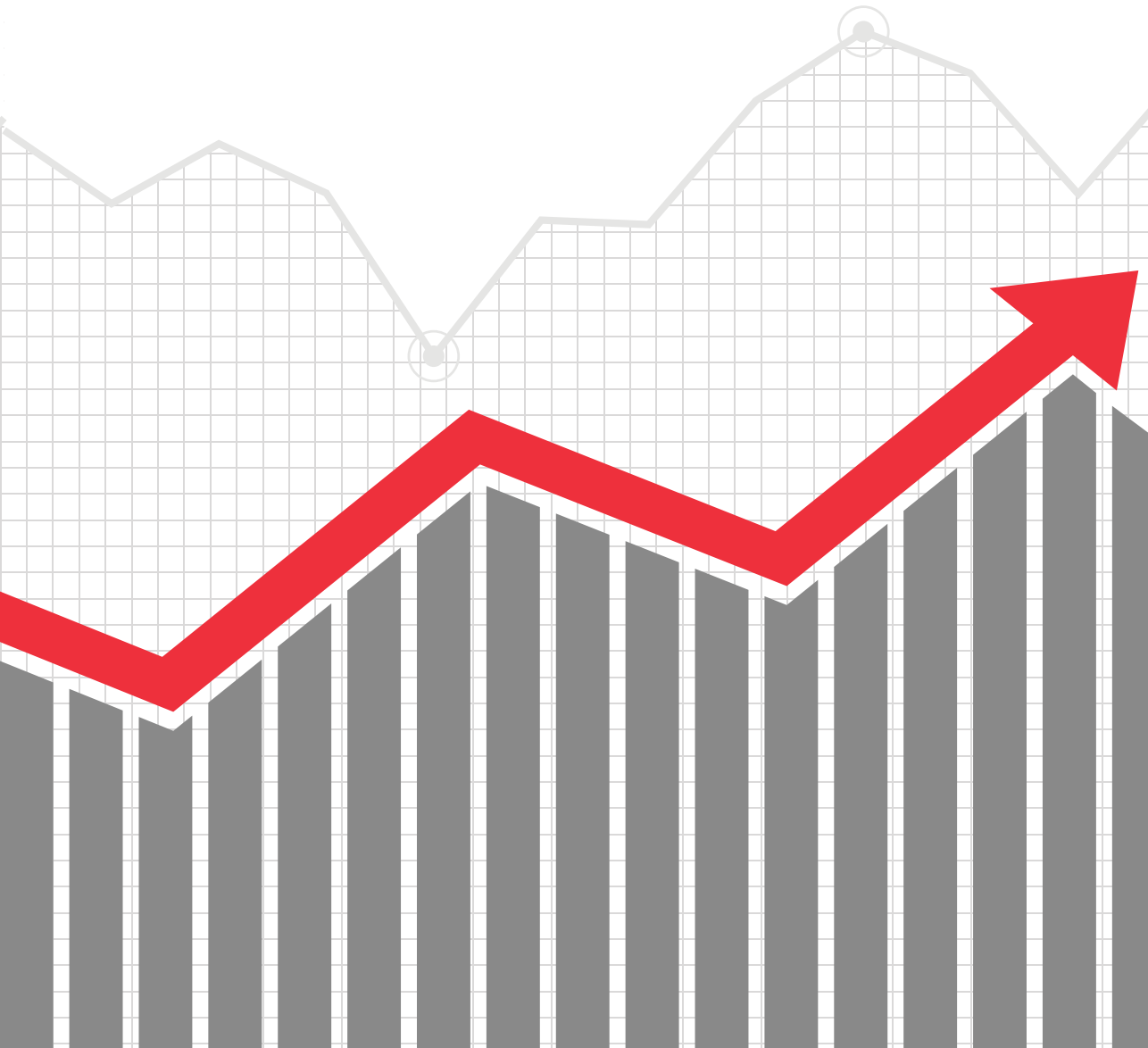
TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

10 PASSOS PARA A BOA GESTÃO DE RISCOS



República Federativa do Brasil

Tribunal de Contas da União

MINISTROS

Raimundo Carreiro (Presidente)

José Múcio Monteiro (Vice-Presidente)

Walton Alencar Rodrigues

Benjamin Zymler

Augusto Nardes

Aroldo Cedraz de Oliveira

Ana Arraes

Bruno Dantas

Vital do Rêgo

MINISTROS-SUBSTITUTOS

Augusto Sherman Cavalcanti

Marcos Bemquerer Costa

André Luís de Carvalho

Weder de Oliveira

MINISTÉRIO PÚBLICO JUNTO AO TCU

Cristina Machado da Costa e Silva (Procuradora-Geral)

Lucas Rocha Furtado (Subprocurador-Geral)

Paulo Soares Bugarin (Subprocurador-Geral)

Marinus Eduardo de Vries Marsico (Procurador)

