



GUIA

GESTÃO DE RISCOS

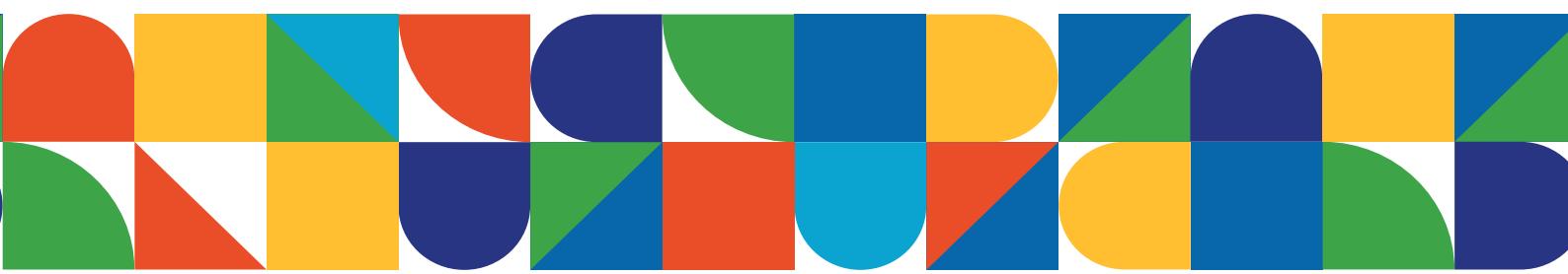
MGI

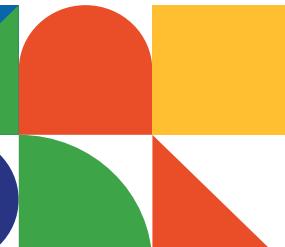
1^A EDIÇÃO
BRASÍLIA – DF, 2024

MINISTÉRIO DA
GESTÃO E DA INOVAÇÃO
EM SERVIÇOS PÚBLICOS

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO

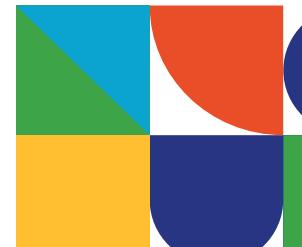






GUIA

GESTÃO DE RISCOS



MGI

BRASÍLIA, FEVEREIRO DE 2025

EXPEDIENTE

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS

Ministra de Estado

Esther Dweck

Secretaria-Executiva

Cristina Kiomi Mori

ÓRGÃOS DE ASSISTÊNCIA DIRETA E IMEDIATA AO MINISTRO DE ESTADO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS

Gabinete

Assessoria Especial de Participação Social e Diversidade

Assessoria Especial de Comunicação Social

Assessoria Especial de Assuntos Internacionais

Assessoria Especial de Assuntos Parlamentares

Assessoria Especial de Cooperação Federativa

Assessoria Especial de Controle Interno

Ouvidoria

Corregedoria

Consultoria Jurídica

Secretaria-Executiva

ÓRGÃOS ESPECÍFICOS SINGULARES DO MGI

Arquivo Nacional (AN)

Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST)

Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP)

Secretaria do Patrimônio da União (SPU)

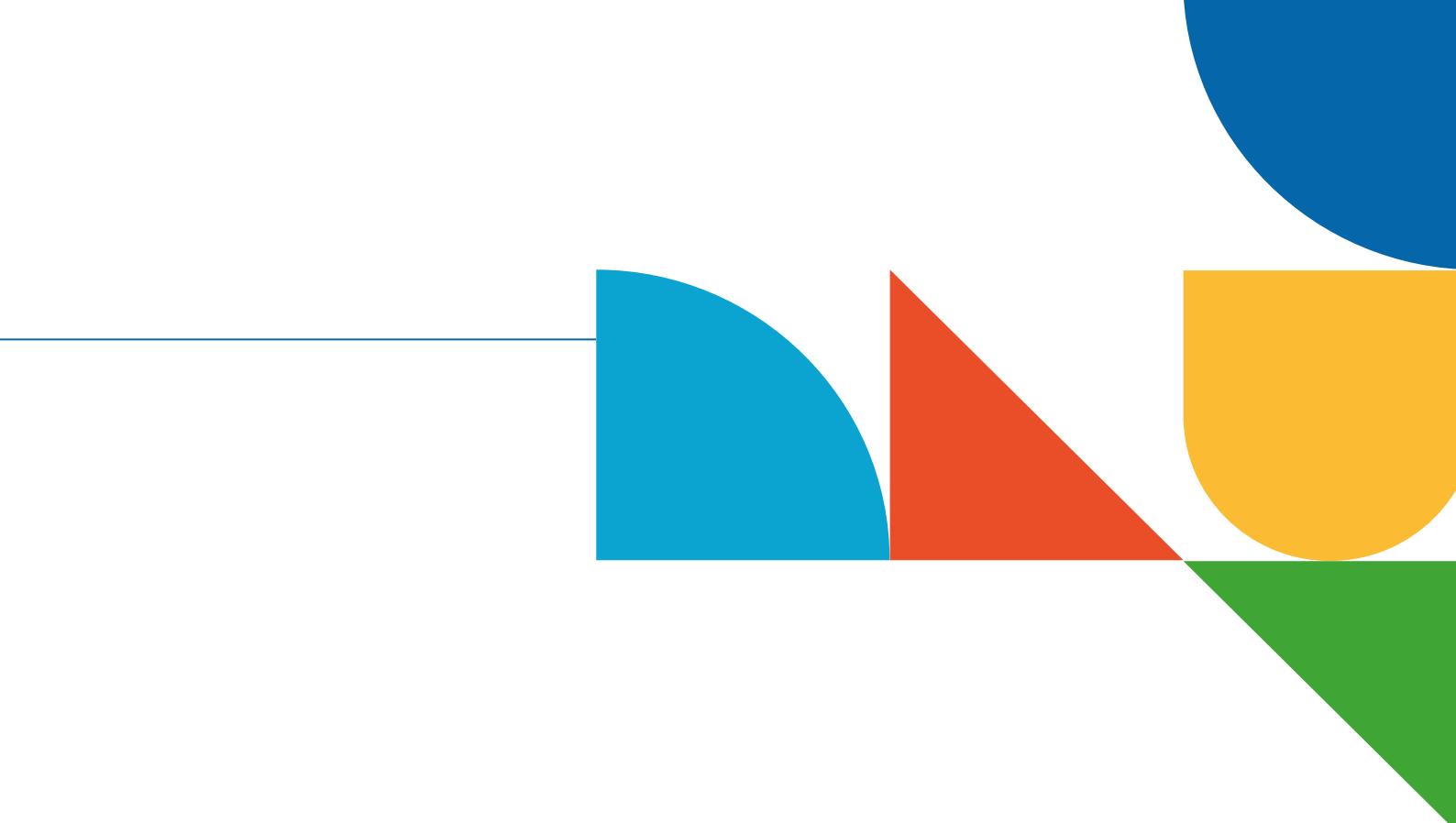
Secretaria de Governo Digital (SGD)

Secretaria de Gestão e Inovação (SEGES)

Secretaria de Relações de Trabalho (SRT)

Secretaria de Serviços Compartilhados (SSC)

Secretaria Extraordinária para a Transformação do Estado (SETE)



ELABORAÇÃO

Assessoria Especial de Controle Interno (AECI)

Chefe de Assessoria

Francisco Eduardo de Holanda Bessa

Coordenação de Suporte à Gestão de Riscos (CORIS)

Coordenador

Flávio Horálio Souza Vieira

Equipe técnica

Carlos Alberto de Camargo Spina

Camila Pinheiro Pozzer

Helena Carvalho Frois

Rita de Cássia Teixeira Souza

Colaboração

Diego Barbosa da Silva

Érico de Ávila Madruga

Karina Mendes Nunes Viana

Mariana Marra Dantas

Paulo Marcelo Santana Barbosa

Rhamu Guimarães Aguiar de Oliveira

Ilustrações, projeto gráfico e editoração

Estevão Ramaldes

Fotos da capa: Freepik

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	9
1. SISTEMA DE GESTÃO DE RISCOS DO MGI.....	10
2. PLANOS DE GESTÃO DE RISCOS	13
2.1 ESTRUTURA DO DOCUMENTO	13
2.2 OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS	14
2.3 MONITORAMENTO DOS PLANOS	15
3. PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS.....	16
3.1 ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO.....	17
3.2 IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS	19
3.2.1 CATEGORIAS DE RISCOS	20
3.3 ANÁLISE DE RISCOS.....	23
3.4 AVALIAÇÃO DE RISCOS.....	26
3.4.1 PRIORIZAÇÃO DE RISCOS.....	27
3.5 TRATAMENTO DE RISCOS	28
3.5.1 CONTROLE INTERNO DA GESTÃO	30
3.6 MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA	31
3.7 COMUNICAÇÃO E CONSULTA	33
3.8 REGISTRO E RELATO	34
4. SOLUÇÕES DE GESTÃO DE RISCOS.....	35
4.1 SISTEMA DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA – SISGE	35
4.2 SISTEMA ÁGATHA	36
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	39

ANEXO I – ANÁLISE AMBIENTAL SWOT	41
ANEXO II – IDENTIFICAÇÃO DE RISCO – BRAINSTORMING	43
ANEXO III – IDENTIFICAÇÃO DE RISCO – ENTREVISTA.....	45
ANEXO IV – IDENTIFICAÇÃO DE CAUSAS – 5 PORQUÊS	46
ANEXO V – IDENTIFICAÇÃO DE CAUSAS – ISHIKAWA	47
ANEXO VI – IDENTIFICAÇÃO DE CONTROLES – BOW TIE	49

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Sistema de Gestão de Riscos do MGI	8
Figura 2: Processo de Gestão de Riscos (ISO 31000:2018 – Adaptado).....	14
Figura 3: Matriz SWOT	16
Figura 4: Diagrama Bow Tie	18
Figura 5: Sintaxe de Riscos.....	18
Figura 6: Categorias de Riscos.....	19
Figura 7: Matriz de níveis de riscos do MGI.....	24
Figura 8: Matriz de limite de exposição a riscos do MGI.....	26
Figura 9: Priorização com base no maior nível de risco	27
Figura 10: Priorização com base no maior impacto	27
Figura 11: Possíveis respostas aos riscos	28
Figura 12: Controles preventivos e corretivos	30
Figura 13: Aspectos do monitoramento.....	31

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Escalas de Probabilidade (Referencial básico de gestão de riscos, TCU-2018, adaptado).....	22
Tabela 2: Escalas de Impacto (Referencial básico de gestão de riscos, TCU-2018, adaptado).....	23
Tabela 3: Escalas de Classificação dos Níveis de Risco	23
Tabela 4: Tipos de respostas adequados ao apetite a riscos do MGI	28



APRESENTAÇÃO

A gestão de riscos é uma ferramenta essencial para qualquer organização, especialmente no contexto governamental. Ela envolve ações para contribuir com o atingimento dos objetivos estratégicos, direcionadores da Instituição, e tem a capacidade de antecipar ameaças e oportunidades, permitindo a devida minimização de potenciais danos previstos em cenários adversos de maneira eficiente, efetiva e eficaz.

O presente Guia de Gestão de Riscos do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos – MGI tem como objetivo apresentar as informações que embasam a contextualização, a estruturação do tema Gestão de Riscos no MGI, a padronização conceitual, a orientação sobre a metodologia, as partes interessadas envolvidas no tema, bem como fornecer uma estrutura prática para a implementação de um sistema de gestão de riscos, aprovado pelo Comitê de Integridade, Transparência, Acesso à Informação, Riscos e Controle - CITARC, conforme publicado na Resolução MGI/CITARC nº 4¹.

Inicialmente, o Capítulo 1 apresenta o Sistema de Gestão de Riscos do MGI, seu conceito de acordo com a Resolução MGI/CITARC nº 1², sua estrutura, os seus instrumentos, contemplando os atores que atuam em todo o processo de gestão de riscos, desde sua identificação até a execução de ações mitigadoras ou corretivas e o seu tratamento.

Na sequência, o Capítulo 2 deste guia aborda sobre o Plano de Gestão de Riscos, com destaque para a relação de objetos da gestão de riscos que serão tratados e monitorados durante o período estabelecido, registrando a previsão de identificação dos riscos e até quando as ações para tratamento dos eventos identificados serão implementadas.

Em seguida, o Processo de Gestão de Riscos é apresentado no Capítulo 3, o qual deve ser incorporado ao planejamento e aos processos de trabalho da organização, e envolve atividades coordenadas para gerenciar os riscos a fim de estabelecer controles necessários para mitigá-los ou corrigi-los, abarcando etapas como estabelecimento do contexto, identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento, análise crítica, comunicação, consulta, registro e relato.

O Capítulo 4, por sua vez, informa sobre o uso de soluções informatizadas para coletar e gerenciar dados de forma sistematizada, permitindo uma análise detalhada e a criação de relatórios e painéis para suporte à tomada de decisões. Almeja-se minimizar os impactos negativos e maximizar as oportunidades, fortalecendo o crescimento sustentável, a melhoria da governança alinhando às metas estratégicas da organização e a entrega de valor para a sociedade.

Por fim, as Considerações Finais, no Capítulo 5, apresentam informações adicionais relevantes sobre a aplicação da gestão de riscos em objetos específicos. Em complemento, os anexos ao guia trazem detalhamento para aplicação de diversas ferramentas de gestão, como a análise SWOT, que são muito valiosas para a aplicação prática do processo de gestão de riscos.

1. Resolução CITARC nº 4 de 31/10/2024 (https://www.gov.br/gestao/pt-br/acesso-a-informacao/estrategia-e-governanca/estrutura-de-governanca/reunioes-e-decisoes/CITARC_Resolucao_4.pdf)

2. Resolução CITARC nº 1 de 15/12/2023 (<https://boletim.sigepe.gov.br/publicacao/detalhar/255141>)

1. SISTEMA DE GESTÃO DE RISCOS DO MGI

O Sistema de Gestão de Riscos do MGI representa as funções de governança e gestão, as estruturas organizacionais internas, a interface entre os órgãos e os atos normativos estabelecidos pelo Comitê de Integridade, Transparência, Acesso à Informação, Riscos e Controle – CITARC com diretrizes e orientações a serem seguidas por eles para sistematizar o planejamento, a execução, a verificação e as ações de gestão de riscos no MGI.

Segundo a Resolução CITARC/MGI nº 1, de 15 de dezembro de 2023, que dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, o Sistema de Gestão de Riscos é o “conjunto de instrumentos e práticas de governança e de gestão de riscos aplicados em todo o ciclo de gestão de riscos, incluindo, entre outros, a política de gestão de riscos, os planos, os manuais, os guias e os artefatos”.

Sistema de Gestão de Riscos do MGI

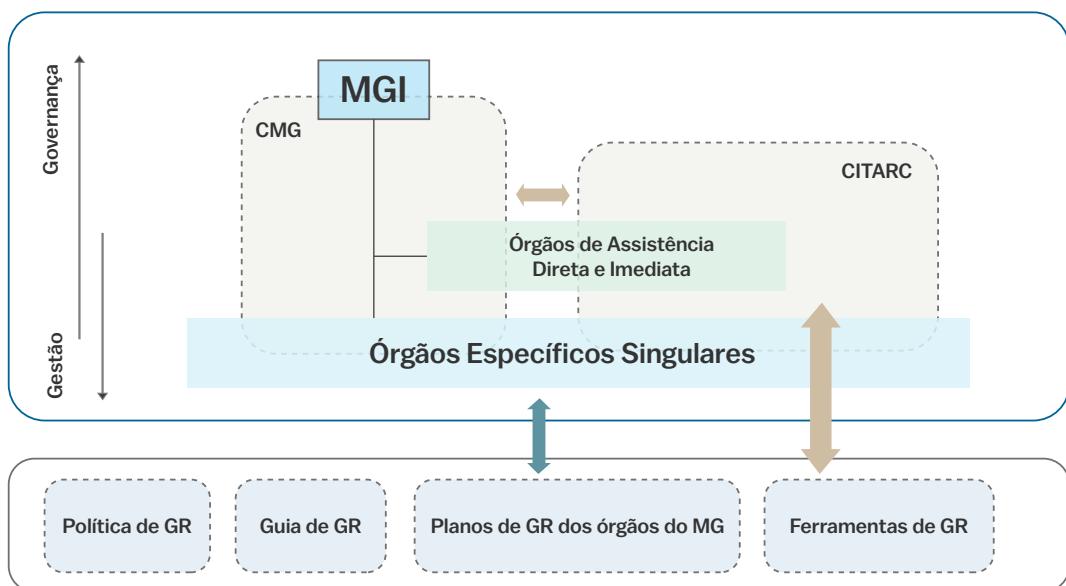


Figura 1: Sistema de Gestão de Riscos do MGI

A estruturação do Sistema de Gestão de Riscos do MGI foi concebida com base em diversas referências normativas relacionadas aos temas gestão de riscos, governança, integridade e gestão de forma mais ampla. Assim, apresentamos na figura 1 a representação do Sistema de Gestão de Riscos do MGI e as devidas descrições e considerações de seus componentes.

O arcabouço jurídico que fundamenta a estruturação proposta para o Sistema de Gestão de Riscos do MGI, ilustrado na figura 1, está embasado nos normativos descritos a seguir.

Conforme citado no Art. 17 do Decreto Nº 9.203, de 2017:

“... a alta administração das organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverá estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional.”

A referência que trata da estrutura organizacional do MGI é o Decreto Nº 12.102, de 8 de julho de 2024, que “aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, remaneja e transforma cargos em comissão e funções de confiança, e altera o Decreto nº 11.401, de 23 de janeiro de 2023”. Conforme ilustrado na figura 1 e no contexto do Sistema de Gestão de Riscos, a estrutura básica do MGI é composta pela alta administração (representada no quadro “MGI”), os órgãos de assistência direta e imediata à Ministra de Estado e os órgãos específicos singulares.

São também referências ilustradas na figura 1 o Comitê Ministerial de Governança – CMG, instituído por meio da Portaria MGI Nº 5.896³, de 17 de outubro de 2023, e o Comitê de Integridade, Transparência, Acesso à Informação, Riscos e Controle – CITARC, instituído pela Portaria GM/MGI nº 5.897⁴, de 5 de outubro de 2023. Destaca-se também a instituição do Subcomitê de Integridade nesta mesma Portaria.

O modelo de governança interna do MGI está estruturado, portanto, em uma rede de colegiados, cuja principal instância de governança do órgão é o CMG, e, vinculados ao CMG, integram a rede os Comitês Temáticos de Apoio à Governança – responsáveis pela definição de políticas e diretrizes de temáticas transversais. Nesse contexto, o CITARC é a instância responsável pelo tema de Gestão de Riscos.

A figura 1 ilustra também a abrangência do CMG, em que participam a Secretaria-Executiva como órgão de assistência direta e imediata e todos os órgãos específicos singulares, ou seja, as Secretarias e o Arquivo Nacional, exercendo, portanto, o papel de instâncias de governança do MGI. O CITARC, por sua vez, envolve todos os órgãos de assistência direta e imediata assim como os órgãos específicos singulares, exercendo as funções de governança e de gestão.

Quanto às funções de governança e gestão representadas na figura 1, foram considerados o Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU⁵ – 3ª Edição, de 2020, e o Modelo de Três Linhas do *The Institute of Internal Auditors* (IIA), de 2020, modelo que “ajuda a identificar estruturas e processos que melhor auxiliam no atingimento dos objetivos e facilitam uma forte governança e gerenciamento de riscos”.

3. Portaria MGI Nº 5.896 - <http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-mgi-n-5.896-de-17-de-outubro-de-2023-516993614>

4. Portaria GM/MGI nº 5.897/2023 CITARC - <https://boletim.sigepe.gov.br/publicacao/detalhar/216173>

5. Referencial Básico de Governança do TCU: <https://portal.tcu.gov.br/referencial-basico-de-governanca-organizacional.htm>

Quanto a essas funções, o supracitado Referencial Básico de Governança Organizacional do TCU deixa claro que governança não é o mesmo que gestão. Enquanto a governança é a função direcionadora, a gestão é a função realizadora. Porém, também admite que há uma região em que as duas funções se tocam e, eventualmente, se sobrepõem.

Em complemento a esse entendimento, com base na estrutura organizacional e considerando o Modelo das Três Linhas do The IIA, cabe a todos os gestores dos órgãos do MGI o papel da 1^a Linha, ou seja, realizar a gestão de riscos de um processo, uma atividade, um projeto, uma iniciativa, uma ação ou uma entrega que fazem parte de suas respectivas competências.

Além disso, a Assessoria Especial de Controle Interno – AECl/MGI, instância de assistência direta e imediata à Ministra de Estado do MGI, atua no suporte à gestão de riscos aos órgãos do MGI, ou seja, a clássica 2^a linha no Modelo de Três Linhas do IIA. Os órgãos do MGI poderão, a critério de cada um, prover dentro da estrutura organizacional, áreas específicas ou servidores com atribuições para que desempenhem o papel da 2^a linha, atuando, neste caso, em alinhamento com a AECl/MGI.

Conforme disposto no Art. 2º da Portaria GM/MGI nº 5.897, de 2023, é competência do CITARC, entre outras, “elaborar, validar e revisar políticas, planos, guias e diretrizes transversais relativas aos temas tratados pelo Comitê nas áreas de integridade, transparência, inclusive de dados abertos, acesso à informação, riscos e controle”. E com essa competência, o CITARC emitiu, até o momento, cinco resoluções:

- Resolução CITARC/MGI nº 1, de 15 de dezembro de 2023 - Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos;
- Resolução CITARC/MGI nº 2,⁶ de 29 de fevereiro de 2024 - Dispõe sobre a Carteira de Riscos Estratégicos do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos e sobre os Planos de Gestão de Riscos dos seus órgãos específicos singulares;
- Resolução CITARC/MGI nº 3,⁷ de 27 de junho de 2024 - Dispõe sobre os Multiplicadores de Integridade e sua forma de atuação no âmbito das unidades descentralizadas dos órgãos singulares do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos; e
- Resolução CITARC/MGI nº 4, - Aprova o Guia de Gestão de Riscos do MGI (presente guia).
- Resolução CITARC/MGI nº 5,⁸ de 13 de fevereiro de 2025 - Dispõe sobre a Carteira de Riscos Estratégicos do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos e sobre os Planos de Gestão de Riscos dos seus órgãos específicos singulares (em substituição à Resolução CITARC/MGI nº 2).

6. Resolução CITARC/MGI nº 2 - <https://boletim.sigepe.gov.br/publicacao/detalhar/255146>

7. Resolução CITARC/MGI nº 3 - <https://boletim.sigepe.gov.br/publicacao/detalhar/276527>

8. Resolução CITARC/MGI nº 5 - https://www.gov.br/gestao/pt-br/acesso-a-informacao/estrategia-e-governanca/estrutura-de-governanca/reunioes-e-decisoes/CITARC_Resolucao_5.pdf

2. PLANOS DE GESTÃO DE RISCOS

Conforme definido na Resolução CITARC/MGI nº 5, o Plano de Gestão de Riscos é um documento que sistematiza a gestão de riscos, dentro do MGI, com a indicação dos objetos da gestão de riscos em cada órgão específico singular.

Dentro do documento, estruturado por cada órgão responsável, deve constar a relação de objetos de gestão de riscos que serão tratados durante o período estabelecido, indicando a previsão de identificação dos riscos e quando as ações para tratamento desses serão implementadas.

2.1 ESTRUTURA DO DOCUMENTO

A AECI/MGI elaborou o modelo da estrutura do documento, disponibilizado no sistema SEI, com a designação de “Plano de Gestão de Riscos”, que contempla as informações necessárias, tais como:

Informações gerais

- Período de revisão do Plano de Gestão de Riscos
- Órgão
- Dirigente máximo
- Membros do CITARC
- Pontos focais em gestão de riscos

Objetos da gestão de riscos

- Lista dos objetos da gestão de riscos a serem tratados pelo órgão:
- Iniciativas estratégicas constantes no Planejamento Estratégico Institucional do MGI
- Outros objetos.

Cronograma de execução

- Para cada objeto da gestão de riscos, indicar:
 - Previsão (mês/ano) de conclusão da identificação de riscos
 - Previsão (mês/ano) para conclusão da execução das ações de tratamento de riscos
 - Previsão (mês/ano) de conclusão do objeto da gestão de riscos

*Para o caso das iniciativas estratégicas, conforme definido no Planejamento Estratégico Institucional.

Outras informações sobre gestão de riscos no órgão

- Relato aberto para contextualizar a gestão de riscos do órgão, podendo conter:
 - Breve histórico da gestão de riscos no órgão
 - Experiências e exemplos da aplicação do processo de gestão de riscos
 - Situação atual das ações de gestão de riscos já realizadas no órgão e seus resultados, envolvendo os riscos estratégicos, operacionais e à integridade
 - Expectativas e avanços esperados da aplicação da gestão de riscos e sua incorporação nas atividades de governança e gestão

2.2 OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS

Os objetos da gestão de riscos estão definidos na Resolução CITARC/MGI nº 1, de 15 de dezembro de 2023, como “a organização como um todo ou uma área específica (inclusive sua imagem e reputação), um processo, uma atividade, um projeto, uma iniciativa, uma ação ou uma entrega, a serem tratados no âmbito da gestão de riscos”.

Os objetos do Plano de Gestão de Riscos são de responsabilidade dos próprios órgãos e devem seguir as orientações dispostas na Resolução CITARC/MGI nº 5, listadas a seguir:

As iniciativas estratégicas registradas no Planejamento Estratégico Institucional (PEI)

Outros objetos julgados pelo órgão como relevantes para a gestão de seus riscos

Exemplificamos alguns contextos que podem ser considerados para a escolha:

Materialidade: objeto que envolva um volume significativo de recursos orçamentários em sua execução

Criticidade: objeto sobre o qual há registro de recorrentes irregularidades ou impropriedades apontadas pelos órgãos de controle ou pelas próprias verificações do órgão

Relevância: objeto que esteja relacionado diretamente aos objetivos estratégicos do órgão

Além disso, há alguns aspectos importantes que devem ser considerados. Quando o objeto constante no Plano de Gestão de Riscos for uma iniciativa estratégica, as informações referentes à identificação, análise, avaliação e ao tratamento dos seus riscos deverão estar registradas no Sistema de Gestão da Estratégia - SisGE, descrito no item 4.1 deste guia.

No caso de um objeto não ser uma iniciativa estratégica, o registro das informações para o processo de gestão de riscos deverá ser realizado no Sistema Ágatha, que tem suas informações descritas neste guia no item 4.2.

2.3 MONITORAMENTO DOS PLANOS

Conforme disposto na Resolução CITARC/MGI nº 5, de 13 de fevereiro de 2025, o Plano de Gestão de Riscos é um documento que sistematiza o planejamento das ações voltadas à gestão de riscos por cada órgão específico singular e deve conter, no mínimo, a indicação dos objetos da gestão de riscos e os respectivos cronogramas de execução do gerenciamento de riscos para cada objeto declarado.

O Plano de Gestão de Riscos deverá ser elaborado no início de cada ano e as informações dos riscos referentes aos objetos da gestão de riscos deverão ser registradas e atualizadas continuamente no Sistema de Gestão da Estratégia (SisGE), para o caso das iniciativas estratégicas, ou no sistema Ágatha para os outros objetos do plano.

O monitoramento dos planos de gestão de riscos será realizado pela Coordenação de Suporte à Gestão de Riscos, da Assessoria Especial de Controle Interno - AEI/CORIS, que efetuará reportes periódicos de acompanhamento aos dirigentes dos órgãos específicos singulares e ao CITARC.

3. PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

A gestão de riscos objetiva auxiliar no estabelecimento de estratégias, na tomada de decisões fundamentadas e no alcance dos objetivos estratégicos da organização. Assim, faz-se necessário que o processo de gestão de riscos esteja integrado no planejamento da organização e aos demais processos de trabalho dos órgãos dentro da estrutura organizacional.

O processo de gestão de riscos envolve a aplicação sistemática de atividades coordenadas contribuindo tanto para a governança quanto para a gestão de riscos, e inclui as etapas de estabelecimento do contexto, identificação, análise, avaliação, tratamento de riscos, monitoramento e análise crítica, comunicação e consulta, e registro e relato, conforme apresentado na figura a seguir:



Figura 2: Processo de Gestão de Riscos (ISO 31000:2018 – Adaptado)

Cabe destacar que, apesar da representação gráfica indicar uma sequência de etapas a serem seguidas, deve-se considerar a natureza dinâmica e iterativa do contexto organizacional. Sendo assim, deve-se priorizar a gestão e melhoria contínua em todas as etapas. Ressalta-se que as etapas de monitoramento e análise crítica, bem como comunicação e consulta, são concomitantes às demais etapas do processo, ou seja, ocorrem a qualquer tempo.

O processo de gestão de riscos deve ser aplicado em cada um dos objetos da gestão de riscos registrados no Plano de Gestão de Riscos. Para isso, é imprescindível que os gestores responsáveis atuem continuamente no processo de gestão de riscos, incluindo a realização de oficinas de

trabalho coletivas, com a participação de especialistas e analistas de riscos, sempre que necessário, ou reuniões técnicas de esclarecimentos e orientações sobre a aplicação da gestão de riscos aos processos de trabalho dos órgãos, aprimorando a troca de conhecimento e de experiências no tema entre os órgãos e a CORIS/AECI/MGI.

Nesse sentido, recomenda-se o apoio das lideranças à participação dos servidores em ações de desenvolvimento voltadas à aprendizagem em gestão de riscos, a fim de aplicar a metodologia descrita no Processo de Gestão de Riscos do MGI. Enfatiza-se que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP reforça a importância da gestão de riscos como processo de trabalho integrado à gestão de pessoas, haja vista que na matriz de competências de liderança desenvolvida pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP⁹, uma das competências envolve a “capacidade de antecipar, identificar e administrar a ocorrência de situações de risco”.

3.1 ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO

Esta etapa do processo de gestão de riscos consiste em compreender o ambiente interno e externo no qual o objeto da gestão de riscos se insere, a fim de proporcionar uma visão abrangente dos fatores que podem influenciar a capacidade da organização de atingir os resultados planejados. A princípio devem ser identificadas e registradas todas as informações relevantes que se relacionam ao objeto da gestão de riscos sob análise, como leis, decretos, regulamentos e normativos internos, sistemas utilizados e partes relacionadas.

Para realizar o entendimento do contexto, destaca-se a utilização da ferramenta SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), que auxilia a análise sobre os pontos fortes e fracos do ambiente interno e as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

O ambiente interno envolve aspectos como governança, estrutura organizacional, funções, alçadas e responsabilidades, políticas, estratégias, capacidades, competência, sistemas de informação, processos decisórios, cultura organizacional.

O ambiente externo envolve aspectos como social, político, legal, regulatório, financeiro, tecnológico, econômico, ambiental, relações com partes interessadas externas e suas percepções e valores.

9. BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro. Brasília, 2021.

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	<p>Strengths (Forças)</p> <p>Aspectos positivos tangíveis e intangíveis, internos à organização e sob seu controle.</p> <p>Ex.: Equipe capacitada, tecnologia avançada, adaptabilidade às mudanças etc.</p>	<p>Weaknesses (Fraquezas)</p> <p>Aspectos negativos internos à organização e sob seu controle, que podem restringir o desempenho.</p> <p>Ex.: Sistemas de informação obsoletos, baixa capacidade inovadora, ausência de planos de desenvolvimento de pessoas, descontinuidade de políticas públicas etc.</p>
Fatores Externos	<p>Opportunities (Oportunidades)</p> <p>Aspectos positivos externos à organização e fora do seu controle, que podem potencializar o atingimento de metas e fortalecimento organizacional.</p> <p>Ex.: Novos serviços, disponibilidade de novos canais de divulgação, ampliação do escopo de atuação etc.</p>	<p>Threats (Ameaças)</p> <p>Aspectos negativos externos à organização e fora do seu controle, que podem prejudicar o atingimento das metas e comprometer o crescimento organizacional.</p> <p>Ex.: Restrições orçamentárias, desastres naturais, emergência de saúde pública, crise econômica etc.</p>

Figura 3: Matriz SWOT

Principais resultados da etapa de análise de contexto:

Definição clara do escopo e objetivos associados ao objeto da gestão de riscos

Entendimento do ambiente interno: principais leis, decretos, regulamentos e normativos internos que influenciam o objeto priorizado, sistemas e/ou demais ferramentas para operacionalizar o objeto

Entendimento do ambiente externo: aspectos como sociais, políticos, legal, regulatório, financeiro, tecnológico

Registro da análise SWOT

3.2 IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

A etapa de identificação de riscos envolve o reconhecimento, descrição e registro dos eventos de riscos, com a identificação das suas causas (fontes) e consequências (efeitos). Assim, primeiramente deverá ser desenvolvida uma lista de eventos de riscos que podem constranger os resultados e o alcance dos objetivos organizacionais, afetando o valor público a ser entregue à sociedade.

Nessa etapa, pode-se empregar uma combinação de técnicas que aliam análise de eventos passados e potenciais eventos futuros. Como exemplo, a utilização de uma tempestade de ideias (*Brainstorming*) – técnica para compartilhamento espontâneo de ideias – que pode ser realizada em sessões de oficinas com a equipe responsável pelo objeto da gestão de risco em análise.

Outros métodos de identificação de riscos compreendem a utilização de entrevistas com especialistas nos temas relevantes ao contexto, bem como análise de documentos e base de dados relacionados ao objeto da gestão de riscos sob análise, como sistemas, normativos, acórdãos ou recomendações dos órgãos de controle, processos judiciais ou reclamações na Ouvidoria, entre outros.

No âmbito do MGI, recomenda-se o emprego do *Bow Tie*, uma vez que a ferramenta auxilia a consecução das etapas de identificação de riscos e de tratamento de riscos. Segundo a norma ABNT NBR ISO/IEC 31010:2012, análise *Bow Tie* “é uma maneira esquemática simples de descrever e analisar os caminhos de um risco desde as causas até as consequências”. Além disso, foca nas barreiras entre as causas e o risco, que representam uma forma de prevenir a sua ocorrência, e entre o risco e as consequências, que representam formas de mitigar os impactos.

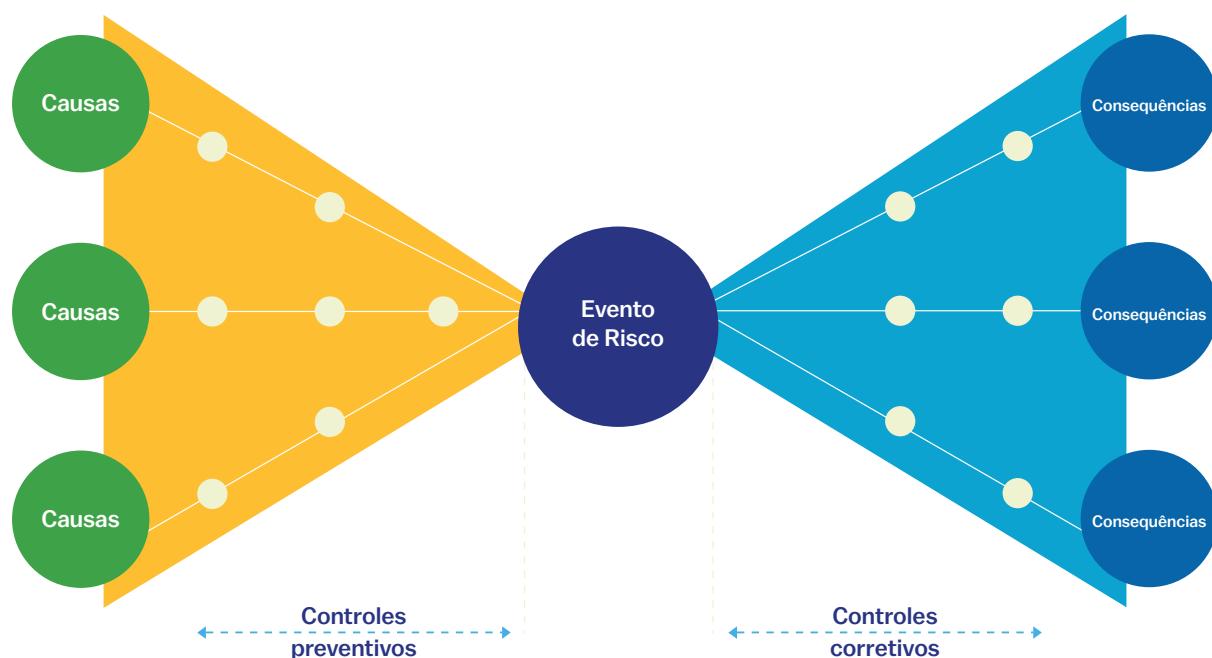


Figura 4: Diagrama Bow Tie

Há ainda outras técnicas na compreensão das causas e consequências dos riscos e que podem ser utilizadas, como o Diagrama de Ishikawa (espinha de peixe) e o método dos “5 Porquês”, também citadas na ABNT NBR ISO/IEC 31010:2012. Sugestões de modelos e formulários estão disponíveis nos anexos deste guia.

Por fim, importa destacar que os riscos, as causas e as consequências devem ser descritos de forma clara e precisa, além de ser necessário observar a lógica correlacional entre estes. Assim, sugere-se a utilização da sintaxe de riscos, disposta a seguir, para auxílio ao correto registro:

Devido a <**CAUSA, FONTE**>,
 poderá acontecer <**EVENTO DE RISCO**>,
 o que poderá levar a <**IMPACTO, EFEITO, CONSEQUÊNCIA**>,
 constrangendo o <**OBJETIVO DEFINIDO**>.

Figura 5: Sintaxe de Riscos

3.2.1 CATEGORIAS DE RISCOS

A literatura concernente à temática de gestão de riscos apresenta uma grande variedade de categorias de riscos, tais como conformidade, ambiental, reputacional, orçamentário, entre outros.

Entretanto, no âmbito do MGI, a Política de Gestão de Riscos consolidou três categorias de riscos, são elas: estratégico, operacional e integridade, cujos conceitos são apresentados a seguir:



Figura 6: Categorias de Riscos

Riscos Estratégicos

Efeito de eventos incertos **sobre um ou mais objetivos estratégicos da instituição** (Política de Gestão de Riscos, MGI).

Riscos Operacionais

Efeito sobre os objetivos de **processos, de projetos e de atividades de uma instituição**, resultante de eventos internos ou externos, tais como falhas, de ciências ou inadequações de processos, pessoas e sistemas, entre outros. (Política de Gestão de Riscos, MGI).

Riscos à Integridade

Efeito sobre os objetivos de uma instituição, **de práticas de corrupção e fraude, de irregularidades, ilícitos e outros desvios éticos e de conduta**, de violação ou desrespeito a direitos, valores e princípios organizacionais. (Política de Gestão de Riscos, MGI).

No contexto dos riscos à integridade, é importante registrar a instituição do Programa de Integridade do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos - Pró-Integridade, ancorado no Decreto nº 11.529, de 2023, que institui o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal, bem como a Política de Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal. Em consonância com esse marco, o MGI disciplinou o Pró-Integridade por meio da Portaria MGI nº 6.725¹⁰, de 2024, estabelecendo ações voltadas à promoção da integridade e abordando os riscos associados à integridade no âmbito da instituição.

No MGI, integridade é um dos valores fundamentais do mapa estratégico, o qual sintetiza missão, visão, valores e objetivos do órgão. Integridade no MGI envolve atuação pautada pela transparência, responsabilidade, ética, respeito, probidade e coerência, sempre com foco no interesse público e na resposta tempestiva aos riscos relevantes.

A gestão de integridade no MGI não se limita à prevenção de fraudes e irregularidades, mas envolve o compromisso ativo com valores éticos e sustentabilidade, alinhando-se à missão de gerar valor público e entregar resultados efetivos à sociedade brasileira. O desenvolvimento dessa cultura de integridade é progressivamente avaliado por meio do Modelo de Maturidade em Integridade Pública (MMIP), que oferece um referencial estruturado para mensurar o desempenho e a evolução dos processos de integridade. Esse modelo permite ao MGI avançar na maturidade organizacional, desde a padronização inicial até um estágio de gestão otimizada,

10. Portaria MGI nº 6.725 - <http://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-mgi-n-6.725-de-16-de-setembro-de-2024-585124931>

promovendo uma cultura organizacional sólida e gerando confiança nos serviços prestados à sociedade.

Os riscos à integridade, assim como as demais categorias de riscos, são tratados a partir de ações de resposta aos riscos, com o aprimoramento de controles internos que devem contribuir para o atendimento da missão, visão, valores e o alcance dos objetivos estratégicos do MGI. Além disso, a identificação e o tratamento dessa categoria específica de riscos visam preservar a imagem, a reputação institucional e a confiança no órgão pela sociedade.

Nesse sentido é esperado que as áreas realizem a gestão dos riscos à integridade passando pelas seguintes etapas: análise de contexto, identificação de riscos, análise de riscos, avaliação de riscos, tratamento de riscos, registro e relato, comunicação e consulta e monitoramento e análise crítica, conforme recomendado na referida norma ISO 31000:2018.

Como parte dessa abordagem, foi elaborada uma taxonomia estruturada em 10 categorias e 107 eventos de riscos à integridade, disponível no Plano Pró-Integridade 2024/2025¹¹. Essas categorias têm previsão de serem revisadas anualmente pelas áreas do MGI, garantindo a atualização contínua das ações de prevenção e mitigação dos riscos.

Há a previsão de realizar, anualmente, interações com as Instâncias de Integridade e com os Órgãos Singulares para identificar novos eventos de riscos à integridade a serem tabulados e reclassificados em categorias específicas quando da revisão anual do Plano de Integridade. Esse processo visa assegurar uma gestão cada vez mais eficiente e alinhada às demandas e desafios atuais, fortalecendo a integridade organizacional do MGI.

Principais resultados da etapa de identificação de riscos:

Lista de riscos identificados

**Causas e consequências adequadamente
relacionadas aos riscos listados**

11. Plano Pró-Integridade 2024/2025 - <https://www.gov.br/gestao/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/programas-projetos-acoes-obrae-atividades/pro-integridade>

3.3 ANÁLISE DE RISCOS

Esta etapa tem por finalidade identificar a natureza do risco e determinar o nível de risco, sob as perspectivas da probabilidade de sua ocorrência e do seu impacto, ou das consequências de sua materialização, a fim de subsidiar a avaliação e o tratamento do risco.

Assim, o nível de risco representa a medida da importância ou significância do risco, que é expresso em termos da combinação de sua probabilidade e impacto, conforme segue:

$$\text{NÍVEL DE RISCO (NR)} = \text{Probabilidade (P)} \times \text{Impacto (I)}$$

Probabilidade é a chance de o risco ocorrer. A análise da probabilidade deve levar em conta o conhecimento técnico e experiências vivenciadas dos especialistas, considerando, quando possível, aspectos como frequência observada, histórica ou esperada dos riscos ou das suas causas.

O impacto, caso um evento de risco ocorra, relaciona-se às consequências que terá em algum âmbito relevante. Dessa forma, ele será avaliado conforme as consequências para âmbitos específicos, como desperdício de recursos ou mau desempenho do processo, desconformidade legal, danos ao erário e danos à imagem.

No âmbito do MGI, utilizam-se escalas qualitativas de probabilidade e impacto, ambas com pesos de 1 a 5, do menor para o maior grau, conforme demonstram as tabelas abaixo:

Peso	Probabilidade	Descrição
1	Muito baixa	Improvável. Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade.
2	Baixa	Pouco provável. De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.
3	Média	Provável. De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.
4	Alta	Muito provável. De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.
5	Muito Alta	Praticamente certa. O evento ocorrerá, de forma quase garantida, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.

Tabela 1: Escalas de Probabilidade (Referencial básico de gestão de riscos, TCU-2018, adaptado)

Peso	Impacto	Descrição
1	Muito baixo	Mínimo impacto nos objetivos da organização.
2	Baixo	Pequeno impacto nos objetivos da organização.
3	Médio	Moderado impacto nos objetivos da organização, porém recuperável.
4	Alto	Significativo impacto nos objetivos da organização, de difícil reversão.
5	Muito Alto	Catastrófico impacto nos objetivos da organização, de forma irreversível.

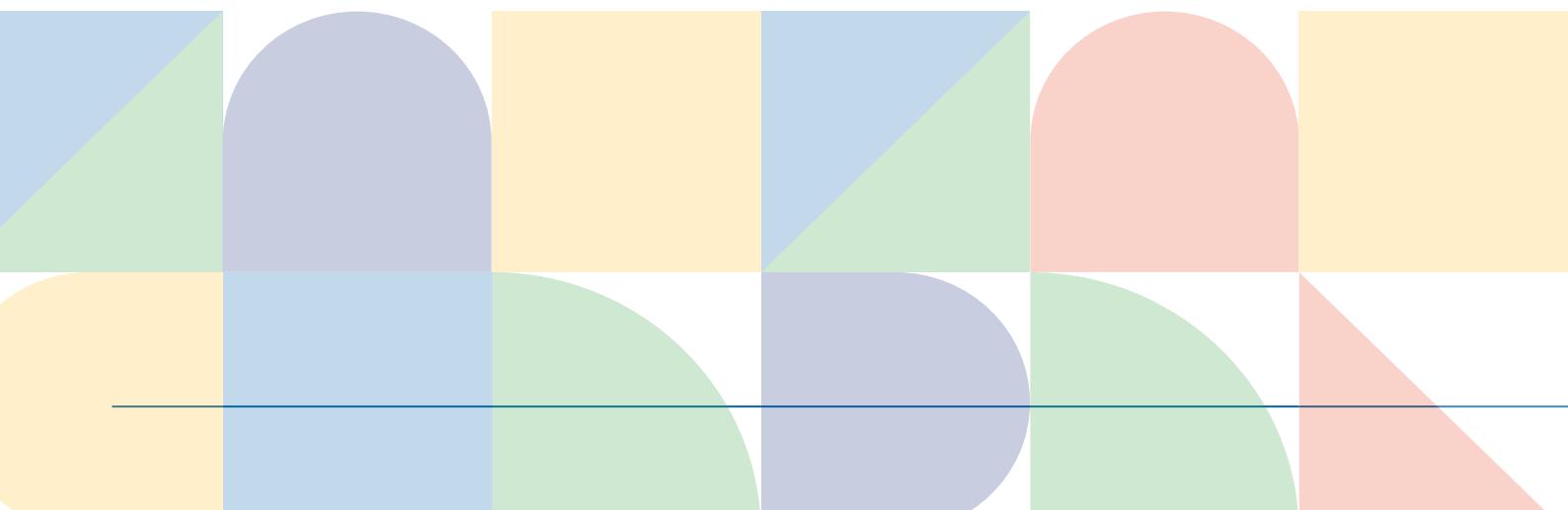
Tabela 2: Escalas de Impacto (Referencial básico de gestão de riscos, TCU-2018, adaptado)

Para facilitar a análise dos níveis de riscos, após realização do cálculo numérico, deve-se identificar à qual faixa esse nível corresponde, podendo o nível encontrado ser: Pequeno, Moderado, Alto ou Crítico.

Pequeno	Moderado	Alto	Crítico
1 – 3	4 - 6	8 - 12	15 - 25

Tabela 3: Escalas de Classificação dos Níveis de Risco

No mesmo sentido, sugere-se a utilização da seguinte matriz de riscos adotada pelo MGI, que apresenta a disposição gráfica da classificação dos níveis de riscos, conforme as escalas de probabilidade e impacto, desde o pequeno, ao qual são atribuídos os níveis de 1 a 3, até o crítico, ao qual são atribuídos os níveis de 15 a 25.



Matriz de Riscos

Impacto	Muito alto	5	Moderado (5)	Alto (10)	Crítico (15)	Crítico (20)	Crítico (25)
	Alto	4	Moderado (4)	Alto (8)	Alto (12)	Crítico (16)	Crítico (20)
	Médio	3	Pequeno (3)	Moderado (6)	Alto (9)	Alto (12)	Crítico (15)
	Baixo	2	Pequeno (2)	Moderado (4)	Moderado (6)	Alto (8)	Alto (10)
	Muito baixo	1	Pequeno (1)	Pequeno (3)	Pequeno (3)	Moderado (6)	Moderado (6)
		1	2	3	4	5	
		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta	
Probabilidade							

Figura 7: Matriz de níveis de riscos do MGI

Ademais, vale sublinhar que alguns frameworks de gestão de riscos abordam sobre o cálculo de riscos inerentes *versus* riscos residuais, ou seja, riscos sem controles internos aplicados e posteriormente riscos considerando os controles que são empregados no contexto dos objetos de riscos em análise.

Não obstante, no âmbito do MGI, recomenda-se avaliar os riscos considerando os riscos residuais, que expressam a situação real ao que o gestor está exposto. Dessa forma, basta realizar os cálculos demonstrados nesse capítulo, considerando os controles existentes em funcionamento.

Principais resultados da etapa de análise de riscos:

Avaliação da probabilidade de ocorrência do risco

Avaliação do impacto do risco sobre o objetivo/resultado

Definição do nível do risco com base na matriz
probabilidade x impacto

3.4 AVALIAÇÃO DE RISCOS

A avaliação de riscos envolve a comparação dos resultados da análise de riscos com o apetite a riscos estabelecido para a organização, a fim de determinar se eles são aceitáveis, qual sua priorização e auxiliar na decisão sobre o tratamento a ser adotado.

Apetite a Risco: nível de exposição a riscos considerado aceitável.
(Política de Gestão de Riscos, MGI)

Apetite a riscos do MGI: MODERADO

O apetite a risco é o nível de exposição a riscos que uma organização está disposta a aceitar na busca para atingir seus objetivos estratégicos.

Assim, o MGI tem capacidade de assumir riscos de níveis pequeno ou moderado, desde que não representem consequências críticas, que prejudiquem o alcance dos objetivos organizacionais. Entretanto,

o **gestor de risco** deve realizar a análise de custo-benefício para os riscos moderados, em caso de decisão de implementação de uma ação de resposta para esse nível de risco, a fim de manter os custos proporcionais aos benefícios.

Gestor de Risco: agente que possui competência e responsabilidade para gerenciar determinado risco.
(Política de Gestão de Riscos, MGI)

Contudo, no âmbito do MGI, considera-se **apetite zero para riscos à integridade**, em outras palavras, não há tolerância com os riscos dessa natureza, sendo assim, devem ser implementadas medidas de respostas ao risco para todos os riscos à integridade.

Tolerância ao Risco: nível de variação máxima aceitável quanto ao apetite a risco. (Política de Gestão de Riscos, MGI)

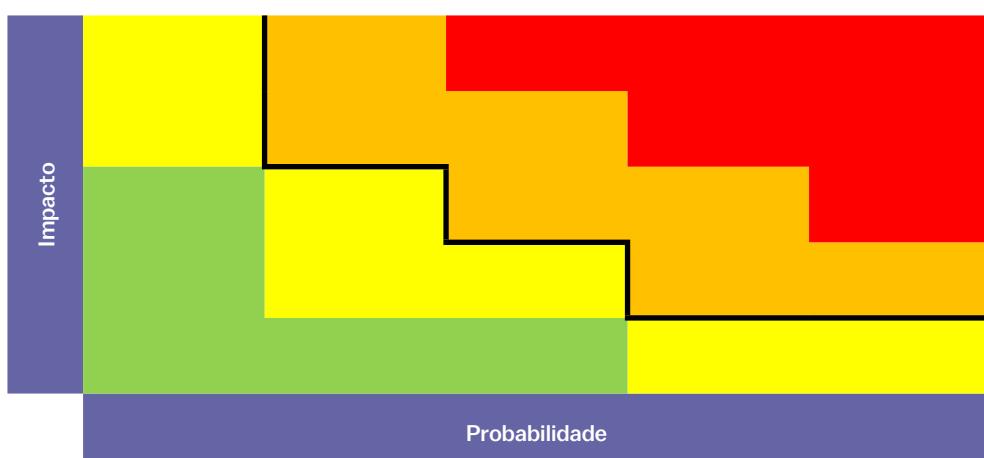


Figura 8: Matriz de limite de exposição a riscos do MGI

A figura 8 representa o limite de exposição a riscos, segregando os riscos aceitáveis (riscos de níveis pequeno ou moderado), que estão dentro da faixa de apetite a riscos do MGI, daqueles que estão acima do apetite (riscos de níveis alto ou crítico). Nesse sentido, destaca-se que os riscos avaliados como de níveis alto ou crítico estão acima do limite de exposição, isto é, fora da faixa de apetite a riscos, e nesses casos são inaceitáveis, e devem necessariamente ser tratados.

3.4.1 PRIORIZAÇÃO DE RISCOS

A matriz de níveis de riscos é uma ferramenta para classificar e apresentar riscos conforme sua criticidade, a fim de auxiliar a priorizar quais os riscos que merecem mais atenção e esforço para implementação de adequado tratamento de riscos.

Assim, o gestor deve identificar quais são os riscos mais prioritários para tratamento, considerando os seguintes critérios de priorização:

- **Riscos fora do nível de apetite a risco**

- Níveis alto e crítico: quando um risco é classificado como um de nível inaceitável pela organização (riscos de níveis alto ou crítico), espera-se dos responsáveis medidas imediatas de redução ou erradicação desse risco, a menos que o custo seja desproporcional aos benefícios obtidos.

- **Riscos com maior nível de riscos**

- Exemplo: dois riscos classificados como nível alto, risco “a” com nível 8 e risco “b” com nível 12, na matriz de níveis de riscos, deve-se então priorizar o risco “b”.

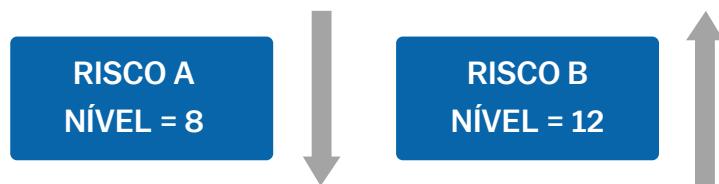
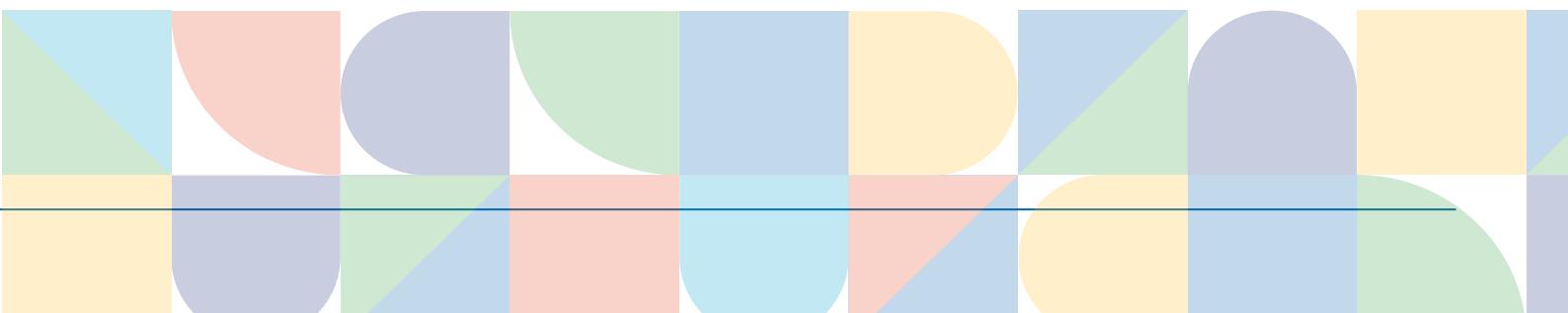


Figura 9: Priorização com base no maior nível de risco



- **Riscos com maior impacto**

- O impacto deve ser considerado a dimensão mais relevante em comparação à probabilidade. Assim, no caso de riscos de mesma classificação, deve-se priorizar o de maior impacto.
- Exemplo: na análise de dois riscos de nível 10, o risco “a”, cuja probabilidade é igual a 2 e o impacto igual a 5, deve ser prioritário em relação ao risco “b”, que possui probabilidade igual a 5 e impacto igual a 2.



Figura 10: Priorização com base no maior impacto

Principais resultados da etapa de avaliação de riscos:

Identificação de riscos acima do apetite a riscos

Priorização dos riscos para tratamento

3.5 TRATAMENTO DE RISCOS

O tratamento de riscos possui o intuito de selecionar e implementar opções para abordar e modificar o risco, de forma a reduzir os níveis de riscos para faixas aceitáveis, compatíveis com o apetite da organização. Desse modo, nesta etapa, deve-se inicialmente atribuir um tipo de resposta para cada risco identificado, considerando a priorização realizada na avaliação desses riscos, e em sequência realizar o tratamento de riscos.

Resposta ao risco: tratamento ao risco considerado pertinente e adequado, de acordo com o apetite a risco definido. (Política de Gestão de Riscos, MGI)

No âmbito do MGI, existem quatro possíveis tipos de respostas quanto aos riscos identificados:



Figura 11: Possíveis respostas aos riscos

Consoante apontado anteriormente, e com base nas melhores práticas de gestão de riscos, tanto a etapa de avaliação e priorização dos riscos, quanto as decisões que serão tomadas na etapa do tratamento dos riscos devem levar em consideração o apetite a riscos definido pela organização. Portanto, para cada nível de risco, recomenda-se observar a resposta conforme tabela abaixo:

Nível de risco	Diretriz de apetite	Tipos de respostas passíveis de escolha
PEQUENO	Aceitável. Está dentro da faixa de apetite a risco.	ACEITAR
MODERADO	Aceitável. Está dentro da faixa de apetite a risco. No entanto, pode-se optar por reduzi-los, caso o custo seja menor que o benefício esperado.	ACEITAR MITIGAR
ALTO	Inaceitável. Está além da faixa de apetite a risco. Deve-se implementar controles com custo-benefício adequado.	MITIGAR COMPARTILHAR/ TRANSFERIR EVITAR
CRÍTICO	Inaceitável. Está muito além do apetite a risco. Deve-se implementar controles com custo-benefício adequado, de forma imediata.	MITIGAR COMPARTILHAR/ TRANSFERIR EVITAR

Tabela 4: Tipos de respostas adequados ao apetite a riscos do MGI

Mesmo que a resposta para um risco identificado seja “Aceitar”, este risco continua sujeito ao monitoramento e análise crítica, uma vez que foi analisado e classificado. Além disso, o risco é passível de mudanças posteriores caso surjam novos fatos que permitam a revisão da avaliação. Outro ponto a destacar é que, caso os responsáveis pela gestão de riscos entendam que o tratamento seja diferente do tipo de resposta apresentado na tabela 4, há flexibilidade para outra

resposta desde que devidamente justificada nos registros de riscos. Usando o mesmo exemplo, se o nível de risco for pequeno e mesmo que não haja fatos novos, é possível mitigar o risco com as devidas justificativas.

3.5.1 CONTROLE INTERNO DA GESTÃO

O propósito do tratamento de riscos é especificar como as opções de tratamento escolhidas serão implementadas, definindo os controles necessários para adequada resposta aos riscos, que podem consistir no desenho e introdução de novos controles ou na modificação e melhoria dos controles existentes.

Segundo a ABNT ISO 31073:2022, controle (de risco) é a medida que mantém e/ou modifica o risco, e incluem, mas não se limitam a qualquer processo, política, dispositivo, prática ou outras condições e/ou ações que mantêm e/ou modificam riscos.¹²

Controles internos da gestão: processos, regimes, regulamentações, diretrizes, protocolos, regras, verificações, entre outros elementos, instituídos visando a prevenção ou mitigação de eventos de risco e o consequente atingimento dos objetivos de uma organização. (Política de Gestão de Riscos, MGI)

Ao propor controles, é fundamental que o gestor de risco considere as informações identificadas desde o início do processo de gestão de riscos, com ênfase na etapa de identificação de riscos, de forma a analisar as causas dos riscos, bem como as consequências de sua materialização.

O gestor de risco deve, portanto, desenvolver alternativas para implementação de controles que mitiguem os riscos de forma preventiva, caso atenuem suas fontes, ou de forma corretiva, se atuarem sobre os efeitos dos riscos.



Figura 12: Controles preventivos e corretivos

Assim, após escolhido o tipo de resposta e definido o controle mais adequado para tratar os riscos que estão fora do limite de exposição a riscos da organização, o gestor de riscos deve pla-

12. Controles (de risco) nem sempre conseguem exercer o efeito de modificação pretendido ou presumido

nejar e registrar as ações que serão tomadas para tratamento de cada risco, usando preferencialmente as soluções de gestão de riscos descritas no capítulo 4 deste guia, a fim de dispor de forma clara e objetiva o que deve ser feito, como será implementado, quem são os responsáveis e os prazos para implementação.

Principais resultados da etapa de tratamento de riscos

Definição dos tipos de resposta a riscos, de acordo com o apetite e a tolerância a riscos

Elaboração e implementação das ações de tratamento de riscos

3.6 MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA

Seguindo a norma ABNT NBR ISO 31000:2018,

“O propósito do monitoramento e análise crítica é assegurar e melhorar a qualidade e eficácia da concepção, implementação e resultados do processo. Convém que o monitoramento contínuo e a análise crítica periódica do processo de gestão de riscos e seus resultados sejam uma parte planejada do processo de gestão de riscos, com responsabilidades claramente estabelecidas”.

Assim, deve compreender o acompanhamento e a verificação do desempenho de todos as etapas do processo de gestão de riscos.

Fundamentado nisso, o monitoramento no MGI comprehende três aspectos:

Funcionamento do Sistema de Gestão de Riscos do MGI

Implementação dos Planos de Gestão de Riscos

Implementação do processo de gestão de riscos nos objetos descritos nos
Planos de Gestão de Riscos

Figura 13: Aspectos do monitoramento

O monitoramento do funcionamento do Sistema de Gestão de Riscos é de responsabilidade dos atores que atuam em todo o processo de gestão de riscos, com a supervisão, monitoramento, apoio e orientação quanto aos procedimentos de gestão de riscos adotados pelos órgãos do MGI, de acordo com o que dispõe a Política de Gestão de Riscos do MGI, com o patrocínio da alta administração, por meio de políticas, diretrizes, boas práticas, ferramentas e outros itens relacionados ao tema riscos estabelecidas pelo CITARC, comitê temático vinculado ao CMG, instância máxima de governança do MGI.

Os órgãos do MGI com seus gestores de riscos, que são os proprietários dos riscos e os responsáveis pela implementação de controles, devem monitorar continuamente os objetos da gestão de riscos, assegurando que eles sejam mantidos em níveis aceitáveis e que os controles sejam implementados e permaneçam eficazes, contribuindo para que as atividades estejam de acordo com as metas e os objetivos organizacionais.

Os objetos da gestão de riscos previstos nos Planos de Gestão de Riscos e a implementação de controles devem ser acompanhados pelos gestores de riscos dos órgãos do MGI, com o monitoramento periódico da conformidade dos respectivos planos pela AECI/MGI. Cabe observar que a implementação de controles não assegura plenamente o alcance dos objetivos organizacionais estabelecidos, porém fortalecem ações que levam ao aprimoramento deles.

Destacam-se a importância do conhecimento de cada ator sobre sua responsabilidade no funcionamento do Sistema de Gestão de Riscos do MGI e da atuação harmoniosa e colaborativa, respeitando os limites de atuação de cada um.

Por ser uma função rotineira, o monitoramento contínuo deverá ser incorporado às atividades cotidianas e repetitivas da organização, sendo preferencialmente um procedimento informatizado e direcionado para avaliar a eficácia, eficiência e efetividade dos controles, otimizando e aperfeiçoando a governança, gestão e os processos de trabalho.

3.7 COMUNICAÇÃO E CONSULTA

Conforme detalha a ABNT NBR ISO 31000:2018,

“O propósito da comunicação e consulta é auxiliar as partes interessadas pertinentes na compreensão do risco, na base sobre a qual decisões são tomadas e nas razões pelas quais ações específicas são requeridas. A comunicação busca promover a conscientização e o entendimento do risco, enquanto a consulta envolve obter retorno e informação para auxiliar a tomada de decisão”.

Além disso, a ABNT NBR ISO 31000:2018 também descreve que “convém que ocorram comunicação e consulta com partes interessadas apropriadas externas e internas, no âmbito de cada etapa e ao longo de todo o processo de gestão de riscos”. Em complemento, conforme detalha a ABNT NBR ISO/IEC 31010:2012, o envolvimento das partes interessadas no processo de gestão de riscos auxiliará na geração dos seguintes benefícios (lista adaptada):

Desenvolvimento de ações de comunicação

Definição do contexto de forma apropriada

Compreensão e consideração dos interesses das partes interessadas

Participação de diferentes áreas de conhecimento especializado para a identificação e análise de riscos

Contribuição de diferentes pontos de vista a serem considerados

Colaboração na identificação devida dos riscos

Aprovação e apoio para as opções de tratamento

Dessa forma, recomenda-se que o gestor de riscos, após avaliar a conveniência, oportunidade e tempestividade, realize uma ação de comunicação a fim de promover a conscientização e o entendimento do risco, assim como uma ação de consulta para obter retorno e informação de modo a auxiliar a tomada de decisão.

3.8 REGISTRO E RELATO

De acordo com a ABNT NBR ISO 31000:2018, “convém que o processo de gestão de riscos e seus resultados sejam documentados e relatados por meio de mecanismos apropriados”, com o intuito de fornecer informações para a tomada de decisão, e para a melhoria das ações de gestão de riscos, além de auxiliar a interação e a comunicação dos resultados às partes interessadas.

Os sistemas para registro das informações do processo da gestão de riscos do MGI estão descritos no capítulo 4 deste guia, que são as soluções utilizadas para gestão de riscos, com abordagens específicas para riscos de dimensão estratégica, operacional e de integridade.

De forma complementar, o relato deve ser parte integrante da governança da organização e convém que melhore a qualidade das informações e do diálogo com as partes interessadas e apoie a alta administração e os órgãos do MGI a cumprirem suas responsabilidades. As reuniões bimestrais do CITARC são, portanto, ambiente adequado para que a AECI/MGI, como responsável pela supervisão, relate aos representantes dos órgãos no supracitado comitê sobre o andamento da gestão de riscos no MGI.



4. SOLUÇÕES DE GESTÃO DE RISCOS

Os registros da aplicação do processo de gestão de riscos são imprescindíveis. As informações dos eventos de riscos, suas causas e consequências, probabilidade e impacto de sua ocorrência, nível de risco e as ações que serão realizadas para cada um desses eventos, fornecem um histórico bem como subsídios para a tomada de decisões por parte dos gestores de riscos.

A sensibilidade das informações a serem incluídas nos sistemas deve ser avaliada, levando-se em consideração os critérios de acesso de cada um dos sistemas.

4.1 SISTEMA DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA – SISGE

Quando os objetos da gestão de riscos são iniciativas estratégicas, os registros são realizados no Sistema de Gestão da Estratégia - SisGE. Todas as iniciativas estratégicas que estão incluídas nos Planos de Gestão de Riscos de cada órgão devem, obrigatoriamente, ter seus riscos cadastrados nesse sistema. Caso um evento de risco à integridade esteja vinculado a uma iniciativa estratégica, seu registro também deverá ser realizado nesse mesmo sistema.

As principais informações que devem ser cadastradas para cada evento de risco relacionado às iniciativas estratégicas incluídas no Plano de Gestão de Riscos são:

Evento de risco	Se representa risco à integridade
Causas	Ação de resposta ao risco
Consequências	Responsável pela ação
Probabilidade	Término previsto da ação
Impacto	Status da ação
Nível de risco	

Além disso, podem ser solicitadas outras informações que forem consideradas importantes para a gestão dos riscos.

As informações apresentadas no SisGE serão consolidadas no Painel da Estratégia para apresentar relatórios gerenciais e viabilizar a tomada de decisão pelos dirigentes e a transparência de resultados do MGI.

4.2 SISTEMA ÁGATHA

O Sistema de Gestão de Riscos Ágatha é uma ferramenta para auxiliar no processo de gestão de risco, o qual foi desenvolvido pelo extinto Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e atualizado pelo MGI.

O Ágatha é uma solução mais robusta para o registro de informações dos eventos de riscos, sendo indicado para os riscos operacionais. Entretanto, as outras categorias de riscos (estratégicos e à integridade) também poderão ser registrados nesse sistema, a critério do gestor de riscos. Porém, no caso dos riscos estratégicos, o Ágatha será em caráter complementar ao SisGE. No caso de riscos à integridade não vinculados a uma iniciativa estratégica, são obrigatórios seus registros no sistema Ágatha.

Todos os processos de trabalho que os órgãos do MGI necessitarem registrar, quando da aplicação da gestão de riscos, que não sejam iniciativas estratégicas, devem ser cadastrados no Ágatha.

O Sistema possui 2 ambientes, sendo um para treinamento - Ágatha Treina e outro oficial no qual são registrados os objetos da gestão de riscos do MGI. Ambos os ambientes têm seus acessos concedidos pela CORIS/AECI/MGI, e devem ser solicitados por meio do e-mail riscos.mgi@gestao.gov.br.

No Sistema Ágatha, há possibilidade de inclusão de uma grande variedade de informações, tais como:

Objeto a ser aplicado o processo de gestão de riscos

Identificação do órgão, unidade, diretoria e coordenação

Tipo de objeto

Objetivo do objeto da gestão de riscos

Leis, decretos, regulamentos e sistemas vinculados

Gestor de riscos responsável

Responsável pela análise

Análise SWOT

Eventos de riscos (evento, causas, consequências e categorias)

Risco inerente, controles existentes e risco residual

Resposta ao risco

Plano de controle (controle proposto, área responsável, data prevista de conclusão, status da implementação etc.)

Assim, além das informações sobre os eventos de riscos de cada objeto listadas acima, é possível o monitoramento da implementação de ações contidas nos controles estabelecidos.



5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este Guia de Gestão de Riscos visa contribuir com os órgãos do MGI para a melhoria do processo de gestão de riscos, esclarecendo aos usuários os conceitos relevantes, descrevendo suas etapas, associando às normas internas e referências internacionais, buscando abordar a teoria e sua aplicação prática, fornecendo o suporte e apoio necessários para a consolidação, disseminação e aprimoramento da cultura de gestão de riscos no MGI.

Nesse sentido, é importante ressaltar que a metodologia apresentada nesse guia pode ser aplicada de forma ampla a uma série de objetos da gestão de riscos, conforme mencionado no capítulo 2: “a organização como um todo ou uma área específica (inclusive sua imagem e reputação), um processo, uma atividade, um projeto, uma iniciativa, uma ação ou uma entrega, a serem tratados no âmbito da gestão de riscos”.

Não obstante, cabe mencionar que existem normativos de temas específicos que trazem dispositivos sobre a aplicação da gestão de riscos de forma particular. Em virtude disso, e considerando a possibilidade de publicações futuras à edição desse guia, os gestores de riscos, analistas de riscos e demais colaboradores responsáveis pelo gerenciamento de riscos, no âmbito do MGI, devem observar o conteúdo dos referidos normativos e suas particularidades, procurando compatibilizar com a aplicação deste guia no que couber.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. NBR ISO 31073:2022 - Gestão de riscos - Vocabulário. Rio de Janeiro, 2022.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. NBR ISO/IEC 31010:2012. Gestão de Riscos: Técnicas para o processo de avaliação de riscos. Rio de Janeiro, 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. NBR ISO 31000:2018. Gestão de Riscos: Diretrizes. Rio de Janeiro, 2018.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

BRASIL. Decreto nº 11.529, de 16 de maio de 2023. Institui o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal, bem como a Política de Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal.

BRASIL. Decreto Nº 12.102, de 8 de julho de 2024. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, remaneja e transforma cargos em comissão e funções de confiança, e altera o Decreto nº 11.401, de 23 de janeiro de 2023.

BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro. Brasília, 2021.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). Portaria MGI Nº 5.896, de 17 de Outubro de 2023. Institui, no âmbito do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, o Comitê Ministerial de Governança.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). Portaria GM/MGI nº 5.897, de 5 de outubro de 2023. Institui, no âmbito do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, o Comitê de Integridade, Transparência, Acesso à Informação, Riscos e Controle e o Subcomitê de Integridade.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). Portaria GM/MGI nº 6.725, de 16 de setembro de 2024. Disciplina o Programa de Integridade do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos - Pró-Integridade.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). Resolução CMG/MGI nº 1, de 28 de novembro de 2023. Aprova o Planejamento Estratégico no âmbito do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos para o período de 2023 a 2027.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). Resolução CMG/MGI nº 2, de 15 de março de 2024. Define a cadeia de valor do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). Resolução CITARC/MGI nº 1, de 15 de dezembro de 2023. Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). Resolução CITARC/MGI nº 5, de 13 de fevereiro de 2025. Dispõe sobre a Carteira de Riscos Estratégicos do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos e sobre os Planos de Gestão de Riscos dos seus órgãos específicos singulares.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). Resolução CITARC/MGI nº 3, de 27 de junho de 2024. Dispõe sobre os Multiplicadores de Integridade e sua forma de atuação no âmbito das unidades descentralizadas dos órgãos singulares do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos;

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). Resolução CITARC/MGI nº 4, de 31 de outubro de 2024. Aprova o Guia de Gestão de Riscos do MGI.

BRASIL. Ministério da Justiça. Manual de Gerenciamento de Riscos e Controles Internos. 2ª edição. Brasília 2020.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Metodologia de Gestão de Riscos. 1ª edição. Brasília 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). Referencial básico de gestão de riscos. Brasília: 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). Manual de gestão de riscos do TCU. 2ª Edição Brasília 2020.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios/TJDFT. Declaração de Apetite a Riscos do TJDFT. Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão Estratégica – SEPG. TJDFT: Brasília, 2021.

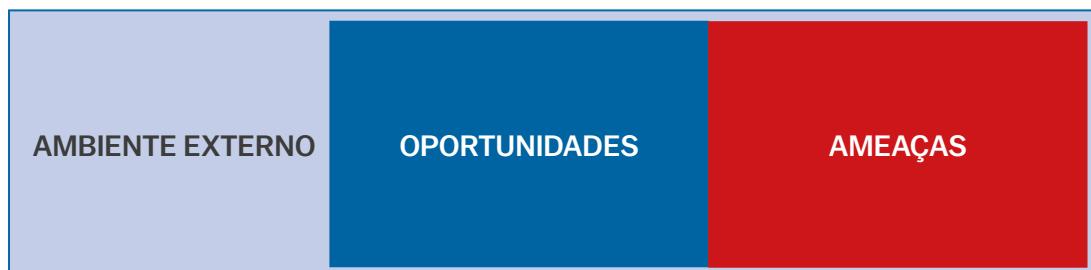
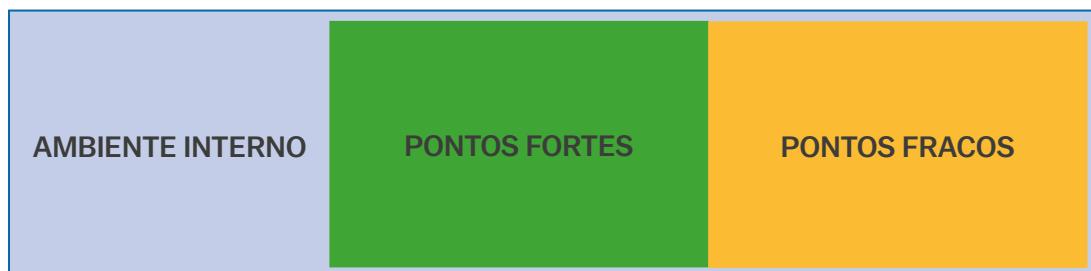
BRASIL. Supremo Tribunal Federal (STF). Guia de Gestão de Riscos. Brasília: Secretaria de Gestão Estratégica, Escritório de Gestão Aplicada, 2019.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO. Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada. 2017.

ANEXO I – ANÁLISE AMBIENTAL SWOT

A análise ambiental SWOT (STRENGTHS, WEAKNESSES OPPORTUNITIES, THREATS) é usada para identificar os pontos fortes e fracos da sua unidade, e as principais oportunidades e ameaças, na gestão de riscos de um objeto. Está alinhada à visão moderna da gestão de riscos, que não busca apenas identificar potenciais problemas, mas também oportunidades.

Com isso, permite visualizar se a organização possui forças internas suficientes para enfrentar as ameaças (riscos negativos) ou para aproveitar as oportunidades (riscos positivos). Além disso, ajuda a identificar se as fraquezas são tais que possam inviabilizar o objeto.



ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Pontos Fortes

Descreva seus diferenciais.

Pontos Fracos

Descreva suas principais deficiências. Pontos a serem melhorados ou revistos.

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Oportunidades

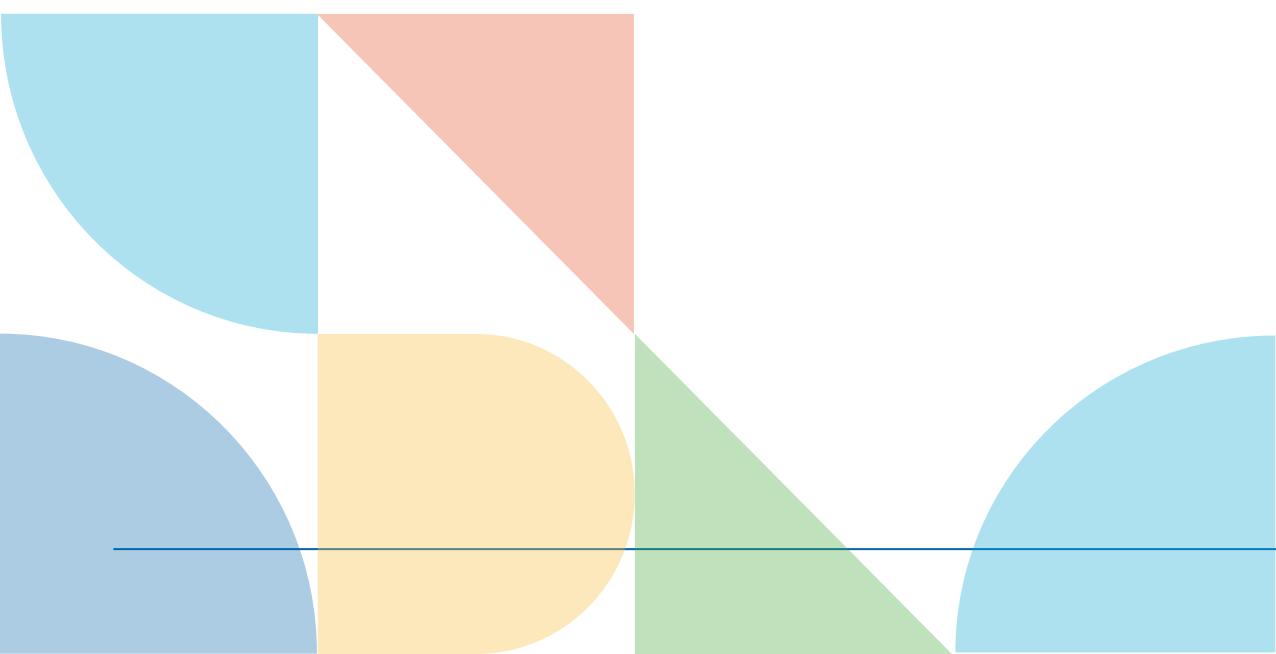
Descreva as principais oportunidades identificadas. Eventos potenciais que podem gerar grandes benefícios.

Ameaças

Descreva as principais ameaças identificadas. Eventos potenciais que podem causar um grande estrago ao projeto ou entrega.

CONCLUSÃO

Procure relacionar os pontos fracos e fortes, com as ameaças e oportunidades, a fim de se ter uma análise mais abrangente do ambiente em que o objeto está inserido.



ANEXO II – IDENTIFICAÇÃO DE RISCO – BRAINSTORMING

PLANEJAMENTO

- Defina claramente o que será abordado;
- Descreva os objetivos do brainstorming, em identificar possíveis ameaças ao projeto e sugestões de respostas para evitar sua materialização;
- Identifique os participantes:
 - Busque pessoas criativas e com domínio do assunto abordado;
 - Importante ter pelo menos um representante de cada uma das áreas envolvidas.

SESSÃO DE BRAINSTORMING

- Facilitador explica o objetivo do brainstorming;
- Use cases e exercícios para auxiliar a atividade;
- Se a atividade for presencial - dividir a turma em pequenos grupos pode ser útil;
- Registre todo comentário/ideia/sugestão.

AVALIAÇÃO

- Analise as participações registradas e escolha as principais por sua relevância para o projeto (alta, média e baixa);
- Procure agrupar ideias similares;
- Priorize as ideias que estejam mais alinhadas com o objetivo.

BRAINSTORMING

Levantamento Inicial

Lista Analisada

AÇÕES DE MITIGAÇÃO

Defina os possíveis mitigadores das ameaças. Busque adotar ações específicas para cada causa identificada.

ANEXO III – IDENTIFICAÇÃO DE RISCO – ENTREVISTA

A entrevista, diferente do brainstorming, é realizada com pessoas, internas ou externas ao projeto, experientes nas respectivas áreas de atuação (compras, contratos, TI, entre outros), stakeholders e especialistas no assunto a ser analisado, isso auxilia a identificar riscos.

Para que a entrevista tenha maior efetividade procure seguir as orientações:

PLANEJAMENTO

- Defina a pauta (objetivos e tópicos do projeto a serem analisados): Criar um modelo para a tabulação dos dados coletados, preferencialmente utilize a Planilha Documentadora - Objeto;
- Identificar os entrevistados e convocá-los com a pauta;
- Se prepare para a entrevista, obtenha informações do projeto e as entregas previstas. Para identificar riscos em um projeto sugerimos seguir as perguntas do Roteiro abaixo.

REALIZAÇÃO

- Procure esclarecer o objetivo da entrevista, caso o entrevistado tenha alguma dúvida;
- Tabular os dados coletados, preferencialmente utilize a Planilha Documentadora - Objeto;
- Caso não haja objeção por parte do entrevistado, recomenda-se gravar a entrevista, pois pode ser utilizada para facilitar a tabulação dos dados levantados.

ACOMPANHAMENTO

Analise os dados coletados e tabulados na planilha;

Verifique a aderência das informações coletadas com o objetivo proposto inicialmente.

