



MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS

DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO CEARÁ

CONSELHEIROS

Presidente

José Valdomiro Távora de Castro Júnior

Vice-Presidente

Edilberto Carlos Pontes Lima

Corregedora

Patrícia Lúcia Mendes Saboya

Ouvidor

Ernesto Saboia de Figueiredo Júnior

Conselheiros

Luís Alexandre Albuquerque Figueiredo de Paula Pessoa

Soraia Thomaz Dias Victor

Rholden Botelho de Queiroz

Conselheiros Substitutos

Itacir Todero

Paulo César de Souza

Manassés Pedrosa Cavalcante

Fernando Antonio Costa Lima Uchôa Junior

David Santos Matos

MINISTÉRIO PÚBLICO JUNTO AO TCE CEARÁ

Procuradora-Geral do Ministério Público

Leilyanne Brandão Feitosa-

Procuradores

Gleydson Antônio Pinheiro Alexandre

Eduardo de Sousa Lemos

José Aécio Vasconcelos Filho

Júlio César Rola Saraiva

Cláudia Patrícia Rodrigues Alves Cristino

CORPO DIRETIVO

Secretário de Governança

José Auriço Oliveira

Secretário de Controle Externo

Carlos Alberto de Miranda Nascimento

Secretário de Sessões

Frank Martins Tavares Filho

Secretário de Serviços Processuais

Fernando Antônio Diogo de Siqueira Cruz

Secretária de Administração

Silvânia de Oliveira Chaves Brilhante

Secretária de Tecnologia da Informação

Maria Cairamir Arruda Braga

Chefe de Gabinete da Presidência

Juliana Cardoso Lima Banhos Pinheiro

Chefe da Procuradoria Jurídica

Lílian de Castro e Silva Menezes do Vale

Controlador

Felipe Jorge Ferreira Koury

Coordenadora de Comunicação Social

Kelly Cristina Caixeta de Castro

Diretor-Geral do Instituto Plácido Castelo - IPC

Luis Eduardo de Menezes Lima

EXPEDIENTE

Elaboração

Secretaria de Governança e Controladoria

Capa e Diagramação

Lorena Barbosa

Sumário

INTRODUÇÃO **5**

1. O QUE É RISCO? **6**

2. GESTÃO DE RISCOS **6**

3. SISTEMA DE GESTÃO DE RISCOS DO TCE CEARÁ **7**

4. ETAPAS DA GESTÃO DE RISCOS **9**

4.1 Estabelecimento do Contexto **10**

4.2 Identificação dos Riscos **11**

4.3. Análise dos Riscos **14**

4.4. Avaliação dos Riscos **20**

4.5. Tratamento dos Riscos **22**

4.6. Comunicação e Consulta **24**

4.7. Monitoramento e Análise Crítica **24**



O Tribunal de Contas do Estado do Ceará (TCE Ceará), alinhado às boas práticas de governança, tem priorizado estratégias de aperfeiçoamento de suas atividades, visando garantir o alcance dos seus objetivos de forma estruturada, transparente e eficiente.

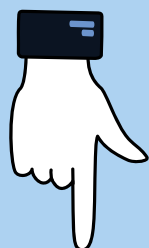
A implementação e o desenvolvimento da gestão de riscos em uma instituição representa um processo de aprendizagem que se inicia com a conscientização sobre sua importância e desenrola-se com o estabelecimento de práticas e estruturas necessárias para a efetivação do gerenciamento de riscos.

Seguindo essa premissa, instituiu a Política de Gestão de Riscos do TCE Ceará por meio da Resolução Administrativa nº 21/2022, publicada no DOE em 14 de dezembro de 2022, que integra o Sistema de Gestão de Riscos, estabelecendo diretrizes e recomendações, assim como estipulando princípios, conceitos e orientações, que deverão embasar o processo de gerenciamento de riscos, representando importante mecanismo de governança, devendo ser entendida como um processo contínuo a ser aplicado em toda a instituição.

O presente Manual de Gestão de Riscos do TCE Ceará tem a finalidade de subsidiar a Política de Gestão de Riscos desta Corte, visando apresentar o Processo de Gestão de Riscos com suas etapas, os procedimentos a serem implementados e os instrumentos necessários à sua execução.

Com vistas a propiciar o alcance das metas e objetivos estratégicos da organização, o Processo de Gestão de Riscos surge como ferramenta que visa a coleta de evidências para avaliação e tratamento das fontes de riscos, assim como a implementação de controles contingenciais para minimizar o impacto das consequências.

Este documento, portanto, pretende contribuir para a implementação da gestão de riscos no TCE Ceará e, por consequência, para o aperfeiçoamento de seus controles internos, minimização dos riscos a níveis aceitáveis e tomada de decisão fundamentada e tempestiva, estando sua base teórico-conceitual respaldada na Política de Gestão de Riscos do TCE (Resolução Administrativa nº 21/2022), no Enterprise Risk Management do Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO/ERM) e nas normas INTOSAI GOV 9130/9100/2019 e ABNT NBR ISO 31000:2018.



INTRODUÇÃO



1. O QUE É RISCO?

O risco é um fator intrínseco a toda e qualquer atividade, seja pessoal, profissional ou institucional, e envolve a quantificação e qualificação da incerteza, tanto no que diz respeito às perdas como aos ganhos - ou seja, pode envolver ameaças e oportunidades, sendo ameaça a possibilidade de que um evento afete negativamente o alcance dos objetivos, e oportunidade a possibilidade de que um evento afete positivamente o alcance dos objetivos.

De acordo com a Instrução Normativa nº 63/2010, do TCU, risco é a “possibilidade de algo acontecer e ter impacto nos objetivos, sendo medido em termos de consequências e probabilidades.”.

2. GESTÃO DE RISCOS

De acordo com a ISO 31000, **gestão de riscos** é a terminologia utilizada para definir um conjunto de ações estratégicas, como identificação, administração, condução e prevenção dos riscos ligados a uma determinada atividade. Esse processo permite que a instituição atue de forma preventiva, erradicando ou minimizando possíveis perdas.

