

FEV  
2016



**TRIBUNAL DE CONTAS**  
Estado de Mato Grosso do Sul

# MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS



**DGM**  
DIRETORIA DE GESTÃO E MODERNIZAÇÃO



**INFORMAÇÃO  
ESTRATÉGICA  
E RISCO**

## 1. Índice

---

1.	Apresentação .....	2
2.	Estabelecendo o Contexto de Riscos .....	4
2.1.	Contexto Externo.....	4
2.2.	Contexto Interno .....	4
2.3.	Identificação dos Objetivos.....	5
2.3.1.	Categorias de objetivos táticos .....	6
3.	O Processo de Gestão de Riscos do TCE-MS .....	7
3.1.	Identificação dos Riscos .....	7
3.1.1.	Tipos de riscos .....	8
3.1.2.	Técnicas de identificação de riscos.....	9
3.2.	Mapa de riscos.....	12
3.3.	Análise dos Riscos.....	12
3.3.1.	Critérios gerais de gerenciamento de riscos .....	12
3.3.2.	Medida de risco inerente e residual.....	14
3.3.3.	Critérios de aceitação de riscos .....	14
3.4.	Avaliação dos riscos.....	14
3.5.	Tratamento dos Riscos .....	15
3.5.1.	Estratégias de tratamento de riscos.....	16
3.6.	Comunicando os Riscos .....	17
3.7.	Monitoramento e Análise Crítica .....	18
3.7.1.	Definição de Indicadores.....	19
3.7.2.	Registrando Eventos de Perdas.....	20
3.7.3.	Melhoria Contínua.....	21
3.7.4.	Análise Crítica pela Alta Gestão .....	22
4.	Glossário de Termos.....	23
5.	Anexos .....	25
5.1.	Mapa de Riscos.....	25

## 1. Apresentação

---

Este documento apresenta o processo de Gestão de Riscos Corporativos do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul (TCE-MS). A formalização de um processo é fundamental para definir as atividades de Gestão de Riscos do tribunal, com objetivo de apoiar a priorização das ações coordenadas para tratar corretamente os riscos identificados. Este manual usa como referência as normas ABNT NBR ISO 31000:2009 – Gestão de Riscos - Princípios e diretrizes e ABNT ISO Guia 73 – Gestão de Riscos – Vocabulário, a ISO/IEC 31010:2012 – Técnicas para o processo de avaliação de riscos, o framework COSO – Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada – Sumário Executivo, e o Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos, IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

A estrutura do processo adotado pelo TCE-MS está baseada na norma ABNT NBR ISO 31000:2009, que é o consenso mundial em Gestão de Riscos e é publicada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, que está alinhada com a Legislação Brasileira.

O processo gestão de riscos do TCE-MS, portanto, é composto das seguintes etapas:

- Estabelecimento do contexto de riscos;
- Processo de avaliação de riscos (Subdividido em identificação, análise, e avaliação de riscos);
- Tratamento de riscos;
- Comunicação e consulta;
- Monitoramento e análise crítica.

Este modelo está formalizado na norma brasileira ABNT/NBR ISO 31000, conforme o diagrama abaixo:

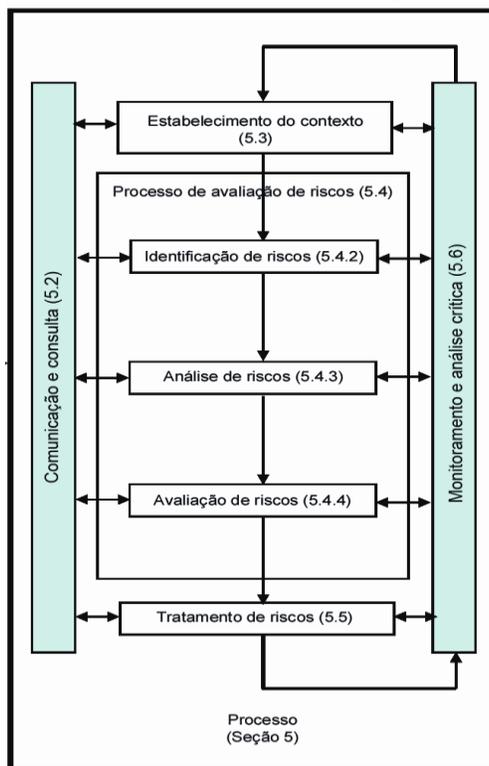


Figura 1

Para ser efetivo, o processo de gestão de riscos precisa ser simples, prático e de fácil compreensão. O seu sucesso depende do comprometimento da alta administração e da alocação dos recursos adequados. Além disso, o processo deve ser executado por pessoas capacitadas, apoiadas por ferramentas de tecnologia compatíveis com suas atividades.

Uma Setor de Gestão de Riscos corporativos é indispensável por definir padrões, coordenar avaliações por toda a organização e facilitar a compreensão das interações dos riscos. Ela deve contar com pessoal com habilidade de negociação, de gerenciamento de projetos, capacidade analítica e conhecimento das principais práticas de gerenciamento de riscos. As áreas proprietárias de risco detêm, em última instância, a responsabilidade por identificar e atribuir os níveis de risco, além de definir e implementar suas estratégias de tratamento.

Concluindo, gestão de riscos não pode existir em um vácuo, ou ela se torna um exercício infrutífero. O processo deve se colocar dentro de uma estrutura maior que utilize as informações geradas para tomar decisões sobre resposta a riscos e servir de entrada para o processo de planejamento estratégico. A gestão de riscos deve ter autonomia para supervisionar todas as ações de resposta a riscos do tribunal. Se seus participantes não perceberem que suas contribuições e trabalho árduo, se traduzem em ações concretas que fazem uma diferença real para a organização, eles se tornarão céticos e o processo perderá força ao longo dos anos.

Quando todos as posições de liderança do tribunal estiverem utilizando as informações de risco em sua tomada de decisões é a certeza que o tribunal está realizando a gestão de riscos.

## 2. Estabelecendo o Contexto de Riscos

---

As leituras de cenário atual, através do levantamento dos contextos interno e externo, bem como dos objetivos estratégicos da organização, deverão ser consideradas anteriormente a etapa de realizar a Identificação de Riscos. O Contexto do Processo de Gestão de Riscos delimita o escopo no que se refere à abrangência das partes da organização envolvidas e aos critérios gerais para as atividades da gestão de riscos.

O entendimento desses contextos é importante insumo, juntamente com os objetivos estratégicos e táticos estabelecidos pelo tribunal, para que os diversos riscos sejam identificados.

### 2.1. Contexto Externo

O contexto externo é o ambiente externo no qual o TCE-MS busca atingir seus objetivos.

Entender o contexto externo é importante para assegurar que os objetivos e as preocupações das partes interessadas externas sejam considerados no desenvolvimento dos critérios de risco. O contexto externo é baseado no contexto de todo o tribunal, porém com detalhes específicos sobre requisitos legais e regulatórios, percepções de partes interessadas e outros aspectos dos riscos específicos para o escopo do processo de gestão de riscos.

O contexto externo pode incluir, mas não está limitado a:

- Ambientes cultural, social, político, legal, regulatório, financeiro, tecnológico, econômico e natural, quer seja internacional, nacional, regional ou local;
- Fatores-chave e tendências que tenham impacto sobre os objetivos do tribunal; e
- Relações com as partes interessadas externas e suas percepções e valores.

### 2.2. Contexto Interno

O contexto interno é o ambiente interno no qual o TCE-MS busca atingir seus objetivos.