AÇÕES DE MITIGAÇÃO

Defina os possíveis mitigadores das ameaças. Busque adotar ações específicas para cada causa identificada.

ANEXO IV – IDENTIFICAÇÃO DE CAUSAS – 5 PORQUÊS

O método dos “5 Porquês” é uma ferramenta que consiste basicamente em perguntar 5 vezes o porquê de um evento de risco, a fim de identificar a sua real causa, ou seja, a causa raiz.

Exemplo – Máquina de Corte Parada

Evento de Risco: Máquina de corte parou de funcionar

1. Por quê? Houve uma sobrecarga no circuito causando o rompimento de um fusível;
2. Por quê? Houve lubrificação insuficiente nos rolamentos que por sua vez travaram;
3. Por quê? A bomba de óleo não estava circulando óleo o suficiente;
4. Por quê? A entrada da bomba estava entupida com pequenos pedaços de metais;
5. Por quê? Porque não há filtro na bomba.

Mitigador: Especificar e colocar filtro na bomba de óleo.

Passo 1:

Agende uma reunião com os principais envolvidos ou áreas afetadas pelo problema com finalidade de identificar o evento de risco e suas causas.

Passo 2:

Pergunte sequencialmente o “Por quê” até identificar a causa principal do risco. Nesta etapa não ultrapasse o limite de cinco perguntas.

1. Por quê?
2. Por quê?
3. Por quê?
4. Por quê?
5. Por quê? (Causa Principal)

Passo 3:

Defina os possíveis mitigadores das causas. Busque adotar ações específicas para cada causa identificada.

Causa 1 - Mitigador 1

Causa 2 - Mitigador 2

Causa 3 - Mitigador 3

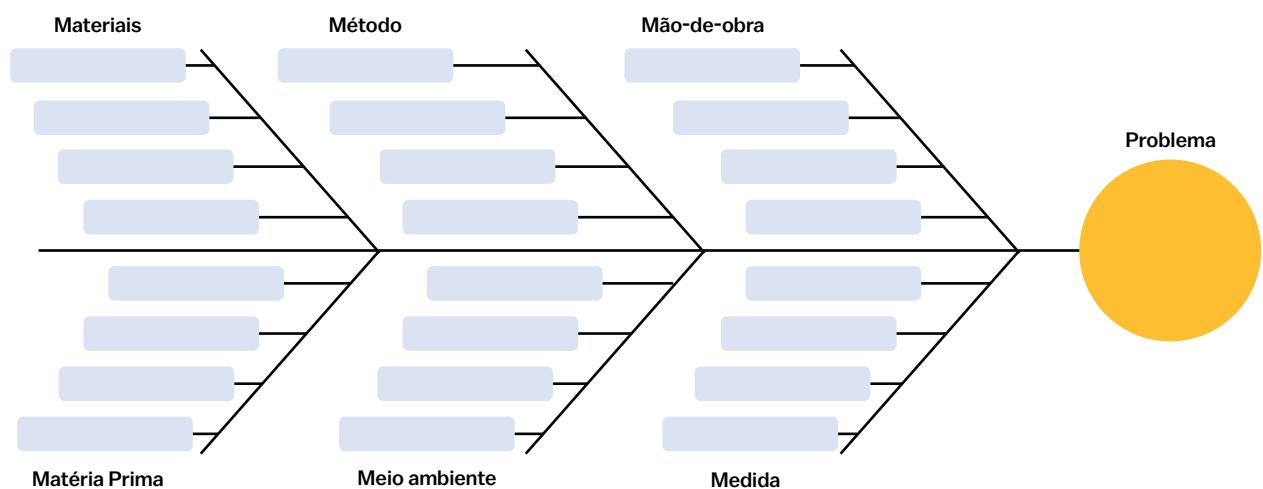
ANEXO V – IDENTIFICAÇÃO DE CAUSAS – ISHIKAWA

O método de Ishikawa é uma ferramenta gráfica que tem como objetivo a identificação de causas de um problema ou evento de risco. Também conhecido como “Diagrama de Causa e Efeito”, “Diagrama Espinha-de-peixe” ou “Diagrama 6M”.

É chamado de diagrama 6M quando as possíveis causas dos problemas podem ser relacionadas a:

- Método;
- Matéria-prima;
- Mão-de-obra;
- Máquinas;
- Medição;
- Meio ambiente.

Cada “escama” do peixe formado pelo diagrama será representada por um M. Importante salientar que o grupo de causas pode ser adaptada de acordo com necessidade.



Esta Foto de Autor Desconhecido está licenciado em CC BY-SA

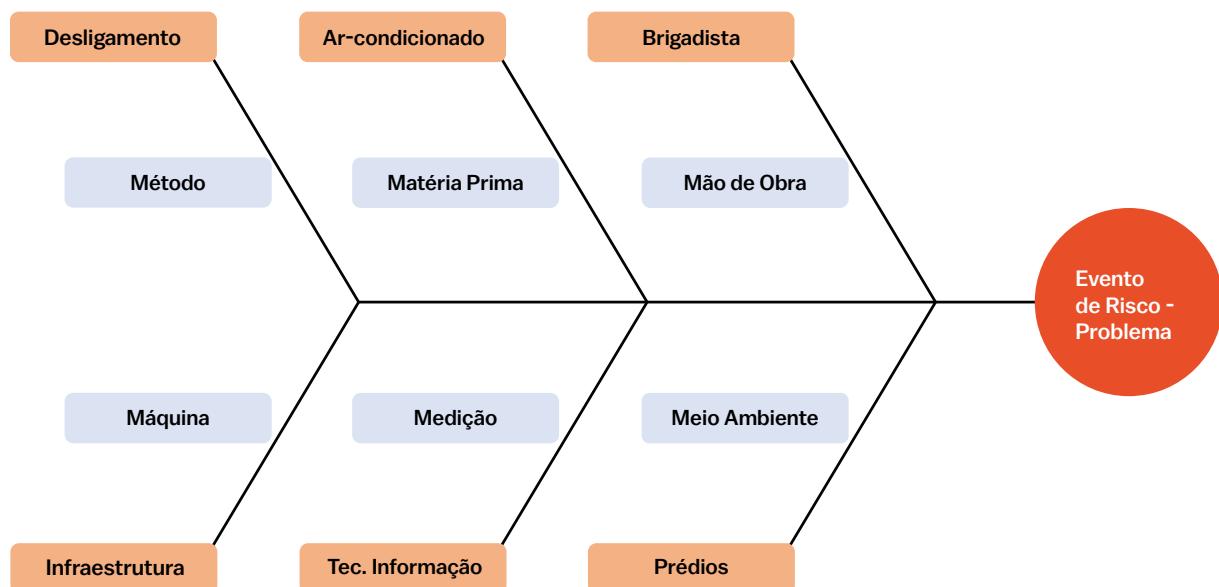
Para preencher o Diagrama de Causa e Efeito ou Ishikawa, siga os seguintes passos:

1. Defina o problema (possível evento de risco) a ser analisado.
2. Liste macro causas que podem afetar aquele problema.
3. Através do desenho de uma seta na horizontal que aponte para a direita, escreva as macro-causas na ponta da seta.
4. Descreva o problema, na cabeça do peixe e suas causas no formato espinha de peixe, utilizando os 6Ms.
5. Identifique as influências do problema (causas).
6. Faça um Brainstorming.
7. Faça uma análise das causas citadas.
8. Analise o diagrama.

Defina os possíveis mitigadores das causas. Busque adotar ações específicas para cada causa identificada. Transporte os dados para a Planilha Documentadora - Objeto.

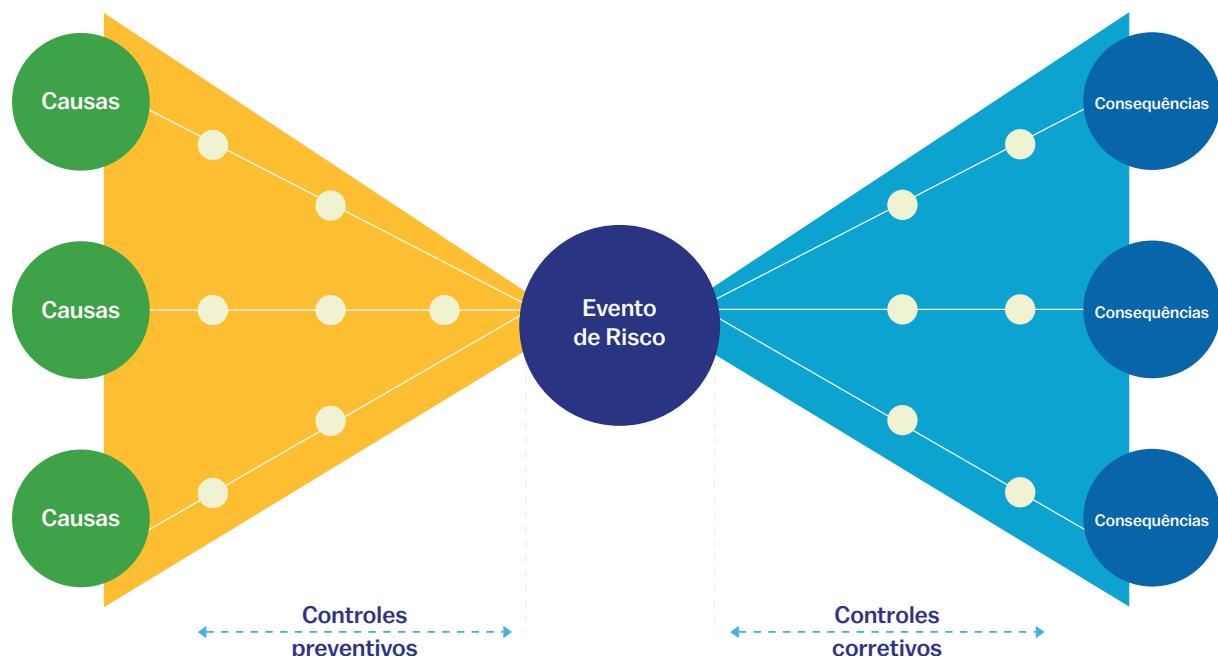
- Causa 1 - Mitigador 1
- Causa 2 - Mitigador 2
- Causa 3 - Mitigador 3

EXEMPLO:



ANEXO VI – IDENTIFICAÇÃO DE CONTROLES – *BOW TIE*

A análise *Bow Tie* é uma maneira esquemática simples de descrever e analisar os caminhos de um risco desde as causas até as consequências. Pode ser considerada uma combinação do raciocínio de árvore de falhas, que analisa a causa de um evento (representada pelo nó de uma *bow tie*), com árvore de eventos, que analisa as consequências. Entretanto, o foco *Bow Tie* está nas barreiras entre as causas e o risco, e o risco e as consequências. (ISO 31010:2012)



Para preencher o Diagrama *Bow – Tie* siga os seguintes passos:

1. Defina o problema (possível evento de risco) a ser analisado.
2. Liste macro causas que podem afetar aquele problema.
3. Através do desenho de uma seta na horizontal que aponte para a direita, escreva as macro-causas na ponta da seta.
4. Descreva o problema, na cabeça do peixe e suas causas no formato espinha de peixe, utilizando os 6Ms.
5. Identifique as influências do problema (causas).

6. Faça um Brainstorming.
7. Faça uma análise das causas citadas.
8. Analise o diagrama.

Defina os possíveis mitigadores das causas. Busque adotar ações específicas para cada causa identificada.

- Causa 1 - Mitigador 1
- Causa 2 - Mitigador 2
- Causa 3 - Mitigador 3







**Este exemplar é parte do nosso compromisso
com a responsabilidade ambiental.**

**Cada página foi impressa em papel proveniente de fontes res-
ponsáveis, refletindo nosso cuidado em preservar os recursos
naturais e minimizar o impacto sobre o planeta. Edição limitada.**



MINISTÉRIO DA
GESTÃO E DA INOVAÇÃO
EM SERVIÇOS PÚBLICOS

