

gestão de risco

Manual de Gerenciamento
de Riscos e Controles Internos
do Ministério da Justiça
e Segurança Pública



Ministério da Justiça e Segurança Pública
Assessoria Especial de Controle Interno

MANUAL DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS

2ª edição

Brasília 2020

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

©2020 Ministério da Justiça e Segurança Pública

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 e Segurança Pública

Assessoria Especial de Controle Interno

Assessoria de Comunicação Social

Ministro da Justiça e Segurança Pública André Luiz de Almeida Mendonça

Secretário-Executivo Tercio Issami Tokano

Secretário-Executivo Adjunto Washington Leonardo Guanaes Bonini

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

Elaboração e Revisão – 2ª edição: Coordenação-Geral da Assessoria Especial de Controle Interno
Carlos Alberto dos Santos Silva (Coordenador-Geral)
Marcele Gomes Ribeiro
Patrick Friedrich W. M. L. Fontes César

Arte e Diagramação André Siqueira

Agradecemos a todos que, direta ou indiretamente, auxiliaram no desenvolvimento deste documento. Agradecimentos especiais aos servidores do MJSP, pelas sugestões e considerações encaminhadas.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
MARCO REGULATÓRIO REFERENCIAL	11
NORMAS GERAIS	11
COSO – <i>COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION</i>	12
ISO 31000:2009	13
THE ORANGE BOOK.....	14
NORMAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	16
INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA Nº 01/2016 – MP E CGU	17
A GESTÃO DE RISCOS NO MJSP	18
POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS	18
INSTÂNCIAS DE SUPERVISÃO	20
METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS NO MJSP.....	22
SOLUÇÃO TECNOLÓGICA	24
ANÁLISE DE AMBIENTE E FIXAÇÃO DE OBJETIVOS	25
CONTEXTO	25
IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISES.....	28
DEFINIÇÃO DO PROCESSO – OBJETO DE GESTÃO DE RISCO.....	28
CONHECENDO O PROCESSO – DIAGRAMA DE ESCOPO E INTERFACE DO PROCESSO (DEIP), RELATO DO CONTEXTO DO PROCESSO DE TRABALHO E MATRIZ SWOT	32
DOCUMENTAÇÃO E ARTEFATOS PREVISTOS	35
IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	37
ELEMENTOS BÁSICOS DO RISCO.....	38
CATEGORIAS DE RISCOS.....	38
IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISES.....	39
TÉCNICAS DE IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS.....	40
DOCUMENTAÇÃO E ARTEFATOS PREVISTOS	42

AValiação de Riscos	46
IMPACTO E PROBABILIDADE - MENSURAÇÃO	46
MATRIZ DE RISCO - NÍVEL DO RISCO E INCERTEZA	49
DOCUMENTAÇÃO E ARTEFATOS PREVISTOS	52
TRATAMENTO DE RISCOS.....	54
RESPOSTA AOS RISCOS	54
PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DE CONTROLES.....	56
DOCUMENTAÇÃO E ARTEFATOS PREVISTOS	58
INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E MONITORAMENTO.....	61
MONITORAMENTO.....	64
RELATÓRIO	65
DOCUMENTAÇÃO E ARTEFATOS PREVISTOS	66
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	68
REFERÊNCIAS	69
GLOSSÁRIO	72
ANEXOS.....	77

FIGURAS

FIGURA 1 – SISTEMA DE GOVERNANÇA DO MJSP.....	10
FIGURA 2 - CUBO DO COSO ERM – (VERSÃO 2004).....	13
FIGURA 3 - PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS – ISO 31000:2009 (ABNT, 2009).....	14
FIGURA 4 – MODELO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS ADAPTADO (BRASIL, 2013).....	15
FIGURA 5 - OBJETIVOS DA PGRCI/MJSP.....	19
FIGURA 6 - INSTÂNCIAS DE SUPERVISÃO/MJSP.....	21
FIGURA 7 – ETAPAS DA METODOLOGIA DE GRCI/MJSP.....	22
FIGURA 8 – FLUXO DO PROCESSO DE GRCI/MJSP.....	23
FIGURA 9 – TELA INICIAL DO SISTEMA AGIR/MJSP.....	24
FIGURA 10 - PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO MJSP.....	26
FIGURA 11 – MAPA ESTRATÉGICO: DIMENSÃO X OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	27
FIGURA 12 – NÍVEIS DA ESTRUTURA DO GERENCIAMENTO DE RISCO DO MJSP.....	28
FIGURA 13 – DEFINIÇÃO DO PROCESSO ESTRATÉGICO – ALINHAMENTO CADEIA DE VALOR E INDICADORES/PROJETOS ESTRATÉGICOS.....	29
FIGURA 14 – DIAGRAMA DE ESCOPO E INTERFACES DO PROCESSO (DEIP).....	32
FIGURA 15 – ANÁLISE SWOT.....	34
FIGURA 16 – DIAGRAMA DA ETAPA “ANÁLISE DE AMBIENTE E FIXAÇÃO DE OBJETIVOS”.....	35
FIGURA 17 - ELEMENTOS BÁSICOS DO RISCO.....	38
FIGURA 18 – COMPONENTES DO RISCO.....	40
FIGURA 19 – DIAGRAMA CAUSA-E EFEITO (ISHIKAWA).....	41
FIGURA 20 – DIAGRAMA DA ETAPA “IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS”.....	42
FIGURA 21– MODELO DE FORMULÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS DO PROCESSO.....	42
FIGURA 22 – FONTES DE RISCO.....	43
FIGURA 23 – FUNÇÃO NÍVEL DO RISCO.....	49
FIGURA 24 – DIAGRAMA DA ETAPA “AVALIAÇÃO DE RISCOS”.....	52
FIGURA 25 – MATRIZ DE RISCOS DO PROCESSO.....	52
FIGURA 26 – NÍVEIS DE RISCO.....	54
FIGURA 27 – PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DE CONTROLES DETALHE.....	57
FIGURA 28 – DIAGRAMA DA ETAPA “TRATAMENTO DE RISCOS”.....	58
FIGURA 29 – MAPA DE RISCOS DO PROCESSO.....	59
FIGURA 30 – PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DE CONTROLES.....	59
FIGURA 31 – ATRIBUIÇÕES DAS INSTÂNCIAS DE SUPERVISÃO.....	62
FIGURA 32– MODELO DE RELACIONAMENTOS DAS INSTÂNCIAS DE SUPERVISÃO.....	62
FIGURA 33– PRAZO PARA A ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	65
FIGURA 34 – DIAGRAMA DA ETAPA INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E MONITORAMENTO.....	66

TABELAS

TABELA 1 – ANÁLISE DE AMBIENTE E FIXAÇÃO DOS OBJETIVOS – ALINHAMENTO ESTRATÉGICO/PROCESSOS DE TRABALHO.....	30
TABELA 2 – RELATO SINTÉTICO DO CONTEXTO DO PROCESSO DE TRABALHO.....	33
TABELA 3 - FORMULÁRIO DE DOCUMENTAÇÃO DE RISCOS	45
TABELA 4 - ESCALA DE PROBABILIDADE	47
TABELA 5 - ESCALA DE IMPACTO	47
TABELA 6- AVALIAÇÃO DO CONTROLE - DESENHO X OPERAÇÃO.....	48
TABELA 7 - MATRIZ PROBABILIDADE X IMPACTO	50
TABELA 8 - ESCALA PARA CLASSIFICAÇÃO DE NÍVEIS DE RISCO	50
TABELA 9 - MATRIZ DE RISCOS.....	50
TABELA 10 - RESPOSTA AO RISCO X NÍVEL DE RISCO RESIDUAL	55
TABELA 11 - ASPECTOS A SEREM CONSIDERADOS NA IMPLEMENTAÇÃO DOS CONTROLES.....	56
TABELA 12 - INDICADORES DE ACOMPANHAMENTO GRCI	64

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 e Segurança Pública-MJSP, 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 MJSP 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 nº 366, foi instituída a Política de Gestão, de Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos do MJSP, em cumprimento à Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016, contendo os princípios, objetivos, competências e Instâncias de Supervisão.

Nos anos seguintes os normativos referentes à Política foram revisitados, em virtude de mudanças ocorridas na estrutura do Ministério, desencadeando algumas alterações nas Instâncias de Supervisão e ajustes nos conceitos.

Em virtude da publicação do Decreto nº 9.662, de 1º de janeiro de 2019, que alterou a estrutura regimental do MJSP, foi publicada a Portaria nº 86/2019 que além de atualizar as unidades e responsáveis no âmbito do Sistema de Governança do MJSP, revogou os instrumentos normativos de governança do extinto Ministério da Segurança Pública e criou a Política de Gestão de Riscos e Controles Internos (Art. 12, VII e Anexo VII).

O Sistema de Governança do Ministério tem como objetivo organizar o processo decisório quanto à gestão estratégica, gestão de riscos e controles internos, integridade, gestão de políticas públicas, transparência e gestão administrativa.



Figura 1 – Sistema de Governança do MJSP

Revogada em março de 2020 pela Portaria nº 86/2020, o Ministério reafirma a importância da gestão de risco como elemento de governança juntamente com sua Política de Gestão de Riscos e Controles Internos e instâncias de supervisão (Art.8º e Anexo VIII).

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 sua Coordenação-Geral de Integridade e Riscos, e, Subsecretaria de Planejamento e Orçamento e sua Coordenação-Geral de Gestão Estratégica e Inovação Institucional da Secretaria-Executiva, aos quais, de maneira integrada, cabe assegurar, facilitar e auxiliar, no processo de implantação da Política de Gestão de 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, sendo 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 e na atuação do gestor em um processo decisório, em todos os níveis do órgão, devendo ser gerenciados no sentido de mitigá-los ou mesmo 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 outros. 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 nesta estrutura que se encontram os fundamentos e os arranjos necessários para tratar 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 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 2 - 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, por tratar-se de uma norma geral, poderá ser utilizada por qualquer empresa pública, ou privada. 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; e,
- a alocação de recursos e os mecanismos de comunicação e reportes internos e externos.

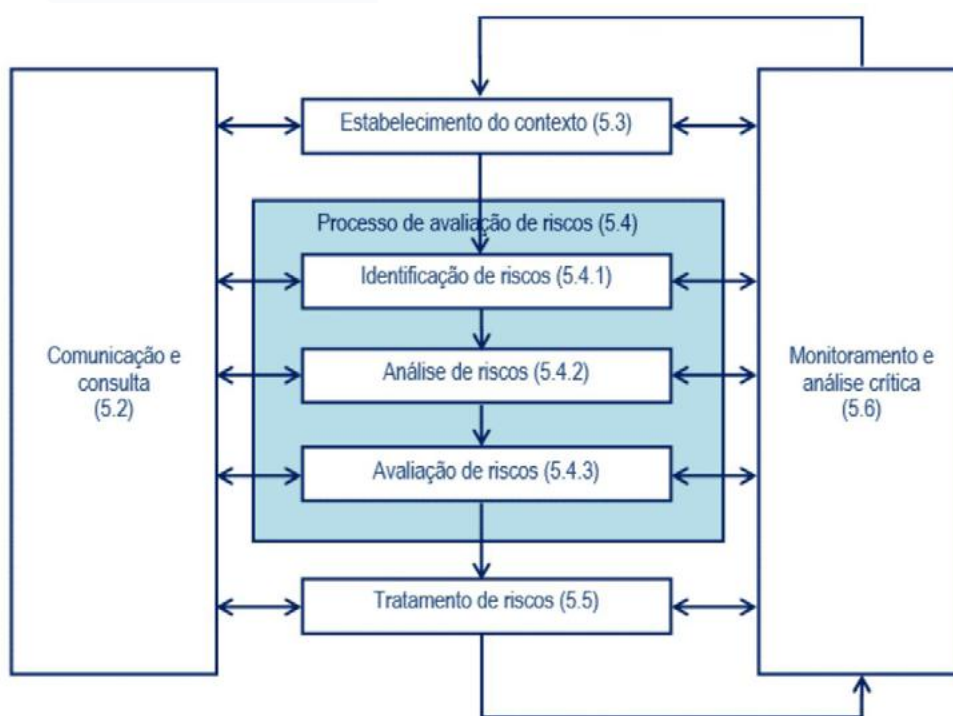


Figura 3 - Processo de Gestão de Riscos – ISO 31000:2009 (ABNT, 2009)

Esta norma técnica descreve o **risco** como sendo o **efeito da incerteza nos objetivos**, podendo gerar nas atividades tanto efeitos negativos como positivos ou ambos, contemplando assim tanto ameaças como oportunidades. O processo de gestão de riscos compreende as atividades descritas na Figura 3, e deve ser parte integrante da gestão e incorporado à cultura e práticas da organização.

