

O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

Caroline Paludetto Pascuti¹

Graduada em Direito – PUCPR
Graduada em Administração de Empresas – FAE
Especialização em Direito Empresarial – PUCPR
MBA em Gestão Pública com ênfase em Controle Externo – FAE
Analista de Controle – TCEPR

Emerson Zub²

Graduado em Matemática – FAFI/UNESPAR
Graduado em Direito – FAG
MBA em Gestão Pública com ênfase em Controle Externo – FAE
Analista de Controle – TCEPR

Jaqueline Fernandes de Oliveira³

Graduada em Ciências Contábeis e Direito – FESP
MBA em Gestão Pública com ênfase em Controle Externo – FAE
Pós-Graduanda em Direito Empresarial – Faculdade Legale
Assessora Técnica de Conselheiro – TCEPR

Thaiza Conceição Barbosa⁴

Graduada em Direito – Unicuritiba
MBA em Gestão Pública com ênfase em Controle Externo – FAE
Especialista em Direito Civil e Processual Civil – Unicuritiba
Assessora Jurídica de Conselheiro – TCEPR

Wilson de Lima Junior⁵

Técnico em Processamento de Dados – OPET
Graduado em Gestão Pública – UFPR
Graduado em Direito – FESP
MBA em Gestão Pública com ênfase em Controle Externo – FAE
Diretor de Gabinete de Conselheiro – TCEPR

RESUMO

O presente artigo tem o intuito de explicitar o Programa de Implantação do Sistema de Gestão de Riscos no Tribunal de Contas do Estado do Paraná, por meio do qual se almeja obter um conhecimento amplo e detalhado dos processos desempenhados pela instituição para o fim de fomentar a transparência das suas atividades, aumentar a credibilidade e otimizar sua competência. A implementação deste programa foi exemplificada através dos dados de duas unidades do Tribunal

1 Contato: carolpascuti@gmail.com
2 Contato: emerzub@gmail.com
3 Contato: jaquelinecfoliveira@gmail.com
4 Contato: thaizacb@hotmail.com
5 Contato: necojr@hotmail.com

de Contas, a Coordenaria-Geral de Fiscalização – CGF e a Diretoria Jurídica – DIJUR, além destas muitas outras unidades estão envolvidas no programa, com amplo alcance e participação dos servidores, da qual é feita uma análise, tanto quantitativa quanto qualitativa, sobre o atingimento dos objetivos traçados na implementação deste programa.

1 INTRODUÇÃO

As instituições públicas vêm passando por uma transição decorrente de um olhar prospectivo a partir da implementação da administração gerencial⁶ e da exigência de eficiência dessas entidades, diretamente ligada à capacidade, de maneira sistemática, de inovar, evoluir, trazer resultados mais significativos, de conhecer sua capacidade e tirar dela o máximo rendimento quanto ao atendimento das necessidades da população.

Essa exigência de eficiência da gestão pública tem implicado em um movimento de incursão de instrumentos de corporações privadas para melhoria dos processos gerenciais. Um desses instrumentos que vem ganhando notoriedade pela sua grande capacidade de preparar as instituições para tratar das incertezas e contingências é a gestão de riscos.

A gestão de riscos é uma ferramenta que compõe a boa governança administrativa, composta de um conjunto de atividades e mecanismos efetivados para identificar e tratar possíveis contingências que podem impactar nas atividades da organização.

Nos termos da norma ISO 9001:2015⁷, risco é o "desvio positivo ou negativo relacionado ao resultado esperado em um processo, projeto, ou qualquer outro objetivo". No mesmo enfoque, o COSO⁸ estabelece que riscos são "eventos que podem gerar impacto tanto negativo quanto positivo ou ambos". Ratificando a definição, o guia PMBOK⁹ define que "risco é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, terá um efeito positivo ou negativo sobre pelo menos um objetivo do projeto".

6 A administração gerencial caracteriza-se pela existência de formas modernas de gestão pública, modificando os critérios de aplicação do controle dos serviços públicos, as relações estabelecidas entre o Poder Público e seus servidores e alterando, também, a própria atuação da administração, que passa a enfatizar a eficiência, a qualidade e a efetiva concretização do regime democrático, mediante a participação mais intensa dos cidadãos. Conceito de COELHO, Daniela Mello, in: Elementos essenciais ao conceito de administração gerencial. Revista de informação legislativa, v. 37, n. 147, p. 257-262, jul./set. 2000, disponível em <http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/622>.

7 Em 2009, como resultado do esforço da Organização Internacional para Padronização (ISO) em definir um padrão internacional para a Gestão de Riscos corporativos, surge a ISO 31000. Esta norma apresenta princípios, diretrizes e oferece recomendações para o planejamento, implantação e execução de um processo de Gestão de Riscos em organizações públicas ou privadas. Em 2018 a ISO 31000 foi atualizada, a qual foca no papel da Alta Administração que deve garantir que a Gestão de Riscos seja integrada em todos os níveis e setores organizacionais.

8 COSO: *Committee of Sponsoring Organization da National Commission on Fraudulent Financial Reporting*. Em 2004, o COSO divulgou o "Enterprise Risk Management - Integrated Framework" (COSO-ERM ou COSO II), documento referência em Gestão de Riscos corporativos.

9 *Guide to the Project management body of knowledge: PMBOK*

Essa ideia de gerenciamento de riscos é utilizada na esfera privada há certo tempo, a partir do fim do Século XX. Decididamente ganhou força na esfera pública em 2009, através da "ISO 31000:2009 Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes", com versão atualizada em 2018, por meio da qual foram expostos princípios e informações basilares ao planejamento e implantação da gestão de riscos na esfera privada ou na administração pública¹⁰. Ressalta-se que essa norma foi elaborada com o fim de difundir esses valores estabelecidos e diretrizes para a gestão de riscos, aplicáveis aos mais diversos órgãos de diferentes setores.

Nesse contexto, algumas instituições públicas brasileiras instituíram programas de gestão de riscos, como exemplo o Tribunal de Contas da União¹¹, o Superior Tribunal de Justiça¹², o Tribunal Superior do Trabalho¹³, o Conselho da Justiça Federal¹⁴, a Controladoria-Geral da União¹⁵, o Ministério Público da União¹⁶ e o Tribunal de Justiça do Estado do Paraná¹⁷.

