# PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS NA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA DE GOVERNO

A gestão de riscos na estratégia de governo era bastante incipiente com poucas ações pontuais. Isto é, a importância deste processo era conhecida, entretanto não existia uma sistematização dos processos e uma implementação efetiva. Um desafio basilar para as organizações é a transição de uma abordagem reativa para uma proativa em relação aos riscos estratégicos. Ao invés de atuar somente após os riscos surgirem, o ideal é identificá-los antecipadamente e mitigá-los, eliminá-los ou transferi-los, especialmente se apresentarem alto nível de criticidade, de acordo com o apetite ao risco da organização. Foi com esse propósito que esta ação foi desenvolvida.

No início de 2023, a Secretaria de Estado de Governo e de Gestão Estratégica (SEGOV) de Mato Grosso do Sul (MS) criou a Superintendência de Inteligência de Dados (SID), com a Coordenadoria de Estudos, Análises e Riscos Estratégicos (CEARE). Conforme registrado no Diário Oficial Eletrônico nº 11.147. O artigo 24 estabelece que a CEARE é responsável por estruturar a matriz de risco estratégico do estado, buscando antecipar ameaças e oportunidades na atuação do governo estadual.

Com base nas práticas de gerenciamento de riscos descritas pela *International Organization for Standardization* (ISO 31000), pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO II), manuais do Tribunal de Contas da União (TCU) e com o apoio da Controladoria Geral do Estado (CGE), foi adaptada às realidades locais das unidades gestoras do Mato Grosso do Sul pela Coordenadoria de Estudos, Análises e Riscos Estratégicos (CEARE) uma metodologia com o objetivo de implementar o gerenciamento de riscos na estratégia de governo partindo do mapa estratégico do estado. Foram identificados os objetivos estratégicos mais relevantes da gestão estadual, os quais constituíram-se como principais fontes de riscos estratégicos. A partir desses objetivos, foram identificadas as principais secretarias (ou unidades gestoras relacionadas) e realizado a gestão de riscos estratégicos, incluindo a identificação, análise qualitativa e quantitativa, tratamento (eliminação, mitigação, transferência ou aceitação) e monitoramento dos tratamentos dos riscos estratégicos.

**Objetivo geral** é transformar a postura reativa, em relação aos riscos, para uma postura proativa com a devida identificação, análise, tratamento e monitoramento dos riscos estratégicos.

**Objetivos específicos**:

a) Identificar em conjunto com os secretários de estado os principais riscos na estratégia de cumprimento dos objetivos estratégicos mais relacionados com sua área;
b) Realizar uma análise qualitativa dos ricos com sua natureza, causas e consequências;

c) Desenvolver uma análise quantitativa em termos de matriz de probabilidade e impacto inerente e residual planejada dos riscos.

d) Implementar e monitorar tratamentos aos riscos de modo que suas probabilidades e impactos possam ser reduzidas para uma criticidade mais aceitável em termos de propensão ao risco.