Ao adotar uma política voltada para a gestão de riscos, o Tribunal visa prover uma razoável segurança no cumprimento da missão e no alcance dos objetivos institucionais.

O objetivo da gestão de riscos no TCE Ceará é auxiliar a tomada de decisão, diminuir a probabilidade de ocorrência de eventos que afetem negativamente a instituição e minimizar o impacto da eventual materialização dos riscos nos objetivos estratégicos do Tribunal, bem como da missão, da visão e dos valores institucionais. Para isso, é necessário garantir que os responsáveis pelas tomadas de decisão tenham acesso tempestivo a informações adequadas e suficientes, especialmente quanto aos riscos a que o Tribunal está exposto, aumentando, dessa forma, a probabilidade de alcance das metas e dos objetivos institucionais.

3. SISTEMA DE GESTÃO DE RISCOS DO TCE CEARÁ

O Sistema de Gestão de Riscos (SGR) compreende um conjunto de instrumentos que dão suporte à implementação, ao monitoramento e à melhoria contínua da Gestão de Riscos por toda a Corte, composto pela Política de Gestão de Riscos, pela estrutura responsável por seu estabelecimento e organização e pelo processo de gerenciamento de riscos, que engloba o estabelecimento do contexto, a identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação contínua dos riscos identificados de todo o processo e do fluxo de tomada de decisões na estrutura de governança.

O SGR tem como objetivo o planejamento, a execução, o monitoramento e a melhoria contínua da gestão de riscos no âmbito do Tribunal de Contas do Estado do Ceará.

Para efeito deste Manual, entende-se como **objeto de risco** o conjunto de atividades realizadas no âmbito do Tribunal, em todos os níveis, incluindo estratégias, decisões, operações, processos, funções, projetos, produtos, serviços e ativos.

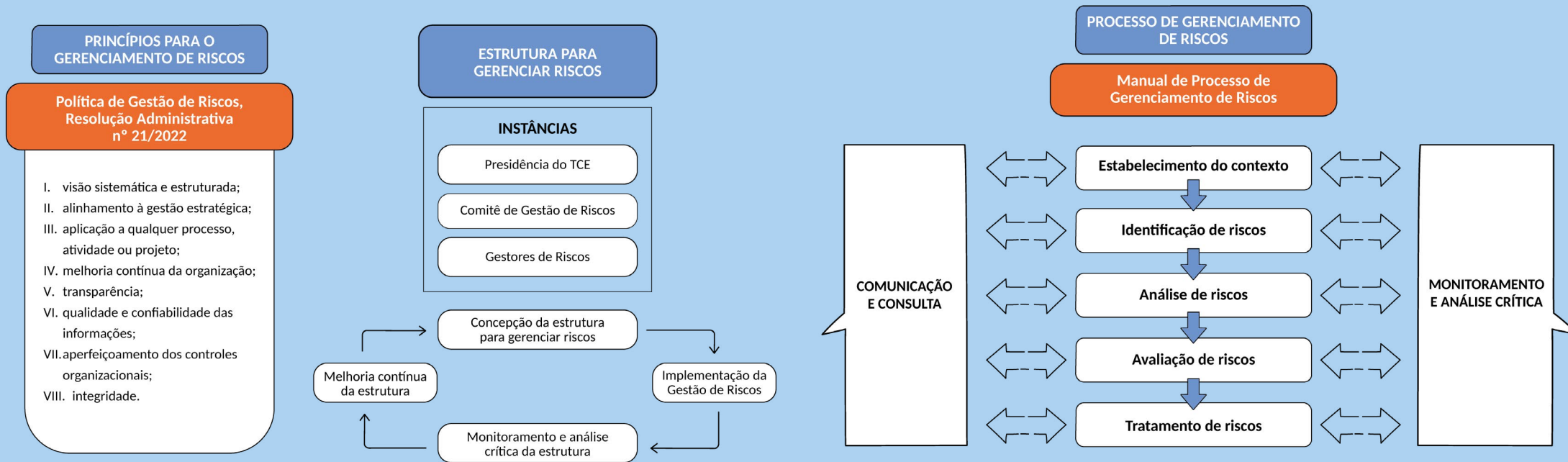
As 3 (três) instâncias do SGR estão detalhadas na Política de Gestão de Riscos do TCE e são formados por:

- > **Primeira instância** = Gestores de Riscos - todas as chefias em seus respectivos âmbitos e escopos de atuação, podendo o Presidente nomear outros gestores de riscos por meio de portaria;
- > **Segunda instância** = Comitê de Gestão de Riscos - servidores designados para compor o comitê, nomeados por meio de portaria;
- > **Terceira instância** = Presidência.