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 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, macroambiente de riscos e comunicação e aprendizado contínuo.

O Modelo de Gerenciamento de Risco

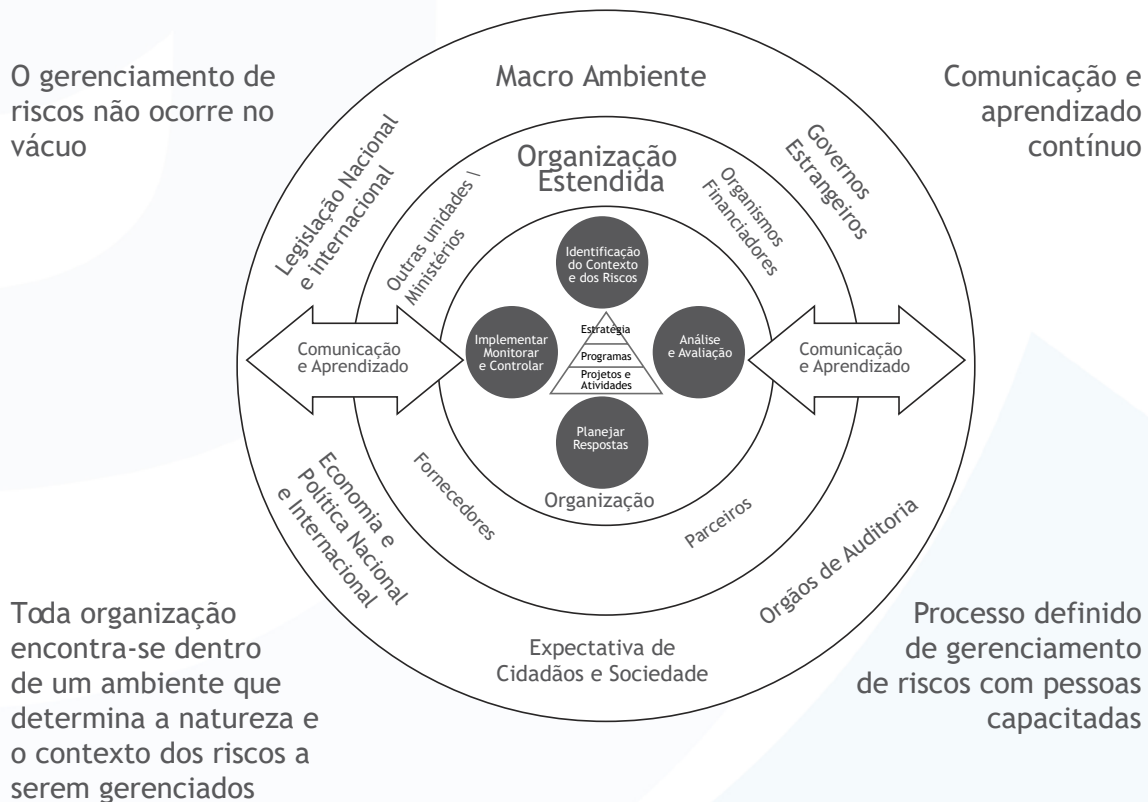


Figura 4 – Modelo de Gerenciamento de Riscos Adaptado (BRASIL, 2013)

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 12 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 86, de 23 de março de 2020, publicada no DOU – Seção 1, de 24 de março de 2020, que **institui o Sistema de Governança do Ministério da Justiça e Segurança Pública e da Fundação Nacional do Índio** com o objetivo de organizar o processo decisório quanto à gestão estratégica, gestão de riscos e controles internos, integridade, gestão de políticas públicas, transparência e gestão administrativa.
- Portaria do Ministro nº 895/2019, de 19 de dezembro de 2019, publicada no Boletim de Serviço de 19 de dezembro de 2019, que **aprova o Planejamento Estratégico do Ministério da Justiça e Segurança Pública 2020-2023**.
- 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**.
- Resolução do Comitê de Gestão Estratégica nº 4, de 16 de julho de 2018, publicada no Boletim de Serviço nº 127, de 18 de julho de 2018, que **aprova o Manual de Gerenciamento de Riscos e Controles Internos no âmbito do Ministério da Justiça**.
- Resolução do Comitê de Governança Estratégica nº 7, de 30 de setembro de 2019, publicada no Boletim de Serviço de 1º de outubro de 2019, que **aprova a matriz SWOT, as diretrizes estratégicas, a cadeia de valor, o plano de comunicação e o mapa estratégico do Planejamento Estratégico 2020-2023**.
- Resolução do Comitê de Governança Estratégica nº 8, de 10 de dezembro de 2019, publicada no Boletim de Serviço de 10 de dezembro de 2019, que **aprova e detalha o conteúdo de indicadores, metas**

e projetos estratégicos do Planejamento Estratégico 2020-2023.

- Resolução do Comitê de Governança Estratégica nº 9, de 10 de março de 2020, publicada no Boletim de Serviço de 13 de março de 2020, que **altera o conteúdo do Planejamento Estratégico 2020-2023.**
- Resolução do Comitê de Governança Estratégica nº 10, de 25 de agosto de 2020, publicada no Boletim de Serviço de 27 de agosto de 2020, que altera o conteúdo de **indicadores, metas e projetos estratégicos do Planejamento Estratégico 2020-2023.**
- Resolução do Comitê de Governança Estratégica nº 11, de 30 de setembro de 2020, publicada no Boletim de Serviço de 01 de outubro de 2020, que altera o Anexo II da Resolução CGE nº 7, de 30 de setembro de 2019.

Instrução Normativa Conjunta nº 01/2016 – MP e CGU

A Instrução Normativa Conjunta nº 01, de 10 de maio de 2016, publicada pelo então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e pela CGU, determinou a implantação do processo de gestão de riscos nos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal 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), conforme citado no Capítulo 3 (Da Gestão de Riscos)- Seção III (Estrutura do Modelo de Gestão de Riscos) da referida instrução.

Além do mais, o normativo orienta que os órgãos se apoiem nas boas práticas de modelos conhecidos e adotem um modelo padrão para sistematizar o processo de gestão de riscos. Também, estabelece diretrizes ao Órgão quando da implementação do processo de gestão de riscos compatível com sua missão e seus objetivos estratégicos, entre eles os princípios, objetivos, estrutura do modelo de gestão de riscos, política de gestão de riscos e responsabilidades.

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

A GESTÃO DE RISCOS NO MJSP

A Administração Pública possui diversas características próprias que determinam a adoção de práticas de gestão diferenciadas, e, para isso, a participação do gestor nesse processo é fundamental a fim de 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. Apoiar os agentes públicos no cumprimento de suas responsabilidades de gerar, preservar e entregar valor público em benefício da sociedade (TCU, 2017). Nesse sentido, a 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.

Mas, o que é Risco?



Risco é a possibilidade de ocorrer um evento que venha a ter impacto negativo no cumprimento dos objetivos do MJSP.

O Modelo de Gerenciamento de Riscos e Controles Internos do Ministério da Justiça e Segurança Pública – MJSP é o conjunto de elementos 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 controle interno eficaz.

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

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

Política de Gestão de Riscos e Controles Internos

No Ministério da Justiça e Segurança Pública – MJSP, a Política de Gestão de Riscos e Controles Internos – PGRCI, aprovada por meio da Portaria nº 86, de 23 de março de 2020, 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 Ministério para o gerenciamento

de riscos e controles internos na execução dos planos estratégicos, programas, projetos e processos. A Política visa estruturar o processo de gerenciamento dos riscos e controles internos de forma a alinhá-lo ao planejamento estratégico, considerando-se, para tanto, as características específicas e a cultura organizacional do MJSP.

A Política aplica-se aos órgãos de assistência direta e imediata ao Ministro de Estado e aos órgãos específicos singulares e colegiados do Ministério, bem como às entidades vinculadas, abrangendo os servidores, prestadores de serviço, colaboradores, estagiários, consultores externos e quem, de alguma forma, desempenhe atividades no Ministério. Àqueles que já adotam uma prática de gestão de riscos e controles internos, possuem autonomia para mantê-los, desde que compatíveis com as disposições da Política disposta no Anexo VIII da Portaria nº 86/2020.

São objetivos da Gestão de Riscos e Controles Internos do MJSP:



Figura 5 - Objetivos da PGRCI/MJSP

O Comitê de Governança Estratégica - CGE aprovou as diretrizes do gerenciamento de risco no MJSP por meio da Resolução nº 2 de 11 de abril de 2018 e da Resolução nº3, de 22 de maio de 2018, bem como das etapas do processo de Gestão de Risco e dos níveis da estrutura para identificação dos riscos.

Instâncias de Supervisão

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

Todos 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; e 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 PGRCI do MJSP. São Instâncias de Supervisão do Ministério da Justiça e Segurança Pública:

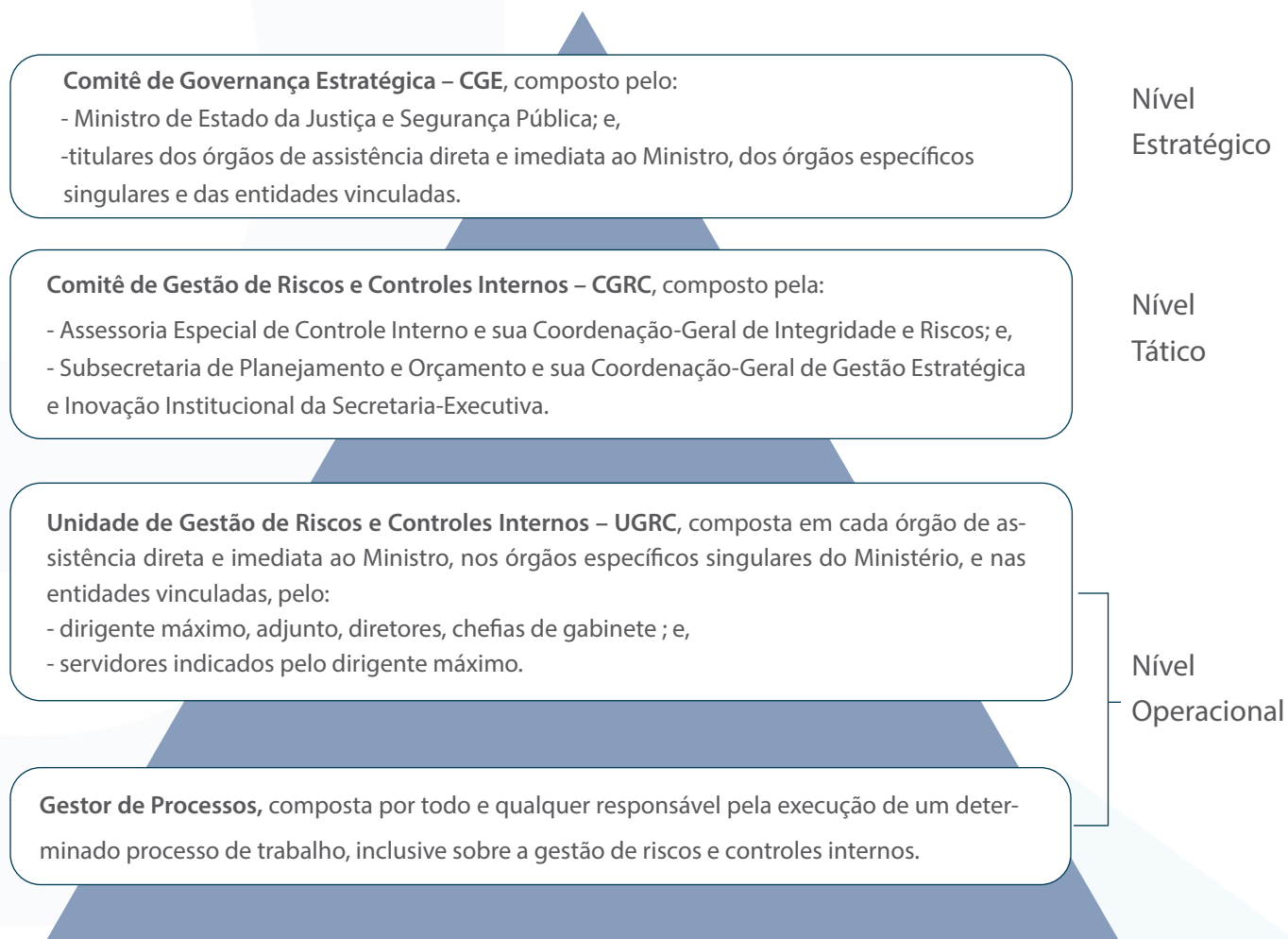


Figura 6 - Instâncias de Supervisão/MJSP

O CGE com o apoio do CGRC terá como responsabilidade principal a concepção, estruturação e implementação da gestão de riscos no Ministério. Já os dirigentes máximos e demais gestores de cada UGRC 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.