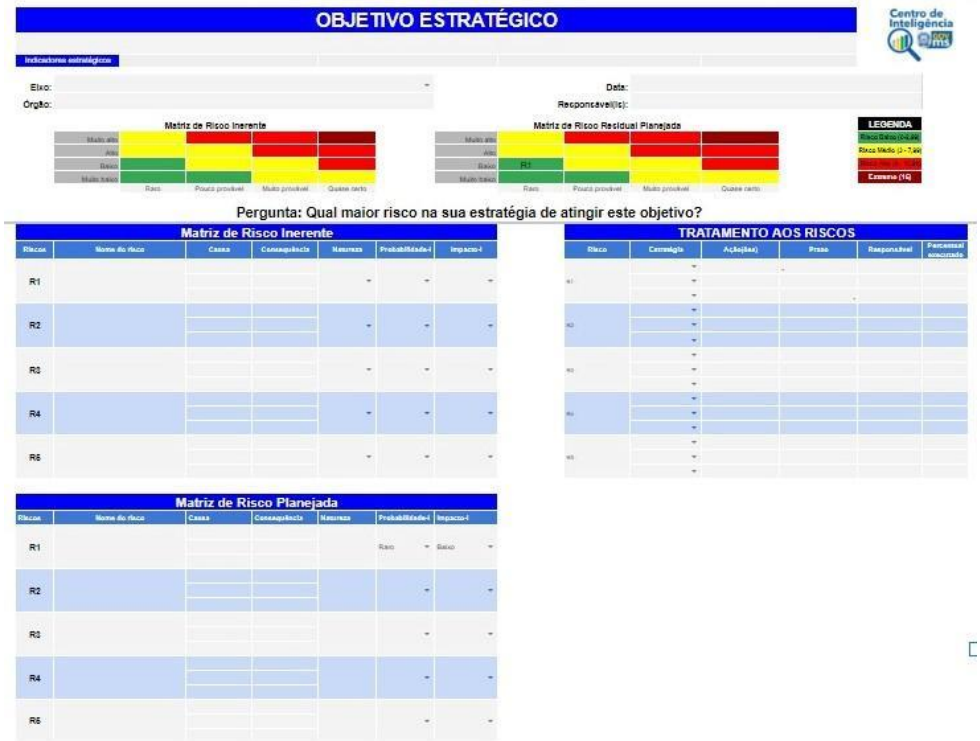
A gestão de riscos na estratégia de governo, na medida que potencializa o cumprimento dos objetivos estratégicos publicados no Plano Plurianual do estado, tem como público-alvo direto as secretarias de estado e indiretamente toda a população do estado de Mato Grosso do Sul.

Essa demanda surgiu das necessidades de modernização na governança pública contemporânea, na medida que os processos, projetos e ações estão cada vez mais permeados de riscos que podem comprometer o cumprimento dos objetivos estratégicos e assim influenciar negativamente toda a sociedade do estado do MS. A Secretaria Executiva de Gestão Estratégica e Municipalismo, por meio da Coordenadoria de Estudos, Análise e Riscos Estratégicos, capacitou uma equipe para realizar entrevistas com a alta gestão de modo a identificar os riscos estratégicos, instrumentalizar e conduzir a unidade gestora em seu tratamento.

Para isso, foram realizadas reuniões com a alta gestão (Secretários, Secretários Executivos, Diretores) ou com a equipe indicada por ela (Superintendente, Coordenador, Analista). Embora o governo tenha uma proposta de transversalidade, optou-se por realizar as entrevistas dos riscos estratégicos com a unidade gestora principal do objetivo estratégico. Além disso, foram analisados os riscos estratégicos dos objetivos estratégicos ligados a programa finalísticos por entender que os demais 5 já estavam incorporados neles.

As reuniões eram conduzidas pelo Coordenador de Estudos, Análise e Riscos Estratégicos e o registro era realizado por meio do instrumento ilustrado na **Figura 1**:

**Figura 1** - Instrumento para análise de riscos estratégicos




Os tópicos abaixo descrevem as etapas realizadas, bem como, os conceitos e escolhas utilizados em cada uma delas.

*ETAPA 1 - IDENTIFICAÇÃO DO RISCOS*

Nessa etapa, são apresentadas ao responsável, os objetivos estratégicos, os indicadores ligados àquele objetivo. Além disso, apresenta-se a definição de risco estratégico: evento, condição ou situação que pode ser positiva ou negativa, interna ou externa, que afetam a estratégia de negócio ou os objetivos estratégicos dos estados. Destaca-se que um risco é diferente de um problema. O problema é uma condição já confirmada e constatada; já o risco poderá ou não acontecer. Devido ao início do processo, foram considerados os riscos negativos ou sejam que possam atrapalhar o alcance dos objetivos estratégicos.

Há alguns instrumentos indicados para a etapa de identificação dos riscos, entretanto, a maioria delas exigia um tempo superior ao disponível. Dessa forma, o condutor conduzia a reunião utilizando a base dessas metodologias, mas direcionado perguntas, como: “Quais são aquelas situações que te tiram o sono quando pensam nesse objetivo estratégico?”; “Nos últimos meses, quais os principais gargalos identificados no seu processo que podem afetar o alcance desse objetivo?”; “Quais os principais fatores que podem atrapalhar para chegar nas metas definidas em seus indicadores estratégicos?’

Com o risco identificado, são determinadas as principais causas e consequências daquele evento e o risco é classificado quanto a sua natureza de acordo com 8 categorias: Governança, Ambiental, Social, Integridade, Imagem, Financeiro, Tecnológico, e Operacional.

