



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS (CCSA)
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE (DFC)
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ATUARIAIS (CCA)

INGRID MARIA BARBOSA DOS SANTOS

GESTÃO DE RISCO APLICADA AO SETOR PÚBLICO: Um Estudo de
Caso na Prefeitura do Município de Santa Rita – PB

João Pessoa - PB
2020.

INGRID MARIA BARBOSA DOS SANTOS

**GESTÃO DE RISCO APLICADA AO SETOR PÚBLICO: Um Estudo de
Caso na Prefeitura do Município de Santa Rita – PB**

Trabalho de Conclusão de Curso para o curso de Ciências Atuariais na UFPB, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Ciências Atuariais. Orientadora: Prof^a. Dr^a. Anna Paola Fernandes Freire.

João Pessoa – PB

2020.

INGRID MARIA BARBOSA DOS SANTOS

**GESTÃO DE RISCO APLICADA AO SETOR PÚBLICO: Um Estudo de
Caso na Prefeitura do Município de Santa Rita – PB**

Trabalho de Conclusão de Curso para o curso de Ciências Atuariais na UFPB, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Ciências Atuariais. Orientadora: Prof^a. Dr^a. Anna Paola Fernandes Freire.

João Pessoa, 27 de março de 2020.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Anna Paola Fernandes Freire
Orientadora
UFPB

Prof^a. Ionara Stefani Viana de Oliveira
Membro avaliador
UFPB

Prof^o. Marcelo Pinheiro de Lucena
Membro avaliador
UFPB

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

I44g Ingrid Maria Barbosa dos Santos.
GESTÃO DE RISCO APLICADA AO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE
CASO NA PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SANTA RITA - PB /
Ingrid Maria Barbosa Dos Santos. - João Pessoa, 2020.
44 f. : il.

Orientação: Anna Paola Fernandes Freire.
Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Gerenciamento de risco. 2. Município de Santa Rita.
3. Órgão Público. 4. Gestão Pública. 5. Avaliação de
riscos. I. Freire, Anna Paola Fernandes. II. Título.

UFPB/CCSA

Sumário

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVOS	10
1.1.1 Objetivo geral	10
1.1.2 Objetivos específicos.....	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1. Risco na organização pública	13
2.2. Gerenciamento de risco	14
2.3. Metodologias de gerenciamento de risco.....	16
2.3.1. Metodologia de riscos aplicada pelo PMI	17
2.3.2. Metodologia de riscos aplicada pelo CGU.....	17
2.3.3. Metodologia de riscos aplicado pelo COSO.....	18
2.4. Gerenciamento de risco no setor público.....	19
3. ESTUDOS ANTERIORES	20
4. METODOLOGIA	23
4.1. Caracterização da pesquisa e coleta de dados.....	23
4.2. Métodos de Análise	27
5. RESULTADOS E DISCUSSÕES	32
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS	39
ANEXOS	43

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- Quadro 1** - Categorias habituais de Risco, conforme PMI. 13
- Quadro 2** - Categorias de Risco. 14
- Quadro 3** – Respostas ao risco. 16
- Quadro 4** - Escala de Probabilidade do risco. 25
- Quadro 5** - Escala de Impacto do risco. 25
- Quadro 6** - Matriz de Riscos. 26
- Quadro 7** - Escala de Probabilidade. 27
- Quadro 8** - Escala de Impacto. 28
- Quadro 9** - Classificação do Risco. 29
- Quadro 10** - Níveis de Avaliação dos Controles Internos Existentes. 29
- Quadro 11** - Atitude perante o risco para cada classificação. 30
- Quadro 12** - Opções de tratamento de risco. 31
- Quadro 13** - Secretaria de planejamento. 33
- Quadro 14** - Secretaria de administração e gestão. 34
- Quadro 15** - Secretaria de finanças. 35
- Quadro 16** - Peso probabilidade x impacto. Nota: M: médio; B: Baixo; A: Alto. 35
- Quadro 17** - Risco Inerente. 36
- Quadro 18** - Classificação dos riscos residuais. 37

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

CGU - Controladoria Geral da União

FMEA - Failure Mode and Effect Analysis

FOFA - Força, Oportunidade, Fraqueza, Ameaça

ISO - International Organization for Standardization

MP - Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

MR - Matriz de Risco

NBR - Norma Técnica

PMBOK - Project management body of knowledge

PMI - Project Management Institute

PRINCE 2 - Projects in Controlled Environments

SWOT - Strengths, Weaknesses, Oportunities, Threats

TCU - Tribunal de Contas da União

RESUMO

Este trabalho visa explicar as metodologias de gerenciamento de risco que podem ser aplicadas ao setor público. Cujo objetivo é aplicar a metodologia de risco desenvolvida pela Controladoria-Geral da União nas Secretarias de Administração e Gestão, Finanças e a Secretaria de Planejamento da prefeitura municipal de Santa Rita. A pesquisa é descritiva com caráter exploratório, concluindo que é necessário que haja uma aplicação efetiva da ferramenta na prefeitura para otimizar os seus processos.

Palavras-chave: Gerenciamento de risco. Município de Santa Rita. Órgão Público. Avaliação de Riscos. Gestão Pública.

ABSTRACT

This study aims to explain the risk management methodologies that can be applied to the public sector. Its objective is to apply the risk methodology developed by the Office of the Comptroller General in the Secretaries of Administration and Management, Finance and the Planning Secretariat of the City Hall of Santa Rita. The research is descriptive with exploratory character, concluding that it is necessary that there is an effective application of the tool in the city hall to optimize its processes.

Keywords: Risk management. Municipality of Santa Rita. Public Agency. Risk Assessment. Public Administration.

1. INTRODUÇÃO

Com a crescente evolução dos métodos de tomadas de decisões, se faz necessária a aplicação de uma ferramenta de gerenciamento de riscos para dar auxílio aos gestores. A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) define risco como sendo o efeito da incerteza nos objetivos (ABNT:NBR ISO 31000, 2009). Logo, tem-se o risco como sendo a probabilidade de, no futuro, as decisões tomadas ocasionarem algum tipo de impacto positivo ou negativo na vida de um indivíduo.

Existem certas decisões que, ao serem tomadas, podem diminuir ou aumentar a probabilidade de impactos positivos ou negativos para os indivíduos, empresários, entre outros. Por exemplo, a contratação de empresas terceirizadas para realizar manutenções na cidade ao invés de contratar funcionários para a manutenção, ou escolher quais licitações devem ser aprovadas no atual orçamento e quais deverão ser deixadas para o próximo orçamento.

O Guia Project Management Body of Knowledge ((PMBOK), 2014) define o objetivo do gerenciamento de riscos como sendo o de identificar, analisar e mitigar os riscos de forma a amenizar seus os impactos dentro da instituição.

No setor público, existe uma obrigação na gestão de riscos é o dever de cuidar do patrimônio público – os riscos devem ser gerenciados levando-se em consideração o interesse público. Dessa forma, a escolha de como equacionar os benefícios e perdas potenciais é o principal aspecto da gestão de riscos (ÁVILA, 2016).

Como o serviço público exerce tomadas de decisões de modo a interferirem na vida da sociedade diretamente, é importante que os servidores saibam lidar com os efeitos da incerteza em suas decisões e em seus objetivos finais (PCO, 2000).

Sabendo da importância do gerenciamento, é necessário que haja um alinhamento de ações entre as esferas administrativas (federal, estadual e municipal) para que a aplicação do mesmo seja efetivada em todas as esferas. Diante disso, tem-se a seguinte questão de pesquisa: **Como a prefeitura de Santa Rita (PB) utiliza o gerenciamento de risco em suas secretarias?**

1.1 OBJETIVOS

1.1. 1.1.1 Objetivo geral

- Verificar como a prefeitura de Santa Rita (PB) utiliza o gerenciamento de risco em suas secretarias.