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



FIQUE DE OLHO:

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.

Metodologia de Gerenciamento de Riscos e Controles Internos no MJSP

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 do Ministério da Justiça e Segurança Pública, demonstrado no Anexo I deste Manual, consiste no conjunto de atividades inter-relacionadas para identificação e avaliação de riscos, planejamento, implementação e controle das respostas aos riscos. É composto por cinco etapas (Figura 7), as quais serão apresentadas detalhadamente nas páginas seguintes.



Figura 7 – Etapas da Metodologia de GRCI/MJSP

A **Análise de Ambiente e Fixação de Objetivos** tem por finalidade priorizar os processos de trabalhos viabilizadores dos objetivos estratégicos do Ministério e 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** são documentadas as características de todos os eventos associados aos processos de trabalho das unidades do MJSP, 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 do risco (nível do 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 Monitoramento** tem por finalidade garantir a qualidade da informação e o acesso adequado para que aqueles que necessitam dessas informações possam cumprir as suas responsabilidades.

Orientada pela política e estabelecida pelo Comitê de Gestão Estratégica – CGE, a gestão de riscos no âmbito do MJSP é integrada ao seu planejamento estratégico, conforme o fluxo do processo de gerenciamento de riscos a seguir:

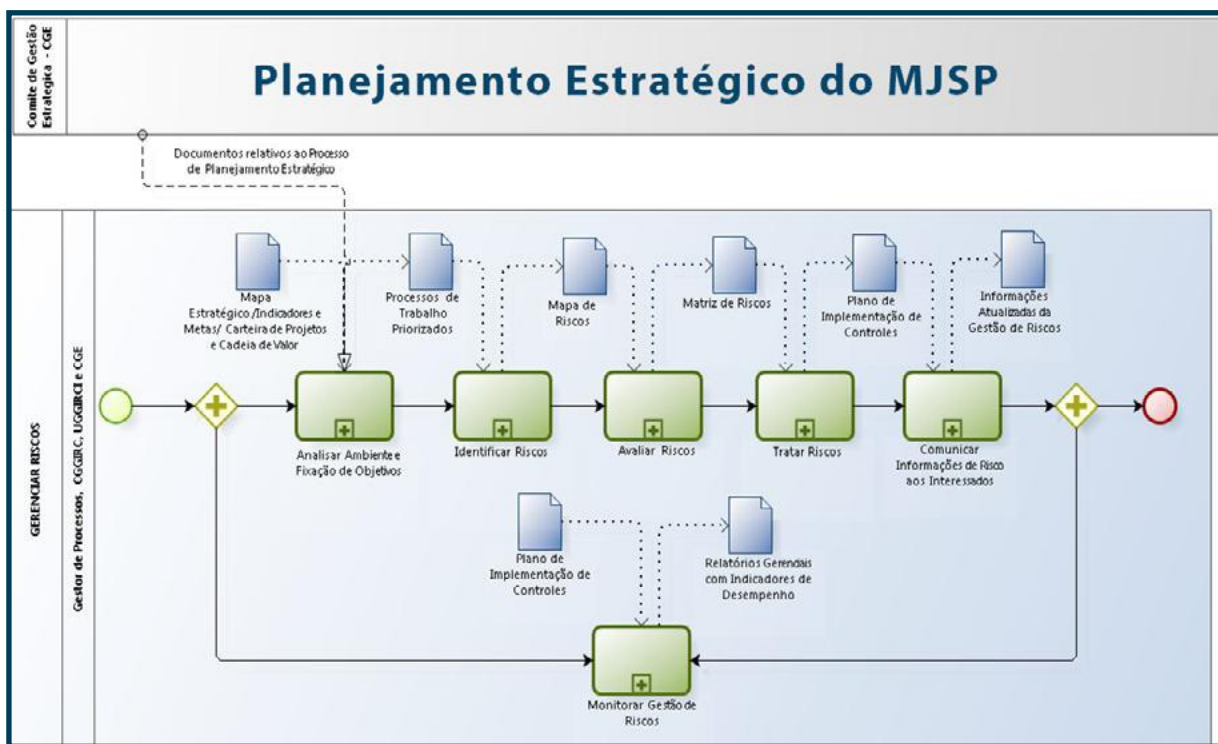


Figura 8 – Fluxo do Processo de GRCI/MJSP

Assim, o ciclo temporal de execução do processo de gerenciamento de risco acompanha o ciclo do processo de planejamento estratégico do Ministério.

Solução Tecnológica



Figura 9 – Tela inicial do Sistema AGIR/MJSP

O Sistema Agir, aplicativo de Apoio à Gestão de Integridade e Riscos do MJSP desenvolvido em conformidade com a metodologia de gestão de riscos aplicada ao MJSP, é a ferramenta que auxiliará as Unidades nos trabalhos de identificação, de avaliação, de tratamento e de monitoramento da implementação das ações mitigadoras para os riscos, que podem impactar o atingimento dos objetivos estabelecidos, colaborando assim para a tomada de decisão, a melhoria contínua dos processos de trabalho da organização, bem como para o alcance dos compromissos assumidos no Planejamento Estratégico.

Nesse sentido, o Sistema Agir será utilizado por todos os servidores envolvidos no gerenciamento de riscos em cada unidade, destacando o papel dos servidores que compõem a instância de supervisão denominada Unidade de Gestão de Riscos e Controles Internos - UGRC e Gestores dos Processos de trabalho constantes da cadeia de valor. As competências dessas instâncias de supervisão estão elencadas no Anexo IV - artigos 8º e 9º da Portaria nº 86, de 23 de março de 2020.

ANÁLISE DE AMBIENTE E FIXAÇÃO DE OBJETIVOS

Nesta 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 desta 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 da gestão de risco seja definido claramente, para que o restante do processo permaneça dentro dos limites desejados.

Tendo como referência os produtos do Planejamento Estratégico do MJSP, são coletadas, analisadas e documentadas informações sobre os objetivos a serem atingidos e como fazer para alcançá-los, de modo a identificar os 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 MJSP.

Com os processos de trabalho definidos e priorizados, e com os objetivos estabelecidos, o próximo passo será demonstrar as características ambientais e contextuais destes processos de trabalho.

Contexto

De acordo com Chiavenato, os objetivos de uma organização, definidos pela alta administração, devem servir de direção a todos os principais planos, devem especificar os resultados desejados e os pontos finais nos quais se pretende chegar, para, assim, conhecer cada etapa a ser percorrida. 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 MJSP, é por meio do processo de Gestão Estratégica que se dá o estabelecimento, para toda a organização, dos objetivos a serem atingidos e de como fazer para alcançá-los.

“Gestão Estratégica é o processo gerencial contínuo e sistemático que objetiva definir a direção a ser seguida pelo Ministério, visando otimizar sua relação com os ambientes interno e externo, por meio do alcance dos objetivos propostos.” (Anexo X, art. 1º - Portaria nº 86/2020)

Conforme apresentado na Figura 10, 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 10 - Processo de Planejamento Estratégico do MJSP

Os objetivos do MJSP estão elencados no Mapa Estratégico 2020-2023, e foram estabelecidos em consonância com o PPA sob três dimensões: Sociedade e Governo, Habilitadores e Fundamentos (Figura 11).

MISSÃO

Trabalhar para a consolidação do Estado Democrático de Direito.

VISÃO

Ser reconhecido pela sociedade como protagonista na defesa da cidadania, na proteção de direitos, na integração da política de segurança pública, na cooperação jurídica internacional e no combate à corrupção, ao crime organizado e ao crime violento.

VALORES

Integridade | Ética | Interesse Público | Respeito | Legalidade | Resultados
Capital Humano | Inovação | Transparência | Sustentabilidade

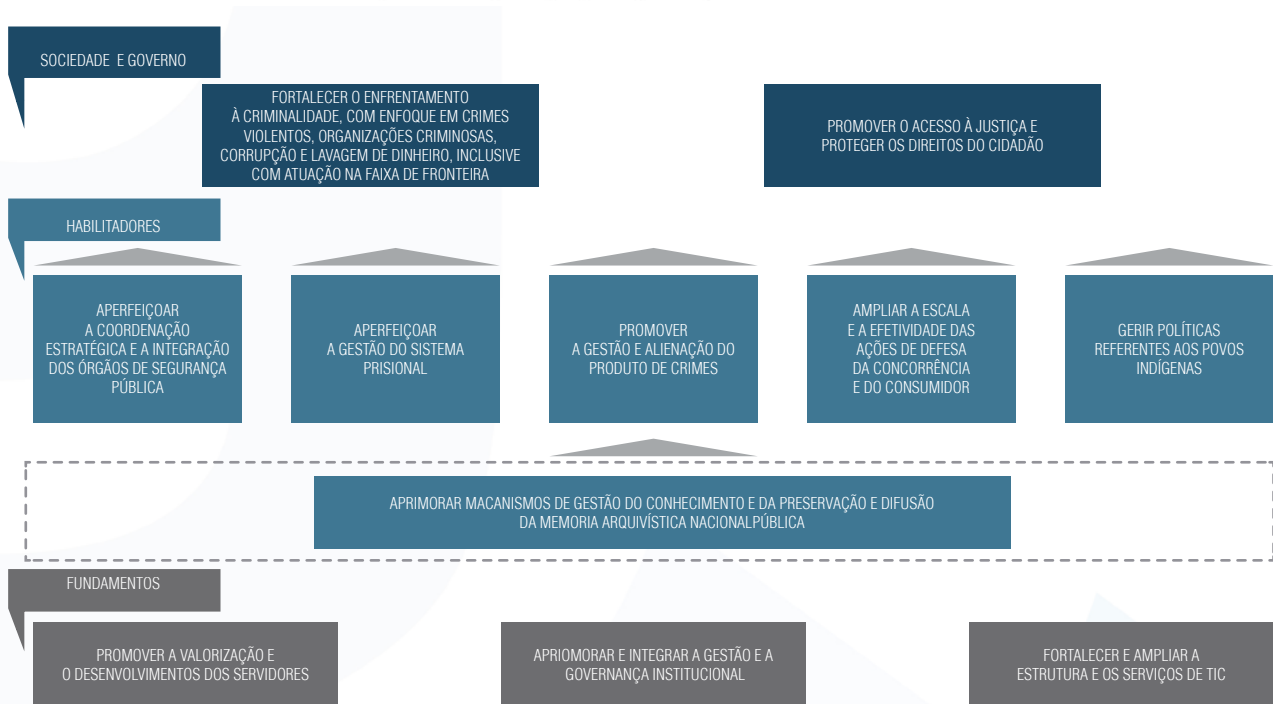


Figura 11 – Mapa Estratégico: Dimensão X Objetivos Estratégicos

Para avaliar o alcance desses objetivos, foram definidos **Indicadores e Metas**, 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, e são gerenciados pelas unidades e acompanhados por todo o Ministério.

Adicionalmente, a **Cadeia de Valor** decompõe o MJSP 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.

Assim, integram o planejamento estratégico do MJSP os quatro documentos essenciais (cadeia de valor, mapa estratégico, indicadores e metas estratégicos; e, carteira de projetos estratégicos) que associados definirão o objeto da gestão de riscos.

Identificação e análises

DEFINIÇÃO DO PROCESSO – OBJETO DE GESTÃO DE RISCO

Neste contexto, orientada pela política e estabelecido pelo Comitê de Governança Estratégica – CGE, a gestão de riscos no âmbito do MJSP deve ser integrada ao planejamento estratégico na qual o processo de trabalho constitui-se em elemento base para a aplicação da metodologia, mormente, na identificação, avaliação e tratamento de eventos de riscos, afim de garantir o atingimento dos objetivos estratégicos, conforme ilustrado na figura abaixo:



Figura 12 – Níveis da estrutura do gerenciamento de risco do MJSP

Dessa forma, a associação dos elementos apresentados nos quatro documentos resultantes do planejamento estratégico do MJSP - em especial, da Carteira de Projetos Estratégicos, por meio do qual 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 para as demais etapas do gerenciamento de riscos.