Figura 1 - Sistema de Gestão de Riscos do TCE Ceará

Sistema de Gestão de Riscos do TCE Ceará

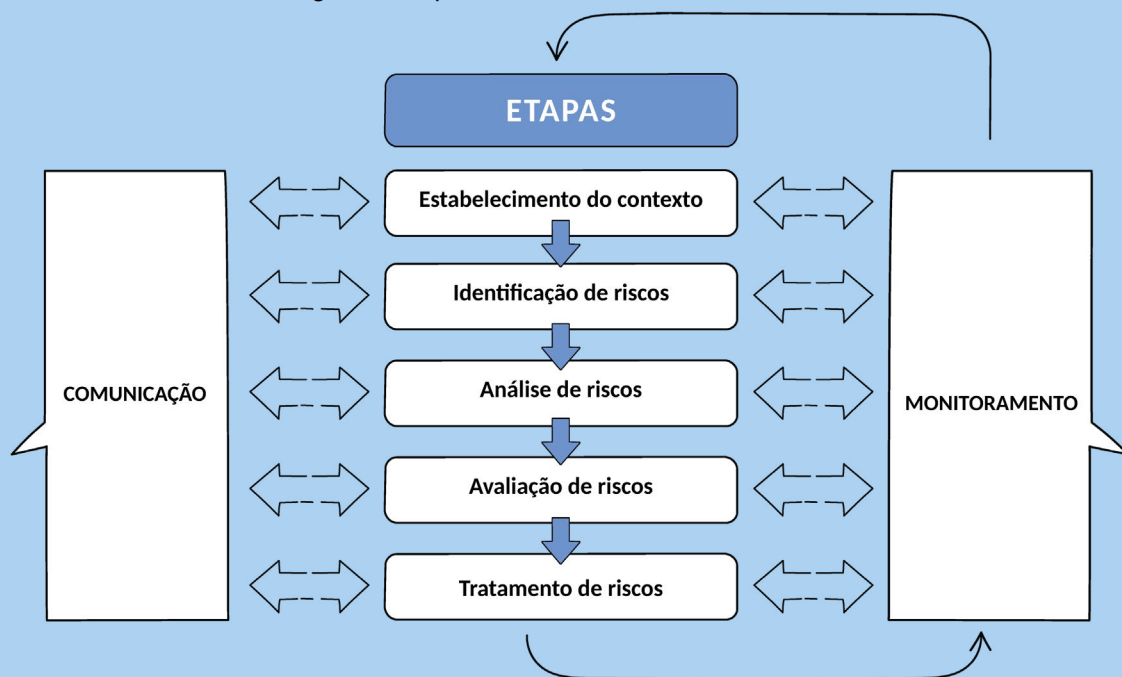


4. ETAPAS DA GESTÃO DE RISCOS

O processo de gestão de riscos no âmbito do TCE Ceará deve ser dirigido pelo Gestor de Riscos e contar com a participação de servidores e colaboradores representantes das unidades do Tribunal que sejam conhecedores do todo ou em parte do processo ou projeto sob análise.

O processo de gestão de riscos é contínuo e cíclico, devendo ser realizado de acordo com as seguintes etapas: estabelecimento do contexto; identificação dos riscos; análise de probabilidade e impacto dos riscos; avaliação (resposta aos riscos); tratamento dos riscos prioritizados; comunicação e consulta com as partes interessadas; e monitoramento ao longo de todo o processo.

Figura 2 - Etapas da Gestão de Riscos do TCE Ceará



Durante as etapas do processo de gestão de riscos deve haver comunicação informativa e consultiva entre o Gestor de Riscos e as partes interessadas, internas e externas, para:

- 1.** auxiliar o estabelecimento do contexto apropriadamente e assegurar que as visões e percepções das partes interessadas, incluindo necessidades, suposições, conceitos e preocupações sejam identificadas, registradas e levadas em consideração;
- 2.** auxiliar e assegurar que os riscos sejam identificados e analisados adequadamente, reunindo pessoas conhecedoras dos processos e áreas de diferentes especializações, se possível; e
- 3.** garantir que todos os envolvidos estejam cientes de seus papéis e responsabilidades, e avaliem e apoiem o tratamento dos riscos.

4.1 ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO

O estabelecimento do contexto é a etapa inicial da gestão de riscos, consistindo no entendimento da organização, dos ambientes interno e externo no qual o objeto da gestão de riscos está inserido, identificando os critérios a serem considerados, de modo a detectar fatores que tenham o poder de influenciar no alcance dos resultados. Nesta etapa, deve ocorrer a definição do projeto, do processo de trabalho ou da atividade que terão os próprios riscos geridos, assim como a indicação dos parâmetros a serem considerados no gerenciamento de riscos.

Basicamente, é uma etapa/fase de definição da estratégia de gestão de riscos que se materializa com a definição de diversos elementos, tais como:

- definição de parâmetros internos e externos;
- equipe responsável;
- metodologias e normas específicas a serem utilizadas;
- ferramentas, relatórios, recursos e formulários a serem utilizados.

Uma das técnicas utilizadas para a realização da análise do ambiente é a matriz SWOT, cuja sigla provém do inglês e busca identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da instituição ou das unidades.



4.2 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

O propósito da identificação de riscos é encontrar, reconhecer e descrever riscos que possam ajudar ou impedir que uma organização alcance seus objetivos, utilizando-se de informações pertinentes, apropriadas e atualizadas. (ABNT, 2018).

A identificação envolve o reconhecimento e descrição de riscos e oportunidades relacionados a um objeto de gestão, possíveis eventos, causas e consequências.

Na identificação dos riscos deve-se relacionar os seguintes pontos:

- Identificar os objetivos e resultados esperados;
- Listar, para cada um dos objetivos/resultados possíveis, eventos que possam impactar o seu alcance;
- Descrever “como” cada risco pode impactar os objetivos/resultados esperados.

As causas são as condições que possibilitam a concretização de um evento que afeta os objetivos.

As consequências são os resultados do impacto de um evento nos objetivos.