1.1.2 Objetivos específicos

- Apresentar quais metodologias sobre o gerenciamento de risco podem ser aplicadas no setor público;
- Verificar se na prefeitura municipal de Santa Rita (PB) é utilizada alguma ferramenta de gerenciamento de risco;
- Aplicar a metodologia desenvolvida pela TCU sobre gerenciamento de risco, na prefeitura municipal de Santa Rita (PB);

1.3 JUSTIFICATIVA

Um dos problemas do setor público é melhorar a forma de governar mediante os cenários cada vez mais oscilantes. A capacidade dos governos de planejar, elaborar e implementar políticas e cumprir funções é avaliada constantemente pela sociedade (ÁVILA, 2016).

Ainda que não exerçam, em sua totalidade as instituições públicas têm como objetivo a prestação de serviços à sociedade, visando o seu bem-estar e eficiência, com um melhor atendimento à população.

Essa prestação de serviços está ligada à limitação dos recursos recebidos por elas, e, por isso, nem sempre ocorre da forma como deveria acontecer, o que vem a ser um risco para a administração pública, uma vez que os seus compromissos ficam com a realização comprometida.

Por isso, existe a necessidade do gerenciamento de risco no serviço público para que quando as realizações dos objetivos estejam comprometidas, por quaisquer que sejam os motivos, haja um plano de contingência por trás, de modo a manter o bem-estar e a qualidade dos serviços prestados.

O bom uso de uma ferramenta de gerenciamento de risco poderá resultar em melhorias no serviço público e na eficácia de suas políticas públicas, apoiando da mesma forma o diálogo entre a organização pública e a sociedade, (MPOG, 2013) aponta as vantagens que são notadas com a aplicação de um gerenciamento de risco:

- a) Melhora a entrega de serviços ao cidadão;

b) Melhora a utilização de recursos;

c) Melhora o planejamento e o gerenciamento de programas e projetos.

Muito embora, após a ação conjunta da Controladoria Geral da União (CGU) e do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) oficializaram em 2017 a prática da utilização do gerenciamento de risco, por meio da IN nº 05/2017.

O setor público, de modo geral, não tem o hábito de fazer análises gerenciais antes de tomar decisões, o que faz com o que elas sejam tomadas em curto prazo e baixo custo, conforme sugerido em alguns trabalhos (Caldeira et al., 2017); Sousa et al., 2018).

Nesse contexto, torna-se válida uma investigação na prefeitura Municipal de Santa Rita (PB), sobre as suas práticas de gerenciamento de risco.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Risco na organização pública

Toda organização, de cunho público ou privado tem a sua figura responsável por tomar as decisões mais importantes de sua gestão, seja ele o prefeito de uma cidade ou o gestor de uma empresa multinacional, em que cada um deles está disposto a enfrentar os riscos causados por suas decisões.

Tais riscos podem estar ligados à imagem da sua gestão ou ao patrimônio da sua entidade em questão. Segundo Monteiro (2017) o risco é uma possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto positivo ou negativo no cumprimento dos objetivos finais, podendo gerar uma oportunidade ou uma ameaça.

A Federação das Associações Europeias de Gerenciamento de Risco (FAEGR) explica que o “risco pode ser definido como a combinação da probabilidade de um acontecimento e das suas consequências” (2003, p. 2).

Baseando-se em Widemann (1992:I-3), conforme está descrito no Project Management Institute (PMI), o risco representa um evento ou condição incerta, que, caso ocorra, pode vir a gerar efeitos positivos ou negativos aos objetivos finais do projeto desejado. O PMI reconhece 4 tipos de riscos em sua estrutura, conforme demonstrado no Quadro 1:

Quadro 1 - Categorias habituais de Risco, conforme PMI

Categoria do Risco	Aplicação
Risco externo	São os mais imprevistos e impossíveis de administrá-los, pois dependem de fatores que não podem ser controlados, como as leis trabalhistas, os desastres da natureza ou de força maior ou perturbações climáticas.
Risco na gestão do projeto	Tem relação a aplicação inadequada de tempo, recurso e técnicas de gerenciamento de gestão, estimativas irreais ou defeituosas, problemas com fornecedores, contratos e licitações, falhas de comunicação e inexperiência ao tomar decisões do projeto.
Risco organizacional	Desenvolve-se com a falta de priorização dos projetos e financiamento inadequado ou interrompido.
Risco técnico, de qualidade ou desempenho	Acontece com o uso de tecnologias não confiáveis, crenças em metas não realistas e mudanças de tecnologia no meio da gestão.

Fonte: Adaptado, SENAC. 2020.

Na Europa, um instituto de pesquisa especializado em gestão de risco, o *Marsh Institute*, desenvolveu o radar de riscos, sendo uma das técnicas de classificação de risco mais completas do mercado, dividindo-os em 4 áreas, conforme pode ser visto no Quadro 2:

Quadro 2 - Categorias de Risco, conforme o *Marsh Institute*.

Categoria do Risco	Aplicação
Risco estratégico	Ameaças de concorrentes, impactos de novas tecnologias e alterações legais e de regulamentação.
Risco Financeiro	Atraso no repasse de verbas.
Risco Natural	Desastres naturais.
Risco operacional	Ausência de planos de contingência e falhas envolvendo funcionários.

Fonte: Adaptado, *Marsh Institute 2020*.

Fazendo uma comparação entre as duas metodologias, pode-se observar que cada uma identifica e analisa os seus riscos de uma forma diferente, mas todos os riscos estão divididos entre externos e internos e, a partir, daí se subdividem em outras categorias.

Os riscos externos descrevem os riscos pelos quais os gestores não conseguem ter nenhum tipo de domínio, uma vez que eles dependem de fatores externos à instituição. Já, os riscos internos representam os fatores que podem ser controlados pelos gestores e, quando ocorrem existem a chance de ser aplicados uma ação de contingência para prover os seus impactos (JOIA et al., 2013).

Dentro da organização é importante que cada gestor saiba identificar os riscos em torno de seus projetos, para que se poder aplicar uma técnica de avaliação de riscos adequada a sua realidade.

2.2. Gerenciamento de risco

Hill e Dinsdale (2003) afirmaram que o gerenciamento de risco se tem mostrado necessário em todas as áreas da vida. A função do gerenciamento de risco, de modo geral, é criar mecanismos de proteção no caso de ocorrência do sinistro.

de ocorrência (saúde, economia, de imagem, etc.). Essa identificação pode ser feita por meio de métodos próprios como fichas de controles ou questionários aplicados ao setor.

- Fase 2: Análise e classificação dos riscos de acordo com a sua probabilidade de ocorrência e magnitude de impacto. Uma avaliação da qualidade das informações disponíveis sobre riscos do projeto também ajuda a entender a avaliação da importância do risco para o projeto (PMBOK, 2007).
- Fase 3: Nesta fase é decidida a forma de tratamento que o risco terá, após identificado, analisado e classificado, é necessário que se tome uma decisão com relação ao seu tratamento, o PMBOK cita as seguintes estratégias para responder aos riscos:

Quadro 3 - Respostas ao risco.

Riscos negativos ou ameaças	Riscos positivos ou oportunidades
Eliminar a causa do problema	Explorar: adicionar trabalho ou mudar os planos para assegurar a oportunidade
Mitigar ou reduzir a probabilidade ou o impacto da ameaça	Melhorar: aumentar a probabilidade ou o impacto dessa oportunidade
Transferir, desviar ou alocar a responsabilidade sobre o risco para um terceiro.	Compartilhar: criar parcerias para concretizar a oportunidade
Aceitar, ou seja, não fazer nada.	Aceitar: não fazer nada

Fonte: PMBOK, adaptado. 2020.