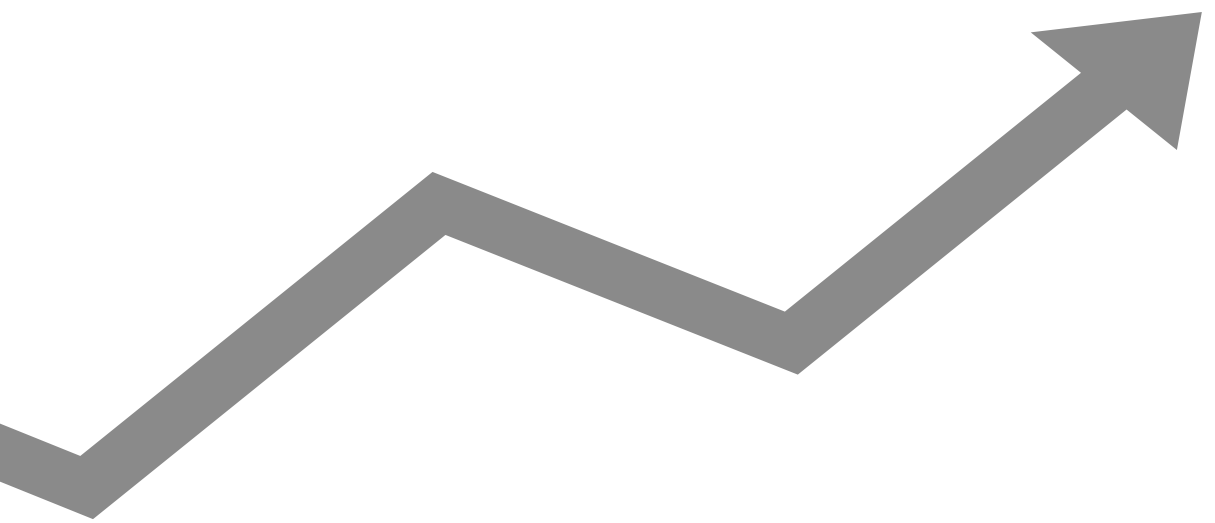
Júlio Marcelo de Oliveira (Procurador)

Sérgio Ricardo Costa Caribé (Procurador)

Rodrigo Medeiros de Lima (Procurador)

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

10 PASSOS PARA A BOA GESTÃO DE RISCOS



Brasília 2018

Brasil. Tribunal de Contas da União.
10 passos para a boa gestão de riscos / Tribunal de Contas da União. – Brasília : TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo (Semec), 2018.
31 p. : il.

1. Administração pública – governança. 2. Administração pública – eficiência. 3. Gestão de riscos – governança. 4. Gestão de riscos – accountability. 5. Controle interno. I. Título.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Ministro Ruben Rosa

Apresentação

A sociedade anseia por uma administração pública ágil e eficiente, capaz de implementar políticas e programas de governo que entreguem o melhor valor para a população.

Todavia, não raras vezes essas expectativas são frustradas e, ao se analisarem as causas por trás das dificuldades da administração pública em corresponder a esses anseios, depara-se não apenas com restrições orçamentárias e deficiências de diferentes naturezas, mas principalmente com a baixa capacidade para lidar com riscos.

Diante desse cenário, a gestão e o controle da aplicação dos recursos públicos com base em risco têm sido recomendações recorrentes deste Tribunal, conquanto reconheça o fato de ser um desafio para a gestão das organizações públicas determinar o quanto de risco aceitar na busca do melhor valor para os cidadãos.

Apesar de não ser nova a discussão sobre a necessidade de gerenciar riscos no setor público, isso ainda é um paradigma a ser atingido. Persiste a necessidade não apenas de estruturas e processos, mas também de uma cultura de gerenciamento de riscos, a fim de contribuir para que a organização obtenha resultados com desempenho otimizado.

Um caminho para se atingir um elevado nível de compromisso com a governança de riscos e sua consideração na definição da estratégia e dos objetivos em todos os níveis da administração pública está claramente delineado na política de governança estabelecida no Decreto 9.203/2017, e também previsto no Projeto de Lei 9.163/2017, ambos construídos com a colaboração desta Corte de Contas.

Assim, é com satisfação que apresento os "10 Passos para a Boa Gestão de Riscos", com o escopo de oferecer orientações objetivas aos responsáveis pela governança e gestão das organizações públicas.

Minha expectativa – e a dos demais integrantes do Tribunal de Contas da União – é que esta publicação seja útil na incorporação de boas práticas de gestão de riscos nas instituições, com vistas a ajudar os gestores a implementar o novo marco regulatório da governança pública.

RAIMUNDO CARREIRO
Presidente do TCU

Introdução

O conceito fundamental subjacente à política de governança e à gestão de riscos na administração pública é o de **valor público**: produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos (Decreto 9.203/2017, Art. 2º, II).

Como as atividades de qualquer organização envolvem riscos que, se não gerenciados adequadamente, poderão se materializar e comprometer sua capacidade de gerar, preservar ou entregar valor, o Decreto 9.203/2017, no Art. 17, atribui à alta administração das organizações públicas federais o dever de estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional.

A gestão de riscos, como definida no Decreto 9.203/2017, é um processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos (Art. 2º, IV).

