

ANO  
2023

# GESTÃO DE RISCOS

DIRETRIZES PARA A APLICAÇÃO DA  
METODOLOGIA DA GESTÃO DE RISCOS NOS  
PROCESSOS DA PREFEITURA MUNICIPAL DO  
GUARUJÁ





PREFEITURA DE  
**Guarujá**  
Estado de São Paulo

**CONTROLADORIA GERAL DO MUNICÍPIO**

# **GESTÃO DE RISCOS**

DIRETRIZES PARA A APLICAÇÃO DA  
METODOLOGIA DA GESTÃO DE RISCOS NOS  
PROCESSOS DA PREFEITURA MUNICIPAL DO  
GUARUJÁ

**COMITÊ INTERNO DE GOVERNANÇA PÚBLICA - CIG**

**VÁLTER SUMAN**

**PREFEITO MUNICIPAL DE GUARUJÁ**

**ZAQUEU ELIAS DA SILVA FERREIRA**

**CONTROLADOR GERAL DO MUNICÍPIO**

**2023**

## **SUMÁRIO**

<i>Introdução.....</i>	<i>03</i>
<i>Conceito.....</i>	<i>04 a 05</i>
<i>Modelo COSO.....</i>	<i>05 a 06</i>
<i>Mapeamento de Processos.....</i>	<i>07 a 09</i>
<i>Análise Swot.....</i>	<i>10 a 11</i>
<i>Mapa de gerenciamento de riscos.....</i>	<i>12</i>
<i>Identificação do Risco.....</i>	<i>13 a 14</i>
<i>Avaliação do Risco.....</i>	<i>15 a 16</i>
<i>Matriz de risco.....</i>	<i>17 a 20</i>
<i>Responsabilidades.....</i>	<i>21 a 22</i>
<i>Monitoramento.....</i>	<i>23 a 25</i>
<i>Conclusão.....</i>	<i>26</i>
<i>Referência Bibliográfica.....</i>	<i>27</i>

## ■ INTRODUÇÃO

A criação deste Manual teve como um dos pilares a nova legislação de contratações públicas, a Lei 14.133/21, e conforme dispõe o seu art. 169 que traz no seu caput a exigência de práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos para as contratações públicas, esta Controladoria, a fim de fomentar, disseminar e implantar a cultura da gestão de riscos decide criar este Manual trazendo os conceitos, práticas, ferramentas e modelos desta nova exigência legal.

Este Manual não visa apenas atender a nova lei de licitações, mas sim, propiciar a boa Governança Pública em toda a estrutura governamental da Prefeitura Municipal do Guarujá. Ademais a promoção desta metodologia também consta nas atribuições do Comitê Interno de Governança Pública da Controladoria Geral do Município.

Importante não esquecermos, que o sistema de governança abrange a todos os servidores, cada qual com seu papel, considerando o conceito de segregação de funções e as três linhas de defesa, que é um modelo criado pelo Institute of Internal Auditors – IIA , que demonstra o sistema de controles internos de uma organização, comunicando os papéis e responsabilidades dos gestores no contexto da gestão de riscos.

## ■ CONCEITO

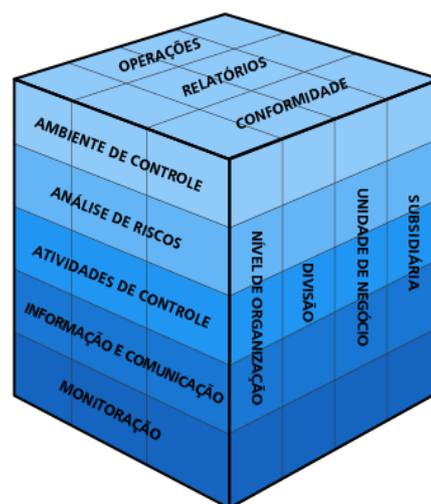
Risco é qualquer situação que pode afetar a capacidade de atingir objetivos. Condição inerente a qualquer atividade, seja ela, pessoal ou profissional. Costuma-se entender “risco” como possibilidade de “algo não dar certo”, mas seu conceito atual envolve a quantificação e qualificação da incerteza, tanto no que diz respeito às “perdas” como aos “ganhos”, com relação ao rumo dos acontecimentos planejados, seja por indivíduos, seja por organizações. Um risco é um evento que, se ocorrer, causará um efeito negativo ou positivo em um ou mais objetivos de uma determinada organização, e no caso de uma Prefeitura, poderíamos citar a não conclusão de uma obra pública, por exemplo.