O processo de gestão de riscos deve estar alinhado com a cultura, processos, estrutura e estratégia do tribunal. O contexto interno é algo dentro da organização que pode influenciar a maneira pela qual ela gerenciara os riscos. Convém que ele seja estabelecido, porque:

- A gestão de riscos ocorre no contexto dos objetivos da organização;
- Os objetivos de um determinado projeto, processo ou atividade devem ser considerados com base nos objetivos do tribunal como um todo; e

- É importante reconhecer oportunidades para atingir seus objetivos estratégicos, de projeto ou de negócios, o que afeta o comprometimento, a credibilidade, a confiança e o valor organizacional.

É necessário compreender o contexto interno. Isto pode incluir, mas não está limitado a:

- Governança, estrutura organizacional, funções e responsabilidades;
- Políticas, objetivos e estratégias implementadas para atingi-los;
- Capacidades, entendidas em termos de recursos e conhecimento (por exemplo, capital, tempo, pessoas, processos, sistemas e tecnologias);
- Sistemas de informação, fluxos de informação e processos de tomada de decisão (formais e informais);
- Relações com as partes interessadas internas, e suas percepções e valores;
- Cultura organizacional;
- Normas, diretrizes e modelos adotados pelo tribunal, e forma e extensão das relações contratuais.

A alta administração do TCE-MS instituiu o contexto de riscos a partir da publicação da Política de Gestão de Riscos Corporativos, onde são determinados os objetivos, as diretrizes básicas para o estabelecimento do respectivo processo de gestão de riscos, definição dos papéis e responsabilidades, e ainda por meio do seu planejamento estratégico, onde estabelece os objetivos estratégicos que devem nortear todas as ações do tribunal.

### 2.3. Identificação dos Objetivos

A identificação dos objetivos estratégicos e táticos não é parte integrante do processo de gestão de riscos, mas eles são parte do processo de planejamento estratégico e são de vital importância para que a atividade de identificação de riscos seja bem-sucedida.

Objetivos estratégicos viabilizam a missão estabelecida pelo tribunal. Em sentido mais amplo, é aquilo que ele deseja alcançar. Não importa o termo utilizado, como “missão”, “visão” ou “propósito”. O importante é que a alta administração estabeleça e comunique amplamente os motivos da existência do tribunal. A partir desses motivos, é possível fixar objetivos estratégicos, formular estratégias e estabelecer os objetivos táticos relativos às operações, à conformidade e à comunicação. Embora, a missão e os objetivos estratégicos de uma organização, geralmente, sejam estáveis, a sua estratégia e muitos de seus objetivos operacionais são mais dinâmicos e ajustam-se às condições internas e externas presentes. Na medida em que essas condições se modificam, as estratégias e os objetivos operacionais são realinhados aos objetivos estratégicos.

Os objetivos estratégicos são metas de nível geral, alinhadas com a missão/visão do tribunal, fornecendo-lhe apoio. Os objetivos estratégicos refletem em como a alta administração escolheu uma forma de gerar valor para as partes interessadas.

Os objetivos táticos são mais concretos; dão suporte; são alinhados com a estratégia selecionada; e estão associados a todas as atividades do tribunal.

Ao orientar o seu enfoque, primeiramente, para os objetivos estratégicos, o tribunal estará pronto para definir os objetivos táticos, cuja realização gerará e preservará valor. Ao fixar objetivos nos âmbitos da organização e de atividades, pode-se identificar os riscos associados. Os riscos podem estar presentes em uma entidade, unidade de negócio, função, departamento ou pessoa física, quer sejam relacionados ao contexto interno ou externo.

Sendo assim, existe uma hierarquia entre os objetivos estratégicos e táticos, conforme demonstra a figura 2. É de suma importância que todos os objetivos sejam identificados e relacionados entre si, pois, servirão de base para a próxima etapa do processo, a identificação dos riscos.

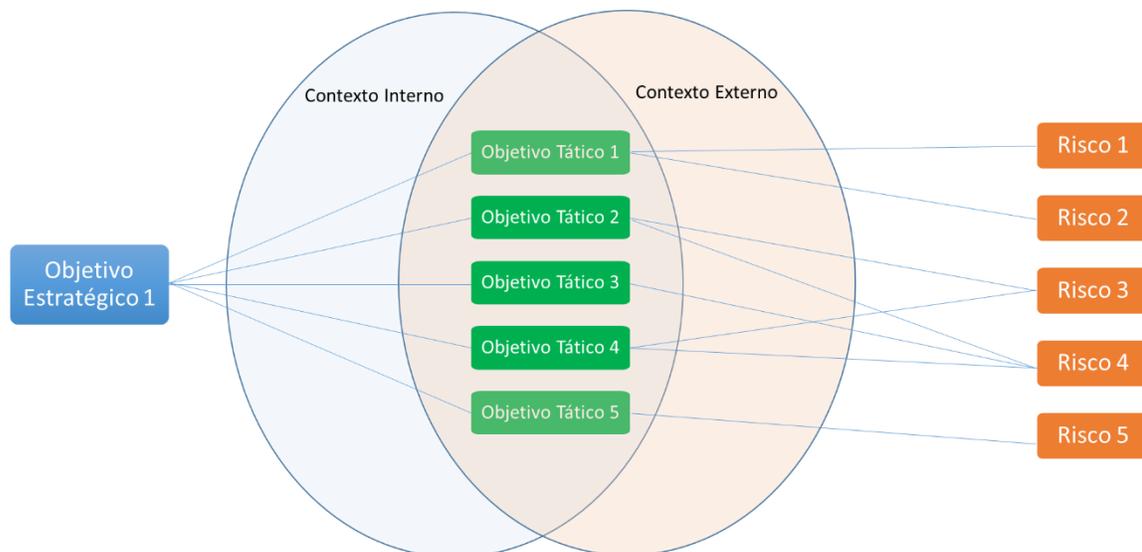


Figura 2

### 2.3.1. Categorias de objetivos táticos

Embora na maioria das organizações a quantidade de objetivos estratégicos seja reduzida, por representarem as aspirações do alto nível hierárquico, os objetivos táticos normalmente se apresentam em número maior, pela sua própria característica de serem um desdobramento dos objetivos estratégicos. Por esse mesmo motivo, eles devem ser classificados e para tal o TCE-MS estabelece as seguintes categorias:

- Operacionais - Os objetivos operacionais referem-se à eficácia e à eficiência operacional que impulsionarão o tribunal na direção de suas metas finais. É necessário que os objetivos operacionais reflitam as condições específicas nas quais o tribunal atua. Os objetivos necessitam, por exemplo, ser pertinentes às pressões da sociedade em termos de qualidade ou a mudanças em tecnologia. A administração deve assegurar-se que os objetivos reflitam a realidade, bem como sejam expressos para que possibilitem uma medição prática de desempenho. Um conjunto nitidamente definido de objetivos operacionais é fundamental para o êxito do tribunal. Os objetivos operacionais possibilitam um ponto de referência para o direcionamento dos recursos alocados. Se os objetivos operacionais não forem claros ou adequadamente formulados, os recursos do tribunal poderão ser mal aproveitados.
- Comunicação - Uma comunicação confiável provê à administração informações exatas e completas, adequadas ao que se propõe. A comunicação oferece suporte ao processo decisório da administração e ao acompanhamento das atividades e do desempenho do tribunal. A comunicação também se relaciona com os relatórios preparados para divulgação externa, como demonstrações financeiras e divulgação em notas explicativas, discussão e análise da administração, e relatórios entregues a entidades normativas.
- Conformidade – O tribunal deve conduzir as suas atividades, bem como adotar, frequentemente, medidas específicas de acordo com as leis e os regulamentos pertinentes. As leis e os regulamentos aplicáveis estabelecem padrões mínimos de comportamento, que o tribunal integra em seus objetivos de conformidade. Sendo assim, suas políticas e procedimentos devem refletir esses padrões, serem seguidos e monitorados. Os índices de conformidade do tribunal, como de qualquer outra organização, poderão afetar de modo significativo, positivamente ou negativamente, a sua reputação na percepção da comunidade em que está inserido e de suas principais partes interessadas.

