METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS

MINISTÉRIO DA CULTURA

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO

MINISTÉRIO DA CULTURA
ESPLANADA DOS MINISTÉRIOS, BLOCO B
BRASÍLIA/DF

MARGARETH MENEZES DA PURIFICAÇÃO COSTA
Ministra de Estado da Cultura

MÁRCIO TAVARES DOS SANTOS
Secretário-Executivo

JOELMA OLIVEIRA GONZAGA
Secretária do Audiovisual

ROBERTA CRISTINA MARTINS
Secretária dos Comitês de Cultura

MÁRCIA REGINA GONÇALVES ROLLEMBERG
Secretária de Cidadania e Diversidade Cultural

MARCOS ALVES DE SOUZA
Secretário de Direitos Autorais e Intelectuais

HENILTON PARENTE DE MENEZES
Secretário de Economia Criativa e Fomento Cultural

FABIANO DOS SANTOS
Secretário de Formação, Livro e Leitura

EQUIPE TÉCNICA
Assessoria Especial de Controle Interno
ANA VITORIA PIAGGIO ALBUQUERQUE
AMANDA LUÍZA ADJUTO CARNEIRO
LINDALVA RIBEIRO DE SENA

Revisão e diagramação:
ASSESSORIA ESPECIAL DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

Brasília, 2024.

SUMÁRIO

4 INTRODUÇÃO

5 BASE NORMATIVA

6 CONCEITOS

7 ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS

7 ALTA ADMINISTRAÇÃO

8 PRIMEIRA LINHA

8 SEGUNDA LINHA

8 TERCEIRA LINHA

9 AVALIAÇÃO EXTERNA

9 PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

10 SELEÇÃO DOS OBJETOS DE GESTÃO DE RISCO

11 ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO

12 IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

17 ANÁLISE DE RISCOS E CONTROLES

20 PLANO DE TRATAMENTO DE RISCOS

22 MONITORAMENTO

23 APÊNDICE

24 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

INTRODUÇÃO

A gestão de riscos é uma parte essencial do processo de planejamento e gestão organizacional. **Ela ajuda a identificar, avaliar e tratar possíveis problemas que possam afetar os objetivos estabelecidos.** Incorporar a gestão de riscos na rotina administrativa permite que a organização se antecipe a problemas potenciais, reduza impactos negativos e aproveite oportunidades que possam surgir.

Uma boa gestão de riscos leva a decisões mais informadas e assertivas. Ao conhecer bem os riscos, a gestão pode planejar e agir de forma proativa, evitando surpresas desagradáveis e garantindo que os recursos sejam utilizados de maneira eficiente. Isso aumenta a confiança da sociedade, pois demonstra o compromisso com a responsabilidade na gestão dos bens públicos.

Além disso, **a gestão de riscos fortalece a governança organizacional.** Ela garante que a organização esteja em conformidade com as leis e regulamentos, prevenindo fraudes e erros que possam comprometer a integridade. Alinhar a gestão de riscos com padrões de ética e conduta protege o valor e a reputação da organização, além de criar um ambiente de trabalho seguro e confiável.

Por fim, a gestão de riscos incentiva a inovação e a melhoria contínua. Ao entender e gerenciar os riscos, a organização pode explorar novas oportunidades com mais segurança, ampliando a efetividade das políticas públicas. A implementação gradual da gestão de riscos permite que as unidades organizacionais desenvolvam suas capacidades e se ajustem às mudanças do ambiente de forma planejada e sustentável.

Este documento foi criado com o objetivo de **oferecer uma metodologia de gestão de riscos para o Ministério da Cultura, simples e de fácil entendimento, sem deixar de observar os normativos e boas práticas estabelecidas.**

A metodologia aqui descrita traz os elementos básicos necessários para uma gestão de riscos estruturada. Ela é flexível e pode ser complementada de acordo com a maturidade das unidades e a complexi-

dade dos objetos a serem analisados. Não se espera que este seja um texto final e definitivo, e sim uma base dinâmica a ser aprimorada com o tempo e a experiência de uso.

Por meio desta metodologia, o Ministério da Cultura busca fortalecer sua capacidade de antecipar, identificar e gerenciar riscos, promovendo uma cultura organizacional orientada para a prevenção e a mitigação de ameaças, garantindo assim a continuidade e o sucesso das políticas culturais.

