



CISET
Secretaria de Controle Interno



RELATÓRIO DE CONSULTORIA

MINISTÉRIO DA DEFESA

27 de novembro de 2025

Ministério da Defesa - MD
Secretaria de Controle Interno - Ciset

RELATÓRIO DE CONSULTORIA

Órgão: MINISTÉRIO DA DEFESA - MD

Unidade Examinada: Assessoria Especial de Integridade e Segurança da
Informação - AESPI

Município/UF: Brasília/Distrito Federal

Ordem de Serviço: 3/2025/CGORI/Ciset-MD (SEI 7961236)

Missão

Aumentar e proteger o valor organizacional, fornecendo avaliação, assessoria e conhecimento objetivos baseados em riscos.

Consultoria

O serviço de consultoria é uma atividade de auditoria interna governamental que consiste em assessoramento, aconselhamento e outros serviços relacionados fornecidos à alta administração com a finalidade de respaldar as operações do Ministério da Defesa.

QUAL FOI O TRABALHO REALIZADO PELA Ciset?

As ações realizadas tiveram como objetivo a identificação de oportunidades de modo a facilitar a implementação da Gestão de Riscos do Ministério da Defesa, elaboração do Guia Metodológico para Gestão de Riscos e a identificação dos possíveis Riscos Estratégicos baseados no Plano Estratégico Operacional (PEO-MD 2024/2027).

Assim, no sentido de contribuir para o êxito na definição do modelo metodológico, e observando a diretriz de integração da gestão de riscos ao Planejamento Estratégico Organizacional (PEO), realizou-se o *Workshop* de Gestão de Riscos Estratégicos, para os membros do Subcomitê de Gestão de Riscos e Integridade e demais gestores das partes envolvidas no processo de Gestão de Riscos do Ministério da Defesa.

POR QUE A Ciset REALIZOU ESSE TRABALHO?

A consultoria originou-se a partir de atendimento ao Despacho nº 3/AESPI_RISCOS/AESPI/GM (SEI nº 7882745). A Secretaria de Controle Interno (Ciset), em parceria com a Assessoria Especial de Integridade e Segurança da Informação (AESPI), realizou trabalho de consultoria sobre Gestão de Riscos no Ministério da Defesa (MD), com base nos princípios do Plano Anual de Auditoria Interna – PAINT 2025.

A atuação da Ciset visou identificar oportunidades de modo a facilitar a implementação da Gestão de Riscos do Ministério da Defesa, sistematizar o mapeamento dos riscos estratégicos relacionados ao PEO-MD 2024/2027 e apresentar um instrumento conjunto, adequado às peculiaridades do MD, no sentido de aperfeiçoar o fluxo para a implementação e identificação dos riscos estratégicos.

Essa iniciativa buscou fortalecer a governança, promover a cultura de gestão dos riscos e ampliar a efetividade das ações ministeriais por meio de práticas preditivas e preventivas.

SUMÁRIO

LISTA DE SIGLAS	6
I - ESTRUTURA DO RELATÓRIO DE CONSULTORIA	7
1. INTRODUÇÃO	8
2. RESULTADOS DOS EXAMES	13
3. CONCLUSÃO	23
4. ANEXOS	

LISTA DE SIGLAS

SGD - Secretaria de Governo Digital

ME - Ministério da Economia

PESD - Planejamento Estratégico Setorial da Defesa

GM - Gabinete do Ministro

MD - Ministério da Defesa

IN - Instrução Normativa

CONSUG - Conselho Superior de Governança

CG - Comitê de Governança

PGR - Política de Gestão de Riscos

PEO - Plano Estratégico Organizacional

MOT - Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal

PAINT - Plano Anual de Auditoria Interna

CISSET - Secretaria de Controle Interno

AESPI - Assessoria Especial de Integridade e Segurança da Informação

SEI - Sistema Eletrônico de Informação

CGU - Controladoria-Geral da União

SGRI - Subcomitê de Gestão de Riscos e Integridade

I - ESTRUTURA DO RELATÓRIO DE CONSULTORIA

Este relatório de consultoria está estruturado de acordo com as seguintes partes:

- 1) **Introdução** - onde são apresentados o objetivo da auditoria, o referencial legal que a embasa os trabalhos, a metodologia utilizada para sistematizar os processos de identificação, avaliação e monitoramento dos riscos estratégicos, bem como apoiar a implementação da Política de Gestão de riscos do Ministério da Defesa.
- 2) **Resultados dos exames** – Como parte dos esforços para consolidar a Política de Gestão de Riscos no âmbito do Ministério da Defesa (MD), a Secretaria de Controle Interno (CISSET), em parceria com a Assessoria Especial de Integridade e Segurança da Informação (AESPI), adotou uma metodologia que incluiu: análise documental, mapeamento de eventos que afetam negativamente os objetivos estratégicos, aplicação de matriz de achados e a realização de *workshop* com gestores. Essas ações tiveram como objetivo sistematizar processos e promover uma cultura organizacional voltada à prevenção e à integridade.
- 3) **Conclusão** - Apresenta uma síntese dos resultados do trabalho de consultoria, contemplando o mapeamento de eventos vinculados ao PEO-MD 2024/2027, a identificação de oportunidades de melhoria, e a promoção da abordagem preditiva junto aos gestores. Todas as ações foram desenvolvidas com base em atos normativos do Ministério da Defesa, Controladoria-Geral da União (CGU), dentre outros, bem como o já mencionado *workshop*, o que garantiu alinhamento com as diretrizes institucionais.
- 4) **Anexos** – Este relatório inclui, como anexos, os seguintes produtos: o demonstrativo da realização do 1º Workshop “Gestão de Riscos Estratégicos; o Mapeamento dos Eventos que afetam Negativamente os Objetivos do PEO-MD 2024-2027; o Mapeamento do Processo de Gestão de Riscos do MD; a definição das Ação Necessária e Critérios de Tratamento dos Riscos e fixação de Alçadas Decisórias; e a minuta do Guia Metodológico de Gestão de Riscos do MD.

1. INTRODUÇÃO

1.1 Objetivo

A consultoria teve como objetivo identificar oportunidades para facilitar a implementação da Gestão de Riscos no âmbito do MD, sistematizar o mapeamento dos riscos estratégicos relacionados ao PEO-MD 2024-2027, bem como apresentar um instrumento integrado, adequado às peculiaridades da Pasta, visando contribuir para o aperfeiçoamento do fluxo de implementação e na identificação dos riscos estratégicos.

Durante o desenvolvimento deste trabalho de consultoria, não foram emitidas recomendações pela Secretaria de Controle Interno (CISSET). Isso porque todas as entregas foram construídas de forma colaborativa, alinhadas às discussões realizadas no workshop sobre gestão de riscos, às reuniões com a Assessoria Especial de Integridade e Segurança da Informação (AESPI) e às interações com as unidades integrantes do Subcomitê de Gestão de Riscos, por meio das reuniões do colegiado realizadas ao longo do período da consultoria.

Por fim, destaca-se que o presente trabalho atendeu aos itens 65 e 71 do PAINT de 2025, contemplando o aperfeiçoamento do Processo de Governança e Gestão de Riscos - MD (assessoramento/aconselhamento) e a realização de oficinas/palestras voltadas à oferta de serviços de capacitação/treinamento.

1.2 Referencial Legal

O referencial legal que fundamenta esta consultoria está alinhado às principais normas e diretrizes voltadas à **governança, gestão de riscos e controles internos na administração pública**, destacando-se:

1. Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021 - Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública.
2. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021 – Lei de Licitações e Contratos Administrativos.
3. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 - Dispõe sobre a Política de Governança da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional.
4. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019 - Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional.
5. Decreto nº 10.947, de 25 de janeiro de 2022 - Regulamenta o inciso VII do caput do art. 12 da Lei nº 14.133, de 2021, para dispor sobre o plano de contratações anual e

instituir o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

6. Decreto nº 11.337, de 1º de janeiro de 2023 - Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão, das Funções de Confiança e das gratificações do Ministério da Defesa, e remaneja cargos em comissão, funções de confiança e gratificações.
7. Decreto nº 11.579, de 27 de junho de 2023 - Altera o Decreto nº 11.337, de 1º de janeiro de 2023, que aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão, das Funções de Confiança e das gratificações do Ministério da Defesa, e remaneja e transforma cargos em comissão, funções de confiança e gratificações.
8. Portaria nº 778 SGD-ME, 4 de abril de 2019 – Dispõe sobre a implantação da Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação.
9. Portaria GM MD nº 5.332, de 22 de dezembro de 2021 - Método de Planejamento Estratégico Setorial da Defesa - PESD.
10. Portaria GM MD nº 5.988, de 12 de dezembro de 2022 - Aprova o método de acompanhamento da implementação do Planejamento Estratégico Setorial de Defesa - PESD.
11. Portaria GM-MD nº 4.059, de 27 de agosto de 2024 – Dispõe sobre a estrutura de governança do Ministério da Defesa.
12. Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1, de 10 de maio de 2016 - Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal.
13. Resolução nº 2/CONSUG/MD, de 25 de novembro de 2019 - Planejamento Estratégico Setorial.
14. Resolução nº 8/CONSUG/MD, de 16 de junho de 2021 - Acompanhamento Estratégico Setorial da Defesa - PESD.
15. Resolução CG-MD nº 3, de 25 de novembro de 2024 - Aprova a Política de Gestão de Riscos do Ministério da Defesa - PGR-MD.
16. Resolução CONSUG-MD nº 20, de 27 de novembro de 2024 - Aprova o Planejamento Estratégico Setorial de Defesa - PESD 2024-2035.
17. Plano Estratégico Organizacional do Ministério da Defesa – PEO-MD 2024-2027.
18. Manual de Consultoria Superior Tribunal de Justiça – STJ.
19. Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal.

1.3 Metodologia e Escopo

Este serviço de consultoria foi conduzido com base em uma metodologia estruturada, fundamentada em critérios previamente definidos, e executado conforme as etapas abaixo discriminadas:

- o estabelecimento de metodologia, rastreável, no sentido de identificar oportunidades de modo a facilitar a implementação da Gestão de Risco do MD, bem como a sistematização do levantamento dos riscos estratégicos;
- a definição dos princípios e da abordagem empregados na comunicação e execução;
- formalização da consultoria;
- análise preliminar de riscos e controles;
- programa de trabalho;
- execução, considerando informações e evidências (relevantes, confiáveis e suficientes);
- supervisão da adequação e suficiência das evidências;
- supervisão dos trabalhos;
- a comunicação parcial e final dos resultados; e
- as considerações.

Assim, o presente trabalho buscou responder a seguinte questão de consultoria:

O MD dispõe de normas que sistematizam e institucionalizam a gestão de riscos, por meio da padronização de métricas, do mapeamento dos riscos estratégicos relacionados ao PEO-MD 2024-2027 e do desenvolvimento de instrumentos para aperfeiçoar o fluxo de identificação, comunicação e implementação desses riscos?

Adicionalmente, para uma melhor compreensão do contexto, a questão de consultoria foi subdividida nas seguintes subquestões:

1. Que instrumento/técnica/ferramenta pode auxiliar na conscientização da Gestão de Risco como ferramenta para o processo decisório?
2. Quais são os agentes interessados em utilizar a Gestão de Riscos para auxiliar na identificação, análise, avaliação, monitoramento e comunicação de fatores que impactam no processo estratégico decisório?
3. De que forma aperfeiçoar o processo decisório no desenvolvimento de controles internos por intermédio de planos de tratamentos baseados em riscos da categoria estratégicos identificados?
4. Quais unidades possuem práticas relacionadas com a gestão de riscos do MD?

1.4 Contextualização

No contexto do MD, a adoção de práticas estruturadas de gestão de riscos contribui para o fortalecimento da governança, da melhoria dos controles internos e da promoção da integridade institucional. Este serviço de consultoria teve como objetivo identificar oportunidades de modo a facilitar a implementação da Gestão de Riscos MD, sistematizar o mapeamento dos riscos estratégicos relacionados ao PEO-MD 2024/2027 e apresentar um instrumento conjunto, adequado às peculiaridades do MD, no sentido de contribuir para o aperfeiçoamento do fluxo para a implementação e identificação dos riscos estratégicos.

Assim, foram respondidas questões e subquestões de consultoria buscando orientar a construção de um modelo eficaz de gestão, abordando instrumentos e técnicas para promover a conscientização sobre o tema, os agentes envolvidos no processo decisório, e as formas de aperfeiçoar os controles internos com base em riscos estratégicos e a identificação das unidades que já adotam práticas de gestão de riscos. Esses fatores são essenciais para integrar a gestão de riscos à estratégia institucional e ao processo decisório do MD.

Durante a execução do trabalho de consultoria, foram realizadas reuniões de instrução e sensibilização com os dirigentes envolvidos, resultando na adoção de planos de tratamento de riscos guiados por um método estruturado. Esses planos contemplam níveis de alçada, ações específicas, critérios e responsáveis, incluindo medidas direcionadas à Alta Administração abrangendo todas as chefias do Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (EMCFA) e as unidades vinculadas à Secretaria-Geral, como secretarias e o Censipam.

Além disso, foi reforçado o papel da AESPI em supervisionar as ações dos gestores e proprietários de risco, conforme previsto na Política de Gestão de Riscos do MD (art. 12, inciso IV, da Resolução CG-MD nº 03/2024).

Ademais, como parte das ações voltadas ao fortalecimento da cultura de gestão de riscos no âmbito do MD, realizou-se um workshop com o objetivo de promover a integração entre os diversos atores envolvidos no gerenciamento, monitoramento, supervisão e validação dos riscos estratégicos.

Adicionalmente, construiu-se o mapeamento do Processo de Gestão de Riscos do MD, que constitui uma etapa essencial para o fortalecimento da governança, permitindo a identificação, a análise e a categorização dos eventos que podem comprometer o alcance dos objetivos estratégicos do órgão.

Esse processo, foi conduzido de forma colaborativa entre diferentes áreas do MD, promovendo a integração entre os responsáveis pela gestão, supervisão e validação dos riscos, além de fomentar uma cultura organizacional voltada à prevenção e à tomada de decisões mais conscientes.

Graças a esse esforço conjunto, foi possível realizar um exercício de identificação preliminar, com o apoio da Alta Administração, de um total de 155 eventos que representam potenciais impactos ao Plano Estratégico Organizacional do MD (PEO-MD) 2024–2027.

O exercício da identificação dos 155 potenciais eventos constituem um marco relevante para a adoção de medidas mitigadoras, contribuindo diretamente para a concretização dos objetivos e iniciativas estratégicas previstas no plano.

Para garantir a efetividade da Gestão de Riscos no MD, foi fundamental identificar e engajar os agentes com papéis estratégicos aqueles com capacidade de decisão e influência direta na condução das ações institucionais. O envolvimento desses atores é determinante para assegurar alinhamento às diretrizes de governança e fortalecer a integração da gestão de riscos ao processo decisório.

A definição da composição da Alta Administração foi um passo essencial para garantir que as decisões relacionadas à identificação, à avaliação e ao tratamento dos riscos estejam alinhadas aos objetivos organizacionais e recebam o respaldo hierárquico necessário. Essa estrutura assegura coerência estratégica e fortalece a governança no processo de gestão de riscos.

No contexto do Plano Estratégico Organizacional do Ministério da Defesa (PEO-MD), a gestão de riscos passa a assumir um papel central como instrumento de apoio à tomada de decisão estratégica.

Assim, no sentido de adicionar valor ao processo de comunicação entre os atores responsáveis pelo gerenciamento, monitoramento, supervisão e validação dos riscos estratégicos, torna-se imprescindível a adoção de mecanismos que promovam a integração, a transparência e a cultura de riscos em todos os níveis da organização.

Esta consultoria realizou uma análise estruturada em subquestões que visaram identificar instrumentos, técnicas ou ferramentas capazes de fomentar a conscientização dos gestores. A abordagem adotada foi fundamentada nos critérios estabelecidos para o trabalho consultivo e buscou contribuir diretamente para a consolidação de um ambiente decisório mais seguro, eficiente e orientado por evidências.

2. RESULTADOS DOS EXAMES

Para a execução deste trabalho de consultoria, foi necessário compreender e aplicar metodologias capazes de identificar, avaliar e tratar riscos de forma estruturada e integrada. Assim, o foco esteve na questão e em suas subquestões, que serviram como diretrizes para orientar a execução do trabalho. Essa abordagem assegurou alinhamento às melhores práticas de governança e contribui para a efetividade da gestão de riscos no âmbito institucional.

Essa abordagem contempla a identificação de instrumentos e técnicas que promovem a conscientização sobre riscos, a definição dos agentes responsáveis, o aperfeiçoamento dos controles internos com base em riscos estratégicos e o mapeamento das unidades do MD que já adotam práticas consolidadas de gestão de riscos.

Deste modo, conforme o planejamento da consultoria, a questão foi analisada a partir de quatro subquestões, descritas no item 1.3 deste relatório. Essas subquestões serviram como diretrizes para orientar a execução do trabalho e garantir a abordagem estruturada do tema.

Nesse contexto, as subquestões foram tratadas individualmente, evidenciando a análise detalhada de cada dimensão estratégica, conforme os parâmetros metodológicos definidos para este trabalho. Assegurando rigor técnico e alinhamento às diretrizes de governança, garantindo que cada aspecto relevante seja examinado de forma estruturada e consistente, observando-se a seguinte base:

1. Descrição Sumária
2. Critério
3. Condição (Situação existente ou identificada)
4. Evidência
5. Informação extraída da evidência
6. Efeito
7. Boa prática
8. Benefício esperado

Por fim, as etapas da fase de execução da consultoria, definidas conforme critérios pactuados, servem de base para identificar propostas de boas práticas voltadas a agregar valor ao processo de gestão da estratégia. Além disso, reforça a utilização da ferramenta de apoio à tomada de decisão baseada em riscos, tendo como foco os elementos que compõem o Plano Estratégico Organizacional do Ministério da Defesa (PEO-MD).

2.1 INFORMAÇÕES

2.1.1 Implementação de práticas para fortalecer a cultura de Gestão de Riscos no MD, promovendo conscientização e disseminação do conhecimento.

Diante da necessidade de decisões mais assertivas e seguras, torna-se essencial fortalecer a cultura de Gestão de Riscos como ferramenta estratégica. Nesse contexto, propôs-se a implementação de uma solução auxiliar que promova a conscientização, fomente práticas preventivas e crie um ambiente propício à disseminação dos conhecimentos necessários para a identificação e tratamento dos eventos de riscos, contribuindo para a maturidade institucional e a eficácia na tomada de decisões.

Assim, para atender aos objetivos específicos de fomentar a cultura de gestão de riscos e promover a conscientização dos gestores quanto ao processo decisório baseado em riscos, pactuou-se que o instrumento a ser desenvolvido seria estruturado com base em dois critérios fundamentais.

O primeiro consiste no desenvolvimento de um ambiente de capacitação que funcione como espaço de apoio contínuo aos gestores, permitindo a elucidação de dúvidas e o fortalecimento das competências necessárias à aplicação prática da gestão de riscos.

O segundo critério, refere-se ao estabelecimento de um canal de comunicação direta entre os atores envolvidos no gerenciamento, monitoramento, supervisão e validação dos riscos estratégicos, promovendo a troca de experiências, alinhamento de práticas e maior integração entre as áreas.

Quanto à condição (situação existente ou identificada) – identificou-se a necessidade de aprimorar os instrumentos de comunicação entre os envolvidos no gerenciamento, monitoramento, supervisão e validação dos riscos estratégicos.

Ademais, durante o desenvolvimento desta consultoria, foram identificadas e registradas evidências que subsidiaram a análise da situação atual da Gestão de Riscos no MD. As informações foram obtidas a partir de diversas fontes, garantindo maior consistências e confiabilidade aos diagnósticos, incluindo:

- Reuniões realizadas, cujas atas documentam discussões;
- Normativos e documentos institucionais fornecidos pelo demandante, nos quais estão descritas as metodologias aplicadas à gestão de riscos; e
- Workshop de Gestão de Riscos Estratégicos, cujos registros evidenciam percepções dos participantes, práticas adotadas e desafios enfrentados no processo de gestão.

A partir da análise entre informações coletadas nas reuniões e das prescrições dos normativos de referência, foram propostas possíveis soluções para aperfeiçoar o fluxo de identificação dos riscos aos objetivos estratégicos e na implementação das ações de controle interno da gestão. Essas propostas visam fortalecer a governança e assegurar maior consistência e efetividade na gestão de riscos.

Nesse contexto, com o propósito de fomentar a cultura de gestão de riscos, promover a conscientização sobre o processo decisório baseado em riscos e divulgar os respectivos benefícios de uma gestão baseada em riscos, assim como desenvolver ações de capacitação voltadas aos gestores, realizou-se o Workshop de Gestão de Riscos nos dias 12, 20 e 27 de agosto de 2025, respectivamente, e nos dias 03 e 09 de setembro de 2025 (Anexo A).

A abertura dos trabalhos do Workshop foi conduzida pelo Excelentíssimo Senhor Ministro da Defesa, acompanhada pela participação da Alta Administração do MD, representada por autoridades do EMCFA, SG, Ciset e AESPI.

O conteúdo ministrado contemplou as seguintes etapas sobre o Workshop “Gestão de Riscos Estratégicos”:

Dia 12 Ago (3ª feira)	- Abertura do Evento; e - Minистраção sobre a teoria Gestão de Riscos
Dia 20 Ago (4ª feira)	- Orientações Gerais para os trabalhos em grupo durante o Workshop sobre a análise do ambiente.
Dia 27 Ago (4ª feira)	- Orientações gerais para os trabalhos em grupo durante o Workshop sobre possíveis causas / análise de impacto.
Dia 03 Set (4ª feira)	- Orientações gerais para os trabalhos em grupo durante o Workshop sobre o monitoramento/controle.
Dia 09 Set (3ª feira)	- Orientações gerais para os trabalhos em grupo durante o Workshop; - Apresentação dos trabalhos; e - Encerramento do evento.

O mencionado evento contou com a participação de Assessores indicados pelas Chefias/Secretarias.

Acerca do material apresentado, destaca-se que a realização do referido Workshop contribuiu para agregar valor ao processo de alinhamento da ferramenta de Gestão de Riscos aos Objetivos Estratégicos Operacionais consignados no PEO-MD 2024-2027 e buscou criar um ambiente de promoção da conscientização e do fomento da cultura de Gestão de Riscos.

Dessa forma foi possível iniciar a disseminação de conhecimentos, bem como realizar exercícios necessários para a identificação dos possíveis eventos de riscos do MD, executando as etapas metodológicas necessárias para que a Gestão dos Riscos do MD esteja em conformidade com os dispositivos previstos na Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016.

Neste contexto, o processo de gestão de riscos envolveu a aplicação sistemática de atividades coordenadas contribuindo para o fortalecimento da governança e para a efetividade da gestão de riscos. Esse processo incluiu as etapas de estabelecimento do contexto, identificação, análise e avaliação.

A etapa de estabelecimento do contexto contemplou a análise do ambiente e a fixação dos objetivos relacionados ao PEO-MD 2024-2027.

Na etapa de identificação e análise do evento de risco foi possível registrar, a partir da avaliação do ambiente, as causas conforme suas fontes e fragilidades, assim como, as consequências diante dos impactos diretamente relacionados com as iniciativas e objetivos da peça de planejamento.

Adicionalmente, a avaliação da probabilidade tomou como referência a frequência da ocorrência da causa, onde, para mensurar a severidade do impacto utilizou-se como parâmetro o não atingimento do objetivo estratégico.

Durante a aplicação das etapas metodológicas no Workshop, foram realizados exercícios que possibilitaram a identificação de 155 possíveis eventos, detalhados no material apresentado no Anexo B. Os exercícios realizados refletem em um trabalho colaborativo, consolidando ações voltadas à prevenção e ao fortalecimento da tomada de decisão baseada em evidências, a partir das análises SWOT elaboradas pelas Chefias e Secretarias do Ministério.

Encerrada a fase de execução dos exercícios de identificação dos eventos, iniciou-se a etapa de seleção de um evento prioritário para apresentação dos resultados obtidos, conforme os critérios estabelecidos pela metodologia adotada no Workshop.

O encerramento dos trabalhos do Workshop ocorreu com a participação da Alta Administração do MD, representada por autoridades do EMCFA, da SG, da AESPI e da Ciset.

Assim, a adoção de uma metodologia participativa e orientada, materializada por meio do Workshop de Gestão de Riscos Estratégicos, representou uma boa prática no processo de fortalecimento da governança e da gestão de riscos no MD.

Além disso, a realização do Workshop como ação de capacitação/treinamento contribuiu significativamente para a conscientização da Alta Administração e seus assessores, e ao mesmo tempo possibilitou o estabelecimento de um fluxo estruturado de informação e comunicação, conforme previsto na minuta do Guia Metodológico de Gestão de Riscos (Anexo E) um dos principais produtos desta consultoria.

Por fim, a realização do Workshop de Gestão de Riscos proporcionou um resultado concreto para o MD, ao viabilizar um espaço estruturado de interação e troca de informações entre os responsáveis pelo gerenciamento, monitoramento, supervisão e validação dos riscos estratégicos, favorecendo a integração dos processos e a padronização das práticas.

2.1.2 Informação sobre os agentes interessados em utilizar a Gestão de Riscos e a definição da Alta Administração do MD como responsável pelo monitoramento dos riscos mapeados.

Com o objetivo de apoiar as etapas de identificação, análise, avaliação, monitoramento, comunicação das partes interessadas e compartilhamento de informações relativas à gestão de riscos, formulou-se a subquestão buscando identificar quais são os agentes interessados em utilizar a Gestão de Riscos no processo decisório estratégico do MD.

O critério que respalda esta subquestão é a definição normativa que define os agentes considerados como Alta Administração, e respectivos proprietários de riscos.

Nesse contexto, a Estrutura Regimental do MD, aprovada pelo Decreto nº 11.337, de 1º de janeiro de 2023, estabelece nos termos dos parágrafos únicos dos artigos 8º e 35, que consideram-se estruturas da alta administração do MD, para fins da implementação da política de segurança da informação e das diretrizes para proteção de dados pessoais e de providências relacionadas às demandas dos órgãos de controle interno e externo, o Gabinete do Ministro, a Secretaria-Geral e o Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas.

Nada obstante, na análise dessa subquestão, foram identificadas situações que demonstram a necessidade de aperfeiçoamento da definição da Alta Administração nos processos relacionados à gestão de riscos, em especial quanto a definição dos respectivos agentes com a autoridade e responsabilidade necessárias para gerenciar riscos analisados e mapeados.

Observou-se que as metodologias atualmente utilizadas no MD não contemplam essa definição, o que dificulta a identificação, análise, avaliação, monitoramento e comunicação dos fatores que impactam o processo estratégico decisório.

Diante disso, tornou-se necessário o mapeamento das partes envolvidas, por meio da identificação dos proprietários dos riscos estratégicos e dos gestores de riscos, considerando as respectivas unidades administrativas do MD.

Sobre o tema, é importante destacar que a Política de Gestão de Riscos do MD define proprietário de risco como o agente público, servidor ou militar, que seja responsável por um projeto ou processo que apresente um risco analisado e mensurado, tendo autoridade e responsabilidade para gerenciar tal risco.

Ademais, a retromencionada Política de Gestão de Riscos estabelece no seu art. 14 as atribuições dos proprietários de riscos nos termos abaixo:

I - **assegurar** que o risco seja gerenciado de acordo com a Política de Gestão de Riscos e demais normas sobre o assunto;

II - **monitorar o risco ao longo do tempo**, de modo a garantir que as respostas adotadas resultem na manutenção do risco em níveis adequados, de acordo com a Política de Gestão de Riscos e demais normas sobre o assunto;

III - **informar**, de acordo com o previsto nas normas referentes à gestão de riscos, tempestivamente, **a situação do gerenciamento dos riscos e se as medidas de controle definidas estão adequadas para o tratamento dos riscos**; e

IV - propor medidas de controle mais adequadas às peculiaridades de seus processos. (sem grifo no original)

Nessa seara, com base na análise das normas específicas aplicáveis à gestão de riscos, ou seja, a Resolução CG-MD nº 3, de 25/11/2024, foram encontradas evidências normativas claras sobre a definição da Alta Administração, para fins da Política de Gestão de Riscos do MD.

A referida norma estabelece que a Alta Administração é composta pelo Ministro de Estado da Defesa, pelos ocupantes de Cargos Comissionados Executivos (CCE), pelas Funções Comissionadas Executivas (FCE), 1.18 e 1.17, ou por autoridades de hierarquia equivalente. Sendo os agentes que possuem a autoridade necessária para conduzir e monitorar a gestão de riscos estratégicos e institucionais, uma vez que são responsáveis diretamente por projeto ou processo que apresente um risco analisado e mensurado.

Para melhor compreensão da composição da Alta Administração no âmbito do MD, a Política de Gestão de Riscos, em seu art. 3º, inciso I, define como autoridades estratégicas os titulares das seguintes instâncias: Ministro de Estado da Defesa; Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (EMCFA); Chefia de Operações Conjuntas (CHOC); Chefia de Assuntos Estratégicos (CAE); Chefia de Logística e Mobilização (CHELOG); Chefia de Educação e Cultura (CHEC); Secretaria-Geral; Secretaria de Orçamento e Organização Institucional (SEORI); Secretaria de Produtos de Defesa (SEPROD); Secretaria de Pessoal, Saúde, Desporto e Projetos Sociais (SEPES); e Centro Gestor e Operacional do Sistema de Proteção da Amazônia (Censipam).

Dessa maneira, destaca-se que o aperfeiçoamento dos normativos que estabelecem a Alta Administração nos processos internos do MD, relacionados com a gestão de riscos, se mostra necessário, uma vez que a definição das partes envolvidas no gerenciamento e no monitoramento dos riscos estratégicos constitui etapa primordial para uma maior maturidade da governança da gestão de riscos no MD.

Por esse prisma, a realização de reuniões de instrução e sensibilização ao longo da consultoria revelou-se uma prática salutar, especialmente por promover os diálogos necessários para contribuir na definição da composição da Alta Administração e os respectivos proprietários pelos riscos, além de orientar a ampliação do número de integrantes do Subcomitê de Gestão de Riscos e Integridade.

Assim, o Subcomitê de Gestão de Riscos e Integridade passou a incluir, além dos representantes do EMCFA e da SG, um representante de cada Chefia do EMCFA e de cada secretarias da SG, incluindo o Censipam. Adicionalmente, foi prevista a inclusão de um representante da Coordenação-Geral de Gestão de Riscos da Assessoria Especial de Integridade e Segurança da Informação (AESPI).

Essa iniciativa contribui para o alinhamento estratégico entre os níveis de responsabilidade e o processo decisório, especialmente na definição das competências e dos fluxos necessários para a identificação e monitoramento dos riscos conforme o Mapeamento do Processo de Gestão de Riscos, anexo C.

Por fim, a ampliação da participação de representantes da Alta Administração no Subcomitê de Gestão de Riscos e Integridade (SGRI), decorrente das reuniões de instrução e sensibilização realizadas durante a consultoria, consolidou-se como uma prática relevante para o fortalecimento da governança da gestão de riscos. Essa medida promove maior representatividade e engajamento das lideranças estratégicas, contribuindo para a integração dos processos e para a efetividade das ações voltadas à mitigação e ao monitoramento dos riscos.

2.1.3. Informação sobre o aperfeiçoamento do processo decisório por intermédio do desenvolvimento de controles internos com base em níveis de riscos e alçadas.

A estrutura de governança do MD, em seu art. 2º, inciso VI, dispõe sobre a implementação de controles internos da gestão fundamentados em riscos, no mesmo sentido o inciso V do art. 5º da Política de Gestão de Riscos, estabelece que os controles internos da gestão devem ser proporcionais à importância do risco, observado o seu impacto, probabilidade de ocorrência e razoabilidade da relação custo-benefício nas ações para tratamento.

Tais dispositivos remetem a definição de uma estratégia baseada em limites de competência para aprovação e tomada de decisão com base em níveis hierárquicos ou regras pré-estabelecidas quando da necessidade da implantação de um controle interno da gestão.

Assim, como resposta à subquestão relacionada com o aperfeiçoamento do processo decisório no desenvolvimento de controles internos da gestão, buscou-se auxiliar no incremento, na implementação e na elaboração de um modelo estruturado em planos e em níveis, destacando as ações necessárias e os critérios para o tratamento dos riscos estratégicos identificados.

Quando os controles são estruturados em planos e em níveis, torna-se possível direcionar os esforços de forma mais precisa e proporcional. Essa abordagem permite que os planos de tratamento sejam elaborados com clareza, definindo ações, níveis de alçada e responsabilidades, além de estabelecer um monitoramento contínuo que favorece a adaptação dos controles e da estratégia conforme o ambiente organizacional evolui.

Na análise das práticas de gestão de riscos adotadas pelos órgãos e unidades do MD, verificou-se que as metodologias atuais descrevem modelos de tratamento dos riscos de forma isolada, sem aplicação institucional integrada. Sendo importante desenvolver e implementar um modelo que defina ações e critérios para os planos de tratamento e o estabelecimento de níveis camadas de autoridade.

No sentido de aperfeiçoar o processo decisório por intermédio do desenvolvimento de controles internos, é necessário adotar critérios que envolvam a definição clara dos agentes responsáveis pelo gerenciamento dos riscos e o estabelecimento de limites de exposição e alçada, alinhados ao apetite institucional ao risco, sendo eles:

- Definição no processo de gestão de riscos, do(s) agente(s) responsável pelo gerenciamento determinando que o plano de tratamento de risco deve ser decidido

pelo gestor com alçada suficiente para orientar e acompanhar as ações de mapeamento, avaliação e mitigação (controle) do risco.

- Definição, no processo de gestão de riscos, o estabelecimento dos limites de exposição a riscos globais do órgão, bem como dos limites de alçada ao nível de unidade, política pública, ou atividade.

Destaca-se que, nos levantamentos realizados no âmbito desta consultoria, verificou-se que diversas unidades do MD já possuem iniciativas institucionais materializadas por meio de instrumentos normativos e operacionais voltados ao estabelecimento de controles internos da gestão proporcionais à importância do risco.

Documentos como o *Plano de Gestão de Riscos da DIRAF/CENSIPAM*, o *SIGIRCI do DPCN*, o *Plano de Gerenciamento de Riscos do EMCFA*, entre outros planos, instruções normativas e portarias, evidenciam iniciativas institucionais alinhadas aos parâmetros de desenvolvimento de controles da gestão e a elaboração de planos de tratamento de riscos.

Essas iniciativas institucionais demonstram o compromisso de diferentes áreas com o fortalecimento da governança e servem como base para o aperfeiçoamento do processo decisório e a consolidação de uma cultura organizacional voltada à gestão de riscos, dos quais podemos citar:

Departamento do Programa Calha Norte (DPCN):

- Sistema de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos (SIGIRCI – Edição 2023).

Escola Superior de Guerra (ESG):

- Instrução Normativa ACI ESG/COMANDO ESG-MD N° 2, de 24/08/2022 - Dispõe sobre a Gestão de Riscos no âmbito da Escola Superior de Guerra.

Hospital das Forças Armadas (HFA):

- Relatório N° 1/ASSE CT INTR HFA/CMT LOG - HFA/HFA/SEPESD/SG - Autoavaliação da Governança, Riscos e Controles no HFA.
- Orientação Normativa nº 05/CMT LOG-HFA, 27/03/2018 - Disciplina a Gestão de Riscos no âmbito do Hospital das Forças Armadas – HFA.
- Portaria nº 3818/ASSE CT INTR HFA/MD, de 25/10/2017. Institui a Política de Gestão de Riscos do Hospital das Forças Armadas (HFA).

Secretaria de Pessoal, Saúde, Desporto e Projetos Sociais (SEPESD/PROJETO RONDON):

- Plano de Ação do Projeto Rondon.
- Plano de Gerenciamento de Riscos do Plano de Ação do Projeto Rondon.

Por fim, considerando o conjunto de normativos, planos e instrumentos já existentes nas diversas unidades do MD, **evidencia-se a adoção de boas práticas institucionais** no que diz respeito relacionadas à estruturação da gestão de riscos e ao desenvolvimento de controles internos.

Esse arcabouço normativo demonstra o comprometimento das áreas com a governança, especialmente, no que se refere à elaboração de planos de tratamento baseados em riscos estratégicos e à definição de níveis de alçada conforme previsto no processo de Gestão de Riscos do MD disposto no Anexo D.

Diante disso, entende-se que não há necessidade de recomendações adicionais, uma vez que os fundamentos e diretrizes foram trabalhados conjuntamente em um modelo que destaca as ações necessárias e os critérios para o tratamento dos riscos estratégicos identificados.

2.1.4. Informação sobre a padronização das práticas relacionadas à identificação, avaliação, tratamento e monitoramento de riscos em alinhamento com as ferramentas da governança.

Quanto à padronização de práticas e alinhamentos institucionais relacionados à identificação, avaliação, tratamento e monitoramento de riscos, alinhados à Política de Gestão de Riscos, destaca-se que, a partir da identificação de oportunidades de aprimoramento dos processos, considerando as iniciativas e metodologias já utilizadas nos órgãos e unidades do MD, foi possível desenvolver um modelo padronizado aplicável a todo o Ministério. Esse modelo tem como foco especial a uniformização das métricas de avaliação dos riscos e respectivas respostas.

Adicionalmente, a definição de um padrão metodológico para o processo de gestão de riscos contribuiu para a conformidade legal do Ministério, em atendimento ao disposto na Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 2016, que estabelece diretrizes para controles internos, gestão de riscos e governança. Essa padronização também reforçou a cultura de gestão de riscos no MD e promoveu a busca contínua por maior eficiência e segurança nas decisões estratégicas.

Dessa maneira, para alcançar os resultados voltados ao aprimoramento dos processos internos, levantamento de iniciativas e metodologias e à garantia da conformidade legal, foram considerados os seguintes critérios: estabelecimento do contexto, identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos, além do registro e relato, conforme diretrizes para controles internos, gestão de riscos e governança do Poder Executivo Federal.

Essa abordagem permitiu identificar oportunidades de melhoria, mapear práticas já adotadas pelas unidades do MD e assegurar que as ações estejam em conformidade com os normativos vigentes.