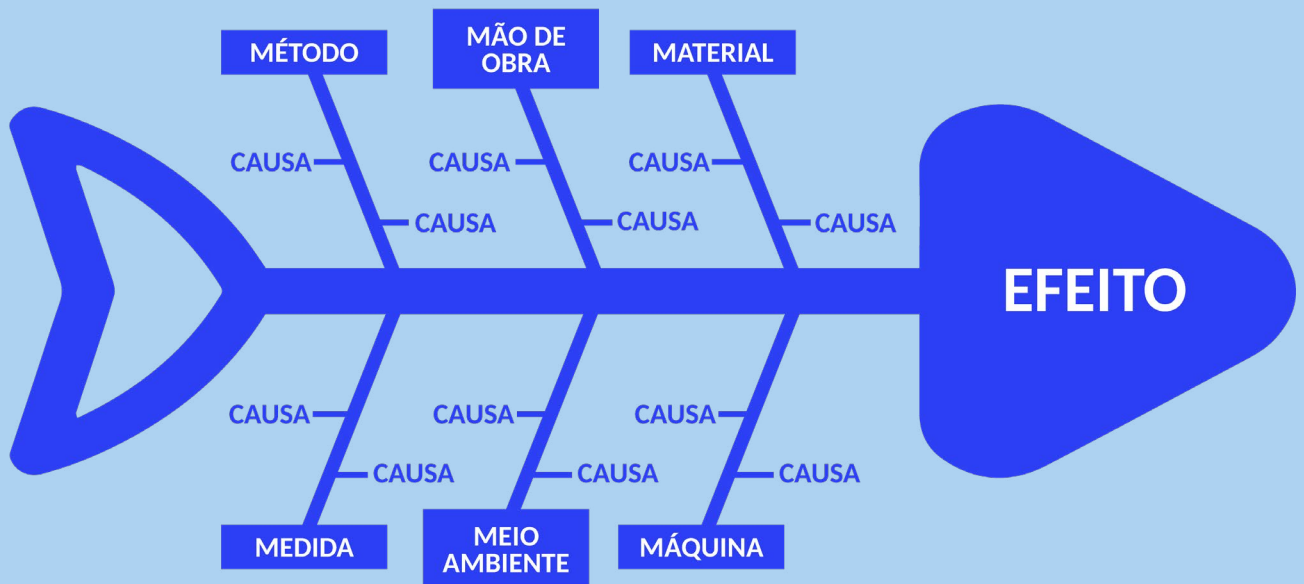
Algumas perguntas podem orientar esse processo, tais como: “Quais eventos de risco podem EVITAR o alcance do objetivo X?; Quais eventos de risco podem ATRASAR o alcance do objetivo X?; Quais eventos de risco podem PREJUDICAR o alcance do objetivo X?; Quais eventos de risco podem IMPEDIR o alcance do objetivo X?”.

Para facilitar a compreensão entre riscos, causa e consequência, a sintaxe a seguir poderá auxiliar no desenvolvimento da identificação de riscos: Devido a <CAUSA/FONTE>, poderá acontecer <DESCRIÇÃO DO EVENTO DO RISCO>, o que poderá levar a <DESCRIÇÃO DO IMPACTO/CONSEQUÊNCIAS>, impactando no/na <OBJETIVO>.

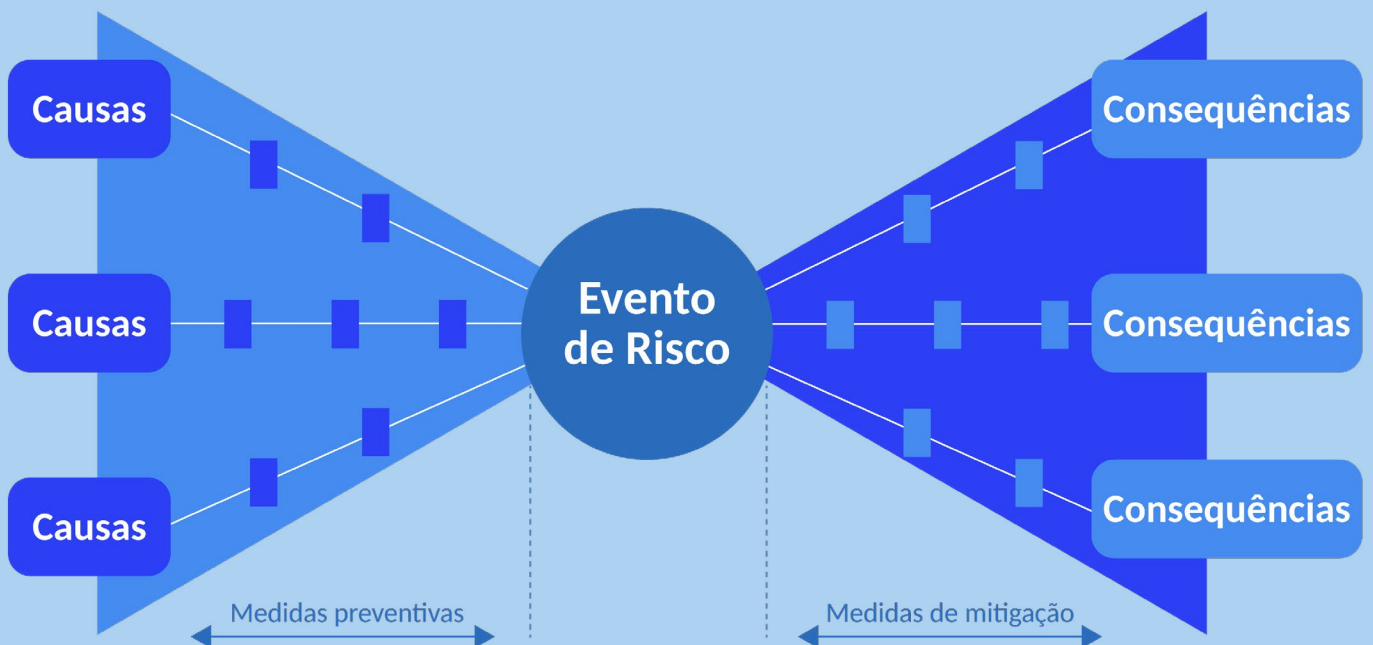
Para viabilizar esta etapa, diversas ferramentas e técnicas podem ser utilizadas, recomendando-se a utilização das seguintes técnicas:

- **Entrevistas:** por meio desta técnica entrevista-se os participantes experientes do projeto, stakeholders e especialistas no assunto para ajudar a identificar riscos;
- **Brainstorming:** consiste no compartilhamento de ideias entre um grupo, buscando encontrar a identificação dos riscos;

- **Diagrama Causa e Efeito (espinha de peixe ou diagrama de ishikawa):** ferramenta utilizada para levantar as principais causas do risco, analisando todos os fatores envolvidos.



- **Método bow-tie ou gravata borboleta:** visa descrever, de maneira simples, os caminhos dos riscos até as consequências desses eventos.



