

# GUIA OPERACIONAL DO CICLO DE GESTÃO DE RISCOS

---

## MINISTÉRIO DA FAZENDA

Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno

Versão 1.0  
Março/2025



## 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 Operacional do Ciclo de Gestão de Riscos. 1ª Edição.  
Brasília, DF: Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno, 2025.

Versão 1.0

Atualizada em março de 2025.

1. Governança; 2. Gestão de Riscos; 3. Controle Interno; 4. Conformidade; 5. Plano de  
Gestão de Riscos.

---

**© Copyright 2025.** 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 Ministério da Fazenda é um pilar essencial para a boa governança, a eficiência operacional e a transparência na administração pública. Para fortalecer essa prática, o **Guia Operacional do Ciclo de Gestão de Riscos** foi desenvolvido como um referencial estruturado, alinhado ao Modelo de Gestão Integral de Riscos do Ministério da Fazenda, com o objetivo de orientar a implementação, execução e aprimoramento contínuo da gestão de riscos em todos os órgãos do Ministério.

Este Guia apresenta as diretrizes, procedimentos, responsabilidades e instrumentos que amparam a implantação contínua e integrada da gestão de riscos dentro do Ministério. Seu propósito é garantir que as ações de gestão de riscos estejam alinhadas às estratégias institucionais, promovendo maior previsibilidade, segurança na tomada de decisões e a melhoria da capacidade de resposta a desafios e oportunidades.

A aplicação deste Guia contribui para a integração entre os diferentes órgãos do Ministério Fazenda, promovendo uma atuação coordenada e sistemática na gestão dos riscos. Além disso, fortalece os mecanismos internos de controle e gestão, de modo a garantir uma resposta mais eficaz e tempestiva aos desafios que possam comprometer a consecução dos objetivos institucionais.

Reafirmamos nosso compromisso com a excelência e a consolidação de uma gestão de riscos robusta e eficaz, colocando este Guia à disposição de todos os agentes envolvidos para que possam aplicá-lo no dia a dia de suas atividades. Contamos com o engajamento de todos para fortalecer a gestão pública e a entrega de resultados à sociedade.

**Dany Andrey Secco**

Presidente CGRCI

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2. CICLO DE GESTÃO DE RISCOS.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1. Visão Geral.....</b>	<b>9</b>
<b>2.2. Atores Envolvidos (Papéis e Responsabilidades) .....</b>	<b>10</b>
<b>2.3. Preparação do Ciclo.....</b>	<b>17</b>
2.3.1. Definição do Cronograma do Ciclo.....	18
2.3.2. Revisão das Políticas de Gestão de Riscos .....	20
2.3.3. Revisão do Portfólio de Riscos Relevantes.....	23
2.3.4. Revisão das Estratégias e do Apetite a Riscos .....	24
2.3.5. Revisão da Arquitetura Normativa e das Soluções de Apoio à Gestão de Riscos.....	25
<b>2.4. Planejamento do Ciclo.....</b>	<b>28</b>
2.4.1. Definição das Ações e dos Objetos Prioritários de Gestão de Riscos .....	28
2.4.2. Elaboração do Plano de Gestão de Riscos dos Órgãos.....	30
2.4.3. Elaboração do Plano Integrado de Gestão de Riscos do Ministério.....	31
<b>2.5. Execução do Ciclo.....</b>	<b>32</b>
2.5.1. Implementação das Ações de Gestão de Riscos.....	33
2.5.2. Monitoramento e Comunicação.....	34
<b>2.6. Encerramento do Ciclo .....</b>	<b>37</b>
2.6.1. Avaliação da Cultura de Riscos e Controles.....	38
2.6.2. Avaliação da Maturidade da Gestão de Riscos e Controles Internos .....	39
2.6.3. Avaliação da Efetividade do Ciclo de Gestão de Riscos .....	41
2.6.4. Elaboração do Relatório de Gestão de Riscos (Consolidado).....	43
<b>3. PLANO DE GESTÃO DE RISCOS (PGR) .....</b>	<b>44</b>
<b>3.1. Aspectos Gerais .....</b>	<b>44</b>
<b>3.2. Estrutura do Plano .....</b>	<b>45</b>
3.2.1. Visão Geral.....	45
3.2.2. Elementos Pré-Textuais.....	46
3.2.3. Declaração de Compromisso da Alta Administração.....	46

3.2.4.	Apresentação.....	47
3.2.5.	Introdução .....	48
3.2.6.	Visão Geral da Gestão de Riscos da Instituição.....	48
3.2.7.	Direcionamento Estratégico .....	48
3.2.8.	Escopo do Ciclo.....	49
3.2.9.	Comunicação.....	52
3.2.10.	Capacitação.....	52
3.2.11.	Considerações Finais.....	53
3.2.12.	Anexos.....	53
<b>3.3.</b>	<b>Fluxo de Elaboração do PGR.....</b>	<b>54</b>
3.3.1.	Definição das Ações e Objetos Prioritários.....	55
3.3.2.	Elaboração do Plano de Gestão de Riscos dos Órgãos.....	57
3.3.3.	Consolidação e Elaboração do Plano de Gestão de Riscos do MF.....	58
<b>3.4.</b>	<b>Acompanhamento e Reporte do PGR .....</b>	<b>60</b>
<b>3.5.</b>	<b>Vigência, Revisão e Atualização do PGR.....</b>	<b>61</b>
<b>4.</b>	<b>RELATÓRIO DE GESTÃO DE RISCOS (RGR).....</b>	<b>63</b>
<b>4.1.</b>	<b>Aspectos Gerais .....</b>	<b>63</b>
<b>4.2.</b>	<b>Estrutura do RGR .....</b>	<b>64</b>
4.2.1.	Visão Geral.....	64
4.2.2.	Elementos Pré-Textuais.....	65
4.2.3.	Mensagem da Alta Administração .....	65
4.2.4.	Apresentação.....	66
4.2.5.	Introdução .....	67
4.2.6.	Visão Geral da Organização.....	67
4.2.7.	Estrutura de Gestão de Riscos.....	67
4.2.8.	Resultado (Parcial ou Final) do Ciclo de Gestão de Riscos .....	67
4.2.9.	Resultado da Avaliação da Cultura de Riscos e Controles .....	68
4.2.10.	Resultado da Avaliação da Maturidade da Gestão de Riscos e Controles Internos.....	68
4.2.11.	Ações de Capacitação e Comunicação Realizadas .....	68
4.2.12.	Monitoramento dos Apontamentos de Órgãos de Controle .....	68
4.2.13.	Conclusão e Perspectivas .....	69

4.2.14. Anexos.....	69
<b>4.3. Fluxo de Elaboração do RGR.....</b>	<b>70</b>
4.3.1. Elaboração do Relatório de Gestão de Riscos dos Órgãos.....	71
4.3.2. Consolidação e Elaboração do Relatório de Gestão de Riscos do MF .....	73
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>75</b>
<b>6. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXO I - CRONOGRAMA SINTÉTICO DO CICLO.....</b>	<b>78</b>
<b>ANEXO II - CRONOGRAMA ANALÍTICO DO CICLO .....</b>	<b>81</b>

# 1. INTRODUÇÃO

O Ciclo de Gestão Integral de Riscos é um componente essencial dentro Modelo de Gestão Integral de Riscos (GIR), garantindo a sua implantação de maneira contínua e sistemática no Ministério e seus órgãos.

O presente Guia Operacional detalha a execução do ciclo integral de gestão de riscos, descrito no [Guia Referencial de Gestão Integral de Riscos](#)<sup>1</sup>. Embora o ciclo seja originalmente estruturado em cinco etapas (Preparação, Planejamento, Execução, Acompanhamento e Reporte, e Avaliação e Revisão), neste documento essas etapas foram organizadas em quatro fases operacionais – Preparação, Planejamento, Execução e Encerramento do Ciclo – para facilitar sua aplicação prática. Essa reorganização não altera os conceitos do Guia Referencial, apenas os estrutura de forma mais objetiva para a operacionalização do ciclo.

O objetivo do Guia é fornecer um referencial prático aos gestores e demais atores envolvidos no processo de estabelecimento e operacionalização da gestão de riscos, detalhando papéis, responsabilidades, instrumentos e fluxos de trabalho.

A estrutura do guia segue a lógica das etapas do ciclo, iniciando-se pela preparação, que envolve a elaboração do cronograma do ciclo e a revisão das diretrizes, estratégias, metodologias e ferramentas a serem utilizadas. Em seguida, aborda o planejamento da gestão de riscos, com a definição das ações e objetos de gestão de riscos e a elaboração dos planos dos órgãos e do Ministério. A fase de execução trata da implementação e acompanhamento das ações planejadas, garantindo a aderência às diretrizes e estratégias estabelecidas. E, por fim, a última etapa do ciclo envolve o encerramento, que compreende a análise da efetividade das ações implementadas, a avaliação da cultura e da maturidade da gestão de riscos e controles, e a elaboração do relatório consolidado do ciclo,

A efetividade do ciclo depende do comprometimento dos gestores e servidores em todos os níveis da organização, bem como do alinhamento aos objetivos estratégicos do Ministério. A disseminação da cultura de riscos e a capacitação contínua são aspectos fundamentais para garantir que os conceitos e práticas sejam devidamente internalizados e aplicados.

Dessa forma, este Guia é um instrumento primordial para gestores institucionais e especialistas de riscos, permitindo que a gestão de riscos seja conduzida de maneira consistente e sistemática. Mais do que atender a exigências normativas, ele serve como ferramenta estratégica e de gestão para embasar a tomada de decisão e fortalecer a governança e a cultura em todo o Ministério da Fazenda.

---

<sup>1</sup> [Resolução CGRCI nº 4, de 3 de janeiro de 2025.](#)

## 2. CICLO DE GESTÃO DE RISCOS

### 2.1. VISÃO GERAL

O Ciclo de Gestão de Riscos organiza e orienta a implementação da gestão de riscos de maneira cílica, dinâmica e constante dentro do Ministério. Ele se baseia nos princípios da melhoria contínua e da adaptação, garantindo que o Ministério esteja continuamente preparado para enfrentar e mitigar riscos, ajustando suas estratégias de acordo com as novas informações, as mudanças no ambiente e as lições aprendidas.

Para facilitar a aplicação prática, o ciclo foi organizado neste Guia em quatro fases operacionais: Preparação, Planejamento, Execução e Encerramento do Ciclo. Essa reorganização mantém a essência do modelo original, mas estrutura as atividades de forma mais objetiva e funcional.

A figura abaixo traz as fases do ciclo de gestão de riscos. No [Anexo I](#) deste documento é apresentado um **cronograma sintético** e no [Anexo II](#) um **cronograma analítico** do ciclo com um referencial das etapas, atividades, tarefas, responsáveis, marcos e prazos.

**Figura 1:** Etapas do Ciclo de Gestão de Riscos



## 2.2. ATORES ENVOLVIDOS (PAPÉIS E RESPONSABILIDADES)

O ciclo de gestão de riscos é gerido de forma integrada, onde cada parte envolvida possui seu papel e responsabilidades claramente definidos. A estrutura organizacional desenhada orienta-se por um modelo próprio, adaptado das Três Linhas (The IIA - Instituto dos Auditores Internos, 2020).

O Corpo Administrativo corresponde ao órgão de direção da organização e tem a responsabilidade final pela gestão de riscos, devendo garantir a existência de estruturas e processos adequados para uma governança eficaz, delegar responsabilidades, oferecer recursos à gestão para atingir os objetivos da organização e supervisionar o sistema de gestão de risco e controle interno. No âmbito do Ministério esse papel é exercido pelo Comitê Estratégico de Governança e Gestão (CEG).

Já a Gestão compreende os papéis da primeira e segunda linha, que detêm a responsabilidade de atingir os objetivos organizacionais. No Ministério, compreende os comitês de apoio à governança, as funções de gestão de riscos e controles internos e os demais níveis de gestão.

Por fim, temos a função de Auditoria Interna (3<sup>a</sup> Linha) que, no âmbito da Administração Pública federal, é exercida pela Controladoria-Geral da União – CGU.

Tendo por base essa estrutura e a Política Geral de Gestão de Riscos e Controle Interno do Ministério da Fazenda (Portaria MF nº 376/2024), as instâncias de gestão de riscos e controles do Ministério estão assim organizadas:

**Figura 2:** Instâncias de Gestão de Riscos e Controles do Ministério da Fazenda (Visão Modelo das Três Linhas)



A seguir, apresentamos cada um desses atores, suas competências e responsabilidades. Informações detalhadas sobre cada instância estão no [Anexo II – Papéis e Responsabilidades pela Gestão de Riscos e Controles Internos – do Guia Referencial de Gestão Integral de Riscos](#).