Pode-se dizer também que a prática do gerenciamento dos riscos nos Tribunais de Contas fomenta a transparência das suas atividades e, conseqüentemente, aumenta a sua credibilidade, pois, resta evidente a aptidão e disposição para lidar com eventos incertos, sendo possível a identificação de oportunidades e diminuição de danos, bem como atribuição objetiva de responsabilidades, práticas estas que claramente otimizam a competência que lhe é constitucionalmente atribuída. Tendo em vista que a gestão de riscos é um instrumento de efetividade do órgão, por assim dizer, asseveram Fortini e Sherman:

Uma das facetas mais importantes da governança é sua ênfase na prevenção e não na repressão de condutas desviantes. Daí o destaque dado a procedimentos e mecanismos de integridade como gestão de riscos, accountability, transparência, instâncias de auditoria, entre outros. (FORTINI; SHERMAN, 2017, p. 30).

Dentro desse movimento de governança orquestrado no sentido de modernização da gestão pública brasileira, o Tribunal de Contas do Estado do Paraná – TCEPR instituiu o seu Sistema de Gestão de Riscos, que será analisado sob o enfoque prático, efetivamente levado a efeito em nível de execução por esta instituição.

10 ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. NBR ISO 31000: Gestão de Riscos. 2018.

11 Informações disponíveis em: <https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/gestao-de-riscos/>.

12 Informações disponíveis em: https://www.stj.jus.br/static_files/STJ/Institucional/Gestao%20estrategica/6_gestao_riscos_21jun.pdf.

13 Informações disponíveis em: <https://www.tst.jus.br/gestao-de-riscos>.

14 Informações disponíveis em: <https://www.cjf.jus.br/cjf/unidades/estrategia-e-governanca/gestao-de-riscos>.

15 Informações disponíveis em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/aceso-a-informacao/governanca/gestao-de-riscos>.

16 Informações disponíveis em: http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/bitstream/handle/11549/115713/PT_PGR_MPU_2017_78.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

17 Informações disponíveis em: https://www.tjpr.jus.br/destaques/-/asset_publisher/1IKI/content/tribunal-inicia-capacitacoes-para-gestao-e-gerenciamento-de-risc-1/18319?inheritRedirect=false.

2 NORMATIZAÇÃO ACERCA DA GESTÃO DE RISCOS PARA OS TRIBUNAIS DE CONTAS

Com objetivo de fortalecer a atuação dos Tribunais de Contas do Brasil, apreendeu-se necessário solidificar as bases internas das Cortes de Contas, para isso a Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil - ATRICON elaborou uma série de resoluções orientativas acerca das diretrizes de aprimoramento das atividades desses órgãos de controle externo. Uma delas é a Resolução nº 04/2014, na qual se estabelece que:

Assim, a eficiência e a eficácia do Sistema de Controle Interno dos Tribunais de Contas oportuniza a correção de erros e deficiências estruturais, o que possibilita uma atuação mais efetiva por parte do controle externo (ATRICON, Resolução nº 04/2014, Anexo Único, p. 2).

Nesse sentido, tem-se que a partir dessas normativas, confirmou-se a ideia de parametrização para o aprimoramento dos procedimentos e atividades exercidas pelo controle interno da instituição, com vistas a melhorar a sua governança e conseqüentemente o exercício do controle externo.

O aprimoramento buscado exige uma melhoria constante na governança da instituição, que pressupõe um conhecimento amplo e detalhado dos pontos fortes e fracos, das contingências possíveis de serem verificadas, bem como das medidas possíveis de serem executadas para evitar ou mitigar danos e fomentar ou aproveitar oportunidades. Observou-se ser possível o atingimento de tal objetivo com a implantação de um sistema de gestão de riscos.

Ainda, cabe mencionar a Declaração de Vitória, elaborado no XXVII Congresso dos Tribunais de Contas do Brasil, realizado do exercício de 2013, na qual foi abordada a necessidade de desenvolvimento de meios para o eficaz exercício das funções institucionais dos Tribunais de Contas.¹⁸

Na sequência, no ano de 2014, foi publicado pela ATRICON o Marco de Medição do Desempenho - Qualidade e Agilidade dos Tribunais de Contas do Brasil, por meio do qual objetivou-se a verificação da atuação dos Tribunais de Contas, em razão da obediência às boas práticas internacionais e orientações elaboradas pela entidade, sendo um dos critérios de avaliação a utilização da gestão de riscos, conforme bem dispõe a Resolução nº 04/2014: "*os Tribunais de Contas do Brasil, no cumprimento das disposições constitucionais, promoverão a criação de sistemas de controle interno como instrumento de melhoria da governança, da gestão de riscos e do controle interno*".¹⁹

Nesse contexto, apreende-se que a gestão de riscos é um dos componentes da governança, que pode ser entendida como a forma que o poder da instituição será

18 Documento referência do XXVII Congresso dos Tribunais de Contas do Brasil Vitória - ES, 06 de dezembro de 2013, pág 1.

19 RESOLUÇÃO Nº 04/2014 DA ATRICON, ANEXO ÚNICO. Diretrizes, ponto 21, pág 9.

exercido, de que maneira se dará a utilização dos seus recursos, otimização da sua estrutura, bem como decisões baseadas nos seus princípios, com foco no alcance de seus objetivos, que no presente caso, deve ser assegurar o interesse público, por meio das suas atividades de controle.

Com o fortalecimento e real efetividade dos sistemas de controle interno de cada Tribunal de Contas, há de se falar na potencialização na atuação dos órgãos de controle e neste cenário surge a figura da gestão de riscos, por meio da qual são estabelecidos mecanismos para correção de erros nas atividades fim e internas dos Tribunais. O Tribunal de Contas da União – TCU trata do tema sob a seguinte perspectiva:

A sistematização da gestão de riscos em nível institucional constitui estratégia que aumenta a capacidade da organização para lidar com incertezas, estimula a transparência e contribui para o uso eficiente, eficaz e efetivo de recursos, bem como para o fortalecimento da imagem da instituição. (Manual de Gestão de Riscos do TCU, p. 17).

