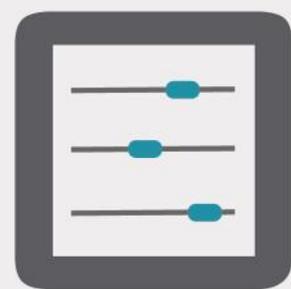


GESTÃO DE

RISCO



DO MINISTÉRIO DA JUSTIÇA





Ministério da Justiça
Assessoria Especial de Controle Interno

MANUAL DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS

1ª edição

Brasília 2018

Informações

Telefones: (61) 2025-3516/3633

Site: <http://www.justica.gov.br>

Endereço

Esplanada dos Ministérios, Bloco T, Edifício Sede, 4º andar, sala 420

CEP: 70064-900; Brasília - DF

CATALOGAÇÃO

©2018 Ministério da Justiça

Todos os direitos reservados. É permitida a reprodução parcial ou total desta obra, desde que citada a fonte e que não seja para venda ou para qualquer fim comercial.

Edição

Ministério da Justiça

Assessoria Especial de Controle Interno

Assessoria de Comunicação Social

Ministro da Justiça Torquato Jardim

Secretário-Executivo Gilson Libório de Oliveira Mendes

Secretário-Executivo Adjunto Claudenir Brito Pereira

Chefe de Assessoria Especial de Controle Interno Cláudio Antônio de Almeida Py

Elaboração

Coordenação-Geral da Assessoria Especial de Controle Interno Carlos Alberto dos Santos Silva (Coordenador-Geral)
Aristia José Lisboa
Marcele Gomes Ribeiro
Márcia Laura Rique da Silva

Colaboração

Coordenação-Geral de Gestão Estratégica e Inovação Institucional Washington Leonardo Guanaes Bonini (Coordenador-Geral)
Juliana Coelho Antero
Luís Alexandre Paiva Futuro

Arte e Diagramação André Siqueira

Agradecemos a todos que, direta ou indiretamente, auxiliaram no desenvolvimento deste documento. Agradecimentos especiais aos servidores do MJ, pelas sugestões e considerações encaminhadas, bem como a Sra. Christiane Maranhão de Oliveira/Subsecretaria de Planejamento e Orçamento do MJ, ao Sr. Rodrigo Fontenelle/Chefe da AECI no MP e ao Sr. Francisco Eduardo de Holanda Bessa/ Chefe da AECI-MF, pelas suas valiosas contribuições.

Sumário

LISTA DE FIGURAS	6
LISTA DE TABELAS	7
INTRODUÇÃO	8
MARCO REGULATÓRIO REFERENCIAL	9
Normas Gerais.....	9
COSO - COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION.....	10
ISO 31000:2009	11
THE ORANGE BOOK	13
Normas da Administração Pública Federal.....	15
A GESTÃO DE RISCOS NO MJ	17
Política de Gestão, Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos.....	17
Instâncias de Supervisão.....	18
Processo de Gerenciamento de Risco e Controles Internos no MJ	20
ANÁLISE DE AMBIENTE E FIXAÇÃO DE OBJETIVOS	22
Contexto	22
Identificação e análises.....	25
Documentação da Etapa.....	26
IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	29
Identificação e análises.....	30
Técnicas de Identificação de Riscos	32
Documentação e artefatos previstos	33
AVALIAÇÃO DE RISCOS	36
Impacto e probabilidade - Mensuração.....	36
Matriz de Risco - Nível do Risco e Incerteza.....	38
Documentação e Artefatos Previstos	40
TRATAMENTO DE RISCOS	42
Resposta aos Riscos.....	42
Plano de Implementação de Controles	43
Documentação e artefatos previstos	44
INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E MONITORAMENTO	47
Monitoramento.....	48
Relatório	50
CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS	52
GLOSSÁRIO	54

APÊNDICES	58
Apêndice I - Diagrama do Gerenciamento de Riscos no MJ.....	58
Apêndice II - Macrovisão do Processo de Gerenciamento de Riscos do MJ.....	59
Apêndice III - Matriz de Responsabilidades	60
Apêndice IV - Relatório de Gerenciamento de Riscos e Controles Internos.....	61
Apêndice V - Controles Básicos	64

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cubo do COSO ERM - (versão 2004)	11
Figura 2 - Processo de Gestão de Riscos - ISO 31000:2009 (ABNT, 2009)	12
Figura 3 - Modelo de Gerenciamento de Riscos Adaptado (BRASIL, 2013)	14
Figura 4 - Objetivos da PGGIRC/MJ	18
Figura 5 - Etapas da Metodologia de GRCI/MJ.....	20
Figura 6 - Processo de Planejamento Estratégico do MJ.....	23
Figura 7 - Níveis da estrutura do gerenciamento de risco do MJ	25
Figura 8 - Elementos básicos do Risco	29
Figura 9 - Componentes do Risco.....	31
Figura 10 - Modelo de Formulário de Identificação de Riscos do Processo.....	34
Figura 11 - Função Nível do Risco	38
Figura 12 - Matriz de Riscos simples (BRASIL, 2010a).	38
Figura 13 - Matriz de Riscos do Processo	40
Figura 14 - Mapa de Riscos do Processo	44
Figura 15 - Plano de Implementação de Controles	45
Figura 16 - Plano de Implementação de Controles Detalhe	46
Figura 17 - Modelo de Relacionamentos das Instâncias de Supervisão	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dimensão X Objetivos Estratégicos.....	24
Tabela 2 - Quadro de Descrição de Riscos.....	33
Tabela 3 - Escala de Impacto.....	36
Tabela 4 - Escala de Probabilidade.....	37
Tabela 5 - Matriz probabilidade x impacto.....	39
Tabela 6 - Escala para classificação de Níveis de Risco.....	39
Tabela 7 - Matriz de Riscos.....	39
Tabela 8 - Resposta ao Risco X Nível de risco residual.....	42
Tabela 9 - Indicadores de acompanhamento GRCI.....	49



INTRODUÇÃO

A importância do processo de gerenciamento de risco se dá pela necessidade de garantir melhores resultados para gestão com os riscos mitigados, o que dá maior segurança e governança aos atos praticados pelos gestores, de forma transparente, que permita contribuir para que os serviços, de fato, cheguem ao destinatário final “a sociedade”.

Este manual tem como objetivo tratar de como se dará o processo de implantação da política de gerenciamento de riscos e controles internos no âmbito do Ministério da Justiça-MJ, bem como ser uma peça de facilitação no processo de implantação dessa política, trazendo conceitos, definição de metodologias, exemplificações, formas, modelos, técnicas, sistemas, entre outros. Cabe salientar que o Manual, no decorrer do tempo, sofrerá modificações para se adaptar ao grau de maturidade alcançado pelas unidades do MJ e às novas práticas utilizadas, portanto estará sempre aberto para os aprimoramentos necessários para o alcance dos objetivos vinculados à missão institucional desta Pasta.

Em 2017, por meio da Portaria n° 366, foi instituída a Política de Gestão, de Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos do MJ, contendo os princípios e objetivos, competências e Instâncias de Supervisão. Ressalte-se que devido às mudanças de estrutura do Ministério, foram necessárias alterações nessa política, o que culminou na publicação, em 18/1/2018, da Portaria n° 31, contendo pequenos ajustes no que diz respeito às Instâncias de Supervisão e conceitos.

Nesse contexto é importante registrar o papel dos seguintes atores no processo de implantação da referida política no âmbito do Ministério: a Assessoria Especial de Controle Interno e a Coordenação-Geral de Gestão Estratégica e Inovação Institucional, aos quais, de maneira integrada, cabe assegurar, facilitar e auxiliar, no processo de implantação da Política de Gestão, de Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos.



MARCO REGULATÓRIO REFERENCIAL

Normas Gerais

Todas as organizações estão suscetíveis a riscos que surgem da incerteza natural dos atuais cenários econômico, político e social e são considerados fontes de oportunidades de criação de valor ou desafios na busca pelo atingimento dos objetivos estratégicos. Os riscos estão presentes nos processos de trabalho, nos projetos, na atuação do gestor em um processo decisório, em todos os níveis do órgão, e devem ser gerenciados no sentido de mitigá-los ou permiti-los de forma a manter as atividades críticas em um nível aceitável.

No setor público não podia ser diferente, a gestão de riscos é fundamental para reduzir o efeito das perdas, tratar com eficiência as incertezas, aproveitando-se das oportunidades ou minimizando-se a probabilidade/ impacto de eventos negativos, a fim de garantir o cumprimento dos objetivos estabelecidos, ou seja, o sucesso no cumprimento da missão da organização pública em entregar serviços de qualidade para o cidadão. Gerenciar riscos implica em possibilitar ao gestor público melhores resultados, melhoria das informações para a tomada de decisões de maneira eficaz por meio de identificação e análise dos eventos de uma forma sistemática e estruturada. Nesse sentido, as organizações adotam diversas abordagens, informais ou altamente estruturadas e sistematizadas de gestão de riscos, utilizando-se de modelos reconhecidos internacionalmente, tais como COSO ERM, ISO 31000, Orange Book, entre outras. Assim, para a prática de gestão de riscos é recomendada a adoção de processos consistentes em uma estrutura abrangente a fim de assegurar que o risco seja gerenciado de forma eficaz e eficiente em todos os níveis da organização.

“A implantação da gestão de riscos em uma organização é um processo de aprendizagem organizacional, que começa com o desenvolvimento de uma consciência sobre a importância de gerenciar riscos e avança com a implementação de práticas e estruturas necessárias à gestão eficaz dos riscos. O ápice desse processo se dá quando a organização conta com uma abordagem consistente para gerenciar riscos em atividades relevantes, e com uma cultura organizacional profundamente aderente aos princípios e práticas da gestão de riscos.” (TCU, 2017)

“Adotar padrões e boas práticas estabelecidas em modelos reconhecidos é uma maneira eficaz de estabelecer uma abordagem sistemática, oportuna e estruturada para a gestão de riscos, que contribua para a eficiência e a obtenção de resultados consistentes. (ABNT, 2009)

Desse modo, a definição de uma estrutura de gestão é primordial para o sucesso da gestão de riscos em uma organização, pois é na estrutura que se encontram os fundamentos e os arranjos necessários para abordar os riscos inerentes ao cumprimento dos seus objetivos.

COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

A estrutura conceitual desenvolvida pelo COSO é atualmente a mais aceita no cenário corporativo internacional, e a mais utilizada entre as companhias da América do Norte. O COSO é uma organização privada criada nos Estados Unidos em 1985, para prevenir e evitar fraudes em relatórios contábeis e financeiros, sendo seu principal objeto de estudo os controles internos. Em 1992 a Comissão criada na instituição para estudar as causas da ocorrência de fraudes publicou o trabalho Internal Control - Integrated Framework (Controles Internos - Um modelo integrado), com o objetivo de orientar as organizações quanto às melhores práticas de controles internos e contábeis. Posteriormente, já como Comitê, foi estabelecida uma definição para controles internos como sendo um “processo operado pela alta administração e pelas pessoas, desenhado para fornecer segurança razoável quanto à consecução de objetivos” e para riscos como a “probabilidade de perda ou incerteza associada ao cumprimento de um objetivo”. (ASSI, 2012)

Ao longo do tempo, diante de um cenário de escândalos financeiros principalmente nos EUA, os controles evoluíram e as organizações passaram a se preocupar com uma estrutura de gestão com enfoque em riscos. Em 2001 iniciou-se a elaboração do modelo COSO ERM (Enterprise Risk Management) - Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada, concluído em 2004, o que alterou o foco do modelo anterior voltado unicamente para uma estrutura de controle interno, para o foco atual em gestão de riscos no ambiente corporativo. O objetivo dessa estrutura é contribuir para que a gestão da organização adote uma forma de abordar os riscos inerentes ao cumprimento de seus objetivos.

“O gerenciamento de riscos corporativos é um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos”. (COSO, 2007)

A metodologia proposta pelo COSO (Figura 1) é apresentada em forma de cubo, por meio de uma matriz tridimensional, que contém oito componentes de gerenciamento de riscos nas linhas horizontais; quatro categorias de objetivos - estratégicos, operacionais, de comunicação e conformidade - representadas nas colunas verticais e; a organização e as unidades de uma organização na terceira dimensão do cubo. (COSO, 2007)



Figura 1 - Cubo do COSO ERM - (versão 2004)

A- Componentes de gerenciamento de riscos (face frontal): ambiente interno, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta a risco, atividades de controle, informações e comunicações e monitoramento.

B- Categorias de objetivos (face superior do cubo): estratégico, operacional, comunicação e conformidade.

C- Nível Organizacional (face lateral do cubo): representa a estrutura da organização (unidade, área, divisão etc.).

ISO 31000:2009

A ISO 31000:2009 é uma norma técnica que fornece princípios e diretrizes genéricas para a gestão de qualquer tipo de risco e poderá ser utilizada por qualquer empresa pública, privada por tratar-se de uma norma geral. Ela traz uma abordagem comum para harmonizar os processos de gestão de riscos, podendo ser aplicada em uma ampla gama de atividades, incluindo estratégias, decisões, operações, processos, funções, projetos, produtos, serviços e ativos. (ABNT, 2009)

A gestão de riscos, vista sob a ótica desta norma técnica, requer um comprometimento forte e

sustentado a ser assumido pela administração da organização, necessitando-se para tanto de um planejamento rigoroso e estratégico para obter este comprometimento em todos os níveis. Além disso, é conveniente: o entendimento da organização e de seus contextos externo e interno; o estabelecimento de uma política de gestão de riscos contendo claramente os objetivos e o comprometimento da organização em relação a este tema; a identificação dos responsáveis (autoridades e competências); a integração dos processos organizacionais; a alocação de recursos e os mecanismos de comunicação e reportes internos e externos.