Com efeito, se ocorre um evento não previsto, com potencial para impactar os resultados esperados, o que faz a diferença para o desempenho é se a organização se preparou ou não para isso. Uma gestão de riscos eficaz pode tanto reduzir a probabilidade

de ocorrência de um evento adverso quanto o seu impacto nos objetivos da organização. Pode também auxiliá-la a identificar e aproveitar oportunidades que favoreçam os resultados.

A busca de objetivos nas organizações do setor público envolve riscos decorrentes da natureza de suas atividades, de realidades emergentes, de mudanças nas circunstâncias e nas demandas sociais, e da própria dinâmica da administração pública, bem como das exigências de cumprimento de requisitos legais e regulatórios e da necessidade de transparência e prestação de contas.

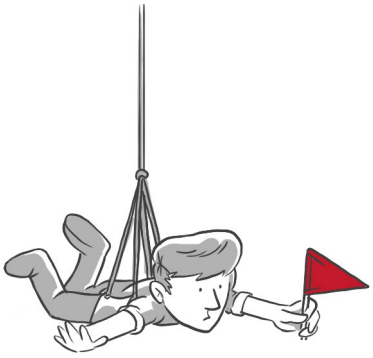
Nesse contexto, o gerenciamento de riscos é um elemento essencial para a boa governança, pois contribui para reduzir as incertezas que envolvem a definição da estratégia e dos objetivos das organizações públicas e, por conseguinte, o alcance de resultados em benefício da sociedade.

A gestão de riscos, quando corretamente implementada e aplicada de forma sistemática, estruturada e oportuna, fornece informações que dão suporte às decisões de alocação e uso apropriado dos recursos e contribuem para a otimização do desempenho organizacional. Como consequência, aumentam a eficiência e a eficácia na geração, proteção e entrega de valor público, na forma de benefícios que impactam diretamente cidadãos e outras partes interessadas.

Implementar uma gestão de riscos com essas características pode ser mais simples do que parece quando se enxergam os passos a serem seguidos. Para auxiliá-lo nesse empreitada, o TCU elaborou esta publicação com dez passos que, se observados, contribuirão para o êxito da sua organização na incorporação da gestão de riscos aos seus processos de governança e gestão.

Apresenta-se a seguir o que você, responsável pela governança, membro da alta administração ou gestor de órgão ou entidade da administração pública, pode fazer para implementar e fortalecer a gestão de riscos em sua organização.

Sumário



Passo 7
Trate e monitore os riscos-chave
pag.22

Passo 8
Mantenha canais de comunicação com as partes interessadas
pag.24

Passo 9
Incorpore a gestão de riscos aos processos organizacionais
pag.26

Passo 10
Avalie e aprimore a gestão de riscos
pag.28

Conclusão
pag.31

Passo 1.

Decida gerenciar riscos de forma proativa

Existem duas maneiras de lidar com riscos: **ser surpreendido** por eventos que podem impactar adversamente o alcance dos objetivos da organização e então reagir a eles, o que caracteriza a cultura de "apagar incêndios"; ou **antecipar-se** a eles, adotando medidas conscientes que mantenham ou reduzam a probabilidade ou o impacto dos eventos nos objetivos. Apenas a segunda maneira pode ser chamada de gestão de riscos, que também habilita a organização a aproveitar oportunidades.

A organização pública que incorpora a gestão de riscos à sua cultura e às suas atividades obtém aumentos graduais na sua capacidade de gerar, preservar ou entregar valor público com desempenho otimizado, o que se traduz em melhores resultados na implementação de políticas públicas e na prestação de serviços de interesse da sociedade.

A gestão de riscos começa a se tornar realidade na organização quando a alta administração reconhece que gerenciar riscos é uma das maneiras mais adequadas para proporcionar razoável segurança à realização dos objetivos, e decide dar os primeiros passos nessa direção.

O que você pode fazer para dar esse passo?

- Relembre os eventos significativos ocorridos nos últimos anos que prejudicaram atividades, resultados ou a reputação da organização e as oportunidades valiosas perdi-

das pelo fato de a organização não ter se preparado para aproveitá-las;

- Debata os prós e contras de deixá-la exposta a esses e a outros riscos que ainda não se materializaram;

- Declare o objetivo e os benefícios esperados com a gestão de riscos;

- Coloque o assunto da implantação da gestão de riscos na mesa da alta administração;

- Obtenha aprovação da alta administração para implantar a gestão de riscos e o seu compromisso de apoio para que ela se torne um elemento relevante do sistema de gestão da organização, e seja visto como tal.

Passo 2.

Aprenda sobre gestão de riscos

Antes de de "pôr a mão na massa", é necessário compreender conceitos, princípios, boas práticas e técnicas de gestão de riscos. Com um bom entendimento desses aspectos, a organização pode dar passos mais seguros na implantação da gestão de riscos.

O envolvimento dos gestores, servidores e colaboradores na aprendizagem sobre a gestão de riscos vai-se dando de forma gradual: primeiramente, o grupo encarregado de estruturar e conduzir o projeto de implantação e os membros da alta administração devem compreender o assunto para poder dar impulso ao movimento na organização; em seguida, os gerentes e servidores passam a se capacitar, conforme a sequência de áreas e processos onde a gestão de riscos será implantada.