Primeiramente, riscos podem ser compreendidos pela possibilidade de ocorrência de algo, que uma vez materializado, certamente acarretará consequências. Ainda, podem consistir na probabilidade de acontecimentos de fatos, que venham trazer impactos à concretização dos objetivos de uma entidade, organização ou órgão público, ou seja, eventos que podem consistir em danos e perdas ou oportunidade e conveniências. O risco pode ser considerado uma oportunidade de aprimoramento ou identificá-lo pode evitar a ocorrência de um dano. Neste contexto, Marta Dulcélia Ávila traz a seguinte reflexão:

O risco é a possibilidade de que aquilo que é esperado não aconteça, o risco não implicará necessariamente em algo indesejável, já que os resultados em torno do esperado podem apresentar tanto benefícios como malefícios, dependendo se resultado estiver abaixo ou acima do esperado. Assim então, podemos reconhecer o risco como a probabilidade (chance) do indesejado acontecer ou de um evento adverso ao esperado se realizar. (ÁVILA, 2016, p. 183).

Em concordância com as primeiras exposições, as atividades ligadas ao controle do funcionamento do órgão merecem destaque, pois para que os eventos inesperados não afetem negativamente o trabalho, surgiu o instituto da gestão de riscos.

A partir do conceito de riscos, entender o que significa a gestão desses riscos se torna mais simples. Pode-se dizer que consiste em uma parte integrante da governança, em um conjunto de princípios que norteiam o cumprimento dos objetivos estabelecidos pela instituição, atividades devidamente delimitadas, responsabilidades claramente atribuídas, nas quais o intuito é a melhoria contínua do trabalho dos Tribunais de Contas. Acerca deste ponto, o TCU expõe: "A identificação dos riscos deve ser realizada em oficinas de trabalho ou, dependendo do objeto, pelo próprio gestor do risco".²⁰

20 Manual de Gestão de Riscos do TCU, p. 20.

No processo de gerenciamento de riscos, a identificação e controle dos possíveis imprevistos traz notável segurança ao alcance dos objetivos estabelecidos, pois nesse caso, as providências mais adequadas podem ser tomadas a tempo de sua ocorrência, de forma a evitar danos ou oportunizar melhorias.

O gerenciamento dos riscos, além de ser uma das funções da governança, deve ser incorporado pelos Tribunais de Contas, juntamente com sua rotina organizacional, sendo o comprometimento do órgão fundamental para a sua efetividade e prática contínua.²¹

Através de metodologias e da instauração de políticas internas de natureza permanente, faz-se um diagnóstico dos objetivos e estratégias planejados pela instituição, ou seja, analisam-se de maneira mais criteriosa os processos e procedimentos adotados na atuação do órgão, no caso em apreço, nos Tribunais de Contas, no uso de suas atribuições, enquanto órgão de controle externo, com o fim de potencializar o alcance dos resultados pretendidos.

Em concordância com o mencionado, tem-se que outro conceito trazido pela Resolução nº 04/2014 da ATRICON, acerca dos Instrumentos de Eficiência dos Tribunais de Contas:

O agrupamento dos processos de trabalho deve focalizar as rotinas de forma sistêmica, considerando os riscos e relevância para o resultado da gestão, onde todas as áreas da administração atuam na busca de resultados efetivos, traduzidos em produtos ou serviços destinados a clientes internos e externos. (ATRICON, Resolução nº 04/2014, Anexo Único, p. 9).

Nesse contexto, com observância das normas gerais aplicáveis ao gerenciamento de riscos, bem como das especificidades trazidas pela ATRICON, o TCEPR de início ao seu Sistema de Gestão de Riscos.

3 APLICAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE RISCOS NO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

O Sistema de Gestão de Riscos no TCEPR iniciou em abril de 2019, com a criação do Programa Implantação do Sistema de Gestão de Riscos do TCEPR – PROGERI e do Comitê Consultivo do Programa, por meio da Portaria nº 542/19²².

O PROGERI, criado inicialmente com prazo de duração de 18 meses, tem como finalidade maximizar a eficiência do Tribunal de Contas do Estado do Paraná, atribuir responsabilidades, auxiliar a tomada de decisões, assegurar o cumprimento dos objetivos estratégicos e institucionais da Corte, bem como agregar valor por meio

21 O Decreto nº. 9.203/2017 traz a seguinte definição de "Governança Pública":
Art. 2º Para os efeitos do disposto neste Decreto, considera-se:
I - governança pública - conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade;

22 Publicada no DETC 2033, de 05 de abril de 2019.

da melhoria permanente dos processos de trabalho diminuindo vulnerabilidades e reforçando as fortalezas da instituição.

O Comitê Consultivo do Programa é formado pelos titulares da Diretoria Geral, da Diretoria de Planejamento, da Escola de Gestão Pública e do Controle Interno²³, sendo encarregado da aferição do cumprimento dos objetivos e atividades do Programa.

Mediante a Portaria nº 591/19²⁴, foi criada a Comissão de Gestão de Riscos, presidida pelo Diretor Geral do TCEPR e composta por servidores indicados pelos conselheiros, tendo por missão a avaliação dos resultados obtidos pelo Programa.

Por sua vez, a definição da Política de Gestão de Riscos e o Núcleo de Gestão de Riscos foram instituídos através da Resolução nº 72/19²⁵, relatada pelo Conselheiro Ivens Zschoerper Linhares e aprovada por unanimidade pelo Tribunal Pleno do TCEPR em 12 de julho de 2019.

A Política de Gestão de Riscos do TCEPR define os objetivos, as diretrizes, os princípios, as instâncias responsáveis pelo Sistema de Gestão de Riscos, sua implantação e o processo de gerenciamento de riscos.

O Núcleo de Gestão de Riscos é unidade vinculada à Presidência²⁶, cuja função é ser a unidade central de coordenação, supervisão e suporte do processo de gerenciamento de riscos, avaliando e propondo mudanças Sistema de Gestão de Riscos, monitorando riscos-chave e oportunidades, propondo limites de exposição a riscos, apreciando planos de resposta preventivo e/ou contingenciais elaborados pelos gestores de riscos e assessorando a Presidência e a Comissão de Gestão de Riscos.