- Fase 4: Ao fim da aplicação do tratamento é necessário que se tenha uma monitoração contínua, observando se o tratamento dado ao risco foi o eficaz ou não.

Após a realização de todas essas fases, é fundamental que se tenha a comunicação entre os setores envolvidos para um bom aproveitamento dos resultados.

2.3. Metodologias de gerenciamento de risco

Visto as definições sobre gerenciamento de risco esse tópico pretende apresentar as metodologias recomendados pelo *Project Management Institute* (PMI), pela Controladoria-

Geral da União (CGU) e pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission(COSO)*.

2.3.1. Metodologia de riscos aplicada pelo PMI

A metodologia de gerenciamento de riscos desenvolvida pelo PMI é formada por nove áreas de conhecimento distintas, em que a parte referente ao gerenciamento de risco foi publicada no PMBOK, sendo desenvolvida por meio de 6 fases, a saber:

- Fase 1: A primeira fase corresponde ao planejamento, onde acontece a elaboração do planejamento e a definição da estratégia que será aplicada na gestão das atividades.
- Fase 2: Trata-se da fase de identificação dos riscos, avaliando quais riscos irão afetar o projeto, identificando as suas causas, e se serão caracterizados como forças, fraquezas, oportunidades ou ameaças.
- Fase 3: Corresponde a análise qualitativa dos riscos, classificando-os de acordo com o efeito que eles causam na execução do projeto, levando em consideração seus impactos e probabilidade de ocorrência.
- Fase 4: Após a análise qualitativa, os riscos são avaliados de forma quantitativa, fazendo a análise da probabilidade de alcance dos objetivos de prazo e de custo do projeto.
- Fase 5: É feito um plano de ação, elaborando as escolhas e as ações para diminuir o impacto das ameaças, além de descobrir formas de usá-las como oportunidades.
- Fase 6: Por fim, é feito o processo de monitoramento e controle das ações executadas.

2.3.2. Metodologia de riscos aplicada pelo CGU.

A metodologia de gerenciamento de risco utilizada pela CGU, estabelece e estrutura as etapas necessárias para o alcance dos objetivos, orientado por um processo organizacional, obedecendo a um modelo descentralizado. Ela se desenvolve em 7 fases, a saber:

- Fase 1: trata-se da identificação dos objetivos relacionados ao processo organizacional que será aplicado, levando em consideração os ambientes externos e internos da organização.

- Fase 2: são identificados os possíveis riscos que possam levar ao atraso ou impedimento da finalização do projeto, devem ser indicados causas, consequências e controles.
- Fase 3: os riscos passam por uma análise, sendo definidos as suas causas e as consequências.
- Fase 4: os riscos são avaliados e divididos em níveis que levam em consideração sua probabilidade de ocorrência e impacto.
- Fase 5: os riscos são elencados a partir de seu nível de prioridade, onde os mais importantes têm maior necessidade de tratamento que os demais.
- Fase 6: são decididas e tomadas as devidas providências para cada risco.
- Fase 7: trata-se do monitoramento e comunicação entre os setores.

2.3.3. Metodologia de riscos aplicado pelo COSO

Diferente das outras metodologias, o COSO não apresenta as fases a serem seguidas, mas os componentes que devem ser observados e avaliados. Tal metodologia é constituída por 8 componentes inter-relacionados, fazendo com o que toda equipe da organização tenha que trabalhar para que o processo funcione.

- Componente 1: é feito a avaliação do ambiente interno, incluindo a filosofia de gerenciamento de riscos, a integridade e os valores éticos da organização.
- Componente 2: é necessário que os objetivos da organização já estejam definidos, antes mesmo que a administração possa identificar os riscos que poderão afetar a sua realização.
- Componente 3: identificar os eventos que possam influenciar o cumprimento do objetivo.
- Componente 4: os riscos serão avaliados de acordo com sua probabilidade e impacto.
- Componente 5: é decidida de qual forma irão responder ao risco, de acordo com o apetite a cada risco.
- Componente 6: são tomadas medidas para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas.
- Componente 7: as informações sobre o gerenciamento de risco são compartilhadas para que todo o pessoal saiba de suas responsabilidades e as leve a sério;

- Componente 8: a resposta que foi dada ao risco passa a ser monitorada para detectar a sua importância e eficácia.

Conforme o referencial teórico exposto na seção 2 do presente trabalho.

2.4. Gerenciamento de risco no setor público

Gerenciar o risco de forma adequada se faz necessário uma vez que ajuda a evitar eventos indesejados, abre oportunidades para a inovação dentro da instituição, além de trazer uma diminuição nos custos de atividades e nos prejuízos, diminuindo o gasto com despesas extras e inesperadas, quando o sinistro ocorrer, além de estimular um aumento dos benefícios sociais e econômicos (Hill; Dinsdale, 2003).

O gerenciamento de risco é usado no governo federal brasileiro, oficialmente, desde 2016 quando a CGU e o MP publicaram a Instrução Normativa (IN) Conjunta MP/CGU nº 01, que impunha aos órgãos e as entidades do Poder Executivo Federal a instituírem uma política de gestão de riscos em até 12 meses após a publicação da IN. Ademais, é importante ressaltar que todas as esferas administrativas, principalmente o governo Municipal, também reconheça a importância dessa ferramenta.

O gerenciamento de risco funciona no setor público da mesma forma como no setor privado: visando agregar valor à instituição, por meio da diminuição ou da eliminação de fatores de risco negativos, além do aproveitamento das oportunidades que surgirem, em decorrência de fatores de risco positivo (FRAPORTI; SIMONEI, 2018).

Por ser um processo de longo prazo, sistemático e contínuo se faz necessário um esforço por parte de todos os funcionários da equipe, trabalhando em conjunto para que as tomadas de decisões contribuam para o bem-estar da população. “A capacidade do governo gerenciar riscos depende das habilidades dos seus funcionários” (*Privy Council Office*, 2000, p.3).

O gestor público precisa tomar decisões que envolvem diversos tipos de riscos e, cada decisão tem impacto na vida da população. Logo, é necessário que se tenha uma ferramenta de controle de risco para auxiliar o gestor na tomada de decisão como forma de mitigar os impactos dos riscos.

3. ESTUDOS ANTERIORES

Esta sessão tem por objetivo relatar algumas discussões e práticas do gerenciamento de risco no âmbito do setor público, uma vez que esse é o centro da discussão deste trabalho.

Daroit e Feil (2016) analisaram o modelo de gestão de risco em uma prestadora de serviços. Os autores fizeram um trabalho de natureza qualitativa, onde buscaram estudar o processo de implantação de uma metodologia de gestão de riscos. Os dados da empresa, foram coletados entre os dias 4 e 18 de setembro de 2015, a partir do método *brainstorming* (em que cada funcionário define os riscos da empresa). Após a definição dos riscos, eles foram separados em grupos de acordo com sua severidade. Os de baixa severidade foram monitorados, mas nenhuma ação foi tomada com relação a eles. Os riscos de média severidade, tiveram um pouco mais de atenção e começaram a ser monitorados pela empresa. Para os riscos de alta severidade, foram definidos planos de ação para serem realizados com urgência.