*ETAPA 2 – ANÁLISE DO RISCO INERENTE*

Depois de classificados, os riscos são analisados quanto à probabilidade e ao impacto. E para cada nível é atribuído um peso diferente, conforme descrição abaixo:

- Probabilidade: Raro (1); Pouco provável (2); Muito provável (3); Quase certo (4)
- Impacto: Muito baixo (1); Baixo (2); Alto (3); Muito alto (4)

Para essa análise considera-se o impacto e a probabilidade daquele determinado evento (risco) acontecer caso não tenha nenhuma ação sendo executada para evitá-lo ou para reduzir os impactos em consequência dele. Nessa etapa conclui-se a Matriz de Risco Inerente e chega-se na criticidade do risco que é calculada por meio da multiplicação do peso da probabilidade e do impacto de cada risco, conforme figura abaixo:

**Figura 2 -** Matriz de Risco Inerente adotada e suas ponderações

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Muito alto | 4 | 8 | 12 | 16 |
| Alto | 3 | 6 | 9 | 12 |
| Baixo | 2 | 4 | 6 | 8 |
| Muito baixo | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Raro | Pouco provável | Muito provável | Quase certo |

Os riscos são analisados considerando a seguinte escala de criticidade:

- Risco Baixo: 1 e 2
- Risco Médio: 3, 4 e 6
- Risco Alto: 8, 9 e 12
- Extremo: 16

Para aqueles riscos definidos como extremo ou alto, tratamentos são propostos na próxima etapa.

*ETAPA 3 – TRATAMENTO AO RISCO*

O tratamento ao risco são ações preventivas para reduzir a probabilidade de ocorrência do evento, ou seja, buscam minimizar as causas ou que visem reduzir o impacto daquele risco, ou seja, visam minimizar as consequências caso ele ocorra.

São estratégias de tratamento

- Mitigação: ação que visa reduzir impacto e/ou probabilidade de ocorrência operacionalizada pelo Governo;
- Transferência: repasse do risco para terceiros, por exemplo, a contratação de seguros.
- Aceitação: muito comum quando os impactos e/ou probabilidade são baixos e o custo de execução são elevados, determina-se que nenhuma ação será tomada.
- Eliminação: extinção da probabilidade do evento.

Para cada tratamento em execução foram definidos prazos, responsável e percentual executado. Entretanto, como houve a identificação de riscos sem tratamento em execução, abriu-se a proposição de ações necessárias, sejam elas dentro da governança da unidade gestora respondente ou de outra unidade que poderia atuar de forma transversal.

*ETAPA 4 – MATRIZ DE RISCOS ESTRATÉGICOS RESIDUAIS PLANEJADOS*

Nessa etapa, repete-se a mesma análise da etapa 2, porém, considerando a plena execução dos tratamentos em execução e/ou propostas de ações, visando prever se mais ações serão necessárias para a redução da criticidade do risco.

*ETAPA 5 – COMUNICAÇÃO DO RISCO*

Após a matriz de risco construída de cada objetivo estratégico, elabora-se um relatório compilando todas as informações coletadas. O relatório é apresentado ao Conselho de Governança e algumas propostas de ações poderão ser incorporadas no planejamento anual das unidades gestoras por meio do Contrato de Gestão (instrumento de planejamento utilizado pelo estado de Mato Grosso do Sul).