Essa aprendizagem inclui conhecer experiências de outras organizações e experiências isoladas dentro da própria organização, participar de cursos e seminários que abordem referenciais de gestão de riscos como ABNT NBR ISO 31.000; COSO; IN MP/CGU 1/2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal; e "Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública" (RBG), publicado pelo TCU em 2014 (2ª versão).

O que você pode fazer para dar esse passo?

- Institua um grupo de trabalho para dar impulso inicial à gestão de riscos;

- Combine como a alta administração poderá fomentar a aprendizagem sobre o tema, por exemplo, pautando-o nas reuniões do conselho ou comitês de governança, riscos e controles;

- Conheça a experiência de outras organizações que já avançaram em gestão de riscos e as iniciativas da propria organização para lidar com riscos de forma sistematizada em algum departamento ou processo, inteirando-se dos benefícios que estão sendo colhidos;

- Participe de cursos e seminários sobre gestão de riscos, estude os principais referenciais sobre o tema e consulte especialistas;

- Debata sobre como a gestão de riscos pode contribuir para que a organização avance no cumprimento de sua missão e de seus objetivos institucionais.

Passo 3.

Defina papéis e responsabilidades

Os papéis e as responsabilidades de cada grupo de profissionais e de unidades da organização devem ser claramente definidos para que todos entendam os limites de suas responsabilidades e como os seus cargos se encaixam na estrutura de gestão de riscos, permitindo que estejam informados, habilitados e autorizados a exercer seus papéis e responsabilidades no gerenciamento de riscos.

A alta administração e as instâncias de governança têm, coletivamente, a responsabilidade e o dever de prestar contas sobre o estabelecimento dos objetivos da organização, a definição de estratégias para alcançá-los e o estabelecimento de estruturas e processos para melhor gerenciar os riscos durante a realização dos objetivos.

Na prática, a instância máxima de governança toma a decisão e delega a implantação e operação da gestão de riscos aos executivos da gestão, assumindo um papel de supervisão desses processos. Além disso, vale-se dos serviços de asseguração da auditoria interna para monitorar e avaliar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos e controles por toda a organização.

O que você pode fazer para dar esse passo?

- Defina um conjunto de papéis e responsabilidades suficiente para dar início à estruturação da gestão de riscos em linhas de defesa, considerando os contextos interno e externo da organização, a complexidade de suas opera-

ções, o seu perfil de riscos, o sistema de gestão vigente e os recursos disponíveis;

- Considere que gestores são diretamente responsáveis por apoiar a cultura de gestão de riscos e por gerenciar riscos dentro de suas esferas de responsabilidade, conforme os limites de exposição a risco aceitáveis pela organização (*primeira linha de defesa*);

- Avalie se é o caso de atribuir responsabilidades a unidades ou funções para coordenar as atividades de gestão de riscos, fornecer suporte técnico aos gestores e monitorar riscos importantes (*segunda linha de defesa*);

- Busque garantir condições para que a auditoria interna cumpra suas responsabilidades de avaliar se os processos de gerenciamento de riscos e controles operam de maneira eficaz e se os maiores riscos do negócio são gerenciados adequadamente em todos os níveis da organização, bem como de manter os órgãos de governança e a alta administração informados sobre isso (*terceira linha de defesa*).

Passo 4.

Estabeleça a política de gestão de riscos

A estratégia fundamental da gestão de riscos é composta por princípios e diretrizes que orientam a maneira de lidar com riscos na organização, e normalmente é estabelecida na forma de uma política de gestão de riscos, que seja compatível com a estratégia organizacional e dê suporte à sua realização.

A política de gestão de riscos deve explicitar, entre outros aspectos, a justificativa da organização para gerenciar riscos, as responsabilidades pelo gerenciamento de riscos (passo anterior) e o comprometimento de tornar disponíveis os recursos necessários para apoiar os responsáveis pelo gerenciamento dos riscos.

Deve também abordar a forma como são tratados conflitos de interesse e como o desempenho da gestão de riscos será medido e reportado, bem como o comprometimento com a avaliação e melhoria da estrutura e do processo de gestão de riscos.

O que você pode fazer para dar esse passo?

- Conheça as políticas de gestão de riscos de outras organizações e os processos que conduziram a sua elaboração;

- Consulte representantes de partes interessadas internas e externas sobre necessidades e expectativas relativas à gestão de riscos na organização;

- Defina a política e submeta-a a consulta interna e externa;

- Obtenha a aprovação da política pela alta administração;

- Divulgue amplamente a política, contando com a participação da alta administração, de maneira a deixar suficientemente clara a sua importância para o sucesso da organização, no cumprimento dos seus objetivos e na realização da sua missão institucional.

Passo 5.

Defina o processo de gestão de riscos

O processo de gestão de riscos consiste no conjunto de atividades coordenadas destinadas a lidar com eventos que podem afetar os objetivos organizacionais. As etapas clássicas desse processo são reconhecer ou identificar riscos; analisar riscos; avaliar e priorizar riscos; responder aos riscos significativos, mediante controles e outras respostas; e monitorar e comunicar o desempenho da gestão de riscos.