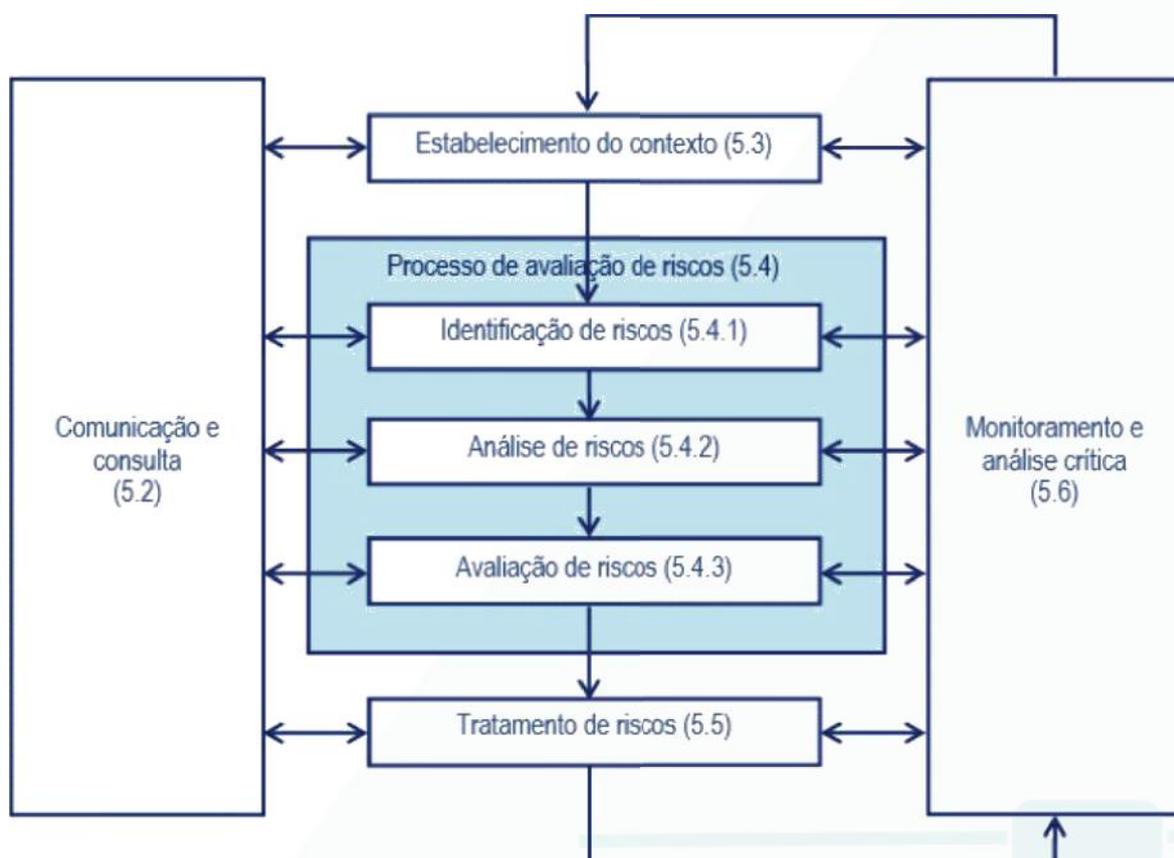


Figura 2 - Processo de Gestão de Riscos - ISO 31000:2009 (ABNT, 2009)

The Orange Book

“*The Orange Book Management of Risk - Principles and Concepts*” (Gerenciamento de Riscos - Princípios e Conceitos) é um documento produzido e publicado pelo HM Treasury do Governo Britânico, amplamente utilizado como principal referência do Programa de Gerenciamento de Riscos do Governo do Reino Unido, iniciado em 2001. (Brasil, 2013)

Apresenta uma introdução ao tema gerenciamento de riscos com uma abordagem simples e abrangente, o que possibilita compreender as organizações que possuem diversos níveis de maturidade em relação ao tema. Propõe à organização o gerenciamento de riscos em diversos níveis, como, por exemplo, no nível estratégico, de programas e de projetos e atividades.

Cabe ressaltar que em 2013 o então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão promoveu uma introdução ao tema gerenciamento de riscos no setor público tomando como base o Orange Book ao produzir o Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos, para apoiar o Modelo de Excelência do Sistema de Gestão Pública (GESPÚBLICA). Nesse Guia, o risco é definido como “eventos ou condições incertas, que caso ocorram, podem gerar impactos negativos (ameaças) ou positivos (oportunidades) nos objetivos de programas, projetos ou serviços a serem entregues à sociedade”. (BRASIL, 2013)

O Modelo de Excelência do Sistema de Gestão Pública propõe o gerenciamento de risco como um conjunto de elementos inter-relacionados, entre eles: processo de gerenciamento de riscos (identificação de riscos, análise e avaliação de riscos, planejamento das respostas aos riscos e implementação, monitoramento e controle de riscos), organização estendida, macro-ambiente de riscos e comunicação e aprendizado contínuo.



O Modelo de Gerenciamento de Riscos

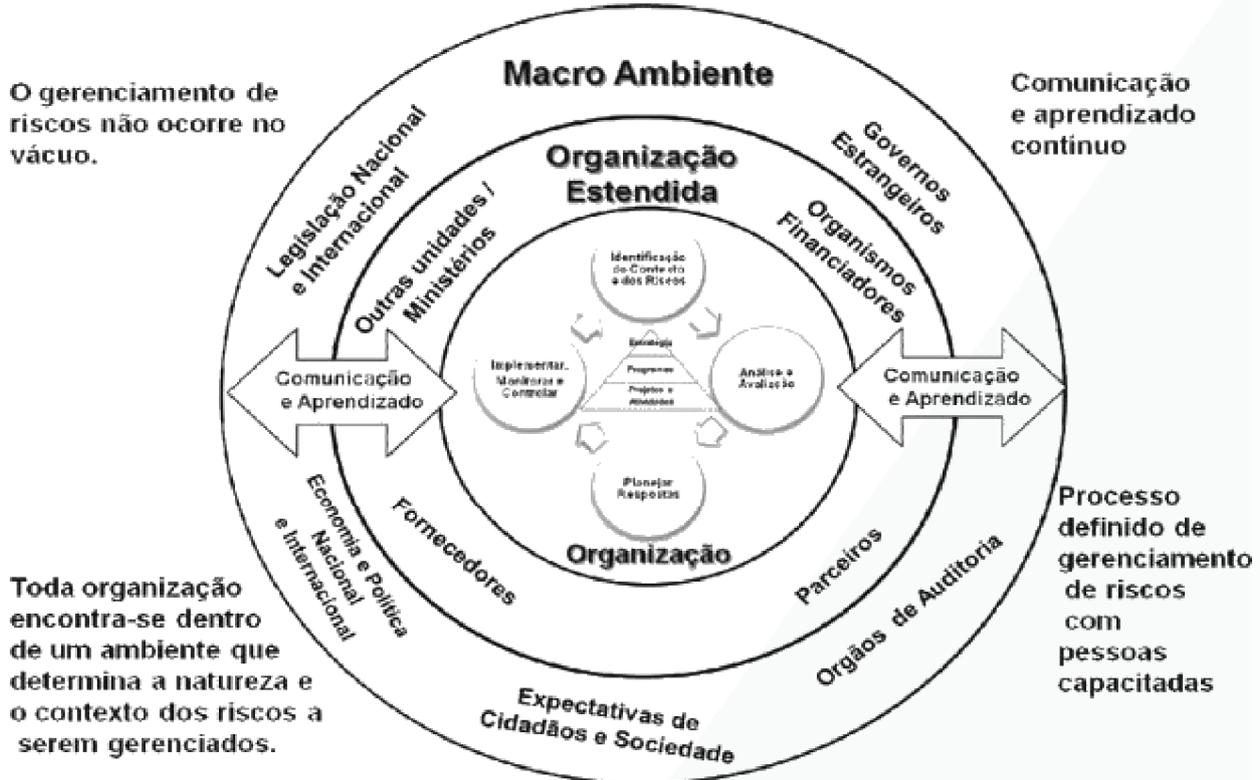


Figura 3 - Modelo de Gerenciamento de Riscos Adaptado (BRASIL, 2013)

A Instrução Normativa Conjunta nº 01, de 10 de maio de 2016, publicada pelo MP e pela CGU, determinou a implantação do processo de gestão de riscos nos órgãos do âmbito da Administração Pública observados os componentes da estrutura de gestão de riscos elencados no modelo COSO ERM (ambiente interno, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta a riscos, informação e comunicação, e monitoramento).

Assim, é importante que a organização se apoie nas boas práticas de modelos conhecidos e adote um modelo padrão para sistematizar o processo de gestão de riscos.

O modelo de Gerenciamento de Riscos e Controles Internos a ser adotado no Ministério da Justiça é baseado na estrutura do COSO ERM, na Norma Internacional ISO 31000/2009 e nas boas práticas adotadas no setor público. A metodologia irá auxiliar as unidades do MJ na dinâmica do gerenciamento de riscos, dando-lhes a possibilidade de identificar potenciais ameaças ou oportunidades ao cumprimento dos seus objetivos.

Normas da Administração Pública Federal

No âmbito da Administração Pública Federal (APF), identifica-se um conjunto de normas, leis e diretrizes relacionado ao gerenciamento de riscos e controles internos. Do marco regulatório relacionado à essa temática, destacamos, a seguir, os principais elementos que serviram de referência para a construção deste Manual.

Código de Conduta Ética, Portaria nº 1.516, de 6 de setembro de 2006, que aprova o Código de **Conduta Ética dos agentes públicos do Ministério da Justiça**. As normas estabelecidas no Código têm por finalidade regular, de forma detalhada e de acordo com as especificidades das atividades desenvolvidas, o comportamento profissional de servidores e de todos os que prestam serviços de forma contínua nos órgãos do Ministério.

Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 1, de 10 de maio de 2016, que **dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal**, e determina aos órgãos e entidades que adotem medidas para a sistematização de práticas relacionadas àqueles temas.

Portaria nº 366, de 3 de maio de 2017, publicada no DOU - Seção 1, de 5 de maio de 2017, que dispõe sobre a **instituição da Política de Gestão, de Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos do Ministério da Justiça**. Atualmente revogada, esta portaria constituiu-se no marco inicial do gerenciamento de riscos no ministério ao estabelecer os princípios, diretrizes e responsabilidades mínimas a serem observados e seguidos para a gestão, governança, integridade, riscos e controles internos aos planos estratégicos, programas, projetos e processos do MJ.

Portaria nº 378, de 11 de maio de 2017, publicada no DOU -Seção 1, de 12 de maio de 2017, que institui o **processo de planejamento estratégico e o Comitê de Governança Estratégica do Ministério da Justiça**. O processo de planejamento estratégico inclui as etapas de elaboração, monitoramento, avaliação e revisão do planejamento estratégico (Revogada).

Portaria nº 675, de 14 de agosto de 2017, publicada no DOU -Seção 1, de 16 de agosto de 2017, que aprova o **Planejamento Estratégico do Ministério da Justiça para o quinquênio 2015-2019**. Integram o planejamento estratégico do MJ como documentos essenciais: cadeia de valor, mapa estratégico, indicadores e metas; e, carteiras de projetos estratégicos.

Portaria SE/MJ nº 1.684, de 10 de novembro de 2017, publicada no Boletim de Serviço nº 218, em 21 de novembro de 2017, que detalha o **conteúdo dos documentos essenciais do Planejamento Estratégico do Ministério da Justiça para o quinquênio 2015-2019**.

Portaria SE/MJ nº 1.775, de 08 de dezembro de 2017, publicada no Boletim de Serviço nº 233, de 12 de dezembro de 2017, que altera os Anexos II, III e IV da Portaria SE/MJ nº 1.684 de 10 de novembro de 2017, que detalha o conteúdo dos documentos essenciais do Planejamento Estratégico do Ministério da Justiça para o quinquênio 2015-2019.

Portaria MJ nº 31, de 17 de janeiro de 2018, publicada no Diário Oficial nº 13, de 18 de janeiro de 2018, que aprova a **Política de Gestão, de Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos do Ministério da Justiça**. Estabelece os princípios, diretrizes e responsabilidades mínimas a serem observados e seguidos para a gestão de governança, de integridade, de riscos e de controles internos aos planos estratégicos, programas, projetos e processos do Ministério da Justiça-MJ, e revoga a Portaria nº 366, de 3 de maio de 2017.

Portaria MJ nº 32, de 17 de janeiro de 2018, publicada no Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Seção 1, de 18 de janeiro de 2018, que institui o **Comitê de Gestão, Governança, Integridade, Riscos e Controle Interno**. Estabelece as competências e Instâncias envolvidas no processo de facilitação da implantação da Política de gestão, de governança, de integridade, de riscos e controles internos.

Portaria MJ nº 33, de 17 de janeiro de 2018, publicada no Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Seção 1, de 18 de janeiro de 2018, que institui o **processo de planejamento estratégico e o Comitê de Gestão Estratégica**. Institui o processo de planejamento estratégico do Ministério da Justiça e a composição e atribuições do Comitê de Gestão Estratégica.

Resolução do Comitê de Gestão Estratégica nº 2, de 10 de abril de 2018, publicada no Boletim de Serviço nº 66, de 11 de abril de 2018, que aprova as **diretrizes para gerenciamento de riscos e controles internos no âmbito do Ministério da Justiça**.

Resolução do Comitê de Gestão Estratégica nº 3, de 22 de maio de 2018, publicada no Boletim de Serviço nº 94, de 24 de maio de 2018, que aprova as **diretrizes referentes ao modelo de relacionamento e responsabilidades entre as Instâncias de Supervisão do gerenciamento de riscos e controles internos no âmbito do Ministério da Justiça**.