Os processos de trabalho priorizados, objeto da gestão de risco, serão os processos estratégicos, ou seja, os processos contidos na Cadeia de Valor do MJSP que estão vinculados com os atributos dos projetos e indicadores relacionados ao Planejamento Estratégico ciclo 2020-2023. O processo será considerado estratégico caso tenha pelo menos 1 (um) projeto ou 1 (um) indicador associado.

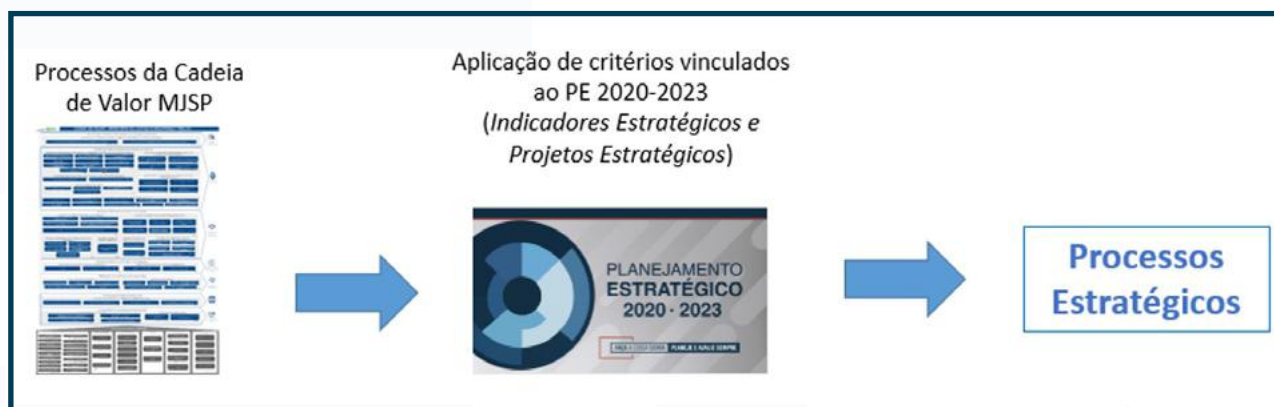


Figura 13 – Definição do Processo Estratégico – Alinhamento Cadeia de Valor e Indicadores/Projetos Estratégicos

Considerando o mapa estratégico do MJSP, o alinhamento dos processos finalísticos será realizado com projetos e indicadores associados aos objetivos estratégicos da perspectiva de sociedade e governo e habilitadores; e o alinhamento dos processos de governança, gestão e suporte, com projetos e indicadores associados aos objetivos estratégicos da perspectiva de fundamentos.

Para registro deste alinhamento pode ser utilizado a tabela abaixo:

Tabela 1 – Análise de Ambiente e Fixação dos Objetivos – Alinhamento Estratégico/Processos de Trabalho

ANÁLISE DE AMBIENTE FIXAÇÃO DOS OBJETIVOS ALINHAMENTO ESTRATÉGICO - PROCESSOS DE TRABALHO				
Unidade				
Estrutura Organizacional				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS/INDICADORES ESTRATÉGICOS				
Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico			
	Descrição	Finalidade	Meta	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS/CARTEIRA DE PROJETOS ESTRATÉGICOS				
Objetivo Estratégico	Projeto Estratégico			
	Descrição	Objetivo		
PROCESSOS DE TRABALHO DA UNIDADE (citar todos os processos de trabalho da unidade constante da Cadeia de Valor)				
Macroprocesso	Processos	Descrição do processo	Entregas por processo	Cientes por processo
PROCESSOS DE TRABALHO DA UNIDADE/ALINHAMENTO ESTRATÉGICO (destacar os processos de trabalho constante da Cadeia de Valor que tem algum indicador e/ou projeto estratégico associado)				
REFERÊNCIA	PROCESSO DE TRABALHO	INDICADOR ESTRATÉGICO ASSOCIADO	PROJETO ESTRATÉGICO ASSOCIADO	
PROCESSO 1				
PROCESSO 2				
PROCESSO 3				

**FIQUE DE OLHO:**

A Coordenação-Geral de Gestão Estratégica e Inovação Institucional – CGGE/SPO/SE é responsável pelo alinhamento da Cadeia de Valor. Ela realiza a vinculação dos projetos e dos indicadores estratégicos aos processos da Cadeia de Valor com o intuito de direcionar futuras iniciativas do Ministério em ações de melhorias nos processos organizacionais e para atender a necessidade de priorização de processos para a realização do gerenciamento de riscos.

CONHECENDO O PROCESSO – DIAGRAMA DE ESCOPO E INTERFACE DO PROCESSO (DEIP), RELATO DO CONTEXTO DO PROCESSO DE TRABALHO E MATRIZ SWOT

Após a identificação do processo de trabalho que será objeto da gestão de risco, sugere-se definir o seu objetivo, ou seja, de forma abrangente descrever o que se pretende alcançar. Em seguida, para conhecer o seu funcionamento, é proposta a elaboração do **diagrama de escopo e interface do processo (DEIP)** - **Figura 14** - utilizado na metodologia de gestão de processos como ferramenta para delimitar o escopo de trabalho, permitindo identificar, conhecer e documentar o processo. Esta atividade torna possível a visualização do processo em nível macro identificando seus principais elementos: entradas, etapas, saídas, reguladores, sistemas e infraestrutura; de forma que retrate o funcionamento do processo, e seja conhecido pela equipe.

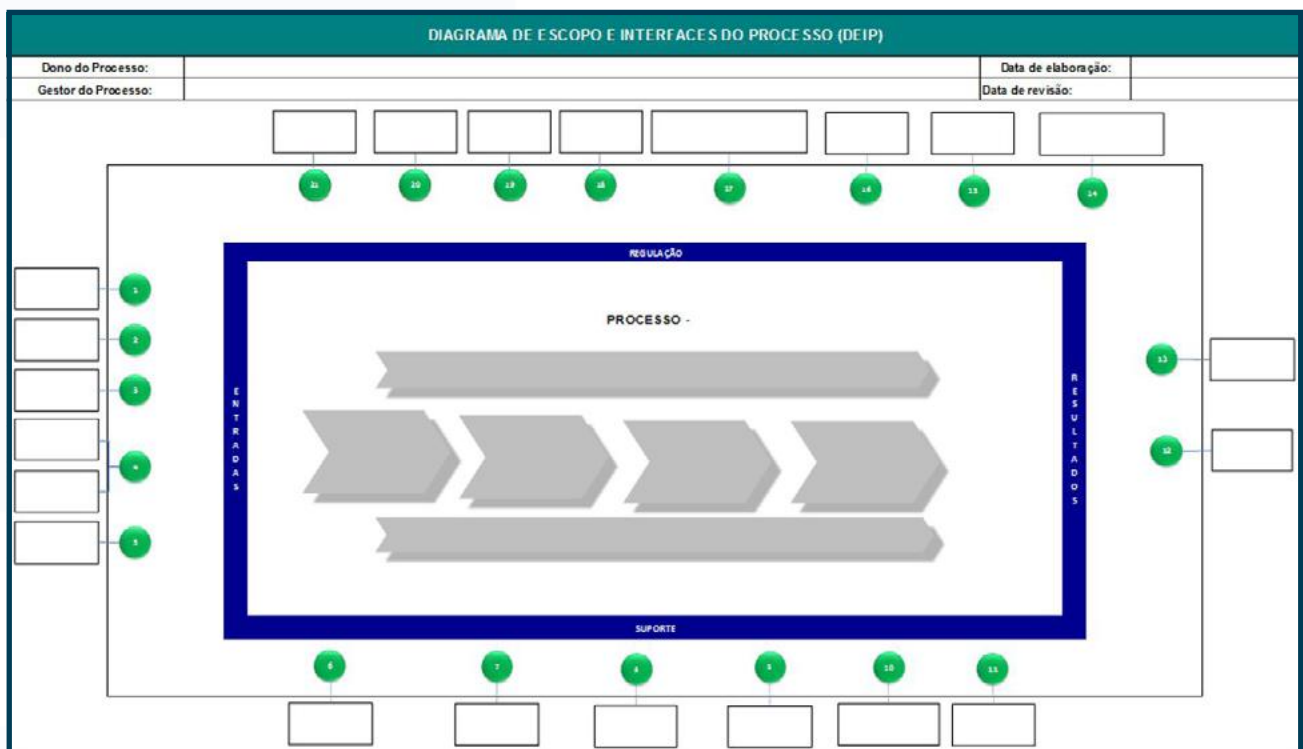


Figura 14 – Diagrama de Escopo e Interfaces do Processo (DEIP)

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 existentes 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). Utiliza-se o instrumento ilustrado na Tabela 2.

Tabela 2 – Relato Sintético do Contexto do Processo de Trabalho

RELATO SINTÉTICO DO CONTEXTO DO PROCESSO DE TRABALHO	
DADOS DO PROCESSO:	Ciclo do Gerenciamento de Riscos: Unidade: Processo de Trabalho:
DOCUMENTAÇÃO DO CONTEXTO DO PROCESSO DE TRABALHO	
RELEVÂNCIA ESTRATÉGICA (importância relativa ou o papel desempenhado pelo processo de trabalho no alcance dos objetivos estratégicos):	
ESTRUTURA RESPONSÁVEL:	
PRINCIPAIS ROTINAS E SUAS FORMAS DE EXECUÇÃO:	
MATERIALIDADE (montante de recursos orçamentários ou financeiros alocado no processo):	
SISTEMAS INFORMATIZADOS UTILIZADOS:	
CONTROLES EXISTENTES E SUAS FORMAS DE EXECUÇÃO:	
CRITICIDADE (vulnerabilidades, fraquezas, situações críticas efetivas ou potenciais já identificadas):	



FIQUE DE OLHO:

Para além dos principais produtos do Planeamento Estratégico - a cadeia de valor, o mapa estratégico, os indicadores e metas e a carteira de projetos estratégicos - as informações a serem coletadas para subsidiar as atividades do processo de gerenciamento de risco 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 e-Aud/CGU, Sistema Conecta/TCU e etc.
- Regulamentos, manuais, orientações, fluxos

Adicionalmente, é importante que seja procedida a análise dos ambientes 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 *SWOT*, ou qualquer outra técnica que julgar necessária. A expressão *SWOT* refere-se a junção das iniciais das palavras inglesas *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), que devem ser reconhecidas considerando-se o ambiente interno; *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), identificadas a partir da análise do ambiente externo.

Matriz SWOT

Na conquista do Objetivo

	AJUDA	ATRAPALHA
INTERNA ORGANIZAÇÃO		
EXTERNA AMBIENTE		

Figura 15 – Análise SWOT

A utilização desta técnica irá auxiliar a equipe na etapa de identificação dos riscos, pois conhecendo as vulnerabilidades, fraquezas identificadas no ambiente interno e ameaças do ambiente externo que nor-teiam o processo de trabalho, permitirá a detecção de prováveis eventos de risco e suas causas.

Documentação e Artefatos Previstos

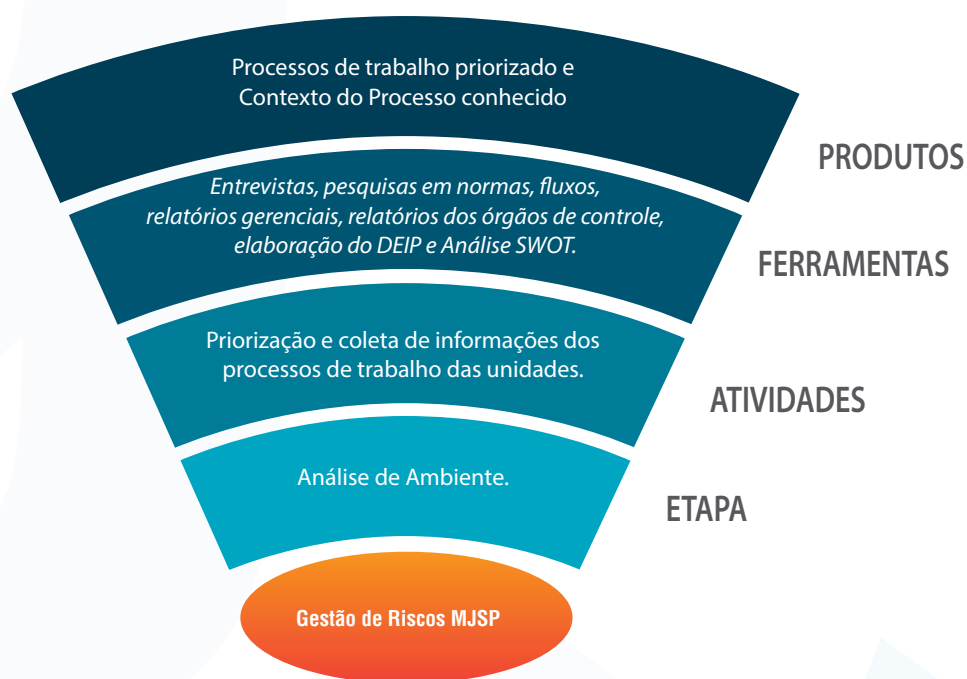


Figura 16 – Diagrama da Etapa “Análise de Ambiente e Fixação de Objetivos”

Assim, esta etapa consiste em priorizar os processos estratégicos para o Ministério, documentar as informações colhidas a partir do diagrama de escopo e interfaces do processo (DEIP), do relato sintético do contexto do processo de trabalho e da análise SWOT. Tais informações formam os artefatos necessários para a próxima etapa que será a identificação dos riscos.