BASE NORMATIVA

Como base para a elaboração da metodologia, foram adotados os seguintes normativos:

- Referencial Básico de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União (TCU);
- Norma ABNT NBR ISO 31000;
- Modelo das Três Linhas 2020 do The Institute of Internal Auditors (IIA);
- Instrução Normativa Conjunta MPOG e CGU nº 1, de 10 de maio de 2016 - Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal;
- Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 - Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional;
- Portaria MinC nº 121, de 9 de abril de 2024 - Dispõe sobre a Governança Interna do Ministério da Cultura; e
- Instrução Normativa SFC/CGU nº 3, de 09 de junho de 2017 (alterada) - Aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal.

CONCEITOS

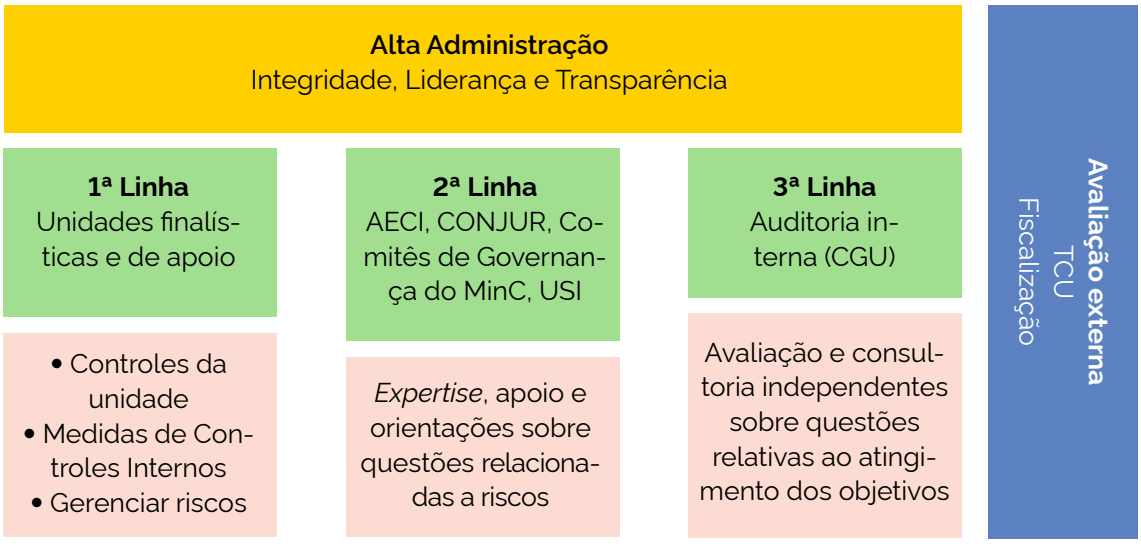
Neste documento, são utilizados os seguintes conceitos:

- **Apetite a risco:** nível de risco que o órgão/unidade está disposto a aceitar. A definição do apetite ao risco ajuda na determinação de quais riscos a gestão está disposta a tolerar, e quais os riscos serão tratados;
- **Controle interno 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 elementos, operacionalizados de forma integrada, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que os objetivos organizacionais serão alcançados;
- **Gestão de riscos:** atividades coordenadas para dirigir e controlar o órgão no que se refere a riscos e a oportunidades;
- **Gestor dos riscos e controles:** agente responsável pelo gerenciamento do risco no âmbito de suas unidades organizacionais;
- **Nível do risco:** medida da importância ou significância do risco, considerando a probabilidade de ocorrência do evento e o seu impacto nos objetivos;
- **Objeto de gestão de riscos:** qualquer processo de trabalho, atividade, projeto, iniciativa ou ação de plano institucional, assim como os recursos que dão suporte à realização dos objetivos do Ministério;
- **Planejamento estratégico:** processo gerencial pelo qual o órgão mobiliza-se para a formulação de objetivos que visam a construção de futuro, levando em conta as condições internas e externas;
- **Processo:** conjunto de ações e atividades interrelacionadas, que são executadas para alcançar produto, resultado ou serviço predefinido;
- **Risco:** possibilidade de que um evento afete o alcance de objetivos; e
- **Risco estratégico:** evento que ameaça o alcance dos objetivos estratégicos do Ministério da Cultura.

ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS

A estrutura de gestão de riscos e controles internos do Ministério da Cultura é baseada no modelo das Três Linhas do Instituto dos Auditores Internos - IIA e da Instrução Normativa SFC/CGU nº 3, de 09 de junho de 2017.

Figura 1 – Modelo das Três Linhas – Ministério da Cultura



Fonte: Assessoria Especial de Controle Interno do Ministério da Cultura

ALTA ADMINISTRAÇÃO

A alta administração é responsável pelo estabelecimento da estratégia da organização e da estrutura de gerenciamento de riscos, incluindo o estabelecimento, a manutenção, o monitoramento e o aperfeiçoamento dos controles internos da gestão. Ela é responsável por avaliar e supervisionar os riscos no âmbito da organização, desenvolvendo uma visão de riscos de forma consolidada.

No Ministério da Cultura, em consonância ao que define o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, a Alta Administração é composta pelos titulares das seis Secretarias finalísticas do Órgão, pelo titular e pelo adjunto da Secretaria-Executiva e pela ministra de Estado.

PRIMEIRA LINHA

A primeira linha, constituída por todos os agentes públicos das unidades administrativas do Ministério da Cultura, é responsável por identificar, avaliar, controlar e mitigar os riscos, guiando o desenvolvimento e a implementação de políticas e procedimentos internos destinados a garantir que as atividades sejam realizadas de acordo com as metas e objetivos organizacionais.

Os gestores são os responsáveis pela gestão dos riscos no âmbito das unidades, processos e atividades que lhes são afetos. Cabe aos demais funcionários e servidores a responsabilidade pela operacionalização dos controles internos da gestão e pela identificação e comunicação de deficiências às instâncias superiores.

SEGUNDA LINHA

As instâncias de segunda linha buscam assegurar que as atividades realizadas pela primeira linha sejam desenvolvidas e executadas de forma apropriada. Essas instâncias apoiam o desenvolvimento dos controles internos da gestão e realizam atividades de supervisão e de monitoramento das atividades desenvolvidas no âmbito da primeira linha.

A segunda linha constitui-se pelos órgãos de supervisão, assessoria e apoio, como a Assessoria Especial de Controle Interno (AECI), a Consultoria Jurídica (Conjur), os Comitês de Governança do Ministério, e nos assuntos de integridade, a Unidade Setorial de Integridade (USI), vinculada à AECI.

TERCEIRA LINHA

A terceira linha é representada pela atividade de auditoria interna governamental, exercida pela Controladoria-Geral da União (CGU), que presta serviços de avaliação e de consultoria com base nos pressupostos de autonomia técnica e de objetividade, e deve ser desempenhada com o propósito de contribuir para o aprimoramento das políticas públicas e a atuação das organizações que as gerenciam.

AVALIAÇÃO EXTERNA

O Tribunal de Contas da União (TCU), órgão de controle externo do governo federal, é o responsável pela fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial dos órgãos e entidades públicas do país quanto à legalidade, legitimidade e economicidade.

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

O processo de gestão de riscos no Ministério da Cultura contempla a seleção dos objetos de gestão de riscos, o estabelecimento do contexto, a identificação, a avaliação e o plano de tratamento de riscos e o monitoramento.

Seleção dos objetos de gestão de riscos
Definição de processos de trabalho, atividades, projetos, iniciativas, ações ou recursos que serão submetidos ao processo de gestão de riscos

Estabelecimento do contexto
Compreensão do ambiente externo e interno no qual o objeto de gestão de riscos encontra-se inserido

Identificação dos riscos
Identificação de eventos de risco, possíveis causas e consequências

Análise dos riscos
Avaliação da probabilidade e impacto de ocorrência dos eventos de riscos

Plano de tratamento de riscos
Planejamento e a realização de ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos

Monitoramento
Acompanhamento e verificação do desempenho e da situação dos riscos, dos planos de tratamento e dos controles internos implementados

1 SELEÇÃO DOS OBJETOS DE GESTÃO DE RISCO

Inicialmente, cada unidade deve escolher os objetos que serão submetidos ao processo de gestão de riscos. Podem ser objetos de gestão de riscos os processos de trabalho, atividades, projetos, iniciativas ou ações do planejamento estratégico, assim como os recursos que dão suporte à realização dos objetivos do Ministério.