Portanto, com base neste conceito, podemos afirmar que toda atividade traz em si um risco em maior ou menor grau, e não obstante podemos citar os processos licitatórios e execução de contratos públicos, atividades estas que se encontram inseridas num ambiente repleto de riscos que se não gerenciados de maneira adequada, podem comprometer substancialmente os objetivos dos serviços contratados para com a população. Com efeito, cada decisão tomada ou mesmo eventual omissão, altera consideravelmente a probabilidade da ocorrência de eventos futuros e incertos e, por consequência, reduz ou amplia os riscos a que a organização se expõe.

Para que a organização, neste caso, a Prefeitura Municipal de Guarujá, possa identificar possíveis riscos que poderão comprometer o cumprimento de metas e/ou objetivos. A Prefeitura Municipal do Guarujá deve adotar modelos metodológicos ou ferramentas que possam ser capazes de gerenciar tais eventos e/ou riscos. E nesse contexto, apresentamos a gestão de riscos, que consiste em um conjunto de atividades coordenadas para identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar riscos. Tal modelo visa conferir razoável segurança quanto ao alcance dos objetivos. Relevante mencionar que existem alguns modelos que tratam de gerenciamento de riscos, e entre eles podemos citar: COSO-IC ou COSO I (Internal Control - integrated framework), o Guia GOV 9100 – Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector, o Guia The Orange Book Management of Risk - Principles and Concepts, entre outros. E o modelo padrão que utilizaremos neste Manual é o COSO ERM (Enterprise Risk Management - integrated framework), que é a evolução do COSO I. Contudo ao longo do Manual utilizamos alguns conceitos e técnicas dos demais modelos citados.

## MODELO COSO

O COSO (The Comitee of Sponsoring Organizations) é formado por representantes da American Accounting Association, American Institute of Certified Public Accountants, Financial Executives International, Institute of Managements Accountants e pelo Institute of Internal Auditors, ao qual está ligado a AUDIBRA – Instituto dos Auditores Internos do Brasil, através da FLAI – Federação latino-



americana de Auditores Internos, e sendo que, a metodologia COSO é referência mundial em gerenciamento de riscos e controles internos.

O conceito da metodologia COSO está baseado nas seguintes premissas: Ambiente de Controle; Análise de Riscos; Atividades de Controle; Informação e Comunicação; e Monitoramento, sendo que tais premissas devem estar integradas a todas as unidades da organização e suas respectivas atividades.

Trazendo o conceito para o órgão, significa que a Prefeitura deve propiciar e disseminar a cultura de governança e controle, alinhada com os objetivos estratégicos (programas de governo, e demais planos estratégicos) através do cumprimento de leis e regulamentos (compliance), gerenciando possíveis eventos e/ou riscos.

Gerenciar os riscos é fundamental, e para que possamos fazê-lo, de forma racional e eficiente é necessária a realização de alguns tarefas prévias, entre elas, o mapeamento de processos.

## ■ MAPEAMENTO DE PROCESSOS

O mapeamento dos processos permite um melhor entendimento das atividades, bem como a definição de atribuições e responsabilidades, principalmente quando aspectos interfuncionais estão envolvidos.

Na verdade é simplesmente identificar todas as etapas que devemos percorrer para chegarmos ao nosso objetivo final, cumprindo as regras ao longo deste caminho. E para demonstrar como se faz um mapeamento de processos, utilizaremos como exemplo, a necessidade da construção de uma creche para reduzir o déficit de vagas. Vamos transformar este exemplo em nosso “case” ao longo do Manual. E começaremos convertendo esta demanda ou objeto (construção de creche) em processo, desta forma:

**Objetivo** - Reduzir ou eliminar o déficit de falta de vagas em creche

**Solução** - Construir nova creche, através da contratação de uma empreiteira.

**PROCESSO:** CONTRATAÇÃO DE EMPREITEIRA PARA A CONSTRUÇÃO DE CRECHE

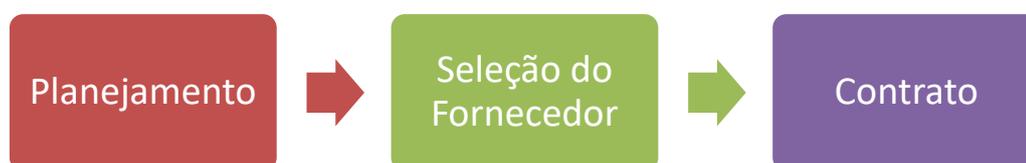
Este processo, que também podemos chamar de projeto, pois, possui um objetivo final, com cronograma e atividades vinculadas, para a sua consecução.