### a) Comitê Estratégico de Governança e Gestão (CEG)

O Comitê Estratégico de Governança e Gestão (CEG)<sup>2</sup> é órgão máximo de governança do Ministério, composto pela Alta Administração, sendo responsável por definir estratégias institucionais e diretrizes estratégicas transversais sobre gestão de riscos e controle interno para todo o MF. O CEG detém a responsabilidade final, 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.

Compete ao Comitê Estratégico de Governança e Gestão ([art. 14 da Portaria MF nº 376/2024](#)):

- 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;
- estabelecer estratégias para implementação da gestão de riscos e controle interno no Ministério da Fazenda, em linha com o planejamento estratégico institucional;
- aprovar a Política Geral de Gestão de Riscos e Controle Interno e suas revisões, bem como políticas e diretrizes transversais relativas à riscos, controle interno e conformidade;
- aprovar o apetite a riscos e deliberar sobre propostas de alteração;
- acompanhar a situação dos riscos relevantes; e
- supervisionar o resultado da gestão e a evolução do Sistema de Gestão de Riscos e Controle Interno do Ministério.

Como corpo administrativo, o CEG deve supervisionar a implantação da gestão de risco, por meio de relatórios da gestão sobre os resultados planejados, reais e esperados, bem como sobre a maturidade e aculturamento da gestão de riscos e controle interno em todo MF.

### b) Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno

O Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno (CGRCI)<sup>3</sup> é órgão de apoio ao CEG responsável por coordenar a implementação das estratégias e o funcionamento da gestão de riscos e controle interno no Ministério, bem como por supervisionar e integrar as instâncias do Sistema de Gestão de Riscos e Controle Interno do Ministério. É composto por servidores de

<sup>2</sup> [Art. 13 da Portaria MF nº 376/2024 – Sistema e Política de Gestão de Riscos e Controles do MF](#). O Comitê Estratégico de Governança e Gestão foi instituído por meio da [Portaria MF nº 1.233/2023](#).

<sup>3</sup> [Art. 15 da Portaria MF nº 376/2024 – Sistema e Política de Gestão de Riscos e Controles do MF](#). O Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno foi instituído por meio da [Portaria SE/MF nº 892/2024](#).

nível de direção/gerencial com conhecimento em gestão de riscos, controles e conformidade, tendo na sua composição membros dos órgãos integrantes do CEG.

Compete ao Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno ([art. 16 da Portaria MF nº 376/2024](#)):

- coordenar a implementação das estratégias e operacionalização da gestão de riscos e controle interno;
- 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;
- aprovar, avaliar, monitorar e comunicar ao Comitê Estratégico de Governança e Gestão as medidas de tratamento e a evolução dos riscos relevantes;
- 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;
- aprovar e atualizar o plano integrado para implementação da gestão de riscos e controle Interno do Ministério da Fazenda;
- aprovar planos e mecanismos de comunicação institucional para gestão de riscos, controle interno e conformidade aplicáveis a todo o Ministério;
- promover a disseminação de cultura e capacitação em gestão de riscos, controle interno e conformidade em todo o Ministério;
- avaliar e monitorar o resultado da gestão e a efetividade do Sistema de Gestão de Riscos e Controle Interno do MF; e
- 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.

No que se refere ao ciclo de gestão de riscos, o CGRCI é o responsável por implantar e viabilizar sua operacionalização por meio aprovação do Plano de Gestão de Riscos, do Relatório de Gestão de Riscos e dos critérios de priorização de objetos de gestão de riscos. Além disso, ele acompanha a execução das ações definidas, garantindo que estas ações e o processo de gestão de riscos sejam conduzidos de forma eficaz e alinhados às estratégias.

### c) Assessoria Especial de Controle Interno

O Assessoria Especial de Controle Interno (AEKI)<sup>4</sup> é o órgão 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.

---

<sup>4</sup> [Art. 17 da Portaria MF nº 376/2024 – Sistema e Política de Gestão de Riscos e Controles do MF.](#)

Compete à Assessoria Especial de Controle Interno ([art. 18 da Portaria MF nº 376/2024](#)):

- apoiar as instâncias de supervisão e gestão na implementação e atualização das estratégias e operacionalização da gestão de riscos e controle interno;
- subsidiar os órgãos de governança na definição de políticas e do apetite a risco, bem como nas suas propostas de alteração;
- 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;
- elaborar planos, metodologias, métodos, taxonomias, critérios, ferramentas, normas e procedimentos para a gestão de riscos e controle interno aplicáveis no âmbito do Ministério;
- disciplinar e coordenar o processo de gerenciamento de riscos relevantes do Ministério;
- propor ações e mecanismos de comunicação institucional para a gestão de riscos, controle interno e conformidade aplicáveis a todo Ministério;
- 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;
- 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;
- monitorar a evolução dos níveis de riscos e a efetividade das medidas de controles implementadas;
- assessorar tecnicamente o comitê temático de apoio à governança;
- assessorar os gestores responsáveis pela execução do processo de gerenciamento de riscos e dos controles internos da gestão, conforme o caso; e
- 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.

A AEI apoia os órgãos do Ministério na implementação e adequação da

#### d) Unidades Organizacionais

As Unidades Organizacionais (UO)<sup>5</sup> é 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.

---

<sup>5</sup> [Art. 19 da Portaria MF nº 376/2024 – Sistema e Política de Gestão de Riscos e Controles do MF.](#)

Compete às Unidades Organizacionais ([art. 20 da Portaria MF nº 376/2024](#)):

- 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;
- aprovar, quando necessária, políticas específicas de gestão de riscos e controle interno, bem como normas, métodos, instrumentos e procedimentos complementares para aplicação no âmbito da Unidade;
- identificar os objetos de gestão de riscos sob sua responsabilidade a serem submetidos à avaliação de riscos;
- validar e aprovar 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;
- indicar, formalmente, as pessoas ou a estrutura específica responsável por desempenhar, na unidade organizacional, as funções de Unidade Setoriais de Riscos e Controle Interno;
- indicar os gestores de risco dos objetos de gestão sob responsabilidade da Unidade; e
- incentivar ações de disseminação de cultura e de capacitação em gestão de riscos, controles e conformidade no âmbito da sua Unidade.

No que refere mais especificamente ao ciclo, a Alta Administração<sup>6</sup> de cada órgão deve aprovar o Plano de Gestão de Riscos (PGR) e o Relatório de Gestão de Risco (RGR) do órgão, conforme veremos mais adiante.

### e) Unidades Setoriais de Gestão de Riscos

As Unidades Setoriais de Gestão de Riscos e Controles (USGR)<sup>7</sup> é, representada pela alta administração de cada órgão, é 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.

Compete às Unidades Organizacionais ([art. 22 da Portaria MF nº 376/2024](#)):

- apoiar a alta administração da sua unidade organizacional na implementação e supervisão da gestão de riscos e controle interno;
- propor políticas específicas de gestão de riscos e controle interno, bem como normas, metodologias, métodos, procedimentos e instrumentos complementares aplicáveis no âmbito da Unidade;

---

<sup>6</sup> No âmbito dos órgãos do MF, esse papel vai depender da estrutura de governança e gestão de riscos e do tamanho natureza de cada um, podendo ser exercida pela autoridade máxima ou pelo órgão de governança.

<sup>7</sup> [Art. 21 da Portaria MF nº 376/2024 – Sistema e Política de Gestão de Riscos e Controles do MF](#).

- subsidiar a elaboração e atualização do plano de gestão de riscos e controle interno da Unidade;
- consolidar as informações sobre risco e controle apresentadas pelos gestores;
- 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;
- 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;
- promover ações de disseminação de cultura e capacitação em gestão de riscos, controles e conformidade no âmbito da sua Unidade; e
- 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.

## f) Gestores de Riscos

A primeira linha compreende funções que gerenciam e tem propriedade sobre os riscos. São chamados de gestores de riscos, estando diretamente relacionados às atividades finalística do Ministério. Eles também incluem as funções de suporte que garantem o funcionamento

### I - Gestor Tomador de Riscos

Os Gestores Tomadores de Riscos<sup>8</sup> 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.

Compete às Unidades Organizacionais ([art. 24 da Portaria MF nº 376/2024](#)):

- 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;
- identificar, avaliar e revisar os riscos dos objetos de gestão sob sua responsabilidade;
- propor respostas e respectivas medidas de controle aos riscos dos objetos de gestão sob sua responsabilidade;
- 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;
- 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;

---

<sup>8</sup> [Art. 23 da Portaria MF nº 376/2024 – Sistema e Política de Gestão de Riscos e Controles do MF.](#)

- monitorar a evolução dos níveis de riscos e a efetividade das medidas de controles implementadas; e
- estimular e prover condições à capacitação dos agentes públicos em gestão de riscos, controles internos e conformidade.

Os tomadores de riscos contribuem na definição e validação dos objetos prioritários de gestão de riscos, devendo executar as atividades de gerenciamento de riscos nos objetos prioritários sob sua responsabilidade, bem como comunicar os resultados e as ações realizadas às demais instâncias.

## II - Gestor Especialista de Riscos

Os Gestores Especialistas de Riscos são responsáveis por coordenar a gestão de um risco institucional específico ou conjunto de riscos dentro da sua área de responsabilidade, fornecendo padrões, orientação e conhecimentos especializados, auxiliando o tomador de risco na identificação e avaliação dos riscos e na implementação de medidas de tratamento.

Compete aos gestores especialistas de riscos ([Anexo da Resolução CGRCI nº 4/2025](#)):

- Propor normatização, sistematização e padronização de procedimentos para o risco institucional específico sob responsabilidade;
- Auxiliar na definição do apetite a riscos do risco específico;
- Manter taxonomia dos riscos sob sua gestão;
- Definir a forma de identificação e avaliação do risco específico;
- Estabelecer parâmetros, indicadores e outros instrumentos de monitoramento dos riscos;
- Auxiliar o tomador de risco na identificação e avaliação dos riscos e na implementação de medidas de tratamento dos riscos específicos;
- Monitorar tendências, alterações regulatórias e mudanças no ambiente de riscos sob sua responsabilidade;
- Reportar às instâncias responsáveis informações relativas à gestão de riscos e controles internos; e
- Avaliar a adequação do modelo e processos de gestão do risco específico, no mínimo, anualmente.

No âmbito do ciclo, atuam principalmente no apoio a realização das ações previstas no Plano de Gestão de Riscos, assessorando tecnicamente a 1ª Linha, e auxiliando na priorização dos objetos para gestão dos riscos específicos sob sua responsabilidade.