Concluindo, ao considerar as várias alternativas de alcançar os seus objetivos estratégicos e táticos, a alta administração identifica os riscos associados com uma ampla gama de escolhas e analisa as suas implicações.

### 3. O Processo de Gestão de Riscos do TCE-MS

---

A partir deste capítulo é apresentado o processo de gestão de riscos do TCE-MS. As atividades do processo são descritas mais detalhadamente a partir da fase de identificação de riscos. As fases de estabelecimento do contexto de riscos e identificação de objetivos são, neste modelo, consideradas como entradas fundamentais para as demais fases do processo.

#### 3.1. Identificação dos Riscos

Riscos são incidentes ou ocorrências originadas a partir de fontes internas ou externas que afetam a implementação da estratégia ou a realização dos objetivos. Os riscos podem provocar impacto positivo, negativo ou ambos.

Ao identificar os riscos, devemos reconhecer que existem determinadas incertezas. Não sabemos se um risco ocorrerá, quando poderá ocorrer, nem o impacto que terá caso ocorra. Inicialmente, devemos considerar uma faixa de eventos em potencial, originada de fontes internas e externas, sem levar em conta se o impacto será favorável ou desfavorável. Desse modo, podemos identificar não apenas riscos com potencial impacto negativo, mas também aqueles que representam oportunidades a serem aproveitadas.

Os riscos variam do óbvio ao obscuro, e vão de insignificantes a altamente significativos. Para evitar que um risco deixe de ser percebido, recomenda-se identificá-lo de forma independente à da avaliação de sua probabilidade de ocorrência e de seu impacto. Contudo, existem limitações de ordem prática, e geralmente é difícil saber por onde passa essa linha. Todavia, mesmo os riscos com possibilidade de ocorrência relativamente baixa não devem ser ignorados se o impacto na realização de um objetivo importante for elevado.

### 3.1.1. Tipos de riscos

A tipificação dos riscos visa assegurar a definição de uma linguagem comum de riscos dentro do TCE-MS, considerando uma descrição ampla dos tipos de risco. Como ilustração, citam-se alguns exemplos abaixo:

Riscos Econômicos - Eventos decorrentes de movimentos econômicos externos, como crises econômicas, mudanças de políticas econômicas, que possam afetar o tribunal no curto ou médio prazo;

Risco de imagem - Danos à reputação do tribunal, acarretando impactos na percepção de seu valor por suas partes interessadas;

Risco financeiro - Possibilidade de emissão de relatórios financeiros, gerenciais, regulatórios, fiscais e de sustentabilidade incompletos, inexatos ou intempestivos e expondo o tribunal a penalidades e outras sanções, bem como eventos que comprometam a sua capacidade de honrar suas obrigações financeiras.

Além desses tipos de risco, o TCE-MS utiliza os tipos Legal/Regulatório, Natural, Operacional, Social, Socioambiental e Tecnológico na sua classificação. As suas definições específicas podem ser encontradas no Glossário de termos deste manual.

A Tabela 1 ilustra exemplos genéricos de tipos de riscos dentro dos contextos externos e internos de uma organização.

Tipos de Riscos	
Contexto Externo	Contexto Interno
<b>Econômicos</b> Disponibilidade de capital Emissões de crédito, inadimplência Concentração Liquidez Mercados financeiros	<b>Financeiro</b> Falta de liquidez Disponibilidade de bens Acesso ao capital  <b>Pessoal</b>

Tipos de Riscos	
Contexto Externo	Contexto Interno
<p>Desemprego Concorrência Fusões / aquisições</p> <p><b>Socioambientais</b> Emissões e dejetos Energia Desenvolvimento sustentável</p> <p><b>Sociais</b> Características demográficas Comportamento do consumidor Cidadania corporativa Privacidade Terrorismo</p> <p><b>Tecnológicos</b> Interrupções Comércio eletrônico Dados externos Tecnologias emergentes</p> <p><b>Naturais</b> Desastres naturais</p> <p><b>Legal/Regulatório</b> Multas, sanções aplicadas por órgãos reguladores</p>	<p>Capacidade dos empregados Atividade fraudulenta Saúde e segurança</p> <p><b>Operacional</b> Capacidade Design Execução Dependências / fornecedores</p> <p><b>Tecnológicos</b> Integridade de dados Disponibilidade de dados e sistemas Seleção de sistemas Desenvolvimento Alocação Manutenção</p> <p><b>Imagem</b> Exposição negativa em meios de comunicação Perda de confiança de partes interessadas</p> <p><b>Legal/Regulatório</b> Suspensão de licenças de funcionamento Legislação Política pública Regulamentos</p>

### 3.1.2. Técnicas de identificação de riscos

A metodologia de identificação de riscos emprega uma combinação de técnicas como ferramentas de apoio. Por exemplo, a administração do tribunal poderá utilizar seminários interativos em grupo como parte de seu método de identificação de riscos, com um facilitador utilizando alguma ferramenta para assessorar os participantes. As técnicas de identificação de eventos examinam tanto o passado quanto o futuro e apresentam grande variação em relação à sofisticação; enquanto muitas técnicas são específicas ao próprio ramo de atividades das organizações, outras técnicas identificam eventos mediante uma abordagem simples. Por exemplo, tanto as indústrias de serviços financeiros, de saúde e de segurança empregam técnicas de rastreamento de eventos de perda. Essas técnicas iniciam-se com foco no histórico de eventos comuns para, então, alimentar esses dados em

modelos de projeção mais sofisticados. As organizações mais avançadas em termos de gerenciamento de riscos corporativos utilizam uma combinação de técnicas que aliam eventos passados e potenciais eventos futuros. As técnicas também variam de acordo com o nível onde são utilizadas na organização. Apresentamos abaixo exemplos de técnicas de identificação de riscos.

- Inventário de eventos – trata-se da relação detalhada de eventos em potencial comuns às organizações de um mesmo cenário ou para um determinado tipo de processo, ou atividade, comum entre elas. Alguns softwares podem gerar listas de eventos relevantes originárias de uma base geral de potenciais eventos, que servirão como ponto de partida para se identificar eventos. Por exemplo, uma organização envolvida em um projeto de desenvolvimento de um produto ou serviço, utiliza-se de uma relação detalhada de possíveis eventos referentes a projetos desse tipo.
- Análise interna – Pode ser realizada como parte da rotina do ciclo de planejamento de negócios, tipicamente por meio de reuniões dos responsáveis pela unidade de negócios. A análise interna pode dispor das informações de outras partes interessadas (clientes, fornecedores e outras unidades de negócios) ou da consulta a um especialista no assunto, e de fora da unidade (especialistas funcionais internos ou externos ou pessoal interno de auditoria). Por exemplo, ao considerar o lançamento de um novo produto ou serviço, uma organização usa sua própria experiência histórica em conjunto com a pesquisa de mercado para identificar eventos que tenham afetado o grau de êxito do empreendimento.
- Seminários e entrevistas com facilitadores (*Brainstorming*) – Essas técnicas identificam eventos com base na experiência e no conhecimento acumulado da administração, do pessoal ou de outras partes interessadas por meio de discussões estruturadas. O facilitador liderará um debate sobre eventos que possam afetar a realização dos objetivos de uma organização ou unidade. Por exemplo, um diretor financeiro conduz um seminário com os membros da equipe de contabilidade para identificar eventos capazes de impactar os objetivos de comunicação externa das informações financeiras da organização. Ao combinar o conhecimento e a experiência dos membros da equipe, é possível identificar importantes eventos que, de outro modo, poderiam passar despercebidos.
- Análise de fluxo de processo – Essa técnica reúne as entradas, as tarefas, as responsabilidades e as saídas que se combinam para formar um processo. Considerando-se os fatores internos e externos que afetam as entradas ou as atividades em um processo, a organização identifica os eventos que podem afetar o cumprimento dos objetivos deste. Por exemplo, o TCE-MS mapeia os seus processos de auditoria em órgãos municipais. Ao utilizar mapas de processo, o tribunal considera uma série de fatores que podem afetar as entradas, as tarefas e as responsabilidades, identificando os riscos relacionados com os deslocamentos das equipes de auditoria, a garantia da

segurança dos achados de auditoria e a qualidade das comunicações dos seus resultados consolidados.