O processo de gestão de riscos deve ser aplicável a ampla gama das atividades da organização em todos os níveis, incluindo estratégias, decisões, operações, processos, funções, projetos, produtos, serviços e ativos, e ser suportado pela cultura e pela estrutura de gestão de riscos da entidade.

O processo de gestão de riscos, portanto, para funcionar de maneira eficaz deve estar integrado aos processos organizacionais, desde o planejamento estratégico até os projetos e processos de todas as áreas, funções e atividades relevantes para o alcance dos objetivos-chave da organização.

O que você pode fazer para dar esse passo?

- Elabore e divulgue amplamente o documento que estabelece o processo de gestão de riscos da organização, considerando os aspectos tratados nos itens seguintes;

- Assegure que durante todas as etapas ou atividades do processo de gestão de riscos haja comunicação e consulta efetivas com as partes interessadas, internas e externas;

- Estabeleça procedimentos e selecione técnicas e ferramentas para identificar, analisar, avaliar e registrar riscos;

- Defina critérios para analisar a significância dos riscos, incluindo a definição de como a probabilidade, o impacto e os níveis de riscos serão estimados, bem como diretrizes para avaliar e priorizar os riscos e selecionar as respostas apropriadas para tratá-los;

- Defina procedimentos para monitorar a ocorrência de riscos e a eficácia das respostas adotadas, bem como para reportar às instâncias de governança e gestão o desempenho do processo de gestão de riscos e os aspectos que necessitam ser aperfeiçoados.

Passo 6.

Identifique os riscos-chave

Riscos-chave são aqueles que podem afetar significativamente o alcance dos objetivos e o cumprimento da missão institucional, a imagem e a segurança da organização e de pessoas. Em razão do impacto potencial que podem ter nos resultados da organização, os riscos-chave devem ser conhecidos pela alta administração.

Identificar riscos-chave requer pensar de forma ampla e examinar cuidadosamente eventos que podem afetar os objetivos da organização, quer se originem dentro ou fora da organização. Deve-se gerar uma lista abrangente de riscos, visto que um risco não identificado não pode ser avaliado e muito menos tratado.

A identificação de riscos deve envolver pessoas com conhecimento sobre o funcionamento da organização e dos ambientes interno e externo, e pode se apoiar em análise de dados históricos, opiniões de especialistas, análises teóricas, entre outras fontes de informação. Isso implica catalogar amplo conjunto de riscos que afetam os objetivos estratégicos e avaliá-los, extraindo aqueles que, pela sua importância, devem merecer a atenção da alta administração e, portanto, devem ser levados ao seu conhecimento.

O que você pode fazer para dar esse passo?

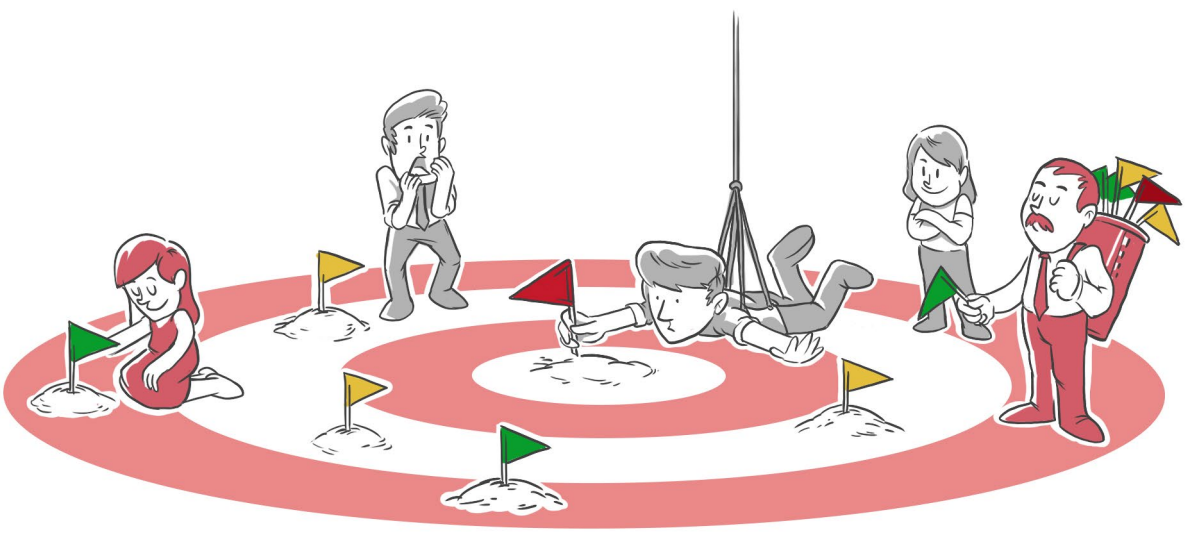
- Levante dados sobre o desempenho da organização, em especial dos processos relevantes que compõem a cadeia de criação de valor para a sociedade e outras partes interessadas;

- Organize oficinas com pessoas que conheçam o funcionamento dos processos e do ambiente no qual opera sua organização, e com representantes de partes interessadas internas e externas, para identificar e avaliar os riscos de cada processo relevante;

- Conte com facilitadores internos treinados para conduzir as oficinas ou busque apoio da auditoria interna ou de especialistas externos;

- Obtenha uma lista abrangente de riscos e avalie a significância de cada um, conforme critérios definidos no passo anterior, registrando todo o processo de identificação e análise;

- Apresente os resultados à alta administração, que decidirá quais devem ser considerados riscos-chave.



