



# Manual de Gestão de Riscos

Administração Pública Municipal de Pedro II  
Pedro II - Piauí

2026



# PREFEITURA DE **PEDRO II**

## **PREFEITA MUNICIPAL**

Elisabete Rodrigues de Oliveira Nunes Brandão

## **VICE PREFEITO**

Carlos José de Oliveira Santos

## **PROCURADORIA GERAL**

Isabel Caroline Coelho Rodrigues

## **CONTROLADOR GERAL**

Mardey Rodrigues Brito

## **SECRETÁRIOS**

Secretaria de Governo Antônio Maciel Alves de Sousa

Secretaria de Administração Osmar Santos Getirana

Secretaria de Comunicação Social Francisco Florindo de Sales Neto

Secretaria de Planejamento e Finanças Jussan de Oliveira Cerqueira

Secretaria de Meio Ambiente e Rec. Hídricos Iara de Carvalho Santos

Secretaria de Agricultura Maria Cleidiane M. de Oliveira

Secretaria de Turismo Valdeci Teixeira de Castro

Secretaria de Cultura e Lazer Maria Irismar de Sousa

Secretaria de Assistência Social Maria Andreia dos Santos Silva

Secretaria do Comércio e Des. Econômico Elissiane Maria Alves Costa

Sec. de Infraestr., Hab. e Des. Urbano e Rural Bárbara Macedo Bezerra

Secretaria de Desporto Thalia Alves Castro Oliveira

Secretaria de Saúde Tatiana Martins Galvão Benício

Secretaria de Educação Helany Max de Sousa Silva

Secretaria de Juventude Matheus de Oliveira Rodrigues

# Manual de Gestão de Riscos



## APRESENTAÇÃO

O atual governo municipal tem buscado assegurar mais eficiência, transparência, integridade e responsabilidade na gestão dos recursos públicos do município de Pedro II. Nesse contexto, a gestão de riscos é considerada fundamental e se consolida como instrumento essencial para o fortalecimento da tomada de decisão e da prevenção de eventos que possam comprometer o alcance dos objetivos institucionais e dos compromissos assumidos com a sociedade local..

Este manual estabelece diretrizes para identificação, análise e tratamento de riscos no âmbito da administração pública municipal, visando melhorar, como já mencionado, a tomada de decisão e, especialmente, a prestação de serviços à população. Sua elaboração está alinhada às boas práticas nacionais, especialmente às orientações do Sistema Tribunais de Contas e aos referenciais de controle interno.

Portanto, tem como finalidade orientar os mais diversos agentes públicos municipais quanto à adoção de práticas sistematizadas de gestão de riscos, promovendo a integração entre planejamento, execução e controle das políticas públicas

Então, é preciso se compreender que o presente Manual de Gestão de Riscos não representa um fim nele próprio, mas antes proporciona uma base de conhecimentos ampla e homogênea sobre o assunto, a fim de desenvolver e consolidar a conscientização acerca da necessidade de expandir a incorporação da gestão de riscos nos processos a cargo do Executivo municipal, como medida indispensável para assegurar melhorias essenciais à governança corporativa e, conseqüentemente, às entregas à sociedade

## SUMÁRIO

<b>1. OBJETIVOS.....</b>	<b>03</b>
<b>2. CONCEITOS BÁSICOS.....</b>	<b>03</b>
<b>3. PRINCÍPIOS BÁSICOS E DIRETRIZES.....</b>	<b>04</b>
<b>4. ATORES DA GESTÃO DE RISCOS.....</b>	<b>05</b>
<b>5. O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS.....</b>	<b>06</b>
5.1 Identificação dos riscos.....	07
5.2 Análise dos riscos.....	08
5.3 Avaliação dos riscos.....	11
5.4 Tratamento dos riscos.....	12
5.5 Comunicação e consulta.....	13
5.6 Monitoramento.....	14
5.7 Melhoria contínua.....	15
<b>BIBLIOGRAFIAS CONSULTADAS.....</b>	<b>15</b>

# Manual de Gestão de Riscos

## 1. OBJETIVOS

No âmbito do Poder Executivo municipal, a gestão de riscos tem o propósito de aumentar a capacidade no enfrentamento das incertezas, auxiliando a tomada de decisão, promovendo razoável segurança no cumprimento dos compromissos assumidos com a sociedade e no alcance das políticas públicas.