Em síntese:

A Unidade de Gestão de Riscos e Controles Internos – UGRC do Órgão/Unidade, em parceria com a Coordenação -Geral de Gestão Estratégica e Inovação Institucional – CGE/SPO/SE, deverá realizar as seguintes atividades:

- Validação do Alinhamento Estratégico – Objetivos, Indicadores/Metas, Projetos Estratégicos e Processos de Trabalho.
- Seleção dos processos estratégicos, objeto da gestão de riscos.

RESULTADO: processos estratégicos como objeto da gestão de risco.

O Gestor do Processo e sua equipe deverão realizar as seguintes atividades:

- Elaborar o Diagrama de Escopo e Interface do Processo – DEIP.
- Descrever o relato sintético do contexto do processo de trabalho.
- Elaborar a *Análise Swot*.

RESULTADO: Conhecimento do contexto ambiental e operacional do processo de trabalho utilizando a *Análise Swot* e o Diagrama de Escopo e Interfaces do Processo (DEIP).

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.

RISCO – evento futuro e incerto que, caso ocorra, pode impactar negativamente o alcance dos objetivos do Ministério.

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

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

Elementos Básicos do Risco

O risco é tudo que pode acontecer (incerteza) e impactar negativamente o alcance do objetivo. De maneira geral, um risco está associado aos seguintes componentes:

- **Fonte de risco** - aquilo que tem o potencial intrínseco de prejudicar.
- **Evento** - algo que acontece de tal forma que a fonte do risco tem um impacto envolvido.
- **Causa** – (o quê e por quê) normalmente uma série de causas diretas e intrínsecas, para a presença do perigo ou ocorrência do evento.
- **Consequência** - resultado ou impacto nos objetivos da organização.



Figura 17 - Elementos básicos do Risco

Categorias de Riscos

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:

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;

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;

Riscos legais: eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do órgão ou da entidade;

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

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

Identificação e Análises

Conforme definido nesta 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 neles propostos.

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 MJSP.



FIQUE DE OLHO:

Nesta etapa, é importante a participação de todos os servidores que estiveram presentes na etapa anterior. São pessoas-chaves, servidores que atuam diretamente no objeto da gestão de risco e no alcance do seu objetivo, e pessoas interessadas que possuem o conhecimento e a expertise do processo.

Assim, tendo como referência as informações coletadas na fase de **Análise do Ambiente e Fixação de Objetivos**, a equipe responsável identificará os riscos associados aos processos de trabalho priorizados, 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 MJSP.

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. São exemplos de atividades de controles: aprovações, conferências, autorizações, verificações, validações, conciliações, monitoramento, travas em sistemas, segregação de funções, entre outras.

Controles são o conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas e sistemas informatizados por meio do qual o risco é atualmente gerido.

Deste modo, a etapa da identificação de riscos contempla os seguintes componentes:



Figura 18 – 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, conforme ilustrado na Figura 19, 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.

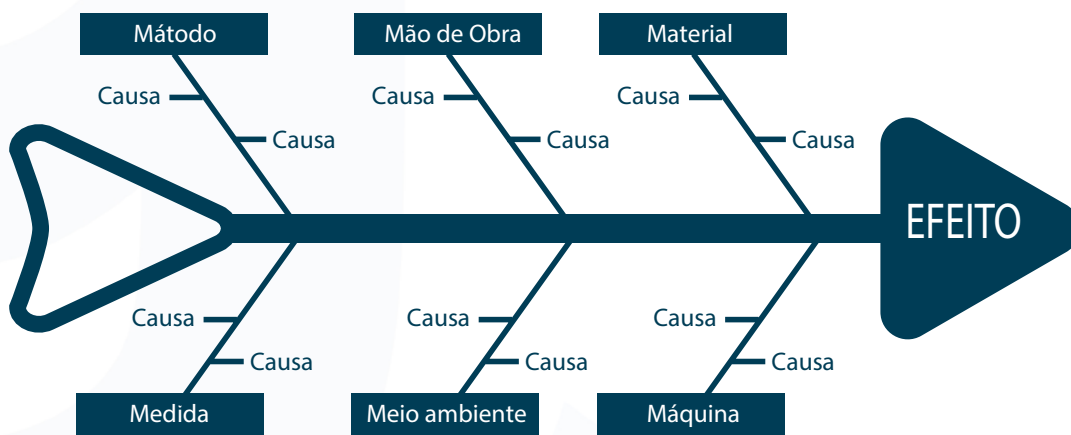


Figura 19 – Diagrama Causa-e Efeito (Ishikawa)

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

Documentação e Artefatos Previstos



Figura 20 – Diagrama da Etapa “Identificação de Riscos”

O objetivo desta etapa é levantar potenciais eventos de riscos relacionados ao processo de trabalho, objeto da gestão de riscos, e posteriormente as possíveis causas e consequências, e apresentá-los num formato estruturado. Para esta atividade pode ser utilizado o instrumento ilustrado na Figura 21.

IDENTIFICAÇÃO DE RISCO

UNIDADES:

PROCESSO DE TRABALHO:

RESPONSÁVEL PELA ANÁLISE:

DATA DA ANÁLISE:

IDENTIFICAÇÃO DE RISCO					
#	CAUSAS	EVENTOS DO RICOS	IMPACTOS	TIPO DE RISCO	CONTROLES EXISTENTES
1					
2					
3					
4					
5					

Figura 21– Modelo de Formulário de Identificação de Riscos do Processo

Inicialmente, considerando o objetivo do processo de trabalho, sugere-se o levantamento de todos os eventos, tudo o que pode acontecer, todas as possibilidades, de desvios de objetivo, as incertezas que podem impactar negativamente o alcance deste objetivo. Em auxílio a este levantamento pode-se utilizar:

- o **Diagrama de escopo e interface do processo – DEIP** que foi elaborado na etapa anterior, a análise *SWOT*;
- as informações contidas no **relato do contexto do processo**;
- as **fontes de riscos** (Figura 22), elementos que tem o potencial intrínseco de prejudicar, como por exemplo recursos materiais, financeiros, pessoas, tecnologia, ambiente externo, fluxo do processo, etc.

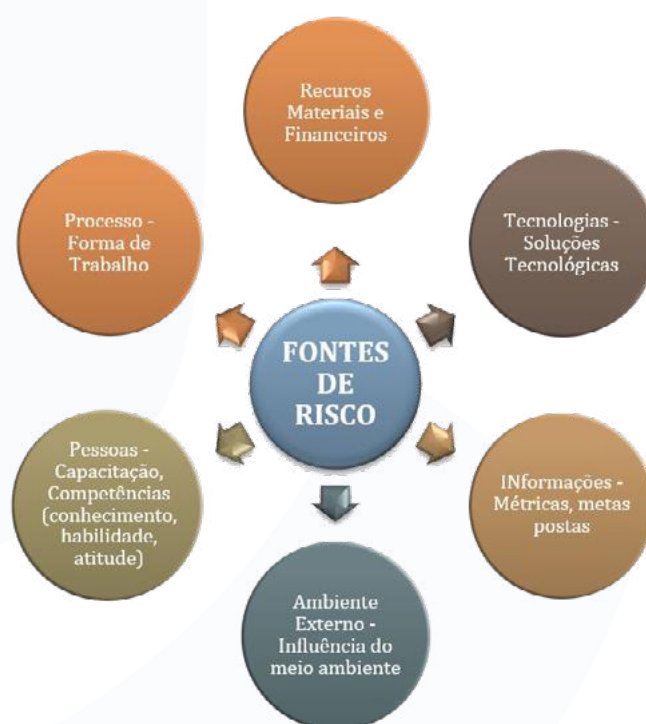


Figura 22 – Fontes de Risco

A fim de identificar o maior número possível de riscos, seguem algumas perguntas que poderão ser realizadas ao analisar o processo de trabalho.

- 1) Qual é a fonte de cada risco?
- 2) O que poderia acontecer que pudesse:
 - a. aumentar ou diminuir a consecução eficaz dos objetivos?
 - b. tornar a consecução dos objetivos mais ou menos eficiente?
 - c. fazer com que as partes interessadas tomem atitudes que possam influenciar a consecução dos objetivos?
 - d. 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?

Em seguida ao levantamento dos eventos de riscos, considera-se identificar as causas destes riscos (aquilo que faz com que o evento seja, exista ou aconteça) e as consequências (efeito direto no objetivo caso seja concretizado o evento de risco) geradas. Sugere-se utilizar as fraquezas e ameaças citadas na Análise *SWOT* para identificar as causas dos eventos de risco. É importante destacar que podem ter várias causas para um evento de risco, bem como vários efeitos se o evento vier a ocorrer.



FIQUE DE OLHO:

Uma frase que poderá auxiliar em uma boa descrição do risco:

“Devido a ... (CAUSA/FONTE), poderá acontecer (EVENTO DE RISCO), acarretando em ... (EFEITO/CONSEQUÊNCIAS), impactando no/na ... (OBJETIVO DO PROCESSO)”.

Por fim, a descrição do risco conforme tabela 3, garantirá um processo abrangente de identificação de riscos para posterior avaliação em termos de probabilidade e impacto.

Tabela 3 - 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.

Na sequência, após o risco identificado, é salutar citar os controles existentes para tratar o risco, caso ele venha a se concretizar. Os controles podem ser de três tipos: **preventivos** (quando atuam na causa); **detectivos** (quando estão relacionados com a detecção do evento de risco); e **mitigatórios** (quando atuam no impacto).



Em síntese:

O Gestor do processo e sua equipe deverão realizar as seguintes atividades:

- Identificar todos os eventos de risco que podem impactar negativamente o objetivo do processo estratégico, considerando o DEIP e Análise Swot.
- Identificar as causas para o evento de risco considerando as fontes de risco, análise Swot ou diagrama de causa e efeito (Ishikawa). É imprescindível que as causas sejam fatos evidenciados na realidade do processo de trabalho.
- Identificar as consequências, relação direta do evento de risco sobre o impacto no objetivo.
- Identificar o tipo de risco: operacional, legal, imagem/reputação do Órgão, financeiro/orçamentário e para a integridade.
- Identificar os controles existentes, as ações mitigadores para tratar o risco atualmente.

RESULTADO: Riscos identificados com evidências objetivas e fundamentadas.

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 Probabilidade - Mensuração

Impacto é o efeito 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 quantitativo, qualitativo ou a combinação de ambos (semiquantitativo) para definir o nível de risco; e escalas, que auxiliam na medição da probabilidade e do impacto (muito baixo, baixo, provável, quase certo, raro, quase impossível, etc.).

Conforme estabelecido pelo CGE, para a avaliação dos riscos identificados, serão utilizadas as escalas de classificações de probabilidade e impacto conforme tabelas abaixo:

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

Tabela 5 - 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

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

Cada um dos riscos levantados na etapa da identificação deverá ser avaliado de acordo com as escalas de probabilidade e impacto, conforme Tabelas 4 e 5, respectivamente.

Para a atividade da avaliação da probabilidade e do impacto do risco, poderão ser utilizadas as mesmas abordagens que as da etapa da Identificação, tais como, brainstorming, informações históricas, relatos, entrevistas, workshops e seminários.

É importante salientar que, como as causas dos riscos são fatos geradores que motivam a possibilidade da ocorrência do risco (probabilidade) e as consequências refletem o “tamanho” do impacto negativo sobre o objetivo, a atuação dos controles como mecanismos de mitigação do risco devem ser considerados para a etapa da avaliação.