Passo 7.

Trate e monitore os riscos-chave

A efetividade da gestão de riscos é consequência da capacidade da organização para selecionar e implementar respostas adequadas para os riscos considerados significativos. Um dos benefícios da gestão de riscos é exatamente o rigor que proporciona ao processo de identificação e seleção de alternativas para responder aos riscos.

O tratamento de riscos envolve a seleção de uma ou mais opções para modificar o nível do risco (a probabilidade ou o impacto) e a elaboração de planos de tratamento que, uma vez implementados, implicarão a introdução de novas respostas a risco ou a modificação das existentes. Selecionar a opção mais adequada envolve equilibrar, de um lado, os custos e esforços do tratamento do risco e, de outro, os benefícios decorrentes.

Os riscos-chave devem ser distribuídos entre diferentes responsáveis de diversas áreas, conforme as condições e recursos de que dispõem para gerenciá-los, os quais deverão implementar as respostas, monitorar sua eficácia e prestar informações periódicas para a alta administração sobre a eficácia do tratamento adotado. Tais informações serão importantes para dar transparência de como as responsabilidades de gerenciamento de riscos estão sendo cumpridas e para aprimorar a tomada de decisão no nível estratégico.

O que você pode fazer para dar esse passo?

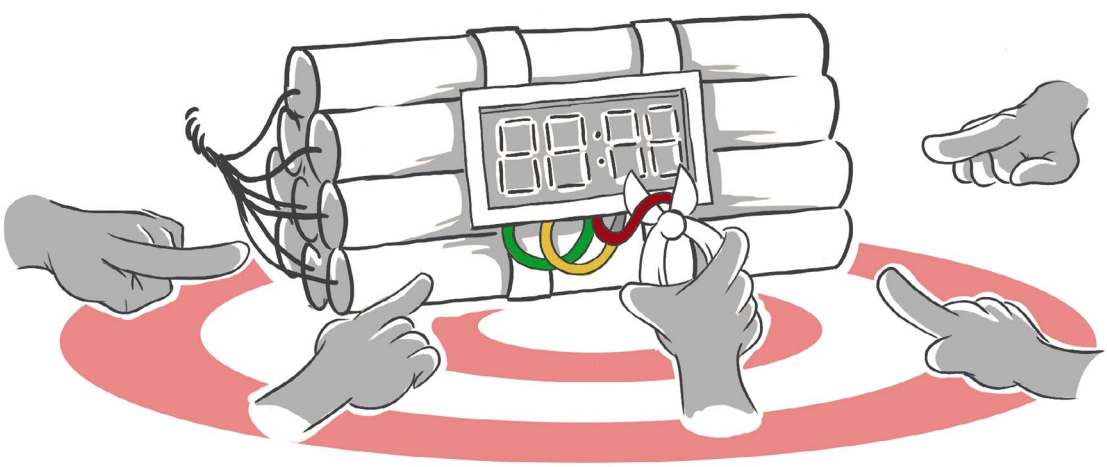
- Defina os gestores dos riscos-chave e atribua formalmente a eles a responsabilidade de gerir um ou mais desses

riscos, observando a política e o processo de gestão de riscos aprovados;

- Estabeleça, considerando esse arranjo, os meios e a periodicidade de reporte — para a alta administração, os órgãos de governança e controle e outras partes interessadas, dos riscos-chave identificados e respectivos planos para seu tratamento, incluindo avaliações de custo-benefício de cada opção de resposta para tratá-los;

- Dê ampla publicidade interna dos riscos-chave, dos seus gestores e das medidas adotadas para tratá-los, pois isso, além de contribuir para aumentar a consciência de todos sobre a importância da gestão de riscos, facilita a obtenção de *insights* para gerenciá-los;

- Comunique às partes interessadas internas e externas sobre os riscos-chave e o desempenho do seu gerenciamento, inclusive nos relatórios de gestão e prestação de contas dirigidos à sociedade e aos órgãos de controle.



Passo 8.

Mantenha canais de comunicação com as partes interessadas

A comunicação sobre assuntos relacionados a riscos deve assegurar que tanto os responsáveis pela implantação do processo de gestão de riscos quanto as demais partes interessadas internas e externas compreendam o contexto, as decisões tomadas e as ações necessárias.

A comunicação e a consulta em ambos os sentidos contribuem para que os pontos de vista das partes interessadas sejam incorporados ao processo de gestão de riscos, enriquecendo-o com novas percepções sobre riscos e medidas de tratamento não identificados internamente.

A alta administração, as instâncias de governança e a auditoria interna devem ter acesso ao registro de riscos da organização, receber alertas e relatórios sobre os riscos-chave enfrentados pela organização, bem como sobre o desempenho e a eficácia das medidas de tratamento adotadas.

Informações sobre a gestão de riscos devem circular pela organização, à exceção daquelas consideradas sigilosas nos termos da lei. Órgãos de controle e cidadãos devem ser informados sobre as medidas adotadas para enfrentar os riscos e aproveitar as oportunidades mais significativas.