Portanto, consitui-se medida indispensável para assegurar melhorias essenciais à governança corporativa e, conseqüentemente, às entregas à sociedade



## 2. CONCEITOS BÁSICOS

A abordagem da gestão de riscos inclui alguns conceitos básicos, apontando-se os seguintes:

**RISCO** é a probabilidade de um evento incerto ocorrer e causar impacto (positivo ou negativo) nos objetivos da entidade, devendo, portanto, ser gerido.

A **GESTÃO DE RISCOS** é o processo contínuo e sistemático de tomada de decisões e solução de problemas, ou o processo de lidar com incertezas no ambiente das políticas públicas. O seu objetivo é aumentar os benefícios e reduzir os custos de atividades cujos resultados são incertos. Portanto, visa identificar, analisar e avaliar possíveis riscos para poder decidir, planejar, executar e monitorar o contexto enfrentado, objetivando minimizar os impactos, ou diminuir a probabilidade que ocorram os riscos.

# Manual de Gestão de Riscos

**APETITE A RISCO** significa o quanto a organização estará disposta a aceitar o risco. Ou seja, até que nível o risco é aceitável, bem como qual é o nível de risco intolerável.

O **CICLO DA GESTÃO DE RISCOS** é a sequência/junção de todas as etapas/fases do processo, sendo elas as seguintes: (1) identificação, (2) análise, (3) avaliação, (4) tratamento e (5) monitoramento do risco.

## 3. PRINCÍPIOS BÁSICOS E DIRETRIZES

São princípios básicos da Gestão de Riscos do município de Pedro II a promoção de um ambiente de trabalho seguro e dinâmico, alicerçar a tomada de decisões, otimizar os ativos físicos e intelectual, aproveitar oportunidades, integrar com eficiência, eficácia e efetividade; e visar melhorias contínuas.

As diretrizes que sustentam o processo de gestão de riscos municipal são as seguintes:

**a) Alinhamento e integração com o sistema de governança e com a estratégia do Poder Público municipal** - essencial integrar a coordenação da implantação e do desenvolvimento da cultura de gerir riscos com o sistema de governança e com a estratégia do Poder Executivo municipal;

**b) Integração de tecnologia, processos e pessoas** - integração desses três elementos no desenvolvimento da gestão de risco na instituição promove, de forma concisa e empreendedora, a cultura, execução e aprimoramento contínuo do gerenciamento dos riscos que podem afetar a instituição no cumprimento dos seus objetivos

**c) Comunicação clara e objetiva a todas as partes interessadas dos resultados de cada uma das etapas do processo de gestão de riscos** - O fluxo de informação clara, tempestiva e objetiva entre as partes interessadas viabiliza o entendimento sobre as etapas no gerenciamento de riscos, facilitando a identificação dos desafios, falhas, oportunidades etc., mantendo os envolvidos conscientes e habilitados para exercerem suas responsabilidades;

# Manual de Gestão de Riscos



**d) Acompanhamento dos riscos estratégicos pelo Prefeito(a)** - Os riscos estratégicos, quando concretizados, geram impacto no município como um todo, podendo causar consequências altamente danosas para a população. Assim, é de suma importância o acompanhamento desses riscos pelo prefeito(a), responsável pela tomada de decisão a nível estratégico.