Em setembro de 2019 foi disponibilizado o Manual de Gestão de Riscos²⁷, documento essencial à implantação do Sistema de Gestão de Riscos, dando publicidade a objetivos, diretrizes, princípios e conceitos indispensáveis ao bom funcionamento dos processos de gerenciamento e de gestão de riscos, explanando as competências das instâncias responsáveis pelo sistema e descrevendo atividades que possam identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar riscos, bem como para oferecer orientações específicas ao início da gestão interna de riscos no Tribunal de Contas e auxiliar na padronização, formalização e institucionalização do processo.

Além do Manual de Gestão de Riscos, foram disponibilizados diversos materiais, tais como planilhas, mapeamentos e roteiros, para dar suporte à implementação da gestão de riscos no TCEPR.

O PROGERI contou até o momento com a participação direta de 106 servidores do Tribunal de Contas nas reuniões técnicas de gerenciamento de riscos e gerou uma

23 As informações sobre a estrutura e as atribuições de cada uma dessas unidades constam do Regimento Interno do TCEPR, disponível em: <https://www1.tce.pr.gov.br/multimidia/2020/7/pdf/00347285.pdf>

24 Publicada no DETC 2041, de 17 de abril de 2019.

25 Disponível em: <https://www1.tce.pr.gov.br/conteudo/resolucao-n-72-de-3-de-julho-de-2019/322903/area/249>

26 Resolução nº 72/2019 do TCEPR, art. 8º, § 4º.

27 Disponível em: <https://www1.tce.pr.gov.br/multimidia/2019/10/pdf/00340956.pdf>

verdadeira cultura institucional no que diz respeito ao tema, com a identificação de 512 riscos e a proposição de 431 ações de mitigação, das quais 223 já se encontram implementadas, conforme tabela a seguir:

Tabela 1

	UNIDADES SUBORDINADAS À DG	UNIDADES SUBORDINADAS À CGF	TOTAL
Riscos Levantados	357	155	512
Ações de Mitigação	278	153	431
Ações Implementadas	161	62	223
Nº de Participantes	72	34	106

Fonte: autores

No Tribunal de Contas do Estado do Paraná as atividades administrativas são desempenhadas pelas Diretorias, subordinadas à Diretoria-Geral, conforme artigos 147, §1º, primeira parte, do Regimento Interno. Já as atividades técnicas são realizadas pelas Coordenadorias, subordinadas à Coordenadoria-Geral de Fiscalização, nos termos do artigo 147, §1º, segunda parte, do Regimento Interno. A Diretoria-Geral e a Coordenadoria-Geral de Fiscalização subordinam-se exclusivamente ao Presidente do TCEPR e são unidades administrativas superiores na estrutura da Corte, de modo que todas as demais unidades se encontram subordinadas a uma delas, sendo as unidades fiscalizatórias subordinadas à Coordenadoria-Geral de Fiscalização e as unidades administrativas subordinadas à Diretoria-Geral²⁸.

Nas unidades subordinadas à Diretoria-Geral, foram tratados os seguintes processos/atividades²⁹:

Tabela 2

UNIDADES	OBJETO
GP	Passagens aéreas
DA DF	Compras Diretas
DA CI	Almoxarifado
DG DA CI	Obras Solário
DG DA	Termos de Cooperação

28 Conforme art. 147, §2º do Regimento Interno do TCEPR. As informações sobre a estrutura e as atribuições de cada uma dessas unidades constam do Regimento Interno do TCEPR, disponível em: <https://www1.tce.pr.gov.br/multimedia/2020/7/pdf/00347285.pdf>

29 As siglas encontram-se discriminadas em glossário.

UNIDADES	OBJETO		
DTI	Comissão de Estratégia, Plataforma "low code", Links Internet e Impactos da COVID – Trabalho remoto durante o Teletrabalho.		
CI	Análise das aquisições de bens e contratações de obras e serviços		
DF	Processo de Pagamento e Retenção de ISS		
DP	Distribuição de processos nos casos de afastamento de Membros e Autuação de Recursos		
DGP	Folha de pagamentos de servidores e estagiários e Serviços Odontológicos		
DCS	Atendimento de demanda externa de veículo de comunicação em tempo hábil e Processos em trâmite no tribunal transformados em notícia		
DIJUR	Contencioso e audiências		
EGP	Organização de cursos <i>online</i> , Programa de Capacitação do Controle Social e Elaboração de Cursos Ao vivo (<i>Lives</i>)		
DIPLAN	Gestão da Estratégia e Elaboração de Relatório de Atividades do TCEPR (encaminhado para a Assembleia Legislativa do PR)		
Ouvidoria	Reclamação e Pedidos de Acesso à Informação e Atendimento de Solicitações		
DG	DCS	DA	Reservas de salas de reunião (Subsolo)
DIPLAN (DA/DP/DGP/ DCS/DIJUR)	Programa TC Resiliente		

Fonte: autores

Nas Coordenadorias, por sua vez, foram examinados os seguintes objetos:

Tabela 3

UNIDADES	OBJETO
CGF	Elaboração do Plano Anual de Fiscalização - PAF e Índice de Transparência da Administração Pública – ITP
COP	Definição de amostra de auditoria e Visitas ao Local de Auditoria
CAUD	Realização de visitas técnicas a jurisdicionados (<i>inspeções in loco</i>) e Processo de Tomada de Contas Extraordinária
CAGE	Fiscalização preventiva de Editais de Licitações Municipais
CMEX	Recolhimento, baixa e quitação de sanções pecuniárias e restituições e Seleção das Recomendações
CGE	Emissão de Alertas e Certidões para obtenção de crédito e Prestação de Contas do Governador
CGM	Representação da Lei nº 8.666/1993
COSIF	Sistemas de Fiscalização e Gerência de Informações

Fonte: autores

Em razão da atual pandemia, o PROGERI foi prorrogado até o dia 03 de fevereiro de 2021, ou seja, precisamente até o fim da atual gestão³⁰.