O que você pode fazer para dar esse passo?

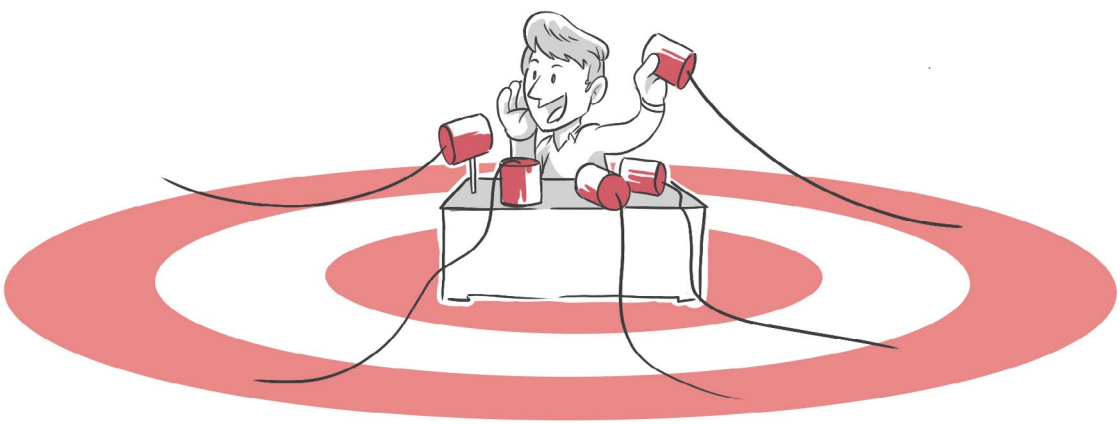
- Identifique as partes interessadas, mapeie seus interesses, suas expectativas e necessidades legítimas, e estime seu poder de influência;

- Assegure que esses aspectos, assim como os diferentes pontos de vista das partes interessadas sejam compreendidos e considerados na definição de critérios para o gerenciamento dos riscos;

- Elabore um plano de comunicação com as partes interessadas em questões de risco e mantenha a alta administração, as instâncias de governança e a auditoria interna informados acerca da execução do plano e das comunicações e consultas realizadas;

- Incorpore informações sobre a gestão de riscos, seu desempenho e sua eficácia aos relatórios de gestão e prestação de contas dirigidos à sociedade e aos órgãos de controle;

- Mantenha informações atualizadas sobre gestão de riscos no sítio da organização na Internet.



Passo 9.

Incorpore a gestão de riscos aos processos organizacionais

A gestão de riscos deve ser parte de todos os processos e da tomada de decisões em todos os níveis da organização. Criar a capacidade para lidar com riscos por toda a organização, de forma estruturada, sistemática e oportuna, amplia a capacidade de criar, proteger e entregar valor, com reflexos positivos sobre a percepção das partes interessadas.

A introdução da gestão de riscos representa uma mudança organizacional e deve ser planejada e implementada como tal, optando-se por uma adoção gradual, que priorize as áreas que gerenciam os processos mais relevantes para sustentar a missão da organização.

Um fator fundamental para o sucesso da gestão de riscos é o patrocínio da alta administração, por meio da alocação de recursos e da comunicação constante, dirigida ao pessoal, sobre a necessidade da gestão de riscos e a importância da participação de todos nessa empreitada. Nesse contexto, é essencial a capacitação de gestores, servidores e colaboradores para a aplicação de princípios, diretrizes e técnicas de gerenciamento de riscos às atividades que estão sob a sua responsabilidade.

O que vocês podem fazer para dar esse passo?

- Utilize um método de priorização para classificar os processos que, devido a sua relevância, terão prioridade na aplicação do processo de gerenciamento de riscos;

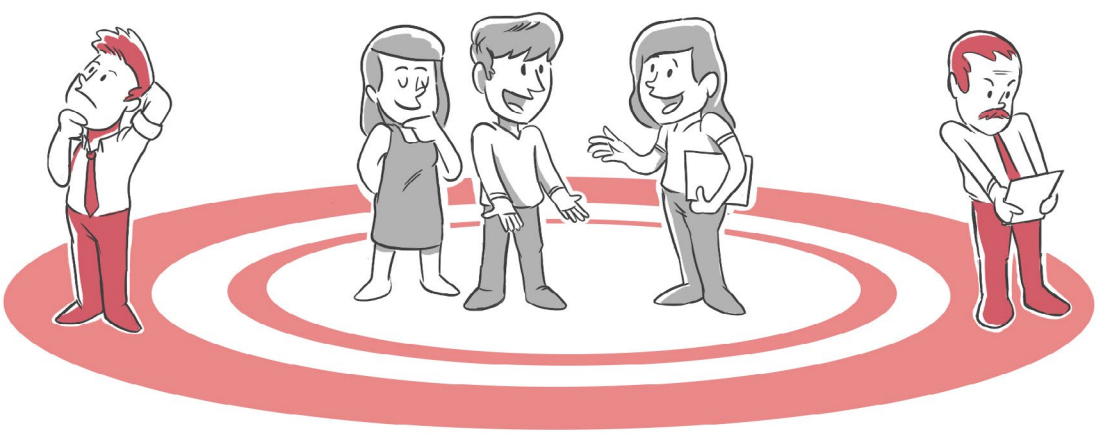
- Elabore um plano e estabeleça um cronograma para incorporar a gestão de riscos aos processos organizacionais, de acordo com a priorização definida;