Entre as metodologias merece destaque a desenvolvida no âmbito do EMCFA, por demonstrar robustez na padronização de práticas e alinhamentos institucionais entre as estruturas de todas as chefias, assim como por sua completude em relação aos requisitos normativos, com apenas uma consideração, quanto ao elemento Atividade de Controle, que foi tratado em um instrumento de monitoramento dos riscos apartado da respectiva metodologia.

Também foram identificadas oportunidades metodológicas, destacando-se positivamente as práticas desenvolvidas pelo HFA, ESG e DPCN, por apresentarem alinhamento com as etapas previstas na Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016.

Já as metodologias adotadas pela SEORI, SEPROD, SEPESD e CENSIPAM contribuíram para a compreensão da maturidade da gestão de riscos no MD, embora ainda demandem ajustes para um maior alinhamento com a normativa vigente.

Tais metodologias, juntamente com o conjunto de normas e documentos identificados nas diversas unidades do MD evidenciam a existência de práticas estruturadas e em diferentes estágios de maturidade relacionadas à gestão de riscos e controles internos da gestão.

Instrumentos como o *Plano de Gestão de Riscos da DIRAF/CENSIPAM*, o *SIGIRCI do DPCN*, o *Plano de Gerenciamento de Riscos do EMCFA*, bem como as instruções normativas e portarias da ESG, HFA, SEORI, SEPESD e SEPROD, demonstram o comprometimento institucional com o fortalecimento da governança e da conformidade legal.

Essas evidências revelam iniciativas que, em maior ou menor grau, estão alinhadas às diretrizes da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016, contribuindo para a consolidação de uma cultura organizacional voltada à prevenção, à eficiência dos processos internos e à tomada de decisão baseada em riscos.

Assim, a despeito das análises realizadas nas práticas metodológicas desenvolvidas no âmbito do MD, evidencia-se a necessidade de padronização das métricas utilizadas na gestão de riscos, especialmente no que se refere à probabilidade, impacto, níveis de risco e respectivos planos de tratamento.

A ausência dessa padronização pode gerar ambiguidade no processo decisório, dificultando a comparação e a integração entre as metodologias adotadas pelas diferentes unidades.

Nesse sentido, vale ressaltar que a ausência de definição padronizada para o alinhamento das métricas de probabilidade, impacto, níveis de risco e respectivos planos de tratamento gera um efeito direto na eficácia dos processos de gestão.

Ademais, esse desalinhamento compromete a consistência na avaliação dos riscos, dificulta a tomada de decisão baseada em critérios claros e impede a aplicação adequada dos níveis de alçada e das ações necessárias.

Porém, no decorrer da consultoria, em especial por intermédio da realização do Workshop Gestão de Riscos Estratégicos, foi possível adotar medidas de pacificação de entendimentos sobre a pacificação de práticas metodológicas entre os representantes da Alta Administração — incluindo as Chefias do EMCFA, as secretarias da SG, contemplando o Censipam.

Essa iniciativa fortalece a coesão institucional, promove alinhamento estratégico e contribui diretamente para a formulação e aprovação colaborativa de uma metodologia de Gestão de Riscos para todo o MD, assegurando maior efetividade, legitimidade e comprometimento na implementação da gestão de riscos.

Diante desse cenário, identificou-se a necessidade de aprovação e implementação de um Guia Metodológico de Gestão de Riscos, Anexo E, desenvolvido com base em iniciativas e metodologias consolidadas ao longo da consultoria, o que representa um benefício significativo para o MD.

Espera-se, dessa forma, que esse instrumento contribua diretamente para o aprimoramento dos trabalhos e processos institucionais, promovendo maior eficiência na Governança, na Gestão de Riscos e nos Controles Internos da Gestão.

Além disso, o Guia reforça a conformidade legal, ao estabelecer diretrizes claras e alinhadas às boas práticas de administração pública, fortalecendo a transparência na gestão.

3. CONCLUSÃO

A realização deste trabalho de consultoria evidenciou a importância da Gestão de Riscos como ferramenta estratégica para o fortalecimento da governança e da tomada de decisão no âmbito do MD.

A análise da questão e das subquestões permitiu contribuir para o aperfeiçoamento dos processos atuais relacionados com a Gestão de Riscos, especialmente no que se refere à comunicação entre os agentes envolvidos, à padronização metodológica e à estruturação dos fluxos de informação.

A partir das reuniões, da realização de debates sobre documentos institucionais e da realização do 1º Workshop Gestão de Riscos Estratégicos, foi possível sugerir soluções práticas voltadas à conscientização dos gestores, ao desenvolvimento da estratégia, da liderança e dos controles de controles internos da gestão, por meio da compreensão sobre a elaboração de planos de tratamento fundamentados em riscos, conforme preconiza a estrutura de governança do MD.

A proposta de criação de um ambiente de capacitação/treinamento contínuo dos atores da gestão de riscos representa um avanço significativo na promoção da cultura de riscos e na integração das práticas institucionais. Tais medidas visam agregar valor às operações do MD, contribuindo para decisões mais seguras, alinhadas aos objetivos estratégicos e sustentadas por uma abordagem preventiva e colaborativa.

Dessa forma, este relatório oferece como produtos sugestões com o propósito de contribuir para elevar o nível de maturidade da gestão de riscos no MD, promovendo maior efetividade, transparência e alinhamento institucional frente aos desafios estratégicos contemporâneos.

Por fim, diante de todo o exposto, foi possível identificar oportunidades de modo a facilitar a implementação da Gestão de Riscos do MD, sistematizar o mapeamento dos riscos estratégicos relacionados ao PEO-MD 2024-2027 e apresentar um instrumento conjunto, adequado às peculiaridades da Pasta, no sentido de adicionar valor ao fluxo para a implementação e identificação dos riscos estratégicos do MD.