

# GUIA REFERENCIAL DE GESTÃO INTEGRAL DE RISCOS

---

## MINISTÉRIO DA FAZENDA

Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno

Versão 1.0  
Novembro/2024



## MINISTÉRIO DA FAZENDA

### MINISTRO DA FAZENDA

Fernando Haddad

### SECRETÁRIO-EXECUTIVO

Dario Carnevalli Durigan

## COMITÊ DE GESTÃO DE RISCOS E CONTROLE INTERNO DO MINISTÉRIO DA FAZENDA

### PRESIDENTE DO COMITÊ

Dany Andrey Secco

#### MEMBROS TITULARES

Fernando Ferreira Subsecretaria de Gestão Estratégica	Felipe Longhi Pereira da Silva Subsecretaria de Gestão Estratégica
Fábricio Da Soller Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional	André Costa Barros Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional
Gerson D'Agord Schaan Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil	Luiz Fernando Lorenzi Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil
Alex Vicentini Lelis Secretaria do Tesouro Nacional	Marcelo Araquam de Sousa Secretaria do Tesouro Nacional
Sheila Ribeiro Ferreira Secretaria de Assuntos Internacionais	Anderson Matheus Santos Nunes Tinoco Secretaria de Assuntos Internacionais
Débora Freire Cardoso Secretaria de Política Econômica	Arlete da Silva Secretaria de Política Econômica
Quênia Cerqueira de França Secretaria de Reforma Econômica	Raquel da Ressurreição Costa Amorim Secretaria de Reforma Econômica
Raiana Luiza de Andrade Falcão Secretaria de Prêmios e Apostas	Lázara Cristina do Nascimento de Carvalho Secretaria de Prêmios e Apostas
Rita de Cássia Vandanezi Munck Secretaria Extraordinária da Reforma Tributária	Lorena de Sousa Monteiro Secretaria Extraordinária da Reforma Tributária
João Batista Barros da Silva Filho Conselho Administrativo de Recursos Fiscais	Euridark de Menezes Braga Conselho Administrativo de Recursos Fiscais
André Wilson Martins de Lima Conselho de Recursos do Sistema Financeiro Nacional e Conselho de Recursos do Sistema Nacional de Seguros Privados, Previdência	Natália Gimenez Soares Martins Conselho de Recursos do Sistema Financeiro Nacional e Conselho de Recursos do Sistema Nacional de Seguros Privados, Previdência

#### MEMBROS SUPLENTES

**SECRETARIA EXECUTIVA DO COMITÊ DE GESTÃO DE RISCOS  
E CONTROLE INTERNO DO MINISTÉRIO DA FAZENDA**

Edvaldo de Almeida Campelo Júnior  
Assessoria Especial de Controle Interno

**Ficha Técnica (GT Programa FAZ GRCI)**

**COORDENAÇÃO**

Daniel Ross Santos  
Assessoria Especial de Controle Interno

**COLABORAÇÃO**

Márcio Peró de Lima  
Assessoria Especial de Controle Interno

Felipe Longhi Pereira da Silva  
Subsecretaria de Gestão Estratégica

Marcos Boaventura dos Santos  
Subsecretaria de Gestão Estratégica

Renan Cassius Mendes de Souza  
Subsecretaria de Gestão Estratégica

Flávio Patrício Doro  
Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil

Renata Lins Canito  
Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil

Marcelo Araquam de Sousa  
Secretaria do Tesouro Nacional

Iamakaue de Almeida  
Secretaria do Tesouro Nacional

Davidson Carvalho da Cunha Júnior  
Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional

Gustavo Ericson de Melo Alexandre  
Secretaria de Assuntos Internacionais

Euridark de Menezes Braga  
Conselho Administrativo de Recursos Fiscais

Ricardo Janechine Stelling  
Conselho de Recursos do Sistema Financeiro  
Nacional e Conselho de Recursos do Sistema  
Nacional de Seguros Privados, Previdência  
Privada Aberta e de Capitalização

---

Brasil. Ministério da Fazenda. Guia Referencial de Gestão Integral de Risco. 1<sup>a</sup> Edição.  
Brasília, DF: Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno, 2024.

76 p.: il.

Versão 1.0

Atualizada em novembro de 2024.

1. Governança; 2. Gestão de Riscos; 3. Controle Interno; 4. Conformidade;

---

**© Copyright 2024.** Todos os direitos reservados. Permitida a reprodução parcial ou total desde que citada a fonte e que não seja para venda ou qualquer fim comercial. A responsabilidade pelos direitos autorais de textos e imagens é do MF.

# APRESENTAÇÃO

A Gestão de Riscos no setor público é uma prática que vem sendo fortalecida ao longo dos anos, refletindo a crescente complexidade e os desafios enfrentados pelas instituições públicas.

Com o objetivo de uniformizar, consolidar e aperfeiçoar esse processo, foi elaborado o presente **Guia Referencial de Gestão Integral de Riscos**. Este documento estabelece diretrizes e práticas abrangentes e eficazes para a gestão de riscos e controles internos em todos os níveis e órgãos do Ministério.

A gestão de riscos é uma ferramenta estratégica indispensável para a promoção da transparência, sustentabilidade e eficiência na administração pública. Por meio deste guia, buscamos não apenas garantir a conformidade normativa, mas também fomentar uma cultura proativa na identificação, avaliação e mitigação dos riscos.

A abordagem integral de riscos apresentada neste guia está alinhada com as melhores práticas internacionais, incluindo a Norma ISO 31000, o COSO ICIF e ERM e o Modelo das Três Linhas. O Guia oferece um passo a passo claro sobre como estruturar, aplicar e executar a gestão de riscos de forma sistemática, promovendo uma integração efetiva entre os diferentes órgãos e riscos enfrentados pelo Ministério.

A expectativa é que este guia seja um marco na integração das práticas de gestão de riscos e controles internos em todo o Ministério e no setor público, permitindo que as instituições adotem uma postura proativa e adaptativa, em consonância com as demandas da sociedade e as exigências legais e regulatórias.

Por isso, convidamos todos os gestores, servidores e colaboradores a utilizar este guia como referência em suas atividades, contribuindo para o fortalecimento da capacidade do Ministério da Fazenda e de seus órgãos em lidar com incertezas e alcançar seus objetivos institucionais.

**Dany Andrey Secco**

Presidente CGRCI

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
1.1. Sobre o Guia .....	8
1.2. Contextualização.....	10
<b>2. FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE RISCOS NO MF.....</b>	<b>13</b>
2.1. Conceitos-Chave.....	13
2.2. Objetivos da Gestão de Riscos.....	14
2.3. Princípios da Gestão de Riscos .....	15
2.4. Diretrizes de Gestão de Riscos.....	16
2.5. Referencial Normativo e Teórico.....	18
<b>3. MODELO DE GESTÃO INTEGRAL DE RISCOS.....</b>	<b>21</b>
3.1. Visão Geral.....	21
3.2. Pilares do Modelo .....	22
3.3. Atuação da Gestão de Riscos.....	29
3.4. Componentes do Modelo .....	30
<b>4. SISTEMA DE GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES.....</b>	<b>32</b>
4.1. Definição .....	32
4.2. Estrutura.....	33
4.2.1. Políticas de Gestão de Riscos .....	34
4.2.2. Instâncias de Supervisão e Gestão .....	35
4.2.3. Estratégia e Apetite a Riscos.....	36
4.2.4. Metodologias de Gestão de Riscos .....	38
4.2.5. Plano de Gestão de Riscos.....	38
4.2.6. Linguagem Comum .....	39
4.2.7. Planos de Tratamento e Contingência .....	40
4.2.8. Base de Dados de Riscos .....	41
4.2.9. Ferramentas e Sistemas de Tecnologia.....	42
4.2.10. Capacitação e Gestão do Conhecimento.....	42

4.2.11. Mecanismos de Comunicação e Reporte .....	43
4.2.12. Mecanismos de Monitoramento e Controle .....	44
<b>5. CICLO DE GESTÃO DE RISCOS.....</b>	<b>45</b>
5.1. Preparação .....	46
5.1.1. Definição do Cronograma do Ciclo.....	46
5.1.2. Definição das Diretrizes e Estratégias .....	47
5.1.3. Revisão das Metodologias e Ferramentas.....	47
5.2. Planejamento .....	48
5.2.1. Definição dos Objetos Prioritários .....	48
5.2.2. Elaboração dos Planos de Gestão de Riscos dos Órgãos .....	48
5.2.3. Elaboração dos Planos de Gestão de Riscos do Ministério da Fazenda .....	49
5.3. Execução.....	49
5.4. Acompanhamento e Reporte.....	50
5.5. Avaliação e Revisão.....	50
5.5.1. Pesquisa de Percepção da Cultura de Riscos e Controles .....	51
5.5.2. Avaliação da Maturidade da Gestão de Riscos e Controles.....	52
5.5.3. Relatório Integrado de Gestão de Riscos e Controle Interno .....	52
<b>6. PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS.....</b>	<b>54</b>
6.1. Definição do Objeto .....	55
6.2. Contextualização.....	56
6.3. Identificação .....	57
6.4. Avaliação.....	57
6.5. Priorização .....	57
6.6. Tratamento .....	57
6.7. Monitoramento .....	58
6.8. Comunicação .....	58
<b>7. SUPERVISÃO DE RISCOS.....</b>	<b>59</b>
<b>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>60</b>
<b>9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>61</b>
<b>Anexo I Modelos de Referência em Gestão de Riscos e Controles Internos .....</b>	<b>64</b>
<b>Anexo II Papéis e Responsabilidades na Gestão de Riscos e Controles Internos.....</b>	<b>71</b>

# 1. INTRODUÇÃO

A gestão de riscos na Administração Pública no Brasil tem ganhado relevância em função das crescentes demandas da sociedade por uma maior eficiência e eficácia das instituições públicas na entrega de valor público, isto é, de bens, serviços e resultados que ofereçam respostas efetivas e úteis às necessidades de interesse público.

Diante dos desafios gerenciais e limites de recursos a que estão sujeitas as instituições públicas, o aperfeiçoamento contínuo da governança e da gestão contribuem para o alcance da missão e dos objetivos estratégicos institucionais. Neste processo de entrega de valor à sociedade, as organizações públicas precisam estar preparadas para lidar com as incertezas e com a possibilidade de ocorrência de eventos que possam impactar seus resultados institucionais.

Nesse contexto, a gestão de riscos surge como uma ferramenta estratégica essencial para uma tomada de decisão mais assertiva. A integração da gestão de riscos à estratégia institucional e aos processos decisórios possibilita as instituições públicas mitigarem impactos negativos, explorar oportunidades e otimizar o uso de seus recursos, aumentando sua capacidade de entregar valor público.

Contudo, a implantação de uma gestão eficaz de riscos, bem como dos controles internos efetivos, exige uma abordagem multifacetada que aborde os desafios culturais, estruturais, processuais e tecnológicos.

No caso do Ministério da Fazenda (MF), a pluralidade de funções e órgãos que o compõe torna essa implantação particularmente desafiadora. Cada órgão possui sua própria estrutura, cultura, processos e objetivos, o que torna a tarefa de implantar uma gestão de riscos uniforme ainda mais complexa.

Para enfrentar esses desafios, o Ministério da Fazenda, por meio do Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno do Ministério da Fazenda (CGRCI/MF)<sup>1</sup>, elaborou o **Programa FAZ GRCI**<sup>2</sup>.

O Programa consiste em um conjunto de iniciativas estruturantes que visam modernizar, integrar e fortalecer a gestão de riscos e controle interno em todos os órgãos do Ministério, reconhecendo a necessidade de uma abordagem robusta para lidar com a complexidade da estrutura organizacional.

---

<sup>1</sup> O Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno do Ministério da Fazenda (CGRCI-MF) foi criado por meio da [Portaria SE/MF nº 892, de 03 de junho de 2024](#). Ver item 4.2.2 deste Guia – Instâncias de Supervisão e Gestão.

<sup>2</sup> Detalhes do Programa FAZ GRCI pode ser consultado no endereço: <https://www.gov.br/fazenda/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/faz-grci/>.

Para que as iniciativas de gestão de riscos e controles sejam bem-sucedidas, é essencial adoção de uma estrutura integrada e abrangente que compreenda todas os órgãos e unidades do Ministério.

Com o intuito de promover o desenvolvimento e a implementação de práticas de gestão, foi desenvolvido o **Guia Referencial de Gestão Integral de Riscos**.

O Guia surge como uma resposta inovadora, oferecendo um modelo unificado de gestão de riscos, alinhado aos objetivos estratégicos do Ministério, permitindo a integração dos diversos tipos de riscos enfrentados pelos órgãos e entidades.

Mais do que um instrumento de orientação, ele busca promover uma mudança na maneira como os riscos são identificados, avaliados e geridos em todo Ministério.

Este Referencial é o documento central de uma estrutura interconectada que abrange outros guias especializados, os quais aprofundam práticas e capacidades específicas a serem desenvolvidas.

Por meio da adoção deste modelo, espera-se que o Ministério e seus órgãos fortaleçam sua capacidade de antecipar, mitigar e gerir riscos, além de identificar oportunidades que contribuam para o cumprimento de seus objetivos institucionais.

Este guia promove um importante avanço na gestão de riscos em todo o Ministério, servindo como um referencial que pode ser seguido por toda a Administração Pública e consolidando-se como um marco na modernização e na promoção de uma gestão de riscos e controle mais eficiente, eficaz e responsável.

## 1.1. SOBRE O GUIA

### Abrangência

Este guia é direcionado aos gestores públicos, servidores responsáveis pela governança e pela implementação de práticas de gestão de riscos e controles internos, auditores internos, membros de comitês de risco e todas as partes interessadas no fortalecimento das capacidades de gestão de riscos e controles no Ministério da Fazenda e no setor público.

### Objetivo do Guia

O propósito deste guia é oferecer aos órgãos e entidades do Ministério da Fazenda, bem como às demais organizações públicas interessadas, um referencial claro, estruturado e abrangente para a implementação de uma gestão integral de riscos eficaz e alinhada às melhores práticas. Os objetivos centrais do guia são:

- Oferecer um modelo integrado de gestão de riscos e controles internos que seja adaptado à realidade do setor público, atendendo especificamente às necessidades do Ministério da Fazenda;
- Promover a integração das práticas de gestão de riscos e controle e dos diversos tipos de riscos em um único sistema de gestão, por meio de uma abordagem uniforme e coordenada;
- Alinhar a gestão de riscos e os controles internos às práticas mais avançadas e melhores referências existentes no que tange o assunto;
- Prover uma estrutura que facilite a tomada de decisões em todos os níveis organizacionais, considerando as incertezas e as potenciais consequências associadas aos riscos;
- Fomentar a integração da gestão de riscos nas estratégias e na operação da organização, assegurando que os riscos sejam considerados no planejamento e na execução das atividades;
- Aprimorar a capacidade de antecipação, mitigação e resposta aos riscos que possam comprometer o alcance dos objetivos institucionais do Ministério e de seus órgãos;
- Contribuir para a melhoria do desempenho organizacional, promovendo a sinergia entre os órgãos e evitando sombreamento nos esforços de gestão; e
- Fomentar uma cultura organizacional que valorize a gestão de riscos, incentivando todos os colaboradores e gestores a compreender seus papéis e responsabilidades e abordarem os riscos de forma proativa.

## Estrutura do Guia

A estrutura do guia foi pensada para ser aplicada de maneira prática, servindo como uma referência útil a estruturação, implantação, execução e melhoria contínua das atividades e práticas relacionadas à gestão de riscos e controles internos nas instituições públicas.

- **Capítulo 1: Introdução:** apresenta uma visão geral do guia, sua abrangência, objetivos e estrutura, bem como uma contextualização das práticas de gestão de riscos;
- **Capítulo 2: Fundamentos da Gestão de Riscos:** expõe os conceitos-chave, os objetivos, princípios e diretrizes fundamentais, bem como o referencial normativo e metodológico base para a estruturação da gestão de riscos e controles internos no MF;
- **Capítulo 3: Modelo de Gestão Integral de Riscos:** descreve o modelo de gestão integral de riscos adotado pelo Ministério da Fazenda;

- **Capítulo 4: Sistema de Gestão de Riscos e Controles:** detalha as ferramentas, metodologias e sistemas de suporte que auxiliam na gestão dos riscos e os controles internos;
- **Capítulo 5: Ciclo de Gestão de Riscos:** explica as etapas do ciclo de gestão de riscos, da preparação e planejamento, passando pela execução e acompanhamento, até a avaliação e revisão do ciclo;
- **Capítulo 6: Processo de Gestão de Riscos** - descreve o processo estruturado de definição, identificação, avaliação, priorização, tratamento, monitoramento e comunicação de riscos;
- **Capítulo 7: Supervisão de Riscos** – apresenta os principais mecanismos de supervisão de gestão de riscos e controle no âmbito institucional; e
- **Capítulo 8: Considerações Finais** – destaca a importância da adoção das práticas de uma gestão integral de riscos para o alcance da missão e dos objetivos estratégicos institucionais.

## 1.2. CONTEXTUALIZAÇÃO

### Gestão de Riscos e suas práticas de gestão

O Poder Executivo Federal vem desenvolvendo ações para reforçar a governança e implementar a gestão de riscos e os controles internos da gestão em toda a administração pública. Esse processo avançou nos aspectos formais, por meio da elaboração e publicação de normativos regulamentadores e da instituição das instâncias supervisoras de governança, riscos e controles internos.

Todavia, a gestão de riscos nas instituições públicas tem sido implementada de forma segregada, notadamente como resultado das diferentes partes da estrutura organizacional ou dos processos operacionais e de gestão de cada órgão. Essa abordagem em silos limita a capacidade da organização de ter uma visão abrangente e integrada dos riscos, o que pode resultar em redundâncias, falhas na comunicação e coordenação, e uma resposta inadequada às incertezas.

Na gestão tradicional de riscos<sup>3</sup> o foco muitas vezes está em identificar e mitigar riscos em áreas isoladas ou específicas, como financeiro, operacional, segurança, conformidade, integridade ou legal. Esse modelo, embora útil, não aproveita todo o potencial que o gerenciamento de riscos pode trazer para uma organização.

---

<sup>3</sup> Do inglês *silo-based perspective*, ou Gestão Tradicional de Riscos (GTR).

Nos últimos anos, vem ocorrendo uma mudança de paradigma em relação à maneira como as organizações veem o gerenciamento de riscos. Em vez de olhar para a gestão de riscos de uma perspectiva baseada em silos, a tendência é adotar uma visão holística do gerenciamento de riscos.

Nessa linha, o Gerenciamento de Riscos Corporativos (*Enterprise Risk Management - ERM*), proposto pelo COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), fornece uma abordagem integrada, onde todos os riscos são geridos de maneira abrangente, levando em consideração suas interações e impacto no cumprimento dos objetivos institucionais (COSO, 2004, 2017). O ERM introduz a necessidade de alinhar a gestão de riscos à estratégia da organização, adotando uma visão transversal em toda a organização.

Nessa nova abordagem, a estratégia organizacional é construída e implementada considerando riscos e recursos a partir da missão, visão e valores da organização. Essa construção difere da abordagem tradicional em que a organização define sua estratégia e então gerencia o que poderia afetá-la.

Seguindo a mesma tendência, a Norma ISO 31000, da *International Organization for Standardization (ISO)*, trouxe uma abordagem estruturada e sistemática, fornecendo um *framework* prático e adaptável que pode ser aplicado a diferentes processos e níveis organizacionais. Enquanto o ERM foca na integração da gestão de riscos com a estratégia da organização, a ISO 31000 se concentra em como implementar de forma eficiente e sistemática a gestão de riscos no dia a dia das operações.

Além disso, diferentemente da gestão tradicional, que é reativa, a ISO 31000 promove uma gestão de riscos proativa, onde a organização busca antecipar e gerenciar incertezas de forma contínua, integrando a gestão de riscos em todas as suas atividades.

Considerando essas abordagens e a realidade do Ministério, bem como seus desafios, foi adotado um modelo de Gestão Integral de Riscos (GIR). Esse modelo vai além de tratar riscos de forma isolada ou com foco específico, mas sim, busca integrar e gerenciar os diferentes tipos de riscos e práticas em um único sistema de gestão, permitindo uma abordagem holística e a integração dos controles internos e estratégias em todos os níveis organizacionais.

O conceito central da GIR fundamenta-se na ideia de que a gestão de riscos não é um processo isolado de outras atividades da organização, mas sim interage com esses processos e os alimenta continuamente. Dessa forma, não apenas os riscos são identificados, avaliados e tratados (processo linear), mas o gerenciamento de riscos é entendido como uma ferramenta para a tomada de decisões e melhoria contínua; dinâmico, iterativo, colaborativo e adaptativo; usado em vários níveis da organização.