Em cumprimento ao artigo 12 da Resolução nº 72/2019, o PROGERI apresentou proposta de atualização da Política de Gestão de Riscos, com as sugestões feitas pelo grupo de trabalho do PROGERI e pela Comissão de Gerenciamento de Riscos. O processo foi distribuído e está sob relatoria do Conselheiro Ivens Zschoerper Linhares.

Observando-se que o PROGERI não foi finalizado, ressalta-se que a análise será efetivada apenas sobre o que foi concluído e documentado até o momento.

4 APLICAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS NAS UNIDADES NO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

A implementação da gestão de riscos nas unidades se deu após a aprovação da Resolução 72/2019, que ocorreu em julho de 2019.

Para exemplificar a atuação da gestão de riscos no Tribunal, resolvemos utilizar duas unidades, a Coordenadoria-Geral de Fiscalização – CGF e a Diretoria Jurídica – DIJUR, estas unidades correspondem a atividade-fim e atividade-meio respectivamente, o que permite uma visualização abrangente do trabalho de gestão de riscos efetivamente realizado.

4.1 COORDENADORIA-GERAL DE FISCALIZAÇÃO

A Coordenadoria-Geral de Fiscalização possui a atribuição de "coordenar as atividades fiscalizatórias das Coordenadorias e promover o planejamento, a integração, o desenvolvimento e a melhoria dos processos de trabalho relacionados à fiscalização"³¹.

O processo de gerenciamento de riscos e oportunidades foi implementado com o fim de identificar, analisar, avaliar e elaborar as propostas de mitigação para os riscos relacionados à Elaboração do Plano Anual de Fiscalização – PAF e ao Índice de Transparência da Administração Pública – ITP. Destes selecionamos o gerenciamento efetivado sobre o PAF.

O Plano expõe as diretrizes de fiscalização previstas para o ano-calendário, realizadas por intermédio de diferentes instrumentos de fiscalização: auditorias, acompanhamentos, inspeções, levantamentos e monitoramentos. Assim, sem prejuízo de novas fiscalizações que porventura sejam motivadas ao longo do exercício, o PAF é o principal instrumento de consolidação e transparência das fiscalizações priorizadas pelo TCEPR anualmente.³²

30 O Tribunal de Contas do Paraná tem gestão de 2 (dois) anos, segundo o artigo 120 da Lei Orgânica (Lei Complementar Estadual nº 113/2005), sendo o atual Presidente o Conselheiro Nestor Baptista (2019-2020).

31 Conforme os termos do artigo 151 do Regimento Interno do TCEPR.

32 Disponível em: <https://www1.tce.pr.gov.br/conteudo/plano-anual-de-fiscalizacao-paf/235000/area/47>

Para implementação do processo foi realizado o seu mapeamento com a utilização da notação *Business Process Model and Notation* - BPMN³³, que consiste em uma notação padronizada pela *Object Management Group*³⁴ para mapeamento de processos com o objetivo de demonstrar de maneira simples, clara e objetiva o fluxo das tarefas realizadas, conforme anexo 1 – figura 1.

Após a identificação dos riscos que poderiam interferir no alcance do objetivo firmado, chegando-se ao montante de 12 riscos apurados, utilizou-se a matriz de probabilidade e impacto 5x5³⁵ considerando tanto a escala de probabilidade quanto a escala de impacto como: muito baixa, baixa, moderada, alta e muito alta, obtendo-se o resultado constante do anexo 1 - figura 2.

Com a tabulação dos dados levantados optou-se pelo tratamento de 5 riscos entre os 12 apontados, e para tal aplicou-se a matriz *Bow-Tie*³⁶, que lista as causas dos riscos priorizados, suas consequências e sugestões de ações de mitigação preventiva e atenuante, a fim de que o objetivo do gerenciamento tenha êxito.

Dentre os 5 riscos elencados para tratamento, destacamos o seguinte: "CGF encontrar dificuldades no levantamento de dados ou na análise e tratamento dos dados levantados".

Neste risco foram estipuladas as prováveis causas como sendo:

falta de estrutura tecnológica ou pessoal qualificado na COSIF; falta de apoio da DIPLAN ou da DTI no levantamento ou análise de dados; e a ausência de trilhas de fiscalização sólidas e pré-definidas em conjunto pela CGF, COSIF e demais unidades.

Preventivamente listou-se as seguintes ações: "contratar a execução de atividades de levantamento e análise de dados; reforçar em quantidade e treinamento a equipe da COSIF; solicitar à DG apoio da DIPLAN e DTI; e executar o planejamento para elaboração de trilhas de fiscalização".

Ações que poderiam atenuar esse risco foram descritas como: "reforçar em quantidade a equipe responsável por elaborar o PAF e selecionar critérios alternativos às trilhas de fiscalização para seleção de demandas fiscalizatórias".

33 Business Process Model and Notation - BPMN é uma notação para modelagem de processos de negócio através do estabelecimento de um padrão para representar os processos graficamente, por meio de diagramas.

34 Object Management Group - OMG, é uma organização internacional que aprova padrões abertos para aplicações orientadas a objetos. Informações disponíveis em: <https://www.omg.org>.

35 As probabilidades de ocorrência variam de 10% (muito baixa) até 90% (muito alta) e crescem como uma progressão aritmética. No entanto, os efeitos ou impactos variam de muito baixo a muito alto, seguindo uma progressão geométrica de razão 2, o impacto dobra a cada nível, para o lado direito da matriz. A probabilidade de ocorrência de um evento de risco nunca poderá ser 0% ou 100%, pois o primeiro significa a impossibilidade de existir e a segunda possibilidade induz que o evento é certo, é um fato e não há incerteza, então não pode ser considerado um risco. (Manual de Gestão de Riscos TCEPR).

36 O método Bow-Tie, ou gravata borboleta, considerado uma evolução do diagrama de causa e efeito, consiste em identificar e analisar os possíveis caminhos de um evento de risco, dado que um problema pode estar relacionado a diversas causas e consequências. (Manual de Gestão de Riscos TCEPR)

Ressalta-se que ao se verificar a causa, listar ações preventivas e atenuantes, têm-se em mente evitar as consequências do risco priorizado para tratamento, que neste caso seria: fragilizar a qualidade dos dados empregados e prejudicar ou tornar incerta a seleção dos temas para o PAF; e deixar de identificar indícios de demandas fiscalizatórias prioritárias.