- Indicadores preventivos de eventos – Ao monitorar dados associados aos eventos, as organizações identificam a existência de condições que poderiam originar um evento. Por exemplo, as instituições financeiras, desde há muito, reconhecem a correlação entre os atrasos nos pagamentos de empréstimos e a eventual inadimplência nestes e o efeito positivo de uma intervenção precoce. O monitoramento de padrões de pagamento permite que o potencial de inadimplência seja reduzido por uma ação oportuna.
- Metodologias de dados sobre eventos de perda – as bases de dados sobre eventos individuais de perdas passados representam uma fonte útil de informações para identificar as tendências e a raiz dos problemas. Após ter identificado uma raiz, a administração poderá decidir que é mais eficaz avaliá-la e tratá-la do que abordar eventos individuais. Por exemplo, uma Companhia que opera uma grande frota de automóveis mantém uma base de dados de reclamações de acidentes e, mediante análise, constata que uma porcentagem desproporcional de acidentes, em número e valor monetário, está associada a motoristas de determinadas unidades, área geográfica e faixas etárias. Essa análise permite que a direção identifique as causas dos eventos e adote as medidas necessárias.

A figura 3 demonstra o fluxo e o relacionamento entre as atividades de identificação de objetivos estratégicos e táticos (entradas), a aplicação das técnicas de identificação de eventos e os riscos identificados.

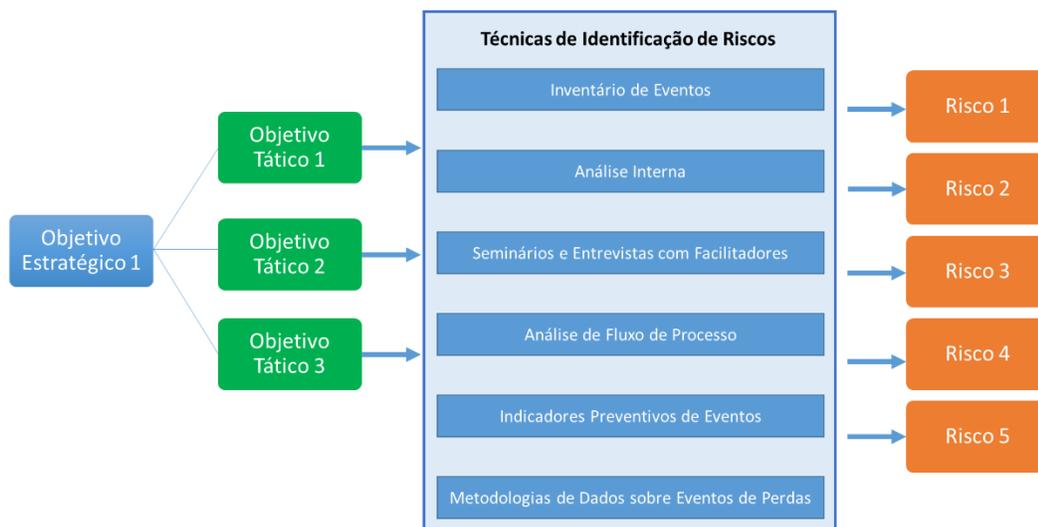


Figura 3

Portanto, o grau de profundidade, de amplitude e de disciplina na identificação de eventos pode variar de uma organização para outra. A administração seleciona as técnicas compatíveis com a sua filosofia de gestão de riscos – não necessariamente todas ou

somente as demonstradas acima - e assegura que as funcionalidades necessárias de identificação de riscos e que as ferramentas de apoio estão implementadas. De um modo geral, a identificação necessita ser suficientemente eficaz pelo fato de ser a base dos componentes da avaliação de riscos e da resposta a estes.

### 3.2. Mapa de riscos

Uma vez identificados os riscos, uma das formas de categorização dos mesmos consiste em desenhar um Mapa de Riscos que considere a origem, a natureza, e a tipificação dos riscos, bem como sua relação com os objetivos estratégicos e táticos. A elaboração e constante atualização do Mapa de Riscos é essencial para uma compreensão rápida dos riscos a que o TCE-MS está exposto e seus relacionamentos, auxiliando na tomada de decisões sobre as opções de tratamento dos mesmos. Abaixo demonstramos um exemplo do Mapa de Riscos, cuja versão integral está presente na seção “Anexos” deste documento.

**MAPA DE RISCOS CORPORATIVOS**

Tipos de Risco		Natureza dos Riscos		Relação com Objetivos	
		Estratégico	Táticos	Estratégicos	Táticos
	Econômico				
	Natural				

Figura 4

### 3.3. Análise dos Riscos

Alguma forma de mensuração do risco se faz necessária. Sem um padrão de comparação, simplesmente não é possível comparar riscos ao longo de toda uma organização. Muitas delas definem escalas para graduar os riscos em termos de impacto, probabilidade e outras dimensões. Estas escalas facilitam uma interpretação consistente dos níveis de riscos.

O quanto mais descritivas forem as escalas, mais consistente será a sua interpretação por aqueles que as utilizam. O ponto chave é achar o equilíbrio certo entre simplicidade e compreensibilidade. Escalas devem promover diferenciação clara para propósitos de seleção e priorização. Escalas de cinco níveis possibilitam uma dispersão melhor do que escalas de três níveis. Por outro lado, escalas de dez níveis levam a imprecisões na análise qualitativa e perda de tempo na análise e qualificação do nível do risco, sabendo-se que a diferença entre o nível seis ou sete é muito sutil.

#### 3.3.1. Critérios gerais de gerenciamento de riscos

Apresentamos abaixo as escalas de probabilidade e severidade (impacto) utilizadas pelo TCE-MS.

- Probabilidade - Representa a possibilidade de um dado risco se materializar. Probabilidade pode ser expressa utilizando termos qualitativos (frequente, provável, possível, improvável e raro), como um percentual de probabilidade. Quando utilizamos esses valores numéricos, um período de tempo relevante deve ser especificado tal como frequência anual ou mais relativa, como associada ao tempo de vida dos principais processos do tribunal.

Com base neste raciocínio, apresentamos abaixo a escala de probabilidade do TCE-MS:

Escala de Probabilidade		
Nível	Descrição	Frequência
5	Muito Alto	Frequente
4	Alta	Provável
3	Média	Possível
2	Baixo	Provável
1	Muito Baixo	Raro

Figura 5

- Severidade - Representa a extensão do impacto que a materialização de um risco pode causar a uma organização. O critério de avaliação de severidade pode incluir efeitos nos aspectos financeiros, operacionais, regulatórios, de imagem, de saúde, de segurança, ambiental, de recursos humanos, e de clientes. Organizações tipicamente definem a severidade utilizando uma combinação desses aspectos, dado que certos riscos podem impactar financeiramente enquanto que outros riscos podem promover maiores impactos na reputação, na segurança ou saúde dos colaboradores. Quando assinalamos um nível de severidade a um risco, devemos assinalar o nível mais alto entre todos os aspectos analisados. Por exemplo, se qualquer dos aspectos analisados tiver sido considerado como nível “Muito Alto”, então o nível de severidade assinalado ao risco deverá ser “Muito Alto”.