E para sabermos quais riscos ou eventos poderão ocorrer e afetar o objetivo final deste processo é preciso que a Administração conheça primeiramente todas as etapas que

deverão ser executadas, além dos responsáveis por cada uma delas de acordo com o que determina a legislação específica.

Afinal, como poderíamos prever possíveis problemas ou riscos ao longo de um processo se não conhecermos todas as atividades que compõe este processo. Segue abaixo a aplicação do exemplo em questão:

#### MACROPROCESSO DA CONTRATAÇÃO



No Macroprocesso de contratação, existem os subprocessos e suas respectivas atividades, por exemplo, o subprocesso de Planejamento possui regras específicas na legislação com as respectivas atividades obrigatórias, vejamos:

#### METAPROCESSO - SUBPROCESSOS/ATIVIDADES



O desenho acima é um exemplo de como realizar um mapeamento de processos a partir de um macro objetivo convertendo-o em metaprocessos ou micro processos (subprocessos/atividades). A aplicabilidade do mapeamento é fundamental para a boa governança pública e melhoria dos processos internos, além de ser quase um pré-requisito para a identificação de um evento/risco.

O mapeamento de processos permite o conhecimento das principais etapas ou atividades de um processo ou vários deles.

A partir do momento que conhecemos os nossos próprios processos devemos conhecer em que ambiente estamos inseridos. Conhecendo o ambiente seja ele interno ou externo, saberemos nossas deficiências ou virtudes, os perigos que poderemos enfrentar ou até mesmo as oportunidades que poderão surgir, assim será possível nos preparar de forma adequada ao ambiente ao qual estamos inseridos.

E para analisar este ambiente, seja interno ou externo, existe uma ferramenta de gestão conhecida como Análise Swot, da qual conheceremos a seguir.

## ■ ANÁLISE SWOT

A análise Swot nada mais é que: analisar o ambiente interno e externo que orbita a organização (Prefeitura) como também seus pontos fortes e fracos, a fim de se planejar melhor para o enfrentamento dos possíveis riscos a serem identificados. A sigla Swot, é uma abreviação das seguintes palavras em inglês: (Strengths, Oportunities, Weaknesses and Threats), que em português significa FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças).

### ***Matriz SWOT***

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	<b>S</b> Strengths Forças	<b>W</b> Weaknesses Fraquezas
Fatores Externos	<b>O</b> Oportunities Oportunidades	<b>T</b> Threats Ameaças

## Conceito e Aplicabilidade da Matriz Swot

<b>Forças</b> (fator positivo) - <i>Strengths</i>	São variáveis internas controláveis e que proporcionam condições favoráveis para alcançar os objetivos da organização.
<b>Fraquezas</b> (pontos fracos) - <i>Weaknesses</i>	São variáveis internas controláveis e que proporcionam condições desfavoráveis para alcançar os objetivos da organização.
<b>Oportunidades</b> - <i>Opportunities</i>	São variáveis externas não controláveis que podem representar oportunidades para a organização atingir seus objetivos.
<b>Ameaças</b> - <i>Threats</i>	São variáveis externas não controláveis que podem representar ameaças para a organização não atingir seus objetivos.

A seguir demonstramos a aplicação hipotética da técnica Swot em uma organização pública com a análise do seu específico ambiente externo e interno e suas particularidades internas.



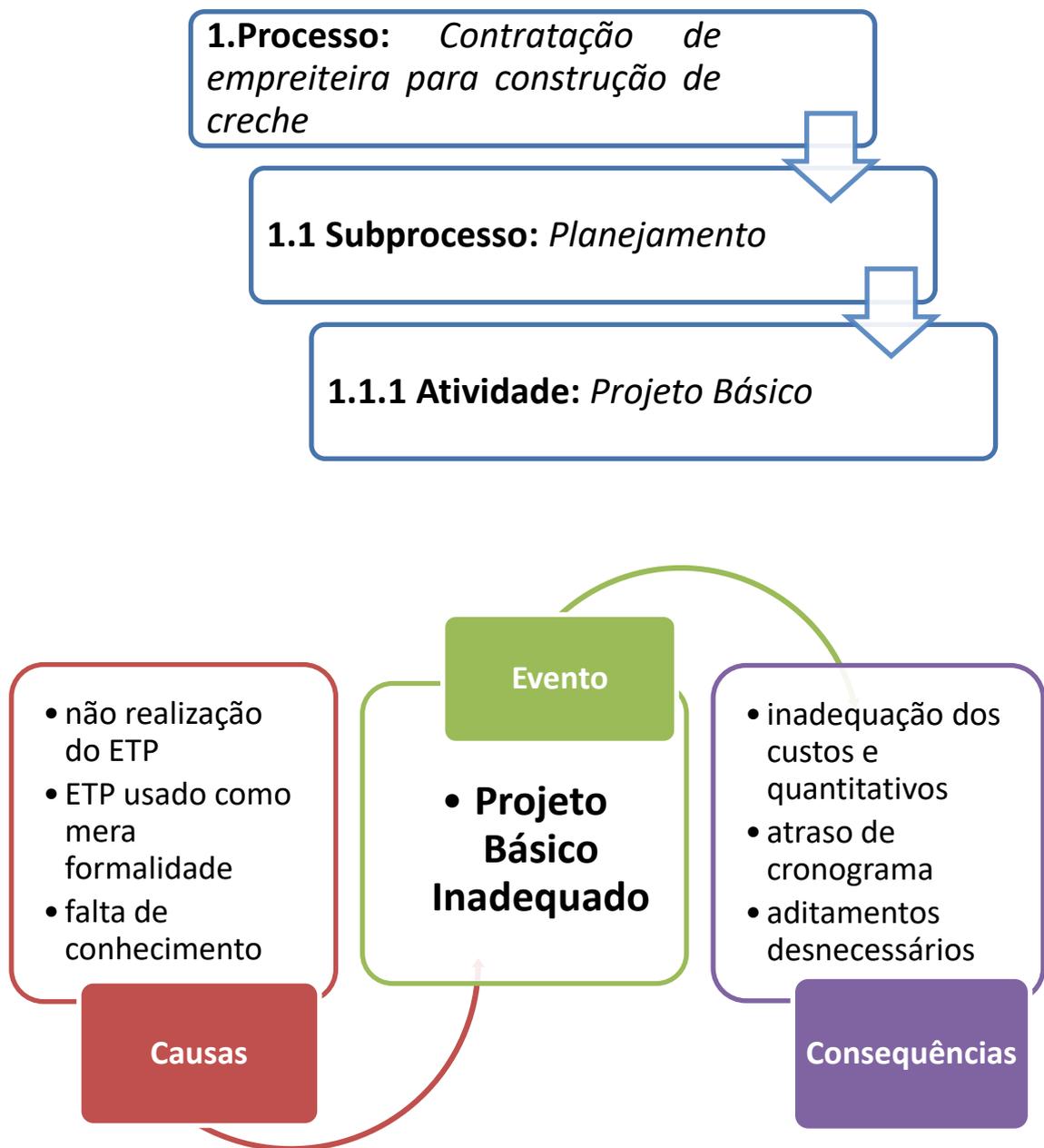
## ■ MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Agora, após apresentarmos o conceito e algumas ferramentas que antecedem e auxiliam no gerenciamento dos riscos, demonstraremos passo a passo como de fato fazemos a gestão de risco através do Mapa de Gerenciamento de Riscos.

O Mapa de Gerenciamento de Riscos deve conter a identificação e a análise dos principais riscos (eventos), consistindo na compreensão da natureza e determinação do nível de risco, que corresponde à combinação do impacto e de suas probabilidades que possam comprometer a efetividade das ações (processos), bem como o alcance dos resultados pretendidos (objetivos). Para cada risco identificado, define-se: a probabilidade de ocorrência dos eventos, os possíveis danos e impacto caso o risco ocorra, possíveis ações preventivas e de contingência (respostas aos riscos), a identificação de responsáveis pelas ações, bem como o registro e o acompanhamento das ações de tratamento dos riscos.