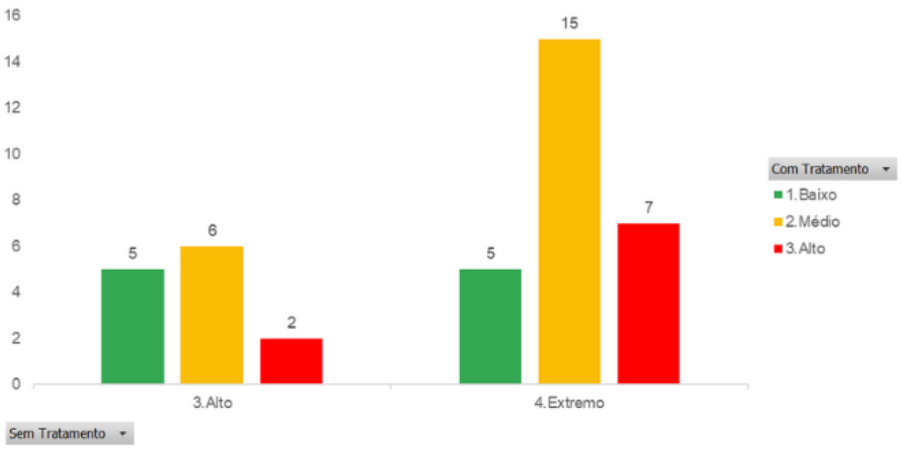
*ETAPA 6 – MONITORAMENTO*

Monitora-se a execução dos tratamentos propostos e novas rodadas de avaliação dos riscos inicia-se.

**Caracterização da situação atual:**

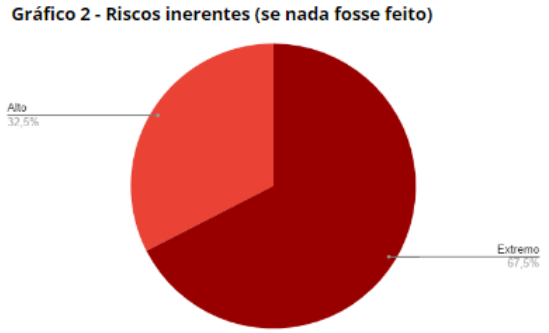
No primeiro ciclo, foram identificados 40 riscos estratégicos, sendo 13 classificados como alto e 27 como extremos. Com a execução dos tratamentos propostos, prevê-se a redução para: 9 riscos altos, 21 médios e 10 baixos. Apenas 2 riscos não tiveram sua criticidade reduzida. **O Gráfico 1**, demonstra o efeito do tratamento na criticidade do risco.

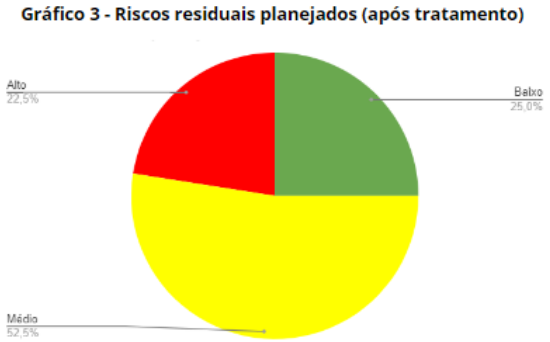
**Gráfico 1** - Efeito do tratamento na criticidade do risco




**Resultados quantitativos e qualitativos concretamente mensurados.**

Foram mapeados **40 riscos inerentes (aquele nível de risco antes de qualquer tratamento)**, sendo **13** classificados com **altos** e **27** como **extremos** (Gráfico 2). Agora, caso seja efetuado a conclusão de todos os tratamentos (em execução e proposto), a criticidade dos riscos reduz **significativamente**, sendo: **9 altos, 21 médios e 10 baixos (**Gráfico 3). Fica evidenciado a importância da execução plena dos tratamentos aos riscos para que a criticidade seja reduzida para um nível mais aceitável.



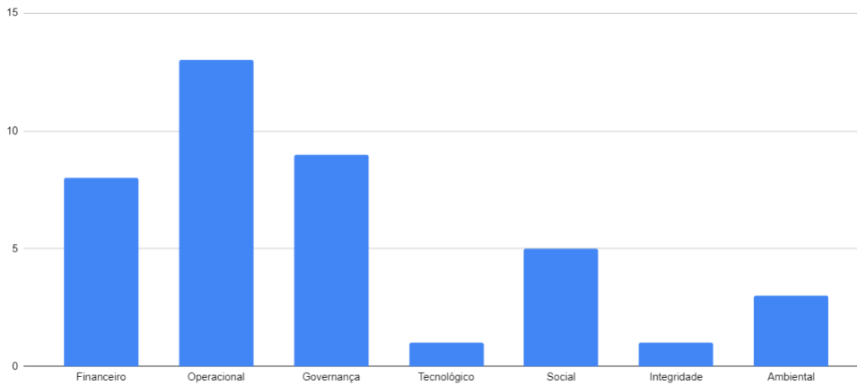




O **Gráfico 2**, demonstra que se nenhum tratamento aos ricos fosse implementado, a criticidade dos riscos estratégicos do estado seria muito elevada, com grande probabilidade de ocorrência e impacto substancial. Isto é, esses riscos muito provavelmente poderiam impedir o cumprimento dos objetivos estratégicos do PPA e por consequência impactar negativamente a população do MS.