Sendo assim, apresentamos abaixo a escala de severidade do TCE-MS:

Escala de Severidade		
Nível	Descrição	Impacto
5	Muito Alto	Extremo
4	Alta	Grave
3	Média	Moderado
2	Baixo	Fraco
1	Muito Baixo	Irrelevante

Figura 6

### 3.3.2. Medida de risco inerente e residual

Uma vez que todos os riscos identificados foram devidamente documentados (Mapa de Riscos) uma minuciosa avaliação deve ser feita para cada um deles utilizando-se as escalas de probabilidade e severidade demonstradas acima. Após completada esta etapa, os níveis de cada critério devem ser multiplicados de maneira a obtermos o índice do risco analisado (PS).

#### **Probabilidade x Severidade = Índice de Risco (PS)**

Ou seja, se um determinado risco foi avaliado com níveis 3 e 5 respectivamente para os critérios de probabilidade e severidade, o produto desses dois níveis é 15, que representará o índice de risco (PS).

Cada risco analisado terá, pelo menos, um índice medido representando o risco inerente. Medida de Risco inerente é o índice de risco apurado quando ainda não há quaisquer controles implementados para mitigação do risco.

Após a implementação de controles de mitigação, a eficácia desses controles deve ser avaliada e, conseqüentemente, uma nova avaliação dos critérios de probabilidade e severidade deve ser realizada. Esta nova medida de índice de risco é denominada Índice de Risco Residual. Ambas as medidas de risco, inerente e residual, devem ser mantidas devidamente documentadas com o objetivo de avaliar se os resultados esperados com as ações de mitigação estão sendo alcançados.

### 3.3.3. Critérios de aceitação de riscos

Uma vez que todos os riscos foram analisados se seus índices de risco (PS), inerentes e residuais, foram apurados, teremos um universo de riscos variando entre valores de índice de 1 a 25, uma vez que o menor índice apurado seria a multiplicação dos níveis dos critérios de probabilidade 1 e severidade 1, resultando em 1, e da mesma forma o maior índice resultaria da multiplicação dos maiores níveis desses mesmos critérios, 5 e 5, resultando em 25.

Neste momento, cabe à alta administração do TCE-MS estabelecer o que ela reconhece como índices de risco baixo, médio e alto, através do estabelecimento de faixas de índices. Por exemplo, o tribunal pode entender que os índices de risco baixo estão contidos na faixa de 1 a 10, os índices de risco médio contidos na faixa de 11 a 15, e os índices de risco alto na faixa de 16 a 25.

Estabelecidas as faixas de índices, a alta administração determina quais faixas devem ter seus respectivos riscos aceitos ou tratados.

## 3.4. Avaliação dos riscos

A primeira atividade na avaliação dos riscos é a de ranquear os resultados obtidos na análise de riscos pelo seu índice de risco (PS) de forma a permitir a visualização de todos os riscos que possuam o maior índice. Esta atividade é possibilitada pela Matriz de Risco, uma ferramenta útil

para demonstrar, em uma escala de 3 níveis, o impacto esperado em relação ao critério de aceitação de riscos do TCE-MS que é representado pelas cores. Assumindo que o verde representa índice de risco baixo; o amarelo mediano; e o vermelho alto, as faixas de índice de risco ficam evidentes. Na figura abaixo apresentamos a mesma matriz de riscos em duas visualizações distintas. À esquerda, temos a matriz com seus quadrantes coloridos considerando o exemplo de faixas de índices mencionado na seção anterior. No interior dos quadrantes estão os índices de risco (PS). À direita temos a matriz como na realidade ela se apresentará, indicando a quantidade de riscos existentes em cada quadrante. Seguindo este raciocínio, podemos afirmar que a Matriz de Riscos nos informa que temos 25 riscos de nível baixo (verdes), 9 de nível médio (amarelos) e 20 de nível alto (vermelhos).

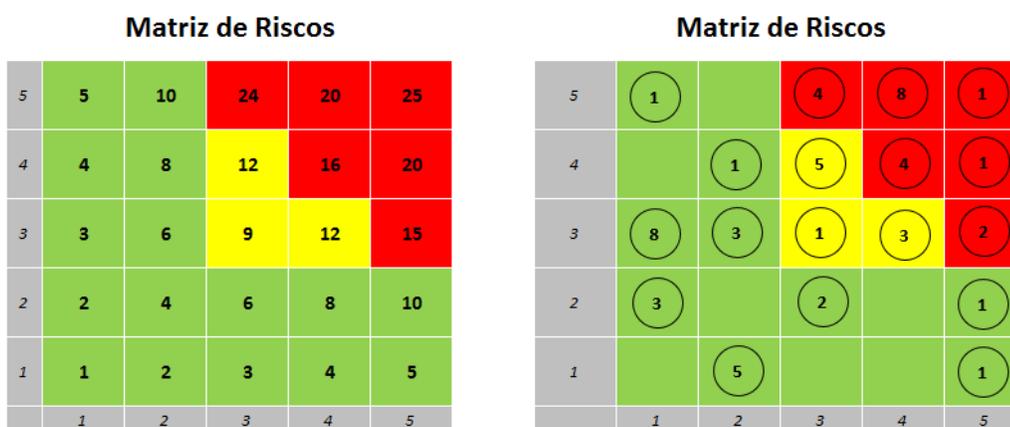


Figura 7

É importante ressaltar que a mesma matriz de riscos poderá ser visualizada de duas formas, ou seja, com os índices de risco inerentes e residuais.

Em seguida, com o auxílio dos Critérios de aceitação de riscos definidos pela alta administração do tribunal, identificam-se os riscos que serão aceitos e os que serão tratados. Para os riscos que serão tratados, identifica-se e registra-se os responsáveis pelo tratamento.

Eventualmente, outros fatores podem influenciar a tomada de decisão quanto a tratar ou aceitar um dado risco. Limitações orçamentárias, inviabilidade técnica e outros podem ser determinantes. Nesse caso, todos os riscos que pertencem à faixa dos que devem ser tratados, e que em função dessas circunstâncias, foram aceitos, devem possuir justificativas que suportem a sua aceitação e a respectiva aprovação da “Área Proprietário do Risco”.

### 3.5. Tratamento dos Riscos

Depois de identificados, avaliados e mensurados, deve-se definir quais tratamentos que serão dados aos riscos. Na prática, a eliminação total dos riscos é impossível. Nesse contexto, a elaboração de um mapa de riscos (tal como demonstrado na Figura 4) apoia a priorização e visa direcionar os esforços relativos às estratégias de tratamento, com a finalidade de minimizar os riscos que possam afetar adversamente os objetivos do tribunal.

Determinar a solução mais adequada de tratamento envolve balancear os custos e esforços de implementação com os benefícios obtidos e atendimento de requisitos legais, regulatórios ou quaisquer outros. As decisões também devem levar em consideração os riscos que demandam um tratamento economicamente não justificável, como por exemplo, riscos com custo de tratamento mais alto do que o custo dos impactos gerados.

Cabe à Área Proprietária de Risco a elaboração das proposições de tratamento, com o assessoramento do Setor de Gestão de Riscos. É importante também ressaltar que o tratamento a ser implementado pode ser uma nova fonte de risco e deve, obrigatoriamente, ser tratado em conjunto com sua implementação.