Em outro estudo, Caldeira et al. (2017) fizeram uma análise de gerenciamento de risco em contratos de obras públicas, por meio da elaboração de matrizes de maturidade. A metodologia usada foi o levantamento e a análise de dados de 10 órgãos/entidades e a realização de matrizes de maturidade. Foi constatado que apenas a metade dos projetos elaborados pelas empresas tinham uma matriz de risco¹; 6 empresas estavam no cenário 1, significando que a empresa estava em maturidade inicial, onde o risco não foi alocado nem precificado; 3 empresas estavam no cenário 2, que representa uma maturidade intermediária, onde o risco foi alocado, mas não foi precificado; apenas 1 empresa estava no cenário 3, que representava uma adequada maturidade, onde foram adotadas condições de seguros e garantias compatíveis com as condições de mercado. Nenhuma empresa conseguiu alcançar o cenário 4, que representava uma maturidade intermediária, onde seriam adotadas apenas condições de garantias compatíveis com as condições de mercado. Nesse contexto, os autores concluíram que apesar de poucas empresas terem atingido bom grau de maturidade, a avaliação apresentou bons resultados.

Com a mesma metodologia e temas correlacionados, uma vez que, ambos trabalhos relataram o gerenciamento de risco em órgãos públicos, Gomes e Miranda (2017) fizeram a avaliação de risco e procedimentos de controle na administração pública, em universidades federais da região nordeste. A metodologia compreendeu a aplicação de questionário, respondidos pelos gestores, para uma posterior análise de dados. Nenhuma das universidades

¹ A matriz de risco de cada empresa representa a dimensão da maturidade dos órgãos em relação à compreensão da importância do processo de gerenciamento de risco.

pesquisadas confirmou que os riscos identificados eram mensurados e tratados. Ademais, ainda que elas conseguissem atingir as suas metas e os seus objetivos internos, poucas universidades declararam ter identificado o processo para a execução de tais metas e objetivos. Dessa forma, os autores chegaram à conclusão de que as universidades precisam ter seus próprios controles internos, uma vez que, cada universidade tem riscos diferentes, ou seja, o ideal seria que cada instituição tivesse a sua própria forma de controlar os riscos.

Outro estudo aplicado nas instituições universitárias foi elaborado por Sousa et al. (2018) onde fizeram uma análise comparativa da metodologia usada pela CGU e a metodologia usada pelo MP. Foi feita uma pesquisa de natureza aplicada com uma abordagem qualitativa usando análise comparativa entre os resultados. Os autores concluíram que cada universidade precisaria ter a sua própria gestão de risco, tendo em vista que cada uma apresenta uma necessidade diferente.

Cortina e Quintero (2018) apresentam um modelo de gestão de risco para projetos de pesquisa, no qual teve por objetivo considerar o *design* de um modelo de gestão de risco, mostrando os seus pontos fortes e as suas respectivas limitações que pudessem substituir o PMBOK, o *Projects in Controlled Environments* (PRINCE2) e a *International Organization for Standardization* (ISO 3.100) quando os mesmos apresentarem as suas limitações, usando uma metodologia de análise qualitativa e quantitativa. Os autores concluíram que ainda que as ferramentas sejam usadas para o mesmo propósito, cada uma tem a sua peculiaridade, sendo necessário conhecer cada detalhe da situação, para que se decida a melhor ferramenta para o tratamento do risco.

Por fim, a pesquisa de Leite (2019) teve por objetivo analisar a influência dos planejamentos nas missões aéreas do exército ao longo da Operação Furacão. O estudo foi caracterizado por uma pesquisa bibliográfica usando um método qualitativo/quantitativo, além de entrevistas exploratórias com dois especialistas e questionários aplicados aos pilotos da aviação do exército. Diferente do resultado aplicado em outras áreas, na aviação do exército foi vista uma participação de 96% dos pilotos no planejamento e no gerenciamento de riscos, independente da sua função a bordo, sendo 76% das vezes eficaz no processo de gerenciamento de risco em mitigar os impactos relacionados a aviação. Desse modo, o autor concluiu que o gerenciamento de risco foi de extrema importância nas missões aéreas executadas pela aviação do exército na Operação Furacão.

Diante da literatura exposta neste capítulo, este trabalho se diferencia das demais pesquisas expostas aqui por investigar as práticas de gerenciamento de risco em uma prefeitura

(esfera municipal), por meio da metodologia sugerida pelo CGU, atividade, essa, não aplicada pela literatura até o presente momento, pelo menos no Estado da Paraíba.

4. METODOLOGIA

4.1. Caracterização da pesquisa e coleta de dados

Este trabalho caracterizou-se como sendo uma pesquisa de natureza qualitativa, cujos objetivos foram considerados exploratórios, conforme classificação de Gil (2007), uma vez que envolveu um levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que tiveram experiência com o problema pesquisado.

No tocante a coleta de informações, essa pesquisa foi aplicada na Prefeitura Municipal de Santa Rita – PB por motivos de acessibilidade aos dados. Tal prefeitura é composta por 10 secretarias, quais sejam: Secretaria de Administração e Gestão; Secretaria de Agricultura e Abastecimento; Secretaria de Assistência Social; Secretaria de Comunicação Institucional; Secretaria de Cultura, Desporto, Turismo e Lazer; Secretaria de Educação; Secretaria de Finanças; Secretaria de Infraestrutura, obras e serviços públicos; Secretaria de Saúde; e Secretaria de Planejamento. Porém, para responder a questão de pesquisa aqui proposta, apenas a Secretaria de Administração e Gestão, a Secretaria de Finanças e a Secretaria de Planejamento foram utilizadas, por entender que essas são as mais centrais e que as demais dependem das decisões dessas três, principalmente.

A análise do gerenciamento de risco nesta pesquisa compreendeu três fases:

- a) Aplicação do questionário: em cada secretaria aqui determinada, foi aplicado um questionário, pessoalmente, para o funcionário responsável pela mesma, totalizando 3 questionários. Esses compreenderam 8 perguntas, sendo 2 fechadas e 6 abertas, nas quais foram respondidas questões sobre cada risco, identificando seus danos, seu grau de impacto e sua probabilidade. Logo após, foi pedido para que cada funcionário apontasse uma ação de prevenção, bem como o seu responsável por executá-la. E, caso o sinistro ocorresse, uma ação de contingência e o respectivo responsável por executá-la. Vale ressaltar que o questionário foi desenvolvido pelo MP e está disponível na IN nº 5, de 26 de maio de 2017, conforme o Quadro 4 em anexo.
- b) Avaliação dos riscos: Os riscos foram analisados/avaliados e classificados em: baixo, médio ou alto risco, a partir das suas probabilidades e dos seus impactos. Segundo Padoveze (2008, p.233) “Probabilidade representa a possibilidade de um dado evento ocorrer, enquanto impacto representa seu efeito”. As probabilidades e os impactos de cada risco foram definidos por meio de experiências com eventos passados, uma vez

que não há uma forma científica ou correta para tal definição, além do senso comum. Os Quadros 4 e 5 mostram as escalas de probabilidade e o seu impacto, respectivamente. No Quadro 4 foi mostrado que, para cada nível de probabilidade, existe uma expectativa ligada à ocorrência do evento. Logo, quanto mais esperado, maior é a sua probabilidade.

Quadro 4 - Escala de Probabilidade do risco.

Probabilidade	Descrição
Alta	Suas probabilidades são altas. A ocorrência do sinistro já é esperada e é comumente esperado que o mesmo ocorra mais de uma vez.
Média	De alguma maneira, o sinistro irá acontecer, de acordo com as probabilidades, é muito provável de acontecer. Sua ocorrência é de média probabilidade, geralmente, já é esperado que o sinistro ocorra.
Baixa	Muito raro acontecer, geralmente é um evento que nunca ocorreu, ou ocorreu uma vez. Pode acontecer de forma inesperada, casual ou em situações excepcionais. O sinistro pode ocorrer, mas as probabilidades são baixas.

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018).

Já, no Quadro 5 foi mostrado a escala do impacto, onde quanto maior o seu dano nos objetivos finais de cada entidade, maior será o seu nível de impacto.

Quadro 5 - Escala de Impacto do risco.