Após o risco apontado ser priorizado e estipuladas as formas de tratamento, passa-se a comunicação e monitoramento, que corresponde a se estabelecer um responsável pelo seu tratamento com prazos e medidas de mitigação que deverão ser implementadas.

No risco que utilizamos como modelo para demonstrar as fases de apuração e tratamento, estipulou-se o seguinte:

Quadro 1

EVENO DE RISCO	MITIGAÇÃO PREVENTIVA	MITIGAÇÃO ATENUANTE	RESPONSÁVEL	PRAZO
3. CGF encontrar dificuldades no levantamento de dados ou na análise e tratamento dos dados levantados	1A. Contratar a execução de atividades de levantamento e análise de dados. 1B. Reforçar em quantidade e treinamento a equipe da COSIF. 2. Solicitação à DG de apoio da DIPLAN e DTI. 3. Executar o planejamento para elaboração de trilhas de fiscalização.	1. Reforçar em quantidade a equipe responsável por elaborar o PAF. 2. Selecionar critérios alternativos às trilhas de fiscalização para seleção de demandas fiscalizatórias.	Mitigação preventiva: 1A. CGF (Rafael Ayres) solicita à Direção ou Presidência a autorização para contratação. 1B. CGF (Rafael Ayres) solicita à DG relocação de servidores para a COSIF. 2. CGF (Rafael Ayres) faz solicitação à DG. 3. Gerente de P&I (Alexandre Falla). Mitigação atenuante: 1. CGF (Rafael Ayres) ou CGF solicita à DG. 2. Gerente de P&I (Alexandre Falla).	Mitigação preventiva: 1A. Até 10/04. 1B. Até 20/03. 2. Até final de abril/20. 3. Ter uma primeira versão exequível até final de março/20, com testes, validação e aprimoramento ao longo de todo o ano. Mitigação atenuante: 1. Até final de maio/20. 2. Até final de maio/20.

Fonte: Relatório de Gestão de Riscos levantado pela CGF.

Com todo o trabalho realizado pela CGF, com o auxílio do Núcleo de Gestão de Riscos, pode-se conhecer melhor o processo mapeado, suas fragilidades, riscos e oportunidades de melhorias, com o fim de se obter a excelência na realização da Elaboração do PAF, permitindo que o direcionamento das fiscalizações a serem realizadas pelo Tribunal tragam o devido retorno a sociedade.

4.2 DIRETORIA JURÍDICA

A Diretoria Jurídica – DIJUR, corresponde a uma unidade da atividade meio do Tribunal de Contas, com o fim de instruir processos e requerimentos e de realizar o acompanhamento de processos judiciais, conforme previsto no artigo 159 do Regimento Interno do TCEPR.

O processo de gerenciamento de riscos e oportunidades foi implementado na DIJUR com o fim de identificar, analisar, avaliar e elaborar as propostas de mitigação para os riscos relacionados ao Processo Contencioso. Além do processo de contencioso, também foi efetivada a gestão de riscos nos processos de audiência.

Estabeleceram o contexto deste processo, e para tal foi necessária a compreensão do ambiente externo e interno no qual o processo está inserido, levantando seus objetivos, resultados, partes interessadas, ambiente organizacional,

sistemas, normas, critérios e parâmetros a serem empregados, ao se chegar nesse contexto realizou-se o mapeamento deste processo, também por meio da notação BPMN, conforme anexo 1 – figura 3.

Após a mapeamento, a DIJUR elencou 19 riscos que poderiam impactar o alcance do objetivo do processo analisado, e sob a perspectiva dos servidores envolvidos nesse levantamento, os riscos identificados foram analisados e avaliados de acordo com as escalas de probabilidade e impacto 5x5 considerando tanto a escala de probabilidade quanto a escala de impacto como: muito baixa, baixa, moderada, alta e muito alta, obtendo-se resultado constante do anexo 1 – figura 4.

A DIJUR deliberou pela priorização de 9 riscos entre os 19 elencados, e para tal aplicou-se a matriz *Bow-Tie*, resultando nas possíveis ações de mitigação a serem implementadas, a fim de que o processo analisado obtenha sucesso no gerenciamento de seus riscos.

Dentre estes 9 riscos destacamos o seguinte: "Perda do prazo para prestar as informações". Tal risco consiste na perda de prazo para apresentação de informações de autoridade em mandados de segurança impetrados contra atos do Tribunal de Contas, ou seja, a defesa judicial da Corte.

Neste risco estipularam as prováveis causas como sendo:

não encaminhamento da informação para assinatura da autoridade; o gabinete não observar a peça que necessita de assinatura; autoridade não estar disponível para assinatura das informações; não levar a peça ao protocolo judicial; e contagem equivocada do prazo.

Para a mitigação preventiva deste risco é possível priorizar as informações com conferência diária até o cumprimento do prazo. E em relação a mitigação atenuante pode-se cumprir a obrigação fora do prazo.

Ressalta-se que ao se verificar a causa, listar as mitigações preventiva e atenuante, o objetivo principal consiste em se evitar as consequências deste risco, que no caso em tela consiste:

na inexistência ou desconsideração dos argumentos apresentados pelo Juízo; maior probabilidade de decisão judicial desfavorável; aumento do sucesso de demandas propostas contra o TCEPR; e perda da segurança jurídica das decisões tomadas pelo TCEPR.

Conforme exposto, após a priorização dos riscos elencados, onde se analisou e apontou a forma de mitigá-lo, passou-se a fase de comunicação e monitoramento, onde a DIJUR estabeleceu responsáveis pelo tratamento, estipulando prazos e ações de mitigação que deveriam ser implementadas.

Nesta etapa, a unidade optou por monitorar 11 eventos de risco, conforme descritivo constante do anexo 1 – figura 5.

Percebe-se que o trabalho realizado pela DIJUR, com o auxílio do Núcleo de Gestão de Riscos, teve a finalidade de identificar os principais riscos que possam impactar o processo contencioso.

Os planos de mitigação dos riscos priorizados foram colocados em prática de modo tempestivo, ao que se percebe pela tabela de responsáveis, que a grande maioria deles teve a ação posta em execução imediatamente, estando todas as demais em andamento.