A Equipe do Setor de Gestão de Riscos avalia se o tratamento deve ser realizado internamente ou por especialistas, de acordo com o assunto ou vulnerabilidade a ser tratada e formalizar e monitorar um Plano de Tratamento confirmando o responsável para cada tratamento e prazos acordados.

Cabe ao responsável pelo tratamento atualizar o progresso do plano de tratamento.

O Setor de Gestão de Risco deve monitorar toda a execução do plano de tratamento para garantir que as medidas adotadas foram eficazes.

### 3.5.1. Estratégias de tratamento de riscos

As respostas aos riscos devem ser definidas e planejadas utilizando-se as seguintes estratégias:

- Evitar - decidir em não iniciar ou descontinuar uma atividade ou processo que dá origem ao risco. Exemplo: uma organização decide se desfazer de uma unidade de negócios
- Reduzir - alterar o fator probabilidade com a implementação de controles específicos. Por exemplo, o tribunal identificou e avaliou o risco de seus sistemas permanecerem inoperantes por um período superior a três horas e concluiu que não aceitaria o impacto dessa ocorrência. O tribunal investiu no aprimoramento de sistemas de autodeteção de falhas para reduzir a probabilidade de indisponibilidade do sistema.
- Mitigar - alterar o fator severidade (ou impacto) com a implementação de controles específicos. Por Exemplo: O tribunal pode investir na redundância dos equipamentos que processam as informações mais críticas para os seus processos. Havendo uma falha em algum desses equipamentos, a redundância implementada asseguraria a continuidade da operação dos respectivos sistemas, evitando o impacto nas atividades críticas do tribunal.
- Reter - manter o risco no nível atual de impacto e probabilidade. Exemplo: O tribunal decide não investir em melhorias da área de informática, assumindo que as perdas e erros atualmente sabidos e esperados de informações internas para o processo de decisão e de gestão são impactos toleráveis.

- Transferir – atividades que visam reduzir o impacto e/ou a probabilidade de ocorrência do risco através da transferência ou, em alguns casos, do compartilhamento de uma parte do risco. Exemplo: o tribunal identificou e avaliou os riscos de falhas e desgaste natural dos veículos que compõem sua frota. Após analisar a melhor estratégia a ser adotada no que tange às despesas possíveis com reparos e manutenção preventiva, licenciamentos, seguros e eventualmente até a paralisação de algumas atividades em função da indisponibilidade de veículos, o tribunal decide terceirizar a frota de forma que toda a manutenção, seguro e garantia de disponibilidade sejam de responsabilidade de um fornecedor externo.

Após a implementação da estratégia de tratamento selecionada, a efetividade dos controles postos em prática deve ser avaliada no devido tempo necessário e, em seguida, uma nova análise dos riscos a eles relacionados deve ser realizada, obtendo-se assim uma nova medida de risco residual.

A figura 8 apresenta um fluxo básico desde o estabelecimento dos objetivos estratégicos até o tratamento dos riscos, para uma melhor compreensão de como as atividades estão relacionadas.

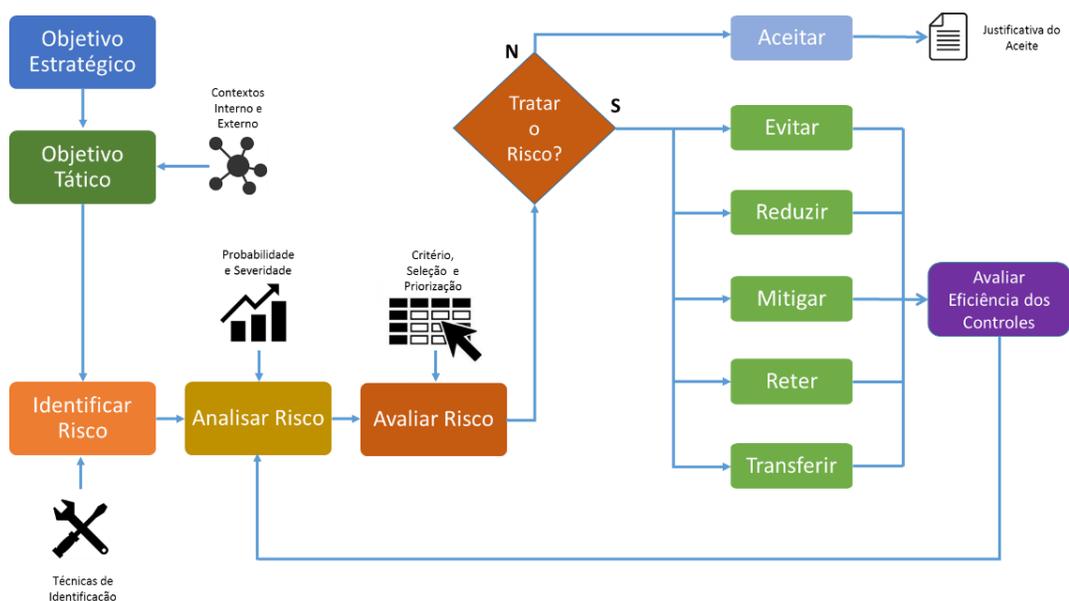


Figura 8

### 3.6. Comunicando os Riscos

Como acontece em qualquer processo de gestão, a comunicação é atividade chave para a obtenção dos resultados esperados da gestão de riscos. É importante ressaltar que o processo de comunicação deve permear toda a estrutura organizacional do tribunal, desde a alta gestão até a ponta, onde os riscos serão tratados individualmente.

Sendo assim, apresentamos abaixo uma Tabela de Comunicação, contendo os principais artefatos de comunicação que devem ser gerados pelo processo de gestão de riscos, seus responsáveis, público alvo, suas descrições e frequência sugerida. À medida que o processo de gestão de riscos vai ganhando maturidade, esta tabela deve ser alvo de análise crítica com o objetivo de assegurar que as comunicações permanecem satisfazendo todas as partes envolvidas no que diz respeito à sua forma, conteúdo e frequência.

Artefato	Descrição	Responsável	Público Alvo	Frequência
Objetivos Estratégicos	Objetivos de alto nível que direcionam as ações que serão tomadas pelas áreas de negócio do TCE-MS para a realização dos seus objetivos.	Alta gestão do TCE-MS	Setor de Gestão de Riscos e Áreas Proprietárias de Riscos	A cada emissão do Planejamento Estratégico
Objetivos táticos	Objetivos de nível tático, que viabilizam a concretização dos objetivos estratégicos.	Gestores das Áreas de negócio do TCE-MS	Setor de Gestão de Riscos e Alta Gestão do TCE-MS	Trimestral
Catálogo de riscos	Relação de todos os riscos identificados, com seus respectivos objetivos relacionados, medidas de probabilidade, severidade e estratégia de tratamento.	Áreas Proprietárias de Riscos.	Setor de Gestão de Riscos	Trimestral
Plano de Tratamento de Riscos	Descrição detalhada das ações de tratamento de todos os riscos, com responsáveis, custos estimados, prazos de conclusão e medidas de probabilidade e severidade (Mapa de Riscos) esperadas após a implementação.	Setor de Gestão de Riscos	Áreas Proprietárias de Riscos	Mensal
Relatório de Riscos	Quantidade de riscos, índices gerais de riscos, ações de tratamento concluídas e em curso, custos de ações de tratamento, eventos de perdas ocorridos, Mapa de riscos, comparativos na linha do tempo, sugestões de melhorias.	Setor de Gestão de Riscos	Alta gestão do TCE-MS e Áreas Proprietárias de Riscos	Mensal
Ata do Comitê Gestor de Riscos	Relação de todos os assuntos discutidos, decisões tomadas, ações determinadas e demais informações relevantes produzidas na reunião do Comitê Gestor de Riscos	Setor de Gestão de Riscos	Todas as partes envolvidas no processo	A cada reunião do comitê (pelo menos semestral)

### 3.7. Monitoramento e Análise Crítica

O gerenciamento de riscos corporativos é um processo que se modifica com o passar do tempo. As respostas a riscos que se mostravam eficazes anteriormente podem tornar-se inócuas; as atividades de controle podem perder a eficácia ou deixar de serem executadas; ou os objetivos podem mudar. Essas modificações podem ser causadas pela chegada de novos profissionais, pelas mudanças na

estrutura ou no direcionamento da organização ou, ainda, pela introdução de novos processos. Diante dessas mudanças, a alta administração do tribunal necessita determinar se o funcionamento da gestão de riscos corporativos permanece eficaz.