É recomendado que a implementação da gestão de riscos seja feita de forma gradual, adaptando-se progressivamente às necessidades de cada unidade. Portanto, devem ser priorizados um ou mais objetos, a critério da unidade, com base em pelo menos um dos aspectos a seguir:

- **relevância estratégica:** objeto que impacta diretamente nas competências finalísticas da Pasta, bem como nos objetivos definidos no Planejamento Estratégico do MinC;
- **materialidade:** objeto que envolve um volume significativo de recursos financeiros;
- **criticidade:** objeto sobre o qual há registro recorrente de irregularidades ou impropriedades apontadas por denúncias registradas na Ouvidoria, pelos órgãos de controle ou por verificações das próprias unidades administrativas;
- **inovação:** objeto que possui natureza transformadora e requer alto grau de inovação.

O dirigente máximo da unidade responsável pelo objeto deve validar a seleção e priorização dos objetos que serão submetidos ao processo de gestão de riscos, e por indicar, para cada objeto priorizado, a equipe técnica que participará do processo de identificação e avaliação de riscos. É interessante que a equipe designada seja diversa, reunindo pessoas com diferentes perspectivas sobre o objeto a ser analisado.

A validação e demais decisões sobre gestão de riscos em objetos que envolvam mais de uma unidade organizacional, ou que sejam estratégicos para o Ministério, podem ser realizadas por comitê técnico ou grupo de trabalho que o coordene, pelo Comitê Interno de Governança ou pela ministra de Estado.

II ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO

Uma vez selecionados os objetos, é importante que a equipe responsável pela condução do processo de gestão de riscos tenha informações suficientes para subsidiar a identificação dos riscos.

O propósito da fase de estabelecimento do contexto é levantar informações sobre os objetos priorizados, para melhor compreensão de seu funcionamento. Esta etapa pode ser conduzida de forma integrada ao planejamento da unidade, utilizando os mesmos mecanismos e ferramentas.

Devem ser identificados os principais objetivos, produtos e entregas. Eventual documentação existente - a exemplo de fluxos, cartilhas e manuais -, leis e normativos aplicáveis, bem como sistemas tecnológicos e demais recursos que apoiam a execução do objeto podem ser de grande valia para entendimento do objeto. É importante também mapear unidades internas e externas envolvidas na execução.

Além dos aspectos relacionados ao próprio objeto, é relevante levantar informações sobre o contexto interno, considerando políticas, objetivos, diretrizes e estratégias que o impactam, forças e fraquezas relacionadas, percepções das partes interessadas internas, principais ocorrências de problemas e outros fatos relevantes. Também é fundamental entender o contexto externo do objeto, considerando cenário atual ou futuro, oportunidades e ameaças relacionadas, percepções das partes interessadas externas e outros fatos relevantes.

Com base nas informações analisadas, o dirigente máximo da unidade (ou instância equivalente) delimita o escopo do objeto a ser considerado na gestão de riscos. Para cada objeto priorizado também deve ser definido o apetite a riscos, que é o limite de exposição a riscos que a unidade considera aceitável, equilibrando as oportunidades de crescimento com a necessidade de proteger os recursos e a reputação institucional. A alta administração deve estar envolvida nesse processo, pois é ela que direciona a estratégia e toma decisões críticas.

O apetite a riscos deve estar alinhado com os objetivos estratégicos do Ministério. Isso envolve entender os principais objetivos e metas e como os riscos podem impactá-los. Engloba também analisar a capa-

cidade de absorver perdas ou impactos negativos sem comprometer o funcionamento ou continuidade do objeto.

Com base nisso, deve ser estabelecido, pelo dirigente máximo da unidade, o maior nível de risco (baixo, médio, alto ou extremo), que pode ser aceito para cada objeto. Como diretriz geral, o apetite deve estar entre baixo e médio. É importante que o estabelecimento de um apetite a risco alto ou extremo seja devidamente fundamentado, e levado ao conhecimento do Comitê Interno de Governança.

III IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Essa etapa consiste na busca, reconhecimento e descrição de riscos, suas principais causas e suas consequências potenciais. Tem como finalidade gerar uma lista abrangente de riscos que poderiam evitar, atrasar, prejudicar ou impedir a realização dos propósitos do objeto em análise.

