



TRIBUNAL DE CONTAS DO  
ESTADO DE GOIÁS

---

**Diretoria de Governança, Planejamento e Gestão**  
**Serviço de Gestão da Estratégia**

# **PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (PO)**

## **Gerir Riscos**

**Versão nº: 005**

**18/09/2024**

## LISTA DE SIGLAS

DI-PLAN	Diretoria de Governança, Planejamento e Gestão
NPG	Núcleo de Processos de Gestão
PO	Procedimento Operacional Padrão
RAE	Reunião de Avaliação da Estratégia
RIO	Relatório de Inteligência Organizacional
Serv-Estratégia	Serviço de Gestão da Estratégia
SGI	Sistema de Gestão Integrado
SGP	Sistema de Gestão e Planejamento
SGR/ TCE-GO	Sistema de Gestão de Riscos do TCE-GO
TCE-GO	Tribunal de Contas do Estado de Goiás

## SUMÁRIO

1.	Cadeia de Valor de Processos de Trabalho.....	4
1.1	Núcleo de Valor .....	4
1.2	Macroprocesso .....	4
1.3	Processo de Trabalho.....	4
2.	Responsabilidades .....	4
2.1	Dono do Processo de Trabalho .....	4
2.2	Emitente do PO .....	4
2.3	Alcance.....	4
3.	Objetivo .....	4
4.	Documentos de referência.....	4
5.	Definições iniciais .....	5
6.	Diagrama de Escopo de Interface (DEIP) .....	6
7.	Fluxo Operacional.....	6
8.	Detalhamento do Fluxo Operacional.....	6
8.1	Identificação e análise de riscos .....	7
8.1.1	Identificar e analisar riscos .....	7
8.1.2	Revisar riscos identificados e analisados.....	8
8.1.3	Consolidar riscos .....	8
8.2	Priorização dos Riscos .....	9
8.2.1	Priorizar riscos e definir responsáveis/envolvidos .....	9
8.2.2	Elaborar relatório de riscos e enviar à Presidência .....	10
8.2.3	Definir riscos a serem monitorados.....	10
8.3	Gerenciamento dos riscos .....	10
8.3.1	Cadastrar riscos no SGP .....	10
8.3.2	Gerenciar riscos.....	11
8.3.3	Atualizar SGP .....	11
8.4	Encerramento do ciclo de gestão de riscos.....	12
8.4.1	Encerrar ciclo de Gestão de Riscos .....	12
9.	Indicadores .....	12
9.1	Indicadores de verificação .....	12
9.2	Indicadores de controle.....	12



10. Controle de Registros .....	13
11. Anexos .....	13
12. Elaboração, Revisão e Aprovação .....	13

## **1. Cadeia de Valor de Processos de Trabalho**

### **1.1 Núcleo de Valor**

Processo de Gestão (NPG)

### **1.2 Macroprocesso**

Governança, Planejamento e Gestão

### **1.3 Processo de Trabalho**

Gestão de Riscos

## **2. Responsabilidades**

### **2.1 Dono do Processo de Trabalho**

Diretoria de Governança, Planejamento e Gestão

### **2.2 Emitente do PO**

Serviço de Gestão da Estratégia

### **2.3 Alcance**

Este PO contempla atividades ligadas às unidades organizacionais que integram o SGI do TCE-GO.

## **3. Objetivo**

Este PO tem como objetivo padronizar a gestão dos riscos institucionais, com foco na maximização de oportunidades e na redução de incertezas.

## **4. Documentos de referência**

- NBR ISO 9001:2015 - Sistema de Gestão da Qualidade
- NBR ISO 14001:2015 - Sistema de Gestão Ambiental
- NBR ISO/IEC 27001:2022 - Sistema de Gestão de Segurança da Informação
- NBR ISO 37001:2017 – Sistema de Gestão Antissuborno
- Res. Adm. nº 005/2016 - Sistema de Planejamento de Gestão do TCE-GO
- Res. Adm. nº 019/2022 - Atribuições DI-PLAN e unidades vinculadas
- Res. Norm. nº 006/2020 - Política de Gestão de Riscos do TCE-GO
- Política e Manual do Sistema de Gestão Integrado (SGI)

## 5. Definições iniciais

**Módulo-padrão:** estrutura modelo do projeto pré-elaborada (máscara ou *template*), disponível no SGP para preenchimento das informações do novo projeto.

