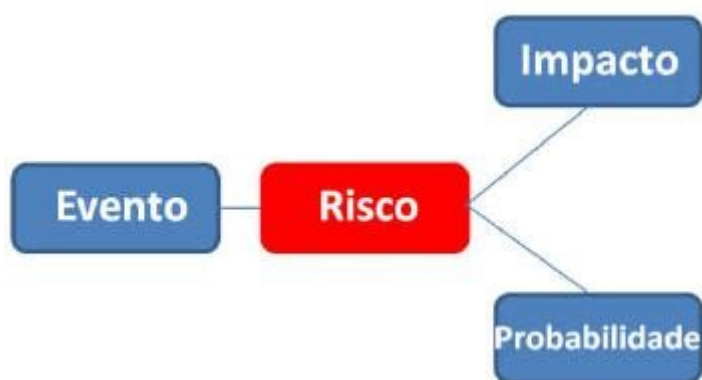


Figura 2: fatores para a análise do Risco

3.3 ÁREAS DE ATUAÇÃO

O gerenciamento de riscos contemplará as seguintes áreas de atuação:

- ① **Estratégica:** comitê executivo ou de integridade;
- ② **Tática:** assessoria de controle interno e ouvidoria;
- ③ **Operacional:** responsáveis pelos processos organizacionais e seus colaboradores.

3.4 PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

Preliminarmente, para que os riscos possam ser efetivamente bem gerenciados, é imperioso realizar o mapeamento dos processos para os quais se deseja identificar os riscos associados, bem como documentá-los.

O Issec priorizará a gestão de riscos para aqueles associados aos processos com maior grau de criticidade e deverá percorrer um conjunto de etapas, em um ciclo de melhoria contínua, a seguir delineadas:

- Comunicação e Consulta** - esta etapa consiste na realização de atividades com o propósito de garantir que os responsáveis pela implementação do processo de gestão de riscos e as partes interessadas compreendam os fundamentos sobre os quais as decisões são tomadas e as razões pelas quais ações específicas são requeridas.
- Entendimento do Contexto** - esta consiste em identificar os objetivos da organização e compreender os contextos externo e interno a serem considerados no gerenciamento de riscos.
- Identificação de Riscos** - elaborar lista abrangente de riscos com base nos eventos que possam evitar, atrasar, prejudicar ou impedir a realização dos objetivos associados aos processos organizacionais.
- Análise de Riscos** - esta versa em identificar as possíveis causas, consequências e os controles existentes para prevenir a ocorrência de riscos e diminuir o impacto de suas consequências.
- Avaliação de Riscos** - identificar quais riscos necessitam de tratamento e qual a prioridade para a implementação do tratamento.
- Tratamento de Riscos** - definir as opções de respostas aos riscos, de maneira a adequar seus níveis ao apetite estabelecido para os processos organizacionais, além da escolha das medidas de controle associadas a essas respostas.

☑ **Monitoramento e Análise Crítica** - esta etapa recai em verificar e supervisionar de forma crítica e contínua, com o escopo de identificar mudanças no desempenho requerido ou esperado para determinar a adequação, suficiência e eficácia da gestão de riscos.

☑ **Registro e Relato** - compreendem atividades inerentes ao registro documental e relato das atividades por meio de mecanismos apropriados para fornecer informações para tomada de decisão.