## ■ IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

Vamos retomar o exemplo do Processo da construção da creche, do qual já foram mapeadas todas as suas atividades, e conhecemos do ambiente do qual estamos inseridos, e analisaremos um subprocesso ou atividade na qual poderá ocorrer um evento. A partir da sua identificação, deveremos conhecer sua(s) causa(s), a(s) consequência(s) e a probabilidade de tal evento (risco) ocorrer.



A identificação do risco deve ser descrito em eventos, com suas causas e consequências a fim de que, se possam criar controles compatíveis com o intuito de evitar ou mitigar os riscos. Importante destacar que uma mesma atividade chave pode gerar diversos riscos/eventos.

### **SÍNTAXE DO RISCO**

**Devido a <CAUSA/FONTE>, poderá acontecer <DESCRIÇÃO DA INCERTEZA>, o que poderá levar a <DESCRIÇÃO DA CONSEQUÊNCIA, EFEITO> impactando no/na <DIMENSÃO DE OBJETIVO IMPACTADA>**

## ■ AVALIAÇÃO DO RISCO

Após a identificação do risco deve-se analisá-lo de maneira que se atribua a probabilidade de ocorrência e o impacto das consequências no objetivo.

Esta relação racional entre probabilidade x impacto é feita por meio de uma matriz matemática ou lógica chamada de Matriz de Risco ou Matriz de Severidade, na qual se atribui pesos através de uma escala entre eles. O produto desta relação entre probabilidade x impacto é chamada de Grau de Risco ou Nível de Risco, que é a mensuração matemática da importância do evento.

Importante destacar que não existe uma atribuição de pesos de padrão único ou universal, aqui utilizamos o “bom senso”, a experiência e exemplos de modelos já utilizados por outros órgãos como referência.

### ***ESCALA DE PROBABILIDADE***

	<b>Descrição</b>	<b>Peso</b>
<b>MUITO BAIXA</b>	Evento extraordinário, sem histórico de ocorrência. Evento pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais.	<b>0,05</b>
<b>BAIXA</b>	Evento casual e inesperado, muito embora raro, há histórico de sua ocorrência.	<b>0,2</b>
<b>MÉDIA</b>	Evento esperado, de frequência reduzida, e com histórico de ocorrência parcialmente conhecido.	<b>0,4</b>
<b>ALTA</b>	Evento usual, com histórico de ocorrência amplamente conhecido.	<b>0,6</b>
<b>MUITO ALTA</b>	Evento repetitivo e constante.	<b>0,8</b>

## ESCALA DE IMPACTO

	Descrição	Peso
<b>MUITO BAIXO</b>	Impacto insignificante nos objetivos.	<b>0,05</b>
<b>BAIXO</b>	Impacto mínimo nos objetivos.	<b>0,2</b>
<b>MÉDIO</b>	Impacto mediano nos objetivos, com possibilidade de recuperação.	<b>0,4</b>
<b>ALTO</b>	Impacto significativo nos objetivos, com possibilidade remota de recuperação.	<b>0,6</b>
<b>MUITO ALTO</b>	Impacto máximo nos objetivos, sem possibilidade de recuperação. Evento com potencial de colapso ou fracasso do objetivo.	<b>0,8</b>

A partir do momento que numeramos de forma gradual e matematicamente cada uma das descrições, tanto da escala de probabilidade quanto da escala de impacto, fazemos um cruzamento entre os dados para identificar em qual quadrante se posicionará nosso risco através de uma matriz.

## ■ MATRIZ DE RISCO / TABELA DE SEVERIDADE

		IMPACTO				
		Muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
PROBABILIDADE		0,05	0,2	0,4	0,6	0,8
	0,8	0,04	0,16	0,32	0,48	0,64
	0,6	0,03	0,12	0,24	0,36	0,48
	0,4	0,02	0,08	0,16	0,24	0,32
	0,2	0,01	0,04	0,08	0,12	0,16