Quando os riscos são tratados as projeções de probabilidade e impacto residual já demonstram um nível de criticidade muito mais aceitável para a propensão de risco do estado. 25% dos ricos diminuem sua criticidade para baixo, 52,5% reduzem para médio e alguns extremos reduzem para alto ( 22,5%). Existem

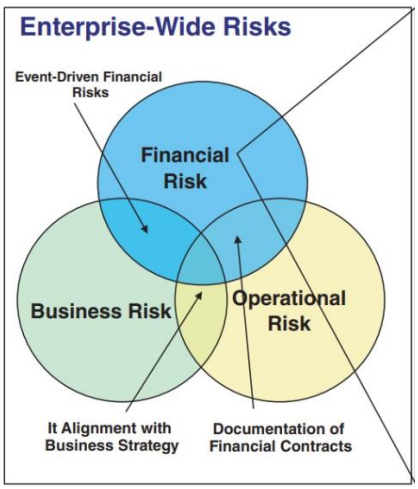
riscos que são externos ao estado e fogem do controle da administração pública estadual no que se refere a probabilidade de ocorrência, entretanto, pode-se trabalhar como tratamentos a mitigação de seus impactos, por esse motivo alguns riscos permanecem ainda enquadrados como Alto. O grande mérito do tratamento dos ricos está justamente na redução de todos os riscos extremos e na diminuição significativa dos riscos altos.

**Gráfico 4** - Distribuição de natureza dos riscos




Já no que tange as naturezas dos riscos identificados, analisados e tratados na execução da estratégia de governo temos os riscos operacionais, financeiros e de governança sendo os mais preponderantes e que aparecem mais vezes nas análises. Um risco pode ser de diversos tipos de natureza, mas na medida que impactam a estratégia e os resultados dos indicadores estratégicos eles podem ser enquadrados como estratégicos. Isso pode ser facilmente observado na Figura 3 de Lam (2017, p. 16)

**Figura 3 -** Riscos Financeiros, operacionais, de negócios e sua relação com estratégicos.




Fonte: Adaptado de Lam (2017, p. 16)

Podemos observar que os riscos podem possuir diversas naturezas e também não estão isolados entre si, eles são interdependentes e se sobrepõem muitas vezes, portanto um risco de determinada natureza quando afeta a estratégia da organização torna-se um risco estratégico

**Elementos inovadores deste processo**

A gestão de riscos estratégicos é considerada uma prática inovadora por promover uma mudança significativa na abordagem tradicional de gestão de riscos dentro da administração pública. Em vez de adotar uma postura reativa, que se limita a responder aos riscos após a sua ocorrência, é proposta uma atitude proativa, focada na antecipação, identificação e mitigação dos riscos antes que eles se concretizem. Isso não apenas minimiza os custos e prejuízos associados, mas também abre espaço para a maximização de riscos positivos, alinhando-se ao apetite ao risco da organização.

**Características inovadoras.**

- Integração Interinstitucional: enfatiza a necessidade de práticas interorganizacionais e interinstitucionais, a gestão de riscos deixa de ser um esforço isolado e passa a envolver uma coordenação entre diversos atores e organizações, essencial para enfrentar problemas complexos que exigem ações coordenadas.
- Foco Estratégico na Tomada de Decisão: integrar a gestão de riscos diretamente nos processos decisórios estratégicos permite decisões mais assertivas.
- Participação de Setores Estratégicos: a incorporação de setores estratégicos na implementação, como sugerido por Silva et al. (2021), demonstra uma inovação metodológica, pois promove maior integração de diferentes órgãos, algo que tende a fortalecer a eficácia e a perenidade dessa abordagem.
- Superação da Abordagem em Silo: A gestão de riscos que transcende a abordagem em silo, evitando a transferência de riscos entre órgãos e o impacto negativo na execução de políticas públicas, representa uma inovação significativa, especialmente em contextos complexos que requerem soluções integradas e colaborativas.