Ao se realizar esse gerenciamento, a unidade conseguiu ter uma visão do todo, podendo estruturar de forma racional e eficiente seus recursos para que o maior objetivo da instituição possa ser alcançado, que é a obtenção de um Tribunal com mais resultados que beneficiem a sociedade, com boa relação custo-benefício da suas atividades.

Ressalta-se que o processo de gerenciamento de riscos está em implementação nas diversas unidades do TCEPR, com amplo alcance e participação efetiva dos servidores.

5 ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS EFETIVADO NO TCEPR

Feita essa breve apresentação do processo de gestão de riscos realizado pelo TCEPR cumpre por fim fazer uma análise crítica sobre ele, apontando os resultados esperados, obtidos, eventualmente frustrados e ainda em consolidação, bem como alguns apontamentos acerca dos pontos críticos do processo.

No aspecto quantitativo, o PROGERI foi estabelecido em ciclos, com metas separadas de acordo com a natureza da unidade, sendo que o objetivo final é alcançar todas as unidades da Corte, com pelo menos três processos mapeados em cada unidade subordinada à Diretoria Geral e dois processos nas unidades subordinadas à Coordenadoria-Geral de Fiscalização. O objetivo está sendo devidamente cumprido dentro do cronograma, sendo que há dois processos em andamento, na CAGE e na CGM, conforme demonstra a tabela abaixo:

Tabela 4

UNIDADES DA ÁREA-MEIO		UNIDADES DA ÁREA-FIM	
UNIDADE	Nº DE PROCESSOS	UNIDADE	Nº DE PROCESSOS
DA	6	CAUD	2
DF	4	COP	2
DTI	4	CGE	2

UNIDADES DA ÁREA-MEIO		UNIDADES DA ÁREA-FIM	
UNIDADE	Nº DE PROCESSOS	UNIDADE	Nº DE PROCESSOS
DGP	4	CMEX	2
DCS	4	COSIF	2
DG	3	CGF	2
EGP	3	CAGE	1
CI	3	CGM	1
Ouvidoria	3	Obs.: A CAGE e a CGM possuem processos em análise.	
DIPLAN	3		
DIJUR	3		
DP	3		

Fonte: autores

Já sob o enfoque qualitativo, os objetivos eram: aperfeiçoar continuamente os métodos e processos de trabalho; potencializar o alcance dos objetivos estratégicos; valorizar a instituição; identificar vulnerabilidades e oportunidades atinentes ao desempenho do TCEPR; sistematizar, integrar e padronizar de tarefas, processos e atividades; proporcionar a melhoria constante do ambiente organizacional; emprego das metodologias e boas práticas nacional e internacionalmente reconhecidas que melhor se ajustem ao funcionamento do TCEPR; integral aderência a exigências legais e regulatórias; estabelecimento de níveis de risco adequados; qualificação e tempestividade das informações disponíveis; e capacitação de membros, servidores e demais interessados.

Do ponto de vista qualitativo os objetivos têm sido alcançados de maneira paulatina e de acordo com o previsto, sendo que os principais ganhos foram a melhoria substancial de todos os processos de trabalho da Corte e o estabelecimento de uma cultura interna acerca da gestão de riscos, sendo que nos trabalhos de monitoramento foi observado que algumas unidades estenderam a análise de gestão de riscos para processos e atividades que não compunham o planejamento inicial.

Dentro desses objetivos o que se observa com maior destaque é o de sistematizar, integrar e padronizar tarefas, processos e atividades, visto que a metodologia de gestão de riscos por meio do uso da notação BPMN permitiu mapear os processos de maneira integral, com o fluxo adequado, compreendendo os seus subprocessos e tarefas realizadas.

Esse mapeamento se verificou um dos pontos mais importantes e eficientes do processo de gestão de riscos, na medida em que permitiu um conhecimento aprofundado e detalhado de cada processo e dos riscos existentes em cada momento

de seu fluxo. Outra virtude da ferramenta é que mesmo com algumas falhas na sua execução, é possível chegar a resultados excelentes no processo de gestão de riscos.

De extrema relevância é a seleção dos servidores de cada unidade que devem compor a equipe de gestão de riscos. Há necessidade de que conheçam bem o processo objeto de gerenciamento tanto do ponto de vista teórico, do modelo ideal de realização, quanto do ponto de vista prático, de como é levado a efeito, a fim de que o seu mapeamento seja integral e bem detalhado, com identificação dos riscos de forma mais completa possível, bem como sejam levantadas as possibilidades e competências para evolução da execução do processo. A partir dessa escolha, a adequada capacitação dos servidores no tema de gestão riscos, com elaboração do Manual de Gestão Riscos, treinamentos internos e externo e palestras com professores renomados no tema.³⁷

Na efetiva execução da atividade de gerenciamento de risco, a elaboração de roteiro por etapas em planilhas do Microsoft Excel foi salutar para tornar a análise objetiva e prospectiva. O ponto que gerou maior dificuldade foi a aplicação da matriz Bow-Tie, especificamente a distinção entre riscos, causas e consequências, momento em que as competências anteriormente citadas em relação aos membros da equipe de gestão de risco possuem ainda maior relevância.

Alguns pontos que apresentam oportunidade de melhoria são os relacionados à capacitação dos servidores no tema de gestão de riscos, pois, inicialmente gerou dificuldades na execução da ferramenta, de modo que se fazem necessárias ações de treinamentos específicos para que os servidores envolvidos no processo estejam em contato constante e evolutivo sobre o tema, inclusive com práticas modernas para sua efetivação, para que a execução interna obtenha os melhores resultados possíveis.

Outro ponto em que há necessidade de aprimoramento é a análise transversal dos riscos, sob o enfoque de medidas que devem ser adotadas por outras unidades e até por outros órgãos. Um exemplo é a necessidade de se trabalhar junto com o Tribunal de Justiça do Estado do Paraná para que haja uma forma adequada de comunicação entre os órgãos dentro do Sistema Projudi, que inexistente atualmente.