Nesse sentido, para efeito da mensuração da probabilidade e do impacto, avalia-se como os controles existentes respondem aos eventos de riscos identificados, pois o controle reduz o risco inerente.

Assim, para subsidiar a avaliação dos riscos, é indispensável que se faça a avaliação dos controles, considerando aspectos como o desenho (a forma como foi planejada, a sua eficácia, formalização, etc.) e operacionalidade (forma de execução e temporalidade), conforme é sugerido na tabela abaixo.

Tabela 6- Avaliação do Controle - Desenho X Operação

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 ao:

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.



FIQUE DE OLHO:

Para se avaliar o risco em termos de probabilidade e impacto devem-se considerar:

- 1- As causas que são fatos geradores que motivam a possibilidade da ocorrência do risco.
- 2- As consequências, que refletem o 'tamanho' do impacto no objetivo.
- 3- Os controles existentes e sua avaliação em termos de desenho e operação, que de uma certa forma já são ações mitigadoras do risco.

Matriz de Risco - Nível do Risco e Incerteza

O risco é uma função tanto da probabilidade como do impacto. 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.



Figura 23 – Função Nível do Risco

Utilizando-se de métodos qualitativo e/ou quantitativo, os valores das dimensões são definidos 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.

Na metodologia utilizada no MJSP, para a etapa da Avaliação dos Riscos utiliza-se as escalas numéricas definidas pelo CGE para mensurar o risco em termos de probabilidade e impacto. Na sequência, é possível construir a matriz de riscos, conforme apresentado na Tabela 7, com a finalidade de relacionar os níveis de probabilidade e impactos, para definir o nível de risco:

Tabela 7 - 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

O resultado deste processo de análise é a definição do nível do risco (combinação do produto entre probabilidade e impacto), classificada conforme a escala abaixo aprovada pela CGE (Resolução nº 2/2018 e materializada uma matriz de riscos (Tabela 9). A escala apresentada na Tabela 8 reflete os limites de exposição aceitáveis pelo Ministério, ou seja, a tolerância ao risco.

Tabela 8 - 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 9 - 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	15 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				

A matriz de risco é uma ferramenta que permitirá aos gestores visualizar os riscos da sua unidade em termos de probabilidade e impacto, e colocá-los em uma ordem de prioridade. Será possível observar quais os riscos que merecem mais a atenção do gestor.

DOCUMENTAÇÃO E ARTEFATOS PREVISTOS

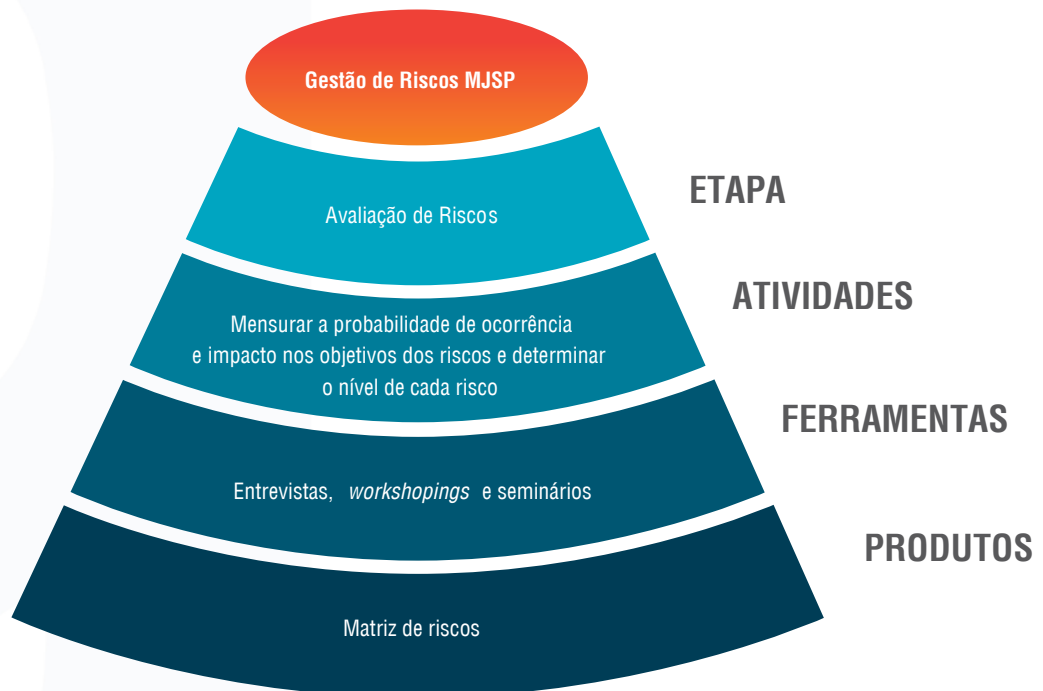


Figura 24 – Diagrama da Etapa “Avaliação de Riscos”

De forma a estruturar a sistemática da avaliação de risco, segue a figura 25 a ser utilizada para esta etapa:

MATRIZ DE RISCOS

UNIDADES:

PROCESSO DE TRABALHO:

RESPONSÁVEL PELA AVALIAÇÃO:

DATA DA AVALIAÇÃO:

IDENTIFICAÇÃO DE RISCO						AVALIAÇÃO			
#	EVENTO DO RISCO	CAUSA	IMPACTO	TIPO DE RISCO	CONTROLES EXISTENTES	PROBABILIDADE - P (escala de probabilidade)	IMPACTO - I (escala de impacto)	NÍVEL DE RISCO (P X I)	PRIORIDADE DO RISCO

Figura 25 – Matriz de Riscos do Processo



Em síntese:

O Gestor do processo e sua equipe deverão realizar as seguintes atividades:

- Avaliar os controles existentes em termos da efetividade do desenho e da operação utilizando a Tabela 6 (Avaliação do Controle - Desenho X Operação).
- Mensurar a probabilidade e o impacto de cada risco identificado considerando as suas causas, a possibilidade destas ocorrerem, bem como os controles internos existentes e sua avaliação. Considerar nesta atividade o uso de relatos sobre o processo de trabalho, séries ou informações históricas, entrevistas, brainstorming, etc.
- Identificar o nível de risco utilizando a Matriz de Riscos.

RESULTADO: Nível de Risco Identificado e Matriz de Risco elaborada.

TRATAMENTO DE RISCOS

Conhecido o nível de risco, é necessário estabelecer a estratégia que será adotada para tratar o evento de risco.

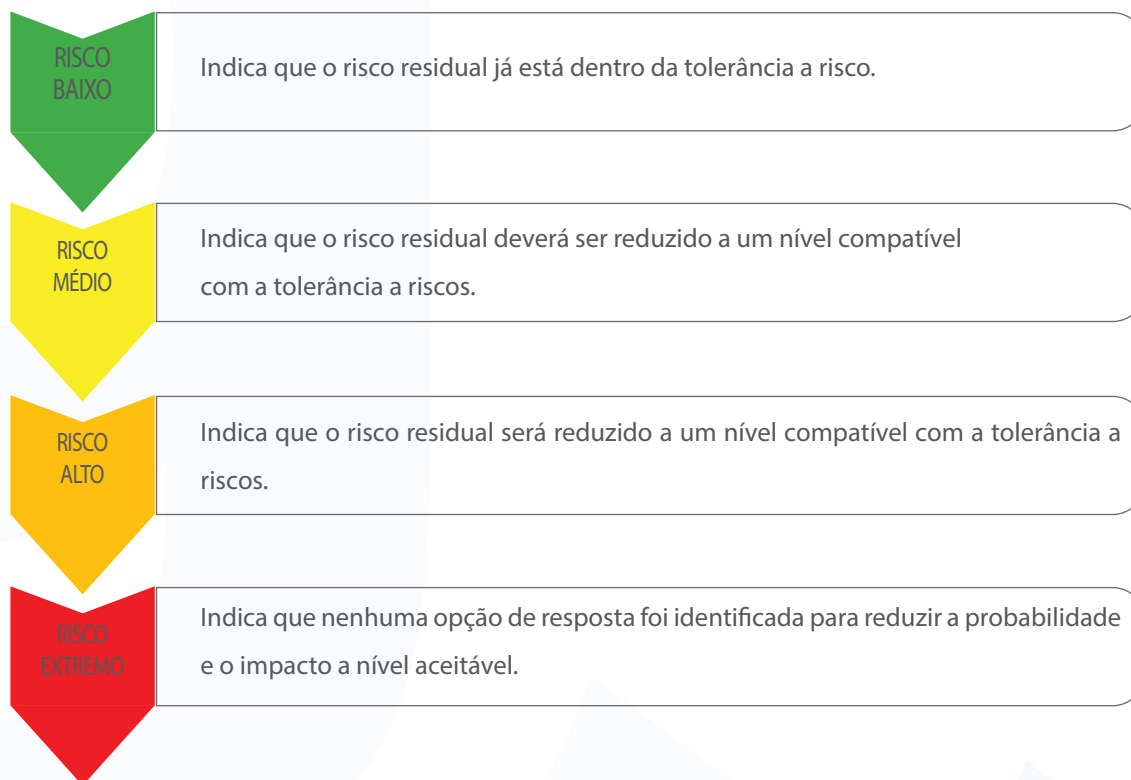


Figura 26 – Níveis de Risco

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**:

- 1) **Evitar** - sugere que nenhuma opção de resposta tenha sido identificada para reduzir o impacto e a probabilidade a um nível aceitável. Significa descontinuação das atividades que geram o risco, ou seja, não executar, interromper ou substituir a atividade que gera o risco.
- 2) **Reduzir** - reduz o risco residual a um nível compatível com as tolerâncias desejadas ao risco. Serão adotadas medidas para reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos, ou, até mesmo, ambos.

3) **Transferir ou Compartilhar** - reduz o risco residual a um nível compatível com as tolerâncias desejadas ao risco. Sugere-se a redução da probabilidade ou do impacto dos riscos pela transferência ou pelo compartilhamento de uma porção do risco com as partes interessadas ou envolvidas.

4) **Aceitar** - indica que o risco inerente já esteja dentro das tolerâncias ao risco. Nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos.

Desta forma, para responder aos riscos em função do nível obtido na matriz de risco obtido na matriz de risco, o modelo aprovado pelo CGE/MJSP propõe a adoção das ações apresentadas na Tabela 10.

Tabela 10 - 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 ou Compartilhar	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 DE ELIMINAÇÃO DE ATIVIDADE RELACIONADA AO PROCESSO DE TRABALHO, OU SEJA, DEIXAR DE FAZER.
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 ou Compartilhar	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 DE ELIMINAÇÃO DE ATIVIDADE RELACIONADA AO PROCESSO DE TRABALHO, OU SEJA, DEIXAR DE FAZER.

(*) Por envolver situações relacionadas à atos de corrupção e/ou fraudes, para riscos classificados como Riscos de Integridade, é recomendado aos gestores não selecionar como resposta ao risco o tipo ACEITAR.

Assim, conclui-se que o apetite ao risco do MJSP, ou seja, nível de risco que o órgão está disposto a aceitar, é baixo (classificação 1-4) e médio (classificação 5-11). Já para os riscos de integridade, o apetite é nível baixo, isto é, somente poderão ser aceitos os riscos de classificação 1-4, o que significa que, para todos os demais níveis (médio, alto e extremo) deverá ser proposto tratamento ao risco.

É importante salientar que, caso o gestor adote uma resposta ao risco distinta da que foi aprovada pela CGE (Tabela 10), esta deverá ser acompanhada de justificativas que contemplem aspectos a serem considerados na implementação dos controles, conforme explicitado na Tabela 11 (colocar o número da Tabela da pág. 56

Portanto, a etapa de tratamento de risco consiste em selecionar uma resposta considerando as ações que deverão ser adotadas para modificar o nível do risco. O gestor, juntamente com a sua equipe, selecionará uma resposta (Tabela 10) conforme a estratégia a ser adotada para responder ao evento de riscos, o que deverá ser apreciada também pelo titular do Órgão/Unidade.