Devem ser considerados eventos de risco pertencentes às seguintes categorias:

- **Estratégico:** impactam os objetivos estratégicos definidos no Planejamento Estratégico do MinC;
- **Financeiro/Orçamentário:** podem comprometer a capacidade do Ministério de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou comprometer a própria execução orçamentária;
- **Operacional:** podem comprometer as atividades do MinC, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;
- **Legal:** derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do MinC;
- **Integridade:** relacionados à corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta que podem comprometer os valores e padrões preconizados pelo MinC.

As perguntas a seguir podem auxiliar na identificação dos eventos de risco:

- **Quais gargalos podem comprometer a entrega?**
- **O que pode dar errado?**
- **O que pode gerar perda ou retrabalho?**
- **O que pode ocasionar dano à imagem?**
- **Quais os principais pontos de vulnerabilidade?**
- **As informações são claras, suficientes e disponíveis para a tomada de decisão?**
- **Como são tomadas as decisões mais complexas e relevantes?**
- **Como alguém poderia fraudar ou roubar?**
- **Quais atividades têm maior grau de complexidade?**
- **As informações são protegidas adequadamente?**
- **Existem atividades complexas concentradas em apenas uma pessoa?**
- **Existe algum impedimento legal para prosseguimento da atividade?**
- **Há disponibilidade orçamentária?**
- **Existe alguma recomendação dos órgãos de controle, processos judiciais ou reclamações e denúncias na Ouvidoria relacionada aos processos?**
- **Existem sanções aplicadas pela Comissão de Ética ou pela Corregedoria?**
- **Há histórico de medidas de ressarcimento ao erário, a exemplo de Tomadas de Contas Especial?**

Além dos riscos negativos, pode-se também identificar os riscos positivos: incertezas que, caso concretizadas, representem oportunidades a serem aproveitadas.

Os eventos identificados inicialmente podem ser analisados e revisados, reorganizados, reformulados e até eliminados. Para tanto, podem ser utilizadas as seguintes questões:

- **O evento é um risco que pode comprometer claramente um objetivo do processo?**
- **O evento é um risco ou uma falha no desenho do processo organizacional?**
- **À luz dos objetivos do processo organizacional, o evento identificado é um risco ou uma causa para um risco?**
- **O evento é um risco ou uma fragilidade em um controle para tratar um risco do processo?**

Para eventos identificados e analisados como riscos do processo, deve-se indicar as principais causas e possíveis consequências.

Causas são os motivos que podem promover a ocorrência do risco. São uma união de fontes (elementos que, individualmente ou combinados, dão origem ao risco) e vulnerabilidades (fragilidades das fontes que se concretizam em eventos ou propriedades de processo, organização, pessoa, ambiente etc).

A seguir, é apresentada uma lista não exaustiva de possíveis vulnerabilidades internas que podem dar causa a riscos:

- **Governança:** competências e responsabilidades não identificadas ou desrespeitadas; centralização ou descentralização excessiva de responsabilidades; delegações exorbitantes; falta de definição de estratégia de controle para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão; deficiência nos fluxos de informação e comunicação; produ-

ção e/ou disponibilização de informações, que tenham como finalidade apoiar a tomada de decisão, incompletas, imprecisas ou obscuras; falta de rodízio de pessoal; falta de formalização de instruções;

- **Infraestrutura física:** localização inadequada; instalações ou leiaute inadequados; inexistência de controles de acesso físico;
- **Pessoas:** pessoal em número insuficiente; sem capacitação; perfil inadequado; pessoas desmotivadas, alta rotatividade, propensas a desvios éticos e/ou fraudes;
- **Planejamento:** ausência de planejamento; planejamento elaborado sem embasamento técnico ou em desacordo com as normas vigentes; objetivos e estratégias inadequados; planejamento em desacordo com a realidade;
- **Processos:** processos/procedimentos mal concebidos (exemplo: fluxo, desenho); sem manuais ou instruções formalizadas (procedimentos, documentos padronizados); sem segregação de funções, sem transparência;
- **Sistemas:** sistemas obsoletos; sem manuais de operação; sem integração com outros sistemas; inexistência de controles de acesso lógico; ausência de cópias de segurança (backup); baixo grau de automação;
- **Tecnologia:** técnica ultrapassada/produto obsoleto; falta de investimento em TI; controles insuficientes sobre a transferência de dados.