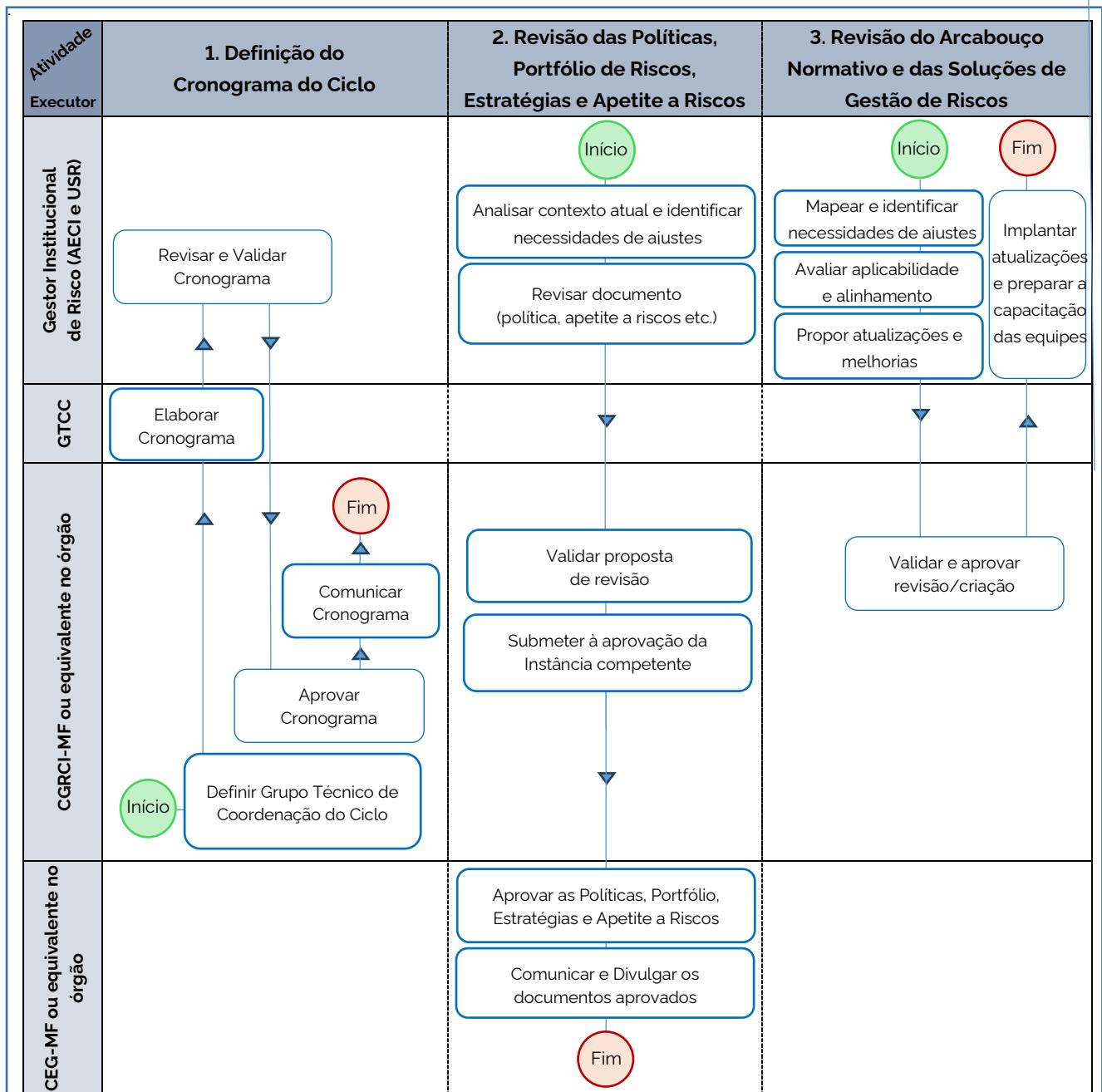
Por último, temos a função de **auditoria interna**, que, no âmbito da Administração Pública federal, foi centralizada na Controladoria-Geral da União (CGU). A Receita Federal é o único órgão que ainda mantém auditoria interna própria.

## 2.3. PREPARAÇÃO DO CICLO

A preparação do ciclo de gestão de riscos estabelece as bases necessárias para que o processo seja conduzido de forma organizada, eficiente e eficaz. O objetivo dessa etapa é garantir que todas as condições essenciais para a execução da gestão de riscos estejam estruturadas e alinhadas às estratégias institucionais.

Esta fase assegura que todas as instâncias e partes envolvidas no ciclo estejam alinhadas e preparadas, facilitando a implementação das etapas subsequentes do ciclo. Essa etapa possui as seguintes atividades e tarefas:

**Figura 3:** Macrofluxo da Etapa de Preparação do Ciclo de Gestão de Riscos



### 2.3.1. Definição do Cronograma do Ciclo

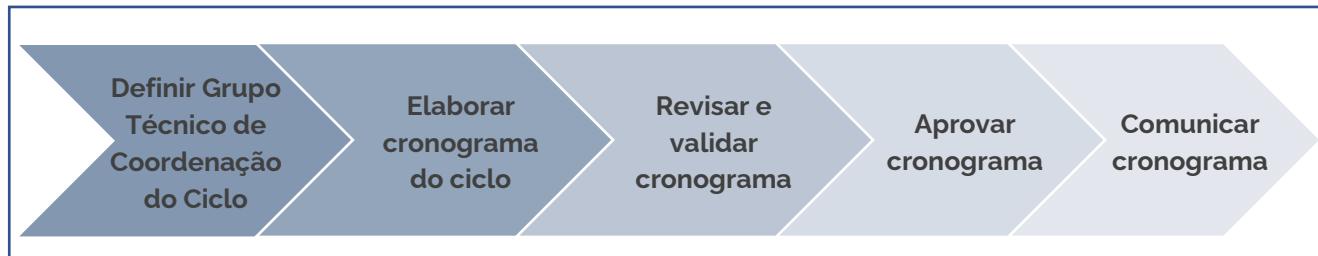
O Ciclo de Gestão de Riscos tem início com a definição do seu cronograma de trabalho. O Cronograma é um instrumento de programação que organiza e detalha as etapas, atividades e tarefas a serem realizadas ao longo de um ciclo de trabalho, atribuindo responsabilidades e prazos para uma execução ordenada.

O Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno deve definir o cronograma até abril do ano do primeiro ano de mandato do Presidente da República. Os órgãos do MF alinhar suas atividades internas à programação estabelecida, priorizando tarefas, gerenciando recursos e definindo responsabilidades conforme cronograma.

A adoção de um cronograma claro e viável é essencial para garantir a coordenação entre os órgãos do Ministério e a efetividade do ciclo. O cronograma deve ser comunicado a todos os envolvidos e revisado sempre que necessário.

A seguir, apresenta-se o fluxo resumido da atividade e suas principais tarefas.

**Figura 4:** Fluxo da Atividade de Definição do Cronograma do Ciclo



#### a) Definir Grupo Técnico de Coordenação do Ciclo

O primeiro passo é estabelecer o **Grupo Técnico de Coordenação do Ciclo (GTCC)**<sup>9</sup>. O GTCC é grupo de trabalho, de caráter permanente, com o objetivo de subsidiar o Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno na implementação, acompanhamento e aperfeiçoamento do ciclo de gestão de riscos do Ministério da Fazenda.

O Grupo será coordenado pela Assessoria Especial de Controle Interno e composto por representantes dos órgãos integrantes do CGRCI. Os membros (titular e suplente) do GTCC serão indicados e designados<sup>10</sup> pelo representante titular de cada órgão no Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno.

A formação do grupo deve ser oficializada até março do ano do primeiro ano de mandato do Presidente da República e comunicada às partes interessadas, garantindo que os membros designados tenham clareza sobre seus papéis e responsabilidades ao longo do ciclo, bem como fortalece a representatividade e o engajamento das unidades envolvidas no ciclo.

<sup>9</sup> Resolução do Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno disporá sobre constituição do grupo.

<sup>10</sup> A indicação dar-se-á por meio de despacho do órgão no Sistema Eletrônico de Informação (SEI).

As principais atribuições do grupo incluem:

- Elaborar cronograma e coordenar as atividades do ciclo integrado de gestão de riscos;
- Fornecer informações e análises para embasar as decisões do CGRCI;
- Orientar e apoiar os órgãos e unidades na execução das etapas do ciclo;
- Monitorar o andamento das ações e identificar possíveis desafios ou desvios, propondo ajustes quando necessário;
- Consolidar informações dos órgãos e avaliar a efetividade do ciclo;
- Auxiliar na revisão e aprimoramento do ciclo e do processo de gestão de riscos.

#### *b) Elaborar cronograma do ciclo*

Com o Grupo Técnico de Coordenação do Ciclo definido, inicia-se a elaboração do cronograma, estabelecendo os prazos e responsáveis para cada etapa, atividade e tarefa do ciclo de gestão de riscos. O cronograma deve ser colaborativo, envolvendo os órgãos do MF para garantir prazos exequíveis e alinhados à realidade organizacional.

Na elaboração do cronograma devem ser considerados fatores como cronogramas institucionais (PPA, PEI e outros), lições de ciclos anteriores, prazos normativos, interdependência entre as atividades e a capacidade operacional das unidades envolvidas no ciclo. Para orientar essa definição, no **Anexo II** deste Guia apresenta uma tabela de referência com estimativa de prazos das etapas, atividades e tarefas do Ciclo, que serve como base para a construção do cronograma e pode ser adaptada de acordo com a necessidade.

#### *c) Revisar e validar cronograma*

Após a elaboração, o cronograma deve ser revisado e validado pelas 2ª Linha dos órgãos envolvidos, isto é, pela AECI e pelas USR, a fim de garantir que ele seja adequado e acordado por todos.

#### *d) Aprovar cronograma*

O cronograma final deve ser submetido à aprovação do Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno (CGRCI), formalizando os prazos, atividades e responsáveis e assegurando sua legitimidade para aplicação por todos os envolvidos.

#### *e) Comunicar cronograma*

Por fim, o cronograma aprovado deve ser comunicado a todas as partes interessadas internas. Essa comunicação deve ser clara e acessível, utilizando os canais institucionais adequados para garantir ampla divulgação. O cronograma estará disponível na intranet do Ministério da Fazenda, na página do CGRCI e da AECI.

### 2.3.2. Revisão das Políticas de Gestão de Riscos

A Revisão das Políticas de Gestão de Riscos tem como objetivo assegurar que os documentos que fundamentam a gestão de riscos estejam atualizados e alinhados à estratégia institucional.

As políticas, de maneira geral, consistem nos princípios, diretrizes e orientações gerais que estruturam a gestão de riscos, orientando o comportamento e as ações relacionadas a esses temas dentro do Ministério. Elas definem as bases para a condução da gestão de riscos, oferecendo um quadro normativo e conceitual para garantir que a abordagem da instituição esteja alinhada às melhores práticas, aos requisitos regulatórios e às intenções da Alta Administração, facilitando sua aplicação pelos órgãos do MF.

A revisão e atualização das políticas deve ser feita ao menos uma vez a cada novo ciclo, antes da execução deste, ou a qualquer tempo, sempre que houver mudanças significativas no contexto regulatório ou organizacional.

A revisão abrange os seguintes documentos e pode ser realizada de forma simultânea ou intercalada, conforme a necessidade:

- a) Revisão da Política Geral de Gestão de Riscos e Controle Interno, que dispõe sobre as diretrizes gerais aplicáveis ao Ministério e seus órgãos;
- b) Revisão das Políticas Específicas de Gestão de Riscos, que detalham abordagens direcionadas para temas e riscos específicos, como segurança e integridade;
- c) Revisão das Políticas Setoriais de Gestão de Riscos, que são as políticas próprias dos órgãos;

O prazo total para revisão e implementação das mudanças pode variar, dependendo da complexidade das alterações e do fluxo de aprovação. Contudo, a revisão deve ser finalizada até agosto do primeiro ano de mandato do Presidente da República, de modo a não prejudicar as demais atividades do ciclo.

#### I – Revisão da Política Geral de Gestão de Riscos e Controle Interno e das demais Políticas Específicas de Gestão de Riscos

A Política Geral de Gestão de Riscos e Controle Interno do Ministério da Fazenda é o documento que define as intenções e diretrizes gerais da Alta Administração do órgão para a gestão de riscos e controle interno no Ministério e em seus órgãos vinculados. Ele orienta como todos os riscos serão tratados dentro da organização, criando uma base para todos os outros documentos e ações no Ministério e seus órgãos.

Cabe a Assessoria Especial de Controle Interno (AECI) subsidiar a elaboração da revisão Política Geral, sendo o Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno (CGRCI) o responsável pela validação e proposição do documento final ao Comitê Estratégico de Governança e Gestão (CEG), a quem competirá sua apreciação.

Quanto às Políticas Específicas de Gestão de Riscos (ex: Política de Gestão de Riscos de Tecnologia da Informação, Política de Gestão de Riscos de Segurança da Informação etc.), o processo de revisão dependerá da tipologia dos riscos, do modelo de gestão específico de cada risco e da estrutura de governança adotada pelo Ministério.

A revisão das políticas geral e específicas de gestão de riscos deve ser concluída até julho do primeiro ano de mandato do Presidente da República, de modo possibilitar a revisão tempestiva das políticas setoriais dos órgãos.

A seguir estão as principais tarefas a serem executadas para revisar e atualizar as políticas e diretrizes de gestão de riscos e controles internos:

**Figura 5:** Fluxo de Revisão das Política Geral e demais Políticas Específicas de Risco do Ministério



#### a) *Analizar contexto atual*

A Assessoria Especial de Controle Interno (AECI) deve levantar e analisar mudanças no contexto organizacional, regulatório e estratégico do Ministério. Isso inclui novas exigências legais, regulamentações e o direcionamento estratégico da Alta Administração do Ministério.