**Unidade Central de Gestão de Riscos:** unidade central de coordenação e supervisão da gestão de riscos, sendo responsável por avaliar e propor mudanças no SGR/TCE-GO, coordenar a implantação e a operação do SGR/TCE-GO, monitorar riscos-chave, propor limites de exposição a riscos de abrangência institucional e assessorar o Presidente em matérias relacionadas à gestão de riscos. No TCE-GO é representada pela DI-PLAN.

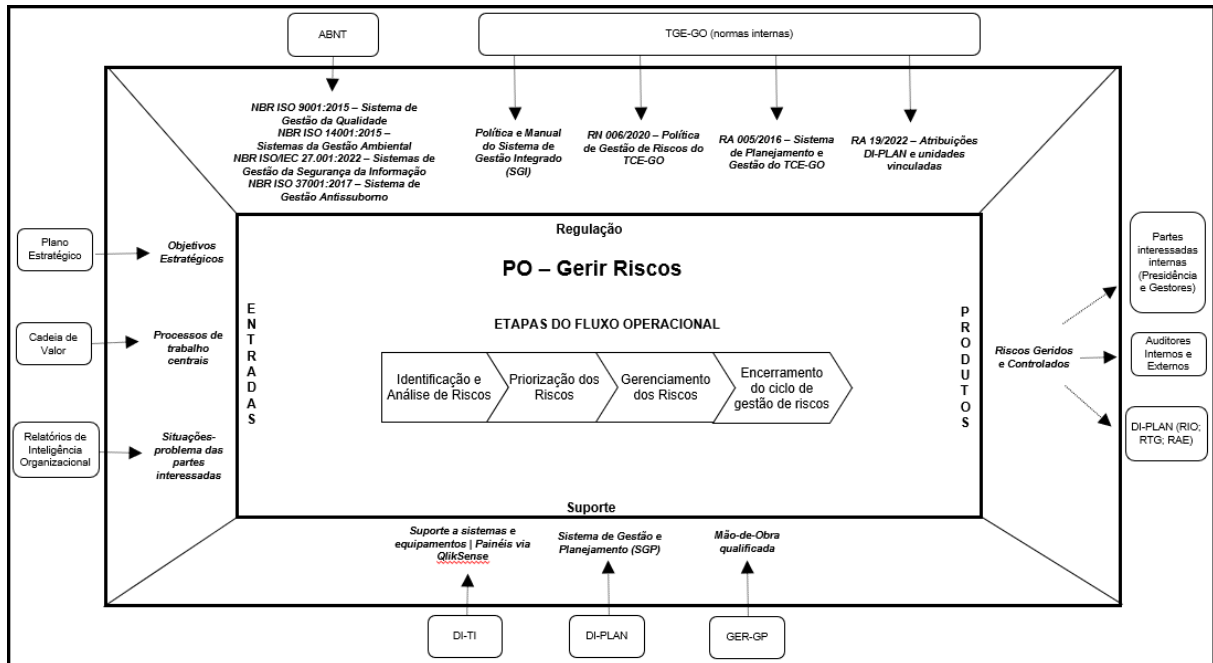
**Coordenadores Setoriais de Gestão de Riscos:** gestores organizacionais vinculados diretamente à Presidência, responsáveis por coordenar ações e promover a execução do SGR/TCE-GO no âmbito da unidade básica a que se vincula, prover informações à Unidade Central, bem como apoiar os Gestores de Riscos na gestão das Iniciativas de Melhoria.

**Gestor de Risco:** são servidores designados pelo Coordenador Setorial de Gestão de Riscos para gerirem uma ou mais Iniciativas de Melhoria que visam modificar o nível de um risco ou eliminá-lo.