O principal valor agregado da Gestão Integral de Riscos reside nas sinergias obtidas por meio do alinhamento e da integração das diversas práticas de gestão de riscos. Ao eliminar abordagens isoladas (os silos) e promover a colaboração entre os órgãos e instâncias de riscos, podemos esperar que a organização obtenha:

- Visão completa e abrangente dos riscos;
- Melhor colaboração e a comunicação entre órgãos e unidades do Ministério, quebrando silos e promovendo uma compreensão compartilhada dos riscos;
- Alocação eficiente de recursos, evitando redundâncias e garantindo que os esforços sejam concentrados nos riscos mais críticos;
- Alinhamento às diretrizes e estratégicas do Ministério e seus órgãos;
- Aprimoramento da tomada de decisões;
- Fortalecimento da resiliência organizacional;
- Incentiva uma abordagem proativa na gestão de riscos, permitindo que a organização antecipe e mitigue riscos antes que se materializem; e
- Melhoria contínua dos processos de gestão de riscos e controles internos da gestão.

Por outro lado, a implementação desse modelo é desafiadora. Os principais desafios residem:

- Cultura Organizacional: A transformação da cultura organizacional para valorizar a gestão de riscos pode ser difícil, exigindo a conscientização e o engajamento de todos os colaboradores;
- Diversidade dos Órgãos: Coordenar a implementação da GIR entre diferentes órgãos e entidades do Ministério pode ser desafiador, especialmente em um ambiente com estruturas e processos diversos;
- Resistência à Mudança: A resistência à mudança por parte de gestores e colaboradores pode ser um obstáculo significativo na adoção do modelo integrado de gestão de riscos;
- Falta de Capacitação: A insuficiência de formação e capacitação em gestão de riscos e controles pode dificultar a adoção e eficácia da abordagem;
- Recursos Limitados: A falta de recursos humanos e tecnológicos adequados pode comprometer a implementação e a manutenção de um sistema eficaz de gestão de riscos; e
- Coleta e Análise de Dados: A dificuldade na coleta, análise e compartilhamento de dados relevantes sobre riscos pode limitar a capacidade de gerenciamento.

Assim, a implementação da Gestão Integral de Riscos (GIR) proporcionará uma visão integrada dos riscos, facilitando a alocação eficiente de recursos e a tomada de decisões mais informadas. Ao integrar práticas de gestão de riscos em todos os níveis da organização, o Ministério fortalecerá sua resiliência diante de incertezas, garantindo uma gestão mais robusta, proativa e preparada para os desafios contemporâneos.

## 2. FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE RISCOS NO MF

Neste capítulo são apresentados os conceitos centrais, as principais normas e modelos de referência, os objetivos, princípios e diretrizes que embasam a gestão de riscos e os controles internos no Ministério. Essa base teórica serve como alicerce para o entendimento e a aplicação prática da Gestão Integral de Riscos, assegurando que todos os níveis da organização estejam preparados para lidar de forma proativa e eficaz com a incerteza.

### 2.1. CONCEITOS-CHAVE

A seguir são apresentadas as principais definições e conceitos fundamentais relacionados à gestão de riscos e controles, que são essenciais para a compreensão do conteúdo. A lista completa dos termos e conceitos comuns aplicados à gestão de riscos e controles interno no âmbito do Ministério da Fazenda está no **Glossário de Termos Comuns de Riscos e Controles do Ministério da Fazenda**, disponível na [página do Ministério da Fazenda](#).

**Tabela 1:** Principais Conceitos-Chave

Termo	Definição
<b>Risco</b>	é o efeito da incerteza nos objetivos de uma instituição, isto é, a possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos da organização. Esse resultado representa um desvio em relação ao esperado, podendo assumir caráter positivo, negativo ou até mesmo ambos, gerando oportunidades (risco positivo) e ameaças (risco negativo).
<b>Incerteza</b>	é a incapacidade de saber com antecedência a real probabilidade ou impacto de eventos futuros.
<b>Gestão de Riscos</b>	arquitetura e conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas, de natureza permanente, estabelecidos, direcionados e monitorados pela alta administração, que contemplam as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos;
<b>Gestão Integral de Riscos</b>	abordagem estratégica e holística que visa gerenciar de forma coordenada e integrada as práticas e os diversos riscos que podem afetar objetivos da organização.
<b>Objeto de Gestão de Riscos</b>	qualquer processo de trabalho, atividade, operação, projeto, iniciativa ou ação institucional, bem como os recursos que dão suporte à realização dos objetivos do Ministério, incluindo unidades organizacionais;
<b>Controle Interno</b>	conjunto de elementos e práticas inter-relacionadas conduzido pela estrutura de Governança, pela Administração e por outros Profissionais da organização, e desenvolvido para enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável na consecução da missão e do alcance dos objetivos organizacionais, compreendendo políticas, normas, processos, procedimentos, métodos, recursos e regras adotados pela organização
<b>Atividade de Controle</b>	são atividades materiais e formais, como políticas, procedimentos, técnicas e ferramentas, implementadas pela gestão para diminuir os riscos e assegurar o alcance de objetivos organizacionais e de políticas públicas.

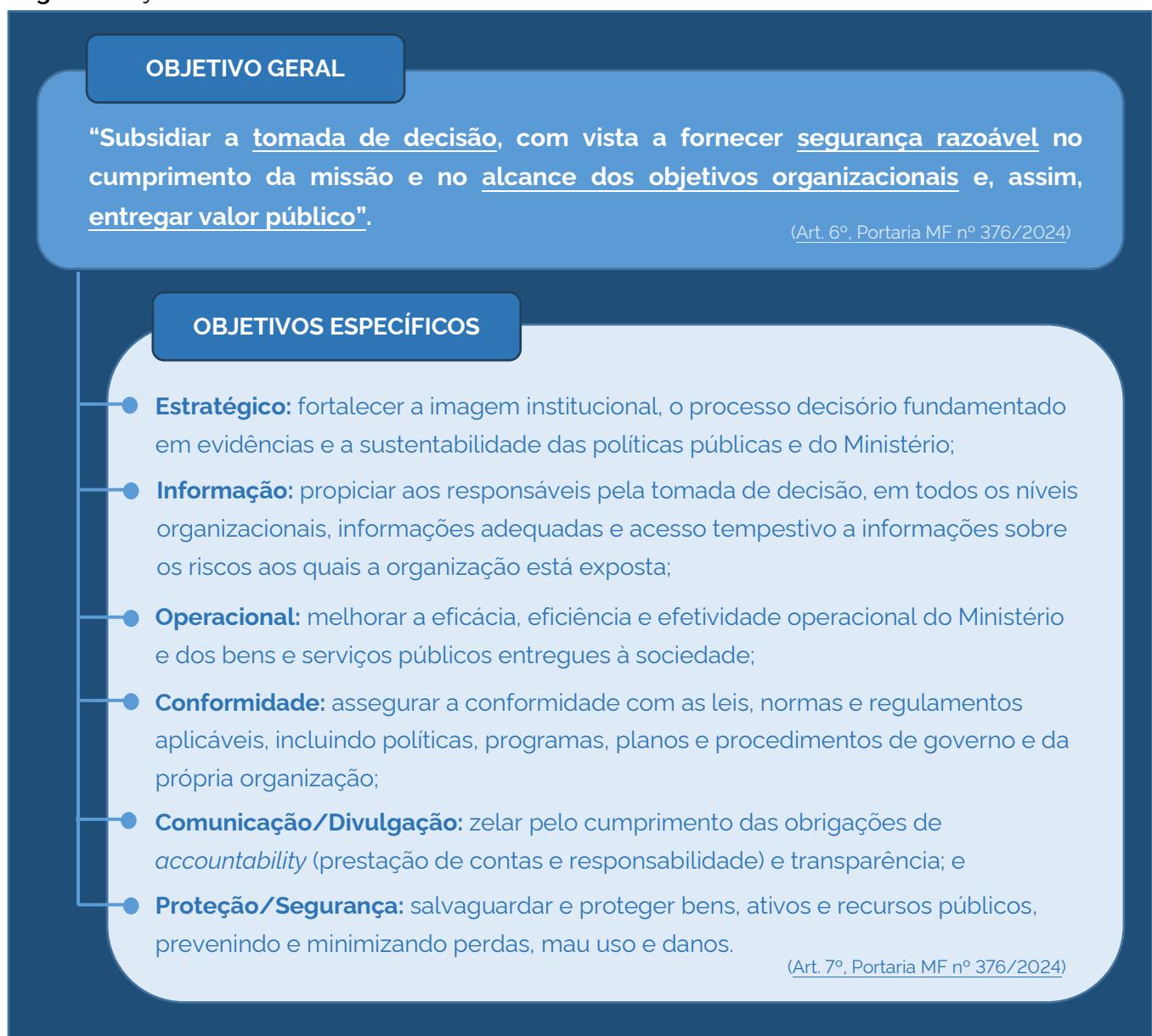
## 2.2. OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS

Os objetivos definem o que a organização deseja alcançar. Segundo a ABNT ISO NBR 31000:2018, o objetivo da gestão de riscos é “gerar e manter valor” e “apoiar o atingimento dos objetivos”.

No Ministério da Fazenda, os objetivos da gestão de riscos e dos controles internos alinharam-se às expectativas da gestão e à necessidade de promover eficiência, transparência e responsabilidade, sempre focados no atendimento do interesse público.

Assim, foi estabelecido um objetivo geral, que apresenta o propósito central da gestão de riscos e controles internos, e seis objetivos específicos, que permitem melhor desdobrar e avaliar os resultados que se pretende alcançar com a sua implementação.

**Figura 1:** Objetivos da Gestão de Riscos no Ministério da Fazenda



## 2.3. PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE RISCOS

Os princípios fornecem orientações e são a base para gerenciar riscos, traduzindo-se em um conjunto compartilhado de atitudes, valores e comportamentos que caracterizam como a organização aborda o risco e controla-o. Eles precisam ser incorporados à estrutura e ao processo para que a gestão de riscos e os controles internos sejam eficazes e se tornem parte da cultura da organização.

No Ministério da Fazenda<sup>4</sup> a gestão de riscos e os controles internos são regidos pelos seguintes princípios, além dos princípios descritos na Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016, da Controladoria-Geral da União e do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão:

**Figura 2:** Princípios da Gestão de Riscos no Ministério da Fazenda



O diagrama é um gráfico de 4 linhas por 3 colunas. No topo esquerdo, dentro de um formato de seta apontando para cima, está escrito '11 princípios'. As células contêm os seguintes textos:

11 princípios		Compromisso da Alta Administração	Integrada	Estruturada e Abrangente
Personalizada	Participativa e Inclusiva	Dinâmica e Resiliente	Melhor Informação Disponível	
Fatores Humanos e Culturais	Melhoria Contínua	Equidade	Inovadora e Empreendedora	

**I - comprometimento da alta administração:** deve ser dirigida, apoiada e monitorada pela alta administração, com o envolvimento de todos os níveis de gestão e o engajamento de todos os agentes públicos;

**II - integração:** deve ser parte integrante da governança e em todas as atividades do Ministério, incluindo a tomada de decisão em todos os níveis organizacionais;

**III - estruturação e abrangência:** deve ser realizada de forma sistemática, estruturada, documentada e abrangente, alinhada ao interesse público, de modo a contribuir para o alcance de resultados consistentes, confiáveis e comparáveis;

<sup>4</sup> [Art. 8º, da Portaria MF nº 376/2024.](#)

**IV - personalização:** deve ser ajustada e adaptada aos contextos interno e externo, ao modelo de negócios, à cultura e ao perfil de risco da organização;

**V - participação e inclusão:** deve envolver, de maneira apropriada e oportuna, as partes interessadas e, em particular, os tomadores de decisões em todos os níveis da organização, a fim de assegurar que a gestão de riscos e controle interno permaneça relevante, atualizada e disponível aos interessados;

**VI - dinamismo:** deve antecipar, detectar, reconhecer e ser capaz de responder às mudanças de contextos internas e externas, de forma adequada e tempestiva;

**VII - melhor informação disponível:** deve utilizar informações de fontes confiáveis, históricas e atuais, bem como se basear em expectativas futuras, sendo conveniente que sejam oportunas, claras e disponíveis para as partes interessadas pertinentes;

**VIII - fatores humanos e culturais:** deve considerar que o comportamento humano e a cultura organizacional influenciam significativamente a gestão de riscos e controles em cada nível e estágio;

**IX - melhoria contínua:** deve ser continuamente aprimorada por meio das experiências e do aprendizado organizacional;

**X - equidade:** deve apoiar a tomada de decisão pelos gestores a fim de adotarem uma posição imparcial e independente, visando o interesse público; e

**XI - inovação e responsabilidade:** deve fomentar a inovação e a ação empreendedora responsáveis.

## 2.4. DIRETRIZES DE GESTÃO DE RISCOS

As diretrizes estabelecem o caminho para alcançar os objetivos da gestão de riscos e dos controles internos no Ministério da Fazenda, atuando como instrumentos que conectam os princípios aos objetivos. Nesse sentido, as diretrizes direcionam a elaboração de políticas, normas, procedimentos e ações para realização da gestão de riscos e controles internos.

A seguir, são apresentadas as diretrizes<sup>5</sup> que devem ser observadas para a gestão de riscos e controles internos no âmbito do Ministério.

---

<sup>5</sup> [Art. 9º, da Portaria MF nº 376/2024.](#)

**Figura 3:** Diretrizes da Gestão de Riscos no Ministério da Fazenda

A gestão de riscos e controle interno no MF deverá observar as seguintes diretrizes:

- I - **integração à estratégia e aos processos:** a integração aos modelos de gestão e processos de planejamento estratégico, tático e operacional, à cadeia de valor e à cultura organizacional do Ministério;
- II - **apetite e tolerância a riscos:** o estabelecimento de níveis adequados de exposição a riscos;
- III - **atuação articulada das instâncias:** fortalecimento do alinhamento institucional e a atuação colaborativa e integrada entre as instâncias que compõem o Sistema de Gestão de Riscos e Controle Interno do Ministério;
- IV - **aderência às melhores práticas:** a adoção de práticas de efetividade reconhecidas, adaptadas à realidade e às necessidades do Ministério;
- V - **custo-benefício do controle:** o estabelecimento de controles proporcionais aos riscos, observada a relação custo-benefício e a agregação de valor;
- VI - **padronização e uniformização:** o estímulo à uniformização e padronização técnica das metodologias, instrumentos, atividades e procedimentos;
- VII - **tomada de decisão fundamentada - informações relevantes:** o fornecimento de informações relevantes à tomada de decisão nos níveis estratégico, tático e operacional;
- VIII - **comunicação tempestiva e oportuna:** a garantia que as partes interessadas e os responsáveis pela tomada de decisão, em todos os níveis organizacionais, tenham acesso

tempestivo a informações suficientes, íntegras e confiáveis sobre os riscos aos quais a organização está exposta;

IX - **compartilhamento de dados e informações:** a manutenção de fluxo regular e constante de troca de informações e compartilhamento de dados entre as instâncias de supervisão e gestão de riscos e controle interno, observado o limite de suas competências;

X - **avaliação periódica:** o gerenciamento dos riscos por meio de ciclos de revisão e melhoria contínua, com periodicidade compatível à criticidade e à relevância dos riscos;

XI - **monitoramento contínuo:** o monitoramento dos riscos e da efetividade dos controles por meio de avaliações contínuas, autoavaliações e/ou indicadores;

XII - **conformidade legal e normativa:** a aderência dos processos organizacionais às determinações legais, regulamentares e normativas internas e externas;

XIII - **eficiência operacional:** a promoção do uso eficiente e integrado dos recursos disponíveis, sejam financeiros, humanos, materiais ou tecnológicos;

XIV - **suporte tecnológico:** a utilização de soluções tecnológicas adequadas, integradas e eficientes que sejam aderentes às metodologias e às atividades executadas;

XV - **capacitação continuada:** a capacitação continuada da gestão e dos agentes públicos em gestão de riscos, controles e conformidade, por meio de soluções educacionais adequadas a cada nível organizacional;

XVI - **cultura organizacional:** o fortalecimento e disseminação da cultura de gestão de riscos, controles e conformidade em toda a organização; e

XVII - **supervisão das entidades vinculadas:** o apoio à supervisão ministerial de entidades vinculadas em assuntos relativos à gestão de riscos, controles internos e conformidade;

## 2.5. REFERENCIAL NORMATIVO E TEÓRICO

No âmbito do Ministério da Fazenda, a [Portaria MF nº 376, de 20 de março de 2024](#), é o principal marco normativo, pois estabelece o Sistema de Gestão de Riscos e Controle Interno, bem como institui a Política Geral de Gestão de Riscos e Controle Interno do Ministério da Fazenda.

A Tabela 2, a seguir, apresenta os principais referenciais normativos e metodológicos que fundamentam a gestão de riscos e os controles internos no Ministério da Fazenda. Esse referencial oferece uma base sólida para o desenvolvimento e implementação do Modelo de Gestão Integral de Riscos, que será detalhado no próximo capítulo, assegurando o alinhamento com as melhores práticas e aos requisitos legais.

**Tabela 2:** Base Normativa e Metodológica do Modelo de Gestão de Riscos e Controles Internos no MF

Principais Referenciais Normativos e Teóricos	
Referencial Normativo	
Norma	Descrição
<b>Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1, de 10/05/2016</b>	Principal normativo federal sobre o tema, determina que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal adotem uma série de medidas para sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, controles internos e governança.
<b>Decreto nº 9.203, de 22/11/2017</b>	Dispõe sobre a política de governança pública e, em seu artigo 17, estabelece que a alta administração dos órgãos deve implementar mecanismos de gestão de riscos como parte integrante do processo de governança, assegurando que os riscos sejam geridos de maneira eficaz para o cumprimento dos objetivos institucionais.
<b>Portaria MF nº 376, de 20/03/2024</b>	Estabelece o Sistema de Gestão de Riscos e Controle Interno e a Política Geral de Gestão de Riscos e Controle Interno do Ministério da Fazenda, fornecendo a estrutura e orientações para a implementação da gestão de riscos e dos controles internos pelos órgãos do Ministério.
Referencial Metodológico	
Documento	Descrição
<b>ABNT NBR ISO 31000 e suas derivações (2009 e 2018)</b>	Norma internacional da <i>International Organization for Standardization</i> (ISO) para a gestão de riscos que fornece os princípios e diretrizes para a implementação de um sistema de gestão de riscos que seja eficaz. Ela orienta processos de identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação de riscos, promovendo a integração da gestão de riscos aos processos organizacionais. Além disso, enfatiza a adaptação ao contexto específico de cada organização e a melhoria contínua, garantindo uma abordagem eficaz e flexível para o alcance dos objetivos institucionais e, assim, gerar valor.
<b>COSO ICIF 1992 e 2013</b>	O <i>Internal Control – Integrated Framework</i> (ICIF) do COSO ( <i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i> ) é um dos modelos mais amplamente adotados para o desenvolvimento de sistemas de controle interno. Ele oferece uma abordagem estruturada para o design, implementação e avaliação dos controles internos, com foco em cinco componentes: ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação e comunicação, e monitoramento. A atualização de 2013 inclui uma maior ênfase na governança, no alinhamento com o gerenciamento de riscos e na adaptação às novas exigências regulatórias.

<b>COSO ERM 2004 e 2017</b>	<p>O <i>Enterprise Risk Management – Integrated Framework</i> (ERM) é um framework que foca na gestão de riscos corporativos de forma abrangente. Ele orienta as organizações como identificar e gerenciar riscos em todos os níveis organizacionais, com o objetivo de maximizar o valor e minimizar perdas.</p> <p>A revisão de 2017 introduziu uma integração mais estreita entre a gestão de riscos e a estratégia institucional, enfatizando a necessidade de alinhar os processos de risco com os objetivos estratégicos da organização.</p>
<b>INTOSAI Guias GOV 9100 e GOV 9130</b>	<p>Os guias da <i>Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores</i> (INTOSAI) fornecem normas para a implementação de sistemas de controle interno no setor público. O GOV 9100 enfatiza a importância de um ambiente de controle robusto e eficaz, enquanto o GOV 9130 detalha o papel da gestão de riscos na governança pública, destacando a necessidade de integrar práticas de controle e gestão de riscos no processo decisório e de supervisão das entidades públicas.</p>
<b>The IIA Modelo das Três Linhas (2020)</b>	<p>O Modelo das Três Linhas, do <i>The Institute of Internal Auditors</i> (IIA), estabelece uma estrutura clara para a definição de papéis e responsabilidades no gerenciamento de riscos e controles. Ele define as funções do órgão de governança, da gestão (1<sup>a</sup> e 2<sup>a</sup> Linhas) e da auditoria interna (3<sup>º</sup> Linha). Essa estrutura permite que cada instância atue de forma eficaz na mitigação e controle dos riscos.</p> <p>A versão de 2020 enfatiza a flexibilidade e a colaboração entre as linhas, fortalecendo a governança e aprimorando a eficácia da gestão de riscos.</p>

No Anexo I deste guia, estão detalhados os modelos referenciais, com as suas características, aplicações e a relevância de cada um para a gestão de riscos e controles internos no Ministério da Fazenda. Isso possibilita uma visão mais aprofundada sobre o assunto, contribuindo para o entendimento e o aperfeiçoamento das atividades relacionadas à gestão de riscos e controles internos.