A GESTÃO DE RISCOS NO MJ

A Administração Pública possui diversas características próprias que tornaram necessária a adoção de práticas de gestão diferenciadas, e, para isso, a participação do gestor nesse processo é fundamental para melhor cuidar do bem público.

A gestão de riscos é um instrumento de governança com o intuito de assegurar o alcance dos objetivos estratégicos do setor público. Apoia os agentes públicos no cumprimento de suas responsabilidades de gerar, preservar e entregar valor público em benefício da sociedade. (TCU, 2017) Nesse sentido, o Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU) e o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) publicaram a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016, a qual determina a todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal a adoção de medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança.

O Modelo de Gerenciamento de Riscos e Controles Internos da Gestão do Ministério da Justiça - MJ é o conjunto de instrumentos institucionais que, com o propósito de assegurar o alcance dos objetivos estratégicos da organização, subsidia a tomada de decisão, contribui para o aprimoramento dos processos e mitiga a ocorrência de possíveis desvios por meio de um gerenciamento de riscos e controles internos da gestão eficaz.

Além disso, os referidos instrumentos institucionais viabilizam a implementação do gerenciamento de integridade, riscos e controles internos da gestão no âmbito do ministério. São instrumentos do Modelo:

- Política de Gestão, Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos;
- Instâncias de Supervisão;
- Metodologia de Gerenciamento de Riscos e Controles Internos;
- Solução Tecnológica.

Política de Gestão, Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos

No Ministério da Justiça - MJ, a Política de Gestão, Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos - PGGIRC, aprovada por meio da Portaria Nº 31, de 17 de janeiro de 2018, instituiu um novo processo estratégico e fundamental para o Órgão, com a finalidade de estabelecer os princípios, as diretrizes e as responsabilidades a serem observados e seguidos por todas as unidades do MJ para o gerenciamento de riscos e controles internos dos planos estratégicos, programas, projetos e processos. A Política visa estruturar os processos de gerenciamento dos riscos e controles internos de forma que fiquem alinhados ao planejamento estratégico e levem em consideração as características específicas e a cultura organizacional do MJ.

A Política aplica-se aos órgãos de assistência direta e imediata ao Ministro de Estado e aos órgãos

específicos singulares e entidades vinculadas ao MJ, abrangendo os servidores, prestadores de serviço, colaboradores, estagiários, consultores externos e quem, de alguma forma, desempenhe atividades no Ministério.

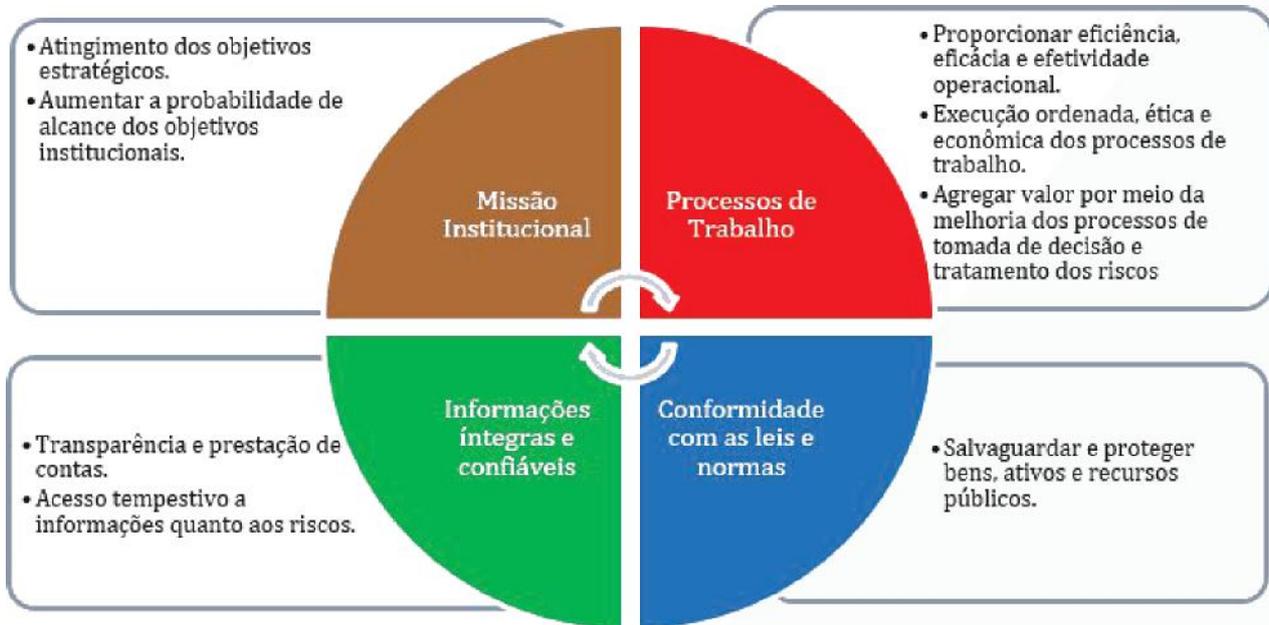


Figura 4 - Objetivos da PGGIRC/MJ

Instâncias de Supervisão

A responsabilidade pelo gerenciamento de risco cabe a cada um de nós, agentes públicos, no desempenho das atividades na unidade de trabalho.

Temos um papel a desempenhar na gestão de riscos.

Os órgãos/unidades têm, coletivamente, a responsabilidade e o dever de prestação de contas sobre o estabelecimento dos objetivos da organização, a definição de estratégias para alcançar esses objetivos e o estabelecimento de estruturas e processos de governança para melhor gerenciar os riscos durante a realização desses objetivos.

Dessa forma, a política de gestão de riscos e controles internos contempla as Instâncias de Supervisão, que têm a finalidade de assessorar o Ministro de Estado na definição e implementação de diretrizes, políticas, normas e procedimentos, para assegurar a existência, o monitoramento e a avaliação de um efetivo sistema de gestão de riscos, integridade e controles internos a fim de utilizar as informações resultantes desse sistema para apoiar o processo decisório. (TCU, 2014)

As Instâncias de Supervisão e as competências para o gerenciamento de riscos e controles internos estão definidas na PGGIRC do MJ. São Instâncias de Supervisão do Ministério da Justiça:

- **Comitê de Gestão Estratégica - CGE**, composto pelo Ministro de Estado da Justiça e pelos titulares dos órgãos de assistência direta e imediata ao Ministro, dos órgãos específicos singulares e das entidades vinculadas;
- **Comitê de Gestão, Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos - CGGIRC**, composto por servidores com capacitação em temas afetos a gestão, a governança, a integridade, a riscos e a controles internos, vinculados à Assessoria Especial de Controle Interno-AECI e a Coordenação-Geral de Gestão Estratégica e Inovação Institucional - CGGE, da Secretaria Executiva;
- **Unidade de Gestão, Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos - UGGIRC**, composta, em cada Secretaria do Ministério, pelo dirigente máximo e por servidores com capacitação nos temas afetos a gestão, a governança, a integridade, a riscos e a controles internos; e
- **Gestor de Processos** - todo e qualquer responsável pela execução de um determinado processo de trabalho, inclusive sobre a gestão de riscos.

O CGE com o apoio do CGGIRC terá como responsabilidade principal a concepção, estruturação e implementação da gestão de riscos no Ministério. Já os dirigentes máximos e demais gestores de cada Unidade de GGIRC apoiarão a disseminação da cultura e a gerência dos riscos dentro de suas esferas de responsabilidade, conforme as tolerâncias a risco estabelecidas, alinhadas ao apetite a risco do Ministério.

São os gestores que terão a propriedade dos riscos, cabendo-lhes a sua identificação e o gerenciamento em suas áreas, conduzindo procedimentos de risco diariamente e mantendo controles internos eficazes sobre as operações.

As responsabilidades de cada instância de supervisão estão resumidas na Matriz de Responsabilidades do MJ (Apêndice III).



Processo de Gerenciamento de Risco e Controles Internos no MJ

Segundo o Coso, o gerenciamento de riscos corporativos é o processo conduzido em uma organização pelo Conselho de Administração, pela diretoria executiva e pelos demais funcionários, aplicado no estabelecimento de estratégias formuladas para identificar, em toda a organização, eventos em potencial, capazes de afetar a referida organização, e administrar os riscos para mantê-los compatíveis com o seu apetite a risco e possibilitar garantia razoável de cumprimento dos objetivos da entidade.

O processo de Gerenciamento de Riscos e Controles Internos no Ministério da Justiça consiste no conjunto de atividades inter-relacionadas para identificação e avaliação de riscos, planejamento, implementação e controle das respostas aos riscos.

O processo de Gerenciamento de Riscos e Controles Internos no Ministério da Justiça é composto por 5 etapas (Figura 5), as quais serão apresentadas detalhadamente nas sessões específicas deste Manual.

Orientada pela política e estabelecida pelo Comitê de Gestão Estratégica - CGE, a gestão de riscos no âmbito do MJ é integrada ao seu planejamento estratégico (Anexo I). Assim, o ciclo temporal de execução do processo de gerenciamento de risco acompanha o ciclo do processo de planejamento estratégico do Ministério.



Figura 5 - Etapas da Metodologia de GRCI/MJ

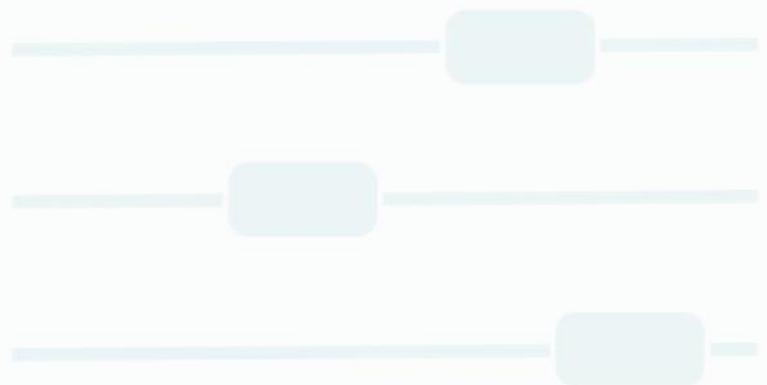
A Análise de Ambiente e Fixação de Objetivos tem por finalidade identificar os fatores que podem interferir na condição que a organização tem de atingir seus resultados, bem como definir e estruturar um conjunto de informações que servirá de apoio às demais etapas do processo de gerenciamento de riscos.

Na Identificação de Riscos serão documentadas as características de todos os eventos associados aos processos de trabalho das unidades do MJ, priorizados na etapa anterior, que possam comprometer a capacidade de o Ministério alcançar os resultados propostos em sua estratégia.

A Avaliação de Riscos tem como objetivo mensurar a probabilidade dos riscos identificados ocorrerem, os seus impactos sobre os objetivos e, ainda, determinar a magnitude dos risco, elementos que servirão de base para as decisões sobre o tratamento desses riscos.

O Tratamento de Riscos envolve a identificação das alternativas mais adequadas para modificar o nível do risco (Resposta ao Risco) e o planejamento do conjunto de medidas a serem implementadas para tratar os riscos.

A etapa Informação, Comunicação e Monitoramentos tem por finalidade garantir a qualidade da informação e o acesso adequado para que aqueles que necessitam dessas informações possam cumprir as suas responsabilidades.



ANÁLISE DE AMBIENTE E FIXAÇÃO DE OBJETIVOS

Nessa etapa é possível obter uma visão abrangente de todos os fatores que podem influenciar a capacidade da organização de atingir os resultados esperados. O resultado dessa etapa será o relato conciso dos objetivos organizacionais e critérios específicos para que se tenha êxito, dos objetivos e do escopo da gestão de riscos e do conjunto de elementos-chave para a estruturação da atividade de identificação dos riscos. É especialmente importante que o escopo seja definido claramente, para que o restante do processo permaneça dentro dos limites desejados.

Nessa fase, tendo como referência os produtos do Planejamento Estratégico do MJ, são coletadas, analisadas e documentadas informações sobre os objetivos a serem atingidos e como fazer para alcançá-los, de modo a identificar e demonstrar as características ambientais e contextuais dos principais processos de trabalho das unidades do Ministério que contribuem para a consecução dos projetos estratégicos e, conseqüentemente, alcance dos objetivos propostos na estratégia do MJ.

Contexto

Definidos pela alta administração, os objetivos de uma organização, de acordo com Chiavenato, devem servir de direção a todos os principais planos, devem especificar resultados desejados e os pontos finais nos quais se pretende chegar, para, assim, conhecer os passos intermediários. É um momento do planejamento, parte integrante das funções administrativas, em que se pergunta “para onde queremos ir?”.

As funções administrativas de uma organização são desenvolvidas dentro de um processo administrativo, composto pela interação das funções de planejar, organizar, dirigir e controlar.

É na fase do planejamento que se desenvolve o processo para alcançar uma situação futura almejada, que pode ser a longo, médio ou curto prazo. Vale ressaltar que os objetivos fixados devem ser alcançáveis e mensuráveis. Além disso, eles precisam estar alinhados à missão e à visão da organização, pois, de acordo com o Coso, é a partir dos motivos da sua existência que a alta administração estabelece os objetivos relacionados às operações, à conformidade e à comunicação.

Com relação aos níveis de planejamento, eles se estruturam em estratégico, tático e operacional. Nesse sentido, o Coso orienta que os objetivos são fixados no nível estratégico, estabelecendo-se uma base para os objetivos operacionais e, ainda, acrescenta que eles são um pré-requisito para identificação eficaz de eventos, avaliação de riscos e respostas a esses riscos.

No âmbito do Ministério da Justiça (MJ), é por meio do Planejamento Estratégico que se dá o estabelecimento, para toda a organização, dos objetivos a serem atingidos e de como fazer para alcançá-los. Conforme apresentado na Figura 6, a elaboração do Planejamento Estratégico é

composta por seis etapas, tendo como produto quatro documentos essenciais: a cadeia de valor, o mapa estratégico, os indicadores e metas e a carteira de projetos estratégicos.