A seguir, alguns exemplos de vulnerabilidades oriundas de fatores externos à organização que podem ser causa de riscos identificados:

- **Ambientais:** mudança climática brusca; incêndio; inundação; epidemia;
- **Econômicos:** oscilações de juros, de câmbio e de preços; contingenciamento; queda de arrecadação; crise de credibilidade; elevação ou redução da carga tributária;

- **Infraestrutura:** estado de conservação das vias de acesso; distância de portos e aeroportos; interrupções no abastecimento de água, energia elétrica, serviços de telefonia; aumento nas tarifas de água, energia elétrica, serviços de telefonia;
- **Legais/jurídicos:** novas leis e normas reguladoras; novos regulamentos; alterações na jurisprudência de tribunais; ações judiciais;
- **Políticos:** novas leis e regulamentos; restrição de acesso a mercados estrangeiros; ações de responsabilidade de outros gestores; "guerra fiscal" entre estados; conflitos militares; divergências diplomáticas;
- **Sociais:** alterações nas condições sociais e demográficas ou nos costumes sociais; alterações nas demandas sociais; paralisações das atividades; aumento do desemprego.

Uma vez identificadas as causas, deve-se pensar nas possíveis consequências: quais seriam os resultados da ocorrência do risco, e como eles afetariam os propósitos do objeto?

Tabela 1 - Exemplo Identificação do Risco

Identificação do Risco		
Causa	**Risco**	**Consequência**
Causa 1	Evento de risco 1	Consequência A
Causa 2		Consequência B
Causa n		Consequência X
Causa 1	Evento de risco 2	Consequência A
Causa 2		Consequência B
Causa n		Consequência X

Fonte: Assessoria Especial de Controle Interno do Ministério da Cultura

O apêndice deste documento traz o modelo de planilha para o registro de informações produzidas nas etapas de Identificação de Riscos (colunas "Causa", "Risco" e "Consequência").

IV ANÁLISE DE RISCOS E CONTROLES

A partir dos riscos identificados, será iniciada a etapa de análise, que fornecerá subsídios para a definição de estratégias de tratamento dos riscos. A análise permite priorizar os riscos, direcionando os recursos e esforços para aqueles que representam maior nível de risco.

A análise do nível de risco é realizada a partir da combinação da probabilidade de ocorrência do evento de risco e do impacto nos objetivos. Nesta metodologia, considera-se o nível de riscos na situação concreta, já considerados os controles existentes.

O primeiro passo, portanto, é a descrição dos controles já existentes, que podem ser:

- **Controles preventivos:** atuam sobre as possíveis causas do risco, com o objetivo de prevenir a sua ocorrência. Exemplos de controles preventivos são requisitos ou *checklists* definidos e capacitação dos servidores envolvidos na execução do objeto;
- **Controles de atenuação e recuperação:** executados após a ocorrência do risco, com o intuito de diminuir o impacto de suas consequências. Exemplos de controles de atenuação e recuperação são: plano de contingência; tomada de contas especiais; procedimento apuratório.

É importante considerar a real eficácia dos controles internos existentes em relação aos objetivos. Ou seja, é necessário verificar se os controles identificados têm de fato auxiliado no tratamento adequado desse risco.

Uma vez descritos os controles existentes, deve-se avaliar a probabilidade de que o evento de riscos ocorra dentro do prazo previsto para se alcançar o objetivo. Por exemplo, se o objeto da gestão de riscos é um projeto, estima-se a probabilidade da ocorrência do risco durante o prazo previsto para entrega do produto final.

A probabilidade é calculada a partir de uma escala, apresentada a seguir:

Quadro 1 - Escala de Probabilidade

Probabilidade	Descrição da probabilidade, considerando os controles existentes	Peso
Muito Baixa	**Improvável.** Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade.	1
Baixa	**Rara.** De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.	2
Média	**Possível.** De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.	5
Alta	**Provável.** De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.	8
Muito Alta	**Praticamente certa.** De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.	10

Fonte: Adaptado do Referencial Básico de Gestão de Riscos do TCU, 2018.

O impacto mede o potencial comprometimento do objetivo/resultado, e pode ser calculado de acordo com a escala a seguir:

Quadro 2 - Escala de Impacto.