## 4. ATORES DA GESTÃO DE RISCOS

São aqueles responsáveis por conduzir políticas públicas, programas, projetos, processos ou ações que requeiram identificar os possíveis riscos da atividade considerada e, juntamente com os demais atores envolvidos, analisá-los, avaliá-los, monitorá-los, enfim cuidar da gestão dos riscos identificados, de modo alinhado estrategicamente aos propósitos da Administração Municipal no que tange à consideração dos possíveis impactos, assim como em relação às definições acerca de apetite ao risco.

A gestão de riscos, em todos os casos, é de responsabilidade de todos, não devendo ser apontada como de responsabilidade exclusiva do gestor da atividade considerada, pois é fundamental o envolvimento e a atuação efetiva de toda a sua equipe para a realização de ações conjuntas e interdisciplinares, o que permitirá um processo de gestão mais pleno em contribuições e corresponsabilidades e, portanto, com melhores resultados para a gestão.

# Manual de Gestão de Riscos

## 5. O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

O processo de gestão de riscos no âmbito do Poder Executivo municipal compreende as etapas de identificação de riscos, a análise de riscos, a avaliação, o tratamento de riscos, a comunicação e consulta com partes interessadas, o monitoramento e a melhoria contínua.

Ressalta-se que o processo de gestão de riscos depende, sobretudo, das pessoas. Por isso, é fundamental que cada uma tenha sensibilidade, consciência e compromisso com seu papel nesse contexto, assumindo a responsabilidade pelo sucesso da gestão realizada

Todo esse processo deve ser conduzido, preferencialmente, de forma coletiva, por meio de grupos compostos por pessoas que conheçam o objeto da gestão de riscos. A Controladoria Geral, sempre que solicitada, prestará suporte e consultoria com base na metodologia deste manual.



Fonte: Adaptação ISSO 31000

## 5.1 Identificação dos Riscos

Neste momento, de forma coletiva, se busca reconhecer e descrever os riscos que podem impactar os objetivos a serem alcançados com o gerenciamento pretendido, procurando identificar com clareza as possíveis fontes de riscos.

Para identificar os riscos, a equipe se baseará em dados históricos, análises teóricas, opiniões de pessoas informadas e especialistas. Portanto, recomenda-se a participação de pessoas com conhecimento adequado sobre o objeto de gestão de risco, utilizando ferramentas/técnicas que permitam reunir grande número de dados. São exemplos de técnicas/ferramentas: brainstorming, brainwriting, entrevistas, visitas técnicas, pesquisas etc. Neste ponto, destaca-se a importância de ser um processo inclusivo, em que as pessoas envolvidas expressem sua ótica – quanto mais perspectivas da equipe, mais rico poderá ser o trabalho.

O que pode ajudar na identificação dos riscos?

1. Responder à seguinte pergunta-chave: o que pode atrapalhar o alcance do objetivo/resultado?
2. Considerar os fatores de sucesso para a obtenção dos objetivos – qualquer evento que afete o fator de sucesso potencialmente afeta o objetivo/resultado; e
3. Considerar as principais fontes de riscos: infraestrutura, estrutura organizacional, pessoal, processos, tecnologia, sistemas de T.I e eventos externos.

A seguir se apresenta uma sugestão de planilha para registro do que for decidido na reunião de identificação de riscos.

# Manual de Gestão de Riscos

Planilha para Registro de Resultados de Workshop de Identificação de Riscos

BRAINWRITING	RISCO	PROB.	IMPACTO	NÍVEL	OBERSVAÇÕES	VOTOS	RISCOS PRIORIZADOS

Fonte: Adaptado Manual de Gestão de Riscos do TCE/PI

Na primeira coluna da planilha acima são registrados tudo que vier à mente e que possa atrapalhar o cumprimento do objetivo/resultado, agrupando-se as ideias semelhantes (clusterização). Na segunda coluna, é descrito o risco associado ao que foi registrado na coluna anterior (brainwriting). As linhas em azul servem para a clusterização, demais colunas da tabela serão preenchidas ao longo do processo.

## 5.2 Análise dos Riscos



A finalidade desta fase é compreender o risco e determinar o seu nível, de modo a subsidiar a sua avaliação e eventual tratamento.

A análise dos riscos deverá seguir os seguintes passos:

1. Avaliar o impacto do risco sobre o objetivo/resultado;
2. Avaliar a probabilidade de ocorrência do risco; e
3. Definir o nível do risco com base na matriz probabilidade x impacto.

O impacto é o potencial que o risco tem de comprometer um objetivo, já a probabilidade é a chance desse evento ocorrer dentro do prazo previsto para se alcançar o resultado. Dessa forma, nível do risco é expresso em função dessas duas perspectivas.

# Manual de Gestão de Riscos



Normalmente, são usadas escalas qualitativas de probabilidade e impacto, que podem assumir amplitudes variadas, dependendo do objeto e do grau de precisão na definição dos níveis. A ferramenta mais indicada para combinar essas duas escalas e, a partir delas definir o nível do risco, é a matriz probabilidade x impacto, ilustrada à frente.

## Escala de probabilidade (1 a 5):

- 1. Raro:** acontece apenas em situações excepcionais. Não há histórico conhecido do evento ou não há indícios que sinalizem sua ocorrência.
- 2. Pouco provável:** o histórico conhecido aponta para baixa frequência de ocorrência no prazo associado ao objetivo.
- 3. Provável:** repete-se com frequência razoável no prazo associado ao objetivo ou há indícios que possa ocorrer nesse horizonte.
- 4. Muito provável:** repete-se com elevada frequência no prazo associado ao objetivo ou há muitos indícios que ocorrerá nesse horizonte.
- 5. Praticamente certo:** ocorrência quase garantida no prazo associado ao objetivo.

## Escalas de impacto (1 a 5):

- 1. Muito baixo:** compromete minimamente o atingimento do objetivo; para fins práticos, não altera o alcance do objetivo/resultado.
- 2. Baixo:** compromete em alguma medida o alcance do objetivo, mas não impede o alcance da maior parte do objetivo/resultado.
- 3. Médio:** compromete razoavelmente o alcance do objetivo/resultado.
- 4. Alto:** compromete a maior parte do atingimento do objetivo/resultado.
- 5. Muito alto:** compromete totalmente ou quase totalmente o atingimento do objetivo/resultado.

# Manual de Gestão de Riscos

I M P A C T O	Muito Alto	15	19	22	24	25
	Alto	10	14	18	21	23
	Médio	6	9	13	17	20
	Baixo	3	5	8	12	16
	Muito Baixo	1	2	4	7	11
		RARO	POUCO PROVÁVEL	PROVÁVEL	MUITO PROVÁVEL	PRATICAMENTE CERTO
		PROBABILIDADE				

FONTE: Adaptado Manual de Gestão de Riscos TCE/PI

Destaque-se que o objetivo da matriz é ordenar os possíveis níveis de risco, aos quais são associadas uma estimativa da probabilidade e do impacto, onde são atribuídos valores arbitrários não obtidos por fórmulas matemáticas, devendo-se cuidar para que seja dada mais importância à dimensão impacto, pois esse é o que de fato compromete o atingimento do objetivo.

Outro fator importante, nesta fase, é o conhecimento dos participantes pela gestão dos riscos e pelos processos de trabalhos a eles envolvidos, pois quanto maior o conhecimento da equipe, mais assertiva será a avaliação qualitativa. Além disso, ao avaliar os riscos, devem ser levados em consideração os controles aos quais eles já estão submetidos na situação normal de funcionamento da unidade, sobrando, assim, o risco residual (ou real)

Quando se trata da análise de risco, o gestor deve escolher as técnicas que melhor se adequam aos objetivos, sempre visando agregar valor à tomada de decisão e que não gerem esforços desnecessários ao processo, podendo se socorrer das mais diversas técnicas já existentes.

Por fim, ao concluir a análise é possível se ter uma visão dos níveis de risco de cada um dos eventos identificados, facilitando ao gestor **a priorização e a definição dos riscos que serão, de fato, tratados.**



## 5.3 Avaliação dos Riscos

Na avaliação dos riscos é feita a comparação do seu nível com o limite de exposição a riscos com a finalidade de determinar se ele é aceitável ou se algum tratamento é exigido.

O limite de exposição a riscos representa o nível acima do qual, provavelmente, o risco necessitará de tratamento. O intuito é que, após o tratamento, o nível do risco real fique abaixo do limite de exposição. Esta avaliação contribui para a tomada de decisão em eventual tratamento do risco, porém não constitui em fator determinante, ou seja, cabe ao gestor decidir quais merecerão ações mitigadoras, em face da lista dos riscos ordenados por nível.

A avaliação dos riscos deverá seguir os seguintes passos:

- a) Identificar, na matriz probabilidade x impacto, os riscos cujos níveis estão acima do limite de exposição a risco (faixa vermelha);
- b) Identificar, para os riscos acima do limite, as respectivas fontes, causas e eventuais consequências sobre a organização como um todo;
- c) Identificar os riscos que estão abaixo do limite de exposição;
- d) Para os riscos cujos níveis se encontram na faixa amarela, deverá ser avaliada a necessidade de monitoramento; e
- e) Os riscos cujos níveis se encontram na faixa verde poderão ser aceitos, sem que qualquer providência tenha que ser tomada.

**Portanto, é nesta etapa que se define os determinantes e agravantes do risco, estabelecendo seu nível, e a sua necessidade ou não de tratamento.**

## 5.4 Tratamento dos Riscos

Nessa etapa - tratamento dos riscos - são realizados o planejamento e ações que modifiquem o nível do risco, por meio de respostas que mitiguem, transfiram ou evitem esses riscos.

Ressalte-se que serão tratados apenas os riscos priorizados pelo Controlador Geral, e a partir deles serão levantadas as fontes, causas e consequências associadas aos mesmos.

Medidas de respostas ao risco devem ser concebidas por pessoas que conhecem bem o objeto de gestão de riscos, como também são recomendadas ferramentas que fomentem a identificação de maior quantidade de medidas de resposta, como brainstorming, brainwriting, entrevistas, visitas técnicas, pesquisas etc. A coordenação desse meio fica a cargo do Controlador Geral

O tratamento dos riscos segue as seguintes etapas:

- I. Identificar as causas e consequências dos riscos priorizados;
- II. A partir do levantamento das causas e das consequências, registrar as possíveis medidas de resposta ao risco;
- III. Analisar a viabilidade da implantação dessas medidas (custo-benefício, viabilidade técnica, tempestividade, efeitos colaterais do tratamento etc.);
- IV. Decidir quais serão implementadas;
- V. Elaborar plano de implementação das medidas para inclusão nos planos de ajustamentos municipais.

Ao se tratar os riscos, inicialmente, as medidas devem se concentrar nas fontes e causas do risco (mitigação preventiva), para reduzir a probabilidade de ocorrência ou implantar planos de contingência que amenizem os impactos, na hipótese do risco se concretizar, ou uma combinação de ambos. Ao decidir implantar as medidas de resposta ao risco, devem ser considerados a quantidade e o nível dos riscos mitigados por cada medida, assim como o grau de redução do nível do risco gerado pela medida.

# Manual de Gestão de Riscos

Para as possíveis consequências, devem-se identificar ações que possam ser implementadas para lidar com as mesmas (mitigações atenuantes)

Cuida-se em esclarecer que sempre que se estiver trabalhando com medidas de respostas ao risco as seguintes perguntas podem ser decisivas:

- O que poderia ser feito para diminuir a probabilidade de ocorrência do risco?
- O que poderia ser feito para diminuir impacto do risco no objetivo/resultado?
- É possível fazer algo para transferir o risco?

Por fim, por ser oportuno, dá-se como exemplos de medidas mitigadoras a segregação de funções, as verificações prévias à contratação de terceiros, o redesenho de processos, a realocação de pessoas, a adoção de controles, a avaliação de desempenho, a realização de ações de capacitação, o desenvolvimento ou aperfeiçoamento de soluções de TI, etc. Ademais, elas podem ser adotadas de forma isolada ou conjuntamente, sempre equilibrando os custos e os esforços com os benefícios decorrentes do tratamento.

## 5.5 Comunicação e consulta com as partes interessadas

Refere-se à identificação das partes interessadas e ao compartilhamento de informações relativas à gestão de riscos sobre determinado objeto, observando-se a classificação da informação quanto ao sigilo.



# Manual de Gestão de Riscos



Assim, o objetivo é partilhar essas informações dentro do Poder Executivo municipal para as pessoas certas, da maneira certa e no tempo certo, entre as instâncias de execução, supervisão e decisão, permitindo avaliações mais rápidas e objetivas a respeito dos riscos aos quais está exposta a unidade/órgão. Uma comunicação eficiente reflete nas políticas, na cultura e nas atitudes desejadas e valorizadas pela alta administração.

O fluxo de comunicação pode ser vertical ou horizontal. A vertical ocorre no sentido da base para a cúpula ou vice-versa, proporcionando aos destinatários, dentro de suas respectivas competências e poderes, informação indispensável à tomada de decisão. Por outro lado, a comunicação horizontal é importante para que os riscos de um processo que envolva diferentes unidades sejam igualmente conhecidos por todos para solução integrada do risco.

## 5.6 Monitoramento

O monitoramento compreende o acompanhamento e a verificação do desempenho ou da situação de elementos da gestão de riscos, podendo abranger a política, as atividades, os riscos, os planos de tratamento de riscos, os controles e outros assuntos de interesse.

A finalidade desta etapa é produzir informações confiáveis e tempestivas para a gestão dos riscos da organização, de maneira que decisões possam ser tomadas a tempo e que os objetivos organizacionais não sejam comprometidos por riscos não gerenciados.

Constitui-se em atividade transversal a todas as outras atividades da unidade/órgão, devendo ser inserido na rotina da administração como forma de acompanhar e revisar a gestão de risco. É de responsabilidade preponderante da Controladoria Geral.

## 5.7 Melhoria Contínua

**Compreende o aperfeiçoamento ou ajuste de aspectos da gestão de riscos avaliados no monitoramento.**

Deve ser entendido como processo constante de aprimoramento de toda a gestão de risco, baseado na premissa de que pequenas mudanças incrementais geram grandes resultados ao longo do tempo.

Comporta um ciclo contínuo de definições, medições, análises, melhorias e controles, sempre buscando garantir que a gestão de riscos esteja a mais adequada possível.

## BIBLIOGRAFIAS CONSULTADAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. NBR ISO 31000: Gestão de Riscos: Princípios e Diretrizes. Rio de Janeiro, 2009.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Manual de gestão de riscos do Tribunal de Contas da União. Brasília: TCU, 2018. Disponível em <[https://portal.tcu.gov.br/data/files/B5/B3/05/F4/97D647109EB62737F18818A8/Manual\\_gestao\\_riscos\\_TCU\\_1\\_edicao.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/B5/B3/05/F4/97D647109EB62737F18818A8/Manual_gestao_riscos_TCU_1_edicao.pdf)> Acesso em 02 de março de 2026.

PIAUI. Tribunal de Contas do Estado do Piauí. Manual de gestão de riscos do TCE/PI. Teresina (PI): TCE, 2022. Disponível em <<https://www.tcepi.tc.br/wp-content/uploads/2023/10/Manual-de-Gestao-de-Riscos.pdf>> Acesso em 02 de março de 2026.