Figura 6 - Processo de Planejamento Estratégico do MJ



No MJ, os objetivos do órgão estão elencados no Mapa Estratégico 2015-2019. Foram estabelecidos, compatibilizados com o PPA, os objetivos sob três dimensões: fundamentos, habilitadores e sociedade e Governo.

Tabela 1 - Dimensão X Objetivos Estratégicos

DIMENSÃO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
SOCIEDADE E GOVERNO	Reduzir homicídios
	Reduzir o número de acidentes de trânsito nas rodovias federais que resultem em lesões graves e/ou mortes no trânsito
	Fortalecer o enfrentamento à criminalidade com enfoque em organizações criminosas, tráfico, corrupção, lavagem de dinheiro e atuação na faixa de fronteira
	Promover o acesso à justiça e proteger os direitos do cidadão
HABILITADORES	Aperfeiçoar a coordenação estratégica em segurança pública
	Promover sistema penal justo que viabilize a reintegração social
	Promover políticas públicas para a redução do impacto social do álcool e outras drogas
	Ampliar a escala e a efetividade das ações de defesa da concorrência e do consumidor
	Promover a execução da política nacional indigenista de forma sistêmica
	Aprimorar mecanismos de gestão do conhecimento e de preservação e difusão da memória arquivística nacional
FUNDAMENTOS	Aprimorar a gestão de convênios e congêneres em apoio à execução de políticas públicas
	Promover iniciativas de formação e educação contínua dos servidores
	Aprimorar e integrar a gestão institucional
	Aprimorar a gestão da logística e a infraestrutura interna
	Fortalecer e ampliar a estrutura e os serviços de TIC

Para avaliar o alcance desses objetivos, foram definidos **Indicadores e Metas** de resultado, pelos quais se avalia o sucesso da estratégia.

A **Carteira de Projetos Estratégicos** é um conjunto de projetos que contribuem para o alcance dos objetivos propostos na estratégia. Esses projetos serão gerenciados pelas unidades e acompanhados por todo o Ministério da Justiça, com o intuito de garantir o sucesso da estratégia. Adicionalmente, a **Cadeia de Valor** decompõe o Ministério da Justiça em suas atividades de relevância estratégica, o que possibilita compreender os principais processos primários que o Ministério executa para entregar valor à sociedade, assim como permite conhecer também os processos de suporte e gerenciamento que contribuem para o funcionamento da organização.

Identificação e Análises

Nesse contexto, orientado pela política e estabelecido pelo Comitê de Gestão Estratégica - CGE, a gestão de riscos no âmbito do MJ deve ser integrada ao planejamento estratégico, às políticas e aos processos de trabalho executados pela organização, na qual o processo de trabalho constitui-se em elemento base para a aplicação da metodologia, mormente, na identificação de eventos de riscos, avaliação de riscos e escolha de ações mais adequadas para assegurar o alcance dos objetivos estratégicos, conforme ilustrado na figura 7..

Dessa forma, a associação dos elementos apresentados nos quatro documentos resultantes do planejamento estratégico do MJ - em especial, da Carteira de Projetos Estratégicos, onde é explicitado o conjunto de projetos que contribuem para o alcance dos objetivos propostos na estratégia, à Cadeia de Valor, contendo os processos finalísticos e de suporte executados pela organização - estabelece uma estrutura referencial organizada em níveis e define os processos de trabalho prioritários para as demais etapas do gerenciamento de riscos.

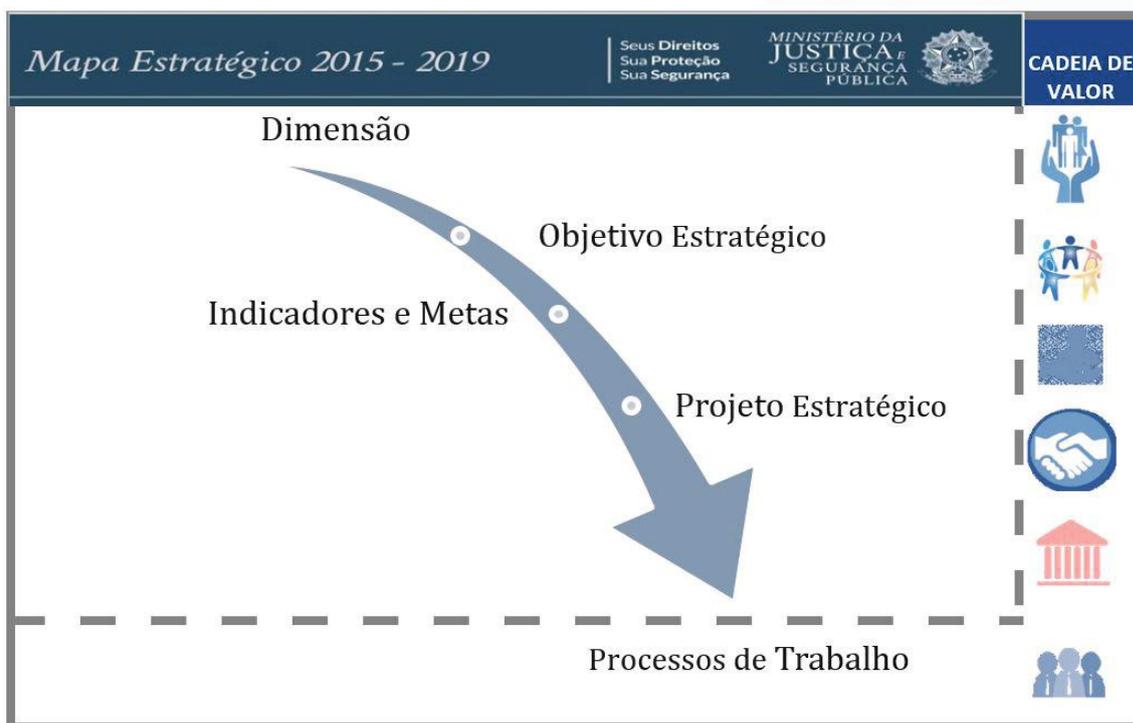


Figura 7 - Níveis da estrutura do gerenciamento de risco do MJ

Assim, cada órgão/unidade deve, a partir da criação de equipe formalmente constituída com este propósito, identificar quais os principais processos de trabalho e como esses contribuem para a consecução dos projetos da **Carteira de Projetos Estratégicos do MJ** sob sua responsabilidade.

Além disso, no sentido de conhecer e demonstrar as características dos referidos processos de trabalho, entre outras, devem ser coletadas informações sobre as rotinas e controles existen-

tes e suas formas de execução, os sistemas informatizados utilizados, o montante de recursos orçamentários ou financeiros alocado (materialidade), as vulnerabilidades, fraquezas, situações críticas efetivas ou potenciais já identificadas (criticidade) e a importância relativa ou o papel desempenhado pelo processo de trabalho no alcance dos objetivos estratégicos (relevância). Adicionalmente, é importante que seja procedida a análise dos fatores internos e externos, nos quais a unidade e seus processos de trabalho estão inseridos. Para tanto, com enfoque na identificação das forças e fraquezas, bem como das oportunidades e ameaças que podem impactar as atividades executadas, sugere-se a utilização da ferramenta Análise de SWOT.

Documentação da Etapa

Esta etapa consiste em documentar as informações colhidas a partir da análise SWOT e do mapeamento dos processos, que formam os artefatos. Após a documentação dos referidos artefatos, a próxima etapa será a identificação dos riscos.

Análise de Ambiente e Fixação dos Objetivos

Unidade

Estrutura Organizacional

Indicadores Estratégicos da Unidade

Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico		
	Descrição	Finalidade	Meta

Carteira de Projetos Estratégicos da Unidade

Objetivo Estratégico	Projeto Estratégico	
	Descrição	Objetivo

Processos de trabalho da Unidade

Macroprocesso	Processos	Entregas por processo	Cientes por processo

Processos de Trabalho Priorizados

Referência	Processo de Trabalho	Indicador estratégico associado	Projeto estratégico associado
Processo 1			
Processo 2			

Processo 1 - Documentação do Contexto

Documentos de Referência

Ref.	Documento	Descrição do Conteúdo

- Rotinas e controles existentes e suas formas de execução
- Sistemas informatizados utilizados
- Materialidade
- Criticidade
- Relevância

Para além dos principais produtos do Planejamento Estratégico - a cadeia de valor, o mapa estratégico, os indicadores e metas e a carteira de projetos estratégicos - as informações a serem coletadas poderão ser obtidas por meio de pesquisas nos seguintes documentos ou instrumentos:

- Regimento interno
- Lei orçamentária anual
- Informações disponibilizadas nas páginas eletrônicas
- Entrevistas com o gestor do Objetivo/Área de Negócio e da Ação de Governo
- Relatórios gerenciais e de desempenho operacional
- Relatórios, notas e similares dos órgãos de controle (interno/externo)
- Resoluções de conselhos e atas de reuniões de comitês
- Sistemas estruturadores e corporativos do governo, que suportam as atividades de planejamento, gestão e controle, tais como SIOP, SIAFI, SIASG, SIEST, SIORG, SIAPE, SICONV, Sistema Monitor e etc.
- Regulamentos, manuais, orientações, fluxos



IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

O simples fato de executar alguma atividade abre a possibilidade de ocorrência de eventos ou situações cujas consequências constituem oportunidades para obter vantagens (lado positivo) ou então ameaças ao sucesso (lado negativo).

Eventos são situações em potencial, de origem interna ou externa, que podem provocar impactos positivos ou negativos na consecução dos objetivos da organização. Os eventos negativos são denominados riscos, enquanto os positivos, oportunidades.

Para que riscos possam ser gerenciados é necessário primeiro identificá-los para, posteriormente, decidir o tipo de resposta e planejar a forma de tratamento a ser dada a esses riscos.

Dessa forma, com o propósito de conhecer os riscos inerentes ao cumprimento dos objetivos do MJ, esta etapa do processo de gerenciamento de riscos trata-se da identificação e da documentação das características (Figura 8) de todos os eventos que possam comprometer a capacidade de o Ministério alcançar os resultados propostos em sua estratégia.



Figura 8 - Elementos básicos do Risco

Embora não haja uma classificação de riscos que seja consensual, exaustiva e aplicável a todas as organizações, a classificação de riscos em categorias, além de auxiliar na identificação dos eventos, permite a visão dos tipos de risco mais relevantes com os quais a organização pode se deparar. Conforme disposto na IN Conjunta MP/CGU Nº 01/2016 e em normativos e orientações internas, para o mapeamento dos riscos, devem ser consideradas, entre outras possíveis, as seguintes tipologias de riscos:

- a) **Riscos operacionais:** eventos que podem comprometer as atividades do órgão ou da entidade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;
- b) **Riscos de imagem/reputação do órgão:** eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores) em relação à capacidade do órgão ou da entidade em cumprir sua missão institucional;
- c) **Riscos legais:** eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do órgão ou da entidade;
- d) **Riscos financeiros/orçamentários:** eventos que podem comprometer a capacidade do

órgão ou da entidade de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou, ainda, eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações; e

e) **Riscos para a integridade:** riscos que configurem ações ou omissões que possam favorecer a ocorrência de fraudes ou atos de corrupção.

Identificação e Análises

Conforme definido nessa metodologia, a identificação dos riscos será realizada no nível dos processos de trabalho finalísticos e de suporte executados pelas unidades do Ministério, especificamente, os que contribuem para a consecução dos projetos estratégicos e, conseqüentemente, para o alcance dos objetivos propostos na estratégia.

Dessa forma, a equipe responsável pela identificação e documentação dos riscos deve garantir a participação de servidores que, além da condição de aplicar a metodologia de gerenciamento de riscos e controles internos, possuam conhecimento e visão holística das competências e dos processos de trabalho da unidade, em seus diferentes níveis, na consecução dos objetivos propostos na estratégia do MJ.

Assim, tendo como referência as informações coletadas, a equipe responsável irá identificar os riscos associados aos processos de trabalho priorizados na fase de **Análise do Ambiente e Fixação de Objetivos**, sendo que a declaração de cada risco, entre outros aspectos, deve, necessariamente, contemplar a identificação do evento de risco, suas causas e seus impactos nos projetos e nos objetivos estabelecidos no Planejamento Estratégico do MJ.

Adicionalmente, é indispensável conhecer, por meio da avaliação dos controles internos da gestão existentes, os principais mecanismos, instrumentos e agentes de controle que atualmente permitem o enfrentamento do risco identificado, bem como o nível de confiança desses controles. Assim, são exemplos de atividades de controles: aprovações, conferências, autorizações, verificações, validações, conciliações, monitoramento, travas em sistemas, segregação de funções, entre outras.

De maneira geral, um risco está associado aos seguintes componentes (Figura 9):

- **Uma fonte de risco** - aquilo que tem o potencial intrínseco de prejudicar.
- **Um evento** - algo que acontece de tal forma que a fonte do risco tem um impacto envolvido.
- **Uma causa** - (o quê e por quê) normalmente uma série de causas diretas e intrínsecas, para a presença do perigo ou ocorrência do evento.
- **Uma consequência** - resultado ou impacto nos objetivos da organização.
- **Tipo de Risco** - A classificação de riscos em categorias permite verificar se os riscos rele-

vantes com os quais a organização pode se deparar foram considerados na etapa de identificação dos riscos. Ao efetuar o mapeamento dos riscos deverão considerar as seguintes tipologias:

- a) riscos operacionais;
- b) riscos de imagem/reputação do órgão;
- c) riscos legais;
- d) riscos financeiros/orçamentários;
- e) riscos para a integridade.