Impacto	Descrição do impacto nos objetivos caso o evento ocorra, considerando os controles existentes	Peso
Muito baixo	**Mínimo** impacto nos objetivos (estratégicos, operacionais, de informação/comunicação/divulgação ou de conformidade).	1
Baixo	**Pequeno** impacto nos objetivos (idem).	2
Médio	**Moderado** impacto nos objetivos (idem), porém recuperável.	5
Alto	**Significativo** impacto nos objetivos (idem), de difícil reversão.	8
Muito alto	**Catastrófico** impacto nos objetivos (idem), de forma irreversível.	10

Fonte: Adaptado de Referencial Básico de Gestão de Riscos do TCU, 2018.

A multiplicação entre os valores de probabilidade e impacto define o nível do risco, já considerados os controles existentes que reduzem ou podem reduzir a probabilidade da sua ocorrência ou do seu impacto.

Risco Real = NP x NI, na qual:

NP = nível de probabilidade do risco (considerando controles já existentes)
NI = nível de impacto do risco (considerando controles já existentes)

Quadro 3 – Escala de Avaliação do Nível do Risco (real)

RB (Risco Baixo)	RM (Risco Médio)	RA (Risco Alto)	RE (Risco Extremo)
0 – 9,99	10 – 39,99	40- 79,99	80 -100

Fonte: Referencial Básico de Gestão de Riscos do TCU, 2018.

Os níveis de risco podem ser visualizados utilizando o mapa de calor.

Quadro 4 – Mapa de Calor – Matriz de Riscos e Controles

Impacto	**Muito Alto 10**	10 RM	20 RM	50 RA	80 RE	100 RE
	Alto 8	8 RB	16 RM	40 RA	64 RA	80 RE
	Médio 5	5 RB	10 RM	25 RM	40 RA	50 RA
	Baixo 2	2 RB	4 RM	10 RM	16 RM	20 RM
	Muito Baixo 1	1 RB	2 RB	5 RB	8 RB	10 RM
		Muito Baixa 1	**Baixa 2**	**Médio 5**	**Alta 8**	**Muito Alta 10**
		Probabilidade				

Fonte: Referencial Básico de Gestão de Riscos do TCU, 2018.

Tabela 2: Exemplo Análise dos Riscos

Análise dos Riscos			
Descrição dos controles existentes	**Probabilidade (P)** considerar os controles já existentes	**Impacto (I)** considerar os controles já existentes	**Risco Real (RR) P x I**

Fonte: Assessoria Especial de Controle Interno do Ministério da Cultura.

O Apêndice deste documento traz o modelo de planilha para o registro de informações produzidas nas etapas de Avaliação de Riscos (colunas "Descrição dos controles existentes", "Probabilidade", "Impacto" e "Risco Real").

V PLANO DE TRATAMENTO DE RISCOS

A partir da avaliação do risco, tem início a fase do tratamento do risco, que é o processo de implementar respostas aos riscos. Cada risco priorizado deve ser relacionado a uma opção de tratamento, com base no nível de risco real calculado. A escolha da opção de tratamento depende do nível do risco, do apetite a riscos estabelecidos, do contexto organizacional e do custo do controle, conforme apresentado a seguir.

- **Mitigar:** desenvolver e implementar medidas para evitar que o risco se concretize ou para atenuar o impacto e as consequências caso ocorra. Um risco normalmente é mitigado quando está acima do apetite estabelecido e a implementação de controles apresenta um custo/benefício adequado;
- **Compartilhar:** compartilhar o risco com terceiros, como no caso

dos seguros ou terceirização. Um risco normalmente é compartilhado quando está acima do apetite estabelecido e a implementação de controles não apresenta um custo/benefício adequado;

- **Evitar:** descontinuar a atividade, interromper o processo de trabalho. Um risco normalmente é evitado quando está acima do apetite estabelecido e a implementação de controles apresenta um custo muito elevado, inviabilizando sua mitigação, ou não há entidades dispostas a compartilhar o risco;
- **Aceitar:** não há necessidade de adotar quaisquer medidas além do monitoramento dos controles já existentes. Um risco normalmente é aceito quando seu nível está dentro do apetite a risco definido e quando o custo de tratamento é desproporcional ao benefício esperado.

Cada risco mapeado deve estar associado a um gestor dos riscos e controles, designado pelo dirigente da unidade, que deve ter alçada suficiente para orientar e acompanhar a implementação das respostas aos riscos.

O plano de tratamento identifica os riscos que se pretende tratar, uma breve descrição sobre a implementação, o responsável pela implementação desse tratamento, e a data prevista para término da implementação.