É salutar ainda citar que também foram realizadas atividades externas, voltadas aos jurisdicionados do TCEPR, que tiveram como objetivo fomentar a adoção da ferramenta nas instituições que são fiscalizadas pelo Tribunal de Contas, o que tornou a Corte referência para outras instituições. Neste tópico foram realizados encontros nas cidades de Curitiba-PR³⁸, Paranaguá-PR, Apucarana-PR, Londrina-PR, Francisco Beltrão-PR, Guarapuava-PR e Foz do Iguaçu-PR, dentre outras.

37 Como exemplos podem ser citados o Workshop realizado em junho de 2019 com o Prof. Horácio Saboia Vieira, auditor de controle externo do TCU e a Palestra do Professor Sidnei Furtado, promotor da campanha Construindo Cidades Resilientes da Organização das Nações Unidas (ONU), efetuada em setembro de 2019;

38 Seminário realizado em Curitiba sobre o tema no dia 06/11/2019: <https://www1.tce.pr.gov.br/conteudo/presencial-apresentacao-do-manual-de-gestao-de-riscos-casos-praticos-curitiba/325251/area/59>

Por fim, cabe o apontamento de que o PROGRI continua em execução, de modo que os resultados apresentados ainda serão potencializados até a sua conclusão, bem como que constitui etapa inicial de todo o processo de gestão de riscos do TCEPR, que será contínuo e constantemente aprimorado, tendo se revelado uma ferramenta salutar na busca por maior eficiência no cumprimento de sua missão constitucional.

No sentido do aprimoramento, é pertinente ressaltar que os próximos ciclos de trabalho apresentam proposta de inclusão da gestão de riscos como um pilar do planejamento estratégico do TCEPR, com subordinação do Núcleo de Gestão de Riscos à DIPLAN, a fim de tornar a sua implementação uma ferramenta de planejamento de médio e longo prazo para todas as ações da Corte.

6 CONCLUSÃO

Por meio deste artigo procuramos demonstrar como foi efetivada a primeira etapa do processo de gerenciamento de riscos do TCEPR. Pudemos observar que o trabalho foi bem sucedido, muito em razão de ter tido um adequado planejamento, estabelecer etapas de treinamento de pessoal, tanto de maneira geral sobre o tema, quanto específica para a execução.

Observa-se ainda que o gerenciamento de riscos é um processo contínuo, que se vincula ao próprio planejamento da organização e uma vez que seja realizado com acurácia, trará benefícios na realização de praticamente todos os processos de trabalho, especialmente porque as decisões tomadas nesse contexto tendem a evitar os perigos e surpresas em seu percurso e, portanto, ser mais eficientes.

Relevante ainda observar que o processo de gerenciamento de riscos analisado pode ser de grande valia como referência para outras entidades públicas, especialmente outros tribunais de contas, diante da semelhança estrutural.

REFERÊNCIAS

ATRICON - Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil. Resolução Atricon nº 04/2014 – Controle Interno dos TCs, disponível em: <https://www.atricon.org.br/normas/resolucao-atricon-no-042014-controle-interno-dos-tcs/#:~:text=Aprova%20as%20Diretrizes%20de%20Controle,%20integrante%20do%20Anexo%20Único.>

ÁVILA, Dulcélia Gurgel Ávila. Gestão de Riscos no Setor Público. *Revista Controle - Doutrina e Artigos*, 12(2), 179-198, disponível em: <https://doi.org/10.32586/rcda.v12i2.110>.

BRASIL, CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL, Manual de Gestão de Riscos, disponível em: <https://www.cjf.jus.br/cjf/unidades/estrategia-e-governanca/gestao-de-riscos>.

BRASIL, CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, Portaria nº 915/2017, Institui a Política de Gestão de Riscos – PGR do Ministério da Transparência, Fiscalização e

Controladoria-Geral da União (CGU), disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/41823>.

BRASIL, MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO, PROCURADORIA GERAL DA REPÚBLICA. Portaria nº 78 de 08/08/2017. Institui a Política de Gestão de Riscos do Ministério Público da União, disponível em: http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/bitstream/handle/11549/115713/PT_PGR_MPU_2017_78.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

BRASIL, SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, Gestão de Riscos 2016. Brasília: STJ, 2016, disponível em: https://www.stj.jus.br/static_files/STJ/Institucional/Gestao%20estrategica/6_gestao_riscos_21jun.pdf.

BRASIL, TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, Resolução 287/2017, Manual de Gestão de Riscos do TCU, 2017, disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/manual-de-gestao-de-riscos/>.

BRASIL, TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. Plano de Gestão de Riscos, 2015, disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/73831/2015_plano_gestao_riscos_set_tst_v1_1.pdf?sequence=6&isAllowed=y.

COELHO, Daniela Mello. Elementos essenciais ao conceito de administração gerencial. Revista de informação legislativa, v. 37, n. 147, p. 257-262, jul./set. 2000, disponível em: <http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/622>.

FORTINI, Cristiana; SHERMAM, Ariane. Governança pública e combate à corrupção: novas perspectivas para o controle da Administração Pública brasileira. Interesse Público – IP, Belo Horizonte, ano 19, n. 102, p. 27-44, mar./abr. 2017, disponível em: <https://www.editoraforum.com.br/wp-content/uploads/2017/11/governanca-combate-corrupcao.pdf>.

PARANÁ (PR). Lei Complementar Estadual nº 113/05, de 15/12/2005. Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado do Paraná, disponível em: <https://www1.tce.pr.gov.br/multimedia/2020/7/pdf/00347285.pdf>.

PARANÁ (PR) TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ. Manual de Gestão de Riscos do TCEPR, 1ª edição, 2019, disponível em: <https://www1.tce.pr.gov.br/multimedia/2019/10/pdf/00340956.pdf>.

PARANÁ (PR). TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ, Resolução nº 01/2006, de 24/01/2006. Regimento Interno do TCEPR, disponível em: <https://www1.tce.pr.gov.br/multimedia/2020/7/pdf/00347285.pdf>.

PARANÁ (PR) TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ, Resolução nº 72/2019, de 03/07/2019. Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas do Estado do Paraná, disponível em: <https://www1.tce.pr.gov.br/multimedia/2019/7/pdf/00337988.pdf>.