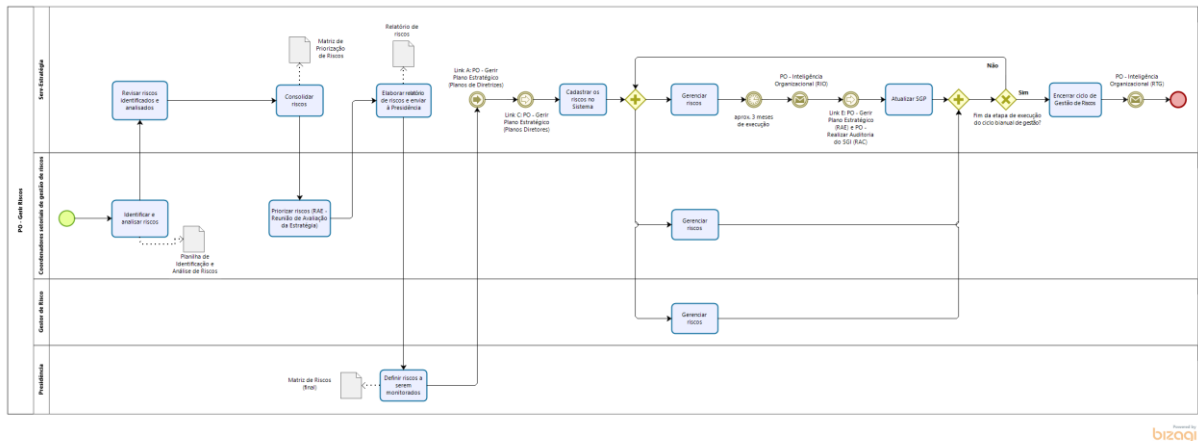
**Iniciativas de Melhoria:** consistem em Oportunidades de Melhoria (ver PO – Gerir Melhoria Contínua) que, no âmbito da gestão de riscos, são consideradas ações preventivas viáveis e adequadas para mitigar ameaças ou para explorar oportunidades.

**Risco priorizado:** é um risco que a organização decidiu adotar ação preventiva, ou seja, possui uma ou mais iniciativa de melhoria vinculada.

## 6. Diagrama de Escopo de Interface (DEIP)



## 7. Fluxo Operacional



O Fluxograma deste PO encontra-se disponível no seguinte endereço eletrônico:

<https://portal.tce.go.gov.br/informacao-documentada>.

## 8. Detalhamento do Fluxo Operacional

A cada início de biênio, após início do exercício de nova Presidência e redefinição do quadro de lideranças, será iniciado um novo ciclo de gestão de riscos no âmbito do TCE-GO, que ocorrerá, juntamente com o estabelecimento de contexto, na Reunião de Abertura do Ciclo

Bianual de Gestão (ver PO – Gerir Plano Estratégico). Na ocasião serão analisados os cenários internos e externos, os objetivos a serem alcançados, os processos de trabalho relevantes e as pessoas envolvidas nesses processos, o resultado do Marco de Medição do Desempenho dos Tribunais de Contas do Brasil no TCE – GO, as iniciativas de melhoria em transição e as situações problema identificadas ao longo do biênio, de modo a subsidiar o levantamento dos principais fatores que poderão afetar o alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos no Plano Estratégico. A análise será suportada pelo Plano Estratégico e Cadeia de Valor de Processos de Trabalho vigentes, ambos elaborados a partir das necessidades e expectativas das partes interessadas. As etapas de identificação, revisão, consolidação e priorização dos riscos serão gerenciadas em módulo-padrão no SGP, aberto no início do ciclo bianual de gestão e que congrega as tarefas necessárias para cumprimento do planejamento bianual e acompanhamento de sua execução (ver PO – Gerir Plano Estratégico).

## 8.1 Identificação e análise de riscos

### 8.1.1 Identificar e analisar riscos

A etapa de identificação e análise de riscos será realizada após o estabelecimento do contexto, quando a DI-PLAN, à luz dos objetivos estratégicos, disponibilizará via SGP Planilha de Identificação e Análise de Riscos (ver Anexo I) aos coordenadores setoriais de gestão de riscos para preenchimento, em conjunto com suas equipes internas, dos campos “Riscos”, “Parte Interessada”, “Impacto do Risco”, “Probabilidade do Risco” e “Justificativa da Análise” (ver nota 1). Após preenchimento, a planilha deverá ser anexada no SGP, e o status da respectiva tarefa, alterado pelo responsável de “nova” para “em andamento”. No decorrer desta tarefa, o Serv-Estratégia poderá ser acionado a qualquer tempo para prestar suporte e orientação às unidades organizacionais.

**Nota 1:** Para o preenchimento da referida planilha, os coordenadores setoriais de gestão de riscos deverão considerar a estrutura abaixo:

<b>Risco (1,2,...n):</b>	para cada objetivo estratégico, deverá ser elencado todos os riscos que possam afetar de alguma forma o alcance dos resultados esperados, independentemente se o risco a ser apontado será de responsabilidade de atuação da sua área organizacional.
<b>Parte Interessada</b>	para cada risco identificado, deverá ser indicada qual é a parte interessada impactada e relacionada ao risco, selecionando-a dentro do rol de opções das partes interessadas listadas na planilha, que correspondem às partes interessadas priorizadas no biênio de gestão (vide PO Gerir Partes Interessadas).
<b>Impacto do Risco:</b>	para cada risco identificado, deverá ser atribuído o impacto, que se traduz pela possibilidade do risco se instaurar, ou em que dimensão este risco afetará o alcance do objetivo estratégico, através das seguintes escalas (da maior para a menor): (i) muito alto, (ii) alto, (iii) médio, (iv) baixo e (v) muito Baixo.
<b>Probabilidade do Risco:</b>	atrelada à atribuição do impacto, também deve ser relacionado ao risco a sua probabilidade de ocorrência, que deve informar, sob a ótica da área organizacional, a chance deste risco vir a se instaurar. A escala de probabilidade



	a ser atribuída, da maior para a menor, é: (i) praticamente certo, (ii) muito provável, (iii) provável; (iv) pouco provável e (v) raro.
<b>Justificativa da Análise:</b>	apresentar preferencialmente evidências que corroborem com a avaliação realizada para o risco, ou em última instância, argumentos embasados no conhecimento ou experiência do grupo avaliador.

**Nota 2:** No decorrer do biênio de gestão, novos riscos poderão ser identificados, decorrentes do levantamento das situações-problema oriundas do monitoramento contínuo realizado junto às partes interessadas, conforme definido no PO Gerir Partes Interessadas.

### 8.1.2 Revisar riscos identificados e analisados

Após a conclusão da identificação e análise dos riscos, o Serv-Estratégia revisará todo o conteúdo apresentado pelas áreas organizacionais e, caso necessário, aplicará as adequações considerando o contexto do Plano Estratégico e da Política de Gestão de Riscos. No curso da revisão mencionada, quando diferentes áreas indicarem o mesmo risco, será considerado aquele risco com impacto e probabilidade mais altos.

### 8.1.3 Consolidar riscos

A consolidação dos riscos será realizada por parte do Serv-Estratégia visando a uniformização do conteúdo disposto nas Planilhas de Identificação e Análise de Riscos preenchidas e disponibilizadas no sistema SGP pelos coordenadores setoriais de gestão de riscos e considerará a aplicação de Metodologia de Análise de Riscos adotada pelo TCE-GO (ver nota 3).

**Nota 3:** A Metodologia de Análise de Riscos adotada pelo TCE-GO considerará a Matriz de Análise de Riscos (Quadro 1), disponível no sistema SGP, que determinará, por meio da relação “probabilidade x impacto”, uma pontuação para cada risco.

Quadro 1 – Matriz de Riscos

Matriz de Análise de Riscos			Probabilidade				
			Raro	Pouco provável	Provável	Muito provável	Praticamente certo
			1	2	3	4	5
Impacto	Muito baixo	1	1	2	3	5	5
	Baixo	2	2	4	6	8	10
	Médio	3	3	6	9	12	15
	Alto	4	4	8	12	16	20

	Muito alto	5	5	10	15	20	25
--	------------	---	---	----	----	----	----

A interpretação da matriz é dada da seguinte forma:

- **Faixa Vermelha (15 a 25):** Riscos com alta probabilidade de ocorrer e atingir os objetivos estratégicos. Sugere-se adotar ação preventiva.
- **Faixa Amarela (6 a 12):** Riscos com relativa probabilidade de ocorrer e atingir os objetivos estratégicos. Sugere-se avaliar e decidir entre a adoção de ação preventiva ou tolerar.
- **Faixa Verde (1 a 5):** Riscos com baixa probabilidade de ocorrer e atingir os objetivos estratégicos. Sugere-se tolerar.

**Nota 4:** A consolidação dos riscos considerará os resultados das rotinas de análise de aspectos e impactos ambientais, bem como de análise das vulnerabilidades dos ativos de informação do TCE-GO.

Após a consolidação e aplicação da Matriz de Análise de Riscos, o Serv-Estratégia elaborará uma Matriz de Consolidação de Riscos (ver Anexo II) que será disponibilizada no sistema SGP para acesso dos Coordenadores Setoriais de Gestão de Riscos, cujo conteúdo abordará o apontamento dos riscos elencados por faixa de classificação (vermelha, amarela e verde). Essa matriz deve ser lida e avaliada pelos Coordenadores Setoriais de Gestão de Riscos, devendo ser preenchidos os campos validação e justificativa (quando o risco não for validado pela área) para discussão e validação em reunião posterior.

## 8.2 Priorização dos Riscos

### 8.2.1 Priorizar riscos e definir responsáveis/envolvidos

Com base nos critérios anteriormente expostos, a DI-PLAN validará junto aos coordenadores setoriais de gestão de riscos (ver nota 4), por meio de reunião, os riscos que deverão ser priorizados pelo TCE-GO para adoção de ações preventivas, bem como as áreas responsáveis e as unidades envolvidas no processo (ver nota 5). Para isso o Serv-Estratégia disponibilizará aos coordenadores setoriais de gestão de riscos uma Matriz de Priorização dos Riscos (ver Anexo III), para preenchimento da priorização dos riscos (agir ou não agir), e indicação dos gestores dos riscos. A matriz de priorização será avaliada pelos Coordenadores Setoriais de Gestão de Riscos, que devem preencher o campo priorização com a opção “agir” para todos os riscos que pretendem tratar. Para os casos de riscos classificados como vermelho, quando a opção marcada for “não agir”, o campo justificativa deverá ser preenchido.

**Nota 5:** Serão apresentados, conforme Matriz de Análise de Riscos, os riscos em ordem de classificação por nível (vermelho, amarelo e verde) para revisão final e validação dos gestores quanto ao tratamento por meio de iniciativas de melhoria. Será adotado o nível vermelho de

classificação como limite de exposição aos riscos. Tal parâmetro representa o nível de classificação em que é desejável o tratamento do risco.

**Nota 6:** As revisões dos riscos priorizados, bem como a classificação destes quanto ao impacto e probabilidade de ocorrência, serão obrigatoriamente realizadas, no mínimo, a cada biênio, a partir do início de novo mandato da Presidência do TCE-GO.

Após a validação dos riscos, o Serv-Estratégia disponibilizará o relatório final dos riscos priorizados e validados no módulo SGP para acesso dos coordenadores setoriais de gestão de riscos. Após isto, será elaborado relatório de riscos a ser encaminhado à Presidência.

### 8.2.2 Elaborar relatório de riscos e enviar à Presidência

Após a reunião de priorização dos riscos, o Serv-Estratégia elaborará um relatório contemplando todo o processo de gerenciamento de riscos, desde a etapa de estabelecimento do contexto até a etapa de priorização dos riscos, o qual deverá ser enviado via memorando pela DI-PLAN para aprovação da Presidência do TCE-GO. O relatório deverá ser anexado na tarefa correspondente no módulo do SGP.

### 8.2.3 Definir riscos a serem monitorados

De posse do relatório de riscos, caberá à Presidência do TCE-GO validar e aprovar os riscos a serem monitorados e tratados com ações preventivas pela organização no corrente biênio. O relatório final aprovado pela Presidência comporá, junto com o Plano Estratégico, o principal alicerce para a construção do Plano de Diretrizes (ver PO-Gerir Plano Estratégico). O relatório validado deverá ser anexado na tarefa correspondente no módulo do SGP.

## 8.3 Gerenciamento dos riscos

A etapa de gerenciamento dos riscos será realizada em módulo específico de gestão de riscos do SGP, garantindo o atendimento aos princípios e normas de segurança da informação.

### 8.3.1 Cadastrar riscos no SGP

Após a definição dos riscos pela Presidência, o Serv-Estratégia deve iniciar o cadastro dos riscos no módulo de gestão de riscos do SGP. Para tanto, deve-se informar os campos:

<b>Campo</b>	<b>Orientação para preenchimento</b>
<b>Objetivo Estratégico</b>	Informar o objetivo estratégico relacionado ao risco priorizado
<b>Núcleo</b>	Informar qual núcleo de processo da cadeia de valor que está relacionado ao risco em questão
<b>Título do Risco</b>	Descrever resumidamente o risco
<b>Nível do risco</b>	Informar a classificação do nível do risco: vermelho, amarelo ou verde.
<b>Resposta ao risco</b>	Informar, conforme nível do risco, entre: explorar, mitigar ou tolerar.
<b>Ação preventiva</b>	Link para o conjunto de ações preventivas definidas para modificar o nível do risco ou eliminá-lo.

<b>Unidade Responsável</b>	Informar o nome da unidade que será responsável pelo gerenciamento do risco
<b>Atribuído para</b>	Informar o nome do Gestor do Risco
<b>Situação</b>	Informar o status do risco: nova, em monitoramento-atenção, em monitoramento-controlado, instaurado/não explorado, mitigado/explorado e tolerado.
<b>Análise de incidência</b>	Relatar, caso o risco venha a se instaurar, a análise da incidência do risco, de forma detalhada e a luz de evidências.

Os campos “Resposta ao Risco”, “Ação Preventiva”, “Unidade Responsável”, “Atribuído para”, “Situação” e “Análise de Incidência” devem ser preenchidos após a publicação dos Planos Diretores e consequente cadastro das iniciativas de melhoria neles previstas no módulo de Melhoria Contínua do SGP.

### 8.3.2 Gerenciar riscos

O gerenciamento de riscos é uma tarefa compartilhada entre a DI-PLAN, os Coordenadores Setoriais e os Gestores de Risco.

À DI-PLAN, por meio do Serv-Estratégia, cabe realizar a análise de incidência (ver nota 6), atualizando o nível dos riscos, via SGP, no campo “Análise de incidência” e “Status do risco”. A divulgação dos status dos riscos atualizados será realizada com acesso controlado e comporão os RIO’s (ver PO – Gerir Inteligência Organizacional).

Ao Coordenador Setorial de Riscos, com auxílio do Gestor de Riscos, cabe a coordenação do conjunto de iniciativas de melhoria sob responsabilidade da sua unidade básica e, subsidiado pelos RIO’s, prestar contas a cada RAE.

Ao Gestor de Risco cabe a execução de iniciativas de melhoria sob sua responsabilidade, com vistas a modificar o nível de um risco ou eliminá-lo.

**Nota 7:** A incidência do risco ocorre quando as evidências apontam que o risco foi instaurado/não explorado. A evidência da situação do risco pode ser baseada por meio do resultado de um indicador de desempenho, da implementação de uma ação ou projeto, ou ainda, do relato por escrito do responsável pelo risco.

### 8.3.3 Atualizar SGP

A partir da avaliação e análise da incidência do risco, a cada três meses, o Serv-Estratégia atualizará a situação do risco no sistema SGP para: (i) instaurado/não explorado: quando constatada a materialização do risco (ver nota 7), ou seja, a baixa efetividade (<50% de conclusão) das iniciativas de melhoria associadas ao risco; (ii) mitigado/explorado: quando verificada a eliminação dos riscos, ou seja, a alta efetividade (>50% de conclusão) das iniciativas de melhoria associadas ao risco; (iii) em monitoramento - controlado: situação em que o risco ainda não foi mitigado/explorado, estando as iniciativas de melhoria associadas

ainda em curso e dentro do prazo de implementação, devendo manter-se o acompanhamento do risco; (iv) em monitoramento - atenção: situação em que o risco não foi instaurado, contudo, as iniciativas de melhoria associadas estão atrasadas (tanto iniciativas novas como em andamento), devendo adotar-se medidas para reversão deste status; (v) tolerado: situação em que há alteração da resposta ao risco de “mitigar” ou “explorar” para “tolerar” (ver nota 8).

**Nota 8:** Considera-se que o risco se materializou tanto nos casos em que há a constatação da instauração da ameaça quanto pela falta de exploração das oportunidades identificadas.

**Nota 9:** Durante o processo de gestão do risco, a resposta ao risco pode ser alterada por meio de deliberação em RAE, mediante justificativa e com aprovação da Presidência do TCE-GO.

## 8.4 Encerramento do ciclo de gestão de riscos

### 8.4.1 Encerrar ciclo de Gestão de Riscos

No encerramento do ciclo de gestão de riscos, o Serv-Estratégia encerrará o módulo de riscos no SGP, mantendo as informações disponíveis apenas para efeito de consulta, caso necessário. Ao final de cada biênio, caberá à DI-PLAN consolidar todas as informações do SGP ligadas a riscos no Relatório de Transição de Gestão (ver PO – Gerir Inteligência Organizacional). Desta forma, novos riscos para o biênio vindouro poderão ser cadastrados, mediante novo ciclo de gestão de riscos, considerando as informações do ciclo anterior.

## 9. Indicadores

### 9.1 Indicadores de verificação

Nome	Descrição	Forma de cálculo
<b>Quantidade de riscos identificados</b>	Representa a quantidade de riscos identificados pelo TCE-GO no decorrer do biênio de gestão.	$\sum \text{Riscos identificados}$
<b>Quantidade de riscos priorizados</b>	Representa a quantidade de riscos que foram priorizados e que, portanto, estão sendo gerenciados no momento pelo TCE-GO.	$\sum \text{Riscos priorizados}$

### 9.2 Indicadores de controle

Nome	Descrição	Forma de cálculo
<b>Índice de Riscos priorizados</b>	Demonstra, durante o ciclo de gestão de riscos, o percentual de riscos com os status de “mitigado/explorado” e “em andamento – controlado”, em relação à	$\frac{(\sum \text{riscos priorizados mitigados ou explorados}) + (\sum \text{riscos priorizados em andamento – controlados})}{\sum \text{riscos priorizados}}$

<b>e controlados</b>	quantidade de riscos cuja resposta foi sinalizada como “mitigar” ou “explorar”.	
----------------------	---	--

## 10. Controle de Registros

Nome do Registro / Código	Armazenamento e Preservação	Distribuição e Acesso*	Recuperação**	Retenção e Disposição
Riscos	Sistema Informatizado (SGP – Módulo Gestão de Riscos)	Via SGP, com controle de acesso por meio de senha individual e restrição de acesso aos módulos.	Backup	Indeterminado
Relatório de Riscos	Sistema Informatizado (SGP – Módulo Ciclo de Gestão Bianual)	Via SGP, com controle de acesso por meio de senha individual e restrição de acesso aos módulos.	Backup	Indeterminado

\*A distribuição e o acesso a sistemas eletrônicos do TCE-GO são regidos pelas diretrizes e normas concernentes ao Sistema de Gestão da Segurança da Informação.

\*\* A recuperação de informações eletrônicas custodiadas pelo TCE-GO é regida pelas diretrizes e normas concernentes ao Sistema de Gestão da Segurança da Informação.

## 11. Anexos

Anexo I – Planilha de Identificação e Análise de Riscos

Anexo II – Matriz de Consolidação de Riscos

Anexo III – Matriz de Priorização dos Riscos

## 12. Elaboração, Revisão e Aprovação

PO – Gerir Riscos		
Diretoria de Governança, Planejamento e Gestão - DIPLAN		
<i>Responsável por</i>	<i>Nome</i>	<i>Função</i>

Elaboração	Fabício Borges dos Santos	Analista de Controle Externo
Elaboração/Revisão	Bruno Batista de Carvalho Luz	Chefe do Serviço de Gestão da Estratégia
Aprovação	Vera Núbia Zandonadi Gomes	Diretor de Governança, Planejamento e Gestão
Controle de Qualidade	Fabício Borges dos Santos	Chefe do Serviço de Gestão da Melhoria Contínua

<b>Datas das Versões do PO</b>		
Versão anterior: n. 004 de 04/07/2023	Versão atual: n. 005 de 18/09/2024	Próxima revisão programada: 18/09/2027