Tabela 3 - Exemplo Plano de Tratamento

Plano de Tratamento			
Tipo de Tratamento	**Resposta ao risco** (o que, onde, quem, como, quando, situação)	**Responsável/Gestor do risco e controle**	**Prazo**

Fonte: Assessoria Especial de Controle Interno do Ministério da Cultura.

O apêndice deste documento traz o modelo de planilha para o registro de informações produzidas nas etapas de Plano de Tratamento de Riscos (colunas “Tipo de tratamento”, “Resposta ao risco”, “Responsável/Gestor do risco e controle” e “Prazo”).

A Matriz de Riscos deve ser submetida ao dirigente máximo da unidade para a validação e autorização para início da execução das ações previstas.

VI MONITORAMENTO

Durante todo o período de execução das ações do Plano de Tratamento, o gestor dos riscos e controles deve efetuar o monitoramento contínuo dos resultados auferidos. O monitoramento permite avaliar se o prazo está sendo cumprido, se novos riscos surgiram e se as entregas estão devidamente registradas.

Caso seja identificada a necessidade de atualização devido a algum fato novo relevante, no que couber, o gestor dos riscos deve propor a alteração na Matriz e enviar a proposta para a validação do dirigente máximo da unidade. Após o resultado da validação do dirigente, o fluxo processual retorna ao gestor dos riscos para implementação da atualização validada, caso haja.

A periodicidade do monitoramento deve ser definida pela unidade no momento da elaboração do plano de tratamento, com base na complexidade da implementação das medidas e do contexto interno e externo. A periodicidade deve ser suficiente para que a necessidade de mudanças no planejamento seja identificada tempestivamente.

As informações sobre a gestão de riscos devem ser reportadas às instâncias de segunda linha e à Alta Administração, para supervisão e eventuais recomendações de ajustes nas estratégias de gestão de riscos.

APÊNDICE

MATRIZ DE RISCOS DO MINISTÉRIO DA CULTURA
Gestão de riscos: atividades coordenadas para dirigir e controlar o órgão no que se refere a riscos e a oportunidades

Objeto de gestão de risco: *inserir aqui o nome do objeto escolhido pela unidade*

Apetite a riscos: *indicar nível do apetite a riscos*

Identificação do Risco			Análise do Risco				Plano de Tratamento				Monitoramento
Causa	Risco	Conse-quência	Descri-ção dos controles existentes	Probabilidade (P) considerar os controles já exis-tentes	Impacto (I) considerar os controles já existentes	Risco Real (RR) P x I	Tipo de Trata-mento	Resposta ao risco (o que, onde, quem, como, quando, situação)	Respon-sável/ Gestor do risco e controle	Prazo	Monitoramento do risco (resultados auferidos com a implementação dos tratamentos)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). **Gestão de Riscos** - Princípios e diretrizes. NBR ISO 31000. Rio de janeiro, 2009.

Controladoria-Geral da União (CGU). **Instrução Normativa SFC/CGU nº 3, de 09 de junho de 2017 (alterada)** - Aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. Brasília, 2017.

Controladoria-Geral da União (CGU). **Metodologia de Gestão de Riscos**. Brasília, 2018.

Ministério da Cultura (MinC). Portaria MinC Nº 121, de 9 de abril de 2024 - Dispõe sobre a Governança Interna do Ministério da Cultura. Brasília, 2024.

Ministério da Integração e Desenvolvimento Regional (MIDR). **Metodologia de Avaliação de Riscos e Controles Internos**. Brasília, 2023.

Ministério do Planejamento e Orçamento. **Guia metodológico para Gestão de Riscos**. Brasília, 2024.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) e Controladoria-Geral da União (CGU). **Instrução Normativa Conjunta MPOG e CGU 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.

The Institute of Internal Auditors (IIA). **Modelo das Três Linhas do IIA**. Flórida/Estados Unidos da América, 2020.

Tribunal de Contas da União (TCU). **Referencial Básico de Gestão de Riscos**. Brasília, 2018.

Tribunal de Contas da União (TCU). **Manual de Gestão de Riscos do TCU**. 2ª edição. Brasília, 2020.

Presidência da República. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017** - Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, 2017.

MINISTÉRIO DA
CULTURA
GOVERNO FEDERAL
BRASIL
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO