



# **PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS ESTRATÉGICOS DO MATO GROSSO DO SUL**

Recomendações de melhorias

---

# PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS ESTRATÉGICOS DO MATO GROSSO DO SUL

Relatório técnico apresentado pelo(a) mestrando(a) Bruna Ribeiro Diniz Campos ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do(a) docente Gemael Chaebo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



Resumo 04

Processo 06

Conceituação 07

Identificação dos riscos estratégicos 08

Análise dos riscos (Avaliação) 09

Tratamento ao risco (Resposta) 10

Comunicação do risco 11

Monitoramento 11

Diagnóstico e recomendações 12

Referências 13

# RESUMO

Assim como nos órgãos federais brasileiro, a Controladoria Geral do Estado (CGE) tem sido a precursora na implementação de Gestão de Riscos nos órgãos do Poder Executivo do Mato Grosso do Sul por meio da Unidade de Gestão de riscos da Diretoria-Geral de Governança e Compliance (CGE/MS, 2024).

Complementar a esse trabalho, foi atribuída, por meio do Decreto nº 16.166, de 25 de abril de 2023, à Coordenadoria de Estudos, Análise e Riscos Estratégicos (CEARE), diretamente subordinada à Superintendente de Inteligência de Dados (SID) da Secretaria Executiva de Gestão Estratégica e Municipalismo (SEGEM), a competência de “estruturar a matriz de risco estratégico do Estado de Mato Grosso do Sul, visando à antecipação de ameaças e de oportunidades na atuação do Governo Estadual” (MATO GROSSO DO SUL, 2023a).

Enquanto a CGE favorece a implementação da gestão de riscos nos órgãos, a SEGEM gerencia os riscos relacionados ao Mapa Estratégico do estado. Esses riscos estratégicos como será abordado nos próximos tópicos podem exigir respostas que dependem da articulação entre dois ou mais órgãos, o que tem sido abordado no governo como pautas transversais.

Embora o processo para a gestão de riscos estratégicos já tenha sido iniciado, ainda não há documentação formal para registro das etapas e gestão do conhecimento dos aprendizados adquiridos.

Nesse sentido, esse produto técnico tecnológico tem como objetivo suprir essa documentação como uma espécie de manual do processo, além, ao final indicar recomendações de melhorias conforme literatura pesquisada.

O contexto utilizado para a identificação dos riscos estratégico são os objetivos do eixos “Desenvolvimento Social”, “Produção, Competitividade e Integração”, “Inovação e Sustentabilidade”, e “Governança e Gestão para Resultados” do Mapa Estratatégico 2024-2027, apresentado na Figura 1.

Figura 6 - Mapa Estratégico do Governo de Mato Grosso do Sul 2024 - 2027



Fonte: Mato Grosso do Sul (2023b, p. 55)

A execução do processo da Gestão de Riscos Estratégicos é realizada pela Coordenadoria de Estudos, Análise e Riscos Estratégicos (CEARE), por meio de reuniões com a alta gestão (Secretários, Secretários-executivos, Diretores) ou com a equipe indicada por esta (Superintendente, Coordenador, Analista). Embora o governo tenha uma proposta de transversalidade, optou-se por realizar as entrevistas dos riscos estratégicos com a(s) unidade(s) gestora(s) principal(is) do objetivo estratégico. Essa relação é apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 - Unidades gestoras participantes na identificação dos riscos atribuídos a cada objetivo estratégico

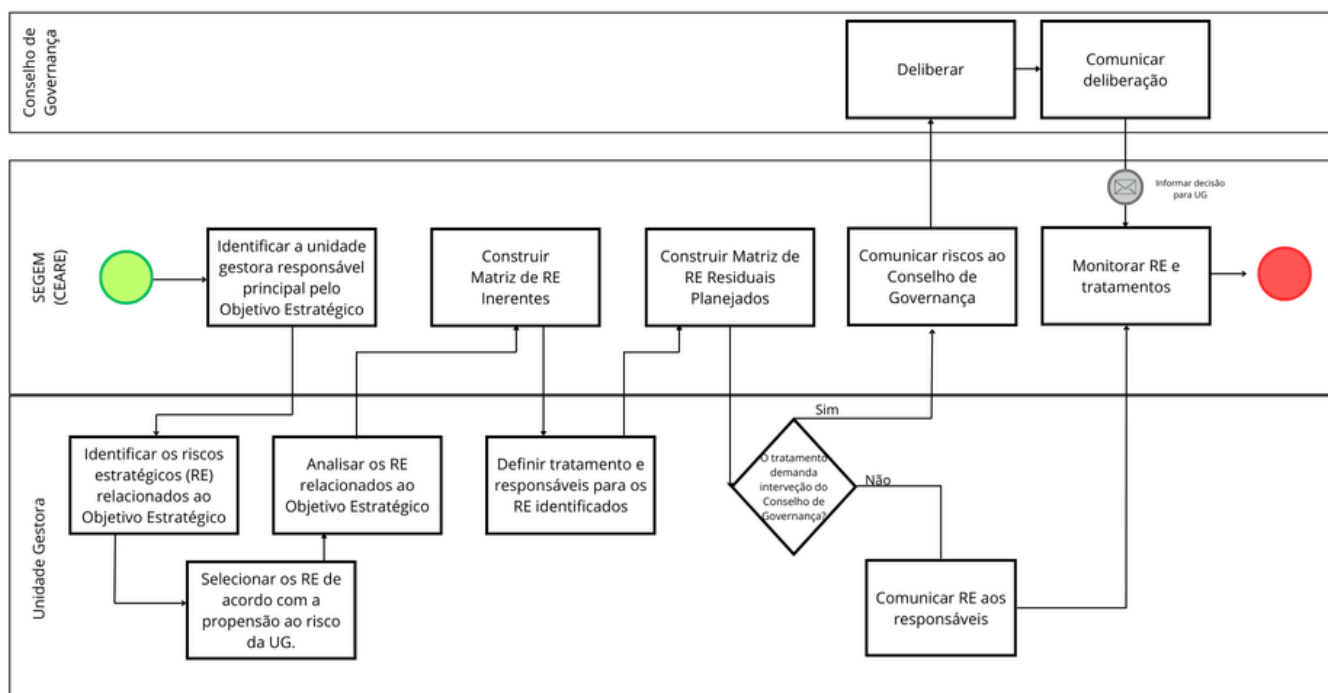
UNIDADE (S) GESTORA (S)	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Secretaria de Estado de Educação (SED)	Garantir o acesso, a permanência e o aprendizagem na educação
Secretaria de Estado de Cidadania (SEC)	Garantir a promoção da cidadania.
Secretaria de Estado de Turismo, Esporte e Cultura (SETESC)	Intensificar a transformação social pelo turismo, cultura, esporte, lazer, e economia criativa.
Secretaria de Estado de Saúde (SES)	Elevar a qualidade e a capacidade de atendimento da saúde, fortalecendo a atenção básica, a regionalização a pesquisa e tecnologia.
Agência de Habitação Popular (Agehab)	Garantir o acesso à moradia digna, adequada e integrada aos serviços urbanos.
Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública (SEJUSP)	Alcançar padrões de referência na segurança pública, ressocialização e reinserção social.
Secretaria Estado de Assistência Social e dos Direitos Humanos (SEAD)	Reduzir a vulnerabilidade dos cidadãos pela assistência social, oportunidades socioeconômicas e pela promoção dos direitos humanos.
Secretaria de Meio Ambiente, Desenvolvimento, Ciência, Tecnologia e Inovação (SEMADESC)	Promover a ampliação, atração, diversificação e interiorização da indústria, agropecuária, comércio e serviços.
Secretaria de Estado de Governo e Gestão Estratégica (SEGOV)	Fortalecer o municipalismo para beneficiar o cidadão e a competitividade regional.
SEGOV	Ampliar a oferta de bens e serviços públicos, mediante parcerias e concessões para o benefício da sociedade
Secretaria de Estado de Infraestrutura e Logística (SEILOG)	Consolidar um sistema logístico multimodal integrado e apto para a escala internacional
SEMADESC	Ampliar a empregabilidade pela capacitação e qualificação da mão de obra.
SEMADESC	Incentivar a agropecuária sustentável com aumento da rentabilidade e boa comercialização da agricultura familiar e pequena produção.
SEMADESC	Aproximar-se da condição de Estado "Carbono Neutro" e de referência em políticas ambientais, gestão de recursos hídricos e energia limpa
SEMADESC	
Fundação de Apoio ao Desenvolvimento do Ensino, Ciência e Tecnologia (Fundect)	Gerar mais valor por meio da ciência, tecnologia e inovação.
SEGOV	Alcançar a excelência na prestação de serviços, com base no Governo Digital e foco no cidadão.
Empresa de Saneamento (SANESUL)	Promover a universalização do esgotamento sanitário e da excelência no abastecimento de água
Secretaria de Estado de Administração (SAD)	Promover uma gestão de pessoas inovadora, centrada no potencial e nas demandas do futuro.
SAD	Tornar a gestão administrativa e operacional do Governo mais moderna, célere e integrada.
SEGOV	
Procuradoria Geral Do Estado (PGE)	Estabelecer uma governança voltada para resultados.
CGE	Consolidar a transparência, o controle das políticas públicas e a gestão de risco na administração estadual
Secretaria de Estado de Fazenda (SEFAZ)	Proporcionar solidez fiscal e ambiente tributário justo e competitivo.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

# PROCESSO

O processo de gestão de riscos estratégicos realizado é sintetizado pela Figura 2, inicialmente a CEARE identifica as unidades gestoras que serão ouvidas para cada objetivo estratégico, durante a reunião com essas unidades são realizadas a identificação, análise e tratamentos aos riscos e após a reunião são comunicados e monitorados. Os riscos que demandam intervenção do Conselho de Governança são comunicados pela CEARE para deliberação. Essas etapas são descritas detalhadamente nos próximos tópicos.

Figura 2 - Síntese da Gestão de Riscos Estratégicos



Fonte: Adaptado do fluxo elaborado pela CEARE (2023).

Para a execução, nas reuniões utiliza-se um instrumento construído pela própria equipe, ilustrado na Figura 3.

Esse instrumento permite que a equipe e os entrevistados visualizassem a construção da matriz de risco, uma vez que foi desenvolvido de forma que, à medida que os atributos necessários fossem preenchidos, esses aparecessem automaticamente na matriz.

Figura 3 - Instrumento utilizado nas reuniões de riscos estratégicos

Fonte: Elaborado pela CEARE (2023).

# CONCEITUAÇÃO

Inicialmente, a pessoa que conduz a reunião realiza uma breve introdução abordando:

## ➤ O instrumento

Apresenta-se ao responsável, os objetivos estratégicos, os indicadores ligados ao objetivo que será analisado na reunião.

## ➤ Escolha pelo uso apenas de riscos negativos

Comunica-se que embora adotasse a definição que abordava riscos positivos, no primeiro ciclo foram considerados apenas riscos negativos, ou seja, que possam atrapalhar o alcance dos objetivos estratégicos.

## ➤ 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 do Estado;

## ➤ Diferenciação de problema

problema é uma condição já confirmada e constatada; já o risco poderá ou não acontecer.

Após essa introdução, algumas etapas são realizadas. A seguir são apresentadas as macro etapas do processo executado conforme a divisão proposta no Ciclo Básico descrito por Hill (2006), ilustrada na Figura 4.

Cabe destacar que essa escolha de apresentação não alterou nem acrescentou atividades ao processo definido pela CEARE, é apenas uma escolha de visualização do processo descrita na literatura vigente.

Figura 4 - Ciclo básico da gestão de riscos



Fonte: Hill (2006, p. 39).

# IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS ESTRATÉGICOS

Após o alinhamento inicial, a equipe condutora preocupa-se em manter os conceitos definidos e o especialista da área – Alta Gestão ou Equipe Indicada – dedicava-se em apresentar as questões de seu campo de conhecimento. Nesse sentido, as reuniões eram conduzidas direcionando perguntas, como:

Quais são aquelas situações que te tiram o sono quando pensam nesse objetivo estratégico?

Nos últimos meses, quais os principais gargalos identificaram 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?

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

Na Figura 5, é destacado de verde o espaço a ser preenchido nessa etapa no instrumento utilizado.

Figura 5 - Parte do instrumento a ser preenchida na etapa de identificação

Matriz de Risco Inerente						
Riscos	Nome do risco	Causa	Consequência	Natureza	Probabilidade-I	Impacto-I
R1				▼	▼	▼
R2				▼	▼	▼
R3				▼	▼	▼
R4				▼	▼	▼
R5				▼	▼	▼

Fonte: Adaptado do modelo elaborado pela CEARE (2023).

A definição de causas, consequências e natureza dos riscos são atributos fundamentais utilizados para determinar as respostas ao risco que será descrita a seguir.

# ANÁLISE DOS RISCOS (AVALIAÇÃO)

Na etapa de análise de riscos, a pessoa especialista da área atribui qualitativamente um grau de probabilidade de ocorrência dos riscos caso nenhuma medida fosse tomada e um grau de impacto negativo no alcance do objetivo estratégico. A esses graus qualitativos era atribuído o valor de um peso, apresentado no Quadro 2:

Quadro 2 -Peso atribuídos às classificações de probabilidade e impacto

Probabilidade		Impacto	
Classificação	Peso	Classificação	Peso
Raro	1	Muito baixo	1
Pouco provável	2	Baixo	2
Muito provável	3	Alto	3
Quase certo	4	Muito Alto	4

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Na Figura 6, é destacado de verde o espaço a ser preenchido nessa etapa no instrumento utilizado.

Vale mencionar a decisão de suprimir os graus qualitativos medianos nas escalas de probabilidade e impacto. Essa escolha foi tomada após visitas de *benchmarking* realizadas pelo coordenador da área, em outros sistemas de gestão de riscos. Durante essas visitas, foi identificado que o ponto médio nas escalas representava uma zona de conforto para os entrevistados, e sua remoção passaria a exigir uma escolha mais assertiva positiva ou negativa por parte deles.

Figura 6 - Parte do instrumento a ser preenchida na etapa de avaliação

Matriz de Risco Inerente						
Riscos	Nome do risco	Causa	Consequência	Natureza	Probabilidade-I	Impacto-I
R1				-	-	
R2				-	-	
R3				-	-	
R4				-	-	
R5				-	-	

Fonte: Adaptado do modelo elaborado pela CEARE (2023).

Ao final dessa etapa, a Matriz de Risco Inerente era concluída. Essa matriz representa a criticidade do risco que é calculada por meio da multiplicação entre o peso da probabilidade e do impacto de cada risco. A Figura 9 ilustrada a multiplicação realizada e o posicionamento do risco na matriz de acordo com sua criticidade.

Figura 7 - Exemplo de Matriz de Risco Inerente

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

Fonte: elaborado pela CEARE (2023).

A criticidade do risco foi definida em quatro níveis atribuída aos resultados das multiplicações e representada na 7 por uma cor de modo a facilitar a visualização. Para os resultados de criticidade foram atribuídas a seguinte classificação:

- Risco Baixo (verde): 1 e 2
- Risco Médio (amarelo): 3, 4 e 6
- Risco Alto (vermelho): 8, 9 e 12
- Risco Extremo (bobina): 16.

# TRATAMENTO AO RISCO (RESPOSTA)

Em sequência, aos riscos classificados como altos ou extremos, são atribuídos ou sugeridos tratamentos. O tratamento ao risco são ações que visam reduzir as probabilidades de ocorrência do evento – atuando nas causas do risco – ou minimizar o impacto caso esse ocorra – atuando nas consequências do risco. As estratégias de tratamento utilizados eram:

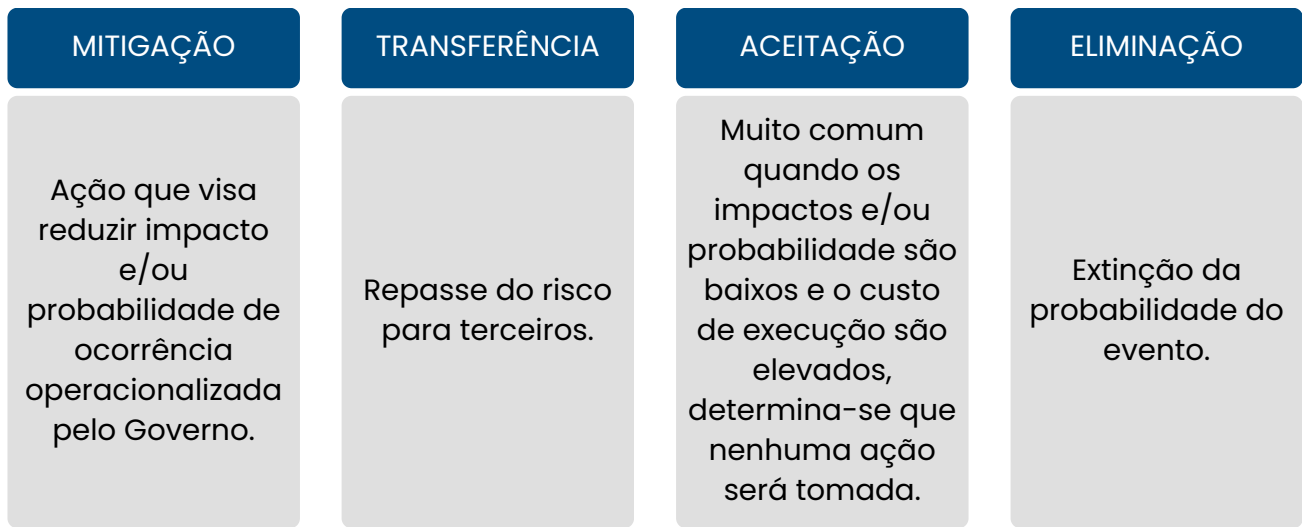


Figura 8 - Parte do instrumento a ser preenchida na etapa de tratamento

TRATAMENTO AOS RISCOS					
Risco	Estratégia	Ação(ões)	Prazo	Responsável	Percentual executado
R1 -	▼				
	▼				
	▼				
R2 -	▼				
	▼				
R3 -	▼				
	▼				
R4 -	▼				
	▼				

Fonte: Adaptado do modelo elaborado pela CEARE (2023).

Na Figura 8, é destacado a parte do instrumento a ser preenchido na etapa de tratamento ao risco.

Para cada tratamento em execução é definido prazo, responsável e percentual executado. Entretanto, como houve a identificação de riscos sem tratamento em execução, abriu-se a proposição de ações necessárias, seja essas dentro da governança da unidade gestora respondente ou de outra unidade que poderia atuar de forma transversal.

Nessa etapa uma adaptação ao processo foi realizada, inicialmente o Conselho de Governança exerceria um papel de caráter informativo e consultivo no tratamento dos riscos, entretanto, como alguns tratamentos sugeridos exigiam a colaboração entre órgãos, o Conselho de Governança passou a assumir um papel deliberativo.

A última parte envolvida na reunião com o especialista, refere-se à construção da matriz de riscos residuais planejados. Repete-se a mesma análise da etapa de avaliação, porém, considerando a plena execução dos tratamentos e/ou propostas de ações, visando prever se mais ações serão necessárias para a redução da criticidade do risco.

## **COMUNICAÇÃO DO RISCO**

Etapa realizada após as reuniões com os especialistas. Os riscos identificados e analisados em todas as unidades gestoras são incorporados a um relatório técnico e esse documento é apresentado ao Conselho de Governança. O Conselho de Governança é um órgão de instância consultiva e deliberativa que atua na coordenação de ações do planejamento, da gestão e das finanças, garantindo a intersectorialidade, a transversalidade, a integração e a efetividade das ações governamentais (MATO GROSSO DO SUL, 2015). O órgão obedece a seguinte composição:

- a) Secretário de Estado de Governo e Gestão Estratégica;
- b) Secretário de Estado de Fazenda;
- c) Secretário de Estado de Administração e Desburocratização;
- d) Procurador-Geral do Estado;
- e) Controlador-Geral do Estado;
- f) Secretário Especial e Consultor Legislativo.

Esse órgão articula para que as ações dos tratamentos de riscos sejam executadas.

## **MONITORAMENTO**

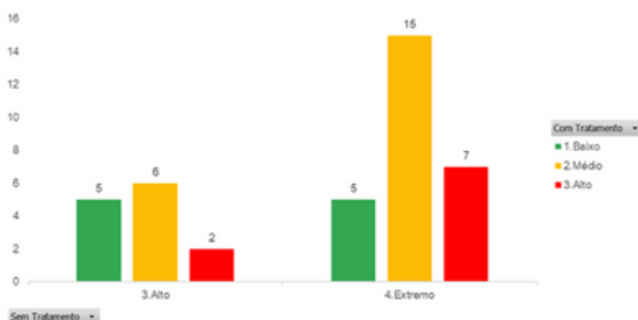
Quando o prazo para a execução de um tratamento está próximo, a equipe técnica solicita à unidade gestora atualizações das ações. Essas atualizações são alimentadas para um painel elaborado na plataforma *Qlick* com o propósito de realizar o monitoramento e fornecer relatórios gerenciais ao Conselho de Governança.

# DIAGNÓSTICO E RECOMENDAÇÕES

Durante a implementação do processo e o monitoramento das ações, a alta de gestão – Secretários, Secretários Executivos e Diretores – demonstrou interesse e abertura para participação nas entrevistas iniciais e atualizações dos status dos tratamentos. Em áreas do Governo, por exemplo a SANESUL, que conheciam a gestão de riscos ou até mesmo já haviam construídos suas próprias matrizes, o processo era mais facilitado.

Ao total foram identificados 40 riscos estratégicos, contemplando todos os objetivos, ligados à programas finalísticos, do Mapa Estratégico do Governo. Treze riscos foram classificados, de forma inerente, como altos e 27 como extremos. Com a previsão de execução dos tratamentos propostos, de forma residual, foram reduzidos a nove riscos altos, 21 médios e dez baixos, sendo que, dois riscos não tiveram sua criticidade reduzida. A Figura 9, demonstra o efeito esperado do tratamento na criticidade dos riscos:

Figura 9 - Efeito dos tratamentos na criticidade do risco



Fonte: Elaborado pela CEARE (2024).

O relatório apresentado ao Conselho de Governança foi tratado com prioridade e, no momento dessa pesquisa o órgão iniciou a coordenação de tratamentos sugeridos, tais como a integração de novos servidores ao trabalho no Governo – *onboarding* – de modo a reduzir os impactos de um dos riscos identificados, as mudanças de equipe.

Visando a melhoria desse processo e principalmente da comunicação e monitoramento dos riscos, algumas melhorias podem ser aplicadas.

Na construção da Matriz de Riscos Estratégicos Residuais Planejados, considere-se os tratamentos plenamente realizados, entretanto, alguns desses tratamentos se encontram em andamento ou são sugestões ainda não implementadas ou em fase de planejamento. Nesse sentido, poderia ser agregada ao instrumento e ao painel de monitoramento uma Matriz Intermediária que considera as reduções das probabilidades e impactos proporcionais à execução dos tratamentos definidos. Essa incorporação favoreceria o acompanhamento da equipe técnica e do Conselho de Governança na mitigação dos riscos.

Além disso, outra possível incorporação ao processo é a classificação das responsabilidades nos tratamentos utilizados no modelo implantado pelo Instituto Nacional Italiano de Estatística (ISTAT), conforme descrito por Scarozza *et al.* (2017):

- Interno: geridas pelo próprio órgão;
- Externo: atribuídas a organizações externas ao Governo;
- Transversais: abordadas por meio da ação de outros órgãos governamentais ou por meio de cooperação entre órgãos (SCAROZZA *et al.*, 2017).

Essa incorporação pode favorecer a visualização mais rápida do Conselho de Governança aos tratamentos que exigem sua deliberação, além, de otimizar o trabalho de monitoramento da equipe técnica.

## REFERÊNCIAS

CONTRALADORIA-GERAL DO ESTADO DO MATO GROSSO DO SUL. **Resolução CGE/MS n. 96, de 9 de fevereiro de 2024**. Aprova o Regimento Interno da Controladoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, MS, 9 fev. 2024.

HILL, S. **Guia sobre a gestão de riscos no serviço público**. 1. ed. Brasília, DF: Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2006.

MATO GROSSO DO SUL. **Decreto nº 14.162, de 22 de abril de 2015**. Cria o Conselho de Governança de Mato Grosso do Sul (CGMS), nos termos que especifica, e dá outras providências. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul, n. 8.905, p. 2, 23 abr. 2015.

MATO GROSSO DO SUL. **Decreto nº 16.166, de 25 de abril de 2023**. Reorganiza a Estrutura Básica da Secretaria de Estado de Governo e Gestão Estratégica (SEGOV), e dá outras providências. Campo Grande, MS: Diário Oficial Eletrônico de Mato Grosso do Sul, 2023.

MATO GROSSO DO SUL. **Lei nº 6.158, de 13 de dezembro de 2023**. Institui o Plano Plurianual do Estado para o período de 2024 a 2027. Diário Oficial do Estado de Mato Grosso do Sul, n. 11.351, supl. I, 14 dez. 2023.

SCAROZZA, D.; ROTUNDI, F.; HINNA, A. **Implementing risk management in the Italian public sector**: hybridization between old and new practices. *International Journal of Public Administration*, v. 41, n. 2, p. 110–128, 2017.

**Discente:** Bruna Ribeiro Diniz Campos, Mestranda  
em Administração Pública

**Orientador:** Gemael Chaebo, Doutor em  
Adminitração.

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

27 de janeiro de 2025