#### b) *Coletar contribuições dos órgãos*

Paralelamente, a AEKI deve solicitar sugestões e contribuições dos órgãos do Ministério para garantir que as atualizações sejam abrangentes e adequadas, bem como para identificar pontos de melhoria ou ajustes necessários.

#### c) *Revisar política*

Com base nas análises e informações coletadas, a AEKI, com o apoio das Unidades Setoriais de Risco, deve avaliar e atualizar o conteúdo da política, ajustando-a conforme as novas diretrizes.

#### d) *Validar política*

Após a revisão, a AEKI deve submeter a versão preliminar da política ao Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno para validação e possíveis ajustes finais.

#### e) *Submeter proposta de política à aprovação do CEG*

A versão final da política será apresentada ao Comitê Estratégico de Governança e Gestão (CEG) para aprovação formal.

### *f) Aprovar e publicar a política*

Após a aprovação do CEG, a política revisada deve ser publicada oficialmente no Diário Oficial da União (DOU).

### *g) Comunicar e divulgar a política*

A AECL, junto aos órgãos do Ministério deve realizar a comunicação e divulgação da política revisada. Essa etapa visa cientificar e dar transparência a todos as partes interessadas.

## II – Revisão das Políticas Setoriais de Gestão de Riscos dos Órgãos

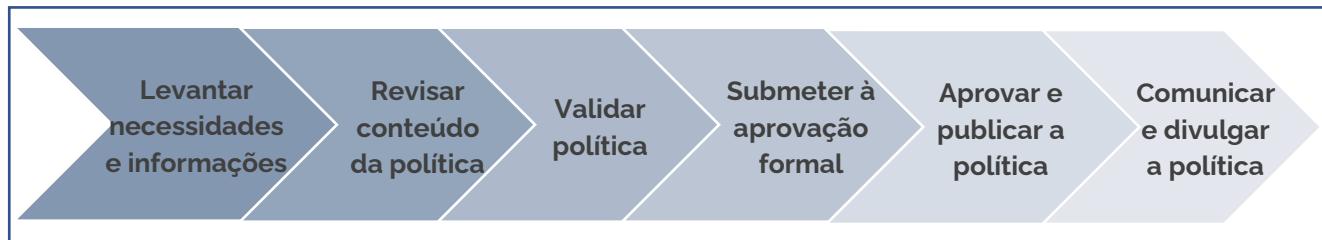
A revisão das Políticas Setoriais de Gestão de Riscos dos órgãos tem como objetivo garantir que as diretrizes específicas de cada órgão estejam atualizadas, alinhadas à Política Geral do Ministério e integradas aos objetivos estratégicos do Ministério. A elaboração dessas políticas é facultativa e deve considerar as particularidades e necessidades do órgão.

Cabe às Unidades Setoriais de Risco (USR) coordenar o processo de revisão das políticas setoriais, assegurando sua aderência às diretrizes gerais do Ministério e às especificidades institucionais. As revisões deverão ser acompanhadas e validadas pela instância responsável pela gestão de riscos antes de serem submetidas à alta administração ou à instância de governança competente para aprovação.

A revisão das políticas setoriais dos órgãos deve ser finalizada até agosto do primeiro ano de mandato do Presidente da República.

A seguir, apresentam-se as principais tarefas do processo de revisão, que poderá ser adaptado a necessidade de cada órgão:

**Figura 6:** Fluxo de Revisão das Política Setoriais dos Órgãos do Ministério



### *a) Identificar necessidades de atualização*

As Unidades Setoriais de Risco (USR) devem levantar as necessidades de atualização das políticas setoriais, considerando mudanças normativas, boas práticas, diretrizes institucionais e alinhamento à Política Geral de Gestão de Riscos e Controle Interno. O objetivo é assegurar que as políticas estejam atualizadas e compatíveis com a realidade e as prioridades do órgão.

### *b) Revisar política*

Com base nas informações coletadas, as USR devem avaliar e revisar o conteúdo das políticas setoriais, ajustando-as conforme as novas diretrizes e necessidades institucionais.

### c) *Validar política*

Após a revisão, a versão preliminar da política deve ser submetida à instância responsável pela validação interna de cada órgão. A validação visa garantir que a política revisada esteja em conformidade com as diretrizes gerais e necessidades específicas do órgão.

### d) *Submeter à aprovação formal*

A versão final da política revisada deve ser submetida à aprovação da alta administração ou à instância designada para esse fim, conforme a estrutura de cada órgão, a qual deverá analisar e aprovar a versão final.

### e) *Aprovar e publicar a política*

Após a aprovação, a política revisada deve ser oficialmente publicada, seguindo os procedimentos internos do órgão e as regulamentações aplicáveis.

### f) *Comunicar e divulgar a política*

A USR deve coordenar a comunicação e garantir a ampla divulgação da política revisada, promovendo seu conhecimento aos gestores, servidores e demais partes interessadas.

## 2.3.3. Revisão do Portfólio de Riscos Relevantes

O Portfólio de Riscos Relevantes representa o conjunto de riscos considerados significativos para o Ministério, levando em conta sua natureza, nível de exposição e impacto potencial nos objetivos estratégicos. Ele reflete a combinação dos diferentes tipos de riscos que podem afetar significativamente o Ministério e deve ser conhecido e acompanhado pela alta administração, conforme estabelecido no [Art. 5º, inciso II, da Portaria MF nº 376/2024](#).

A revisão desse portfólio tem como objetivo garantir que os riscos mais relevantes estejam atualizados e alinhados ao contexto organizacional e estratégico. Esse processo é essencial para definir o apetite a riscos e estabelecer estratégias eficazes de avaliação, priorização, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos.

A identificação desses riscos é realizada com base na Taxonomia de Riscos Institucionais e segue metodologia própria do Ministério que considera critérios quantitativos e qualitativos relacionados a relevância e ao impacto no alcance dos objetivos estratégicos.

O processo, as regras, fluxos e procedimentos para a definição e revisão dos riscos relevantes serão detalhados no **Guia Metodológico de Gestão de Riscos em Nível Estratégico**.

O Comitê de Gestão de Riscos e Controles Internos (CGRCI), com o apoio da Assessoria Especial de Controle Interno (AECI), é responsável pela definição do Portfólio de Riscos Relevantes do Ministério da Fazenda e pela comunicação desses riscos ao Comitê Estratégico de Governança e Gestão (CEG).

A revisão do portfólio ocorre anualmente ou sempre que necessário, para manter atualizado o perfil de riscos do Ministério da Fazenda. Essa revisão deve estar alinhada ao ciclo do Planejamento Estratégico Institucional (PEI), seja no início de um novo ciclo ou em suas revisões periódicas.

A revisão do portfólio deve ser concluída até setembro de cada ano, respeitando o calendário do PEI, de modo a não impactar as etapas subsequentes do ciclo, como a definição do apetite a risco e as estratégias de gestão de riscos.

Além disso, os órgãos do Ministério devem estabelecer e manter seu próprio Portfólio de Riscos Relevantes, alinhado ao portfólio do Ministério, garantindo uma gestão integrada e coordenada dos riscos institucionais.

#### **2.3.4. Revisão das Estratégias e do Apetite a Riscos**

A revisão das estratégias de gestão de riscos e do apetite a riscos tem como objetivo garantir que os documentos e instrumentos que orientam a gestão de riscos estejam atualizados e alinhados às mudanças no ambiente organizacional (interno e externo), às expectativas da Alta Administração (mandato) e aos objetivos estratégicos do Ministério. Esse processo permite identificar a necessidade de ajustes nas diretrizes e estratégias, assegurando sua eficácia na condução da gestão de riscos.

As estratégias de gestão de riscos estabelecem o direcionamento para a avaliação, priorização e tratamento dos riscos, orientando a atuação institucional de forma alinhada à estratégia organizacional. Essas estratégias permitem integrar a gestão de riscos aos processos decisórios e ao planejamento institucional, fortalecendo a governança e a transparência na.

O apetite a riscos, por sua vez, representa o nível de risco que o Ministério está disposto a aceitar na busca pelos seus objetivos estratégicos. Ele engloba a tolerância e a capacidade de assumir os riscos, sendo expresso por meio de uma declaração de apetite a riscos.

Os órgãos podem elaborar suas próprias declarações de apetite a risco ou adotar a do Ministério. Naquele caso, o apetite do órgão devendo estar alinhado ao apetite global do Ministério.

A definição e revisão periódica das estratégias e do apetite deve ser feita anualmente ou sempre que necessário, para garantir que as decisões sejam tomadas de forma informada e coerente, equilibrando oportunidades e ameaças. Essa revisão deve ocorrer até novembro de cada ano, respeitando o calendário do PEI do Ministério e dos órgãos.

O Comitê Estratégico de Governança e Gestão (CEG) é responsável por aprovar as estratégias e o apetite a riscos no âmbito do Ministério, com o apoio do Comitê de Gestão de Riscos e Controles Internos (CGRCI), da Assessoria Especial de Controle Interno (AECI) e dos gestores especialistas de riscos.

A integração entre as estratégias de gestão de riscos, o perfil de riscos da organização e o apetite a riscos é fundamental para que a gestão de riscos seja incorporada aos processos decisórios, proporcionando uma abordagem mais estruturada e eficiente na administração dos riscos. Esse alinhamento contribui para a mitigação de incertezas, a otimização do uso de recursos e a melhoria contínua das práticas de gestão de riscos.

As diretrizes, os procedimentos e o fluxo detalhado para a definição e revisão das estratégias de gestão de riscos e do apetite a riscos serão apresentados no **Guia Estratégico de Gestão e Apetite a Riscos**.

### 2.3.5. Revisão da Arquitetura Normativa e das Soluções de Apoio à Gestão de Riscos

A revisão da arquitetura normativa e das soluções de apoio à gestão de riscos tem como objetivo assegurar que as regras, diretrizes, metodologias, sistemas e ferramentas utilizadas na gestão de riscos estejam atualizadas, coerentes com o modelo de gestão integral de riscos adotado pelo Ministério. Esse processo visa aprimorar a estrutura normativa e os instrumentos de suporte à gestão, garantindo maior eficiência, transparência e padronização.

A arquitetura normativa compreende o conjunto de normativos internos que estabelecem diretrizes, princípios, responsabilidades e procedimentos para a gestão de riscos no Ministério. Esse arcabouço é organizado em diferentes níveis normativos e orientativos, com o objetivo de garantir coerência e integração entre as diretrizes estratégicas e as práticas operacionais. Além das políticas de risco, o arcabouço normativo está segmentado em três principais níveis:

- Guias Referenciais e Estratégicos: Diretrizes de alto nível para a gestão de riscos no Ministério, fornecendo a base para a estrutura e as ações estratégicas.
- Guias Metodológicos: Detalham as abordagens, orientações e metodologias adotadas para a aplicação da gestão de riscos dentro do Ministério, nos diferentes níveis e objetos de gestão de riscos.
- Guias Operacionais: Documentos que definem como as práticas de gestão de riscos são implementadas nos processos internos, incluindo normas, procedimentos, manuais e guias práticos para garantir a padronização e a consistência na execução das atividades.

A revisão da arquitetura normativa busca identificar a necessidade de ajustes, eliminação de redundâncias, adequação às atualizações regulatórias e melhorias na clareza e aplicabilidade das normas. Esta revisão deve realizada de forma sequencial e inclui as seguintes etapas:

- 1º) Revisão do Guia Referencial de Gestão Integral de Riscos e Guias Estratégicos;
- 2º) Revisão dos Guias Metodológicos; e
- 3º) Revisão dos Guias Operacionais, normas, procedimentos, manuais e guias práticos que detalham a aplicação da gestão de riscos nos processos.

Com relação às soluções de apoio, estas abrangem os sistemas, ferramentas e instrumentos utilizadas para operacionalizar a gestão de riscos, facilitando o registro, análise, monitoramento e comunicação dos riscos. Isso inclui:

- Sistemas informatizados de gestão de riscos e controles internos;
- Ferramentas de suporte para identificação, análise e avaliação de riscos;
- Instrumentos de monitoramento e geração de relatórios gerenciais; E
- Soluções tecnológicas para automação e melhoria dos processos de gestão de riscos.