Impacto	Descrição
Alto	Grande impacto nos resultados dos objetivos, como pouca ou nenhuma possibilidade de recuperação.
Médio	Impacto mediano nos objetivos finais de cada entidade, com possibilidade de recuperação.
Baixo	Impacto insignificante ou mínimo nos resultados dos objetivos.

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018).

c) Mapeamento de risco: Depois de serem identificados e avaliados, os riscos foram expostos de duas maneiras: em uma matriz de risco e em uma matriz de oportunidades. A matriz de riscos é uma ferramenta importante devido ao seu potencial para a comunicação visual e pela simplicidade na elaboração e manutenção (FRAPORTI E SIMONEI, 2018).

De acordo com seus níveis, é possível mensurar a sua real gravidade, para então ser decidido de qual forma irão lidar com cada risco. A matriz de risco é dividida em três regiões, cada região representa o nível de risco de acordo com sua probabilidade e seu impacto, sendo de nível: baixo, médio e alto.

A classificação dos fatores de risco auxilia na elaboração das respostas a eles e na urgência que deve ser atribuída ao tratamento de cada um. Via de regra, o tratamento dado em resposta à elaboração da matriz de risco, de acordo com o *Project Management Institute* (2014) é:

- Os fatores de risco que ficarem concentrados na região vermelha deverão ser tratados de forma prioritária, necessitando de um maior cuidado e observação, pois representam graves danos à instituição;
- Os fatores de risco da área amarela representam danos medianos, e deverão ser tratados imediatamente após os da área vermelha e, se possível, de forma simultânea;
- Os fatores de risco da área verde oferecem maior tempo para que a equipe de gestão de riscos possa agir, pois apresentam baixa probabilidade e baixo impacto, não apresentando, de imediato, urgência.

Quadro 6 - Matriz de Riscos.

I M P A C T O	Médio	Médio	Alto	Extremo	Extremo
	Muito Baixo	Médio	Alto	Alto	Extremo
	Muito Baixo	Médio	Médio	Alto	Alto
	Muito Baixo	Muito Baixo	Médio	Médio	Médio
	Muito Baixo		Muito Baixo	Muito Baixo	Médio

		Muito Baixo			
	PROBABILIDADE				

Fonte: Adaptado do Tribunal de Contas da União (TCU), 2018.

Em um contexto institucional, geralmente as oportunidades não aparecem sozinhas. Elas integram um contexto imprevisível, juntamente com as ameaças, ou seja, para que a instituição consiga aproveitar uma oportunidade, obrigatoriamente ela também deverá identificar, analisar e saber lidar com as suas ameaças (FRAPORTI; SIMONEI, 2018).

A forma mais prática e comum de se ver isso, é por meio do uso de uma matriz de oportunidades, a mais conhecida é a matriz *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT), ou matriz Força, Oportunidade, Fraqueza, Ameaça (FOFA), onde são representadas as forças, as fraqueza, as oportunidades e as ameaças, observadas pelo lado externo e interno, apontando os pontos fortes e fracos da entidade.

Daychouw (2007) e Mccreadie (2008), afirmam que a análise SWOT é uma ferramenta de grande importância, utilizada para analisar ou verificar situações e posições estratégica de uma empresa no ambiente em que trabalha.

No setor público, a matriz seria usada para identificar os fatos externos e internos, utilizando o micro e o macro ambiente, de forma que possa ser analisado quais fatores poderiam trazer algum tipo de risco à instituição, para que a mesma, possa se preparar para os futuros eventos que possam trazer quaisquer tipos de prejuízo.

Quadro 7 - Escala de Probabilidade.

Probabilidade	Descrição da probabilidade, desconsiderando os controles	Peso
Muito baixa	Improvável. Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade.	1
Baixa	Rara. De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.	2
Média	Possível. De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.	5
Alta	Provável. De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.	8

Muito alta	Praticamente certa. De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.	10
------------	--	----

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (CGU, 2018).

4.2. Métodos de Análise

Neste trabalho, os riscos foram analisados por meio da metodologia desenvolvida pelo CGU. Após serem identificados e classificados, foram definidos pesos, de acordo com sua probabilidade e impacto, levando em consideração os pesos estipulados na cartilha do CCU, como mostrado nos quadros 7 e 8.

Quadro 8 - Escala de Impacto.

Impacto	Descrição do impacto nos objetivos, caso o evento ocorra	Peso
Muito baixa	Mínimo impacto nos objetivos (estratégicos, operacionais, de informação/comunicação/ divulgação ou de conformidade).	1
Baixa	Pequeno impacto nos objetivos (idem).	2
Média	Moderado impacto nos objetivos (idem), porém recuperável.	5
Alta	Significativo impacto nos objetivos (idem), de difícil reversão.	8
Impacto	Descrição do impacto nos objetivos, caso o evento ocorra	Peso
Muito alta	Catastrófico impacto nos objetivos (idem), de forma irreversível.	10

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (CGU, 2018).

Após a definição dos pesos, é necessário calcular o risco inerente que representa o risco em que a instituição se expõe quando não toma nenhum tipo de medida que possa reduzir seu impacto ou probabilidade do risco.

Para o cálculo do risco inerente é usada a fórmula do TCU, na qual é levada em consideração o nível de probabilidade do risco (NP) e o nível de impacto do risco (NI), sendo assim:

$$RI = NP . NI \quad (1)$$

Após o cálculo, os riscos serão classificados nas seguintes faixas, conforme Quadro 9:

Quadro 9 - Classificação do Risco.

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

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (CGU, 2018).

Em seguida, foi escolhido um fator de avaliação de controles (FC) que mede a eficácia dos controles internos existentes na instituição.

Quadro 10 - Níveis de Avaliação dos Controles Internos Existentes.

Nível	Descrição	Fator de Avaliação dos Controles
Inexistente	Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	1
Fraco	Controles têm abordagens ad hoc, tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas.	0,8
Mediano	Controles implementados mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes do risco devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas.	0,6
Satisfatório	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.	0,4
Forte	Controles implementados podem ser considerados a “melhor prática”, mitigando todos os aspectos relevantes do risco.	0,2

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (CGU, 2018, adaptado).

A próxima etapa foi o cálculo do risco residual (RR), demonstrado na Equação 2, em que esse é o risco que a instituição se expõe após a implementar métodos para reduzir o impacto e a probabilidade dos riscos, levando em consideração o RI, achado anteriormente, e o FC.

$$RR = RI.FC$$

(2)

Logo após o cálculo do RR, define-se a priorização dada a cada risco, levando em consideração as faixas em que cada um deles se encaixa. O Quadro 11 mostra quais ações podem ser tomadas em cada faixa e quando é necessária abrir uma exceção.

Quadro 11 - Atitude perante o risco para cada classificação.

Classificação	Ação Necessária	Exceção
Risco Baixo	Nível de risco dentro do apetite a risco, mas é possível que existam oportunidades de maior retorno que podem ser exploradas assumindo-se mais riscos, avaliando a relação custo x benefício, como diminuir o nível de controles.	Caso o risco seja priorizado para implementação de medidas de tratamento, essa priorização deve ser justificada pela unidade e aprovada pelo seu dirigente máximo.
Risco Médio	Nível de risco dentro do apetite a risco. Geralmente nenhuma medida especial é necessária, porém requer atividades de monitoramento específicas e atenção da unidade na manutenção de respostas e controles para manter o risco nesse nível, ou reduzi-lo sem custos adicionais	Caso o risco seja priorizado para implementação de medidas de tratamento, essa priorização deve ser justificada pela unidade e aprovada pelo seu dirigente máximo
Risco Alto	Nível de risco além do apetite a risco. Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado ao dirigente máximo da unidade e ter uma ação tomada em período determinado. Postergação de medidas só com autorização do dirigente máximo da unidade.	Caso o risco não seja priorizado para implementação de medidas de tratamento, a não priorização deve ser justificada pela unidade e aprovada pelo seu dirigente máximo

Risco Extremo	Nível de risco muito além do apetite a risco. Qualquer risco nesse nível deve ser objeto de Avaliação Estratégica, comunicado ao Comitê de Gestão Estratégica e ao dirigente máximo da unidade e ter uma resposta imediata. Postergação de medidas só com autorização do Comitê de Gestão Estratégica	Caso o risco não seja priorizado para implementação de medidas de tratamento, a não priorização deve ser justificada pela unidade e aprovada pelo seu dirigente máximo e pelo Comitê de Gestão Estratégica
------------------	---	--

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação de Maturidade, 2018.