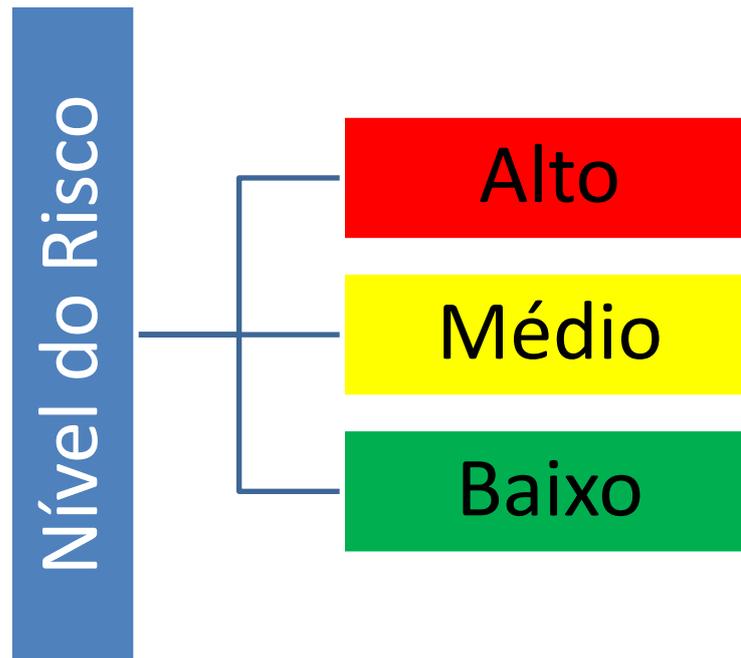
**Figura exemplo 01**

A Matriz apresentada acima é um modelo exemplificativo mais bem elaborado a partir de um peso matemático, mas existem matrizes mais simplificadas ou até mesmo muito mais complexas. Apresentamos abaixo um modelo primário/básico de Matriz de Risco.

Tabela de Riscos / Severidade				
		Impacto		
		Baixo	Médio	Alto
Probabilidade	Baixa	Baixa	Baixa	Média
	Média	Baixa	Média	Alta
	Alta	Média	Alta	Alta

**Figura exemplo 02**

Com a realização do cruzamento na Matriz se identifica o Grau ou Nível de Risco no qual se encontra o evento, que poderá ser categorizado em Baixo, Médio ou Alto de acordo com a sua criticidade. A partir desta categorização serão definidos os controles mais apropriados a serem utilizados no monitoramento destes riscos, a fim de evita-los ou mitiga-los.



Para melhor ilustrar os conceitos até aqui explicitados, aplicaremos a Matriz de Risco utilizando o nosso exemplo da construção da creche.

**Atividade: Projeto Básico**

**Evento/Risco: Projeto Básico Inadequado**

**Probabilidade: MÉDIA – 0,4**

**Impacto: ALTO – 0,6**

**Nível do Risco/Grau do Risco: ALTO – 0,24**

Os riscos ainda podem ser classificados em dois conceitos considerando os controles:

- a) Risco inerente: é o risco que uma organização terá de enfrentar na falta de medidas que a administração possa adotar para alterar a probabilidade ou o impacto dos eventos.
- b) Risco residual: é aquele que ainda permanece após a resposta da administração.

A avaliação de riscos é aplicada primeiramente aos riscos inerentes. Após o desenvolvimento das respostas aos riscos, a administração passará a considerar os riscos residuais. De forma resumida podemos afirmar que, o risco inerente é o produto da probabilidade e do impacto, **antes** de serem implementados os controles, e o risco residual – é o produto da probabilidade e do impacto, **após** a implementação dos controles, ou seja, o nível de risco que permanece depois de as ações terem sido realizadas para minimizar o risco.

Agora que já conhecemos todas as etapas até a identificação e avaliação de um risco, devemos propor respostas aos riscos ou controles compatíveis para que possamos atingir o nosso objetivo. De acordo com a metodologia COSO as respostas ao risco estão classificadas em:

- Evitar – Descontinuação das atividades que geram os riscos. Evitar riscos pode implicar a descontinuação de uma linha de uma atividade ou prática.
- Reduzir/mitigar – São adotadas medidas para reduzir ou mitigar a probabilidade ou o impacto dos riscos, ou, até mesmo, ambos. São procedimentos usuais que envolvem a organização como um todo.

- Compartilhar – Redução da probabilidade ou do impacto dos riscos pela transferência ou pelo compartilhamento de uma porção do risco. Um exemplo disso seria a exigência de um seguro na execução de um contrato.
- Aceitar - Nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos

Estes conceitos remetem aos controles preventivos, e dentre eles podemos citar, como exemplo, os seguintes:

- *Publicação de atos regulamentadores;*
- *Realização de check lists;*
- *Capacitações e treinamentos;*
- *Exigências de cláusulas contratuais;*
- *Padronização de formulários, etc.*

E, também podemos citar os controles contingenciais, que são aqueles utilizados após a ocorrência do evento.

- *Responsabilização de agente público;*
- *Execução de sanções ou penalizações contratuais;*
- *Correções em sistemas;*
- *Contratualização emergencial, etc*

## ■ RESPONSABILIDADES

Ao longo de todo o processo devemos identificar todos os atores responsáveis por cada etapa, afinal todos os servidores possuem alguma responsabilidade pelo gerenciamento de riscos, seja através da disseminação, apoio, controle ou ação. E na cadeia do processo de gerenciamento de risco os pontos-chaves são: a identificação do risco, a avaliação do risco e a resposta ao risco. Portanto para estes pontos sensíveis devemos registrar quais pessoas ficarão a cargo destas tarefas, considerando sempre o princípio da segregação de funções.

Os riscos identificados e avaliados e, que ainda não possuem medidas de mitigação, deverão ser comunicados ao Comitê de Governança Pública no intuito de propor as medidas adequadas para tal evento. Também importante, avaliar se seria pertinente sob o enfoque operacional do custo/benefício, criar controles complementares em relação aos riscos residuais.

Agora podemos dizer que possuímos todas as ferramentas e conceitos para gerenciar os riscos que podem afetar os nossos objetivos, e aplicaremos todos estes conceitos até aqui aprendidos em um modelo de gerenciamento de riscos, comumente feito em uma planilha, também chamado de **Mapa**, como já citado anteriormente. Vale destacar que existem vários exemplos de modelos de mapas para gerenciar riscos, variando de acordo com a complexidade da organização e/ou objetivo e o grau de controle a ser definido.

## ■ MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCO

Atividade	Causa	Descrição do Risco	Consequência	Probabilidade	Impacto	Nível do Risco	Controles

A planilha acima é um exemplo simples, porém prático para gerenciamento de riscos. Agora, vamos aplicar o nosso exemplo (contratação de empreiteira para a construção de uma creche) que nos acompanhou ao longo deste Manual e transportá-lo para a planilha de gerenciamento de riscos (mapa), considerando que já superamos todas as etapas anteriores.

### PREFEITURA MUNICIPAL DO GUARUJÁ

Unidade: Secretaria Municipal de Educação

Processo: Contratação de empreiteira para a construção de uma creche

Subprocesso: Planejamento

Atividade: **Projeto Básico**

Atividade	Causa	Descrição do Risco	Consequência	Probabilidade	Impacto	Nível do Risco	Controles
Projeto Básico	Não realização do ETP	Projeto Básico Inadequado	Inadequação dos custos e quantitativos	MÉDIA	ALTO	ALTO	Aplicação de check list Capacitação
	ETP usado como mera formalidade		Atraso de cronograma				
	Falta de conhecimento		Aditamento desnecessário				

## ■ MONITORAMENTO

Evidentemente que o gerenciamento e o controle dos riscos não são estáticos e tampouco infalíveis no ambiente de sua aplicação, pois seus componentes podem sofrer diversas modificações ao longo do tempo e por isso ele precisa ser monitorado. Essas modificações podem ser causadas pela mudança das legislações, pela chegada de novos profissionais ou agentes públicos, por uma nova estrutura organizacional ou até mesmo pela mudança de objetivos, e com isso as respostas aos riscos, que antes eram eficientes, podem tornar-se inócuas e as atividades de controle podem perder a eficácia ou até mesmo deixar de serem executadas.

Diante dessas mudanças, a organização necessita determinar se o seu gerenciamento de riscos permanece eficaz através do monitoramento. O monitoramento pode ser conduzido mediante atividades contínuas ou de avaliações periódicas.

O monitoramento deve ser contínuo, tanto nas etapas do processo de gestão de riscos, quanto nos riscos e controles levantados, assim como no acompanhamento das ações de mitigação, pois, caso o controle venha a falhar, há uma grande chance de o evento se materializar, independente da sua criticidade.

Portanto a gestão de risco deve ser continuamente monitorada para ajustar e melhorar o seu processo, criando um ambiente organizacional mais eficiente na busca dos seus objetivos, primando pela boa governança.