O monitoramento pode ser conduzido de duas maneiras: mediante atividades contínuas ou avaliações independentes. Geralmente, os mecanismos de administração de riscos corporativos são estruturados para fazer o próprio monitoramento de forma contínua, no mínimo até um certo ponto. Quanto maior o alcance e a eficácia do monitoramento contínuo, menor a necessidade de avaliações independentes.

Ainda assim, no que se refere ao monitoramento contínuo das atividades, o tribunal estabelece uma gama de indicadores que servirão para este propósito.

### 3.7.1. Definição de Indicadores

A adoção de indicadores de risco é essencial para representar, de maneira padronizada e consistente, os resultados obtidos pelo processo, viabilizando assim o monitoramento do desempenho das práticas de gestão de riscos por meio da coleta, análise e divulgação das informações aos envolvidos no processo, além de facilitar a tomada de decisão da alta gestão.

Os indicadores de risco devem ser implementados e reportados conforme o quadro demonstrativo a seguir:

Identificação	Descrição	Cálculo	Frequência
I_Risco_I	Índice de Risco Inerente	Soma dos índices de todos os riscos presentes na Matriz de Riscos Inerentes.	Mensal
I_Risco_R	Índice de Risco Residual	Soma dos índices de todos os riscos presentes na Matriz de Riscos Residuais.	Mensal
QT_Risco_Baixo_I	Quantidade Total de riscos baixos - Inerentes	Soma dos riscos presentes na faixa denominada "Baixo" na Matriz de Riscos (Riscos Inerentes), ou seja, incluem-se aqui apenas os riscos que não foram tratados.	Mensal
QT_Risco_Médio_I	Quantidade Total de riscos médios - Inerentes	Soma dos riscos presentes na faixa denominada "Médio" na Matriz de Riscos (Riscos Inerentes), ou seja, incluem-se aqui apenas os riscos que não foram tratados.	Mensal
QT_Risco_Alto_I	Quantidade Total de riscos altos - Inerentes	Soma dos riscos presentes na faixa denominada "Alto" na Matriz de Riscos (Riscos Inerentes), ou seja, incluem-se aqui apenas os riscos que não foram tratados.	Mensal
QT_Risco_Baixo_R	Quantidade Total de riscos baixos - Residuais	Soma dos riscos presentes na faixa denominada "Baixo" na Matriz de Riscos (Riscos Residuais), ou seja, incluem-se aqui apenas os riscos que já foram tratados.	Mensal
QT_Risco_Médio_R	Quantidade Total de riscos médios - Residuais	Soma dos riscos presentes na faixa denominada "Médio" na Matriz de Riscos	Mensal

Identificação	Descrição	Cálculo	Frequência
		(Riscos Residuais), ou seja, incluem-se aqui apenas os riscos que já foram tratados.	
QT_Risco_Alto_R	Quantidade Total de riscos altos - Residuais	Soma dos riscos presentes na faixa denominada “Alto” na Matriz de Riscos (Riscos Residuais), ou seja, incluem-se aqui apenas os riscos que já foram tratados.	Mensal
QT_Risco_OBE	Quantidade Total de Riscos por Objetivo Estratégico	Soma de todos os riscos relacionados a um mesmo objetivo estratégico e para cada objetivo estratégico do tribunal.	Mensal
QT_Risco_OBT	Quantidade Total de Riscos por Objetivo Tático	Soma de todos os riscos relacionados a um mesmo objetivo tático e para cada objetivo tático do tribunal.	Mensal
IT_Risco_OBE	Índice Total de Riscos por Objetivo Estratégico	Soma dos índices de todos os riscos relacionados a um mesmo objetivo estratégico e para cada objetivo estratégico do tribunal.	Mensal
IT_Risco_OBT	Índice Total de Riscos por Objetivo Tático	Soma dos índices de todos os riscos relacionados a um mesmo objetivo tático e para cada objetivo tático do tribunal.	Mensal
QT_Risco_Trat	Quantidade Total de Riscos Tratados	Soma de todos os riscos cujas ações de tratamento foram concluídas.	Mensal
QT_Risco_Imp	Quantidade Total de Riscos em Implementação	Soma de todos os riscos cujas ações de tratamento estão em curso.	Mensal
QT_Risco_Pend	Quantidade Total de Riscos Pendentes de Implementação	Soma de todos os riscos cujas ações de tratamento ainda não foram iniciadas. Neste total não devem ser computados os riscos aceitos pelo tribunal.	Mensal
I_Concl_Trat_PR	Índice de conclusão das Ações de Tratamento, pela Área Proprietário de Risco	Quantidade de ações de tratamento implementadas divididos pelo total de ações de tratamento.	Mensal
Q_Ev_Perdas	Quantidade de Eventos de Perda Ocorridos no Período	Quantidade total de eventos de perdas registrados no intervalo de tempo analisado.	Mensal

A exemplo do que ocorre com os artefatos descritos na seção de comunicação de riscos, os objetivos aqui sugeridos devem ser, também, alvo de análise crítica – na sua forma e frequência - com o objetivo de garantir que os mesmos auxiliem na compreensão de como o processo de gestão de riscos está sendo executado, permitindo realizar ajustes ao mesmo no tempo adequado.

### 3.7.2. Registrando Eventos de Perdas

Evento de perda é qualquer evento que ocorra e que, de maneira direta ou indireta, traga impactos a qualquer dos objetivos ou outros elementos pertencentes ao escopo da gestão de riscos. Esses eventos devem ser registrados e mantidos em uma base de dados centralizada.

A tipificação dos eventos de perda deve, preferencialmente, obedecer a mesma utilizada para os riscos. Isto facilitará a compreensão dos efeitos que determinados eventos estão produzindo no contexto de risco do tribunal.

Ao registrar um evento de perda, o mesmo deve ser classificado quanto ao tipo, como já mencionado acima, e seus efeitos devem ser medidos utilizando-se a mesma graduação adotada na escala de severidade.

Sendo assim, cada evento de perda deve, minimamente, contar com as seguintes informações:

- Tipo de evento de perda (análogo ao tipo de risco);
- Nome resumido do evento de perda;
- Descrição detalhada do evento ocorrido;
- Data ou período de sua ocorrência;
- Grau de severidade do evento (análogo à severidade de risco);
- Responsável pelo evento (geralmente o mesmo proprietário de risco);
- Riscos relacionados;
- Perdas financeiras (opcional, quando for possível quantificar).

Esta informação deve ser utilizada como entrada para realimentação do processo de análise dos riscos identificados. A medida que determinados eventos se materializam, somos capazes de compreender melhor a frequência com que os mesmos ocorrem e quais impactos trazem, permitindo uma sintonia fina das medidas de probabilidade e severidade obtidas no passado. Por outro lado, os eventos de perda também nos permitem verificar se as estratégias postas em prática estão realmente trazendo os resultados esperados, além de servir de argumento para justificar investimentos em ações de tratamento.