Plano de Implementação de Controles

Depois de selecionadas as respostas para cada risco, o próximo passo é a elaboração dos planos ou estratégias para os eventos de risco que receberão tratamento. 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:

Tabela 11 - Aspectos a serem considerados na implementação dos controles

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, o gestor do processo e sua equipe deverá elaborar o Plano de Implementação de Controle, contemplando o detalhamento do tratamento, prazos, atividades a serem executadas, responsáveis por executar o plano, etc. (Figura 27). Este plano de ação será submetido ao titular do Órgão/Unidade para aprovação e ao Comitê de Governança Estratégica para conhecimento. Cada ação de tratamento do risco deve conter, pelo menos, os elementos a seguir:

- 1) **Evento de Risco/Nível de Risco:** informar o evento de risco e o nível de risco apurado (produto da probabilidade pelo impacto), conforme matriz de risco obtida na etapa de **Avaliação dos Riscos**.
- 2) **Resposta a Risco:** opção de tratamento em função do nível de risco residual, conforme o modelo aprovado pelo CGE/MJSP (Tabela 10).
- 3) **Controle Proposto:** registrar a ação a ser implementada para responder ao evento de risco. Sugestões de controles no Anexo V.

- 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. Informar o que se deseja alcançar com o controle proposto.
- 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. Ao definir a ação a ser adotada, descrever as atividades que serão executadas com maior riqueza de detalhes.
9. **Intervenientes:** outras áreas e servidores intervenientes na ação.
10. **Período de execução:** data prevista para início e para a conclusão da ação. A data de início e conclusão corresponde ao tempo destinado entre o desenho do controle e sua efetiva implementação.

UNIDADES:

PROCESSO DE TRABALHO:

RESPONSÁVEL PELA ANÁLISE:

DATA DA AVALIAÇÃO:

PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DE CONTOLES	
EVENTO DE RISCO / NÍVEL DE RISCO	
RESPOSTA A RISCO	TIPO DE CONTOLE PROPOSTO
CONTOLE PROPOSTO	
OBJETIVO DO CONTOLE PROPOSTO	
ÁREA RESPONSÁVEL PELA IMPLEMENTAÇÃO	
RESPONSÁVEL PELA IMPLEMENTAÇÃO	
COMO SERÁ IMPLEMENTADO	
PERÍODO DE EXECUÇÃO	
RELATO DO MONITORAMENTO	
SITUAÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DO CONTROLE	

()	NÃO INICIADO	●
()	EM ANDAMENTO	●
()	CONCLUÍDO	●
()	ATRASADO	●

Figura 27 – Plano de Implementação de Controles Detalhe

Para cada risco a ser mitigado, algumas medidas deverão ser adotadas como, por exemplo, capacitação de servidores, redesenho de processos, elaboração de normas, procedimentos internos, ações de tecnologia da informação, segregação de funções. Cabe destacar que o gestor poderá decidir por adotar mais de um controle para cada evento de risco.

Documentação e artefatos previstos



Figura 28 – Diagrama da Etapa “Tratamento de Riscos”

Segue o formulário (figura 29) a ser utilizada pelo gestor do processo e sua equipe para a definição da resposta ao risco:

MAPA DE RISCOS DE PROCESSO

UNIDADES:

PROCESSO DE TRABALHO:

RESPONSÁVEL PELA ANÁLISE:

DATA DA ANÁLISE:

IDENTIFICAÇÃO DE RISCO						AVALIAÇÃO DOS RISCOS				RESPOSTA AO RISCO
#	EVENTO DO RISCO	CAUSA	IMPACTO	TIPO DE RISCO	CONTROLES EXISTENTES	PROBABILIDADE	IMPACTO	NÍVEL DE RISCO	PRIORIDADE DO RISCO	

Figura 29 – Mapa de Riscos do Processo

Definido o tratamento ao risco, o gestor deverá documentar as ações para se implementar os controles propostos e detalhar as atividades a serem executadas utilizando o formulário (figura 30) para cada risco:

PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DE CONTROLES

UNIDADES:

PROCESSO DE TRABALHO:

RESPONSÁVEL PELA ANÁLISE:

DATA DA ANÁLISE:

#	RISCO	NÍVEL DE RISCO	TRATAMENTO DE RISCOS						
			RESPOSTA AO RISCO	CONTROLE PROPOSTO	TIPO DE CONTROLE	MECANISMO DE IMPLEMENTAÇÃO	RESPONSÁVEL	Prazo	
								Início	Fim

Figura 30 – Plano de Implementação de Controles



Em síntese:

O Gestor do processo e sua equipe deverão realizar as seguintes atividades:

- Definir a opção de tratamento do risco, selecionando o tipo de resposta.
- Elaborar o plano de implementação de controle e submeter à aprovação pelo titular do Órgão/Unidade e demais dirigentes indicados da Unidade de Gestão de Riscos e Controles Internos -UGRC.

A Unidade de Gestão de Riscos e Controles Internos – UGRC deverá:

- Propor alterações na resposta ao risco e/ou plano de implementação de controles, se for o caso ;
- Aprovar o Plano de Implementação de Controles;
- Submeter o Plano de Implementação de Controles ao Comitê de Gestão de Riscos e Controles Internos- CGRC para conhecimento e ao Comitê de Governança Estratégica, quando solicitado.

RESULTADO: Resposta ao Risco e Plano de Implementação de Controles para execução e posterior monitoramento.

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 MJSP. Todos os interessados devem ser informados dos direcionamentos estratégicos estabelecidos pelo Comitê de Governança 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 MJSP 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, cujas atribuições estão ilustradas na Figura 31. Caso sejam percebidas deficiências ou vulnerabilidades, recomendações serão feitas pela instância responsável para um aperfeiçoamento dos instrumentos de gerenciamento de riscos e controles internos.



Figura 31 – Atribuições das Instâncias de Supervisão

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.

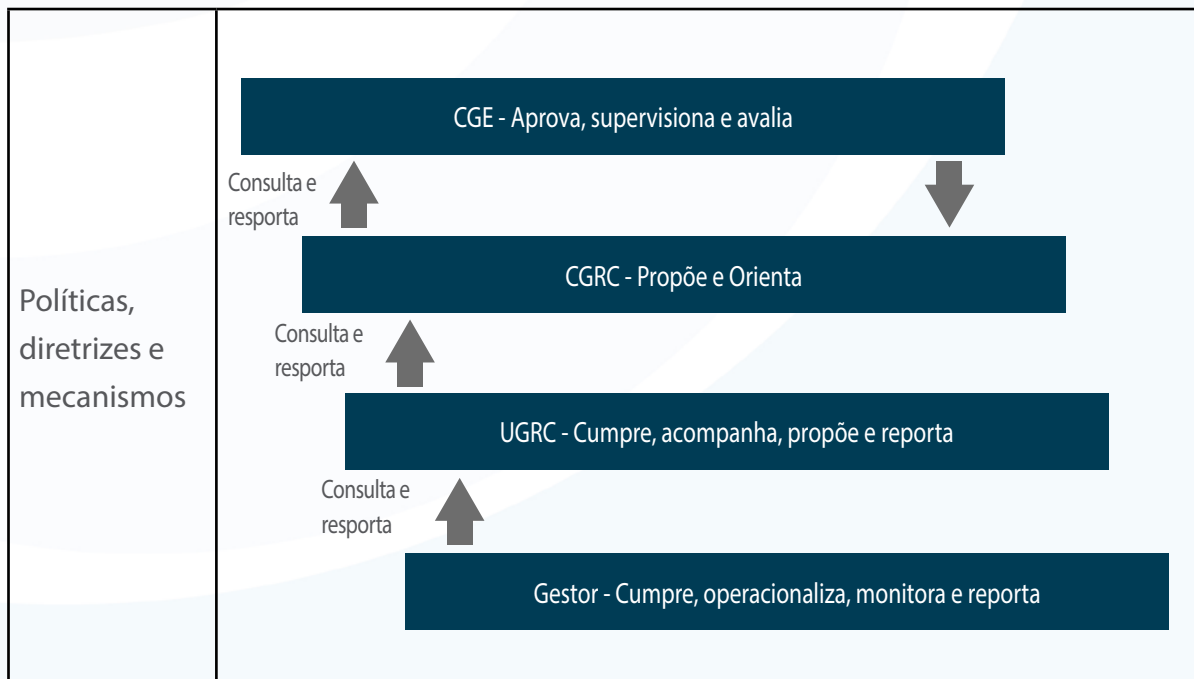


Figura 32– Modelo de Relacionamentos das Instâncias de Supervisão

O nível operacional, representado pela Unidade de Gestão de Riscos e Controles Internos - UGRC e pelo gestor do processo, poderá acionar o nível tático, representado pelo Comitê de Gestão de Riscos e Controles Internos - CGRC, 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 CGRC, poderá acionar e ser acionado pelo nível estratégico, representado pelo CGE, para o monitoramento das ações definidas na política de gestão de 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 MJSP 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. Destaca-se que a ao executar o plano de implementação de controles para tratar os riscos pode-se gerar novos controles ou determinar a modificação dos controles existentes.

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 12 - 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

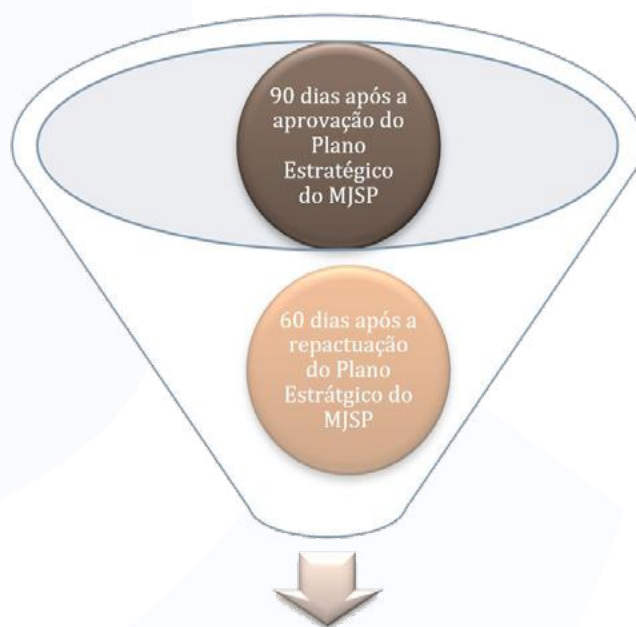
Após implementados, os controles devem ser continuamente avaliados ao longo do tempo no que diz respeito ao seu desenho e operação.

Como fonte de entrada para as avaliações, poderão ser utilizadas reclamações e denúncias registradas na Ouvidoria, relatórios, recomendações ou demandas da 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 gestão estratégica do ministério e viabilizar o gerenciamento dos riscos identificados, as unidades, por meio das UGRG, deverão encaminhar até 90 (noventa) dias da data de aprovação do Plano Estratégico do MJSP, 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.



Relatório de Gerenciamento de Riscos
encaminhado por cada UGRG

Figura 33– Prazo para a Elaboração do Relatório de Gerenciamento de Riscos

O relatório, modelo sugerido no Anexo IV - Relatório de gerenciamento de riscos e controles internos, 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.