Para uma melhor visão geral de todo o processo aqui desenvolvido, segue abaixo o resumo de todas as etapas da implantação da gestão de riscos.



O gerenciamento de riscos, consolidado por meio do Mapa de Riscos é um instrumento que apoia o gestor na tomada de decisão e fortalece a profissionalização e a fiscalização dos serviços contratados. Sua prática sistematizada evidencia a maturidade sobre o tema em todas as unidades (Secretarias Municipais), mitigando ou evitando eventos potenciais que podem impactar na entrega dos resultados almejados nas contratações, por exemplo. Por isso, é fundamental a avaliação periódica do documento encartado nos autos do processo administrativo, uma vez que a gestão é viva e dinâmica. Sua atualização, portanto, deve

fazer parte das rotinas das equipes de gestão, pois servirão como fonte orientadora das ações a serem adotadas pela Administração quando da necessidade de avaliar e supervisionar os esforços envidados pelos responsáveis.

Este constante monitoramento, ainda deve detectar mudanças nos contextos externo e interno, utilizando a análise Swot, incluindo alterações nos critérios de risco e no próprio risco (Matriz de Risco), as quais podem exigir a revisão da forma de tratar os riscos e das prioridades.

## ■ CONCLUSÃO

O gerenciamento de riscos é capaz de propiciar uma garantia razoável para a alta Administração (Prefeito e Secretários), que a organização (Prefeitura) está avançando na direção do atingimento dos objetivos e metas estabelecidas e de acordo com os ditames legais.

O gerenciamento de riscos permite ações contínuas de planejamento, organização e controle dos recursos relacionados aos riscos que possam comprometer o sucesso da contratação, da execução do objeto e da gestão contratual.

O mapeamento de riscos pode ser aplicado em qualquer unidade (Secretaria Municipal) da organização (Prefeitura) nos mais diversos processos existentes da estrutura, como por exemplo, na fiscalização de contratos, transferências de recursos, concessão de benefícios, em processos de aquisição e/ou contratação, etc.

E por fim, a gestão de riscos não pode ser interpretada como uma mera burocracia legal, mas sim, como uma ferramenta de gestão com a capacidade de mitigar riscos relevantes ao cumprimento dos objetivos da Administração, ou seja, garantir a entrega de serviços públicos de forma efetiva à população.

## ■ REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

*COSO - Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2007;*

*Gerenciamento de Riscos Corporativos - Evolução em Governança e Estratégia, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, 2017.*

*Gestão de Riscos nas Contratações – diretrizes para a gestão de contratações no TJDF, 2022;*

*Manual de Gerenciamento de Riscos, Universidade Federal do Ceará, 2017;*

*COSO ERM - Enterprise Risk Management Framework: Integrating with Strategy and Performance, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017;*

*Manual de Controles Internos 2ª edição, Abrap - Associação Brasileira de Entidades Fechadas de Previdência Complementar, 2010;*

*Guia de Mapeamento de Processos, PROPLAN – Pró Reitoria de Planejamento – UFSM, 2017;*

*Manual de Referência de Mapeamento de Processos, presidência da república casa civil imprensa nacional, 2018;*

*How the COSO Frameworks Can Help, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2014;*

*Elaborando um Projeto para Implantação da Gestão de Riscos Corporativos, Internal Control Institute.*



PREFEITURA DE  
**Guarujá**  
Estado de São Paulo

**CONTROLADORIA GERAL DO MUNICÍPIO**

# **GESTÃO DE RISCOS**

**DIRETRIZES PARA A APLICAÇÃO DA  
METODOLOGIA DA GESTÃO DE RISCOS NOS  
PROCESSOS DA PREFEITURA MUNICIPAL DO  
GUARUJÁ**

**COMITÊ INTERNO DE GOVERNANÇA PÚBLICA - CIG**

**2023**



PREFEITURA DE  
**Guarujá**  
Estado de São Paulo

### **Controladoria Geral do Município**

End: Via Santos Dumont, 800 - Santo Antônio – Guarujá

Paço Moacir dos Santos Filho, 1º andar.

Telefone: 3308-7102

E-mail: [controladoria@guaruja.sp.gov.br](mailto:controladoria@guaruja.sp.gov.br)