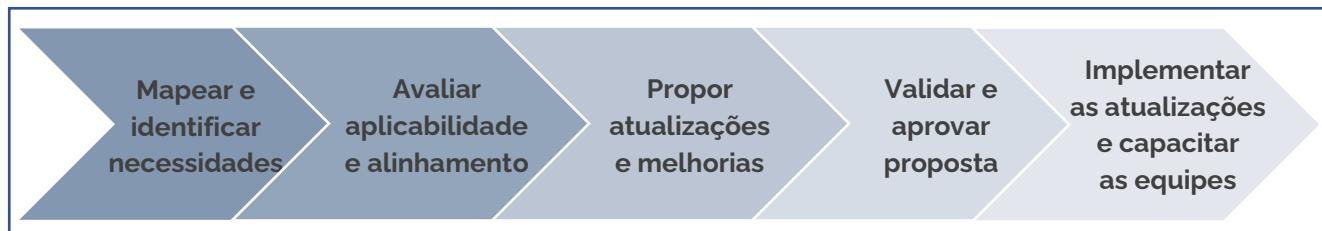
A revisão das soluções de apoio busca avaliar se esses instrumentos representam adequadamente o modelo de gestão, se possibilitam a correta aplicação das metodologias adotadas e se atendem às necessidades operacionais e estratégicas da organização.

A revisão da arquitetura normativa e das soluções de apoio deve ocorrer, no mínimo, antes do início do novo ciclo ou sempre que necessário, em razão de mudanças significativas na legislação, na estrutura organizacional, nas diretrizes estratégicas ou na necessidade de aprimoramento das práticas de gestão de riscos. Essa revisão deve ser finalizada até novembro do primeiro ano do mandato do Presidente da República e, sem prejuízo de ajustes, correções e evoluções ocorrem ao longo do ciclo.

A revisão das soluções de apoio à gestão de riscos acontecerá em paralelo com as revisões na arquitetura normativa e deve refletir as mudanças e ajustes necessários para garantir que as ferramentas, sistemas e processos de apoio à gestão de riscos estejam sempre atualizados, alinhados ao modelo e à metodologia do Ministério da Fazenda, e sejam eficazes para atender às necessidades dos gestores, servidores e colaboradores. Essas soluções devem ser adaptadas de acordo com os novos desafios e demandas identificadas no ciclo de gestão de riscos, assegurando que os sistemas e processos de apoio estejam completamente integrados e alinhados aos objetivos estratégicos da instituição.

O Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno (CGRCI) deve coordenar esse processo de revisão, com o apoio da AECI e das USR, garantindo que os documentos e instrumentos adotados estejam alinhado à Política Geral de Gestão de Riscos e Controle Interno, às diretrizes estratégicas do MF e às necessidades dos órgãos. A revisão deve ser conduzida de forma estruturada e participativa, envolvendo os órgãos e as partes interessadas relevantes.

A seguir, apresentam-se as principais tarefas necessárias para a revisão e atualização do arcabouço normativo, uma vez que a revisão das soluções de apoio à gestão de riscos ocorrerá de forma contínua, de modo que os sistemas e ferramentas sejam constantemente aprimorados conforme as necessidades identificadas ao longo do ciclo.

**Figura 7:** Fluxo da Atividade de Revisão da Arquitetura Normativa de Gestão de Riscos

#### *a) Mapear e identificar necessidades*

A AECL, com o apoio da USR, deve identificar e compreender as mudanças internas ou externas que possam impactar a arquitetura normativa de gestão de riscos. Esse mapeamento deve ser feito por meio da análise de dados coletados, consultas com as partes interessadas e acompanhamento das normas e boas práticas. O objetivo é compreender o contexto e identificar fatores que possam exigir modificações nas normas e processos existentes.

#### *b) Avaliar a aplicabilidade e alinhamento*

A AECL, com o apoio das USR, deve avaliar a aplicabilidade e o alinhamento das normas e instrumentos às políticas e diretrizes, bem como a sua aderência legal e regulatória. Durante a avaliação, a equipe identificará lacunas, sobreposições, e oportunidades de aprimoramento.

#### *c) Propor atualizações e melhorias*

A partir das análises realizadas, AECL, com o apoio das USR, deve elaborar proposta de atualização das normas e instrumentos de gestão de riscos. As atualizações podem envolver ajustes nas normas existentes ou a criação de novas normativas.

#### *d) Validar e aprovar proposta*

As propostas de normativas devem ser submetidas para validação e aprovação dos responsáveis, como o CGRCI e as partes interessadas relevantes, a depender do caso. Esse processo garante que as alterações propostas estejam em conformidade com as diretrizes e que tenham o respaldo necessário para sua implementação.

#### *e) Implementar as atualizações e preparar capacitação das equipes*

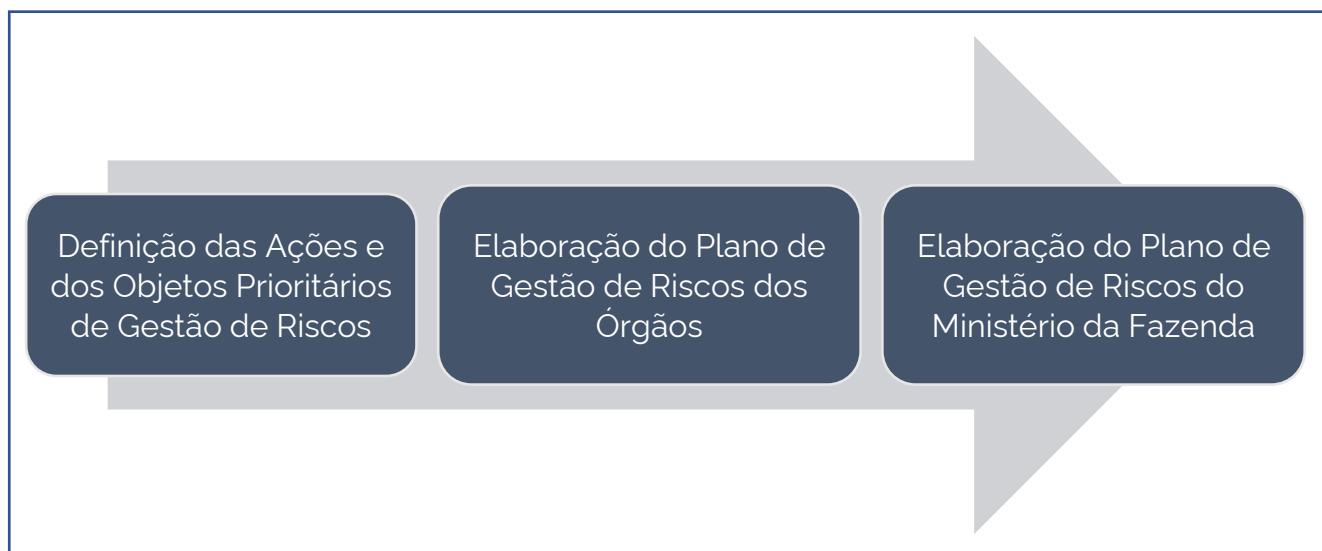
Após a aprovação, AECL e as USR devem comunicar e divulgar os normativos revisados e as atualizações/melhorias implementadas nas soluções de apoio à gestão de riscos. Além disso, elas, nos seus respectivos âmbitos, devem preparar e promover treinamentos aos gestores e servidores para garantir a correta disseminação, capacitação e aplicação das diretrizes, metodologias e ferramentas quando do gerenciamento dos riscos nos objetos priorizados.

## 2.4. PLANEJAMENTO DO CICLO

A etapa de planejamento define as atividades e ações que orientarão o ciclo de gestão de riscos e controle interno. Esse planejamento deve ser coordenado e integrado, considerando a criticidade dos objetos de gestão de riscos, as diretrizes estratégicas, os objetivos organizacionais e a alocação eficiente de recursos.

A seguir, apresenta-se as atividades que compõem planejamento do ciclo:

**Figura 8:** Atividades da etapa de Planejamento do Ciclo



O detalhamento do processo de Definição das Ações e dos Objetos Prioritários de Gestão de Riscos está no [Guia Estratégico de Priorização de Objetos](#), enquanto a definição, a estrutura e o fluxo de elaboração do Plano de Gestão de Riscos (PGR) são abordados no Capítulo 3 deste Guia.

### 2.4.1. Definição das Ações e dos Objetos Prioritários de Gestão de Riscos

Essa atividade envolve a definição das ações<sup>11</sup> de gestão de riscos e a seleção dos objetos que serão priorizados para aplicação do processo de gestão de riscos. O objetivo é assegurar que os recursos e esforços sejam direcionados para os elementos de maior relevância e valor gerado aos objetivos estratégicos, contribuindo para a eficácia da gestão de riscos e para o desempenho organizacional.

Os objetos de gestão de riscos compreendem os elementos organizacionais sobre os quais o processo de gestão de riscos atua. Eles representam os alvos das ações de gestão de riscos, ou seja, onde os riscos se manifestam e precisam ser gerenciados. Esses objetos incluem:

<sup>11</sup> Também pode ser entendida como sinônimo de trabalhos ou atividades de gestão de riscos.

- **Objetivos Estratégicos:** é o alvo ou situação que se pretende alcançar. Nele que se determina onde a organização deve dirigir seus esforços, desdobrando-se em metas estratégicas.
- **Iniciativas estratégicas:** referem-se ao conjunto de programas, projetos ou medidas a serem implementados no curto, médio e longo prazos para assegurar o alcance dos objetivos estabelecidos no Mapa Estratégico. Estão diretamente vinculadas aos objetivos estratégicos do Planejamento Estratégico Institucional (PEI) e incluídos no Portfólio de Iniciativas Estratégicas pelo Comitê Estratégico de Governança e Gestão (CEG).
- **Processos organizacionais:** é um conjunto de atividades realizado em uma sequência lógica, com o objetivo de produzir um bem ou serviço e que gera valor para um grupo definido constantes da cadeia de valor, considerados primordiais para o alcance da missão institucional e dos objetivos estratégicos.
- **Unidades organizacionais:** são estruturas formais dentro da instituição que desempenham funções específicas (ex: órgão, unidade, departamentos, área, setor);
- **Outros elementos organizacionais:** ativo crítico, serviço essencial, contrato ou operação, partes interessadas ou qualquer recurso dão suporte à realização dos objetivos.

As ações de gestão de riscos constituem o conjunto de trabalhos ou atividades a serem desenvolvidas pela organização com intuito de gerenciar riscos dos objetos, de fortalecer a gestão de riscos ou de supervisionar a capacidade institucional de gerenciá-los. Por isso, elas são organizadas em três grupos de ações:

- a) **Ações Estruturantes:** são conduzidas geralmente pela 2<sup>a</sup> Linha e têm como foco a estruturação, fortalecimento e sustentação da gestão de riscos e dos controles internos na organização. Essas ações proporcionam as condições necessárias para que a gestão de riscos seja implementada de forma consistente, integrada e eficaz, garantindo alinhamento aos objetivos organizacionais e promovendo a maturidade e a cultura de riscos e controles;
- b) **Ações Prioritárias (objetos prioritários):** são executadas pela 1<sup>a</sup> Linha e consistem na aplicação do processo de gestão de riscos sobre os objetos identificados como prioritários pela organização, como iniciativas estratégicas, processos organizacionais, unidades organizacionais etc. Essas ações garantem que a instituição concentre seus esforços de gestão de riscos nos objetos de maior relevância, promovendo uma atuação mais efetiva e alinhada às prioridades estratégicas da instituição.

c) **Ações de Supervisão:** são conduzidas pela 2<sup>a</sup> Linha com intuito de avaliar, monitorar e questionar (desafiar) a eficácia dos processos de gestão de riscos e controles internos executados pela 1<sup>a</sup> Linha. Essas ações garantem que a gestão de riscos esteja alinhada aos objetivos organizacionais, ao apetite a riscos e às políticas institucionais, contribuindo para a melhoria contínua da governança e gestão de riscos.

A seleção dos objetos prioritários que serão submetidos ao processo de gestão de riscos é realizada mediante a aplicação de metodologia própria que combina critérios e parâmetros objetivos e subjetivos (experiência dos gestores da organização). O método, critérios e parâmetros, fluxo e o processo de definição dos objetos prioritários para gestão de riscos serão detalhados no [\*\*Guia Estratégico de Priorização de Objetos\*\*](#), devendo ser observado por todos os órgãos do Ministério.

Compete ao Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno aprovar o referido documento, que será elaborado pela Assessoria Especial de Controle Interno com o apoio das demais Unidades Setoriais de Gestão de Riscos e validado pelos órgãos. O documento serve como referência para garantir que a priorização seja feita de forma consistente, uniforme e transparente.

No Capítulo 3 deste Guia, serão apresentadas de forma suscinta as principais tarefas envolvidas na atividade de Definição das Ações e dos Objetos Prioritários de Gestão de Riscos, que precede a elaboração do Plano de Gestão de Riscos, apresentado a seguir, e orienta a definição de prioridades para a atuação institucional. O conteúdo detalhado dessa atividade constará do [\*\*Guia Estratégico de Priorização de Objetos\*\*](#).

Por fim, importa destacar que as ações de gestão de riscos relacionadas aos riscos diretamente associados aos objetivos estratégicos, isto é, decorrentes do planejamento estratégico da instituição, não estarão detalhadas no Plano de Gestão de Riscos (PGR), mas sim no Caderno de Riscos Relevantes (CRR). Esse documento estratégico reúne os principais riscos que podem impactar os objetivos estratégicos do Ministério, além de diretrizes para seu monitoramento e tratamento. A estrutura e os detalhes do CRR serão apresentados no [\*\*Guia Metodológico de Gestão de Riscos em Nível Estratégico\*\*](#).

## 2.4.2. Elaboração do Plano 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 seus próprios Planos de Gestão de Riscos (PGR), com as ações e objetos prioritários, conforme o cronograma de execução do Ciclo. O plano poderá ser individual, por órgão, ou integrado, abrangendo múltiplos órgãos, a depender da estrutura e das diretrizes estabelecidas para o ciclo.

A responsabilidade pela elaboração do PGR é da 2<sup>a</sup> Linha, ou seja, da Unidade Setorial de Riscos do Órgão (USR). O documento deve ser formalizado e aprovado pela Alta Administração ou pelo órgão máximo de governança, conforme a estrutura organizacional, e comunicado a todos os níveis institucionais.

No caso do Ministério, a AECL é responsável pela elaboração, devendo ser aprovado pelo CGRI e após, dado conhecimento ao CEG para posterior divulgação. No âmbito dos órgãos, a elaboração do plano compete às Unidades Setoriais de Riscos e a aprovação pela instância competente definida.

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.

O Plano deve ser elaborado seguindo o [modelo referencial de PGR](#) e as orientações aprovadas pelo CGRCI. A AECL auxiliará os órgãos do MF na construção de seus Planos, no âmbito de suas competências.

O conteúdo específico sobre a definição, a estrutura e o fluxo de elaboração do PGR serão abordados no Capítulo 3 deste Guia, onde são descritas as tarefas envolvidas e os responsáveis pela elaboração do relatório.

### **2.4.3. Elaboração do Plano Integrado de Gestão de Riscos do Ministério**

O Plano Integrado 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. Esse processo de consolidação é essencial para garantir 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 Assessoria Especial de Controle Interno é responsável pela elaboração do Plano Integrado de Gestão de Riscos do MF, que deverá ser aprovado pelo Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno. Após a aprovação, o plano será submetido ao Comitê Estratégico de Governança e Gestão para ciência e manifestação. Em seguida, o plano do MF deve ser amplamente divulgado a todos os órgãos do Ministério.

No capítulo 3 deste Guia estão as informações detalhadas com definição, a estrutura e o fluxo de elaboração do PGR.

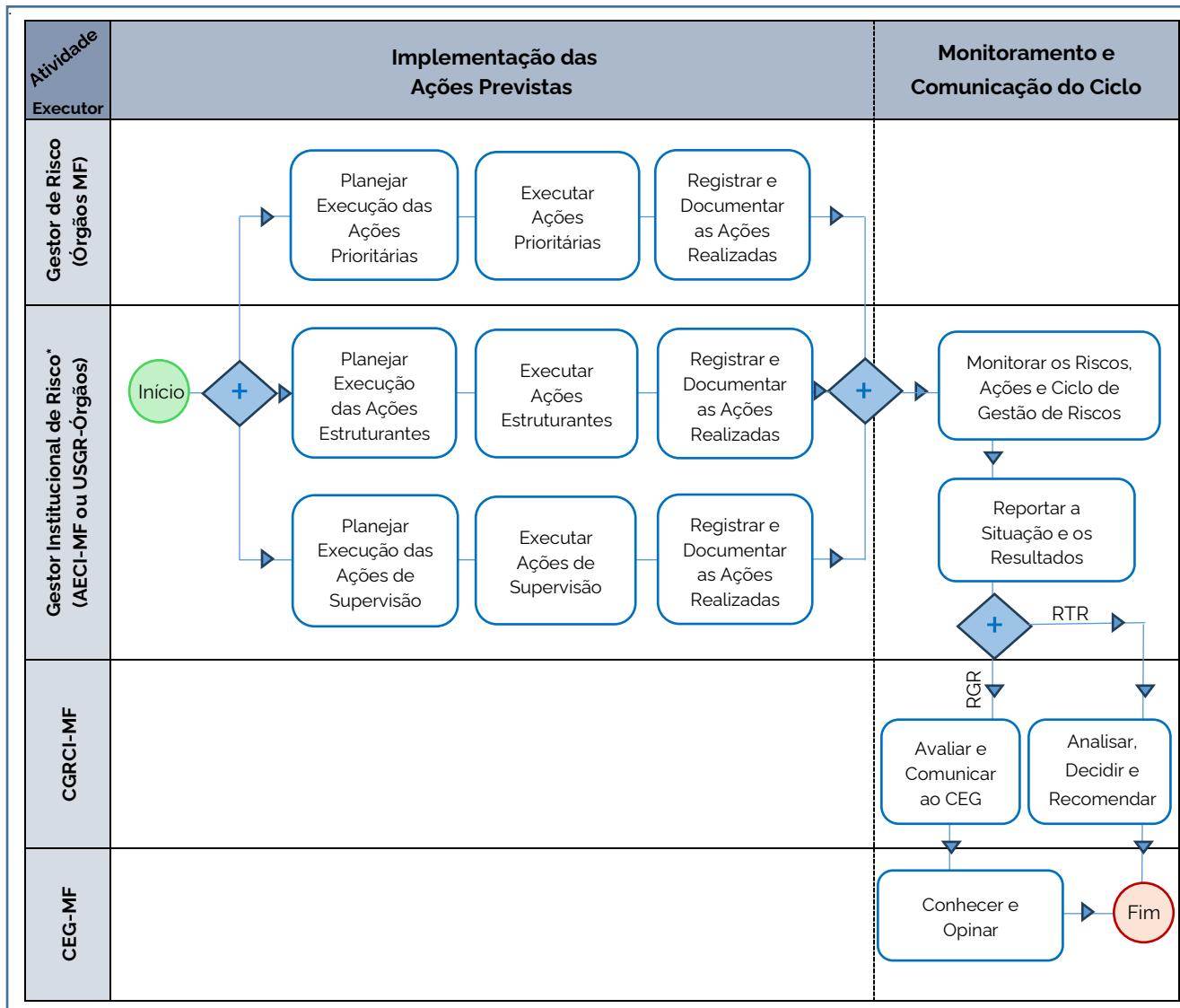
## 2.5. EXECUÇÃO DO CICLO

A etapa de execução do ciclo de gestão de riscos tem como objetivo implementar as ações definidas no planejamento, garantindo a aplicação das diretrizes, estratégias, metodologias e ferramentas estabelecidas para o gerenciamento dos riscos.

A execução das ações planejadas deve seguir o Cronograma do Ciclo de Gestão de Riscos (Anexo I) e as ações definidas no Escopo do Ciclo de Gestão de Riscos (Anexo II), além das ações de comunicação e capacitação previstas (Anexos III e IV).

Embora as ações previstas no plano sejam priorizadas, novas ações podem ser necessárias ao longo do ciclo, conforme necessário, para responder a novos riscos ou ajustes no ambiente organizacional. A seguir, o macrofluxo dessa etapa com principais atividades e tarefas a serem executadas.

**Figura 9:** Macrofluxo da Etapa de Execução do Ciclo de Gestão de Riscos



## 2.5.1. Implementação das Ações de Gestão de Riscos

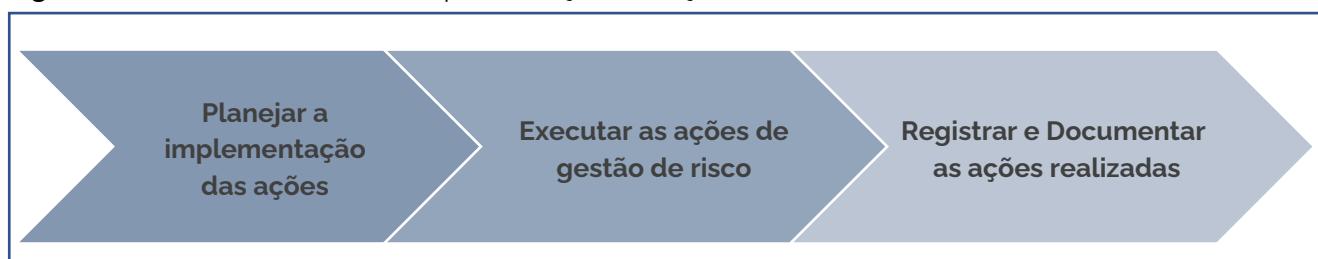
A etapa de Execução do Ciclo é onde o processo de gestão de riscos é implementado. Nesta fase, as atividades planejadas são realizadas, em linha com as ações e o cronograma definidos no Plano de Gestão de Riscos.

Para cada ação e objeto priorizado de gestão de riscos, 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.

A seguir, apresentam-se as principais tarefas do processo de revisão:

**Figura 10:** Fluxo da atividade de Implementação das Ações de Gestão de Riscos



### a) *Planejar a implementação das ações*

Os gestores responsáveis pelas ações definidas no Plano de Gestão de Riscos deverão planejar a implementação das ações de gestão de riscos, considerando a relevância do objeto, os recursos disponíveis, os prazos e os responsáveis pela execução.

A ações estruturantes geralmente são responsabilidade da 2<sup>a</sup> Linha, isto é, da AECL e/ou da USR. Já as ações prioritárias, que envolvem os objetos organizacionais (iniciativas, processos, unidades etc.) são de responsabilidade da 1<sup>a</sup> Linha (gestores de riscos). E, por fim, as ações de supervisão que competem exclusivamente à 2<sup>a</sup> Linha.

### b) *Executar as Ações de Gestão*

A execução das ações deve ser feita de acordo com o Plano de Gestão de Risco, assegurando que cada ação seja realizada dentro dos prazos definidos. A aplicação da gestão de riscos nas

ações e objetos priorizados devem seguir as metodologias previstas nos Guias Metodológicos do Ministério, conforme o âmbito de atuação da gestão de riscos (Iniciativas Estratégicas, Cadeia de Valor – Processos Operacionais, e Cultura Organizacional).

Caso seja necessário incluir uma nova ação, estas serão incorporadas ao PGR preferencialmente mediante reprogramação das atividades previstas, buscando, quando possível, observar a capacidade operacional existente. Em se tratando da necessidade de postergação do prazo de uma ação ou de exclusão de uma ação prevista no PGR será necessário submeter a aprovação da instância competente.

### c) Registrar e documentar as ações realizadas

Os Gestores devem registrar todas as ações executadas para garantir a rastreabilidade e transparência da gestão de riscos. Isso inclui a documentação dos riscos identificados, das ações de tratamento implementadas, dos resultados obtidos e das evidências que comprovem sua execução. A documentação deve ser consolidada nos sistemas informatizados e repositórios oficiais do Ministério, que serão divulgados antes do início da execução de cada ciclo.

## 2.5.2. Monitoramento e Comunicação

O monitoramento consiste no acompanhamento contínuo das atividades planejadas no ciclo de gestão de riscos, garantindo a execução eficaz das ações e permitindo ajustes quando necessário. Por sua vez, a comunicação assegura que as informações relevantes sobre a gestão de riscos sejam compartilhadas tempestivamente com a alta administração e demais partes interessadas, promovendo transparência e tomada de decisão informada.

Essas atividades são essenciais para a execução eficiente das ações previstas no Ciclo de Gestão de Riscos, permitindo monitorar a implementação das iniciativas, avaliar sua eficácia ao longo do tempo e comunicar os resultados aos envolvidos. Isso assegura o alinhamento estratégico e a constante melhoria dos processos de gestão de riscos.

No âmbito do Ministério da Fazenda, a responsabilidade final por essas atividades recai sobre o Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno (CGRCI), que conta com o apoio da Assessoria Especial de Controle Interno (AEKI) e do Grupo Técnico de Coordenação do Ciclo (GTCC). Essas áreas de apoio auxiliam e fornecem suporte aos demais órgãos do Ministério, atuando em integração com as Unidades Setoriais de Riscos de cada órgão, garantindo a coordenação e a implementação eficaz da gestão de riscos em toda a estrutura ministerial.

O monitoramento e comunicação do Ciclo de Gestão de Riscos são realizados de forma contínua e sistemática por meios dos seguintes instrumentos:

## I - Painéis Gerenciais

Os painéis gerenciais são ferramentas visuais que apresentam dados e informações de forma clara e acessível, permitindo uma análise ágil e facilitando a tomada de decisão. Esses Painéis fornecem uma visão consolidada do ciclo, dos riscos identificados, das ações em andamento e dos resultados alcançados. Além disso, permitem o monitoramento contínuo de tendências, integram diferentes fontes de informação e são atualizados periodicamente conforme a criticidade e relevância dos riscos monitorados.

Os painéis podem incluir gráficos, tabelas e indicadores-chave de risco, controle e desempenho. São estruturados na forma de dashboards digitais ou relatórios gráficos, normalmente por meio da solução Power BI (Microsoft 365).

O desenvolvimento e manutenção desses painéis de âmbito ministerial serão de responsabilidade da Assessoria Especial de Controle Interno, sem prejuízo dos órgãos construírem painéis ou outras ferramentas para atender as suas necessidades.

Os painéis serão divulgados nos canais institucionais do Ministério da Fazenda e de seus órgãos para fins de acompanhamento e gestão, de acordo com o público-alvo e respeitando o sigilo da informação.

## II - Indicadores de Gestão e Desempenho

Os **indicadores de gestão e desempenho** são métricas que ajudam a medir a eficácia, eficiência e efetividade das ações de gestão de riscos. Eles permitem que os gestores avaliem se os objetivos estratégicos estão sendo alcançados e se as iniciativas de mitigação estão produzindo os resultados esperados.

Esses indicadores podem ser tanto qualitativos quanto quantitativos. Eles fornecem informações cruciais para ajustes no plano de gestão de riscos e garantem que o ciclo de gestão seja cumprido de forma eficaz.

A responsabilidade pelo desenvolvimento e manutenção dos indicadores de gestão e desempenho é da 2<sup>a</sup> Linha do Ministério e dos órgãos, em conjunto com as instâncias de governança e gestão. A AEI e as USR devem definir, monitorar e atualizar os indicadores, assegurando que eles reflitam de maneira precisa e eficaz a eficácia das ações de mitigação e a evolução do risco.

## III – Instrumentos de Reporte

Os instrumentos de reporte são mecanismos formais para a comunicação do ciclo aos diferentes níveis de organizacionais, garantindo transparência e subsidiando a tomada de decisões estratégicas. No ciclo de gestão de riscos são utilizados dois principais instrumentos formais de comunicação:

**a) Reporte Trimestral de Gestão de Riscos (RTR)**

- **Finalidade:** Acompanhar e comunicar periodicamente o andamento das ações de gestão de riscos, permitindo ajustes tempestivos e informando a Alta Administração, Comitê de e demais partes interessadas.
- **Conteúdo (mínimo):**
  - Situação das ações do plano de gestão de riscos mitigação e tratamento de riscos;
  - Principais riscos identificados e andamento das ações de tratamento;
  - Indicadores de gestão e desempenho dos riscos; e
  - Tendências e desafios identificados ao longo do período.
- **Destinatários:** Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno (CGRCI), gestores de risco e demais unidades organizacionais envolvidas.
- **Periodicidade:** Trimestral.
- **Responsabilidade:** Elaborado pela Assessoria Especial de Controle Interno (AECI), com o apoio das unidades de gestão de riscos dos órgãos do Ministério da Fazenda.

**b) Relatório de Gestão de Riscos (RGR)**

- **Finalidade:** Consolidar e apresentar os resultados da gestão de riscos no período, avaliando a efetividade das ações e estratégias adotadas e subsidiando a prestação de contas e o aprimoramento contínuo do processo.
- **Conteúdo:**
  - Execução do Plano de Gestão de Riscos e variações entre o planejado e o realizado.
  - Avaliação do comportamento das variáveis que impactaram a gestão de riscos.
  - Análise da eficácia das ações de mitigação implementadas.
  - Recomendações para aprimoramento da gestão de riscos no ciclo seguinte.
- **Destinatários:** Alta Administração, Comitê Estratégico de Governança e Gestão (CEG), órgãos de controle e demais partes interessadas.
- **Periodicidade:** Anual. (Intermediário e Consolidado Ciclo)
- **Responsabilidade:** Elaborado pela Assessoria Especial de Controle Interno (AECI), com informações fornecidas pelos órgãos do Ministério da Fazenda.

O conteúdo específico com a definição, a estrutura e os detalhes do RGR serão abordados no Capítulo 4 deste Guia.

Além dos instrumentos acima, o Ministério realiza reuniões de acompanhamento dos resultados por meio das instâncias de gestão de riscos, bem como solicita periodicamente informações relevantes aos gestores sobre os riscos inerentes aos seus objetos.

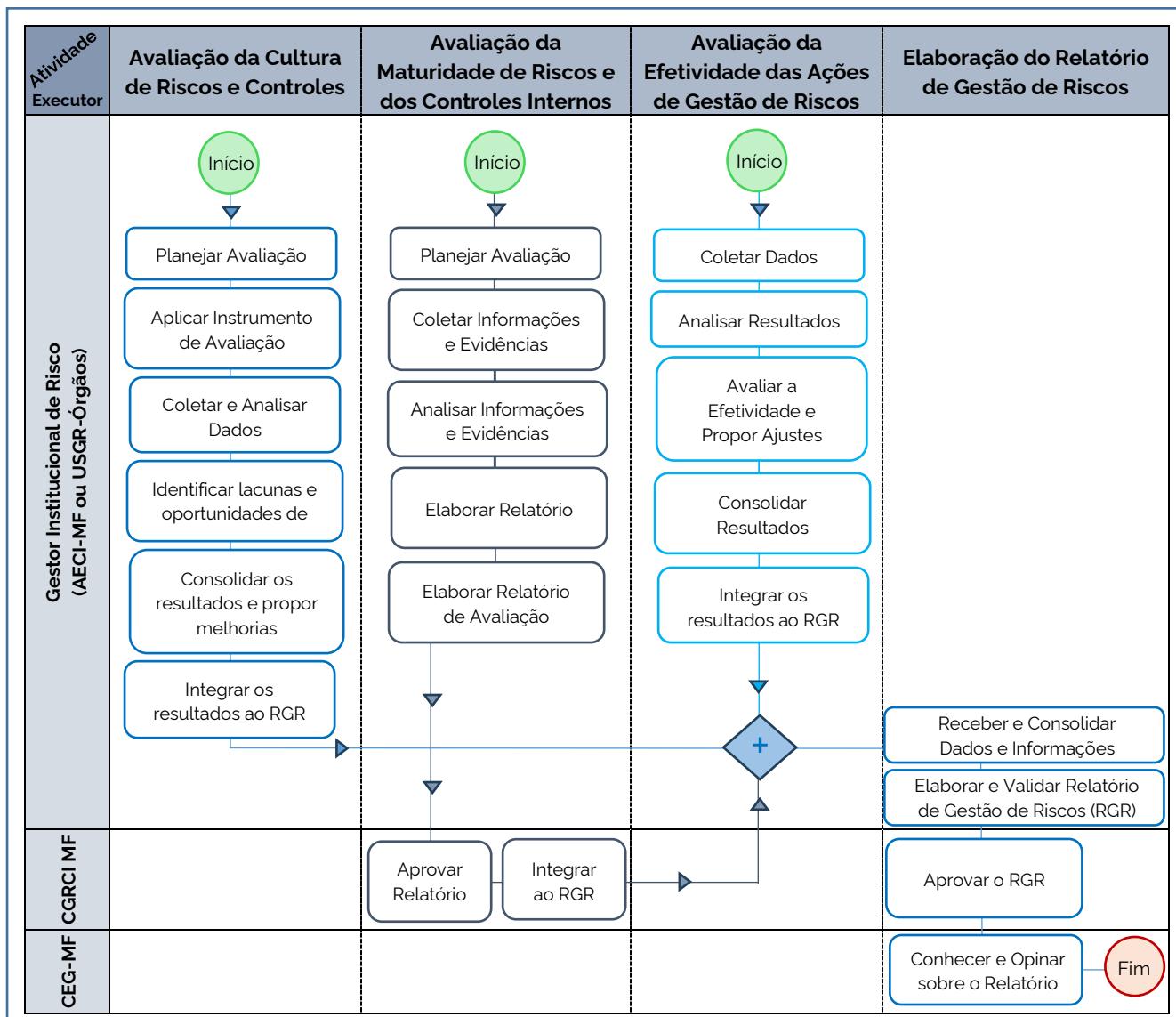
## 2.6. ENCERRAMENTO DO CICLO

O encerramento do ciclo tem como objetivo avaliar a efetividade das ações realizadas, medir o nível de maturidade da gestão de riscos e controle interno, analisar os impactos na cultura organizacional e consolidar informações para prestação de contas à alta administração. Essa fase permite identificar lições aprendidas e preparar a transição para um novo ciclo, garantindo a melhoria contínua do processo.

A etapa de encerramento é realizada ao final de cada ciclo de gestão de riscos, seguindo o cronograma definido para o ciclo. Sua execução ocorre antes do início do novo ciclo, garantindo que as avaliações e aprendizados sejam considerados no planejamento seguinte.

A seguir, apresenta-se as atividades e principais tarefas a serem executadas quando do encerramento do ciclo de gestão de riscos.

**Figura 11:** Macrofluxo da Fase de Encerramento do Ciclo de Gestão de Riscos



## 2.6.1. Avaliação da Cultura de Riscos e Controles

A avaliação da cultura de riscos e controles 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 das partes interessadas, é possível fomentar uma cultura positiva e alinhada aos objetivos organizacionais.

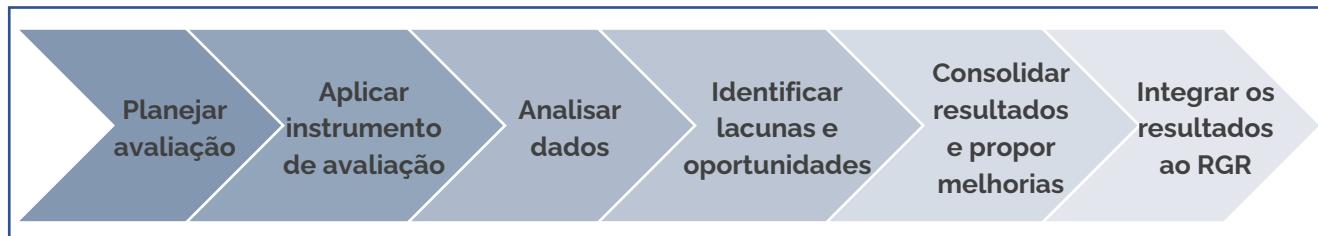
O objetivo dessa avaliação é capturar a visão, as atitudes e os comportamentos dos gestores, servidores e demais agentes públicos, de diferentes níveis hierárquicos e áreas de atuação, em relação à cultura organizacional ligada à gestão de riscos e aos controles internos da gestão. O resultado da avaliação possibilita a identificação de lacunas entre as políticas e diretrizes de gestão de riscos e a percepção dos envolvidos, permitindo que a gestão desenvolva ações direcionadas. Além disso, facilita o monitoramento de mudanças, ajudando a avaliar se as iniciativas de melhoria estão gerando os resultados desejados.

Essa avaliação deve ser realizada ao menos uma vez, no final do ciclo, até maio do primeiro ano de mandato do Presidente da República. Todavia, é recomendado que seja aplicada mais de uma vez no decorrer do ciclo, anualmente ou bienalmente, de modo a viabilizar a comparação de resultados e um acompanhamento mais contínuo da evolução da cultura de riscos e controles ao longo do tempo.

A responsabilidade pela aplicação da avaliação, no âmbito do Ministério, é da Assessoria Especial de Controle Interno (AECI), sem prejuízo da aplicação de avaliações específicas pelos órgãos ministeriais nos seus respectivos âmbitos.