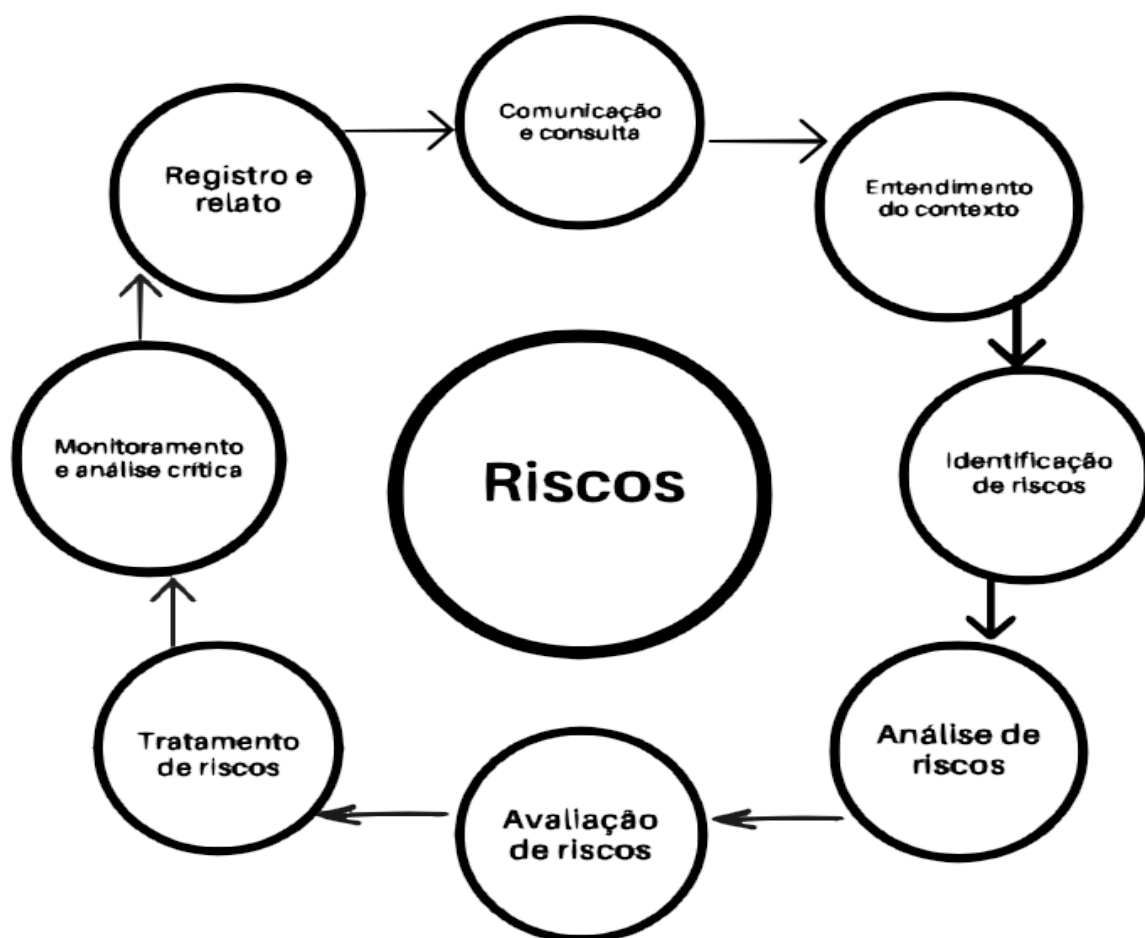


Figura 3: ciclo de processo de Gestão de Risco

3.4.1 Etapa: Comunicação e Consulta

Nesta primeira etapa, os gestores das áreas selecionarão os processos organizacionais que serão objeto do processo de gerenciamento de riscos, preferencialmente os mais críticos, consoante estipulado pelo §2º, do art. 6º, do Decreto nº 33.805/2020. Outrossim, após a

identificação dos responsáveis por cada processo selecionado, o responsável pelo processo organizacional será responsável pelo seu gerenciamento de risco, implementando as respectivas respostas aos riscos e as medidas de tratamento e controle definidas para o processo de sua responsabilidade.

3.4.2 Etapa: Entendimento do Contexto

Aqui, as áreas responsáveis realizarão uma descrição resumida do processo organizacional, bem como identificarão o ciclo médio do processo organizacional e os sistemas tecnológicos que os apóiam; as partes interessadas no processo organizacional, seu respectivo fluxo e objetivos; a relação de objetivos estratégicos do Issec atingidos pelo processo; a justificativa para o gerenciamento de riscos no processo organizacional e as leis e regulamentos a ele relacionados; as informações acerca do contexto externo e interno do processo organizacional; a periodicidade máxima do ciclo do processo de gerenciamento de riscos e o apetite a risco da área para o processo organizacional.

3.4.3 Etapa: Identificação de Riscos

A identificação de riscos, de acordo com a norma ABNT NBR ISO 31000:2018, é encontrar, reconhecer e descrever riscos que possibilitam ajudar ou impedir que uma organização alcance seus objetivos.

Ferramentas apropriadas devem ser empregadas para a coleta de informações capazes de auxiliarem neste processo de identificação dos riscos. Dentre as técnicas que podem ser utilizadas nessa atividade, temos as entrevistas com as partes interessadas, *brainstormings*, consultas a relatórios contendo histórico de lições aprendidas com o trabalho de auditoria, corregedoria e da setorial de ouvidoria do instituto, e questionário no sentido de identificar riscos a partir de perguntas como: quais eventos podem EVITAR, ATRASAR, PREJUDICAR E IMPEDIR o atingimento de um ou mais objetivos do processo organizacional?

No decorrer deste processo, há que se identificar quais as causas que levam ao problema e quais as possíveis consequências. Esta análise fundamentará, na próxima etapa, a avaliação acerca da probabilidade acerca do quanto provável o risco pode acontecer e o grau do impacto que ele pode gerar.

3.4.4 Etapa: Análise e Avaliação de Riscos

Empós a etapa de identificação dos riscos, devemos entender, criticar, e calcular o nível de criticidade de cada um, que pode ser determinado com base na probabilidade (chance de ocorrência) e no impacto (consequências) acerca de um ou mais objetivos do programa, projeto ou processo finalístico.

Considerando o processo organizacional, para os eventos identificados enquanto riscos, as áreas envolvidas (operacional e tática) devem identificar: etapa e objetivo do processo organizacional impactados pelo risco; categoria do risco; eventos de ordem operacional e legal (que possam vir a comprometer as atividades do instituto) e financeiro/orçamentário

(capazes de comprometer a capacidade da autarquia de contar com os recursos orçamentários e financeiros); integridade (eventos referentes à fraude, corrupção, etc.); causas do risco (motivos que podem promover a ocorrência do risco); consequências do risco (resultados provocados pelo risco que afetam os objetivos do processo organizacional) , controles preventivos (controles existentes e que atuam sobre as possíveis causas do risco, objetivando prevenir sua ocorrência), controles de atenuação e recuperação (plano de contingência, procedimento apuratório, etc).

Nesta etapa, as áreas de atuação (operacional, tática e estratégica) envolvidas no processo deverão:

- * Calcular o risco inerente, partindo de critérios de probabilidade e impacto (área de atuação operacional com auxílio da área de atuação tática);
- * Classificar o risco no interior das faixas apresentadas no painel 03 (área de atuação operacional com auxílio da área de atuação tática) ;
- * Avaliar a eficácia dos controles internos existentes, em conformidade com os objetivos do processo organizacional (área de atuação estratégica);
- * Calcular o nível de de risco residual (área de atuação operacional com auxílio da área de atuação tática).

Onde risco inerente é aquele a que se está exposto sem considerar quaisquer medidas de controle capazes de reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou de seu impacto e risco residual é o risco a qual se está exposto após a implementação de medidas de controle para o tratamento do risco. Outrossim, para fins de análise, consideraremos no primeiro ciclo de implementação do nosso processo de gestão de riscos, somente o risco inerente pois, dessa maneira, será possível conhecer a qual nível de risco o Issec estará exposto na hipótese de falha da ação de tratamento.

Disponer de uma escala com os graus alto /muito alto /médio / baixo /muito baixo para probabilidade e impacto pode ser suficiente, conectando cada nível a uma pontuação de referência.

Avaliação de a **probabilidade** de um risco acontecer, por meio da escala:

PROBABILIDADE	DESCRIÇÃO DA PROBABILIDADE, DECONSIDERANDO OS CONTROLES	PESO
Muito baixa	Improvável (baixíssima possibilidade de o evento ocorrer, embora ainda não tenha ocorrido)	1
Baixa	Rara (o evento ocorre raramente)	2
Média	Possível (o evento já ocorreu algumas vezes e pode voltar a ocorrer)	5
Alta	Provável o evento já ocorreu repetidas vezes e provavelmente voltará a ocorrer muitas vezes)	8
Muito Alta	Praticamente certa (de forma inequívoca, o evento ocorrerá)	10

Painel 01: Escala de Probabilidade

Avaliação de **impacto** na organização, considerada a ocorrência do risco, mediante a escala:

IMPACTO	DESCRIÇÃO DO IMPACTO NOS OBJETIVOS (ESTRATÉGICOS, OPERACIONAIS, DE INFORMAÇÃO/COMUNICAÇÃO/DIVULGAÇÃO OU DE CONFORMIDADE) DO PROCESSO ORGANIZACIONAL, CASO O EVENTO OCORRA	PESO
Muito baixo	Mínimo impacto (consequências insignificantes para a ocorrência do evento)	1
Baixo	Pequeno impacto (consequências menores em atividades ou processos que não sejam considerados prioritários)	2
Médio	Moderado impacto (consequências relevantes em atividades e processos que não sejam considerados prioritários, ou consequências menores em atividades e processos prioritários)	5
Alto	Significativo impacto (consequências relevantes em atividades e processos prioritários)	8
Muito Alto	Catastrófico impacto (consequências irreversíveis nos objetivos do processo organizacionais)	10

Painel 02: Escala de Impacto

Com efeito, a multiplicação dos valores de probabilidade (painel 01) com os do impacto (painel 02) define o nível do risco inerente, ou seja: $RI = NP \times NI$ (RI = nível do risco inerente; NP = nível de probabilidade do risco e NI = nível de impacto do risco. Logo, partindo do resultado desse cálculo, classifica-se o risco dentro das faixas a seguir:

CLASSIFICAÇÃO	FAIXA
Risco Baixo - RB	0 - 9,99
Risco Médio - RM	10 - 39,99
Risco Alto - RA	40 - 79,99
Risco Extremo - RE	80 - 100

Painel 03: Classificação do Risco

A matriz infra reproduzida apresenta os possíveis resultados da conciliação das escalas de probabilidade e impacto:

IMPACTO	Muito Alto 10	10 RM	20 RM	50 RA	80 RE	100 RE
	Alto 8	8 RB	16 RM	40 RA	64 RA	80 RE
	Médio 5	5 RB	10 RM	25 RM	40 RA	50 RA
	Baixo 2	2 RB	4 RB	10 RM	16 RM	20 RM
	Muito Baixo 1	1 RB	2 RB	5 RB	8 RB	10 RM
		Muito Baixa 1	Baixa 2	Média 5	Alta 8	Muito Alta 10
		PROBABILIDADE				

Painel 04: Matriz de Riscos

Em conclusão, sempre que exequível, a análise e avaliação de riscos devem ter como base evidências objetivas e fundamentadas em informações institucionais e em dados rastreáveis.

3.4.5 Etapa: Maturidade dos Controles Internos Existentes

A avaliação da maturidade de riscos assinala em que proporção a Administração gerencia os riscos, os quais podem ter caráter eminentemente preventivo, detectivo ou corretivo, indicando assim, a confiabilidade do controle de riscos.

Após a classificação dos riscos, a eficácia dos controles internos existentes serão avaliados pela área de atuação estratégica, tendo como parâmetro os objetivos do processo organizacional, considerando os respectivos níveis de avaliação expressos no painel 05 abaixo:

NÍVEL DE EFICÁCIA DOS CONTROLES INTERNOS	DESCRIÇÃO	FATOR DE AVALIAÇÃO DOS CONTROLES
Inexistente	ausência completa de controle	1
Fraco	o controle é aplicado individualmente, caso a caso, havendo um grau elevado de confiança no conhecimento das pessoas e, conseqüentemente, maior probabilidade de erros.	0,8
Mediano	o controle aplicado mitiga apenas nuances do risco associado, não por completo, seja por não contemplar todos os aspectos relevantes do risco, seja por ser ineficiente em seu desenho técnico ou nas ferramentas utilizadas.	0,6
Satisfatório	o controle aplicado mitiga o risco satisfatoriamente e está sustentado em ferramentas adequadas, embora seja passível de aperfeiçoamento.	0,4
Forte	controles implementados podem ser considerados a “melhor prática”, mitigando todos os aspectos relevantes do risco.	0,2

Painel 05: Nível de Avaliação dos Controles Internos Existentes

3.4.6 Etapa: Tratamento de Riscos

Esta etapa contempla a elaboração das ações de respostas aos riscos, com o fulcro de minimizar as ameaças erigidas, competindo à área de atuação operacional, auxiliada pela área de atuação tática, identificar quais riscos serão priorizados para tratamento.

O Issec acolherá em seu planejamento, as subseqüentes respostas aos riscos identificados:

☑ **Aceitar:** o instituto resolve, intencionalmente, não agir em relação ao risco. A sua probabilidade e impacto são tão baixos que não corroboram para criação de controles para mitigação, ou os controles existentes já resguardam boa parte de suas consequências. Ocorre quando o risco está dentro do seu nível de tolerância, quando um risco normalmente é aceito quando seu nível está nas faixas de apetite a risco. Nesse contexto, nenhum novo controle necessita ser implementado para mitigar o risco.

☑ **Mitigar:** mitigar um risco é provavelmente a técnica de gerenciamento de riscos mais utilizada. Também é a mais simples de compreender e de implementar. Mitigar um risco é quando este é classificado como “Alto” ou “Extremo”. Neste caso, a implementação de controles apresenta um custo/benefício apropriado. Ademais, significa implementar controles que possam diminuir as causas ou as consequências dos riscos.

☑ **Compartilhar:** um risco normalmente é compartilhado quando é classificado como “Alto” ou “Extremo”, mas a implementação de controles não apresenta um custo/benefício adequado. O risco pode ser compartilhado por meio de terceirização ou apólice de seguros, por exemplo.

☑ **Evitar:** significa alterar ou reduzir objetivos/requisitos, ou não começar ou descontinuar atividades/processos para eliminar o que se está apresentando como sujeito ao risco, eliminando a ameaça na origem, como cancelar o projeto, por exemplo. Evitar o risco compreende encerrar o processo organizacional. Nesse caso, a área de atuação estratégica deve aprovar essa opção.

A implementação do Plano de Tratamento envolve a participação da área responsável pelo processo organizacional e das áreas corresponsáveis, devendo ser indicado servidor responsável pela implementação das medidas de tratamento e controle, que também deverá monitorar e reportar a evolução destas.

3.4.7 Etapa: Monitoramento e Análise Crítica

Esta etapa corresponde a tomar as medidas de correção que se revelarem necessárias à revisão do plano; atualizando-se os registros e documentos gerados; garantindo que a gestão de riscos esteja sendo plenamente efetiva; e, por fim, documentar as lições aprendidas.

A área de atuação operacional responsável pelo processo organizacional, em parceria com a área de atuação tática, realizará o monitoramento no âmbito do processo de gerenciamento de riscos de maneira a: garantir a eficácia e eficiência dos controles; analisar as ocorrências de riscos; detectar mudanças que venham a implicar na revisão dos controles e/ou do Plano de Tratamento e identificar eventuais riscos emergentes.

3.4.8 Etapa: Registro e Relato

É de salutar importância documentar e relatar cada etapa do processo de gerenciamento de risco, visando o Registro e o Relato :

- a) Comunicar as atividades e os resultados do gerenciamento de riscos em toda a organização;
- b) Providenciar informações para tomada de decisão;
- c) Aprimorar o processo de gerenciamento de riscos;
- d) Assessorar a interação entre as partes interessadas, incluindo aquelas com responsabilidade e com responsabilização por atividades de gerenciamento de riscos.

É importante que as decisões relativas à criação, retenção e manuseio de informações documentadas considerem o seu uso, bem como a sua sensibilidade e os contextos interno e externo.

Ressalte-se que o Relato integra a governança do instituto, tendo como objetivo a melhora da qualidade da comunicação entre as partes interessadas, assim como auxiliar a direção superior na tomada de decisões.

3. COMUNICAÇÃO E CONSULTA

De acordo com a ISO 31000:2018, no decorrer de todas as etapas do processo de gerenciamento de riscos, importa sobremaneira a comunicação entre as partes interessadas, para informá-las ou consultá-las sobre riscos. Posto que, os integrantes das partes interessadas realizam julgamentos sobre os riscos com base em seus interesses e suas próprias experiências pessoais e profissionais, sendo que diversas percepções acerca do mesmo objeto podem surgir, sendo imperiosa identificá-las e considerá-las no processo de tomada de decisão, uma vez que esses diferentes pontos de vista podem impactar diretamente sobre as decisões tomadas.

Dentro do propósito de um processo de gerenciamento de riscos, há que se observar a Matriz de Responsabilidade - RACI, exposta no painel 07*, a qual define as atribuições das áreas e atores no âmbito do processo de gerenciamento de riscos do instituto e tem como elementos:

- 1) Responsáveis (R): executor da atividade;
- 2) Autoridade (A): aprovador da tarefa ou produto, podendo delegar a função, mas mantendo a responsabilidade;
- 3) Consultado (C): agregador de valor ou essencial para a implementação;
- 4) Informado (I): quem deve ser notificado de resultados ou ações tomadas, mas sem a necessidade de envolvimento na decisão.



Painel 06: Estrutura do Processo de Gestão de Risco

ATIVIDADES	ÁREA DE ATUAÇÃO ESTRATÉGICA	ÁREA DE ATUAÇÃO TÁTICA	ÁREA DE ATUAÇÃO OPERACIONAL	GESTOR DA ÁREA	RESPONSÁVEL PELO GERENCIAMENTO DE RISCOS	COLABORADORES DO ÓRGÃO OU ENTIDADE
Selecionar processos organizacionais	A	I	C	R	C	I
Identificar os responsáveis pelos processos organizacionais	I	I	C	R	C	I
Definir os níveis de apetite a riscos dos processos organizacionais selecionados caso sejam diferentes dos sugeridos nesta metodologia	A	C	R	C	C	I
Realizar o entendimento do contexto	I	C	R	C	A	I
Realizar a identificação dos riscos	I	C	R	C	A	I
Realizar a análise dos riscos	I	C	R	C	A	I
Realizar a avaliação dos riscos	I	C	R	C	A	I
Realizar a avaliação dos riscos - avaliar a eficácia dos controles internos existentes em relação aos objetivos do processo organizacional	R	I	C	C	A	I
Realizar a identificação dos riscos que serão priorizados para tratamento	A	C	R	C	C	I
Definir as respostas aos riscos	A	C	R	C	C	I
Elaborar o Plano de Tratamento	A	C	R	C	C	I
Implementar o Plano de Tratamento	I	I	R	C	C	I
Realizar monitoramento	I	R	R	R	R	I

Realizar análise crítica dos níveis de riscos e da efetividade das medidas de tratamento e controle implementadas	I	R	C	C	C	I
Avaliar o desempenho do processo de gerenciamento de riscos e fortalecer a aderência dos processos organizacionais à conformidade normativa	R	C	C	C	C	I
Documentar e relatar cada etapa do processo de gerenciamento de riscos - Registro e Relato	I	R	C	C	C	I

Painel 07: Matriz RACI para o processo de gerenciamento de riscos no instituto.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de risco é essencial para garantir a continuidade das operações e a sustentabilidade do instituto. É um processo dinâmico, permanente e fundamental para a boa governança de qualquer ente. O conceito de uma política e procedimentos para a gestão dos riscos, viabiliza diagnosticar, priorizar, monitorar e gerir as possíveis ameaças aos objetivos estratégicos institucionais. Ademais, ela assiste sobremaneira na tomada de decisões.

É por meio da análise dos processos, que o gerenciamento permite aos gestores enxergarem as eventualidades e assim, elaborarem estratégias para diminuir a probabilidade, ou evitar totalmente a ocorrência de problemas futuros.

Portanto, o gerenciamento de riscos trabalha com a incerteza, visando identificar problemas e oportunidades potenciais antes que ocorram, com o propósito de potencializar eventos positivos e reduzir os impactos dos negativos.

Com efeito, a Gestão de Riscos proporciona um acréscimo de valor nas atividades do instituto, devendo estar em perene aperfeiçoamento para que seja aplicada à estratégia do ente de forma correta e eficiente. Ela oportuniza que diretores, gerentes e colaboradores, em todos os níveis, melhorarem seu desempenho continuamente, tomando decisões de uma maneira mais confiante e dispendo de maiores hipóteses de cumprimento dos objetivos institucionais,

5. REFERÊNCIAS

_____. ABNT NBR ISO 31000:2018. Gestão de riscos – Diretrizes. Rio de Janeiro, 2018.

Brasil. Decreto Nº 33.805, de 09 de novembro de 2020. Institui a Política de Gestão de Riscos do Poder Executivo do Estado do Ceará. Diário Oficial do Estado. Fortaleza, Ceará. Série 3. Ano XII Nº 249, de 10 de novembro de 2020. Páginas 3-5.

Brasil. Portaria N°05/2021, de 03 de fevereiro de 2021. Institui a Metodologia de Gerenciamento de Riscos do Poder Executivo do Estado do Ceará. Diário Oficial do Estado. Fortaleza, Ceará. Série 3. Ano XIII N° 033, de 09 de fevereiro de 2021. Páginas 63-68.

Manual para Implementação de Programas de Integridade (Orientações para o setor público) – CGU, 2017.

Projeto de Desenvolvimento do Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos – Ministério do Planejamento, 2013.

AVALOS, José Miguel Aguilera. AUDITORIA E GESTÃO DE RISCOS. São Paulo. Editora: Saraiva, 2009.

6. ANEXOS

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS DO PODER EXECUTIVO DO ESTADO DO CEARÁ

Identificação e Análise do Risco								Avaliação dos Riscos				Priorização dos Riscos			Resposta aos Riscos		
Processo/ Etapa (1)	Objetivo (2)	Evento de Risco (3)	Categoria (4)	Causa (5)	Consequência (6)	Controles		Probabilidade (9)	Impacto (10)	Risco Inerente (11)	Avaliação dos Controles (12)	Risco Residual (13)	Classificação (14)	Priorização (15)	Justificativa (16)	Opção de tratamento (17)	Proposta de projeto ou ação para tratamento e controle do risco (18)
						Preventivo (7)	Atenuação e recuperação (8)										

Fonte: Portaria CGE nº 05/2021

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS DO PODER EXECUTIVO DO ESTADO DO CEARÁ

PLANO DE TRATAMENTO DOS EVENTOS DE RISCO											
Evento de risco (3)	Projeto ou ação para tratamento e controle do risco (18)	Medida de Tratamento e controle	Objetivos/benefícios esperados com a medida de tratamento e controle	Área organizacional responsável pela implementação da medida de tratamento e controle	Área(s) responsável(is) pela implementação da medida de tratamento e controle	Servidor responsável pela implementação da medida de tratamento e controle	Descrição sobre a implementação da medida de tratamento e controle (como será implementada)	Custo estimado para implementação	Datas previstas		Situação/Acompanhamento da implementação da medida de tratamento e controle
									Início da implementação	Término da implementação	

Fonte: Portaria CGE nº 05/2021