## 3. MODELO DE GESTÃO INTEGRAL DE RISCOS

### 3.1. VISÃO GERAL

O **Modelo de Gestão Integral de Riscos (GIR) do Ministério da Fazenda** é uma abordagem estratégica, holística e customizada, desenvolvida para atender às necessidades específicas do Ministério. Seu objetivo central é integrar os diversos órgãos, os diferentes níveis organizacionais e os múltiplos tipos de riscos incorridos em um sistema coeso e coordenado de gestão de riscos.

Essa abordagem visa superar a tradicional gestão de riscos em silos, promovendo uma visão completa e estruturada dos riscos, de modo a garantir que todos eles, independentemente de sua origem ou natureza, sejam geridos de maneira alinhada aos objetivos institucionais. Isso possibilita decisões informadas (baseadas em evidências) e eficazes em todos os níveis hierárquicos.

O modelo incorpora diversas práticas modernas de gestão de riscos e controles, estimulando a estruturação de um sistema que relaciona objetivos, riscos e controles. Ao integrar a gestão de riscos aos processos estratégicos e operacionais da organização, assegura-se que os riscos sejam tratados de forma contínua e coordenada, apoiando a realização dos objetivos estratégicos e operacionais do Ministério.

A principal característica da GIR é a integração, ou seja, a capacidade de coordenar e gerenciar diferentes tipos de riscos (operacionais, financeiros/orçamentários, regulatórios, estratégicos, entre outros) em uma estrutura única e consolidada. Além disso, o modelo promove um enfoque multidisciplinar, envolvendo diversos órgãos e áreas do Ministério, de modo a garantir que todos os aspectos do risco sejam cobertos.

Outro aspecto fundamental do Modelo de Gestão Integral de Riscos é a flexibilidade que ele oferece. Essa adaptabilidade permite que o Ministério ajuste sua abordagem às particularidades dos diversos órgãos que o compõe, e às mudanças no ambiente interno e externo.

Além disso, há um foco na prevenção, incentivando a organização a se antecipar aos riscos, em vez de simplesmente reagir a eles. Tudo isso torna a gestão de riscos um processo dinâmico e alinhado com as prioridades e desafios do Ministério, reforçando a sua capacidade de responder de maneira ágil, responsável e coordenada aos riscos.

## 3.2. PILARES DO MODELO

A Gestão Integral de Riscos no Ministério da Fazenda é sustentada por 9 (nove) pilares que, quando aplicados de forma integrada e coerente, fortalecem a capacidade do Ministério e de seus órgãos na identificação, avaliação e gerenciamento eficaz dos riscos. São eles:

**Figura 4:** Pilares do Modelo Gestão Integral de Riscos do Ministério da Fazenda



Esses pilares juntos proporcionam um sistema de gestão de riscos mais robusto e eficiente, em que os riscos não são tratados de forma fragmentada, mas sim integrados, respeitando as particularidades de cada órgão e, ao mesmo tempo, assegurando que as ações tomadas estejam alinhadas à estratégia do ministério.

## I – Integração de Riscos

A integração de riscos consiste em centralizar e coordenar o gerenciamento de todos os tipos de riscos que impactam os objetivos institucionais do Ministério da Fazenda. Esse pilar tem como foco unificar a gestão de riscos estratégicos, operacionais, de conformidade, financeiros, de integridade e quaisquer outros que possam surgir, proporcionando uma visão holística e multidimensional das ameaças e desafios que o Ministério enfrenta.

Para que essa integração seja efetiva, cada tipologia de risco no âmbito institucional deve seguir um padrão de gestão de riscos, alinhado ao modelo central do Ministério. Isso assegura que todos os riscos passem pelas mesmas etapas de identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação, estabelecendo uma base comum para o entendimento e o gerenciamento de riscos em toda a organização.

Essa estrutura padronizada facilita a coesão nas práticas de gestão de riscos, assegurando que todos os processos de risco sigam diretrizes comuns, ao mesmo tempo que respeitam as especificidades de cada tipo de risco.

## II – Governança Colaborativa com Autonomia Local

A governança colaborativa preconiza que as diretrizes gerais de gestão de riscos e controles sejam definidas em nível ministerial, proporcionando um direcionamento claro e coeso. Essas diretrizes estabelecem um padrão de qualidade e melhores práticas que devem ser seguidas por todos os órgãos, assegurando o alinhamento da gestão de riscos aos objetivos estratégicos do Ministério.

No entanto, ao mesmo tempo, o modelo reconhece que cada órgão possui suas particularidades e desafios únicos, permitindo a adaptação das diretrizes conforme necessário. Isso cria uma estrutura equilibrada, em que as especificidades de cada órgão são respeitadas dentro de um arcabouço comum de gestão de riscos e controle interno.

Combinando governança colaborativa e autonomia, promove-se uma maior agilidade e precisão nas respostas aos riscos incorridos em todo o Ministério. Assim, é importante a adoção de mecanismos de comunicação eficientes e uma estrutura de governança robusta apoiada em comitês ou fóruns de riscos, assegurando o exercício da autonomia local dentro de uma estrutura coordenada e flexível, envolvendo todos os órgãos do Ministério.

## III – Papéis e Responsabilidades Claras e Compartilhadas

A Gestão Integral de Riscos requer uma estrutura organizacional moderna e bem definida, com papéis e responsabilidades claramente delimitados. Para isso, o modelo adota uma variação

da estrutura tradicional do Modelo das Três Linhas (The IIA), preservando sua essência e princípios fundamentais.

Assim, a estrutura de papéis e responsabilidades deve ser organizada da seguinte maneira para possibilitar uma gestão integral de riscos:

- ❑ **Corpo Administrativo** – corresponde ao órgão de direção da organização que tem a responsabilidade final pela gestão de riscos, cabendo-lhe determinar as estratégias, o apetite a risco, promover a cultura, exercer a supervisão e estabelecer estruturas e processos de governança, delegando essa gestão por meio dos diferentes Comitês constituídos.
- ❑ **Gestão**: a responsabilidade da gestão de atingir os objetivos organizacionais é das 1<sup>a</sup> e 2<sup>a</sup> Linhas.
  - **Primeira Linha**: comprehende as funções que gerenciam e tem propriedade sobre os riscos<sup>6</sup>. São chamados de **gestores de riscos**, constituídos pelos:
    - a) **Gestor Tomador de Riscos**: é a pessoa ou função responsável pelo gerenciamento de riscos associados a um determinado objeto de risco. Esse objeto pode ser um processo de trabalho, iniciativa, projeto, ação, unidade administrativa ou qualquer outro elemento específico dentro da organização. É ele quem toma o risco (tomada de decisão), por isso chamado tomador de risco, e é responsável pela identificação, avaliação, priorização, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos dos objetos de gestão de riscos sob sua responsabilidade.
    - b) **Gestor Especialista de Riscos**: é a pessoa ou função responsável por gerenciar um risco institucional específico ou conjunto de riscos dentro da sua área de responsabilidade.É ele quem coordena a gestão de um risco específico, sendo responsável pelo gerenciamento de riscos dentro de uma área ou categoria específica, fornecendo definições, orientação e conhecimentos especializados, auxiliando o tomador de risco na identificação e avaliação dos riscos e na implementação de medidas de tratamento.

Como exemplo, é comum que uma área de controle interno se concentre nos riscos de conformidade, enquanto o departamento de TI gerencia riscos de segurança cibernética e a área financeira gerencia riscos orçamentários.

---

6 Em que pese alguns considerarem funções especializadas de apoio (como RH, serviços de administração e construção) como papéis de segunda linha, o Modelo das Três Linhas considera que os papéis da primeira linha incluem tanto atividades de "front office" quanto de "back office", e que os papéis da segunda linha incluem atividades complementares focadas em assuntos tipicamente relacionados a riscos, controle e conformidade (Fonte: The IIA).

- **Segunda Linha:** corresponde às funções institucionais típicas de gestão de riscos, controles internos e conformidade, sendo responsáveis pela orientação, supervisão e assessoramento. Coordena e supervisiona a gestão de riscos em nível institucional, garantindo a conformidade e a integração dos riscos em toda a organização.
- **Auditoria Interna:** abrange a função de auditoria interna, responsável por fornecer garantia e aconselhamento independente e objetivo sobre a adequação e eficácia da governança, gerenciamento de riscos e de controles internos da gestão da organização, incluindo a forma de atuação da primeira e segunda linhas de defesa.

## IV – Alinhamento Estratégico

O Alinhamento Estratégico assegura que a gestão de riscos esteja diretamente integrada aos objetivos e prioridades da organização, permitindo que as decisões sobre riscos sejam tomadas de forma alinhada à missão, visão e valores institucionais. Esse pilar promove a integração entre as práticas de gestão de riscos e os objetivos estratégicos do Ministério e seus órgãos para que as decisões em todos os níveis e áreas sejam guiadas por uma visão estratégica comum.

Essa integração favorece uma gestão proativa, em que os riscos aos objetivos estratégicos são considerados na formulação e execução das estratégias institucionais. Dessa forma, o planejamento estratégico incorpora uma perspectiva de risco que orienta a tomada de decisão e ajusta recursos e esforços para focar nos riscos com maior potencial de impactar os resultados institucionais.

Outro aspecto fundamental é a definição do apetite a risco, que determina o nível de exposição ao risco que o Ministério está disposto a aceitar em prol de seus objetivos. Com o apetite a risco bem estabelecido, o Ministério pode orientar as decisões de gestão de riscos com clareza, ajustando a tolerância a cada tipo de risco conforme o impacto esperado sobre os objetivos estratégicos.

Ao integrar a gestão de riscos ao planejamento estratégico, a definição das estratégias e do apetite a risco, promove-se uma abordagem de gestão de riscos informada e orientada por objetivos, em que as ações de mitigação, prevenção e controle dos riscos são ajustadas de acordo com a sua relevância estratégica.

## V – Cultura Positiva de Riscos

A gestão integral de riscos deve apoiar uma cultura em que o risco seja gerenciado e comunicado em todos os níveis da instituição, incentivando os indivíduos a adotarem comportamentos de risco positivo.

A cultura de risco é um subconjunto da cultura organizacional de uma instituição e se refere ao sistema de crenças, valores e comportamentos compartilhados em toda a organização que moldam a atitude coletiva para gerenciar riscos e tomar decisões.

Uma cultura positiva para gerenciar riscos deve promover uma postura aberta e proativa ao risco que incentive a colaboração e o debate, e existe quando os gestores e servidores entendem os riscos enfrentados pela organização e tomam consistentemente decisões apropriadas baseadas em riscos.

Para que a gestão de riscos seja eficaz, ela precisa estar alinhada com os objetivos estratégicos da entidade e fazer parte da cultura organizacional, das políticas internas, da tomada de decisões e do comportamento individual.

A cultura positiva de riscos é moldada por diversos fatores que influenciam o comportamento das pessoas em relação à gestão de riscos. Por isso, é importante desenvolver a liderança pelo exemplo da Alta Administração, mensagens claras e diretas, bem como diretrizes contínuas, estabelecem expectativas sobre como os servidores devem perceber e gerenciar riscos.

Além disso, os incentivos oferecidos para comportamentos de gerenciamento de risco e as ações diárias dos servidores e gestores criam um ambiente em que a gestão de riscos é valorizada. A estratégia organizacional, a declaração de apetite a risco e as políticas internas também moldam essa cultura, estabelecendo limites e parâmetros para a aceitação de riscos.

Por fim, programas de educação e treinamento são fundamentais para reforçar a abordagem da organização em relação à gestão de riscos, contribuindo para uma cultura que favorece decisões fundamentadas e a colaboração no enfrentamento aos riscos.

## VI – Práticas e Metodologias Padronizadas

A padronização das práticas, metodologias e ferramentas é fundamental para assegurar consistência e qualidade da gestão de riscos. Esse pilar busca criar uma linguagem comum e uma estrutura metodológica que promova o entendimento dos riscos em todos os níveis, permitindo que diferentes órgãos operem com base nas mesmas diretrizes e práticas.

Essa padronização facilita a comunicação e comparação entre os riscos dos diversos órgãos e ajuda a gestão a ter uma visão clara da exposição geral ao risco.

O foco principal é a criação de uma base sólida e replicável para a gestão de riscos, em que todas as áreas do Ministério trabalhem de forma uniforme e harmônica. Para sua implementação, é necessário desenvolver uma arquitetura normativa comum, *templates* e formulários padronizados, além de ferramentas tecnológicas de apoio que assegurem o cumprimento das práticas definidas e o registro organizado de todas as atividades de gestão de riscos.

## VII – Integração de Sistemas e Dados

A Integração de sistemas e dados visa consolidar e harmonizar as informações e as ferramentas de tecnologia da informação utilizadas na gestão de riscos em toda a organização. Essa integração contribui para eliminar silos de informação, possibilitando que diferentes órgãos e unidades compartilhem dados relevantes, promovendo uma visão mais completa e precisa da exposição a riscos.

Um aspecto essencial dessa integração é a adoção de uma plataforma unificada, que centralize informações sobre riscos, controles e outros elementos chave em toda a organização, possibilitando a coleta, análise e disseminação de dados de forma eficiente.

Além disso, a padronização da arquitetura de dados, a integração entre diferentes sistemas e bases de dados, e a automação de processos relacionados à gestão de riscos são peças importantes que devem ser desenvolvidas para melhorar a qualidade das informações e aumentar a agilidade nas respostas a riscos e na tomada de decisão.

## VIII – Capacidade de Resposta e Resiliência

A Capacidade de Resposta e a Resiliência é fundamental para garantir que a instituição possa não apenas enfrentar crises e eventos adversos, mas também se recuperar rapidamente e aprender com eles.

Esse pilar valoriza uma cultura de prontidão e preparação, incentivando uma postura proativa não apenas para gerenciar os riscos previamente identificados, mas também para lidar com riscos emergentes e incidentes que possam escapar aos controles tradicionais.

Ao incorporar mecanismos de resposta dentro do modelo GIR, a organização deve alinhar suas políticas de resposta e recuperação com os princípios de governança de riscos, assegurando que todos os riscos – desde os operacionais aos estratégicos – sejam abordados de forma coesa.

Esse alinhamento permite que as ações de resposta sejam compatíveis com os objetivos estratégicos, facilitando uma recuperação ágil e eficaz que leve em consideração os efeitos cruzados de riscos interdependentes.

A criação de uma estrutura de resposta padronizada e de uma comunicação eficiente entre todos os órgãos e áreas, possibilita uma ação conjunta em situações de crise. Além disso, a elaboração de planos de contingência, protocolos de resposta a incidentes, o monitoramento e gestão de riscos emergentes e a implementação de estratégias que assegurem a continuidade das atividades essenciais são elementos importantes que sustentam a resiliência organizacional.

## IX – Revisão e Melhoria Contínua

O Modelo de Gestão Integral de Risco deve ser revisado regulamente e as melhorias decorrentes dessas revisões implementadas para assegurar a evolução e adequação contínua da gestão de riscos às necessidades organizacionais.

Um processo de revisão é importante para garantir que a estrutura, a aplicação e os controles de gerenciamento de riscos sejam relevantes, eficazes e abordem riscos emergentes e mudanças no contexto externo ou interno. Essas revisões devem ser realizadas periodicamente e ser informadas pela experiência e pelas lições aprendidas.

Essa revisão deve abranger: i) a verificação e o monitoramento regulares dos riscos nas decisões do cotidiano da instituição, em todos os níveis organizacionais; ii) a revisão gerencial dos processos de gestão; e iii) revisões independentes da estrutura e do sistema de gestão de riscos e controles internos.

A avaliação e revisão orienta se o modelo de gestão de riscos permanece consistente com os seus objetivos, garante que a estrutura de gestão de riscos é constantemente melhorada e que as boas práticas de gestão de riscos são reconhecidas e recompensadas. Estes mecanismos também proporcionam garantia à governança e alta administração sobre a efetividade da gestão de riscos e dos controles internos.

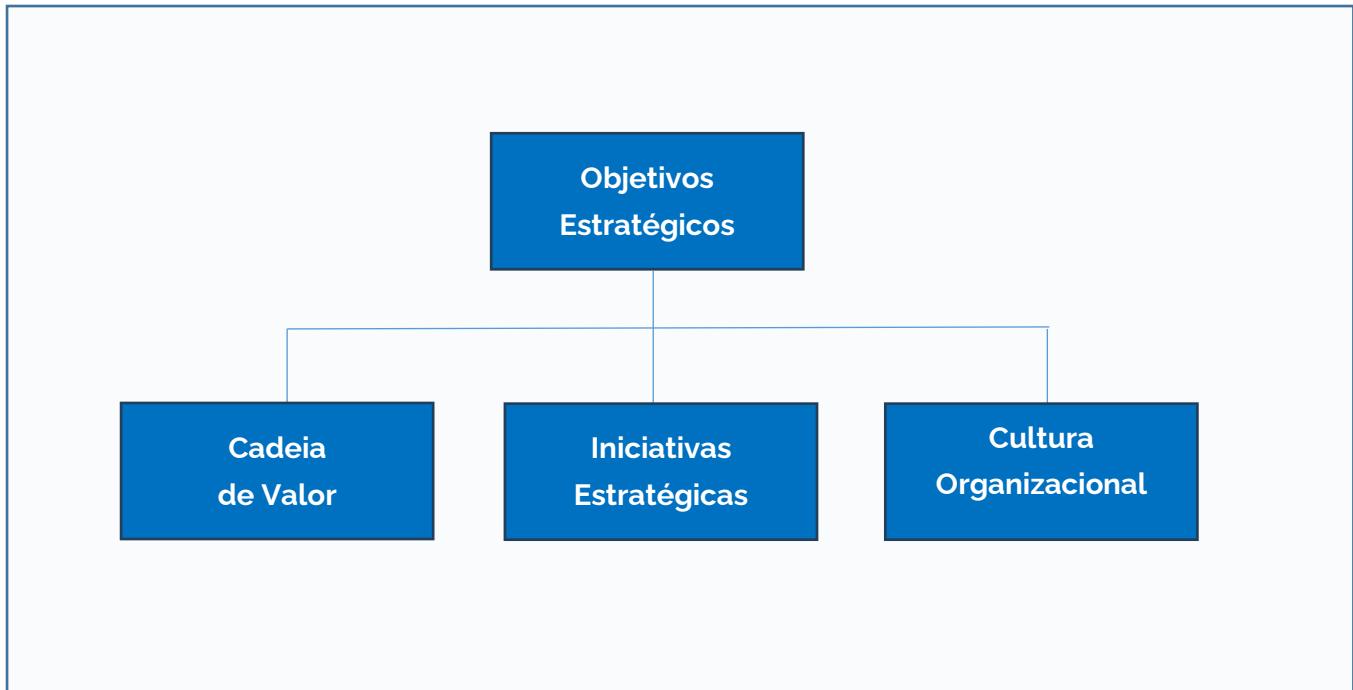
### 3.3. ATUAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS

O § 2º, do art. 3º, da Portaria MF nº 376/2024, dispõe que a gestão de riscos e controle interno deve alinhar-se aos modelos de governança corporativa e de gestão, à missão, à visão, ao planejamento estratégico e à cadeia de valor institucionalizados no âmbito do Ministério da Fazenda e de seus órgãos integrantes.

Portanto, a gestão integral de riscos precisa atuar a partir de uma visão abrangente, centrada nos objetivos organizacionais e alinhada às estratégias institucionais. Nesse sentido, o escopo de atuação e de implementação da gestão integral de riscos está delineado em quatro dimensões:

- ✓ **Riscos dos objetivos estratégicos:** ligados ao cumprimento das metas institucionais e as políticas públicas;
- ✓ **Riscos das iniciativas estratégicas:** vinculados aos projetos, medidas e ações voltados para a execução da estratégia;
- ✓ **Riscos da cadeia de valor:** relacionados aos processos organizacionais que sustentam as atividades e serviços prestados; e
- ✓ **Riscos da cultura organizacional:** que envolvem integridade, ética, transparência e outros valores e ativos fundamentais.

**Figura 5:** Dimensões de Atuação da Gestão Integral de Riscos no Ministério da Fazenda



Independentemente do objeto de gestão de riscos avaliado, todo o objeto está vinculado a um ou mais objetivo estratégico da organização. Isso assegura que a definição das prioridades da gestão está atrelada aos objetivos estratégicos do órgão.

## 3.4. COMPONENTES DO MODELO

Como visto, o Modelo de Gestão Integral de Riscos estabelece a filosofia e a abordagem geral do Ministério em relação à gestão de riscos e controles, garantindo uma visão holística e coordenada dos riscos incorridos pelo Ministério e seus órgãos integrantes.

O modelo é composto por três componentes fundamentais que proporcionam a estrutura, a dinâmica e a operacionalização necessária para assegurar uma gestão eficaz e integrada dos riscos. São eles: o Sistema de Gestão de Riscos, o Ciclo de Gestão de Riscos e o Processo de Gestão de Riscos.

O **Sistema de Gestão de Riscos**<sup>7</sup> estabelece a estrutura e os mecanismos necessários para a implementação e operacionalização da gestão integral de riscos em todo o Ministério. Ele compreende a governança, a estrutura organizacional, as políticas, processos, normas, métodos, procedimentos, ferramentas e tecnologias necessários para uma gestão sustentável e efetiva dos riscos incorridos, em todos os níveis da organização.

Por sua vez, o **Ciclo de Gestão de Riscos** é o conjunto de etapas sequenciais e contínuas que organiza e orienta a implementação da gestão de riscos e permitem que a gestão de riscos seja uma atividade dinâmica e cíclica dentro da organização. Ele garante que a gestão de riscos seja realizada de maneira contínua, repetitiva e controlada, promovendo o monitoramento e a revisão contínuos.

Esse ciclo é composto por cinco etapas: preparação, planejamento, execução, acompanhamento e reporte, e avaliação e revisão. A cada ciclo, a arquitetura, as práticas, as estratégias e as ações adotadas são aprimoradas, alinhando-as com as mudanças no ambiente de riscos e nas necessidades organizacionais.

Isso permite que a gestão de riscos responda de maneira proativa às mudanças no ambiente interno e externo, revisando constantemente suas políticas, estratégias e controles para mitigar riscos emergentes ou evolutivos. O ciclo é essencial para a manutenção da eficácia da gestão de riscos ao longo do tempo.

Por fim, o **Processo de Gestão de Riscos** operacionaliza a gestão de risco ao aplicar as atividades práticas realizadas para contextualizar, identificar, avaliar, priorizar, tratar, monitorar e comunicar os riscos, de forma estruturada e sistemática. Ele proporciona a execução direta

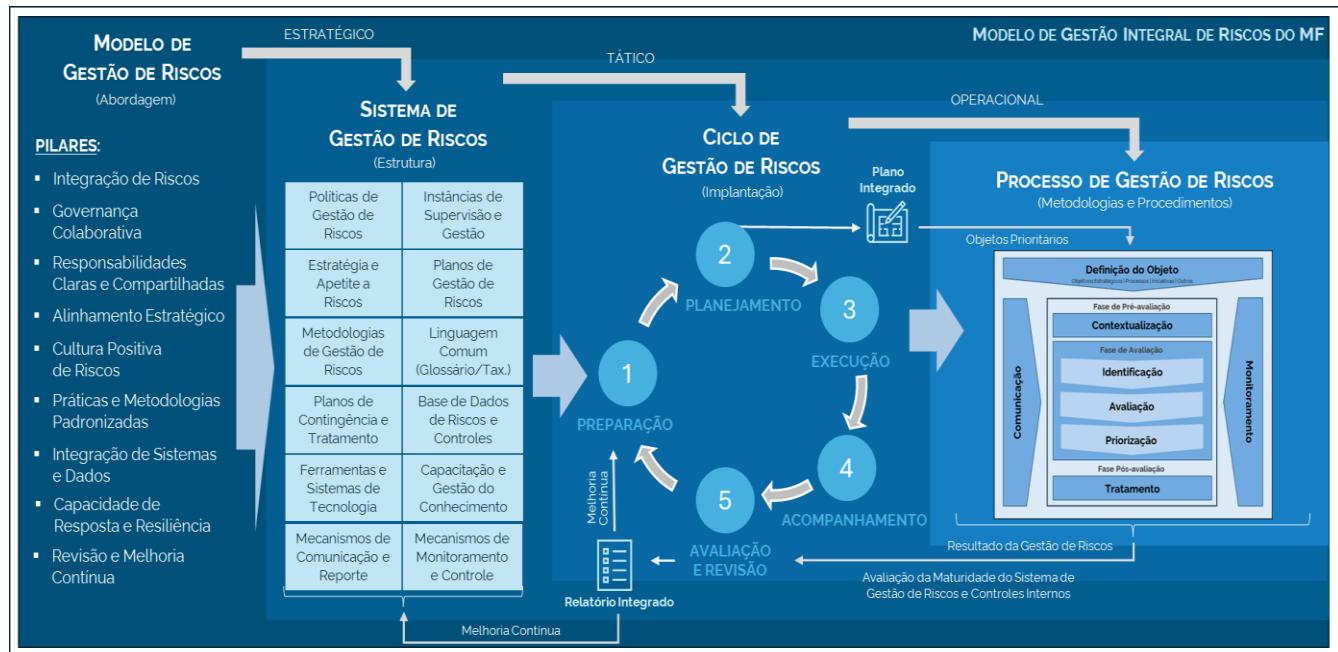
---

<sup>7</sup> No MF, o Sistema de Gestão de Riscos e o Sistema de Controle Interno foram estruturados de forma integrada dando lugar ao **Sistema de Gestão de Riscos e Controle Interno do Ministério da Fazenda**, conforme disposto na Portaria MF nº 376/2024.

das ações de gestão de riscos no dia a dia, tanto em níveis operacionais quanto táticos, e garante que as decisões estratégicas sejam refletidas em atividades concretas e mensuráveis.

A Figura abaixo apresenta relação do Modelo de Gestão Integral de Risco e seus componentes:

**Figura 6:** Relação entre o Modelo de Gestão Integral de Risco (GIR) e seus Componentes



Em suma, o Sistema de Gestão de Riscos é a estrutura que sustenta e orienta o ciclo e o processo de gestão de riscos. O Ciclo de Gestão de Riscos proporciona o fluxo contínuo de atividades que garantem a execução e revisão do processo de gestão de riscos. O Processo de Gestão de Riscos é a parte prática e operacional que acontece dentro do ciclo e conta com o suporte do sistema.

Esses três elementos, ao atuarem juntos, garantem que o Modelo de Gestão Integral de Riscos funcione de forma eficaz e coordenada, alinhando a estratégia organizacional com a prática operacional, promovendo a integração entre diferentes órgãos e tipos de riscos, e assegurando uma abordagem robusta, contínua e adaptativa à gestão de riscos no Ministério da Fazenda.

A seguir, são detalhados o que cada um desses componentes representa, suas características, e como eles estão interligados para formar uma estrutura sólida e funcional de gestão de riscos.

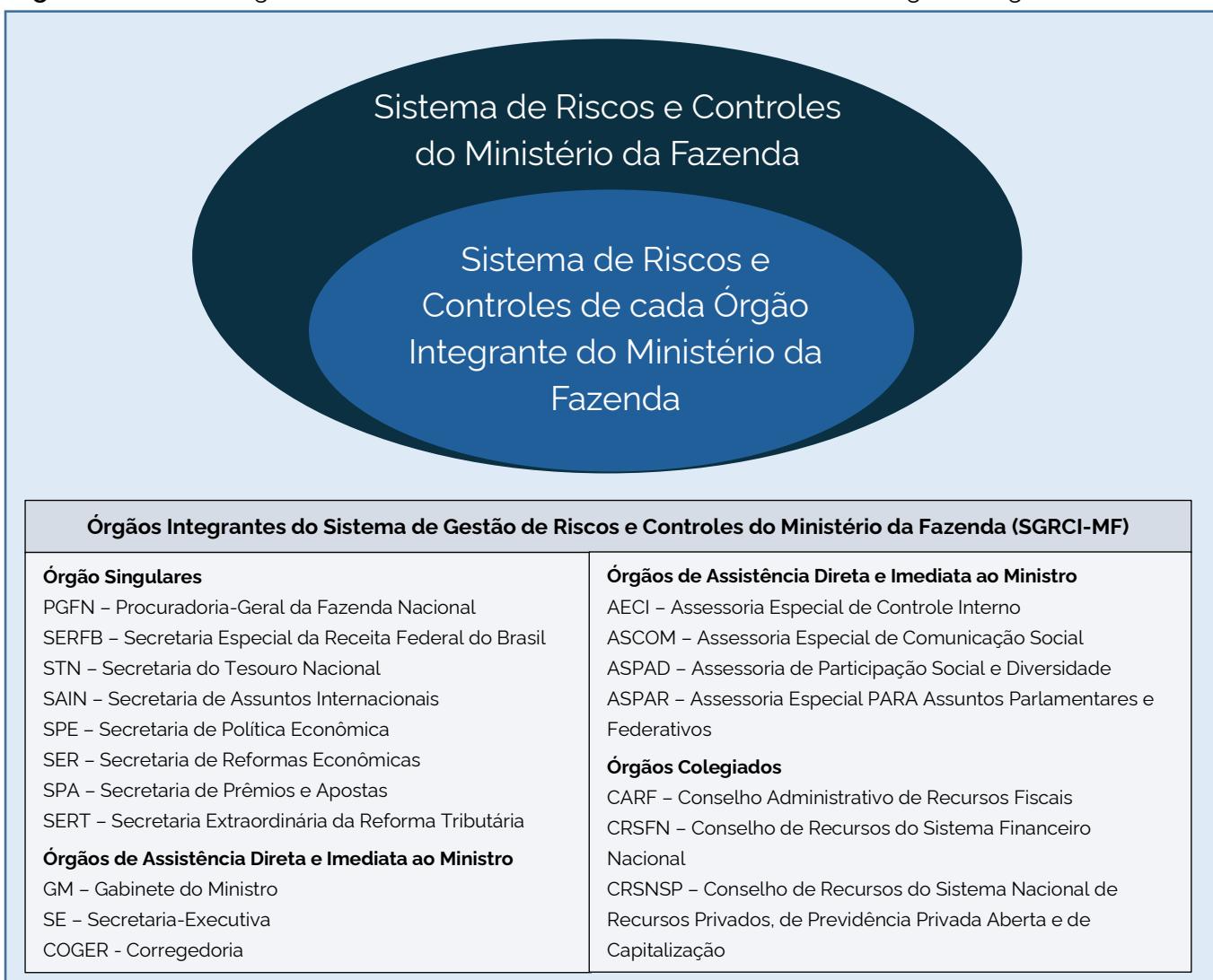
## 4. SISTEMA DE GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES

### 4.1. DEFINIÇÃO

○ **Sistema de Gestão de Riscos e Controle Interno do Ministério da Fazenda (SGRCI-MF)**, instituído por meio da [Portaria MF nº 376, de 20 de março de 2024](#), consiste no conjunto de elementos interligados de governança e de gestão que suportam a concepção, implementação, avaliação, monitoramento, aprimoramento e integração da gestão de riscos e controle interno em todo o Ministério.

Integram-se ao SGRCI-MF os sistemas de gestão de riscos e controles dos órgãos de assistência direta e imediata ao Ministro de Estado, dos órgãos específicos singulares que compõem o MF e dos órgãos colegiados componentes<sup>8</sup>. A Figura abaixo ilustra essa conexão entre os sistemas e apresenta os órgãos integrantes do SGRCI.

**Figura 7:** Sistema Integrado de Gestão de Riscos e Controles do MF e de seus Órgãos Integrantes



<sup>8</sup> Portaria SE/MF nº 892, de 3 junho de 2024.

Cada órgão do Ministério detém autonomia para estruturar seu Sistema Individual de Gestão de Riscos e de Controle Interno, de acordo com o seu perfil de riscos, operações, características e necessidades.

## 4.2. ESTRUTURA

O Sistema de Gestão de Riscos e Controle Interno do Ministério da Fazenda é estruturado para assegurar a gestão abrangente e eficiente de riscos em todos os níveis institucionais. Além dos componentes básicos estabelecidos na Portaria MF nº 376/2024<sup>9</sup>, outros elementos, considerados fundamentais, foram incorporados ao Sistema para fortalecer sua eficácia e alcance. A Figura abaixo apresenta os 12 (doze) elementos que compõem o SGRCI-MF:

**Figura 8:** Elementos do Sistema de Gestão de Riscos e Controle Interno do Ministério da Fazenda



<sup>9</sup> Art. 3º, § 1º, da Portaria MF nº 376, de 20 de março de 2023

## 4.2.1. Políticas de Gestão de Riscos

As Políticas estabelecem as intenções e direção geral relacionadas à gestão de riscos e aos controles internos, com o objetivo de garantir uma atuação eficaz, integrada e coordenada em todo o âmbito ministerial, orientando as ações de todos os seus órgãos e unidades. Funcionam como desdobramento da missão, visão e valores do Ministério e visam direcionar a consecução de seus objetivos.

O Ministério possui uma Política Geral que serve como documento central para orientar o comportamento organizacional em relação aos riscos e controles no âmbito ministerial.

A Política Geral de Gestão de Riscos e Controle Interno do Ministério da Fazenda, estabelecida pela [Portaria MF nº 376, de 20 de março de 2024](#), define as intenções, os objetivos, os princípios, as diretrizes, o processo de gestão de riscos, as instâncias de governança, as competências e as responsabilidades em todo o Ministério.

A observância dessa Política é obrigatória para todos os órgãos de assistência direta ao Ministro de Estado, órgãos específicos singulares e colegiados representados no Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno (CGRCI), bem como todos os agentes públicos que desempenhem atividades no Ministério e seus órgãos integrantes.

Os demais órgãos colegiados e as entidades vinculadas ao Ministério da Fazenda, embora não sejam obrigadas a cumprir essa política de forma rígida, são encorajadas a alinhar seus sistemas de gerenciamento de riscos com ela, adotando-a como uma boa prática de governança e gestão.

Além da Política Geral, o Ministério pode adotar Políticas Específicas de Gestão de Riscos para lidar com tipos ou categorias de risco que demandam maior especialização ou que apresentam desafios particulares. Essas políticas complementam a política geral, oferecendo diretrizes e orientações adaptadas às características de determinados riscos, como riscos de segurança da informação, riscos de conformidade etc.

Cada órgão do Ministério detém a autonomia para desenvolver suas próprias políticas de gestão de riscos e de controles internos, devendo observar as disposições da Portaria MF nº 376/2024. Essas políticas internas podem abordar riscos específicos à realidade de cada órgão, respeitando as diretrizes gerais do Ministério e as boas práticas de governança de riscos.

Dessa forma, além de promover uma gestão de riscos integrada e coordenada, o Ministério possibilita que cada órgão ajuste sua política de gestão de riscos às suas particularidades operacionais, fortalecendo a governança e garantindo que os riscos sejam geridos de maneira eficaz em todos os níveis da instituição.

## 4.2.2. Instâncias de Supervisão e Gestão

A Gestão Integral de Riscos é suportada por uma estrutura organizacional robusta, com papéis e responsabilidades claramente definidas dentro da organização e, como visto, segue um modelo de gestão adaptado do Modelo das Três Linhas, desenvolvido pelo Instituto dos Auditores Internos (The IIA).

De acordo com essa estrutura e a Política Geral de Gestão de Riscos e Controle Interno do Ministério da Fazenda, as instâncias responsáveis pelo Sistema de Gestão de Riscos e Controles Internos do Ministério da Fazenda (SGRCI/MF) estão organizadas da seguinte forma:

**Figura 9:** Instâncias de Gestão de Riscos e Controles no Ministério da Fazenda (Visão Modelo das Três Linhas)



- **Comitê Estratégico de Governança e Gestão (CEG)** – composto pela Alta Administração do Ministério da Fazenda, sendo responsável por definir estratégias institucionais e diretrizes estratégicas transversais sobre gestão de riscos e controle interno para todo o Ministério;
- **Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno (CGRCI)** – composto por servidores de nível de direção com conhecimento em gestão de riscos, controles e conformidade, sendo responsável por coordenar a implementação das estratégias e o funcionamento da gestão de riscos e controle interno no Ministério, bem como a supervisão e a integração entre as instâncias do SGRCI-MF;
- **Assessoria Especial de Controle Interno (AECI)** – é responsável por prestar apoio técnico nos temas afetos a risco, controle e conformidade para o Ministério da Fazenda,

bem como por auxiliar na coordenação, interlocução, orientação, supervisão, monitoramento e implementação da gestão de riscos e controle interno;

- **Unidade Organizacional (UO)** – representada pela alta administração de cada órgão, sendo responsável por garantir que as instâncias de gestão operacional cumpram os direcionamentos organizacionais estabelecidos nos planos, políticas e objetivos para a gestão de riscos e controle interno do Ministério.
- **Unidades Setoriais de Riscos e Controle Interno (USRCI)** - são responsáveis pelas funções relativas ao assessoramento, à coordenação, à supervisão e ao monitoramento das atividades de gerenciamento de riscos e controles internos executadas no âmbito da unidade organizacional a que se vincula. Isto é, são a 2<sup>a</sup> Linha de Asseguração do órgão individual; e
- **Gestor de Risco (GR)** - são os responsáveis pelo controle interno da gestão e pelo gerenciamento do risco em primeira linha, desenvolvidos nos níveis estratégico, tático ou operacional de cada unidade organizacional do Ministério. São 1<sup>a</sup> Linha de Asseguração, constituídos pelas seguintes funções:
  - **Gestores Tomadores de Riscos**: são responsáveis pelo gerenciamento de riscos associados a um determinado objeto de risco, sendo responsável pela execução do processo de gestão de riscos dos objetos sob sua responsabilidade; e
  - **Gestores Especialistas de Riscos**<sup>10</sup>: são responsáveis por coordenar a gestão de risco institucional específico ou conjunto de riscos dentro da sua área de responsabilidade, fornecendo definições, orientação e conhecimentos especializados, auxiliando o tomador de risco na identificação e avaliação dos riscos e na implementação de medidas de tratamento.

A 3<sup>a</sup> Linha de Asseguração, que se refere a auditoria interna, no âmbito da Administração Pública federal esta função é de responsabilidade do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União – CGU.

As competências e responsabilidades de cada instância e função serão detalhadas no **Anexo II – Papéis e Responsabilidades pela Gestão de Riscos e Controles Internos**.

#### 4.2.3. Estratégia e Apetite a Riscos

Esse componente refere-se à arquitetura estratégica de riscos, que compreende um conjunto de instrumentos que buscam alinhar a gestão de riscos aos objetivos estratégicos do Ministério. É composto pela definição de estratégias claras para o gerenciamento e tratamento

---

<sup>10</sup> O gestor especialista de risco pode figurar como gestor tomador de risco nos objetos (processos, projetos etc) sob sua responsabilidade.

dos riscos, pela estipulação do apetite a riscos e pelo desenvolvimento de diretrizes que norteiem a tomada de decisões e a implementação de ações.

A Estratégia de Riscos serve como guia para a identificação, avaliação, tratamento e monitoramento de riscos, estabelecendo parâmetros para que as ações estejam em conformidade com os interesses estratégicos. Dentro dessa estratégia, o Ministério adota uma matriz de riscos única, padronizando a análise e classificação dos riscos de acordo com sua probabilidade e impacto. Essa matriz permite que os gestores tenham uma visão abrangente dos riscos, facilitando a comparabilidade e a priorização das ações.

O Apetite a Riscos é outro instrumento central desse componente, representando o nível de risco que a organização está disposta a aceitar para alcançar seus objetivos. Ele é formalizado em uma declaração de apetite a riscos, documento que orienta todos os níveis organizacionais quanto aos limites aceitáveis de exposição. Essa definição contribui para que as decisões, tanto estratégicas quanto operacionais, reflitam uma abordagem equilibrada entre as oportunidades e as ameaças identificadas.

Para complementar essa arquitetura, a organização define opções de tratamento de riscos para que os gestores escolham as ações mais apropriadas para reduzir, transferir, evitar ou aceitar os riscos, dependendo de sua criticidade e relação com o apetite a riscos. Além disso, são estabelecidos prazos de implementação das ações de mitigação, o que garante que as medidas corretivas sejam adotadas de forma oportuna e alinhada ao apetite a riscos.

Compete ao Comitê Estratégico de Governança e Gestão (CEG) aprovar as estratégias e a Declaração de Apetite a Riscos do Ministério da Fazenda (DAR-MF), garantindo que esteja alinhada aos objetivos estratégicos e ao interesse público.

Os órgãos que integram o Sistema de Gestão de Riscos e Controle Internos (SGRCI-MF) também devem elaborar suas próprias Declarações de Apetite a Riscos, observada a DAR do Ministério.

O *framework* e as orientações para a elaboração da Declaração de Apetite a Risco (DAR) serão consolidados no **Guia Metodológico de Declaração de Apetite a Riscos**, que será oportunamente aprovado em ato próprio pelo Comitê de Gestão de Risco e Controles Internos (CGRCI-MF), abrangendo todo o Ministério.

Por fim, é importante que as estratégias e o apetite a riscos sejam continuamente revisados para assegurar que estejam sempre atualizados em relação a mudanças no ambiente interno e externo da organização, bem como às expectativas das partes interessadas.

#### 4.2.4. Metodologias de Gestão de Riscos

As metodologias de gestão de riscos são componentes essenciais de um Sistema de Gestão de Riscos, pois estabelecem as diretrizes, etapas e práticas que devem ser seguidas para identificar, avaliar, tratar e monitorar os riscos em uma organização. Essas metodologias fornecem um caminho estruturado para a execução consistente e eficaz da gestão de riscos, garantindo que todos os envolvidos utilizem abordagens padronizadas, independentemente do órgão, área ou do tipo de risco.

No Ministério da Fazenda, foi desenvolvida uma metodologia padrão que contempla todas as etapas do processo de gestão de riscos, desde a identificação e avaliação dos riscos até o monitoramento e revisão contínua. Essa metodologia padrão serve como base para todas as ações de gestão de riscos no âmbito do Ministério, garantindo uniformidade nos processos e a adoção de boas práticas.

A Metodologia Padrão de Gestão de Riscos e Controles Internos do Ministério da Fazenda adota, com adaptações, a estrutura de processo de gestão de riscos definidos na norma ISO 31000:2018 que oferecem suporte ao gerenciamento dos riscos e auxiliam a criação de uma estrutura de gestão de riscos.

A estrutura básica da metodologia será apresentada no capítulo 6 - Processo de Gestão de Riscos. O detalhamento e aplicação dessa metodologia serão abordados nos guias metodológicos específicos.

Complementarmente, outros documentos institucionais, normas, métodos, manuais e procedimentos que se fizerem necessários serão integrados à Metodologia Padrão de Gestão de Riscos e Controles Internos do Ministério da Fazenda, garantindo que as práticas adotadas estejam sempre alinhadas às melhores referências e adaptadas às especificidades do Ministério e seus órgãos.

#### 4.2.5. Plano de Gestão de Riscos

O Plano de Gestão de Riscos (PGR) é um documento estratégico-operacional que consolida em um único instrumento as ações de gestão de riscos e controles a serem desenvolvidas pela instituição em um determinado período, alinhado ao Plano Estratégico Institucional. Visa direcionar a implantação e a operacionalização da gestão de riscos e controles em cumprimento às diretrizes e estratégias estabelecidas no planejamento estratégico, nas políticas e determinações da Alta Administração.

O documento contempla ações de curto prazo, como por exemplo as avaliações de risco e controle que objetivam aumento da eficiência e eficácia (entrega de valor), e ações estruturantes com duração de médio e longo prazo, que objetivam criar valor para a

perenidade e sustentabilidade da organização por meio da gestão de riscos e dos controles internos da gestão.

O instrumento conecta as ações de gestão de riscos e controles aos objetivos e elementos (programas, processos, projetos, produtos, atividades, ativos) críticos da organização, de modo a priorizá-las de acordo com a estratégia organizacional.

O Plano possui periodicidade alinhada ao ciclo do Plano Estratégico Institucional, podendo ser revisado anualmente ou sempre que houver necessidade de ajustes nos trabalhos e ações programadas.

Todos os órgãos abrangidos pela Política Geral de Gestão de Riscos e Controle Interno (Portaria MF nº 376/2024) precisam elaborar seus Planos de Gestão de Riscos, que deverão ser aprovados pela sua Alta Administração ou pelo seu órgão de governança, conforme a estrutura organizacional.

Os planos individuais de cada órgão serão consolidados no Plano Integrado de Gestão de Riscos do Ministério da Fazenda, observada a abrangência da ação e o impacto nos objetivos estratégicos e na missão do Ministério.

O Plano de Gestão de Riscos (PGR) deve incluir, no mínimo, os seguintes elementos:

- Abordagem de gestão de riscos e controles;
- Critérios de Risco;
- Cronograma do ciclo de trabalho para o exercício;
- Definição do escopo de atuação;
- Relação dos Objetos prioritários;
- Plano de Comunicação; e
- Plano de Capacitação em Gestão de Riscos e Controles.

Em resumo, o PGR é uma ferramenta fundamental de planejamento e controle para a gestão de riscos do Ministério, garantindo que o trabalho seja direcionado para as áreas mais críticas e que apoie a melhoria contínua dos processos e controles internos.

O modelo e as orientações para elaboração do Plano de Gestão de Riscos serão divulgados pelo Comitê de Gestão de Risco e Controles Internos (CGRCI-MF).

#### 4.2.6. Linguagem Comum

A Linguagem Comum refere-se ao conjunto de instrumentos utilizados pelo Ministério para padronizar os termos, definições, classificações e demais elementos relacionados à gestão de riscos e controles. Esse componente busca criar uma base compartilhada de entendimento,

que permite a todos os servidores e as partes interessadas se referirem a riscos e controles de maneira uniforme, facilitando a comunicação, a compreensão e a colaboração.

Os instrumentos utilizados englobam a adoção de um glossário padrão de termos, uma taxonomia de riscos e outras ferramentas comuns, que juntos estruturam uma linguagem clara e unificada para a identificação, avaliação, tratamento e monitoramento de riscos e controles.

O Glossário de Termos Comuns de Riscos e Controles do Ministério da Fazenda é um instrumento que compila e define os principais conceitos, terminologias e expressões utilizadas na gestão de riscos e controles no âmbito do Ministério. Ao padronizar o vocabulário, o Glossário promove clareza e consistência, permitindo que todos os envolvidos compreendam e utilizem os termos de forma alinhada, independentemente do seu nível de experiência ou da sua área de atuação. O Glossário está disponível na [página do Ministério da Fazenda](#).

A Taxonomia de Riscos e Controles organiza os diferentes tipos de risco, suas causas, consequências, controles e outros elementos principais de hierarquia de dados em categorias lógicas e padronizadas, o que ajuda a tornar a identificação e o entendimento dos riscos mais preciso.

A padronização de outros elementos comuns, como a matriz de risco, facilita a compreensão e a análise comparativa entre diferentes riscos, assegura que todos na organização utilizem os mesmos parâmetros para avaliar riscos, o que torna o processo de tomada de decisão mais transparente e consistente.

Para que esse a linguagem comum seja incorporada, deve-se promover capacitação e treinamentos regulares, assegurando que todos os colaboradores compreendam e apliquem corretamente os conceitos, classificações e instrumentos.

Por fim, é importante que esses elementos sejam atualizados periodicamente para refletir novas práticas, mudanças regulatórias e a evolução dos riscos enfrentados pela organização. Uma linguagem comum não só evita interpretações ambíguas, mas também promove uma gestão de riscos mais eficiente e integrada.

#### 4.2.7. Planos de Tratamento e Contingência

Os Planos de Tratamento e Contingência definem as estratégias e ações que devem ser implementadas para mitigar os riscos, além de estabelecer diretrizes claras para a resposta a situações imprevistas ou emergenciais que possam impactar as operações do Ministério. Por meio dessa abordagem, os planos garantem que todos os envolvidos na gestão de riscos tenham acesso a diretrizes padronizadas, o que facilita a execução de ações em tempo hábil e com eficácia.

Uma das características desse componente é a sua clareza e objetividade, permitindo que as informações sobre as ações a serem tomadas, os responsáveis pela execução e os prazos para implementação sejam facilmente compreendidas. Além disso, esses planos devem ser flexíveis o suficiente para se adaptarem às circunstâncias em constante mudança do ambiente organizacional, garantindo que a gestão de riscos permaneça relevante e eficaz. O alinhamento estratégico é igualmente crucial, pois os planos devem apoiar os objetivos do Ministério, assegurando que a mitigação de riscos não comprometa as metas organizacionais.

Os artefatos gerados a partir dos Planos de Tratamento e Contingência incluem documentos de planejamento detalhados sobre os riscos identificados e as ações a serem tomadas. Também são criados protocolos de ação que orientam a equipe sobre como responder a eventos adversos, além de relatórios que registram a revisão periódica dos planos. Essa documentação não apenas contribui para a eficácia da gestão de riscos, mas também promove a responsabilidade e o envolvimento de todos os colaboradores, essencial para uma gestão de riscos bem-sucedida.

A contribuição dos Planos de Tratamento e Contingência para a gestão integral de riscos é significativa, pois garante que a organização não apenas identifique e avalie os riscos, mas também tenha estratégias claras para lidar com eles. Essa abordagem proativa fortalece a resiliência organizacional, permitindo uma resposta rápida a situações adversas, minimizando impactos negativos e promovendo um ciclo de melhoria contínua na gestão de riscos. Dessa forma, os planos asseguram que a gestão de riscos esteja sempre alinhada aos objetivos estratégicos do Ministério, permitindo que a liderança tome decisões informadas e estratégicas em face de desafios, solidificando a cultura de gestão de riscos na organização.

#### 4.2.8. Base de Dados de Riscos

A integração completa e eficaz de riscos é difícil de ser implementada sem a existência de uma base de riscos estruturada. A Base de Riscos consiste em um repositório organizado e atualizado de todas as informações relevantes sobre os riscos identificados na organização, seus controles associados, e o histórico de eventos relacionados (incidentes e perdas).

A integração com a base contábil do Ministério é um ponto crucial, pois permite que a Base de Riscos funcione como uma base gerencial abrangente, na qual dados financeiros e não financeiros podem ser comparados e analisados de forma complementar. Além disso, outras bases, como a de compliance e a de ouvidoria, podem ser conectadas, oferecendo uma visão mais ampla dos riscos.

Esse modelo facilita a análise detalhada das causas e motivos de materialização dos eventos de risco, permitindo que as ações e controles implementados sejam mais efetivos. Além disso, a captura dos incidentes e das perdas incorridas possibilita uma melhor acurácia na avaliação de

riscos, uma vez que dados quantitativos poderão ser utilizados para alimentar análises baseadas em métodos estatísticos, permitindo uma avaliação mais robusta e fundamentada dos riscos.

O Ministério da Fazenda está desenvolvendo sua própria Base Integrada de Riscos, que centralizará dados de riscos, incidentes e perdas em um único ambiente. Essa base integrará a Plataforma Integrada de Gestão de Riscos e Controles Internos do MF, o que aprimorará a capacidade de análise, monitoramento e a tomada de decisões baseada em dados.

A construção da base de dados de riscos está sob responsabilidade do Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno, dentro do Programa FAZ GRCI.

#### 4.2.9. Ferramentas e Sistemas de Tecnologia

As Ferramentas e Sistemas de Tecnologias oferecem suporte as diversas atividades relacionadas gestão de riscos e controles. Eles promovem a automação de processos, centralização de dados e integração com outros sistemas da organização, permitindo que os gestores tomem decisões baseadas em evidências e alinhadas aos objetivos estratégicos da organização.

O principal instrumento desse componente é a implantação de uma solução centralizada de TI para gestão de riscos, controles internos, conformidade e integridade em todo o Ministério. Essa solução busca integrar as diversas funções e áreas do Ministério, permitindo o compartilhamento ágil e eficaz de informações. Isso reduz a duplicidade de esforços e possibilita que todos os órgãos tenham acesso a dados atualizados e relevantes.

Além disso, o emprego de ferramentas de análise de dados, como *business intelligence* e painéis e relatórios interativos, permite que os gestores acessem informações relevantes de forma dinâmica e visual.

Outro ponto importante é o uso de tecnologias avançadas, como inteligência artificial e machine learning, que podem auxiliar a identificar riscos de forma mais eficiente e aumentar a capacidade em antecipar cenários e responder de maneira mais ágil e eficaz.

Essas ferramentas e soluções, juntamente com outras inovações que poderão ser implementadas no futuro, fortalecem a capacidade do Ministério de gerir riscos de forma integrada, assim como a sinergia entre os diferentes órgãos, promovendo uma cultura de colaboração e compartilhamento de informações que é essencial para a eficácia na gestão de riscos.

#### 4.2.10. Capacitação e Gestão do Conhecimento

A Capacitação e a Gestão do Conhecimento são fundamentais para garantir que todos os colaboradores do Ministério possuam o conhecimento e as habilidades necessárias para

gerenciar riscos e implementar controles de forma eficaz. Além disso, é importante promover programas e ações que assegurem que todos os servidores compreendam a importância da identificação, avaliação e mitigação de riscos, promovendo uma cultura organizacional onde a gestão de riscos é vista como uma responsabilidade coletiva.

A conscientização e a capacitação são essenciais para assegurar que todos os níveis da organização estejam alinhados aos objetivos estratégicos e possam atuar de forma proativa diante dos desafios.

Para aprimorar a conscientização e capacitação, o Ministério considera a implementação de programas e treinamentos regulares que abordem temas afetos a gestão de riscos, controles internos e conformidade. Essas ações são projetadas para fornecer aos colaboradores o conhecimento e as habilidades necessárias para lidar efetivamente com os riscos em suas atividades diárias.

Adicionalmente, a promoção de campanhas de sensibilização e eventos, como seminários e palestras, complementam a disseminação de boas práticas e lições aprendidas na gestão de riscos. Esses eventos promovem o diálogo e a troca de experiências entre os servidores, reforçando a importância do trabalho em equipe na mitigação de riscos e na construção de um ambiente organizacional mais colaborativo.

Outro instrumento importante é a construção da Base de Conhecimento em Gestão de Riscos e Controles que funciona como um repositório central que reúne materiais, documentos e recursos que oferecem orientação e consistência para a gestão de riscos em toda a organização.

A implementação de ferramentas de avaliação é essencial para medir a eficácia das ações de capacitação e o nível de conhecimento. Esses instrumentos permitem captar a percepção dos colaboradores e identificar áreas que necessitam de melhorias. A análise dessas informações auxilia no aprimoramento contínuo, garantindo que as iniciativas adotadas atendam às necessidades dos servidores e fortaleçam a cultura de gestão de riscos em todo o Ministério.

#### 4.2.11. Mecanismos de Comunicação e Reporte

Os Mecanismos de Comunicação e Reporte asseguram que as informações sobre riscos e controles sejam transmitidas de forma clara, acessível e eficaz entre todos os níveis do Ministério, bem como que as partes interessadas recebam as informações necessárias em tempo hábil, permitindo que tomem decisões informadas e em linha com os objetivos estratégicos.

Um desses mecanismos adotados são os relatórios de riscos e controle, que fornecem uma visão abrangente da situação atual dos riscos identificados, sua criticidade e as medidas de

tratamento em vigor. A elaboração regular desses relatórios, possibilita que os tomadores de decisão tenham acesso a informações atualizadas.

Além disso, os painéis gerenciais (dashboards) oferecem informações visuais e detalhadas sobre os riscos e a situação dos controles, permitindo uma comunicação e reporte mais dinâmico e eficiente.

Complementarmente, outros instrumentos como sites, boletins e canais de comunicação podem ser desenvolvidos e utilizados para informar os colaboradores sobre atualizações, eventos e boas práticas relacionadas à gestão de riscos, contribuindo para a conscientização e engajamento de todos os servidores.

Por fim, a implementação de ferramentas de feedback, como pesquisas de percepção e formulários eletrônicos, ajuda a capturar a percepção dos colaboradores sobre a eficácia dos mecanismos de comunicação e reporte, bem como de toda a gestão integral de riscos.

#### 4.2.12. Mecanismos de Monitoramento e Controle

Os Mecanismos de Monitoramento e Controle dos riscos objetivam acompanhar continuamente os riscos e mantê-los dentro do apetite a riscos do Ministério. Ademais, esses mecanismos possibilitam identificar e responder às mudanças nas condições/fatores de risco, assegurando que as medidas de controle implementadas permaneçam eficazes e alinhadas às metas organizacionais.

O uso de Indicadores Chave de Risco (ICR) ou de Controle (ICC) fornece informações objetivas sobre o comportamento dos riscos ao longo do tempo, facilitando a identificação de variações que possam indicar novas exposições ou riscos emergentes.

A atualização regular desses indicadores permite que gestores tomem decisões proativas para ajustar as estratégias de tratamento, se necessário. Para orientar a construção, manutenção e monitoramento de indicadores, o Ministério disponibilizará um **Guia Metodológico de Elaboração de Indicadores**, proporcionando qualidade e efetividade na utilização desses instrumentos.

Outro instrumento de monitoramento a ser implantado é a realização de avaliações e revisões periódicas dos riscos e controles, essenciais para verificar se houve alteração na exposição ao risco e se os controles continuam funcionando como esperado.

Para ampliar a capacidade de monitoramento, a implementação de painéis de monitoramento abrangentes possibilita acompanhar múltiplos atributos de gestão de riscos e controles, como a criticidade dos riscos, o status das ações corretivas e os desvios em relação aos indicadores preestabelecidos. Esses painéis proporcionam uma visão centralizada e detalhada do ambiente de riscos e dos controles internos do Ministério e seus órgãos.

## 5. CICLO DE GESTÃO DE RISCOS

Enquanto o SGRCI representa a estrutura organizacional, as políticas, os processos e as ferramentas utilizadas para gerenciar riscos, o ciclo descreve como essa gestão é aplicada de maneira contínua e dinâmica. Ele se baseia no princípio da melhoria contínua e da adaptação, garantindo que a organização esteja preparada para enfrentar e mitigar riscos, ajustando suas estratégias conforme as novas informações, as mudanças no ambiente e as lições aprendidas.

O Ciclo de Gestão de Riscos envolve um conjunto de etapas e atividades interconectadas, orientadas a resultados, que possibilitam uma abordagem holística e coordenada para a gestão dos riscos incorridos pelo Ministério da Fazenda e seus órgãos. Foi estruturado com base nos modelos de sistema de gestão, em especial o ciclo PDCA (Planejar, Executar, Checar, Agir).

O Ciclo é estruturado em cinco etapas, que visam garantir que os riscos sejam gerenciados de maneira eficiente e eficaz ao longo do tempo. Essas etapas são: Preparação, Planejamento, Execução, Acompanhamento e Reporte, e Avaliação e Revisão.

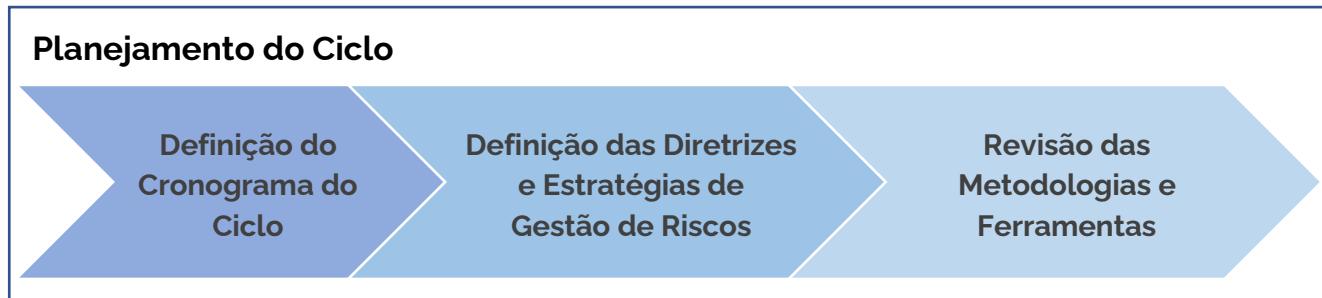
**Figura 10:** Ciclo Integrado de Gestão de Riscos



## 5.1. PREPARAÇÃO

A Preparação envolve o estabelecimento das bases necessárias para que o ciclo de gestão de riscos seja implementado de forma organizada, eficiente e eficaz. Esta fase garante que todas as instâncias e partes envolvidas no ciclo estejam alinhadas e preparadas, facilitando a implementação das etapas subsequentes do ciclo. A etapa de Preparação compreende as seguintes atividades:

**Figura 11:** Macrofluxo da Etapa de Preparação



### 5.1.1. Definição do Cronograma do Ciclo

O Ciclo de Gestão de Riscos tem início com a definição do seu cronograma de trabalho. O Cronograma consiste em um instrumento de programação que organiza e detalha as etapas e atividades a serem realizadas ao longo de um ciclo anual de trabalho, conforme apresentado na Figura abaixo:

**Figura 12:** Fluxo do Ciclo Anual de Gestão de Riscos do Ministério da Fazenda e seus Órgãos



O Cronograma estabelece os prazos e os responsáveis por cada uma das atividades, possibilitando que o ciclo ocorra de maneira ordenada e dentro dos prazos acordados. É definido, anualmente, pelo Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno, devendo ser observado por todos os órgãos integrantes do Ministério para a implementação da gestão de riscos.

As instâncias de risco devem ajustar suas atividades e iniciativas à programação estabelecida, o que envolve a priorização de tarefas, o gerenciamento de recursos e a definição de responsabilidades de acordo com o cronograma. A adoção de um cronograma claro é essencial para garantir a coordenação entre os órgãos do Ministério e o acompanhamento contínuo das ações.

### 5.1.2. Definição das Diretrizes e Estratégias

As Diretrizes e Estratégia de Gestão de Riscos guiarão a gestão de riscos dentro do Ministério e, portanto, devem ser definidas antes da execução do ciclo. Esse processo é fundamental para garantir que todos os esforços de gestão de riscos estejam alinhados aos objetivos estratégicos do MF e que todos compreendam as expectativas e responsabilidades em relação à gestão de riscos.

Essa definição inclui a revisão das políticas de gestão de riscos, a atualização do apetite a risco do Ministério e de seus órgãos, a revisão do portfólio de riscos relevantes, a definição das estratégias de gestão de riscos e a revisão dos papéis e responsabilidades, assim como das alçadas decisórias de risco.

### 5.1.3. Revisão das Metodologias e Ferramentas

O estabelecimento e a revisão das metodologias e ferramentas utilizadas no ciclo de gestão de riscos são atividades essenciais para garantir que as abordagens adotadas estejam atualizadas, sejam eficazes e apropriadas para as necessidades da organização.

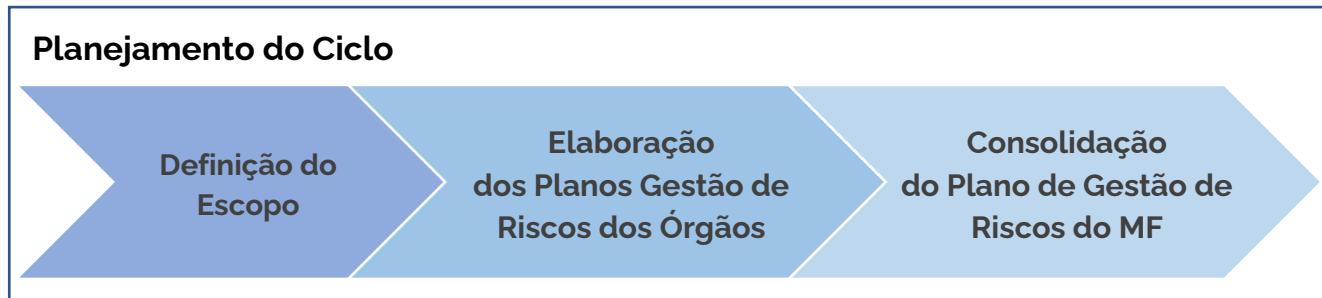
Isso inclui a avaliação das metodologias de gerenciamento de riscos e dos métodos de priorização de objetos de risco, de identificação, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos, entre outros, assim como das ferramentas tecnológicas e analíticas que suportam o processo.

A revisão busca aprimorar a eficiência e a precisão da gestão de riscos, garantindo que os métodos e ferramentas aplicados estejam adequados para o ambiente atual e os desafios da organização.

## 5.2. PLANEJAMENTO

A etapa de Planejamento contempla as atividades e ações desenvolvidas para orientar todo o ciclo de gestão de riscos e controle interno, de forma coordenada e inter-relacionada, considerando a criticidade ou significância do objeto de gestão de riscos, as diretrizes estratégicas, os objetivos e metas corporativas, e a alocação eficiente dos recursos. O Planejamento engloba:

**Figura 13:** Macrofluxo da Etapa de Planejamento



### 5.2.1. Definição dos Objetos Prioritários

Essa atividade envolve a identificação e priorização dos objetos de gestão (processos, projetos, programas ou atividades) que são considerados críticos para a organização. O objetivo é assegurar que os recursos e esforços em gestão de riscos sejam direcionados para os itens que possuem maior potencial de impacto nos objetivos estratégicos, contribuindo para a eficácia geral da gestão de riscos.

A seleção dos objetos prioritários, que serão submetidos ao processo de gestão de riscos, segue diretrizes e critérios definidos pelo Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno, devendo ser aplicado a todos os órgãos do Ministério. Esses critérios têm por foco a estratégia institucional e os objetivos estratégicos.

Os critérios, o fluxo e o processo de determinação dos objetos prioritários no ciclo são consolidados em um documento que contém o Método de Priorização de Objetos (MPO) para gestão de riscos no Ministério da Fazenda. Este documento serve como referência para garantir que a priorização seja feita de forma consistente e transparente.

### 5.2.2. Elaboração dos Planos de Gestão de Riscos dos Órgãos

Todos os órgãos abrangidos pela Política Geral de Gestão de Riscos e Controle Interno (Portaria MF nº 376/2024) precisam elaborar, anualmente, seus próprios Planos de Gestão de Riscos, com as ações e objetos prioritários, conforme o cronograma de execução do Ciclo.

É fundamental que esses planos estejam conectados às prioridades e metas estratégicas dos órgãos e do Ministério, no que couber, assegurando que a gestão de riscos contribua efetivamente para o alcance dos objetivos institucionais.

A estrutura do documento deve orientar-se pelo modelo e as diretrizes para elaboração do Plano de Gestão de Riscos divulgados pelo Comitê de Gestão de Risco e Controle Interno. A Assessoria Especial de Controle Interno auxiliará os órgãos do MF na construção de seus Planos, no âmbito de suas competências.

Os Planos de Gestão de Riscos devem ser aprovados pela Alta Administração ou pelo órgão de governança do órgão, a depender da estrutura organizacional, e ser comunicado a todos os níveis institucionais.

### 5.2.3. Elaboração dos Planos de Gestão de Riscos do Ministério da Fazenda

O Plano de Gestão de Riscos e Controles Internos do Ministério da Fazenda será desenvolvido a partir da consolidação dos planos de gestão de riscos dos órgãos que compõem o MF.

Esse processo de consolidação é essencial, pois garante que as abordagens de gestão de riscos estejam alinhadas com os objetivos estratégicos do Ministério, promovendo uma visão coesa e integrada das iniciativas de gestão de riscos em toda a organização.

A elaboração do plano envolve a coleta e análise dos dados dos planos de gestão de riscos de cada órgão, identificando os objetos priorizados, as ações propostas e as estratégias adotadas. Após, o plano é estruturado e alinhado às prioridades e metas estratégicas do Ministério.

Compete à Assessoria Especial de Controle Interno a elaboração do Plano do MF, que deverá ser aprovado pelo Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno, devendo ser dada ampla divulgação a todos os órgãos do Ministério.

## 5.3. EXECUÇÃO

A etapa de Execução do Ciclo é onde o processo de gestão de riscos é implementado. Nesta fase, as atividades planejadas são realizadas, em linha com as ações e o cronograma definidos no Plano de Gestão de Riscos.

Para cada objeto priorizado, os gestores de risco devem aplicar a metodologia e o processo de gestão de riscos para identificar, avaliar e tratar os riscos identificados. As etapas do processo de gestão de riscos estão descritas no capítulo 6 deste Manual, bem como nos demais guias metodológicos específicos.

Um aspecto essencial para o sucesso da execução é a capacitação e preparação das equipes envolvidas na gestão de riscos. Para garantir que as ações sejam eficazes, é vital que as equipes recebam treinamento adequado em técnicas de identificação, análise e resposta a riscos, bem como na aplicação de toda a metodologia de gestão de riscos. Isso não apenas proporcionará as habilidades necessárias para atuar de maneira proativa e eficaz, mas também melhorará a qualidade das informações registradas sobre os riscos, contribuindo para decisões mais informadas e precisas ao longo do processo de gestão de riscos.

## 5.4. ACOMPANHAMENTO E REPORTE

O Acompanhamento e Reporte do Ciclo é uma etapa que permeia todo o ciclo, pois envolve a supervisão contínua de todas as atividades realizadas nas fases anteriores. O acompanhamento do Ciclo é realizado pelo Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno, com o apoio da Assessoria Especial de Controle Interno do Ministério.

Para facilitar o acompanhamento, são utilizados painéis gerenciais, que oferecem uma visão clara e concisa do estado atual dos riscos identificados, das ações em andamento e dos resultados alcançados. Esses painéis permitem que os gestores visualizem informações relevantes, facilitando a tomada de decisões e o ajuste das estratégias.

Além disso, reportes trimestrais acerca do andamento e dos resultados do Ciclo deverão ser realizados ao Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno, bem como ser comunicados às demais partes interessadas. O relatório é elaborado pela AECI com o apoio e informações dos órgãos integrantes do MF.

## 5.5. AVALIAÇÃO E REVISÃO

No final de cada ciclo, é realizada uma avaliação da eficácia das atividades, dos resultados obtidos e das práticas, estrutura e cultura da gestão de riscos e controle do Ministério, verificando se os objetivos e as estratégias foram alcançados.

Essa avaliação é fundamental para identificar oportunidades de melhoria, garantir que o processo esteja continuamente alinhado às novas realidades e ajustar o ciclo para o próximo período, consolidando o princípio de melhoria contínua.

As lacunas ou oportunidades de melhoria identificadas são direcionadas para revisar e aprimorar o Sistema, o Ciclo e Processo de Gestão de Riscos em um processo cíclico e contínuo de melhoria.

A seguir são apresentadas as principais atividades executadas nessa etapa.

**Figura 14:** Macrofluxo da Etapa de Avaliação e Revisão



### 5.5.1. Pesquisa de Percepção da Cultura de Riscos e Controles

A Pesquisa de Percepção da Cultura de Riscos e Controles (PPCRC) é uma ferramenta estratégica que fornece pontos de vista valiosos sobre a forma como a gestão de riscos e os controles internos são percebidos dentro do Ministério. Ao entender a percepção dos colaboradores, é possível fomentar uma cultura organizacional mais robusta e alinhada com os objetivos de governança e controle interno, contribuindo para a eficácia na gestão de riscos.

O objetivo da pesquisa é capturar a visão, as atitudes e os comportamentos de gestores, servidores e agente públicos, de diferentes níveis hierárquicos e áreas de atuação, em relação à cultura organizacional ligada à gestão de riscos e à implementação dos controles internos da gestão.

A pesquisa deve ser realizada anualmente para possibilitar a comparação de resultados e a avaliação do progresso nas iniciativas de gestão de riscos, bem como garantir que os resultados reflitam mudanças na cultura organizacional ao longo do tempo.

A responsabilidade pela aplicação da pesquisa, no âmbito do Ministério da Fazenda, compete à Assessoria Especial de Controle Interno (AECI), sem prejuízo da aplicação de pesquisas específicas pelos órgãos integrantes do MF nos seus respectivos âmbitos.

O modelo, desenvolvimento, aplicação, coleta e análise e os resultados da Pesquisa de Avaliação, bem como o fluxo de trabalho serão divulgados oportunamente pela AEKI.

O resultado da pesquisa oferece uma visão detalhada sobre como a gestão de riscos é entendida e praticada dentro da organização. Esses dados possibilitam a identificação de lacunas entre as políticas de gestão de riscos e a percepção dos colaboradores, permitindo que a Alta Administração desenvolva ações corretivas. Além disso, os resultados facilitam o monitoramento de mudanças, ajudando a avaliar se as iniciativas de melhoria estão gerando os resultados desejados.

## 5.5.2. Avaliação da Maturidade da Gestão de Riscos e Controles

A Avaliação da Maturidade da Gestão de Riscos e Controles Internos do Ministério da Fazenda consiste em medir o nível de desenvolvimento da gestão de riscos e controles internos da organização, identificando oportunidades de melhoria e aprimoramento contínuo.

Essa avaliação consiste em um diagnóstico que determina o quanto avançadas estão as práticas, estruturas e demais elementos de gestão de riscos e controles internos do Ministério. Ela busca verificar se as práticas estão alinhadas com as melhores práticas de gestão de riscos e controles (COSO, ISO 31000, por exemplo), e com os requisitos internos e regulatórios.

A maturidade da gestão de riscos refere-se ao grau em que a organização se encontra em relação à adoção e à aplicação da abordagem de gestão de riscos.

Essa avaliação observará critérios e aspectos próprios utilizados pelo Ministério para determinar o seu nível da maturidade organizacional em gestão de riscos e controles internos. Sem prejuízo da avaliação de maturidade realizada por órgãos externos ao MF (TCU, por exemplo), a avaliação do Ministério busca atender as particularidades do órgão e da abordagem adotada para gerenciar riscos e controles.

Os critérios, bem como a metodologia, regras, estrutura, ferramentas e periodicidade de aplicação da avaliação de maturidade serão definidos e aprovados pelo Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno. A avaliação será realizada pela Assessoria Especial de Controle Interno.

## 5.5.3. Relatório Integrado de Gestão de Riscos e Controle Interno

O Relatório Integrado de Gestão de Riscos e Controle Interno é um documento, elaborado ao final do ciclo de gestão, que consolida e reporta os resultados e atividades realizadas no exercício, bem como o nível atual de maturidade da gestão de riscos e controles interno da organização e a cultura de riscos e controles.

O propósito do Relatório é prestar contas perante a Alta Administração e às demais partes interessadas, garantindo transparência e responsabilidade na condução da gestão de riscos.

Compete à Assessoria Especial de Controle Interno a elaboração do Relatório do Ciclo, mediante apoio dos órgãos integrantes do MF. O Relatório deve ser submetido à avaliação e conhecimento do Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno e do Comitê Estratégico de Governança e Gestão, respectivamente.

As orientações para a elaboração do Relatório Integrado de Gestão, bem como a estrutura, prazos, modelo e conteúdo do Relatório, serão consolidadas e publicadas em ato próprio do Comitê de Gestão de Risco e Controles Internos.

Os órgãos que integram o Sistema de Gestão de Riscos e Controle Internos devem apresentar as suas prestações de contas próprias do resultado da gestão de riscos na forma do Relatório para a alta administração de cada órgão, uma vez que as informações serão consolidadas no âmbito do Ministério.

O Relatório possibilita que a alta administração tenha informações necessárias para tomar decisões informadas e ajustar estratégias de acordo com a evolução do perfil de risco da organização.

Além disso, fornece uma base sólida para a melhoria contínua da gestão de riscos e dos controles internos da gestão no Ministério, sendo importante para demonstrar a conformidade regulatória e para responder às expectativas das partes interessadas quanto à robustez do sistema de controle e gestão de riscos.

## 6. PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

O **Processo de Gestão de Riscos**<sup>11</sup> consiste na aplicação coordenada, contínua e integrada de políticas, procedimentos e práticas de gestão para definir o ambiente e o contexto, identificar, avaliar, priorizar, tratar, comunicar e monitorar potenciais eventos ou situações de risco.

Este processo é aplicável a todos os tipos de riscos incorridos e se desdobra em diversas etapas que, juntas, compõem uma abordagem sistêmica e coordenada para a gestão eficiente de riscos.

O processo de gestão de riscos se aplica de maneira integrada a todos os níveis organizacionais do Ministério. No nível estratégico, o foco está nos riscos que podem impactar a organização como um todo, enquanto nos níveis tático e operacional, a gestão de riscos aborda questões mais específicas, relacionadas a áreas, processos e atividades.

Neste capítulo, apresentamos uma visão geral do processo de gestão de riscos, fornecendo uma abordagem estruturada de cada fase. Este processo é composto por várias etapas inter-relacionadas, que guiam os gestores na identificação, avaliação, priorização e tratamento dos riscos.

A operacionalização detalhada do processo de gestão de riscos e controle interno do MF será abordada, de forma abrangente, nos Guias Metodológicos específicos, que tratam da aplicação prática nos diferentes níveis e contextos. Esses guias compreendem orientações práticas e metodologias específicas para garantir a consistência e a eficácia do processo em todas as suas aplicações.

- O **Guia Metodológico de Gestão de Riscos em Nível Estratégico** será focado no gerenciamento dos riscos que impactam diretamente os objetivos estratégicos do Ministério e seus órgãos;
- O **Guia Metodológico de Gestão de Riscos em Nível Operacional** detalhará a aplicação dos riscos que impactam os processos e demais objetos relevantes diretamente ligados a cadeia de valor do Ministério e seus órgãos; e
- O **Guia Metodológico de Gestão de Riscos em Iniciativas Estratégicas** abordará o gerenciamento de riscos em projetos, programas, ações e medidas estratégicas.

Esses Guias deverão ser aprovados pelo Comitê de Gestão de Riscos e Controle Internos, de acordo com a Portaria MF nº 376/2024<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> [Art. 3º, inciso III, e art. 10 da Portaria MF nº 376/2024.](#)

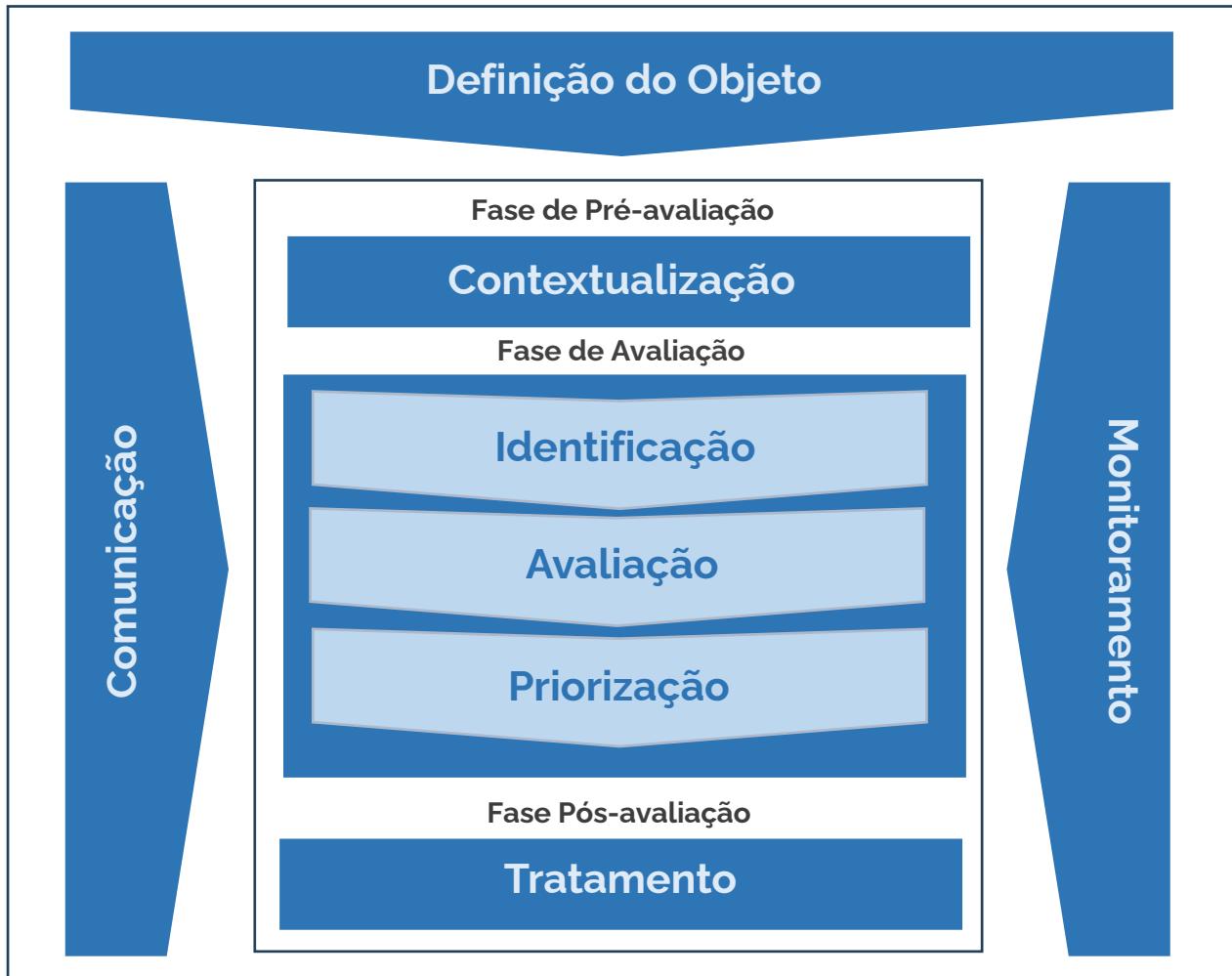
<sup>12</sup> [Art. 10º, parágrafo único, e art., 16, inciso VI, da Portaria MF nº 376/2024.](#)

A depender da necessidade, outros guias, manuais, cadernos e documentos complementares poderão ser desenvolvidos pelo Ministério para apoiar a implementação da gestão integral de riscos e dos controles internos da gestão.

Os órgãos do Ministério deverão adequar seus processos, metodologias, normas e procedimentos aplicáveis à gestão de riscos e controles internos ao disposto na Portaria MF nº 376/2024 e ao conteúdo deste Guia Referencial.

A Figura abaixo apresenta o fluxo do processo padrão de gestão de riscos adotado no âmbito do Ministério da Fazenda e seus órgãos, sendo cada etapa detalhada a seguir.

**Figura 15.** Processo Padrão de Gestão de Riscos do Ministério da Fazenda



## 6.1. DEFINIÇÃO DO OBJETO

O objeto de gestão de riscos é o ponto focal sobre o qual será realizada a análise de riscos, podendo ser um processo, projeto, programa, atividade, ou até mesmo uma unidade organizacional. Ele representa o elemento estratégico ou operacional que a gestão de riscos

busca proteger, garantindo que os objetivos associados a esse objeto sejam alcançados de forma eficaz e com o menor impacto possível de incertezas.

A seleção do objeto de gestão ocorre de duas formas principais:

- **Top-Down (Estratégico):** Quando a escolha do objeto é determinada pelos níveis superiores da organização, em conformidade com o Plano de Gestão de Riscos já estabelecido. Neste caso, a alta administração prioriza os objetos críticos para os objetivos institucionais, a partir de critérios pré-definidos; e
- **Bottom-Up (Operacional):** Quando a identificação do objeto de gestão surge diretamente dos gestores de risco ou das áreas operacionais. Esses gestores, com base no seu conhecimento das operações cotidianas e nos riscos incorridos, indicam processos, atividades ou áreas específicas que necessitam de priorização.

Os objetos priorizados no Plano de Gestão de Riscos são considerados críticos para a organização e devem ser avaliados com prioridade. Esses objetos representam áreas ou processos que, caso não sejam adequadamente gerenciados, podem comprometer o cumprimento dos objetivos estratégicos, operacionais ou a própria continuidade das operações. A avaliação desses riscos é fundamental para a sustentabilidade e o sucesso da instituição.

Nesta etapa é constituída a equipe de gestão de riscos, composta por servidores com conhecimento e experiência acerca do objeto selecionado e sobre a metodologia de gerenciamento de risco. Essa equipe será responsável por conduzir as próximas fases do processo de gestão de riscos, assegurando que a análise seja feita de acordo com a metodologia aplicada.

A escolha cuidadosa do objeto de gestão e a formação da equipe são cruciais para garantir que o processo de gestão de riscos seja bem-sucedido, focando nas áreas mais relevantes e envolvendo os atores corretos na identificação, avaliação e mitigação dos riscos.

## 6.2. CONTEXTUALIZAÇÃO

A contextualização é uma etapa essencial para entender o cenário em que o objeto de gestão de riscos está inserido, garantindo uma análise precisa e alinhada à realidade organizacional. O seu propósito é personalizar o processo de gestão de riscos, permitindo um processo de avaliação de riscos eficaz e um tratamento de riscos apropriado.

Nessa fase devem ser definidos e fixados os objetivos relacionados ao objeto de gestão, que podem ser estratégicos ou operacionais. Em seguida, realiza-se uma análise do ambiente interno e externo ao qual o objeto está inserido. Por fim, podem ser estabelecidos critérios

específicos de avaliação dos riscos, assegurando que a avaliação seja consistente e alinhada aos objetivos institucionais.

## 6.3. IDENTIFICAÇÃO

A identificação consiste no reconhecimento, descrição e registro do evento de risco, com a identificação das suas causas (fontes) e consequências (impactos), bem como dos controles existentes. Nessa etapa, deverá ser desenvolvida uma lista de eventos de riscos, potenciais e materiais, que podem impactar os resultados e o alcance dos objetivos.

## 6.4. AVALIAÇÃO

Uma vez identificados os riscos, é necessário avaliá-los, considerando a probabilidade de ocorrência e o impacto caso venham a se concretizar. Esta avaliação pode ser qualitativa, quantitativa ou uma combinação de ambas, e fornece a base para classificar os riscos quanto à sua criticidade.

Nessa fase, a eficácia dos controles existentes também é realizada. A avaliação é fundamental para apoiar a tomada de decisão sobre quais riscos devem ser priorizados.

## 6.5. PRIORIZAÇÃO

Com base nos resultados da avaliação, os riscos são classificados e priorizados, de acordo com o apetite a riscos da organização. Assim, é feita uma comparação do seu nível com o limite de exposição a riscos com a finalidade de determinar se ele é aceitável ou se algum tratamento é exigido.

A priorização permite focar os esforços e os recursos nos riscos que mais ameaçam os objetivos da organização.

## 6.6. TRATAMENTO

O tratamento de riscos envolve a definição e implementação de ações para modificar os riscos identificados, de forma a alinhar sua exposição ao apetite e à tolerância estabelecidos pela organização.

Com base na avaliação e priorização dos riscos, são selecionadas as estratégias mais adequadas para lidar com cada risco, seja por meio da redução de sua probabilidade, mitigação de seus impactos, transferência, ou aceitação quando dentro dos limites aceitáveis.

Essas ações devem ser detalhadas em planos de tratamento de riscos, que incluem responsabilidades, prazos, ações, recursos necessários e indicadores de acompanhamento para garantir a eficácia das medidas implementadas.

O tratamento dos riscos é uma etapa contínua, exigindo monitoramento constante para verificar se as ações tomadas são suficientes ou se ajustes são necessários ao longo do tempo, assegurando a proteção dos objetivos organizacionais.

## 6.7. MONITORAMENTO

O monitoramento é atividade transversal a todas as outras atividades da unidade/órgão, devendo ser inserido na rotina da administração como forma de acompanhar e revisar a gestão de risco.

Compreende o acompanhamento e a verificação do desempenho ou da situação de elementos da gestão de riscos, podendo abranger a política, estratégias, as atividades, os riscos, os planos de tratamento de riscos, os controles e outros assuntos de interesse.

As ações de monitoramento envolvem a verificação contínua ou periódica do funcionamento da implementação e dos resultados das medidas de tratamento, bem como o monitoramento da evolução dos níveis de riscos, seja por meio de indicadores ou outros instrumentos.

## 6.8. COMUNICAÇÃO

A comunicação ocorre simultaneamente e continuamente com as demais etapas do processo de gestão de risco, buscando garantir a informação, a integração, a colaboração e o alinhamento entre todas as instâncias e partes envolvidas com a gestão de riscos e controles internos.

Uma comunicação eficaz abrange a consulta e a disponibilização de informações contínua a todas as partes interessadas ao longo das etapas do processo de gestão de riscos, com vista ao entendimento dos riscos para as tomadas de decisão e definição das ações necessárias.

O acesso a informações confiáveis, íntegras e tempestivas é vital para que a gestão de riscos e os controles internos da gestão seja adequada e eficaz no alcance de seus objetivos. Para isso, o fluxo das comunicações deve permitir que informações fluam em todas as direções.

## 7. SUPERVISÃO DE RISCOS

A supervisão de riscos é uma função vital dentro do Modelo de Gestão Integral de Riscos do Ministério da Fazenda, uma vez que assegura que os processos de identificação, avaliação, tratamento e monitoramento de riscos sejam realizados de forma eficaz e estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

Essa supervisão é essencial para a Alta Administração, pois permite que os líderes tenham uma visão abrangente dos riscos enfrentados pelo Ministério, possibilitando a tomada de decisões informadas e a alocação adequada de recursos.

Para garantir a eficácia da supervisão de riscos, o Ministério utiliza uma série de instrumentos que facilitam o monitoramento, controle e a comunicação sobre riscos. Abaixo apresentamos as principais ferramentas utilizadas.

**Figura 16:** Principais atividades de Supervisão



Esses mecanismos não apenas garantem a transparência e a responsabilidade, mas também fortalecem a capacidade do Ministério de responder rapidamente a novos desafios, assegurando que a gestão de riscos esteja sempre integrada à estratégia organizacional.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de riscos na Administração Pública é fundamental para garantir que as instituições cumpram seus objetivos e respondam de forma eficaz às demandas da sociedade. Ao implementar uma abordagem integral para a gestão de riscos, as organizações podem fortalecer sua capacidade de enfrentar incertezas, minimizando impactos adversos e maximizando oportunidades.

Este guia vai além do atendimento de exigências normativas, trata-se de uma iniciativa que busca promover uma verdadeira transformação cultural dentro do Ministério da Fazenda. Ao integrar a gestão de riscos à estratégia e ao dia a dia dos órgãos e unidades, espera-se que essa abordagem sistemática se torne uma prática comum, apoiando a tomada de decisões e contribuindo para a eficiência organizacional.

Com esse referencial, os órgãos do Ministério terão condições de gerenciar riscos de forma mais eficaz, capacitando os gestores a implementarem controles e melhorias de maneira proativa. Além disso, o Ministério poderá ter uma visão holística dos riscos, promovendo a integração entre diferentes áreas e permitindo a comparabilidade e agregação das informações.

A implementação efetiva da gestão de riscos requer o comprometimento de todos os órgãos e níveis da organização. É essencial que a liderança institucional apoie essa iniciativa, promovendo um ambiente onde a inovação e a gestão de riscos sejam incentivadas. Dessa forma, todos os colaboradores se sentirão parte do processo, contribuindo para uma cultura de responsabilidade e engajamento em relação à gestão de riscos.

Por fim, é importante ressaltar que a gestão integral de riscos deve ser um processo dinâmico, sujeito a revisões e aprimoramentos contínuos. À medida que o ambiente externo e interno evolui, a estrutura, as metodologias e as práticas de gestão de riscos devem ser ajustadas para garantir a sua relevância e eficácia. Essa flexibilidade é fundamental para a perenidade das ações do Ministério, assegurando que ele continue a entregar valor público de maneira sustentável e responsável.

Com essa base sólida, o Ministério da Fazenda poderá não apenas cumprir suas responsabilidades institucionais, mas também se destacar como um exemplo de boa governança e gestão eficaz de riscos na Administração Pública.

## 9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de dezembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: < [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm) >
- BRASIL. Instrução Normativa Conjunta MPO/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Disponível em: < [https://in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/KujrwOTZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197](https://in.gov.br/materia/-/asset_publisher/KujrwOTZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197) >
- BRASIL. Instrução Normativa CGU Nº 03, de 9 de junho de 2017. Aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. Disponível em: < [https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/33409/19/Instrucao\\_Normativa\\_CGU\\_3\\_2017.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/33409/19/Instrucao_Normativa_CGU_3_2017.pdf) >
- BRASIL. Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001. Organiza e disciplina os Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal, de Contabilidade Federal e de Controle Interno do Poder Executivo Federal. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/leis\\_2001/l10180.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10180.htm) >
- BRASIL. Decreto nº 3.591, de 6 de setembro de 2000. Dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal. Disponível em: < [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d3591.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3591.htm) >
- BRASIL. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal. Disponível em: < [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm) >
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 31000 - Gestão de Riscos: Diretrizes. 2ª Edição, 2018. Disponível em: < <https://iso31000.net/norma-iso-31000-de-gestao-de-riscos/> >
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 31073 – Gestão de Riscos: Vocabulário. Edição 2022. Disponível em: < <https://iso31000.net/vocabulario-gestao-de-riscos/> >
- IIA – INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. Declaração de Posicionamento do IIA: Modelo das Três Linhas no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles. Atualização 2020. Disponível em: < <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-> >

[an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-portuguese.pdf](#) >

- CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. Portaria CGU nº 915, de 12 de abril de 2017. Institui a Política de Gestão de Riscos da CGU. Disponível em: < [https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41321/5/Portaria\\_cgu\\_915\\_2017\\_%281%29.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41321/5/Portaria_cgu_915_2017_%281%29.pdf) >
- CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. Metodologia de Gestão de Riscos. Brasília, 2018;
- MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO. Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão. Brasília, 2017. Disponível em: [https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/planejamento/controle-interno/manual\\_de\\_girc\\_\\_versao\\_2\\_0.pdf](https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/planejamento/controle-interno/manual_de_girc__versao_2_0.pdf) .
- TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Referencial Básico de Gestão de Riscos. Brasília, Abril, 2018. Disponível em: < [https://portal.tcu.gov.br/data/files/21/96/61/6E/05A1F6107AD96FE6F18818A8/Referencial\\_basico\\_gestao\\_riscos.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/21/96/61/6E/05A1F6107AD96FE6F18818A8/Referencial_basico_gestao_riscos.pdf) >
- TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Manual de Gestão de Riscos do TCU. 2º Edição. Brasília, 2020. Disponível em: < [https://portal.tcu.gov.br/data/files/46/B3/C6/F4/97D647109EB62737F18818A8/Manual\\_gestao\\_riscos\\_TCU\\_2\\_edicao.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/46/B3/C6/F4/97D647109EB62737F18818A8/Manual_gestao_riscos_TCU_2_edicao.pdf) >
- TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. 10 passos para a boa gestão de riscos. Brasília, 2018b. Disponível em: [https://portal.tcu.gov.br/data/files/D5/F2/B0/6B/478F771072725D77E18818A8/10\\_passos\\_para\\_boa\\_governanca\\_v4.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/D5/F2/B0/6B/478F771072725D77E18818A8/10_passos_para_boa_governanca_v4.pdf) .
- THE COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION - COSO. Controle Interno: Estrutura Integrada: Sumário Executivo e Estrutura. Tradução: PriceWatherhouseCoopers e Instituto dos Auditores Internos do Brasil. São Paulo, 2013. Disponível em: < [https://www.coso.org/\\_files/ugd/3059fc\\_1df7d5dd38074006bce8fdf621a942cf.pdf](https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_1df7d5dd38074006bce8fdf621a942cf.pdf) >;
- THE COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION - COSO. Gerenciamento de Riscos Corporativos: Estrutura Integrada: Sumário Executivo e Estrutura (COSO GRC, 2004). Tradução: PriceWatherhouseCoopers e Instituto dos Auditores Internos do Brasil, São Paulo, 2007. Disponível em: < [http://www.coso.org/documents/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary\\_Portuguese.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf) >;
- THE COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION - COSO. Gerenciamento de Riscos Corporativos: Integrado com Estratégia e Performance. COSO

ERM 2017. Tradução: PriceWatherhouseCoopers e Instituto dos Auditores Internos do Brasil. Junho, 2017. Disponível em: <<http://iabrazil.org.br/korbillload/upl/editorHTML/uploadDireto/sumariocossoerm-editorHTML-00000001-19022018164126.pdf>>;

- REINO UNIDO (UK). HM Treasury. The Orange Book - Management of Risk - Principles and Concepts. HM Treasury do HM Government, 2023. Disponível em: <[https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/System/uploads/attachment\\_data/file/1154709/HMT\\_Orange\\_Book\\_May\\_2023.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/System/uploads/attachment_data/file/1154709/HMT_Orange_Book_May_2023.pdf)>;

- INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions). INTOSAI GOV 9100 - Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector. Viena, 2001. Disponível em: <<https://www.issai.org/pronouncements/endorsed-as-intosai-gov-9100/>>;

- INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions). INTOSAI GOV 9130 - Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector – Further Information on Entity Risk Management. Viena, 2007. Disponível em: <<https://www.issai.org/pronouncements/endorsed-as-intosai-gov-9130/>>;

- ESTADOS UNIDOS. General Accounting Office (GAO). Standards for Internal Control in the Federal Government - GAO-14-704G. September, 2014. Disponível em: <<https://www.gao.gov/assets/gao-14-704g.pdf>>.

## Anexo I

### **Modelos de Referência em Gestão de Riscos e Controles Internos**

Aqui são apresentados os principais referenciais metodológicos que serviram de base para a construção do Modelo de Gestão Integral de Riscos do Ministério da Fazenda, de modo a possibilitar uma visão mais aprofundada sobre a gestão de riscos e os controles internos. Isso facilitará o entendimento e a sua aplicação das atividades relacionadas à gestão de riscos e de controles internos.

## COSO ICIF 1992 (COSO I) e 2013: Controle Interno

O modelo COSO de Controle Interno, lançado em 1992 e revisado em 2013 pelo *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), estabelece uma estrutura abrangente para a implementação e avaliação da efetividade de controles internos nas organizações.

Sua essência reside na definição de cinco componentes interrelacionados: ambiente de controle, avaliação de risco, atividades de controle, informação e comunicação, e monitoramento.

O ambiente de controle cria a base para todos os outros componentes, promovendo uma cultura organizacional que valoriza a integridade e a ética. A avaliação de risco, por sua vez, permite que as organizações identifiquem e analisem os riscos relevantes que podem comprometer a consecução de seus objetivos. As atividades de controle implementam políticas e procedimentos que asseguram que as diretrizes da administração sejam seguidas. A informação e comunicação garantem que dados relevantes sejam compartilhados em todos os níveis da organização, e o monitoramento assegura a eficácia dos controles ao longo do tempo.

Com a revisão em 2013, o papel dos controles internos foi ampliado e entendido enquanto instrumento de gerenciamento de riscos indispensável à governança corporativa. De acordo com esses novos entendimentos, os controles são estabelecidos para mitigar os riscos. O foco voltou-se, então, para a identificação dos riscos que causam impacto nos objetivos da organização e para avaliação da forma como os gestores atuam para minimizar esses riscos, por meio de controles internos e de outras respostas.

**Figura 17:** Cubo COSO - Controles Internos



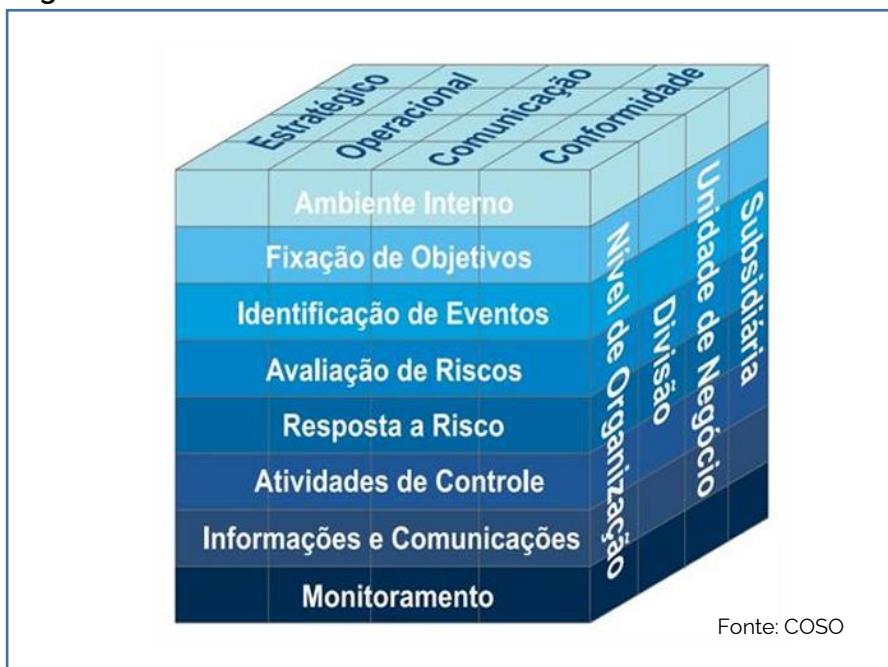
Fonte: COSO (2013)

## COSO GRC 2004: Gestão de Riscos Corporativos

Em 2004 foi publicado o modelo *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* (Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada), também conhecida como ERM ou COSO II. Essa obra ampliou o alcance dos controles internos, oferecendo um enfoque mais extensivo ao tema, agregando técnicas de gerenciamento integrado de riscos, sem abandonar, mas incorporando o COSO I.

O processo corporativo de gestão de riscos, conforme delineado no COSO-ERM, não se limita à execução regular das atividades operacionais, administrativas e de suporte; ele também deve ser integrado às atividades de planejamento que visam à formulação da estratégia organizacional. Essa necessidade torna-se ainda mais clara ao se analisar a perspectiva do cubo do COSO-ERM, que introduz uma nova categoria de objetivos a serem alcançados: os objetivos estratégicos, além dos objetivos de operação, conformidade e comunicação/divulgação.

**Figura 18:** COSO ERM 2004 (Cubo)



Como ponto de destaque, observa-se que a atividade de “análise de riscos”, que estava presente no COSO-ICF, foi substituída e expandida para incluir três atividades principais: identificação de eventos, avaliação de riscos e resposta a riscos. Outro aspecto importante é que essas atividades considerem o apetite e os níveis de tolerância a riscos estabelecidos pela organização.

O COSO ERM 2004 oferece uma abordagem estruturada que integra o gerenciamento de riscos em todas as facetas da organização, bem como conecta a gestão aos objetivos da organização, características incorporadas ao modelo de gestão integral de riscos do MF.

## COSO ERM 2017 - Gestão de Riscos Empresarial

Em 2017, o COSO publicou o modelo de gestão de riscos *Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance* (Gerenciamento de Riscos Corporativos integrado com a Estratégia e o Desempenho), que emenda a tradicional versão de 2004 adicionando ênfase na importância de considerar os riscos tanto no estabelecimento da estratégia quanto na condução do desempenho.

Nessa nova abordagem, a estratégica institucional é construída e implementada considerando os riscos e recursos a partir da missão, visão e valores da organização. Essa construção difere da abordagem anterior em que a organização primeiro define a sua estratégia e então gerencia os riscos que poderiam afetá-la.

O Modelo de Gestão Integral de Riscos do Ministério incorpora essa visão do ERM 2017, orientando a sua abordagem a partir da identidade institucional e dos seus objetivos estratégicos, de modo a gerar valor para a instituição.

O COSO em 2017 é estruturado em princípios, distribuídos em 5 componentes, conforme descrito a seguir:

**Figura 19:** COSO ERM 2017 – Componentes e Princípios



Fonte: Adaptado COSO (2017)

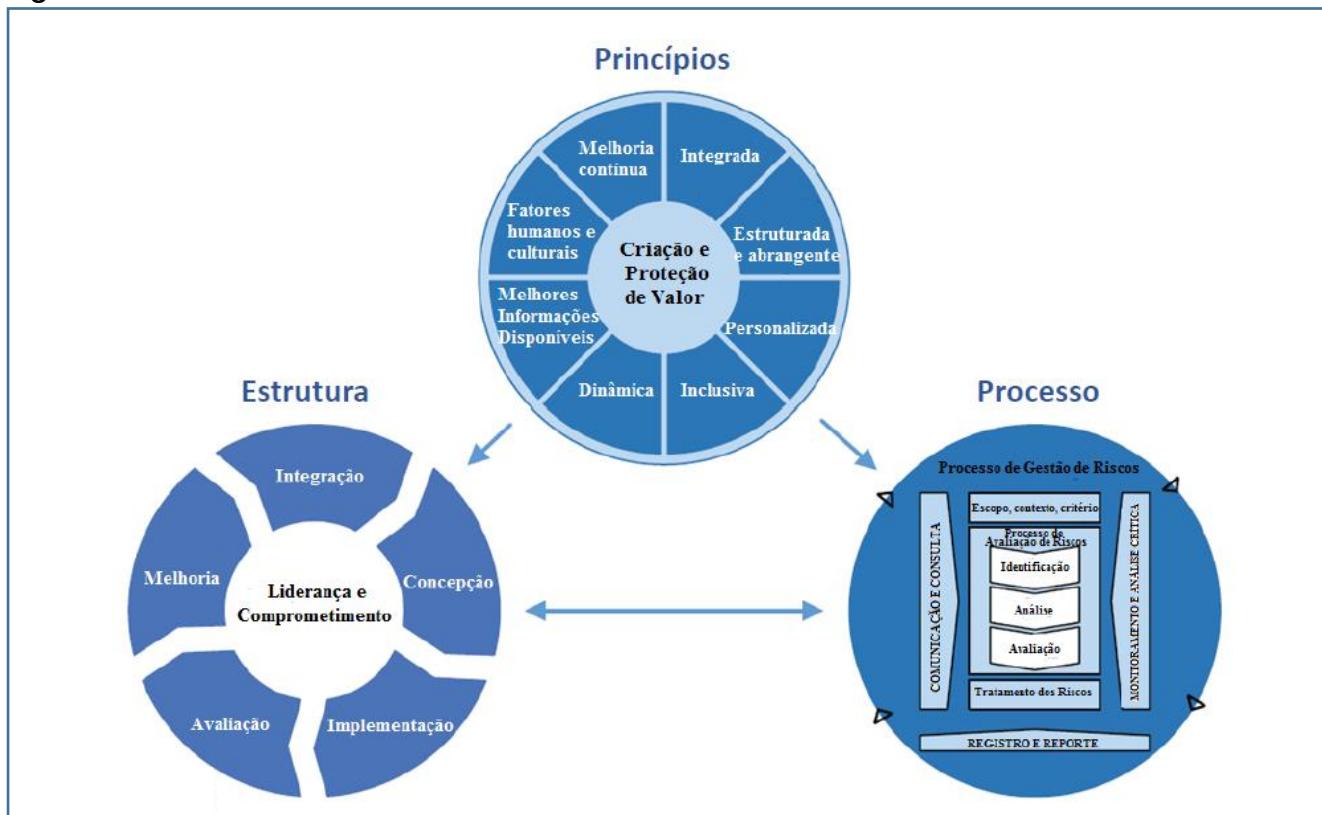
## ABNT ISO NBR 31000:2018 - Sistema de Gestão de Riscos

A Norma ISO 31000 foi elaborada pela *International Organization for Standardization* (ISO) para criar um padrão internacional para a gestão de riscos corporativos, sendo publicada no Brasil em 2009 com o nome de ABNT NBR ISO 31000:2009 - Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes.

A Norma ABNT NBR 31000 apresenta princípios, conceitos, estrutura e processos para gerenciamento integrado de riscos pelas organizações, objetivando a criação e proteção de valor. A norma tem uma abordagem genérica. Com isso, garante a abrangência necessária para ser aplicada por potencialmente qualquer organização, independentemente de porte ou de setor, e para qualquer tipo de risco.

Em 2018, a ISO 31000 foi revisada. Entre as principais atualizações estão o papel da liderança, que a alta gerência deve desempenhar para garantir que a gestão de riscos seja totalmente integrada em todos os níveis da organização, e a maior preocupação com as interrelações entre riscos na sua gestão. Contudo, o modelo proposto continuou o mesmo, estruturado em três elementos fundamentais interrelacionados: os princípios, a estrutura e o processo de gestão de riscos.

**Figura 20:** ISO 31000 – Diretrizes de Gestão de Riscos



Fonte: ABNT ISO NBR 31000:2018 (adaptado).

Em complemento à ISO 31000, foram publicadas a ISO 31073:2022 – Gestão de Riscos - Vocabulário, que define conceitos sobre gestão de riscos e padroniza terminologias, e a ISO 31010:2019 – Gestão de Riscos – Técnicas de Avaliação de Riscos, que fornece orientação detalhada sobre a seleção e aplicação de técnicas de identificação e avaliação de riscos.

A ISO 31000 foi a principal referência para o modelo de gestão integral de riscos, fornecendo as diretrizes para a estruturação dos processos de gerenciamento de risco, promovendo uma abordagem sistemática que integra a gestão de riscos e os riscos em todas as áreas da organização e alinhando-a aos objetivos estratégicos e de negócio.

## INTOSAI - Guias GOV 9100 e GOV 9130

A Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) desempenha um papel essencial no fortalecimento das práticas de auditoria e controle no setor público em nível global.

Em 2004, a INTOSAI publicou o guia GOV 9100 - *Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector*, que oferece um modelo de referência para os controles internos no setor público. Esse guia estabelece uma base sólida para a avaliação dos sistemas de controle interno, aplicável a todos os aspectos relacionados com o funcionamento de uma organização pública.

Posteriormente, em 2007, a INTOSAI lançou o guia GOV 9130 - *Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector – Further Information on Entity Risk Management*, que complementa o GOV 9100 com diretrizes focadas na gestão de riscos em entidades públicas. Esse documento detalha recomendações para integrar práticas de gerenciamento de riscos aos processos de controle interno, promovendo uma abordagem abrangente que provê uma base na qual a gestão de riscos pode ser avaliada.

Ambos os guias têm como referência os modelos consagrados COSO-ICF e COSO-ERM, adaptados para atender às particularidades do setor público. Essas adaptações incluem ajustes de terminologia e contexto, de forma a facilitar a implementação e manutenção das práticas de controle e gestão de riscos nas organizações públicas.

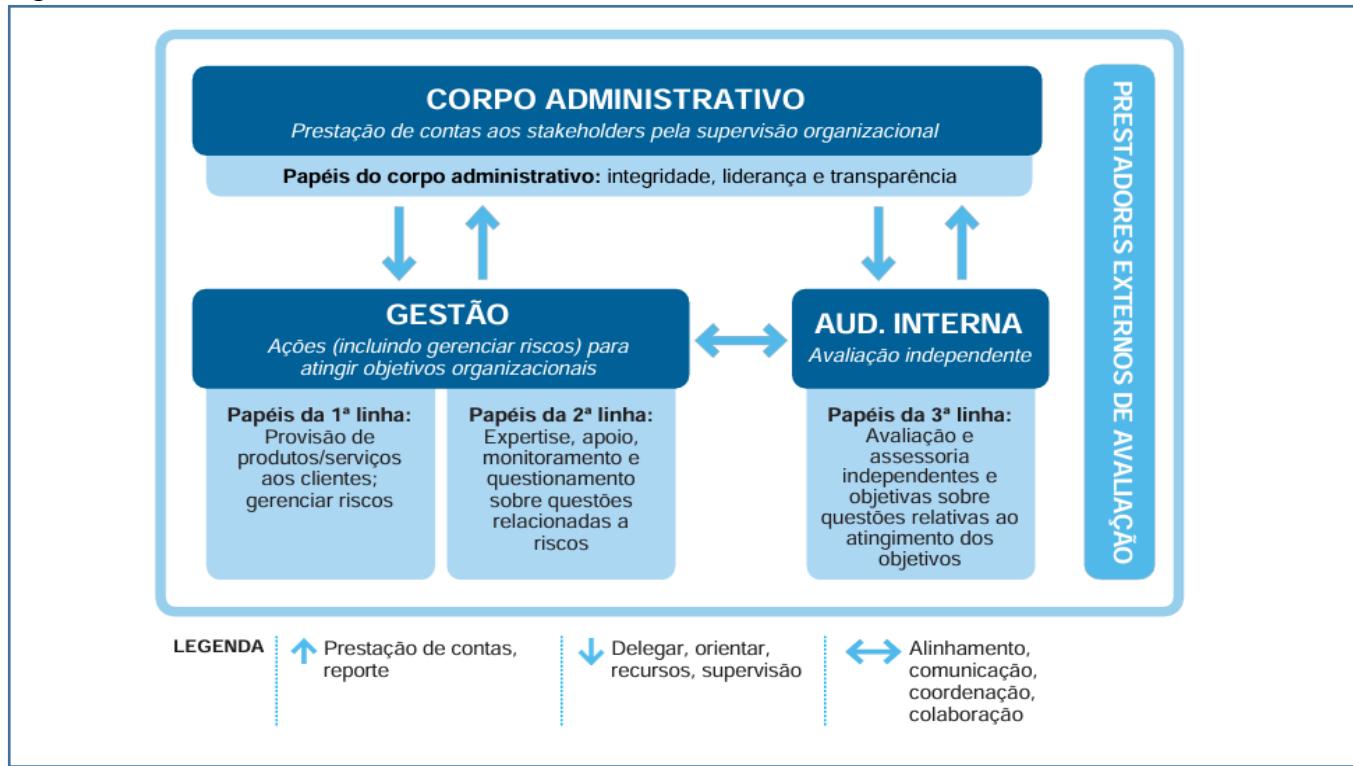
Esses guias foram utilizados subsidiariamente para a construção do modelo de gestão integral de riscos, uma vez que são baseados nas primeiras versões do COSO ICF (1992) e ERM (2004), com algumas modificações de forma a adequar seu uso ao setor público.

## MODELO DAS TRÊS LINHAS 2020

O Modelo Referencial das Três Linhas foi concebido pelo *The Institute of Internal Auditors* (The IIA) em 2012 e atualizado em 2020. Tem por objetivo prover um modelo simples e efetivo para o esclarecimento dos papéis e responsabilidades essenciais para gestão de riscos e controle nas organizações privadas e públicas, facilitando a realização dos objetivos institucionais e promover uma boa governança, direcionada a responsabilidades, estruturas e alocação de recursos.

O IIA propôs uma aplicação do modelo ao setor público, destacando seis princípios: Governança, Papéis do Corpo Diretivo, Gestão e funções de primeira e segunda linha, Funções da terceira linha, Independência da terceira linha e Criação e proteção de valores. Abaixo um resumo do Modelo da Três Linhas:

**Figura 21:** Modelo das Três Linhas (The IIA)



Fonte: Declaração de Posicionamento IIA

Para o IIA, as três linhas devem existir de alguma forma, separadas e claramente identificadas, em todas as organizações, não importando o tamanho ou a complexidade do negócio, pois isso assegura a efetividade do gerenciamento de riscos e dos controles internos.

O Modelo GIR do Ministério orienta-se pelo Modelo das Três Linhas do Instituto de Auditores Internos (IIA), sendo a estrutura de papéis e responsabilidades adotada no âmbito do MF uma variação das Três Linhas, porém observa sua essência e os seus princípios fundamentais.

## Anexo II

### **Papéis e Responsabilidades na Gestão de Riscos e Controles Internos**

A seguir apresentam-se as competências e responsabilidades dos atores envolvidos na Gestão de Riscos, em linha com a Portaria MF nº 376/2024 e com o Modelo de Gestão Integral de Riscos.

Papel/Função	Principais Responsabilidades	Fonte
<b>Comitê Estratégico de Governança e Gestão (CEG)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>garantir apoio institucional na promoção da gestão de riscos, controle interno e conformidade, no que tange aos recursos necessários, ao relacionamento entre as partes interessadas e à capacitação contínua dos agentes públicos;</li> <li>estabelecer estratégias para implementação da gestão de riscos e controle interno no Ministério da Fazenda, em linha com o planejamento estratégico institucional;</li> <li>aprovar a Política Geral de Gestão de Riscos e Controle Interno e suas revisões, bem como políticas e diretrizes transversais relativas a riscos, controle interno e conformidade;</li> <li>aprovar o apetite a riscos e deliberar sobre propostas de alteração;</li> <li>acompanhar a situação dos riscos relevantes; e</li> <li>supervisionar o resultado da gestão e a evolução do Sistema de Gestão de Riscos e Controle Interno do Ministério.</li> </ul>	Portaria MF nº 376/2024 (Art. 14)
<b>Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno (CGRCI)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>coordenar a implementação das estratégias e operacionalização da gestão de riscos e controle interno;</li> <li>formular políticas e diretrizes transversais relativas a riscos, controle interno e conformidade;</li> <li>propor ao Comitê Estratégico de Governança e Gestão o apetite a risco do Ministério e suas revisões;</li> <li>definir regras gerais de priorização de objetos para gerenciamento de riscos e implementação dos controles internos da gestão que se apliquem a todo o Ministério;</li> <li>aprovar, avaliar, monitorar e comunicar ao Comitê Estratégico de Governança e Gestão as medidas de tratamento e a evolução dos riscos relevantes;</li> <li>aprovar metodologias, parâmetros e instrumentos para gestão de riscos e controle interno a serem observados no âmbito do Ministério da Fazenda e de suas unidades organizacionais;</li> <li>aprovar e atualizar o plano integrado para implementação da gestão de riscos e controle Interno do Ministério da Fazenda;</li> <li>aprovar planos e mecanismos de comunicação institucional para gestão de riscos, controle interno e conformidade aplicáveis a todo o Ministério;</li> <li>promover a disseminação de cultura e capacitação em gestão de riscos, controle interno e conformidade em todo o Ministério;</li> <li>avaliar e monitorar o resultado da gestão e a efetividade do Sistema de Gestão de Riscos e Controle Interno do MF; e</li> </ul>	Portaria MF nº 376/2024 (Art. 16)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• comunicar ao Comitê Estratégico de Governança e Gestão informações relevantes sobre a gestão de riscos e controles internos para subsidiar o processo de tomada de decisão.</li> </ul>	
<b>Assessoria Especial de Controle Interno (AECI)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• apoiar as instâncias de supervisão e gestão na implementação e atualização das estratégias e operacionalização da gestão de riscos e controle interno;</li> <li>• subsidiar os órgãos de governança na definição de políticas e do apetite a risco, bem como nas suas propostas de alteração;</li> <li>• elaborar o plano integrado de gestão de riscos e controle interno do Ministério da Fazenda e o relatório de avaliação do resultado da gestão e da efetividade do Sistema de Gestão de Riscos e Controle Interno;</li> <li>• elaborar planos, metodologias, métodos, taxonomias, critérios, ferramentas, normas e procedimentos para a gestão de riscos e controle interno aplicáveis no âmbito do Ministério;</li> <li>• disciplinar e coordenar o processo de gerenciamento de riscos relevantes do Ministério;</li> <li>• propor ações e mecanismos de comunicação institucional para a gestão de riscos, controle interno e conformidade aplicáveis a todo Ministério;</li> <li>• solicitar informações e documentos aos órgãos e demais unidades administrativas do Ministério da Fazenda para a realização de relatórios, painéis gerenciais e demais atividades de monitoramento e reporte necessárias à gestão de riscos e aos controles internos;</li> <li>• consolidar e reportar às instâncias superiores informações sobre a situação dos riscos e dos controles internos da gestão para subsidiar o processo de tomada de decisão;</li> <li>• monitorar a evolução dos níveis de riscos e a efetividade das medidas de controles implementadas;</li> <li>• assessorar tecnicamente o comitê temático de apoio à governança;</li> <li>• assessorar os gestores responsáveis pela execução do processo de gerenciamento de riscos e dos controles internos da gestão, conforme o caso; e</li> <li>• coordenar, desenvolver e realizar ações de capacitação e de disseminação da cultura em gestão de riscos, controle e conformidade, em articulação com os órgãos e entidades vinculadas integrantes do Ministério da Fazenda.</li> </ul>	Portaria MF nº 376/2024 (Art. 18)
<b>Unidades Organizacionais (UO)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• assegurar que os riscos de processos, projetos e outros objetos avaliados sejam gerenciados de acordo com esta Portaria, com o planejamento estratégico e com as demais normas aplicáveis à gestão de riscos e controle interno;</li> <li>• aprovar, quando necessária, políticas específicas de gestão de riscos e controle interno, bem como normas, métodos, instrumentos e</li> </ul>	Portaria MF nº 376/2024 (Art. 20)

<b>Unidades Organizacionais (UO)</b>	<p>procedimentos complementares para aplicação no âmbito da Unidade;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>definir e atualizar os níveis de risco aceitáveis e os limites de exposição a riscos relacionados à sua unidade, em observância ao apetite a riscos do Ministério da Fazenda;</li> <li>identificar os objetos de gestão de riscos sob sua responsabilidade a serem submetidos à avaliação de riscos;</li> <li>validar o plano de gestão de riscos e controle interno da sua unidade, contendo os objetos de gestão que devam ter os riscos gerenciados e tratados com prioridade;</li> <li>validar o plano de tratamento da unidade e monitorar os riscos relevantes relacionados à sua área de atuação;</li> <li>designar, por meio do dirigente máximo da unidade organizacional, o representante da Unidade no comitê temático de apoio à governança;</li> <li>indicar, formalmente, as pessoas ou a estrutura específica responsável por desempenhar, na unidade organizacional, as funções de Unidade Setoriais de Riscos e Controle Interno, conforme disposto no art. 21 e 22 desta Portaria;</li> <li>indicar os gestores de risco dos objetos de gestão sob responsabilidade da Unidade; e</li> <li>incentivar ações de disseminação de cultura e de capacitação em gestão de riscos, controles e conformidade no âmbito da sua Unidade.</li> </ul>	Portaria MF nº 376/2024 (Art. 20)
<b>Unidades Setoriais de Riscos e Controle Interno (USRCI)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>apoiar a alta administração da sua unidade organizacional na implementação e supervisão da gestão de riscos e controle interno;</li> <li>propor políticas específicas de gestão de riscos e controle interno, bem como normas, metodologias, métodos, procedimentos e instrumentos complementares aplicáveis no âmbito da Unidade;</li> <li>subsidiar na definição e nas revisões do apetite a risco da unidade organizacional, bem como na elaboração e atualização do plano de gestão de riscos e controle interno da Unidade;</li> <li>consolidar as informações sobre risco e controle apresentadas pelos gestores;</li> <li>reportar à alta administração da Unidade Organizacional e às demais instâncias de supervisão e gestão informações relevantes sobre a gestão de riscos para subsidiar o processo de tomada de decisão;</li> <li>monitorar o desempenho, os níveis de riscos e a efetividade das ações de tratamento dos riscos relacionados aos objetos de gestão sob responsabilidade da sua Unidade;</li> <li>fornecer expertise, ferramentas e assessoramento técnico aos gestores para gerenciamento dos riscos e implementação de controles;</li> </ul>	Portaria MF nº 376/2024 (Art. 22)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• promover ações de disseminação de cultura e capacitação em gestão de riscos, controles e conformidade no âmbito da sua Unidade; e</li> <li>• atuar na articulação com os gestores da sua Unidade Organizacional e com as demais instâncias de supervisão e gestão responsáveis pela gestão de riscos e controle interno no Ministério da Fazenda.</li> </ul>	
<b>Gestor de Risco (Tomador de Risco)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• executar as atividades do processo de gestão de riscos e controle interno, de acordo com esta Portaria, com o planejamento e objetivos estratégicos, e com as demais normas aplicáveis à gestão de riscos e controle interno;</li> <li>• identificar, avaliar e revisar os riscos dos objetos de gestão sob sua responsabilidade;</li> <li>• propor respostas e respectivas medidas de controle aos riscos dos objetos de gestão sob sua responsabilidade;</li> <li>• disponibilizar informações adequadas, tempestivas e suficientes às instâncias de supervisão, de gestão e demais partes interessadas quanto aos riscos dos objetos de gestão sob sua responsabilidade;</li> <li>• comunicar às instâncias competentes sobre a situação dos riscos, o andamento dos planos de ação de resposta aos riscos e as mudanças significativas nos objetos de gestão sob sua responsabilidade;</li> <li>• monitorar a evolução dos níveis de riscos e a efetividade das medidas de controles implementadas; e</li> <li>• estimular e prover condições à capacitação dos agentes públicos em gestão de riscos, controles internos e conformidade</li> </ul>	Portaria MF nº 376/2024 (Art. 24)
<b>Gestor de Risco (Especialista de Risco)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propor normatização, sistematização e padronização de procedimentos para o risco institucional específico sob responsabilidade;</li> <li>• Auxiliar na definição do apetite a riscos do risco específico;</li> <li>• Manter taxonomia dos riscos sob sua gestão;</li> <li>• Definir a forma de identificação e avaliação do risco específico;</li> <li>• Estabelecer parâmetros, indicadores e outros instrumento de monitoramento do risco;</li> <li>• Auxiliar o tomador de risco na identificação e avaliação dos riscos e na implementação de medidas de tratamento dos riscos específicos.</li> <li>• Monitorar tendências, alterações regulatórias e mudanças no ambiente de riscos sob sua responsabilidade;</li> <li>• Reportar às instâncias responsáveis informações relativas à gestão de riscos e controles internos;</li> <li>• Avaliar a adequação do modelo e processos de gestão do risco específico, no mínimo, anualmente.</li> </ul>	Portaria Específica do CGRCI

O detalhamento das competências e responsabilidades do **Gestor Especialista de Risco** e a Estrutura Padrão de Gestão de Risco Específico serão definidos em Portaria a ser publicada pelo Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno (CGRCI).

Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno

# GUIA REFERENCIAL DE GESTÃO INTEGRAL DE RISCOS DO MINISTÉRIO DA FAZENDA

<https://www.gov.br/fazenda/pt-br>

MINISTÉRIO DA  
FAZENDA