Por fim, são definidas as respostas dadas aos riscos priorizados na etapa anterior, lembrando que as escolhas de opção resultam dos níveis de cada risco, conforme mostrado no Quadro 12:

Quadro 12 - Opções de tratamento de risco.

Opções de tratamento	Descrição
Mitigar	Um risco normalmente é mitigado quando é classificado como “Alto” ou “Extremo”. A implementação de controles, neste caso, apresenta um custo/benefício adequado. Na CGU, mitigar o risco significa implementar controles que possam diminuir as causas ou as consequências dos riscos, identificadas na etapa de Identificação e Análise de 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. Na CGU, pode-se compartilhar o risco por meio de terceirização ou apólice de seguro, por exemplo.
Evitar	Um risco normalmente é evitado quando é classificado como “Alto” ou “Extremo”, e a implementação de controles apresenta um custo muito elevado, inviabilizando sua mitigação, ou não há entidades dispostas a compartilhar o risco com a CGU. Na CGU, evitar o risco significa encerrar o processo organizacional. Nesse

	caso, essa opção deve ser aprovada pelo Comitê de Gestão Estratégica.
Aceitar	Um risco normalmente é aceito quando seu nível está nas faixas de apetite a risco. Nessa situação, nenhum novo controle precisa ser implementado para mitigar o risco.

Fonte: Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (Diplad)/CGU.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após a aplicação do questionário, os dados foram organizados em quadros, sendo um quadro para cada secretaria, conforme demonstrado nas Tabelas 13, 14 e 15.

Na secretaria de planejamento primeiro risco identificado é de os documentos pegarem fogo, uma vez que foi levado em consideração as condições da sala ao qual se dá o funcionamento do setor, o dano seria estrutural, o risco apresenta uma probabilidade média de ocorrência e um grande impacto. Não foram identificadas ações de contingências, mas, como ação de prevenção seriam reformas básicas e manutenção do prédio.

O segundo risco encontrado foi o de erros nos processos, o que levaria a um atraso no andamento dos processos da secretaria, a probabilidade de o risco ocorrer é baixa, porém teria um alto impacto, a ação preventiva para esse risco seria mais atenção, tanto por parte dos funcionários como por parte dos clientes e a ação de contingência seria solicitar ao cliente que traga os documentos corretos para dá sequência ao atendimento.

Quadro 13 - Secretaria de planejamento.

Risco	Probabilidade	Impacto	Dano	Ação preventiva	Ação contingência
Documento pegar fogo	Média	Alto	Perda total dos documentos	Reformas básicas; Manutenção.	
Erro nos processos	Baixa	Alto	Atraso nos processos	Mais atenção	Pedir ao cliente para trazer os documentos corretos

Fonte: Elaboração própria, 2020.

Na secretaria de administração e gestão foram identificados dois riscos, o primeiro correspondeu ao a um erro no número dos processos. Tal risco foi indicado como baixa probabilidade e baixo impacto. No tocante ao dano que esse risco pode incorrer, foi considerado o atraso nos processos. Em contrapartida, a ação preventiva indicada pelo servidor responsável seria mais atenção, tanto por parte dos funcionários como por parte do ente responsável pelo processo. Por fim, a ação de contingência seria solicitar que o encarregado pelo mesmo trouxesse os documentos corretos.

O segundo risco foi a falta de documentação necessária para o andamento do processo, sendo esse risco considerado de uma probabilidade média, levando a um alto impacto. O dano correspondente seria pelo atraso no andamento dos processos, contanto, então, com uma ação preventiva relacionada a atenção de ambas as partes de interesse pelo processo. Por fim, a ação de contingência seria solicitar os documentos corretos.

Quadro 14 - Secretaria de administração e gestão.

Risco	Probabilidade	Impacto	Dano	Ação preventiva	Ação contingência
Número do processo vir errado	Baixa	Baixa	Atraso no processo	Mais atenção	Pedir ao cliente para trazer os documentos corretos
Falta de documentação	Média	Alta	Atraso nos processos	Mais atenção	Pedir ao cliente para trazer os documentos corretos

Fonte: Elaboração própria, 2020.

Na secretaria de finanças foram identificados três riscos, onde dois deles foram classificados como riscos operacionais e o outro como risco financeiro. O primeiro risco, identificado como operacional, foi dado pela falta de conhecimento do sistema por parte dos funcionários que o executam, sendo atribuído de baixa probabilidade, porém, um alto impacto. Com relação ao seu dano, esse seria o repasse de orientações erradas, em compensação a ação de prevenção determinada nesse caso seria o treinamento prévio dos funcionários. Enfim, e a ação de contingência seria a substituição imediata dos funcionários responsável pelo atendimento.

O segundo risco operacional identificado foram as falhas no sistema, considerada com uma baixa probabilidade de ocorrência, mas de alto impacto. Seu respectivo dano seria a interrupção da prestação do serviço, por outro lado a ação de contingência nesse caso referiria-se a pedir que o contribuinte comparecesse a secretaria outro dia para que pudesse receber o serviço. Por fim, a ação preventiva seria a manutenção do sistema de forma regular.

O último risco identificado foi o controle na arrecadação, assim como os outros, esse foi considerado de baixa probabilidade, mas de alto impacto. O dano por parte desse risco

concerne no impedimento do pagamento. Já, a ação de contingência seria procurar saber o motivo da falta do pagamento. Finalmente, a sua ação preventiva seriam os controles diários da própria arrecadação.

Quadro 15 - Secretaria de finanças.

Risco	Probabilidade	Impacto	Dano	Ação preventiva	Ação contingência
Falta de conhecimento do sistema	Baixa	Alta	Passar orientações erradas	Treinamento	Substituição imediata
Falha no sistema	Baixa	Alta	O serviço não poderá ser prestado	Manutenção do sistema	Pedir que o contribuinte venha outro dia
Controle na arrecadação	Baixa	Alta	Impede o pagamento	Controle diário das arrecadações	Saber o pq da falta de pagamento

Fonte: Elaboração Própria, 2019.

Para aplicar a metodologia do CGU nos riscos encontrados, foram definidos pesos para a probabilidade e o impacto de cada risco, de acordo com o Quadro 7 e Quadro 8. Neste trabalho não foram encontrados riscos com níveis muito baixos ou muito alto, logo os pesos usados foram: peso 2, para nível baixo; peso 5, para nível médio; e, peso 8, para nível alto.

Quadro 16 - Peso probabilidade x impacto. Nota: M: médio; B: Baixo; A: Alto.

RISCO	PROBABILIDADE	IMPACTO
Estrutural – documentos pegar fogo	M 5	A 8
Erro nos processos	B 2	A 8
Número do processo vir errado	B 2	B 2
Falta de documentação	M	A

	5	8
Falta de conhecimento do sistema	B 2	A 8
Falha no sistema	B 2	A 8
Controle na arrecadação	B 2	A 8

Fonte: Elaboração Própria, 2020.

Ao aplicar a metodologia da CGU aos riscos encontrados na prefeitura de Santa Rita, verificou-se um risco em nível 1, representando um risco baixo, quatro riscos no nível 2, representando um risco médio, e 2 riscos no nível 3, representando um risco alto.

Em seguida, foi pôde-se calcular o risco RI, conforme exposto na Equação 1. Dessa forma, os resultados estão expostos no quadro 17.

Quadro 17 - Risco Inerente.

RISCO	PROBABILIDAD	IMPACTO	RI
	E		
Estrutural – documentos pegar fogo	M 5	A 8	40
Erro nos processos	B 2	A 8	16
Número do processo vir errado	B 2	B 2	4
Falta de documentação	M 5	A 8	40
Falta de conhecimento do sistema	B 2	A 8	16
Falha no sistema	B 2	A 8	16
Controle na arrecadação	B 2	A 8	16

Fonte: Elaboração Própria, 2020.

Como pode-se ver, no quadro 17, temos um risco na 1ª faixa, de risco baixo. Quatro riscos estão na faixa 2, que representa o risco médio, e dois riscos estão presentes na faixa 3, que são os e risco alto. Nenhum risco se enquadrou na faixa 4, de risco extremo.

Após essa avaliação, é fundamental definir o FC. Visto a situação duvidosa em que se encontra o local e sua respectiva gestão e manutenção, neste trabalho foi usado a taxa de 0,8, no qual representa um nível fraco dos controles internos, demonstrando falta de organização e responsabilidade da instituição com os riscos. Após definido o FC, foi possível calcular o RR, conforme Equação 2 e chegar aos resultados demonstrados no quadro 18:

Quadro 18 - Classificação dos riscos residuais.

RISCO	PROBABILIDAD	IMPACT	RI	RR
	E	O		
Documentos pegar fogo	M 5	A 8	40	32
Erro nos processos	B 2	A 8	16	12,8
Número do processo vir errado	B 2	B 2	4	3,2
Falta de documentação	M 5	A 8	40	32
Falta de conhecimento do sistema	B 2	A 8	16	12,8
Falha no sistema	B 2	A 8	16	12,8
Controle na arrecadação	B 2	A 8	16	12,8

Fonte: Elaboração Própria, 2020.

Ao identificar o RR poderia acontecer de suas faixas de classificação de RI se alterar, o que não foi o caso neste trabalho. Desse modo, como não houve mudança na faixa de classificação dos riscos, a próxima etapa foi indicar a priorização dos riscos, levando em consideração a classificação do RR.

No risco classificado como baixo, observa-se que ele está dentro dos riscos desejados pelas instituições, logo, sua prioridade não é alta e deve ser feita uma avaliação de custo x benefício.

Os riscos classificados como risco médio também estão dentro dos riscos desejados pelas instituições. Isso significa que nenhuma ação especial deve ser tomada, mas, é fundamental que existam ações de monitoramento e atenção às manutenções para manter esse nível.

Os riscos que receberam alta classificação estão além acima do risco desejado pelas instituições, podendo ser inevitável uma avaliação estratégica da instituição para receber uma resposta imediata.

Definida a priorização dos riscos, definir é necessário definir quais respostas serão dadas aos riscos.

O primeiro risco, tratou-se de um risco estrutural, sendo considerado de alto risco, uma vez que as suas consequências seriam de alto impacto. As soluções para esse risco podem ser mitigá-lo, aplicando ações que possam diminuir as consequências causadas por ele.

O TCU cita como possíveis opções de tratamento compartilhá-lo com alguma empresa terceirizada. Evita-lo não seria a solução ideal, uma vez que a implementação de ações não é de alto custo.

O segundo risco tratou-se de um erro operacional, sendo de médio risco. A solução mais viável para esse risco é aceitá-lo, criando um plano de ações específico, pois os riscos operacionais são cometidos por seres humanos ou máquinas e, independente de treinamentos ele acontece, não existindo uma forma de excluir esse tipo de risco.

O terceiro risco também correspondeu a um risco operacional, mas de baixo risco. Assim como o segundo risco, a solução mais viável para esse é aceitá-lo, criando um plano de ações específico, pois em se tratando de um erro operacional não há forma de controle.

O quarto risco, é considerado um risco operacional, mas, diferente do terceiro, ele foi classificado como sendo de alto risco, por se tratar de um erro operacional, assim como os demais, o mais viável é aceitar e criar um plano de ações específicos, pois não há ações que prevejam a atitude humana ou o erro de máquinas.

O quinto, sexto e sétimo riscos foram todos considerados riscos operacionais de médio risco. Dessa maneira, assim como os demais o ideal é aceitá-lo, criando um plano de ações específico, como manutenções no sistema fora do horário de expediente de trabalho, no caso de falhas no sistema ou treinamentos específicos sobre os sistemas usados.

Assim como no trabalho de Caldeira et al. (2017) após um estudo realizado, a prefeitura, da mesma forma que os órgãos estudados no trabalho a prefeitura não demonstrou usar ou ter conhecimento do que seja uma matriz de risco.

Seguindo a mesma linha no trabalho de Gomes e Miranda (2017), onde, assim como nas universidades públicas, a prefeitura deve ter seu próprio controle interno, tomando como base, ou não, alguma metodologia já usada no mercado. Uma vez que, mesmo que cada entidade tenha os seus próprios riscos com probabilidades e impactos diferentes, a forma de identificação e tratamento serão as mesmas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou verificar como a prefeitura de Santa Rita utiliza o gerenciamento de risco em sua administração. Para tanto, aplicou-se um questionário nas secretarias de planejamento, administração e gestão e finanças, apoiado na metodologia desenvolvida pela CGU, mostrando de quais formas o gerenciamento de risco pode ser introduzido ao setor público.

Após a aplicação do questionário foi possível calcular os riscos inerentes e residuais. Tais resultados indicaram que a prefeitura de Santa Rita apresentou um nível de maturidade de gerenciamento de risco inicial, assim como os órgãos estudados no trabalho de Caldeira et al. (2017), mostrando que não adota quase nenhum tipo ou técnica de gerenciamento de risco.

É importante ressaltar que esta pesquisa apresentou algumas limitações, podendo, então, ter influenciado nos resultados obtidos. Apesar disso tem-se: o receio dos funcionários em responder o questionário, supondo que de alguma forma poderiam ser prejudicados no futuro; e a falta de conhecimento sobre gerenciamento de risco por parte dos funcionários e, em alguns casos, o próprio significado da palavra risco, o que é considerada uma situação preocupante, uma vez que o próprio governo federal oficializou a prática do gerenciamento de risco desde 2016, com a IN Conjunta MP/CGU nº 01

De acordo com Carneiro, infelizmente são poucos os trabalhos sobre a prática do gerenciamento de risco no setor público brasileiro, tornando-se como sugestões de pesquisas futuras:

- a) Realização do estudo em outras prefeituras;
- b) Aplicação de diversas metodologias sobre gerenciamento de risco, comparando os seus resultados;
- c) Estudo comparativo entre práticas de gerenciamento de risco no setor público, no âmbito nacional e internacional; e
- d) Iniciar a discussão de soluções viáveis a serem implantadas no setor público, dando robustez a IN Conjunta MP/CGU nº 01.

Para um bom resultado dos objetivos é necessário que os órgãos saibam encarar os impactos constantes sofridos das mais diversas origens. Sendo assim, o gerenciamento de risco se torna uma ferramenta importante para os órgãos públicos.

REFERÊNCIAS

ABNT NBR ISO 31000 (Brasil). **Gestão de riscos — Princípios e diretrizes**. 2009. Disponível em: <<https://gestravp.files.wordpress.com/2013/06/iso31000-gestc3a3o-de-riscos.pdf>>. Acesso em: 06 set. 2019.

Ávila, M. D. G. (2016). Gestão de Riscos no Setor Público. *Revista Controle - Doutrina E Artigos*, 12(2), 179-198. <https://doi.org/10.32586/rcda.v12i2.110>

A IMPORTÂNCIA DA EFICIÊNCIA PARA A GESTÃO PÚBLICA E A TRANSFORMAÇÃO NO MODELO DE GESTÃO. Curitiba: Jus Brasil, 2016. Disponível em: <https://juniorapleite.jusbrasil.com.br/artigos/370346138/a-importancia-da-eficiencia-para-a-gestao-publica-e-a-transformacao-no-modelo-de-gestao>. Acesso em: 30 dez. 2019.

BRASIL. **CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU)**. (Org.). Gestão de Riscos. Disponível em: <<https://www.cgu.gov.br/sobre/governanca/gestao-de-riscos>>. Acesso em: 06 set. 2019.

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta CGU/MP No 001**, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/Controladoria Geral da União: DF, 2016. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf>. Acesso em: 31 mar . 2020.

BRASIL, Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Matriz De Riscos: Matriz De Riscos - Gestão De Integridade, Riscos E Controles Internos De Gestão**. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao/control-e-interno/matriz-de-riscos>>. Acesso em: 08 ago. 2019.

BRASIL, Ministério Do Planejamento, Desenvolvimento E Gestão/Instrução Normativa. <disponível em: http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20239255/do1-2017-05-26-instrucao-normativa-n-5-de-26-de-maio-de-2017-20237783> acessado em 08 de ago 2019.

CARNEIRO, Marcelo Guedes. **UMA ANÁLISE DO GERENCIAMENTO DE RISCOS NAS CONSULTORIAS EM TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO**. 2003. 120 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração Pública, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2003.

CALDEIRA, Daniel Matos; CARVALHO, Michele Tereza Marques; VIANA, Vanessa Lequesteboumes Borges; PIÑA, Ana Beatriz Souza. Análise do gerenciamento de riscos em contratos de obras públicas pela elaboração de matrizes de maturidade. **Rev. Espacios**. v. 38, n. 47, p. 27. 2017.

CASAROTTO, Camila. **Análise SWOT ou Matriz F.O.F.A.: entenda o conceito e como colocá-lo em prática**. 2016. Disponível em: <<https://marketingdeconteudo.com/como-fazeruma-analise-swot/>>. Acesso em: 14 jun. 2018.

CROSBY, P. B. (1979). *Quality is free: the art of making quality certain*. New York: McGraw-Hill Companies.

DAROIT, Jocasta Darielle; FEIL, Alexandre André. Modelo de gestão de riscos em uma prestadora de serviços. **Rev. Ciênc. Admin.**, Fortaleza, v. 22, n. 2, p. 637-668, jul./dez. 2016.

DAYCHOUW, M. 40. Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento. 3. ed. Rio de Janeiro: **Brasport**, 2007.

DIAS, S.V. dos S. Manual de Controles Internos. São Paulo: **Atlas**, 2010.

DIAS, T. L. Modelo de sistemas viáveis em organizações públicas: um estudo de caso da função de planejamento de informações estratégicas para informatização da Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte. 1998, 146 f. Dissertação (Mestrado) — Escola de Governo, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 1998.

DUNCAN, William R. A guide to the project management body of knowledgr. North Carolina: Project Management Institute, 1996.

FRAPORTI, SIMONEI. Gerenciamento de riscos. [Minha Biblioteca].

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: **Atlas**, 1999.

GOMES, Wagner Miranda; MIRANDA, Zeny Duarte de; Avaliação de risco e procedimentos de controle na administração pública: o caso das universidades federais da região nordeste. 2016.

HILL, Stephen. Guia sobre a Gestão de Riscos no Serviço Público. Traduzido por LUÍS MARCOSNB. L. DE VASCONCELOS. Brasília: **Escola Nacional de Administração Pública**, 2006. (Cadernos ENAP, 30).

HILL, Stephen. Uma Base para o Desenvolvimento de Estratégias de Aprendizagem para a Gestão de Riscos no Serviço Público; traduzido por Luís MarcosNB. L. de Vasconcelos. Brasília. **Escola Nacional de Administração Pública** - ENAP, 2003. Cadernos ENAP, 23).

HILL, Stephen; DINSDALE, Geoff. Uma base para o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem para a gestão de riscos no serviço público. Brasília: **Enap**, 2003. 69 p.

INTOSAI. Diretrizes para as Normas de Controle Interno do Setor Público. Tradução do Tribunal de Contas do Estado da Bahia. Disponível no site: http://www.tce.ba.gov.br/arquivos/publicacoes/intosai_diretrizes_p_controle_interno.pdf acessado em: 12.02.2020

JOIA, Luiz Antonio et al (ed.). **Gerenciamento de riscos em projetos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fgv, 2013.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. Metodologia da pesquisa: um guia prático. Itabuna: **Via Litterarum**, 2010.

LEITE, Cap Eng Raphael Pires. A Influência Do Gerenciamento De Risco No Planejamento Das Missões Aéreas Da Aviação Do Exército Durante A Operação Furacão. 2019. Disponível em:

<<http://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/5116/1/4024%20RAPHAEL%20PIRES.pdf>>. Acesso em: 05 fev. 2020.

LIZARZABURO, E., BARRIGA, G., BURNEO, K., & NORIEGA, E. Gestión Integral de Riesgos y Antisoborno: Un enfoque operacional desde la perspectiva iso 31000 e iso 37001. **Rev. Universidad & Empresa**, p. 79-118. 2018.

LUDKE, M. e ANDRÉ, M. E. D. A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: **EPU**, 1986.

MCCREADIE, Karen. A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes: 1. ed. São Paulo: **Globo**, 2008.

PADOVESE, Clóvis Luis. BERTOLICCI, Ricardo Galinari. Gerenciamento De Risco Cooperativo Em Controladoria Enterprise Risk Management (Erm). São Paulo. Editora: **Cengage Learning**, 2008.

PMBOK. Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projeto. Managmnt. Pensylvania. **United State**. 2007.

PMBOK. Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projeto. Managmnt. Pensylvania. **United State**. 2014.

RISK MANAGEMENT FOR CANADA AND CANADIANS: REPORT OF THE ADM WORKING GROUP ON RISK MANAGEMENT. Privy Council Office (PCO). Ottawa. Government of Canada, 2000.

SECAF NETO, Jorge. **Conheça 5 ferramentas de gerenciamento de riscos e toque sua empresa com mais segurança**. 2018. Disponível em: <<https://www.setting.com.br/blog/riscos-e-compliance/ferramentas-gerenciamento-riscos/>>. Acesso em: 06 set. 2019.

SOUSA, Monique Regina Bayestorff Duarte de; FINATI, Caroline Renata Delle;

PEREZ, Manuela Coelho; DUARTE, Karen Sabrina Bayestorff. Gestão de risco nas instituições universitárias: uma análise comparativa da metodologia da controladoria geral da união e do ministério do planejamento, desenvolvimento e gestão. 2018.

SPIRA, L. F., & PAGE, M. (2003). Risk Management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit. **Accounting Auditing & Accountability Journal**, 16, 640-661.

YANG, C. et al. A study on applying FMEA to improving ERP introduction an example of semiconductor related industries in Taiwan. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 23, n. 3, p. 298-322, 2006.

ANEXOS

Anexo 1 - Questionário.

RISCO 1		
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Impacto	<input type="checkbox"/> Baixo	<input type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Alto
Id	Dano	
1.		
Id	Ação Preventiva	Responsável
1.		
Id	Ação de Contingência	Responsável
1.		

Fonte: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.