• **Controles e seus níveis de eficácia** - conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas e sistemas informatizados por meio do qual o risco é atualmente gerido.



Figura 9 - Componentes do Risco

Esses componentes de risco não devem ser confundidos e precisam ser identificados separadamente.

Técnicas de Identificação de Riscos

É importante utilizar ferramentas adequadas para coleta de dados e informações que possibilitem a identificação de riscos. Entre as técnicas mais utilizadas, podemos incluir:

- **Brainstorming:** obter lista dos riscos a partir de uma reunião com equipe multidisciplinar representando setores e competências diferentes da organização, com o apoio de um facilitador, com objetivo de identificar riscos.
- **Entrevistas:** entrevistar as partes interessadas e os especialistas com o objetivo de identificar riscos.
- **Análise de Listas de Verificação de Riscos:** verificar as listas de riscos previamente identificadas pela organização sobre processos ou programas similares. Utilizam-se lições aprendidas e informações já catalogadas pela organização.
- **Diagrama de causa e efeito:** também conhecido como espinha de peixe ou diagrama de Ishikawa, é uma técnica para identificação de uma possível causa raiz de um problema. No diagrama, cada espinha refere-se a uma causa e a cabeça refere-se ao problema a que as causas levam. Esse método pode ser aplicado em workshops e brainstorming, partindo da identificação de um problema e em seguida das suas possíveis causas. Além disso, também pode ser utilizado em conjunto com o método dos “cinco porquês”, o que permite aumentar o grau de profundidade de cada causa ou “espinha do peixe” ao se questionar o porquê das causas.

Cabe salientar que estas abordagens não são mutuamente excludentes, e uma combinação de abordagens é sempre desejável.



Documentação e Artefatos Previstos

O objetivo da descrição dos riscos é apresentá-los já identificados num formato estruturado, por exemplo, através de uma tabela. O formulário apresentado a seguir (Figura 10) pode facilitar a etapa de avaliação de riscos. A utilização de uma estrutura bem concebida é necessária para garantir um processo abrangente de identificação, descrição e avaliação de riscos. Ao considerar-se o impacto e probabilidade de cada um dos riscos definidos na tabela, deve ser possível identificar os riscos-chave e estabelecer prioridades na análise detalhada dos mesmos.

Tabela 2 - Formulário de Documentação de Riscos

DESCRIÇÃO DO RISCO	
Fonte	Elemento que tem o potencial intrínseco de prejudicar.
Evento	Situação potencial que faz a fonte do risco ter impacto nos objetivos.
Causa	Aquilo que faz com que o evento seja, exista ou aconteça
Consequência	Impacto nos objetivos
Tipo do risco	Operacionais, de imagem/reputação do órgão, legais, financeiros/orçamentários e para integridade.
Controles	Conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas e sistemas informatizados por meio dos quais o risco é atualmente gerido



Fazer as seguintes perguntas sobre cada um dos processos de trabalho priorizados pode auxiliar na identificação dos riscos a eles associados:

1. Qual é a fonte de cada risco?
2. O que poderia acontecer que pudesse
 - 2.1. aumentar ou diminuir a consecução eficaz dos objetivos?
 - 2.2. tornar a consecução dos objetivos mais ou menos eficiente?
 - 2.3. fazer com que as partes interessadas tomem atitudes que possam influenciar a consecução dos objetivos?
 - 2.4. gerar benefícios adicionais?
3. Qual seria o efeito nos objetivos?
4. Quando, onde, por quê, qual a probabilidade desses ocorrerem?
5. Quem poderia estar envolvido ou sofrer o impacto?
6. Que controles existem atualmente para tratar esse risco?
7. O que poderia fazer com que o controle existente não surtisse o efeito desejado sobre o risco?



AVALIAÇÃO DE RISCOS

Identificados os riscos, é importante compreender o efeito combinado de suas causas e consequências na realização dos objetivos da organização.

Nesse sentido, os riscos são avaliados com base em dois aspectos: a probabilidade do risco ocorrer e o seu impacto sobre um ou mais objetivos.

A avaliação de risco deve considerar as perspectivas das partes interessadas impactadas pelo risco e, sempre que possível, ser suportada por evidências objetivas, fundamentadas em uma identificação bem realizada.

Nesse contexto, esta etapa, valendo-se das informações coletadas nas etapas anteriores, tem como objetivo mensurar a probabilidade dos riscos identificados ocorrerem e os seus impactos sobre os objetivos, bem como, a partir da combinação dos valores obtidos, determinar o nível de cada um desses riscos (probabilidade x impacto).

Impacto e Produtividade - Mensuração

Impacto são os efeitos da ocorrência de um risco. É medido analisando-se o efeito do evento de risco, que terá um nível de impacto sobre o objetivo que deseja ser alcançado. Assim, deverão ser considerados critérios para a análise, como por exemplo: custo, prazo, reputação, qualidade, etc.

Probabilidade é a chance de o risco ocorrer. É medida analisando-se as causas ou o evento de risco considerando aspectos, como, por exemplo, frequência observada ou esperada.

A avaliação dos riscos deve ser feita utilizando-se métodos de análise quantitativos, qualitativos ou a combinação de ambos (semiquantitativos), para definir o nível de risco; e escalas, que auxiliam na medição das probabilidades e dos impactos (muito baixo, baixo, provável, quase certo, raro, quase impossível, etc.).

Conforme estabelecido nesta metodologia do Ministério, na avaliação dos riscos identificados serão utilizadas as escalas de classificações de probabilidade e impacto conforme tabelas abaixo:

Tabela 3 - Escala de Impacto

Impacto	Descrição do impacto nos objetivos/projetos, caso o evento ocorra	Peso
Catastrófico	Impacto nos objetivos/projetos de forma irreversível.	5
Forte	Impacto nos objetivos de difícil reversão.	4
Moderado	Impacto nos objetivos porém recuperável.	3
Fraca	Pequeno impacto nos objetivos.	2
Insignificante	Mínimo impacto nos objetivos.	1

Tabela 4 - Escala de Probabilidade

Probabilidade	Descrição da probabilidade, desconsiderando os controles	Frequência	Peso
Muito Alta	Evento esperado, repetitivo e constante.	>90%	5
Alta	Evento usual, provavelmente ocorra.	>50% <=90%	4
Média	Evento esperado, deve ocorrer em algum momento.	>=30% <=50%	3
Baixa	Evento inesperado, pode ocorrer em algum momento.	>10% <=30%	2
Muito Baixa	Evento extraordinário.	<10%	1

Tendo como referência as informações coletadas sobre os eventos de risco, suas causas e impactos nos projetos, bem como os controles existentes, deverá ser avaliado cada risco identificado na fase **Identificação dos Riscos** em relação aos aspectos de probabilidade do risco ocorrer e o seu impacto sobre um ou mais objetivos do processo.

Para avaliação da probabilidade e do impacto do risco, podem ser utilizadas as mesmas abordagens na identificação dos eventos de risco, tais como, entrevistas, workshops e seminários. Importante destacar que a causa do risco é o fato gerador que motiva a possibilidade da ocorrência do risco e que os controles são procedimentos ou atividades que visam mitigar a possibilidade da ocorrência do risco. O controle reduz o risco inerente. Na mensuração da probabilidade e do impacto é necessário considerar como os controles existentes respondem aos eventos de riscos identificados.



Matriz de Risco - Nível do Risco e Incerteza

O risco é uma função tanto da probabilidade como dos impactos. Portanto, o nível de risco é expresso pela combinação da probabilidade de ocorrência do evento e das suas consequências, o quanto ele pode afetar os objetivos da instituição.

Dessa forma, utilizando-se métodos qualitativo ou quantitativo, são definidos os valores das dimensões para estimar a probabilidade e o impacto (consequência), tomando-se por base o objetivo a ser alcançado. O produto da probabilidade pelo impacto é uma forma de classificar os riscos.

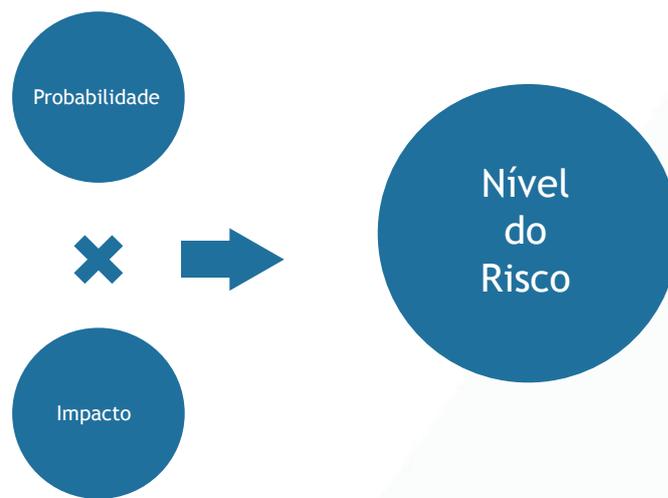


Figura 11 - Função Nível do Risco

Assim, será possível, ao enquadrar os riscos em uma matriz simples, utilizando-se do método qualitativo, demonstrar a relação entre o nível de risco e as variáveis que o compõe, o que gera uma ordem de priorização, conforme exemplo a seguir:

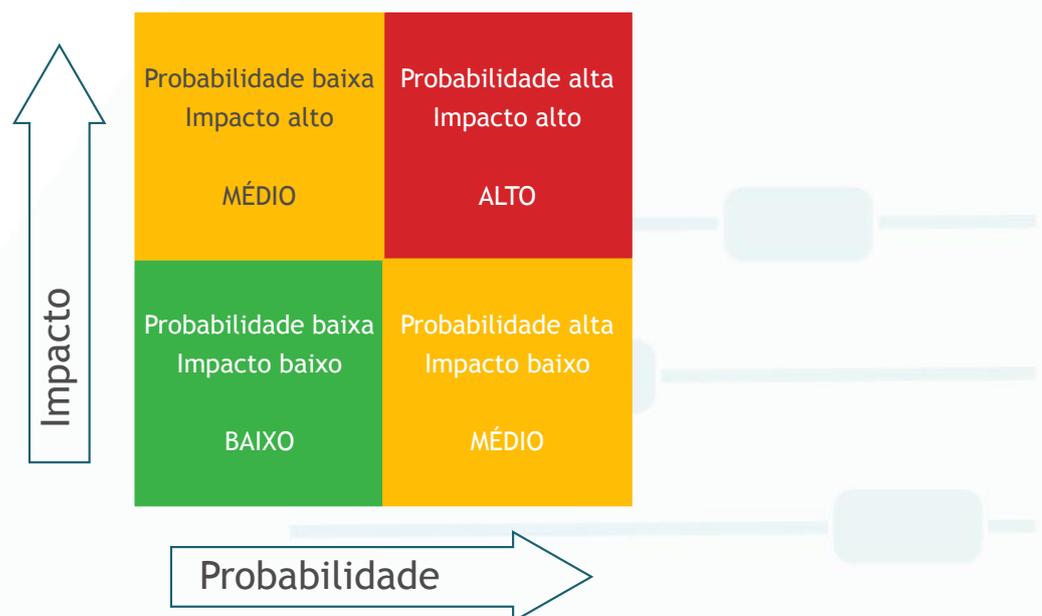


Figura 12 - Matriz de Riscos simples (BRASIL, 2010a).

A Tabela 5 - **Matriz probabilidade x impacto** tem por finalidade relacionar os níveis de probabilidade e impactos, para definir o nível de risco:

Tabela 5 - Matriz probabilidade x impacto

Impacto	Insignificante (1)	Fraco (2)	Moderado (3)	Forte (4)	Catastrófico (5)
Probabilidade					
(5) Muito Alta (>90%)	Médio	Médio	Alto	Extremo	Extremo
(4) Alta (>50% <=90%)	Baixo	Médio	Alto	Extremo	Extremo
(3) Média (>=30% <50%)	Baixo	Médio	Médio	Alto	Alto
(2) Baixa (>=10% <=30%)	Baixo	Baixo	Médio	Médio	Médio
(1) Muito Baixa (< 10%)	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Médio

Tabela 6 - Escala para classificação de Níveis de Risco

RB (Risco Baixo)	RM (Risco Médio)	RA (Risco Alto)	RE (Risco Extremo)
1-4	5 - 11	12 - 15	16 - 25

Tabela 7 - Matriz de Riscos

PROBABILIDADE	Muito Alta 5	5 RM	10 RM	15 RA	20 RE	25 RE
	Alta 4	4 RB	8 RM	12 RA	16 RE	20 RE
	Média 3	3 RB	6 RM	9 RM	12 RA	25 RA
	Baixa 2	2 RB	4 RB	6 RM	8 RM	10 RM
	Muito Baixa 1	1 RB	2 RB	3 RB	4 RB	5 RM
	Insignificante 1	Fraco 2	Moderado 3	Forte 4	Catastrófico 5	
Impacto						

O controle reduz o risco inerente.

Na mensuração da probabilidade e do impacto é necessário considerar como os controles existentes respondem aos eventos de riscos identificados. Para tanto é indispensável a avaliação dos referidos controles quanto aos:

Desenho do Controle

- (1) Não há sistema de Controle;
- (2) Há procedimento de controle para algumas atividades, porém informais;
- (3) Controles não foram planejados formalmente, mas são executados de acordo com a experiência dos servidores;
- (4) É desenhado um sistema de controle integrado adequadamente planejado, discutido e documentado. O sistema de controle vigente é eficaz, mas não prevê revisões periódicas;
- (5) O sistema de controle é eficaz na gestão de riscos (adequadamente planejado, discutido, testado e documentado com correções ou aperfeiçoamentos planejados de forma tempestiva).