- Elabore um plano de comunicação para apoiar a expansão da incorporação da gestão de riscos aos processos organizacionais, avisando o que será realizado, quando e como;

- Identifique membros da alta administração que atuarão como promotores nessa etapa e forneça-lhes dados e informações para que possam comunicar-se adequadamente com o pessoal;

- Capacite gestores, servidores e colaboradores para a aplicação de princípios, diretrizes e técnicas de gerenciamento de riscos, de acordo com o plano de expansão;

- Monitore o progresso do plano e mantenha a alta administração informada sobre a sua realização, em contraste com o planejado.



Passo 10.

Avalie e aprimore a gestão de riscos

Avaliar a gestão de riscos consiste em analisar se a política está sendo seguida e se a estrutura e o processo de gestão de riscos estão apropriados às necessidades da organização, considerando os seus contextos interno e externo, a complexidade de suas operações, o seu perfil de riscos, o sistema de gestão vigente e os recursos disponíveis.

Essa avaliação deve ser feita tanto sob a perspectiva da organização como um todo quanto de cada uma das áreas, funções e atividades relevantes para o alcance dos objetivos-chave da organização. Os resultados da avaliação devem servir de base para a tomada de decisão sobre as medidas de adequação.

Podem ser conduzidas autoavaliações pela própria gestão com apoio da segunda linha de defesa, avaliações independentes pela auditoria interna ou uma combinação de ambas, e pode-se fazer uso de modelos de maturidade como o "Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos" do TCU, que tem por objetivos: determinar o nível de maturidade da gestão de riscos da organização; identificar aspectos que necessitam ser aperfeiçoados; e emitir um relatório detalhado sobre os aspectos da gestão de riscos e uma conclusão geral sobre o seu nível de maturidade.

O que você pode fazer para dar esse passo?

- Estabeleça métricas para monitorar o desempenho da gestão de riscos, onde e sempre que for possível, e pa-

drões para documentar as atividades de gestão de riscos da organização;

- Defina o processo de acompanhamento e avaliação da gestão de riscos e as responsabilidades para realizá-las, levando em conta as orientações do passo 3;

- Realize avaliações periódicas da gestão de riscos e selecione medidas de melhorias a implementar na política, na estrutura e no processo de gestão de riscos;

- Mantenha a alta administração informada sobre os resultados das avaliações realizadas, bem como dos planos de ação concebidos para aprimorar a gestão de riscos e do progresso na implementação dos mesmos;

- Incorpore informações sobre avaliações e planos de aprimoramento aos relatórios de gestão e prestação de contas dirigidos à sociedade e aos órgãos de controle.

Conclusão

Ao longo desta publicação foram apresentadas boas práticas para a implementação da gestão de riscos em dez passos, que, se realizados, permitirão à organização pública incorporar a gestão de riscos à sua cultura e às suas atividades. Com uma boa gestão de riscos, a organização obterá aumentos graduais na sua capacidade de gerar, preservar e entregar valor público com desempenho otimizado, alcançando melhores resultados na implementação de políticas públicas e na prestação de serviços de interesse da sociedade.

Se você — responsável pela governança, membro da alta administração ou gestor de órgãos e entidades da administração pública - tem interesse em implantar essas práticas, não deixe de acessar a página de governança do TCU (**www.tcu.gov.br/governanca**), onde encontrará a íntegra do Referencial Básico de Gestão de Riscos e do Roteiro de Avaliação da Maturidade da Gestão de Riscos, bem como ferramentas para aplicá-los.

Gestão de Riscos Avaliação da Maturidade (2018)

http://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/gestao-de-riscos-avaliacao-da-maturidade.htm

Referêncial Básico de Gestão de Riscos (2018)

http://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm

Responsabilidade pelo Conteúdo
Secretaria de Métodos e
Suporte ao Controle Externo (Semec)
Secretaria-Geral de Controle Externo (Segecex)

Responsabilidade Editorial
Secretaria-Geral da Presidência
Secretaria de Comunicação
Núcleo de Criação e Editoração

Projeto Gráfico, Diagramação e Capa
Núcleo de Criação e Editoração

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO
Secretaria de Métodos e
Suporte ao Controle Externo (Semec)
SAFS Quadra 4 Lote 1
Edifício Anexo III Salas 419 e 432
70.042-900 Brasília - DF
Tel.: (61) 3316-7902
seplan@tcu.gov.br

Ouvidoria
Tel.: 0800 644 1500
ouvidoria@tcu.gov.br
Impresso pela Sesap/Segedam

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO TCU

Missão

Controlar a Administração Pública para promover seu aperfeiçoamento em benefício da sociedade.

Visão

Ser reconhecido como instituição de excelência no controle e no aperfeiçoamento da Administração Pública.