**Referências Bibliográficas ou de Projetos Catalogados ou Validados.**

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. Gestão de Riscos: Diretrizes. Norma Brasileira ABNT NBR ISO 31000. 2. ed. São Paulo: ABNT, 2018.

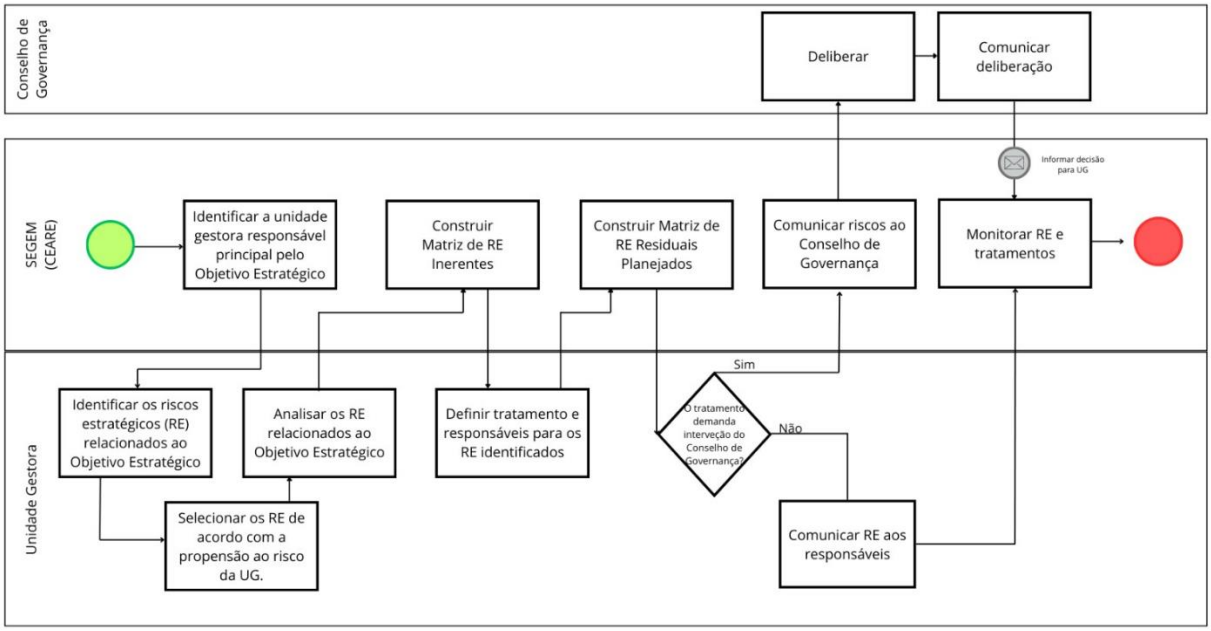
COSO ERM. Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada, 2004

Lam, J. (2017). Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls. John Wiley & Sons

SILVA, D. A. DA et al. Gestão de riscos no setor público: revisão bibliométrica e proposta de agenda de pesquisa. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 4, p. 824–854, 29 dez. 2021.

**ANEXO**

**Figura 4 -** Fluxograma Gestão de Riscos estratégicos




Fonte: elaboração própria

# ELABORAÇÃO

**EDUARDO CORREA RIEDEL**
Governador do Estado de Mato Grosso do Sul

**JOSÉ CARLOS BARBOSA**
Vice-Governador do Estado de Mato Grosso do Sul

**RODRIGO PEREZ RAMOS**
Secretário de Estado de Governo e Gestão Estratégica – SEGOV

**ANA CAROLINA NARDES**
Secretária-Adjunta de Estado de Governo e Gestão Estratégica – SEGOV

**THANER CASTRO NOGUEIRA**
Secretário-Executivo de Gestão Estratégica e Municipalismo – SEGEM

**LEANDRO SAUER**
Superintendente de Inteligência de Dados

**MATEUS BOLDRINE ABRITA**
Coordenador de Monitoramento das Ações Estratégicas

**EQUIPE TÉCNICA**
Bruna Ribeiro Diniz Campos - Vetor/Motriz Trainee
Kemilly Mary de Souza Moraes – Estagiária