Riscos - chave

São aqueles que devem ser conhecidos pela alta administração, em função do seu impacto potencial ao Tribunal, caso o gestor de riscos constate tal probabilidade, deverá comunicar ao Comitê de Gestão de Riscos para que este avalie o real impacto e comunique a alta administração. Classificado o risco como risco-chave, o monitoramento consistirá na atualização da análise e avaliação do risco, assim como do estágio de execução das medidas de tratamento do risco e dos resultados dessas medidas. O monitoramento dos riscos de processos, unidades e projetos será realizado pelo respectivo gestor do risco, com o acompanhamento do Comitê de Gestão de Riscos. Compete ao Presidente do Tribunal, com base em proposta elaborada pelo Comitê de Gestão de Riscos, definir o apetite a riscos de abrangência institucional. Os riscos-chave serão avaliados de acordo com esse limite.

RISCO CISNE NEGRO = risco com impacto extremamente elevado (consequência catastrófica) e baixíssima probabilidade, considerado difícil de ser previsto ou prevenido, devendo o Comitê de Gestão de Riscos tratar junto à alta administração, exemplo: Pandemia Covid-19.



4.3 ANÁLISE DOS RISCOS

A análise de riscos é o processo de compreender a natureza do risco e de determinar o nível de risco, mediante o produto entre a probabilidade de sua ocorrência e o impacto possível. Assim, analisar os riscos significa multiplicar a probabilidade de ocorrência futura do evento e o impacto caso esse evento se concretize.

A análise de riscos pode ser realizada com vários graus de detalhamento e complexidade, dependendo do propósito da análise, da disponibilidade e confiabilidade da informação, e dos recursos disponíveis. Um evento pode ter múltiplas causas e consequências e pode afetar múltiplos objetivos. (ABNT, 2018).

A partir da combinação entre probabilidade e impacto em uma matriz, é possível estabelecer o nível de risco.

$$\text{NÍVEL DE RISCO} = \text{PROBABILIDADE} \times \text{IMPACTO}$$

Para o cálculo do nível de risco serão utilizadas escalas numéricas previamente convenionadas para mensurar a probabilidade e o impacto.

ESCALA DE PROBABILIDADE

A probabilidade corresponde a chance que o risco tem de acontecer.

Tabela 1 - Escala de probabilidade

PROBABILIDADE	DESCRIÇÃO DA PROBABILIDADE, SEM OS CONTROLES	PESO
Rara	Evento extraordinário, ocorrendo em situação excepcional. Ou seja, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade (sem histórico de ocorrência).	1
Pouco provável	Evento inesperado ou casual, com baixo histórico de ocorrência (baixa frequência).	2
Provável	Evento esperado, com frequência razoável. O histórico de ocorrência é conhecido pela maioria dos gestores e operadores do processo.	3
Muito provável	Evento com elevada frequência, com histórico de ocorrência amplamente conhecido.	4
Praticamente certa	Evento constante e repetitivo. As circunstâncias apontam evidências de novas ocorrências.	5

Importante: O histórico de ocorrência pode ser obtido através do levantamento de documentos, entrevistas, relatos, série histórica, recomendações de auditorias etc.

ESCALA DE IMPACTO

O impacto corresponde ao efeito resultante da ocorrência do evento de risco sobre os objetivos analisados.

Tabela 2 - Escala de impacto

IMPACTO	DESCRIÇÃO DO IMPACTO NOS OBJETIVOS, CASO O EVENTO OCORRA	PESO
Muito baixo	Impacto nulo ou insignificante nos objetivos (estratégicos, operacionais, de informação/ comunicação ou de conformidade).	1
Baixo	Impacto mínimo nos objetivos.	2
Médio	Impacto mediano nos objetivos, porém recuperável em caso de consequências negativas.	3
Alto	Impacto significativo nos objetivos, de difícil recuperação em caso de consequências negativas.	4
Muito alto	Impacto máximo nos objetivos, sem possibilidade de recuperação no caso de consequências negativas.	5

Importante: Em caso de dúvida quanto ao peso do impacto, deve-se optar pelo de maior grau.

O quadro abaixo mostra exemplos de análises de riscos:

Ex.: O TCE tem como meta a instrução de um certo número de processos em um mês. Foram identificados os seguintes eventos de risco que poderiam afetar o cumprimento dessa meta:

RISCO 1 - absenteísmo (falta de pontualidade e assiduidade) de servidores acima do esperado;

RISCO 2 - perda da base de dados do sistema, sem possibilidade de recuperação.

Análise do RISCO 1: Absenteísmo

Impacto: alto = 4

Probabilidade: pouco provável = 2

Nível de risco: $4 \times 2 = 8$

Análise do RISCO 2: Perda da base de dados

Impacto: muito alto = 5

Probabilidade: rara = 1

Nível de risco: $5 \times 1 = 5$



Para o gerenciamento dos riscos é importante estabelecer categorias para classificar os níveis de riscos resultantes da análise da probabilidade e do impacto. O TCE/CE estabeleceu a seguinte escala de classificação dos níveis de riscos:

ESCALA PARA CLASSIFICAÇÃO DE NÍVEIS DE RISCO

RB Risco baixo 0 a 4	RM Risco médio >4 a 10	RA Risco alto >10 a 16	RE Risco extremo >16 a 25
-----------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	--

Os resultados das combinações de probabilidade e impacto, classificados de acordo com a escala de níveis de risco, podem ser expressos em uma matriz de nível de risco ou, comumente chamada, MATRIZ DE RISCO.

Tabela 3 - Escala para classificação de níveis de risco

		5	10	15	20	25
IMPACTO	MUITO ALTO	RM	RM	RA	RE	RE
	ALTO	RB	RM	RA	RA	RE
	MÉDIO	RB	RM	RM	RA	RA
	BAIXO	RB	RB	RM	RM	RM
	MUITO BAIXO	RB	RB	RB	RB	RM
	0	RARA	POUCO PROVÁVEL	PROVÁVEL	MUITO PROVÁVEL	PRATICAMENTE CERTA
		PROBABILIDADE				

O nível do risco é dado pelo número inscrito em cada célula da matriz acima. São 25 possíveis níveis de risco, sendo cada nível associado a uma estimativa de probabilidade e de impacto. A matriz ordena os possíveis níveis de risco, desde o mais baixo, ao qual é atribuído o nível 1 (evento de probabilidade rara e impacto muito baixo), até o mais elevado, ao qual se atribui o nível 25 (evento de probabilidade praticamente certo e impacto muito alto).

Retomando o exemplo dado acima dos riscos 1 (absenteísmo) e 2 (perda da base de dados), tem-se na matriz de risco o seguinte:

Tabela 4 - Exemplo de escala para classificação de níveis de risco

		5	10	15	20	25
IMPACTO	MUITO ALTO	→ RM RISCO 2	RM	RA	RE	RE
	ALTO	RB	→ RM RISCO 1	RA	RA	RE
	MÉDIO	RB	RM	RM	RA	RA
	BAIXO	RB	RB	RM	RM	RM
	MUITO BAIXO	RB	RB	RB	RB	RM
0		RARA	POUCO PROVÁVEL	PROVÁVEL	MUITO PROVÁVEL	PRATICAMENTE CERTA
		PROBABILIDADE				

Antes de adentrar no método de avaliação de riscos, algumas considerações importantes devem ser abordadas para o uso da matriz de Probabilidade x Impacto:

a) Cuidado em não se ater somente ao valor do nível de risco encontrado na matriz de probabilidade e impacto. Como o exemplo dado acima, o RISCO 1 possui um valor maior que o RISCO 2. Contudo, caso o risco 2 venha se concretizar, o seu impacto terá consequências com alto impacto (perda total da base de dados). O RISCO 2 é o risco - chave e deve ser gerenciado como um risco crítico.

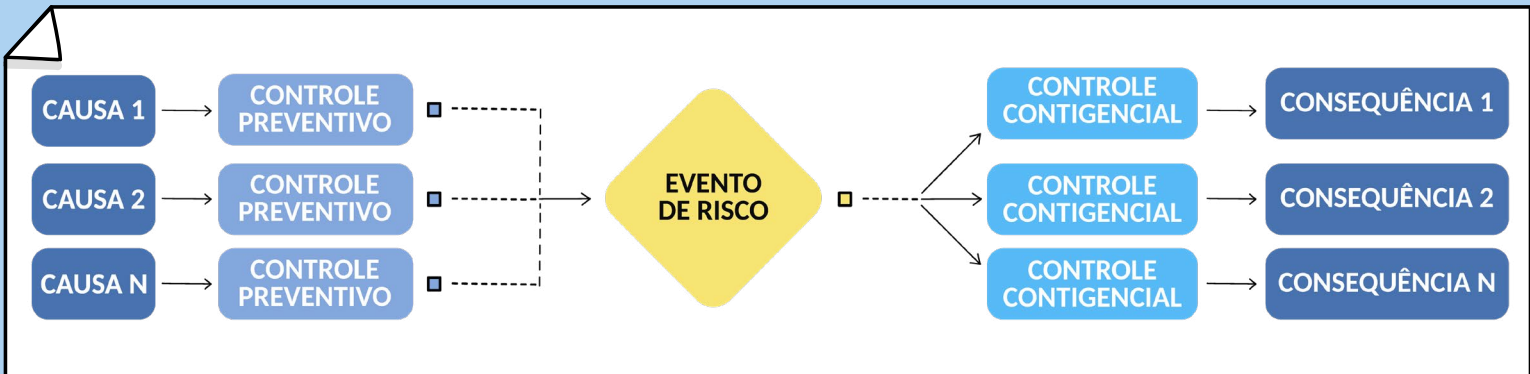
b) Os riscos serão avaliados considerando a situação real, com os controles existentes e em funcionamento. Considera-se RISCO REAL aquele nível de risco ao qual o gestor encontra-se realmente exposto.

Entende-se que o gerenciamento de riscos é um processo contínuo. O gestor deve considerar o nível de risco que vai agregar valor à sua tomada de decisão para que os devidos esforços sejam direcionados, de forma mais assertiva e interessante para o Tribunal.

Cabe ao gestor de risco e participantes envolvidos mapear e analisar os riscos, possuindo ou não medidas de mitigação, como supervisão, legislação vigente, boas práticas etc. Caso algum risco possua medidas de controle, sejam medidas preventivas ou contingenciais, estas devem ser registradas e monitoradas, pois se porventura vierem a falhar, há uma grande chance de que o evento de risco venha acontecer.



A técnica da *Bow Tie*, citada anteriormente na identificação dos riscos, pode ajudar também na identificação desses controles.



Identificados os riscos e, conforme a metodologia de análise explanada, deve ser iniciada a construção do Mapa de Gestão de Riscos. Tal mapa deve consolidar a análise realizada, conforme colunas definidas abaixo.

Figura 3 - Exemplo de mapa de gestão de riscos

MAPA DE RISCOS								
Projeto/processo:								
Objetivo/resultado impactado:								
Gestor de riscos:						Considerando o contexto com os controles existentes		
Causas	EVENTO DE RISCO	Consequências	Prob. (valor)	Imp. (valor)	Nível de Risco	Controle preventivo	Controle contingencial	Ordem de criticidade

O link da planilha está disponível na intranet na página da Secretaria de Governança na opção **Gestão de Riscos** constante no menu do lado direito.



4.4 AVALIAÇÃO DOS RISCOS

A etapa de avaliação dos riscos consiste na comparação dos resultados obtidos na etapa de análise com o apetite a risco e tolerância ao risco, a fim de decidir quais riscos serão tratados.

Essa etapa consiste na seleção da resposta mais adequada dentro do contexto do TCE/CE. A matriz de riscos propiciará um panorama dos riscos do processo organizacional e da eficácia dos controles a eles aplicados. A tomada de decisão para cada risco mapeado é feita com base na matriz de risco, somada ao apetite a risco, e as soluções disponíveis especificamente para o risco em comento (tolerância ao risco).

APETITE A RISCO: grau de exposição aos riscos que uma organização está disposta a aceitar. Cabe a Presidência determinar o apetite a riscos de abrangência institucional.

TOLERÂNCIA AO RISCO: é uma margem de aceitação individual ao risco de cada situação, acima do apetite a risco definido pela gestão, permitindo ao gestor suportar o impacto de determinado risco em troca de benefícios específicos. A tolerância ao risco será tratada em cada situação de risco, a depender das pessoas envolvidas, dos recursos disponíveis, do custo-benefício de implantação do controle, dentre outros fatores.

Uma vez publicado o apetite a risco do TCE/CE (normativo específico), entende-se que a instituição está disposta a assumir certos níveis de riscos. Cabe ao gestor de risco, juntamente com a equipe, analisar cada caso, considerando o apetite institucional declarado. Entretanto, deve-se ter em mente que os níveis de riscos assumidos no apetite e a tolerância utilizada em caso específico não podem prejudicar a organização no alcance de seus objetivos ou, ainda, trazer consequências negativas a um processo/projeto específico.

Assim, a avaliação dos riscos deve seguir da seguinte forma:

1. EVENTOS DE RISCOS cujos níveis estão **ACIMA** do APETITE AO RISCO – Identificar os riscos, listar as causas e consequências para cada um, e os controles já implementados, para que assim seja tomada uma resposta de tratamento;

2. EVENTOS DE RISCOS cujos níveis estão **ABAIXO** do APETITE AO RISCO – Deve-se avaliar a necessidade de tratamento e/ou monitoramento desses riscos, a depender da resposta ao risco tomada.

Como resposta de tratamento aos riscos, segue que:

Figura 4 - Respostas aos riscos



RESPOSTAS AOS RISCOS	
RESPOSTAS	PARÂMETROS
Mitigar	Significa tomar medidas que venham diminuir o nível de risco avaliado. Alguns exemplos são: adotar novos controles, redesenhar processos, realocar pessoas, realizar capacitação, desenvolver ou aperfeiçoar soluções de TI e adequar estrutura organizacional.
Compartilhar	Um risco normalmente é compartilhado quando se torna vantajoso para a instituição. Pode-se compartilhar o risco por meio de terceirização ou apólice de seguro, por exemplo.
Evitar	Evitar o risco significa excluí-lo. Um risco normalmente é excluído quando a implementação de controles apresenta um custo muito elevado, inviabilizando sua mitigação, ou quando não há entidades dispostas a compartilhar o risco. A depender do caso, o processo de trabalho poderá ser interrompido. Antes da decisão de exclusão do risco, o gestor deve comunicar o Comitê de Gestão de Riscos.
Aceitar	Um risco normalmente é aceito quando seu nível está abaixo da faixa do apetite a risco declarado. Nessa situação, nenhuma medida será adotada. Porém, é importante que o risco aceito seja monitorado.

A resposta de mitigação de um risco requer avaliação quanto a sua viabilidade de implantação. O gestor de risco e sua equipe devem verificar diversos aspectos prévios (custo-benefício, viabilidade técnica, recursos disponíveis) e, ainda, os possíveis efeitos colaterais. Caso a decisão a ser tomada pelo gestor tenha um impacto relevante na instituição, esta deverá ser apresentada ao Comitê de Gestão de Riscos.

4.5 TRATAMENTO DOS RISCOS

Nesta etapa, compreende-se que deve traçar um plano de ação para modificar o nível dos riscos identificados como prioritários para seu tratamento. Um risco pode precisar de um ou vários controles a fim de reduzir sua probabilidade e/ou seus impactos. Ou ainda, um controle pode servir para mitigar um ou vários riscos.

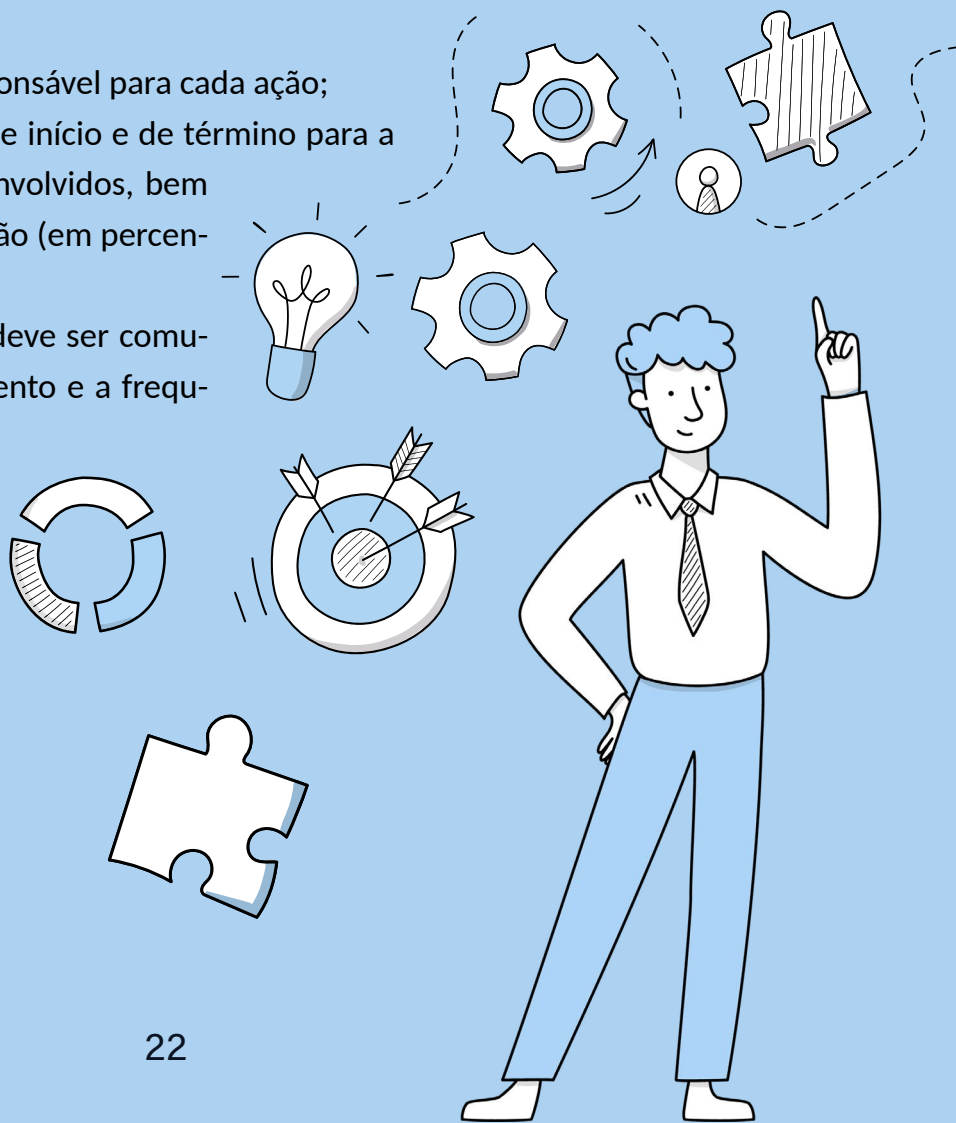
O tratamento dos riscos deve seguir os seguintes passos:

Passo 1 – Listar cada ação adotada como medida de tratamento. Ressalta-se que para um mesmo evento de risco, pode existir inúmeras ações;

Passo 2 – Determinar o responsável para cada ação;

Passo 3 – Traçar uma data de início e de término para a ação, de acordo com os atores envolvidos, bem como o status de conclusão da ação (em percentual);

Passo 4 – Identificar quem deve ser comunicado quanto a ação em tratamento e a frequência dessa comunicação.



Conforme os passos acima, elabora-se o PLANO DE TRATAMENTO.

Figura 5 - Tratamento dos riscos

TRATAMENTO DOS RISCOS							
EVENTO DE RISCO:					Ordem de criticidade:		
Causas:							
Consequências:							
Gestor de riscos:							
AÇÃO 1:							
Descrição:							
	ATIVIDADES	RESPONSÁVEL	INÍCIO	FIM	RECURSOS	NÍVEL DE PRIORIDADE	% DE EXECUÇÃO
1							
2							
3							
AÇÃO 2:							
Descrição:							
	ATIVIDADES	RESPONSÁVEL	INÍCIO	FIM	RECURSOS	NÍVEL DE PRIORIDADE	% DE EXECUÇÃO
1							
2							



O link da planilha está disponível na intranet na página da Secretaria de Governança na opção [Gestão de Riscos](#) constante no menu do lado direito.

O plano de tratamento deve seguir a base do ciclo PDCA, no qual é feito o planejamento, a execução do planejado, o monitoramento e atuação para ajustar aquilo não alcançado, conforme planejamento.

O processo de tratamento de riscos, como reforça a ABNT (ISO 31:000, 2018), é iterativo, envolvendo não só a descrição de um plano de ação, mas também a avaliação da eficácia do tratamento, de forma a verificar a aceitabilidade do risco residual e a necessidade (ou não) de definição e implementação de tratamento adicional para as situações em que o risco remanescente extrapole o apetite e a tolerância a riscos.

No caso de o processo organizacional passar por vários setores do Tribunal, o plano de tratamento de riscos será definido em conjunto com um representante de cada setor.

4.6 COMUNICAÇÃO E CONSULTA

A comunicação e a consulta têm como escopo possibilitar a troca de informações buscando garantir a integração, a colaboração e o alinhamento entre todas as instâncias e as partes interessadas, levando-se em consideração os aspectos da confidencialidade, integridade, confiabilidade e tempestividade.




Ressalta-se que não são etapas isoladas, sendo importante que aconteçam de forma contínua durante todas as fases do gerenciamento de riscos, visando auxiliar as partes interessadas na compreensão do risco, para as tomadas de decisão e definição das ações necessárias.

4.7 MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA

Compreende o acompanhamento e a verificação do desempenho ou da situação de elementos da gestão de riscos, podendo abranger a política, as atividades, os riscos, os planos de tratamento de riscos, os controles e outros assuntos de interesse.

O propósito do monitoramento e análise crítica é assegurar e melhorar a qualidade e eficácia da concepção, implementação e resultados do processo. Convém que o monitoramento contínuo e a análise crítica periódica do processo de gestão de riscos e seus resultados sejam uma parte planejada do processo de gestão de riscos, com responsabilidades claramente estabelecidas.

Assim, essa etapa consiste em:

-  Verificar a ocorrência de mudanças nos contextos externo e interno do Tribunal, que podem vir a modificar os critérios identificados para os riscos ou o próprio risco, podendo exigir uma revisão no tratamento dos riscos e respectivas prioridades;
-  Registrar as lições aprendidas com o tratamento dos riscos, para aperfeiçoamentos futuros;
-  Identificar o surgimento de possíveis riscos, que podem emergir após o processo de análise crítica, sendo uma entrada para um novo ciclo de processo de gestão de riscos.

Como os riscos aos processos organizacionais são dinâmicos e o processo de gestão de riscos deve ser continuamente melhorado, a metodologia de gestão de riscos não se encerra com a implementação do respectivo plano de tratamento. É importante que os eventos de risco sejam monitorados, pois os contextos externo e interno de uma instituição podem mudar e riscos podem emergir, mudar ou até desaparecer. O monitoramento pode, ainda, revelar que os controles adotados no respectivo plano de ação não são suficientemente eficazes.

Na metodologia de gestão de riscos do TCE/CE, o Gestor de Riscos será responsável pelo monitoramento contínuo (ou, ao menos, frequente) dos riscos sobre sua responsabilidade, atualizando as informações pertinentes e comunicando os participantes envolvidos.