Operação do Controle

- (1) Controle não executado;
- (2) Controle parcialmente executado e com deficiências;
- (3) Controle parcialmente executado;
- (4) Controle implantado e executado de maneira periódica e quase sempre uniforme. Avaliação dos controles é feita com alguma periodicidade;
- (5) Controle implantado e executado de maneira uniforme pela equipe e na frequência desejada. Periodicamente os controles são testados e aperfeiçoados.



TRATAMENTO DE RISCOS

Conhecido o nível de risco, é necessário estabelecer a estratégia que será adotada para tratar o evento de risco. O tratamento de riscos envolve a identificação das opções de tratamento desses riscos, avaliação dessas opções e a seleção das alternativas mais adequadas para modificar o nível do risco (Resposta ao Risco), bem como a elaboração do Plano de Implementação de Controles contemplando o conjunto de medidas a serem implementadas.

Resposta aos Riscos

De acordo com o COSO, as respostas incluem evitar, reduzir, compartilhar ou aceitar os riscos. “Evitar” sugere que nenhuma opção de resposta tenha sido identificada para reduzir o impacto e a probabilidade a um nível aceitável. “Reduzir” ou “Transferir” reduz o risco residual a um nível compatível com as tolerâncias desejadas ao risco, enquanto “Aceitar” indica que o risco inerente já esteja dentro das tolerâncias ao risco. Para responder aos riscos, em função do nível de risco obtido na matriz de risco (Figura 13), o modelo aprovado pelo CGE/MJ propõe a adoção das ações apresentadas na Tabela 8.

Tabela 8 - Resposta ao Risco X Nível de risco residual

Nível do Risco		Resposta ao Risco	
		Tipo	Ação
Risco Baixo	Indica que o nível de risco está dentro da tolerância a risco	Aceitar	Conviver com o evento de risco mantendo práticas e procedimentos existentes
Risco Médio	Indica que o nível de risco está próximo, mas não dentro da tolerância a risco	Aceitar	Conviver com o evento de risco mantendo práticas e procedimentos existentes
		Reduzir	Adotar medidas para reduzir a probabilidade ou impacto dos riscos, ou ambos.
Risco Alto	Indica que o nível de risco está fora da tolerância a riscos e será reduzido a um nível compatível	Reduzir	Adotar medidas para reduzir a probabilidade ou impacto dos riscos, ou ambos.
		Transferir	Reduzir a probabilidade ou impacto pela transferência ou compartilhamento de uma parte do risco (seguro, transações de hedge, ou terceirização da atividade etc.)
		Evitar	Promover ações que evitem, eliminem ou atenuem urgentemente as causas e/ou efeitos.
Risco Extremo	Indica que o nível de risco está muito acima da tolerância a riscos. opções de respostas dificilmente irão reduzir a probabilidade e o impacto a níveis aceitáveis	Reduzir	Adotar medidas para reduzir a probabilidade ou impacto dos riscos, ou ambos.
		Transferir	Reduzir a probabilidade ou impacto pela transferência ou compartilhamento de uma parte do risco (seguro, transações de hedge, ou terceirização da atividade etc.)
		Evitar	Promover ações que evitem, eliminem ou atenuem urgentemente as causas e/ou efeitos.

Plano de Implementação de Controles

Depois de selecionadas as respostas para cada risco, o próximo passo é a elaboração dos planos ou estratégias de tratamento de riscos. No referido plano, são definidas as ações necessárias para assegurar que as repostas aos riscos sejam executadas.

As ações a serem implementadas para tratar os riscos implicarão na introdução de novos controles ou na modificação dos controles existentes. Para tanto, os seguintes aspectos devem ser levados em consideração:

Aspectos a serem considerados na implementação dos controles	A análise do custo/benefício da implementação do controle
	Os requisitos legais e regulatórios
	Os responsáveis pela implementação das ações
	Os recursos requeridos
	O cronograma de implementação

Assim, na elaboração do Plano de Implementação de Controles, cada ação de tratamento do risco deve conter, pelo menos, os elementos a seguir:

1. Evento de Risco/Nível de Risco: produto da probabilidade pelo impacto, conforme matriz de risco obtida na fase de **Avaliação dos Riscos (Figura 13)**.
2. Resposta a Risco: opção de tratamento em função do nível de risco residual, conforme o modelo aprovado pelo CGE/MJ (Tabela 8).
3. Controle Proposto: registrar a ação a ser implementada para responder ao evento de risco.
4. Tipo de controle proposto: preventivo, se atua na causa, ou corretivo, se atenua o efeito.
5. Objetivo do Controle Proposto: melhorar o controle existente ou adotar controle novo.
6. Área responsável pela implementação do controle proposto.
7. Responsável pela implementação do controle proposto: gestor do processo ou servidor designado quando a implementação da ação.
8. Como será implementado: informar se por meio de projeto, melhoria no sistema, criação de norma, plano de contingência, etc.
9. Intervenientes: outras áreas e servidores intervenientes na ação.
10. Período de execução: data prevista para início e para a conclusão da ação.

Visando auxiliar o gestor na proposição das ações de tratamento, que irão compor o Plano de Implementação de Controles, o Anexo V apresenta uma lista de controles básicos.

Unidade:

Processo de Trabalho:

Responsável pela Análise:

Data da Análise:

Plano de Implementação de Controles													
Evento de Risco/Nível de Risco													
Resposta a Risco	Tipo de controle proposto												
Controle Proposto													
Objetivo do Controle Proposto													
Área responsável pela implementação													
Responsável pela implementação													
Como será implementado													
Período de execução													
Relato do Monitoramento													
Situação da Implementação do controle <table border="1" style="margin: 10px auto;"> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">()</td> <td style="text-align: center;">Não iniciado</td> <td style="text-align: center;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">()</td> <td style="text-align: center;">Em andamento</td> <td style="text-align: center;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">()</td> <td style="text-align: center;">Concluído</td> <td style="text-align: center;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">()</td> <td style="text-align: center;">Atrasado</td> <td style="text-align: center;"></td> </tr> </tbody> </table>		()	Não iniciado		()	Em andamento		()	Concluído		()	Atrasado	
()	Não iniciado												
()	Em andamento												
()	Concluído												
()	Atrasado												

Figura 16 - Plano de Implementação de Controles Detalhe

INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E MONITORAMENTO

Para que o gerenciamento de riscos e controles internos possa alcançar seus objetivos, a qualidade da informação e a forma de comunicação constituem-se em elementos críticos.

O acesso à informação adequadamente detalhada, confiável, íntegra, oportuna, e de fácil obtenção é vital para que aqueles que necessitam dessas informações cumpram as suas responsabilidades.

Ainda, o fluxo das comunicações deve permitir que informações fluam em todas as direções e alcance todo o MJ. Todos os interessados devem ser informados dos direcionamentos estratégicos estabelecidos pelo Comitê de Gestão Estratégica e das responsabilidades de cada um no processo.

Além disso, as informações externas relevantes aos processos também devem ser consideradas e compartilhadas tempestivamente. A comunicação em direção à sociedade também é objeto de controle, reduzindo riscos de respostas inadequadas às necessidades da população.

Nesse sentido, compartilhar e comunicar informações é importante para que os processos e as decisões do gerenciamento de riscos sejam documentados em uma extensão apropriada. Documentar cada etapa do processo de gestão de riscos permite:

- (a) mostrar às partes interessadas que o processo está sendo conduzido adequadamente;
- (b) fornecer evidências de uma abordagem sistemática de identificação e análise de riscos;
- (c) analisar criticamente as decisões ou processos ;
- (d) desenvolver uma base de conhecimento de risco relacionados à organização;
- (e) fornecer aos responsáveis pela tomada de decisões um plano de gestão de riscos;
- (f) oferecer um mecanismo e uma ferramenta para a prestação de contas; e,
- (g) facilitar o monitoramento e a análise crítica contínua.

Ainda, o monitoramento de toda a estrutura de governança e de gerenciamento de riscos e controles internos permite que o MJ se certifique da adequação dessa estrutura aos seus objetivos estratégicos. Com base nesse monitoramento, devem ser elaborados os Relatórios dos Planos de Implementação dos Controles, que serão avaliados pelas Instâncias de Supervisão. Caso sejam percebidas deficiências ou vulnerabilidades, recomendações serão feitas pela instância responsável para um aperfeiçoamento dos instrumentos de gerenciamento de riscos e controles internos.

A comunicação entre as Instâncias de Supervisão do gerenciamento de riscos e controles internos ocorre por meio dos níveis de relacionamento delineados no Modelo de Relacionamento a seguir:

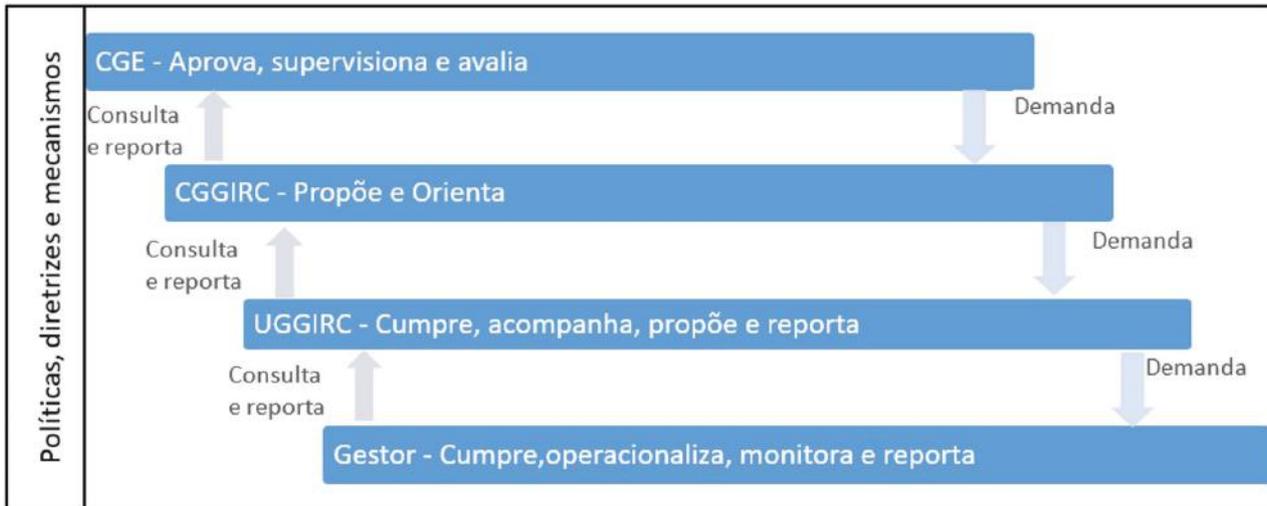


Figura 17 - Modelo de Relacionamentos das Instâncias de Supervisão

O nível operacional, representado pelo UGGIRC e pelo gestor do processo, poderá acionar o nível tático, representado pelo CGGIRC, para orientações técnicas relativas ao modelo de gerenciamento de riscos e controles internos. Ainda, o nível operacional será responsável pelo reporte ao nível tático sobre o monitoramento das ações definidas no plano de implementação de controles e das ações de gerenciamento de riscos e controles de forma ampla.

O nível tático, representado pelo CGGIRC, poderá acionar e ser acionado pelo nível estratégico, representado pelo CGE, para o monitoramento das ações definidas na política de gestão, governança, integridade, riscos e controles internos.

Monitoramento

O Mapa de Risco será a principal ferramenta de monitoramento do processo de gerenciamento de riscos e controle internos da unidade. Além dele, o Relatório do Plano de Implementação de Controles será de suma importância para o acompanhamento dos trabalhos realizados pela unidade.

Com o intuito de acompanhar a implementação da estratégia, de identificar possíveis desvios e de implementar ações corretivas, visando o alcance dos objetivos estratégicos, os Resultados do Plano de Implementação de Controles serão avaliados e monitorados mensalmente.

Para tanto, as unidades do MJ deverão elaborar o Relatório do Plano de Implementação de Controles, o qual deverá conter informações sobre situação das ações e dos trabalhos realizados em relação a riscos identificados para os processos sob sua responsabilidade.

As unidades devem estabelecer indicadores de acompanhamento da implementação da metodologia de gerenciamento de riscos e controles internos, assim como desenvolver indicadores

próprios para o monitoramento da implementação dos controles planejados. Sugerimos uma lista exemplificativa e não exaustiva de indicadores que podem ser acompanhados e reportados, tais como:

Tabela 9 - Indicadores de acompanhamento GRCI

Indicador	Fórmula
% controles implementados por processo	controles concluídos/total de controles do processo
% controles em andamento por processo	controles em andamento/total de controles do processo
% controles atrasados por processo	controles atrasados/total de controles do processo
% controles não iniciados por processo	controles não iniciados/total de controles do processo

Após implementados, os controles devem ser continuamente avaliados ao longo do tempo no que diz respeito ao seu desenho e operação.

Como fonte de entrada para as avaliações, poderão ser utilizadas reclamações e denúncias registradas na Ouvidoria, relatórios, recomendações ou demandas do Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União - CGU e do Tribunal de Contas da União - TCU, mudanças nos objetivos estratégicos, mudanças de normas e regulamentações, entre outras.



Relatório

Cada unidade é responsável por elaborar um relatório sobre o gerenciamento de riscos e controles internos para as partes interessadas.

Assim, no sentido de garantir a integração ao processo de Planejamento Estratégico do ministério e viabilizar o gerenciamento dos riscos identificados, as unidades, por meio das UGGIRC, deverão encaminhar até 90 (noventa) dias da data de aprovação do Plano Estratégico do MJ, ou 60 (sessenta) dias, nos casos de repactuação do referido Plano, para conhecimento das Instâncias de Supervisão superiores, o relatório sobre o gerenciamento de riscos e controles internos. O relatório, modelo sugerido no Anexo III, deve conter minimamente, além do conjunto de artefatos, as seguintes seções: introdução; estrutura organizacional da unidade; processos de trabalho da unidade e processos priorizados; metodologia aplicada; documentos de referência; gerenciamento de riscos e controles internos com inventário de riscos, avaliação dos riscos e plano de implementação de controles.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gerenciamento de riscos pode ajudar as organizações públicas a melhorar a sua eficiência, eficácia e efetividade. Além de contribuir para aumentar a confiança do cidadão: (a) na capacidade do Governo de entregar os serviços prometidos; (b) no sistema de governança; e (c) e na utilização adequada dos recursos públicos.

Nesse sentido, o Ministério da Justiça vem instituindo diversas medidas para implementação do seu processo de gerenciamento de risco. As principais foram a instituição da Política de Gestão, Governança, Integridade, Riscos e Controle Interno-PGGIRC, a criação do Comitê de Gestão, Governança, Integridade, Riscos e Controle Interno, e a elaboração do Manual do Gerenciamento de Riscos.

O Manual tem um papel central no conjunto das medidas adotadas. Ao sistematizar e apresentar o processo de gerenciamento de risco e controles internos, ele precisa ser uma peça que aborda o tema de uma forma abrangente e simples.

Assim, o propósito deste manual é facilitar a implantação e apoiar a aplicação do gerenciamento de riscos e controles internos no âmbito do MJ, trazendo conceitos, definição de metodologias, exemplificações, formas, modelos, técnicas, sistemas, entre outros.

Cabe salientar que o Manual, assim como a metodologia de gerenciamento de riscos, no decorrer do tempo, está em processo de aprimoramento contínuo e sofrerá modificações para se adaptar ao grau de maturidade alcançado pelas unidades do MJ e às novas práticas utilizadas.



REFERÊNCIAS

ABNT. **Gestão de Riscos - Diretrizes para a Implementação da ISO 31000:2009**. Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2009.

ASSI, Marcos. **Gestão de riscos com controles internos: ferramentas. Certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios**. São Paulo: Saint Paul, 2012.

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. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 23 nov.2017. Seção 1, p. 03-04.

_____. **Decreto nº 9.360, de 7 de maio de 2018**. Aprova as Estruturas Regimentais e os Quadros Demonstrativos dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Justiça e do Ministério Extraordinário da Segurança Pública. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 07 mai.2018. Edição Extra, p. 09-21.

_____. **Ministério da Fazenda. Manual de Gestão Integrada de Riscos Corporativos. Programa de Modernização Integrada do Ministério da Fazenda - Gestão de Riscos**. Brasília, dez.2016. Disponível em <http://www.fazenda.gov.br/pmimf/frentes-de-atuacao/gestao-de-riscos/download-de-arquivos/manual-de-gerenciamento-de-riscos-2016-12-22.pdf> . Acesso em: janeiro, 2018.

_____. **Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Metodologia de Gestão de Riscos**. Brasília - 2018. Disponível em <https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/institucionais/arquivos/cgu-metodologia-gestao-riscos-2018.pdf> . Acesso em: maio, 2018.

_____. **Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Assessoria Especial de Controles Internos. Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão**. Brasília. Brasília. V1.1.2 - 2017. Disponível em <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao/controle-interno/metodologia-de-gerenciamento-de-integridade-riscos-e-controles-internos-da-gestao>. Acesso em: dezembro, 2017.

_____. _____. **Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos**. Secretaria de Gestão Pública. Departamento de Inovação e Melhoria da Gestão. Gerência do Programa GESPÚBLICA. Brasília, 2013. Disponível em http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/p_vii_risco_oportunidade.pdf. Acesso em: dezembro, 2017.

____ e Controladoria-Geral da União. **Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016**. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Brasília, 2016. Disponível em https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf . Acesso em: janeiro, 2018.

_____. **Portaria nº 1.516, de 12 de setembro de 2006**. Aprova o Código de Conduta Ética dos agentes públicos do Ministério da Justiça. Diário Oficial da República Federativa do Brasil,

Brasília, 15 set.2006. Seção 1, p. 39.

_____. **Portaria nº 675, de 14 de agosto de 2017.** Aprova o Planejamento Estratégico do Ministério da Justiça e Segurança Pública para o quinquênio 2015-2019. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 16 ago.2017. Seção 1, p. 30.

_____. **Portaria nº 31, de 17 de janeiro de 2018.** Dispõe sobre a instituição da Política de Gestão, Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos do Ministério da Justiça e Segurança Pública. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 18 jan.2018. Seção 1, p. 47.

_____. **Portaria nº 32, de 17 de janeiro de 2018.** Institui o Comitê de Gestão, Governança, Integridade, Riscos e Controles internos do Ministério da Justiça. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 18 jan.2018. Seção 1, p. 49.

_____. **Portaria nº 33, de 17 de janeiro de 2018.** Institui o processo de planejamento estratégico e o Comitê de Gestão Estratégica do Ministério da Justiça. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 18 jan.2018. Seção 1, p. 49.

_____. **Portaria nº 1.089, de 25 de abril de 2018.** Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 26 abr.2018. Seção 1, p. 81-82.

_____. **Portaria SE nº 1.684, de 10 de novembro de 2017.** Detalha o conteúdo dos documentos essenciais do Planejamento Estratégico do Ministério da Justiça e Segurança Pública para o quinquênio 2015-2019. Boletim de Serviço do Ministério da Justiça, Brasília, 21 nov.2017. p. 9-37.

_____. **Portaria SE nº 1.775, de 08 de dezembro de 2017.** Altera os Anexos II, III e IV da Portaria SE/MJ nº 1.684 de 10 de novembro de 2017, que detalha o conteúdo dos documentos essenciais do Planejamento Estratégico do Ministério da Justiça e Segurança Pública para o quinquênio 2015-2019. Boletim de Serviço do Ministério da Justiça, Brasília, 12 dez.2017. p. 3-27.

_____. **Tribunal de Contas da União. Gestão de Riscos - Avaliação da Maturidade.** Brasília. 164 p. 2018.

_____. _____. **Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos.** Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2017.

_____. **Tribunal Superior do Trabalho. Plano de Gestão de Riscos da Secretaria do Tribunal Superior do Trabalho.** Brasília: TST, 2015.47p. Disponível em <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/73831>. Acesso em: janeiro, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração Geral e Pública. 3ª ed. Barueri, SP: Monole, 2012.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada. 2007. Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil (Audibra) e Pricewaterhouse Coopers Governance, Risk and Compliance, Estados Unidos da América, 2007.

GLOSSÁRIO

- **Accountability:** conjunto de procedimentos adotados pelo Ministério da Justiça e pelos indivíduos que o integram para evidenciar as responsabilidades inerentes às decisões tomadas e às ações implementadas, incluindo a salvaguarda de recursos públicos, a imparcialidade e o desempenho.
- **Análise SWOT:** é uma análise que permite avaliar quesitos internos e externos de uma organização. Seu nome é um acrônimo da sigla em inglês para forças (Strengths), fraquezas (Weaknesses), oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threatens).
- **Apetite a risco:** nível de risco que uma organização está disposta a aceitar.
- **Atividades de controles internos:** são as políticas e os procedimentos estabelecidos para enfrentar os riscos e alcançar os objetivos do Ministério.
- **Avaliação de risco:** processo de identificação e análise dos riscos relevantes para o alcance dos objetivos do Ministério e a determinação de resposta apropriada.
- **Cadeia de Valor:** é um modelo que retrata a maneira pela qual os diferentes processos organizacionais se conectam e se relacionam para a entrega de valor aos clientes finais. É um mapa das principais atividades praticadas pelo Ministério na prestação de serviços para a sociedade, em suas diferentes áreas de atuação.
- **Carteira de Projetos Estratégicos:** conjunto de projetos que contribuem para o alcance dos objetivos. Esses projetos são gerenciados pelas unidades e acompanhadas por todo o Ministério.
- **Categoria de riscos:** classificação dos tipos de riscos definidos pelo Ministério que podem afetar o alcance de seus objetivos, observadas as características de sua área de atuação e as particularidades do setor público.
- **Consequência:** resultado de um evento que afeta positiva ou negativamente os objetivos do Ministério.
- **Controle:** qualquer medida aplicada no âmbito do Ministério para gerenciar os riscos e aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados.
- **Controles internos da gestão:** processo que engloba o conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pelos gestores e equipe de servidores, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que os objetivos organizacionais serão alcançados.
- **Ética:** refere-se aos princípios morais, sendo pré-requisito e suporte para a confiança pública.
- **Fraude:** quaisquer atos ilegais caracterizados por desonestidade, dissimulação ou quebra de confiança. Estes atos não implicam o uso de ameaça ou de força física.
- **Gerenciamento de riscos:** processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações e fornecer segurança razoável no alcance dos objetivos do Ministério da Justiça.

- **Gestão da Integridade:** conjunto de medidas de prevenção de possíveis desvios na entrega dos resultados esperados pela sociedade.
- **Governança:** combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração do Ministério da Justiça, para informar, dirigir, administrar, avaliar e monitorar atividades organizacionais, com o intuito de alcançar os objetivos e prestar contas dessas atividades para a sociedade.
- **Governança no setor público:** compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.
- **Identificação de riscos:** processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos, que envolve a identificação de suas fontes, causas e consequências potenciais, podendo envolver dados históricos, análises teóricas, opiniões de pessoas informadas e de especialistas, e as necessidades das partes interessadas.
- **Impacto:** efeito resultante da ocorrência do evento.
- **Incerteza:** incapacidade de saber com antecedência a real probabilidade ou impacto de eventos futuros.
- **Indicadores:** elementos de medição do alcance dos objetivos definidos para análise da efetividade da estratégia.
- **Iniciativas:** medidas a serem adotadas para o alcance dos objetivos.
- **Instâncias de Supervisão:** constituídos por Comitês ou servidores que têm como função apoiar e dar suporte aos diversos níveis hierárquicos do Ministério na integração das atividades de gestão, governança, integridade, riscos e controles internos nos processos e atividades organizacionais.
- **Mapa Estratégico:** representação visual da estratégia do Ministério da Justiça a partir da combinação e a integração de objetivos. Formado por um conjunto de objetivos que formam os propósitos maiores do Ministério.
- **Mensuração de risco:** significa estimar a importância de um risco e calcular a probabilidade e o impacto de sua ocorrência.
- **Metas:** resultados quantitativo ou qualitativo que o Ministério pretende alcançar em um prazo determinado, visando o atingimento de seus objetivos.
- **Método de priorização de processos:** classificação de processos baseadas em avaliação qualitativa e quantitativa, visando ao estabelecimento de prazos para a realização de gerenciamento de riscos.
- **Monitoramento:** processo de observação sistemática, verificação e registro regular de uma atividade, de modo que as informações geradas constituam um elemento de tomada de decisão por parte do responsável pelo processo.
- **Nível de risco:** magnitude de um risco, expressa em termos da combinação de suas consequências e probabilidades de ocorrência.

- **Objetivos (estratégicos):** os desafios a que a organização se propõe para cumprir sua missão e alcançar sua visão de futuro no cumprimento do papel institucional que lhe é reservado.
- **Planejamento estratégico:** documento que materializa o plano estratégico institucional de longo prazo.
- **Plano de implementação de controles:** documento elaborado pelo gestor para registrar e acompanhar a implementação de ações de tratamento a serem adotadas em resposta aos riscos avaliados.
- **Política de Gestão, Governança, Integridade, Riscos e Controles:** declaração das intenções e diretrizes do Ministério relacionadas à gestão, governança, integridade, riscos e controles.
- **Procedimento de controle:** políticas e procedimentos estabelecidos para enfrentar os riscos e alcançar os objetivos do Ministério.
- **Procedimentos de controle interno:** procedimentos que o Ministério executa para o tratamento do risco, projetados para lidar com o nível de incerteza previamente identificado.
- **Processo de gestão de riscos:** aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de identificação, avaliação, tratamento e monitoramento de riscos, bem como de comunicação com partes interessadas em assuntos relacionados a risco.
- **Processo de Planejamento Estratégico:** processo gerencial contínuo e sistemático que objetiva definir a direção a ser seguida pelo Ministério da Justiça, visando otimizar sua relação com o ambiente, por meio do alcance de objetivos propostos. Inclui as etapas de elaboração, monitoramento, avaliação e revisão.
- **Processo de trabalho:** conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas, que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas). É o elemento base para a aplicação da metodologia.
- **Proprietário do risco:** pessoa ou entidade com a responsabilidade e a autoridade para gerenciar o risco.
- **Probabilidade:** possibilidade de ocorrência de um evento.
- **Projetos:** são definidos como um esforço temporário, com início e término definidos, cujo objetivo resulta em uma entrega formal de um produto ou serviço único.
- **Resposta ao risco:** qualquer ação adotada para lidar com risco, podendo consistir em: aceitar o risco por uma escolha consciente; transferir ou compartilhar o risco a outra parte; evitar o risco pela decisão de não iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem ao risco; ou mitigar ou reduzir o risco diminuindo sua probabilidade de ocorrência ou minimizando suas consequências.
- **Risco:** possibilidade de ocorrência de um evento que tenha impacto no atingimento dos objetivos da organização.
- **Riscos de imagem ou reputação do órgão:** eventos que podem comprometer a confiança da sociedade ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores, em relação à capacidade do Ministério da Justiça em cumprir sua missão institucional.
- **Riscos financeiros ou orçamentários:** eventos que podem comprometer a capacidade do Ministério da Justiça de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realiza-