### 3.7.3. Melhoria Contínua

Ao longo do ciclo, os critérios de riscos poderão ser alterados, novas ocorrências poderão incrementar o Mapa de Riscos e oportunidades poderão ser consideradas. Os contextos interno e externo podem sofrer alterações e a organização aprender com seus sucessos e falhas. Poderão ser criados novos indicadores para o processo de gestão de riscos e identificados pontos de melhoria a cada medição.

Cabe ao Comitê de Riscos avaliar as proposições de melhoria contínua, aprovando e priorizando aquelas que devem ser implementadas através de um plano de melhoria contínua.

Cabe ao Setor de Gestão de Riscos reunir, organizar e preparar as proposições de melhoria contínua e acompanhar e monitorar as ações decorrentes do plano de melhoria contínua. É

importante que as mudanças resultantes sejam refletidas neste documento, quando afetarem diretamente o processo de Gestão de Riscos.

A seguir apresentamos exemplos de mecanismos para captura de proposições de melhoria contínua:

- Acompanhamento de atividades e consultas - Em todas as reuniões que a Setor de Gestão de Riscos participar deve realizar a busca de oportunidades de melhoria que, uma vez identificadas, devem ser avaliadas e, se for o caso, sugeridas como melhoria. Também devem ser feitas consultas periódicas aos demais participantes do processo em busca de sugestões que possam melhorá-lo.
- Recebimento de sugestões de melhoria espontâneas - É comum que os participantes do processo encaminhem de maneira formal ou informal sugestões de melhorias aos processos. Todos devem ser encorajados a fazê-lo.

A melhoria contínua tem por escopo o desempenho do modelo em relação ao processo alvo, não obstante, a possibilidade de ajustes no modelo em si. O objetivo é de cunho operacional e obrigatoriamente devem ser questionados, no mínimo, os seguintes aspectos:

- Todos os atores estão em sintonia quanto ao processo de Gestão de Riscos?
- O processo atual tem conseguido antecipar-se aos riscos?
- O processo de melhoria contínua e o aprendizado têm sido efetivo?
- Ocorreu alguma mudança no contexto não registrada?
- Os planos de tratamentos estão sendo executados dentro dos prazos?

Compete também ao Comitê de Gestão de Riscos a análise, avaliação, autorização e envio de comunicações à Alta Gestão e partes interessadas;

#### 3.7.4. Análise Crítica pela Alta Gestão

Essa análise verifica o desempenho do modelo em relação ao TCE-MS. O objetivo maior dessa Análise Crítica é de cunho estratégico, devendo ser alimentada pelos relatórios do Setor de Gestão de Riscos e as Análises Críticas realizadas pelo Comitê de Riscos e, obrigatoriamente, devem ser questionadas, no mínimo, os seguintes aspectos:

- Contribui para a consecução dos objetivos institucionais;
- Agrega valor aos processos;
- É percebida melhoria nos processos.

## 4. Glossário de Termos

---

Esta seção tem como objetivo harmonizar o entendimento dos termos utilizados no documento e na gestão de riscos do TCE-MS, contemplando a metodologia e o uso em Sistema de Gestão de Riscos. Os termos e definições estão organizados alfabeticamente.

- Área proprietária de risco - Unidade organizacional que possui autoridade e responsabilidade pelo gerenciamento do risco em uma organização;
- Comitê de riscos - assessorar, na qualidade de órgão consultivo, a presidência do TCE-MS no cumprimento das responsabilidades de fixação de diretrizes fundamentais e de controle superior do tribunal, bem como acompanhar a gestão de riscos, validando e revisando periodicamente a matriz de riscos do TCE-MS, os controles de riscos e as ações tomadas para minimizar a ocorrência de eventos que comprometam a realização dos objetivos do tribunal. Deve também promover assuntos estratégicos e operacionais no processo de gestão integrada de riscos e servir como um fórum para a discussão de sugestões de ajustes em documentos e processos relacionados à gestão integrada de riscos;
- Gestão de riscos corporativos - Arquitetura implantada internamente no TCE-MS para gerenciar os riscos de maneira eficaz, contribuindo para a redução da materialização de eventos que impactem negativamente seus objetivos estratégicos. A gestão de riscos, através de um enfoque estruturado e da melhor compreensão das inter-relações entre riscos, alinha estratégia, processos, pessoas, tecnologia e conhecimentos, objetivando a preservação e a criação de valor para a organização.
- Governança Corporativa – Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.
- Incerteza - Estado, mesmo que parcial, da deficiência de informações relacionadas a um evento, sua compreensão, seu conhecimento, sua consequência ou sua probabilidade. A incerteza pode se transformar em ameaça ou em oportunidade para a organização;
- Natureza de risco – Classificação que permite a organização dos riscos em função das áreas da organização que são afetadas pelos eventos. Os riscos podem pertencer a categorias distintas e em alguns casos poderão se encaixar em mais de uma categoria concomitantemente.
- Risco - Efeito das incertezas sobre a realização dos objetivos da organização;
- Risco de imagem - Danos à reputação da organização, acarretando impactos na percepção de seu valor pelas partes interessadas.

- Risco econômico - Eventos decorrentes de movimentos econômicos externos, como crises econômicas, mudanças de políticas econômicas, que possam afetar a organização no curto ou médio prazos;
- Risco financeiro - Possibilidade de emissão de relatórios financeiros, gerenciais, regulatórios, fiscais e de sustentabilidade incompletos, inexatos ou intempestivos e expõem a organização a penalidades e outras sanções, bem como eventos que comprometam a capacidade da organização de honrar suas obrigações financeiras;
- Risco legal/regulatório – Não atendimento e/ou ocorrência de modificações nas leis, regulamentações e ações de órgãos reguladores, bem como sanções em razão de descumprimento de dispositivos legais e indenizações por danos a terceiros decorrentes das atividades desenvolvidas pela organização, podendo afetar significativamente a sua habilidade de eficientemente administrar seus processos e de atingir seus objetivos;
- Risco natural - Eventos associados a desastres naturais como enchentes, terremotos, furacões, pandemias;
- Risco operacional - Possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos. Inclui o risco legal, associado à inadequação ou deficiência em contratos firmados pela organização. Entre os eventos de risco operacional, incluem-se fraudes internas e externas; demandas trabalhistas e segurança deficiente do local de trabalho; práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços; danos a ativos físicos; e aqueles que acarretem a interrupção das atividades da organização;
- Risco social - Eventos associados às questões de cunho social, como greves de entidades de classe, manifestações públicas, conflitos sociais;
- Risco socioambiental - Risco de perdas em consequência de efeitos negativos no meio- ambiente e na sociedade decorrentes de impacto ambiental, impactos na população e em comunidades nativas e proteção da saúde humana, de propriedades culturais e da biodiversidade;
- Risco tecnológico - Possibilidade de ocorrência de falhas em sistemas de tecnologia da informação com impactos nos objetivos da organização ou na execução de processos;
- Setor de Gestão de Riscos - coordenar e definir os padrões a serem seguidos e as atividades a serem desempenhadas no que tange ao processo de gestão de riscos, aos seus sistemas de suporte e às formas e periodicidade de seus reportes, além de apoiar a identificação e o monitoramento dos riscos pelas suas áreas proprietárias;

## 5. Anexos

### 5.1. Mapa de Riscos

**MAPA DE RISCOS CORPORATIVOS**

Tipos de Risco		Natureza dos Riscos		Relação com Objetivos	
		Estratégico	Táticos	Estratégicos	Táticos
Origem dos Eventos	Externo	Econômico			
		Natural			
		Social			
		Tecnológico			
		Imagem			
	Interno	Financeiro			
		Legal/ Regulatório			
		Operacional			
		Socioambiental			
		Tecnológico			