Documentação e artefatos previstos

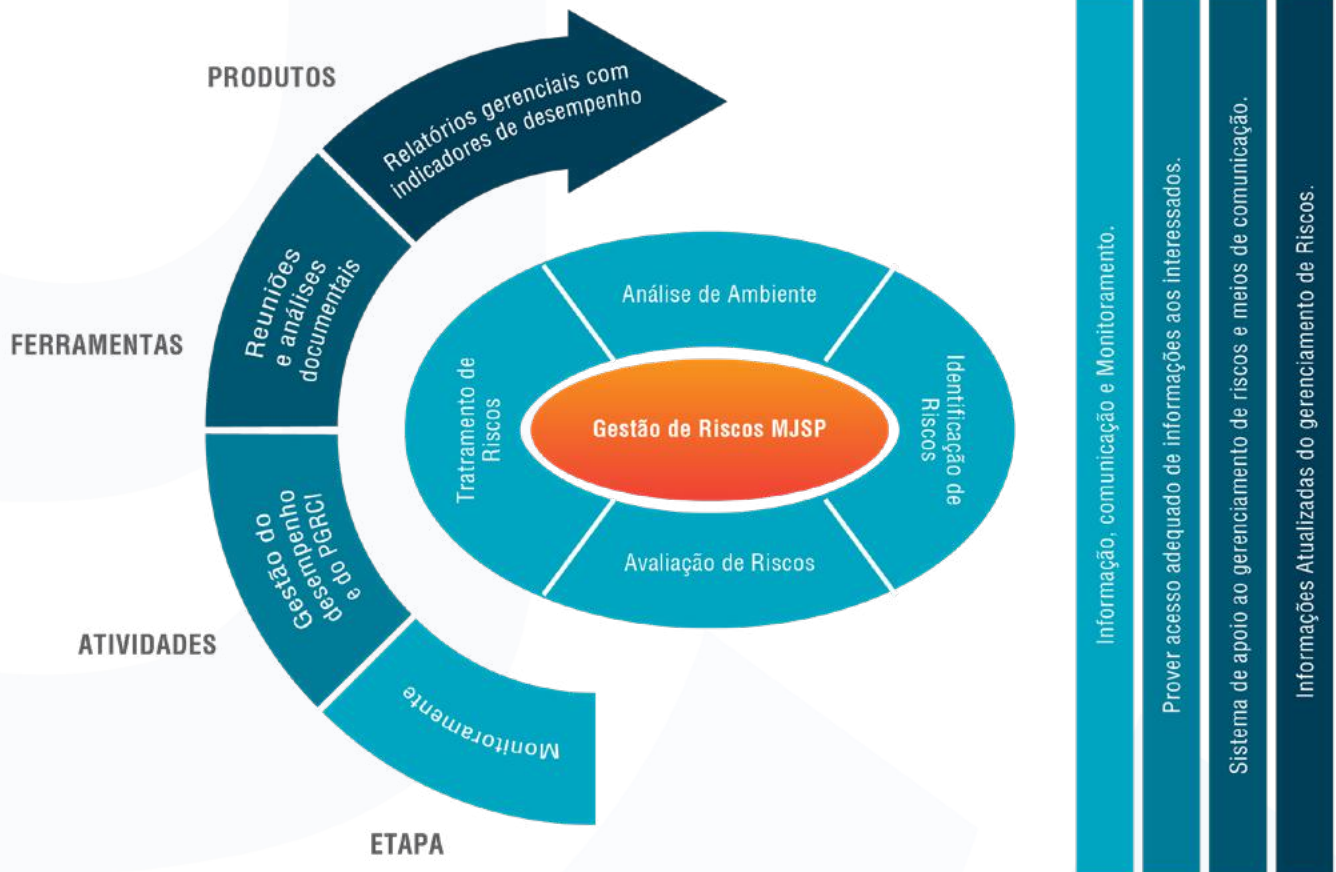


Figura 34 - Diagrama da Etapa Informação, Comunicação e Monitoramento



Em síntese:

O Gestor do processo e sua equipe deverão realizar as seguintes atividades:

- Execução e Monitoramento das ações do Plano de Implementação de Controles.
- Reporte à UGRC sobre o monitoramento das ações definidas no plano de implementação de controles e das ações de gerenciamento de riscos e controles.
- 90 dias após aprovação do Plano Estratégico e 60 dias após a aprovação da repactuação do Plano Estratégico, encaminhar o relatório de gerenciamento de riscos dos processos priorizados à UGRC.

A Unidade de Gestão de Riscos e Controles Internos – UGRC deverá:

- Realizar a supervisão da implementação do gerenciamento de riscos na sua Unidade.
- Promover recomendações, orientações a fim de garantir que os controles sejam eficazes e eficientes para a mitigação do risco.
- Reporte ao Comitê de Gestão de Riscos e Controles Internos – CGRC e ao Comitê de Governança Estratégica – CGE quando solicitado.
- Apresentar a evolução dos planos de implementação de controles mensalmente.

RESULTADO: Gerar informações adequadas sobre riscos e controles internos e reportá-las às respectivas instâncias de supervisão. Monitoramento das ações de controle.

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 e Segurança Pública vem instituindo diversas medidas para implementação do seu processo de gerenciamento de risco. As principais foram a instituição da Política de Gestão de Riscos e Controle Interno - PGRCI, a criação do Comitê de Gestão de Riscos e Controles Internos - CGRC 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 MJSP, 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 MJSP 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-gerencia-mento-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-gerencia-mento-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 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 nº 86, de 23 de março de 2020. Institui o Sistema de Governança do Ministério da Justiça e Segurança Pública e da Fundação Nacional do Índio com o objetivo de organizar o processo decisório quanto à gestão estratégica, gestão de riscos e controles internos, integridade, gestão de políticas públicas, transparência e gestão administrativa. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 24 mar. 2020. Seção 1, p.68.

_____. Portaria do Ministro nº 895, de 19 de dezembro de 2019. Aprova o Planejamento Estratégico do Ministério da Justiça e Segurança Pública 2020-2023. **Boletim de Serviço do Ministério da Justiça e Segurança Pública**, Brasília, 19 dez. 2019.

_____. Resolução CGE nº 02, de 10 de abril de 2018. Aprova as diretrizes para gerenciamento de riscos e controles interno no âmbito do Ministério da Justiça. **Boletim de Serviço do Ministério da Justiça**, Brasília, 11 abr.2018. p. 4-10.

_____. Resolução CGE nº 03, de 22 de maio de 2018. Aprova 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. **Boletim de Serviço do Ministério da Justiça**, Brasília, 24 mai.2018. p. 4-10.

_____. Resolução CGE nº 04, de 16 de julho de 2018. Aprova o Manual de Gerenciamento de Riscos e Controles Internos no âmbito do Ministério da Justiça. **Boletim de Serviço do Ministério da Justiça**, Brasília, 18 jul.2018.

_____. Resolução CGE nº 07, de 30 de setembro de 2019. Aprova a matriz SWOT, as diretrizes estratégicas, a cadeia de valor, o plano de comunicação e o mapa estratégico do Planejamento Estratégico 2020-2023. **Boletim de Serviço do Ministério da Justiça e Segurança Pública**, Brasília, 1º out.2019.

_____. Resolução CGE nº 8, de 10 de dezembro de 2019. Aprova e detalha o conteúdo de indicadores, metas e projetos estratégicos do Planejamento Estratégico 2020-2023. **Boletim de Serviço do Ministério da Justiça e Segurança Pública**, Brasília, 10 dez.2019.

_____. Resolução CGE nº 9, de 10 de março de 2020. Altera o conteúdo do Planejamento Estratégico 2020-2023. **Boletim de Serviço do Ministério da Justiça e Segurança Pública**, Brasília, 13 mar.2020.

_____. Supremo Tribunal Federal. **Guia de gestão de riscos/Supremo Tribunal Federal**. Brasília: STF, Secretaria de Gestão Estratégica, Escritório de Gestão Aplicada, 2019. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/centralDoCidadaoAcessoInformacaoGestaoEstrategica/anexo/GestaodeRiscos/Guia-GestaodeRiscos.pdf>. Acesso em 30 mar 2020.

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

_____. _____ . **Referencial básico de gestão de riscos**. Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo, 2018. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm>. Acesso em: 30 mar 2020.

_____. _____ . **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**. 2004.

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.
- **Processos Estratégicos:** processos da Cadeia de Valor do MJSP vinculados com os atributos dos projetos e indicadores relacionados ao Planejamento Estratégico.
- **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 realização 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.

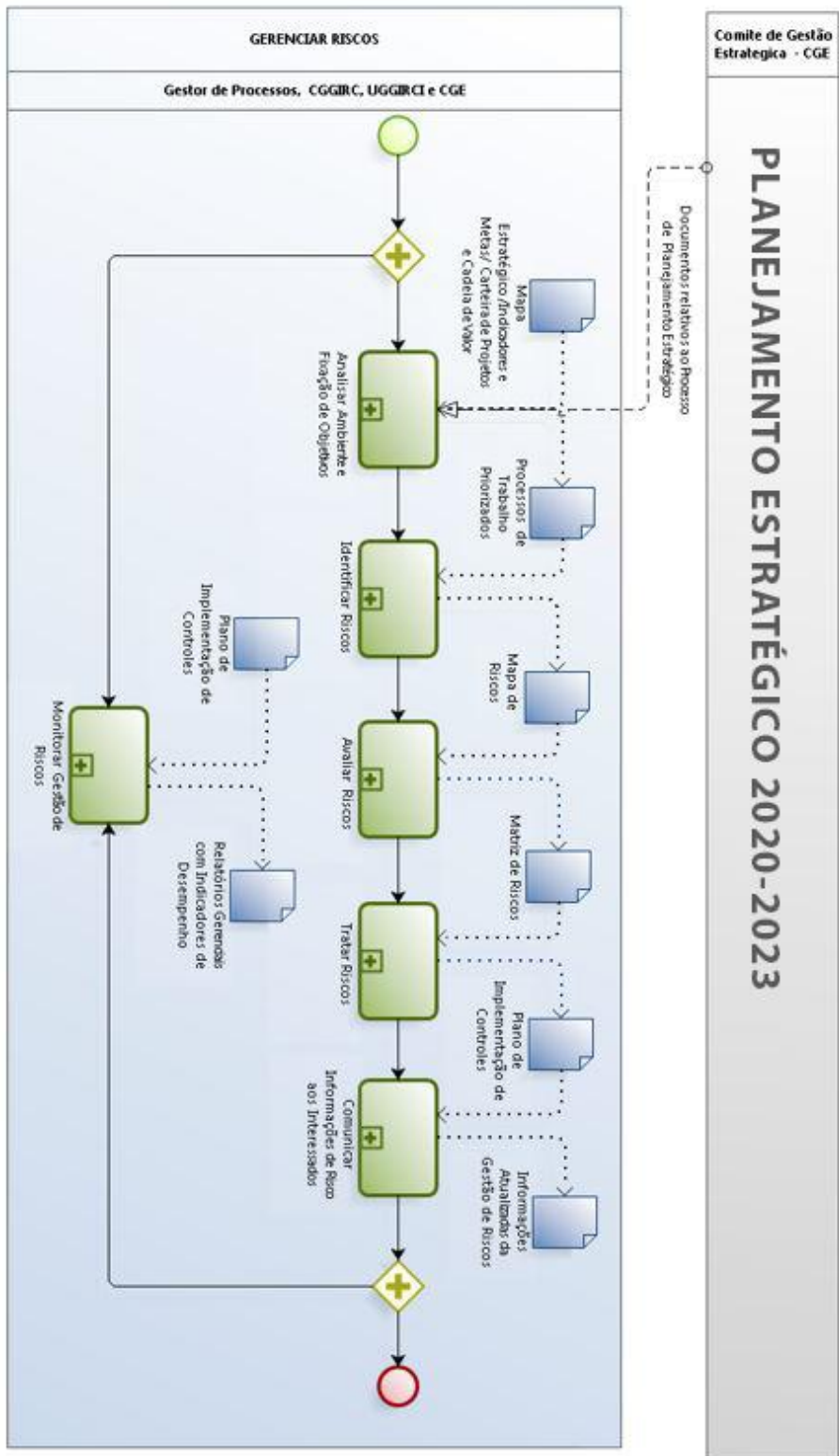
ANEXOS

Anexo I - Diagrama do Gerenciamento de Riscos no MJSP



- Informação, comunicação e Monitoramento.
- Prover acesso adequado de informações aos interessados.
- Sistema de apoio ao gerenciamento de riscos e meios de comunicação.
- Informações Atualizadas do gerenciamento de Riscos.

Anexo II - Macrovisão do Processo de Gerenciamento de Riscos do MJSP



Anexo III - Matriz de Responsabilidades do MJSP

Matriz de Responsabilidades										
Instância de Supervisão				ATRIBUIÇÕES E INTER-RELACIONAMENTOS	Periodicidade					
CGE	CGRC	UGRC	Gestor de Processos		Mensal	Quadrimestral	Semestral	Quando necessário	Sempre	Antes do início da atividade
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		
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 Segurança Pública dos órgãos específicos singulares do Ministério.				X		

Matriz de Responsabilidades										
Instância de Supervisão				ATRIBUIÇÕES E INTER-RELACIONAMENTOS	Periodicidade					
CGE	CGRC	UGRC	Gestor de Processos		Mensal	Quadrimestral	Semestral	Quando necessário	Sempre	Antes do início da atividade
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 repactuado.
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 de Riscos e Controles Internos	X			X		

Legenda	
A - Aprova	Aprovador 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.
F - Fomenta	Promove e estimula.
Revisão	Data

Anexo 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

Processo de Trabalho	Entrega	Clientes	Macroprocesso

Documentos de Referência

Ref.	Documento	Descrição do Conteúdo

Processos Priorizados

Ref.	Processo de Trabalho	Indicador/Projeto estratégico associado
Processo 1		
Processo 2		

Processo 1 - Informações Coletadas

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

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
	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

MINISTÉRIO DA
JUSTIÇA E
SEGURANÇA PÚBLICA



PÁTRIA AMADA
BRASIL
GOVERNO FEDERAL