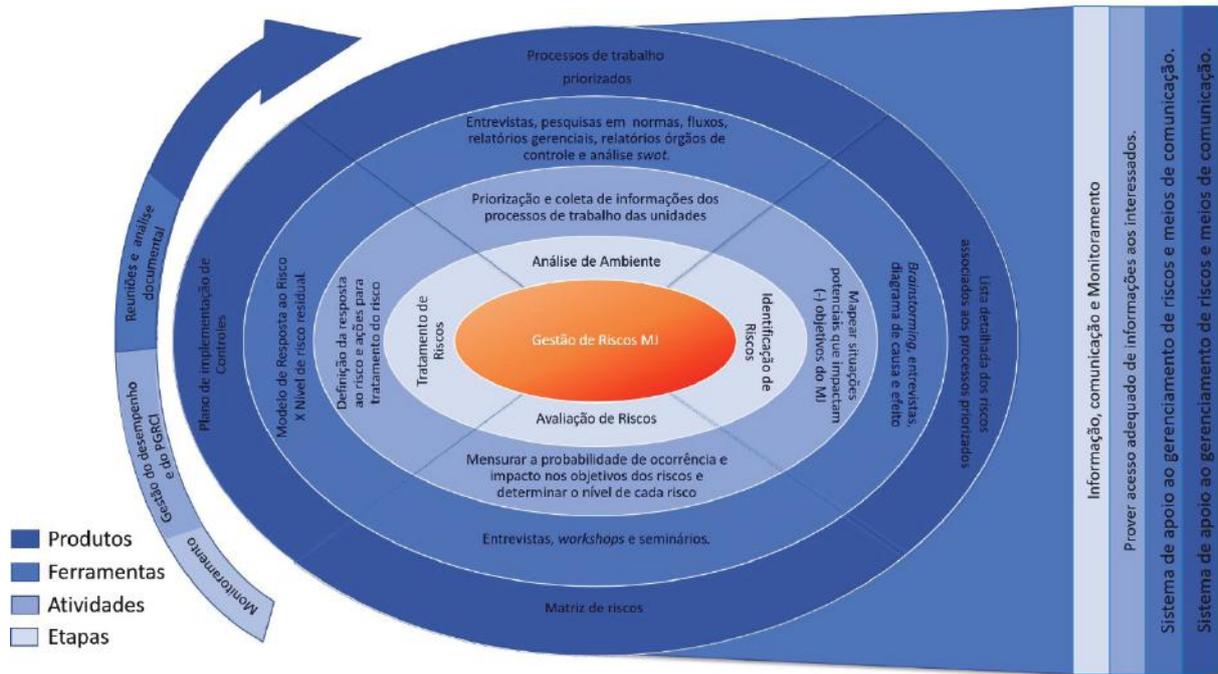
ção de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações.

- **Risco inerente:** risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade dos riscos ou seu impacto.
- **Riscos legais:** eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do Ministério.
- **Riscos operacionais:** eventos que podem comprometer as atividades do Ministério da Justiça, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas.
- **Risco residual:** risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais para o tratamento.
- **Riscos para a integridade:** riscos que configurem ações ou omissões que possam favorecer a ocorrência de fraudes ou atos de corrupção.
- **Tolerância ao risco:** nível de variação aceitável quanto à realização dos objetivos.
- **Tratamento de riscos:** processo de estipular uma resposta a risco.



APÊNDICES

Apêndice I - Diagrama do Processo de Gerenciamento de Riscos



Apêndice II - Macrovisão do Processo de Gerenciamento de Riscos do MJ

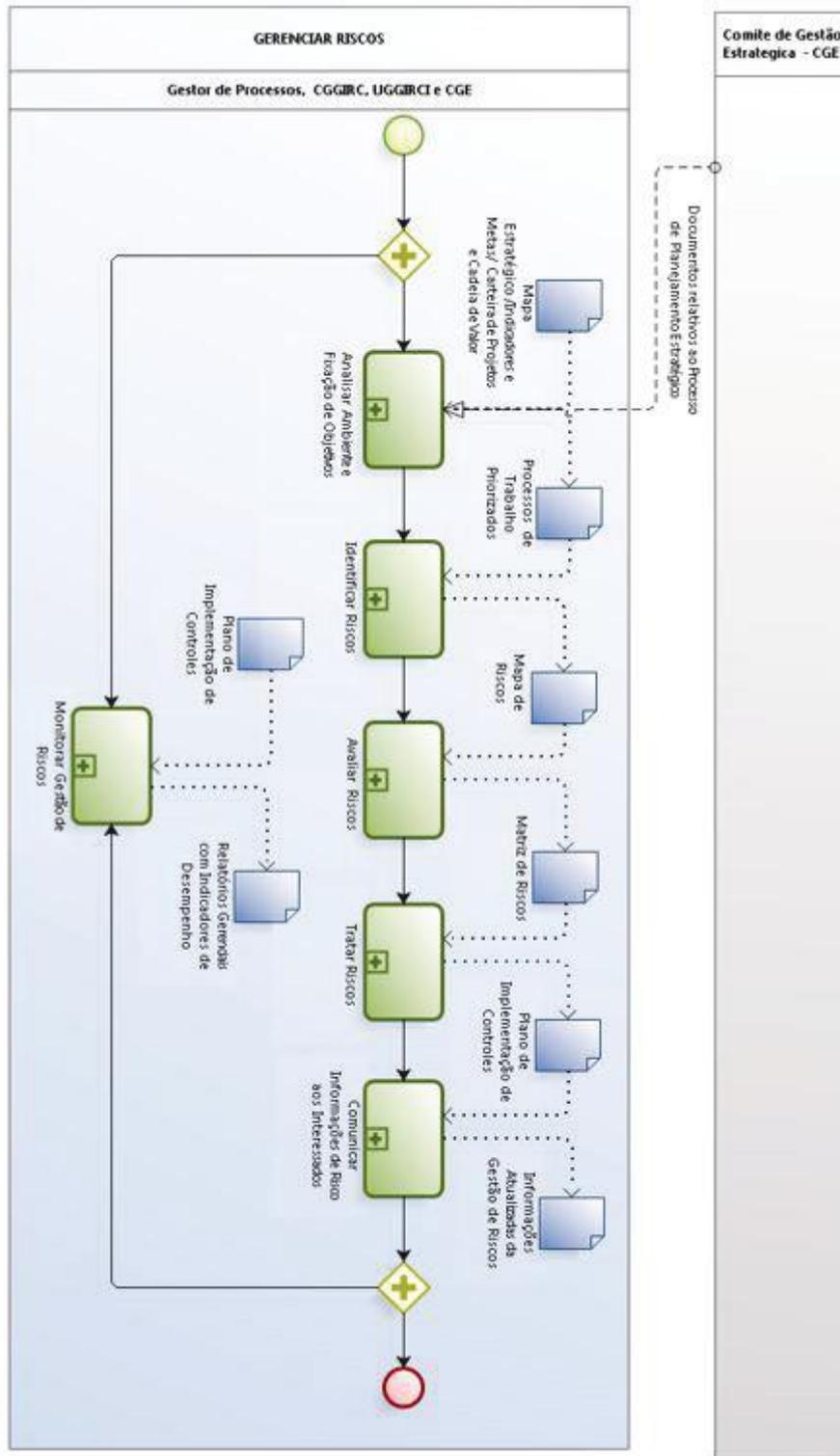


Figura 17 - Macrovisão do Processo de Gerenciamento de Riscos do MJ

Apêndice III - Matriz de Responsabilidades

Matriz de Responsabilidades										
Instância de Supervisão				ATRIBUIÇÕES E INTER-RELACIONAMENTOS	Periodicidade					Observações
CGE	CGIRC	UGIRC	Coordenador de Processos de Gestão		Mensal	Trimestral	Semestral	Quando necessário	Sempre	
A/F	F/P	F	R	Práticas e princípios de conduta e padrões de comportamento					X	
F	F	F	R	Boas práticas de gestão, governança, integridade, riscos e controles internos				X		
F	C	R	R	Aderência às regulamentações, leis, códigos, normas e padrões na condução das políticas e na prestação de serviços de interesse público					X	
A	C/P	R	I	Objetivos estratégicos que norteiam as boas práticas de gestão, governança, integridade, riscos e controles internos					X	
A	F	F/R	R	Práticas que institucionalizem a responsabilidade dos agentes públicos na prestação de contas, transparência e efetividade das informações					X	
F	C/F	R	I	Integração e o desenvolvimento contínuo dos agentes responsáveis pela gestão, governança, integridade, riscos e controles internos				X		
A/R	C/F/I	C/I	I	Institucionalização de estruturas adequadas de gestão, governança, integridade, riscos e controle internos				X		
A	C/P	I/P	I	Políticas, diretrizes, metodologias e mecanismos de monitoramento e comunicação para a gestão, governança, integridade, riscos e controles internos					X	
A	C/P	P/R	I	Diretrizes de capacitação dos agentes públicos no exercício do cargo, função e emprego em gestão, governança, integridade, riscos e controles internos					X	
A	F	R	R	Ações para disseminação da cultura de gestão, governança, integridade, riscos e controles internos					X	
A	C/P	I	I	Método de priorização de processos para a gestão, governança, integridade, riscos e controles internos					X	
A	P	I	I	Categorias de riscos a serem gerenciados					X	
A	P	I	I	Limites de exposição a riscos e níveis de conformidade					X	

Matriz de Responsabilidades										
Instância de Supervisão				ATRIBUIÇÕES E INTER-RELACIONAMENTOS	Periodicidade					Observações
CGE	CGIRC	UGIRC	Coordenador de Processos de Gestão		Mensal	Trimestral	Semestral	Quando necessário	Sempre	
A	P	R	R	Limites de alçada para exposição a riscos de órgãos de assistência direta e imediata ao Ministro de Estado da Justiça e dos órgãos específicos singulares do Ministério.				X		
R	C	C	C	Supervisão dos riscos que podem comprometer o alcance dos objetivos estratégicos e a prestação de serviços de interesse público	X					
R	C/P	C	C	Supervisão do modelo de gestão, governança, integridade, riscos e controles internos	X					
A/R	C/I/P	I	I	Decisões considerando as informações sobre gestão, governança, integridade, riscos e controles internos e assegurar que estejam disponíveis em todos os níveis				X		
A	C/P	R	R	Recomendações e orientações para o aprimoramento da gestão, governança, integridade, riscos e controles internos				X		
I	I	A	P/R	Plano de Implementação de Controles				X		1. Elaboração - prazo de 90 a aprovação do PE. 2. Alteração - prazo de 60 dias após aprovação do PE republicado.
I	I	R	R	Monitoramento dos riscos ao longo do tempo	X					
I	C/I	C/I/R	C/R	Informações sobre a gestão, governança, integridade, riscos e controles internos às Instâncias de Supervisão de Gestão, Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos	X			X		

Legenda

A - Aprova	Aprovar ou responsável pelo aceite formal da tarefa ou produto entregue
P - Propõe	Propõe e elabora
R - Responde	Responsável pela execução ou implementação
C - Consultado	Orienta e assessorar na implementação
I - Informado	Deve ser notificados (informado) dos resultados ou ações tomada.

Figura 18 - Matriz de Responsabilidades

Apêndice IV - Relatório de gerenciamento de riscos e controles internos

Unidade

Estrutura Organizacional

Indicadores Estratégicos da Unidade

Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico		
	Descrição	Finalidade	Meta

Carteira de Projetos Estratégicos da Unidade

Objetivo Estratégico	Projeto Estratégico	
	Descrição	Objetivo

Processos de trabalho da Unidade

Macroprocesso	Processos	Entregas por processo	Clientes por processo

Anexo V - Controles Básicos

Fator	Subfator	Controles Básicos
Pessoas	Carga de Trabalho	Planejamentos de longo, médio e curto prazos
		Acordo de Trabalho
		Pesquisa de Clima Organizacional
		Reuniões Participativas
	Competência	Identificação da Necessidade de Conhecimento / Habilidades
		Atividades de Treinamento
		Normas e Procedimentos Internos
		Ferramentas de autoavaliação de Conhecimento / Habilidades
	Ambiente Organizacional	Pesquisa de Clima Organizacional
		Condições Ambientais
		Comunicação com a Administração
		Processo de Gerenciamento de Equipes
	Conduta	Valores Éticos e Normas de Conduta da Empresa
		Alçadas e Limites
		Mecanismos de Motivação/Recompensa /Punição - Práticas de Disciplina e Demissão
		Reconhecimento de Responsabilidade por Escrito
Conferências e Autorizações		
Rodízio de Funcionários		
Segregação de Funções		
Testes de Conformidade		
Canais de Comunicação - Com clientes		
Processos	Comunicação Interna	Canais de Comunicação - Com funcionários
		Normas e Procedimentos Internos
	Modelagem	Ferramentas para Análise e Melhoria Contínua de Processos
		Metodologia de Autoavaliação de Riscos e Controles
		Metodologia de Desenvolvimento de Produtos e Serviços - CARPIS
		Validações - Backtesting
		Normas e Procedimentos Internos
		Metodologia de Autoavaliação de Riscos e Controles
		Mecanismos de Monitoramento e Reporte
	Segurança Física	Mecanismos de Segurança Física
		Controles de Acesso Físico
		Manutenção de Equipamentos
Adequação à Legislação	Testes de Conformidade	
	Normas e Procedimentos Internos	
Ambiente Tecnológico	Segurança Lógica	Políticas e Diretrizes
		Controles de Acesso Lógico
		Arquivo e Preservação de Registros
	Infraestrutura e Tecnologia	Manutenção de Equipamentos
		Layout de formulários e Sistemas
		Planos de Contingência
		Validações - Backtesting
		Atividades de Treinamento
	Comunicação	Planos de Contingência
		Manutenção de Equipamentos
Eventos Externos	Desastres Naturais e Catástrofe	Planos de Contingência
		Atividades de Treinamento
	Ambiente Regulatório	Análise da Conjuntura Política e Econômica Nacional e Internacional
	Ambiente Social	Análise da Conjuntura Política e Econômica Nacional e Internacional
	Fornecedores	Controles de Serviços Terceirizados