O resultado da avaliação deve ser submetido ao Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno (CGRCI), integrado ao Relatório de Gestão de Riscos (RGR) e reportado ao Comitê Estratégico de Governança e Gestão (CEG). A seguir, apresenta-se as principais tarefas a serem executadas para avaliação da cultura de riscos e controles.

**Figura 12:** Fluxo da Atividade de Avaliação da Cultura de Riscos e Controles



### a) Planejar avaliação

A AECI, em alinhamento com o CGRCI, define o cronograma, o escopo e a abordagem metodológica da avaliação, além de selecionar os instrumentos, o público-alvo, os critérios e os quesitos de análise, entre outras informações

**b) Aplicar instrumento de avaliação**

Os instrumentos planejados são aplicados junto aos gestores, servidores e demais partes interessadas. A aplicação é conduzida pela AECL, e a coleta de informações deve ser feita de forma padronizada, assegurando a confiabilidade, o sigilo e o anonimato, quando necessário.

**c) Analisar dados**

Os dados obtidos são organizados e analisados com base nos critérios previamente definidos. A AECL avalia como a organização percebe, entende e gerencia os riscos e os controles. A análise pode ser realizada de forma quantitativa, qualitativa ou combinando ambas.

**d) Identificar lacunas e oportunidades de melhoria**

A partir da análise, a AECL identifica fragilidades e oportunidades de melhoria na cultura de riscos e controle do Ministério. Um diagnóstico deve ser elaborado da situação atual, indicando os pontos críticos e potenciais ações ou medidas para fortalecimento da cultura.

**e) Consolidar resultados e propor melhorias**

Os achados da avaliação são documentados pela AECL em um relatório técnico, detalhando o diagnóstico, as conclusões e direcionamentos. Esse documento inclui um panorama geral da cultura de riscos e controles, destacando os pontos fortes, os desafios e ações recomendadas para aprimoramento. O relatório deve ser levado ao conhecimento do CGRCI, que deverá se manifestar sobre as conclusões e ações propostas, fornecendo retorno e orientações.

**f) Integrar os resultados ao Relatório de Gestão de Riscos**

Os resultados da avaliação da cultura de riscos e controles devem ser incorporados ao Relatório de Gestão de Riscos (RGR) e apresentados ao CEG, possibilitando uma análise consolidada da gestão de riscos e dos controles interno por toda a organização.

## 2.6.2. Avaliação da Maturidade da Gestão de Riscos e Controles Internos

A avaliação da maturidade da gestão de riscos e controles internos visa mensurar o grau de desenvolvimento e institucionalização das práticas de gestão de riscos e controle interno no Ministério. Essa avaliação fornece subsídios para o aprimoramento dos processos e o fortalecimento da cultura e do sistema de gestão de riscos e de controles internos do MF.

O grau de maturidade é avaliado por meio de um modelo próprio de avaliação<sup>12</sup>, elaborado com base em requisitos e critérios que considera as normas aplicáveis e as melhores referências nacionais e internacionais em governança, riscos e controles.

---

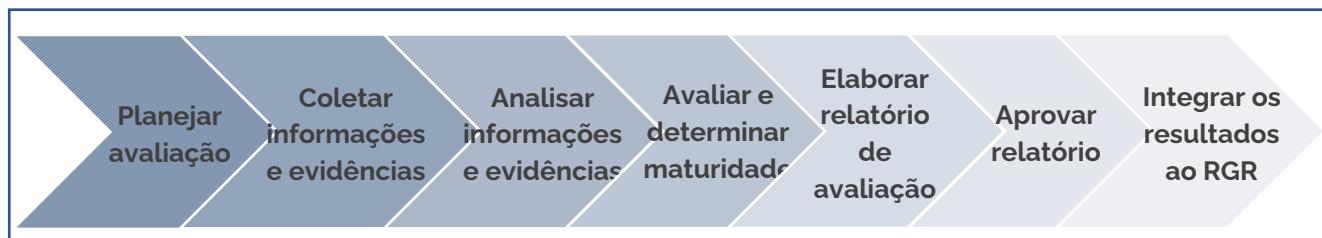
<sup>12</sup> O modelo será consolidado no [Guia Prático de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos e Controles Internos do Ministério da Fazenda](#).

A avaliação deve ocorrer pelo menos uma vez no ciclo, no final deste, até agosto do primeiro ano de mandato do Presidente da República. Recomenda-se, entretanto, sua aplicação periódica ao longo do ciclo, se possível a cada dois anos, permitindo uma visão mais frequente dos resultados das ações adotadas para aumentar o nível de maturidade organizacional.

O modelo, os requisitos, as ferramentas e o cronograma de aplicação da avaliação de maturidade serão definidos e aprovados pelo Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno (CGRCI). A execução da avaliação ficará a cargo pela Assessoria Especial de Controle Interno (AECI), com o apoio dos órgãos e unidades do Ministério.

A seguir, detalha-se as principais tarefas a serem executadas para avaliação da maturidade da gestão de riscos e controles internos no Ministério.

**Figura 13:** Fluxo da Atividade de Avaliação da Maturidade da Gestão de Riscos e Controles Internos



#### a) *Planejar avaliação*

A AECL, em alinhamento com o CGRCI, define o escopo, o modelo, os requisitos e critérios de análise, o cronograma, os responsáveis e as diretrizes operacionais para a avaliação da maturidade da gestão de riscos e controles internos.

#### b) *Coletar informações e evidências*

A AECL coleta junto aos órgãos e unidades do Ministério documentos, registros, processos e outras evidências que comprovem o atendimento aos requisitos do modelo de referência. Isso pode envolver entrevistas, questionários ou outros instrumentos, garantindo a consistência, confiabilidade e representatividade das evidências.

#### c) *Analizar informações e evidências*

A AECL analisa as evidências coletadas e verifica o grau de aderência da organização com os requisitos do modelo de referência. Esse processo inclui a interpretação dos documentos, a comparação com os requisitos e critérios aplicáveis e a identificação de padrões, permitindo uma análise crítica sobre o nível de maturidade da gestão de riscos e controles internos.

#### d) *Avaliar e determinar a maturidade*

Com base nessa análise, a AECL atribui uma pontuação para cada item avaliado e determina o grau de maturidade organizacional em níveis pré-definidos. Esse processo permite identificar

pontos fortes, fragilidades e oportunidades de melhoria, fornecendo um diagnóstico detalhado sobre o estágio atual da gestão de riscos e controles internos no Ministério.

#### **e) Elaborar Relatório de Avaliação da Maturidade**

A AECI documenta os resultados da avaliação em um relatório técnico contendo os achados, as análises realizadas, as conclusões e as recomendações propostas. O relatório deve fornecer uma visão clara e estruturada do nível de maturidade da gestão de riscos e controles internos.

#### **f) Aprovar Relatório**

O relatório de avaliação da maturidade deve ser submetido ao CGRCI para validação e deliberação sobre as conclusões e recomendações propostas. O Comitê pode solicitar ajustes ou complementações antes da aprovação final.

#### **g) Integrar os resultados ao Relatório de Gestão de Riscos**

Os resultados da avaliação da maturidade devem ser incorporados ao Relatório de Gestão de Riscos (RGR) e apresentados ao Comitê Estratégico de Governança e Gestão (CEG). Esse encaminhamento garante que os resultados da avaliação sejam considerados na estratégia organizacional e subsidiem o aprimoramento contínuo da gestão de riscos e controles.

### **2.6.3. Avaliação da Efetividade do Ciclo de Gestão de Riscos**

A avaliação da efetividade do ciclo de gestão de riscos tem como objetivo analisar os resultados do ciclo de gestão de riscos, verificando o impacto das estratégias adotadas, identificando oportunidades de aprimoramento e fortalecendo a tomada de decisão. Esse processo contribui para a melhoria contínua da gestão de riscos e dos controles internos, garantindo maior alinhamento com os objetivos organizacionais.

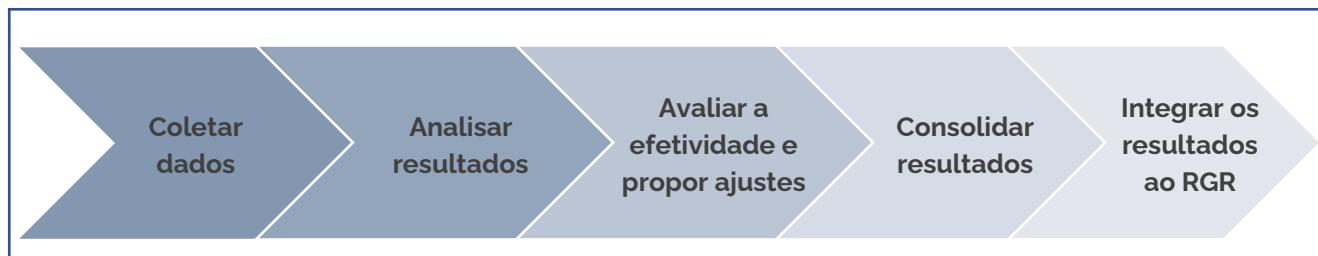
O objetivo principal da avaliação é verificar se as ações de gestão de riscos foram atingidas conforme definido no planejamento (Plano de Gestão de Riscos - PGR) e se as ações de tratamento implementadas foram suficientes para mitigar os riscos identificados. Além disso, com a avaliação busca-se identificar pontos de melhoria, ajustar as estratégias e assegurar que a gestão de riscos esteja alinhada com a realidade e as necessidades organizacionais.

A avaliação da efetividade do ciclo deve ser realizada anualmente, em cada exercício, e ao final do ciclo. A avaliação final do ciclo deve ser concluída até outubro do primeiro ano de mandato do Presidente da República, permitindo que suas conclusões subsidiem o planejamento do próximo ciclo.

Todos os órgãos integrantes do CGRCI realizar a avaliação da efetividade do ciclo de gestão de riscos, reportando o resultado às instâncias competentes. No caso do MF, os resultados dessa avaliação devem ser reportados ao Comitê de Gestão de Riscos e Controles Internos e ao Comitê Estratégico de Governança e Gestão.

A seguir, apresenta-se as principais tarefas a serem executadas para avaliação da efetividade do ciclo de gestão de riscos.

**Figura 14:** Fluxo da Atividade de Avaliação da Efetividade do Ciclo de Gestão de Riscos



*a) Coletar dados*

A AEI coleta informações detalhadas, com o apoio das USR, sobre a execução do ciclo, os riscos identificados, as ações de tratamento realizadas e em andamento e outras informações relevantes para avaliação da efetividade das ações de gestão de riscos no Ministério, conforme planejamento.

*b) Analisar resultados*

A AEI deve examinar os dados coletados para entender o que foi alcançado em relação aos objetivos que foi planejado. Identificar padrões, tendências e qualquer variação significativa em relação ao esperado.

*c) Avaliar a efetividade e propor ajustes*

A AEI deve avaliar a efetividade do cumprimento das ações de gestão de riscos prevista no PGR, bem como a efetividade das ações de tratamento de riscos, ou seja, se as medidas implementadas reduziram os riscos conforme esperado. Aqui, a ênfase está em avaliar o impacto real das ações no gerenciamento dos riscos, ou seja, a efetividade delas. Caso identificado desvios, devem ser propostos ajustes ou ações corretivas.

*d) Consolidar resultados*

A AEI deve consolidar as informações e os resultados da avaliação da efetividade do ciclo, e preparar um resumo executivo com a visão completa dos resultados, conclusões e ajustes necessários para subsidiar a integração ao Relatório de Gestão de Riscos (RGR). O resumo executivo deve ser discutido com as USR dos órgãos do Ministério.

*e) Integrar os resultados ao Relatório de Gestão de Riscos*

Os resultados da avaliação da efetividade do ciclo de gestão de riscos devem ser integrados pela AEI quando da elaboração do Relatório de Gestão de Riscos (RGR), uma vez que esse relatório já serve como a principal ferramenta de comunicação dos resultados do ciclo de gestão de riscos.

## 2.6.4. Elaboração do Relatório de Gestão de Riscos (Consolidado)

A elaboração do Relatório Consolidado de Gestão de Riscos (RGR) é a última atividade do ciclo de gestão de riscos, realizada no último ano de vigência do ciclo. Este relatório é um produto consolidado de todo o trabalho de gestão de riscos realizado ao longo do ciclo e tem como principal objetivo a comunicação dos resultados alcançados, refletindo a efetividade das ações e estratégias implementadas.

O RGR contribui para a transparência e *accountability* da gestão de riscos e controles no Ministério, assegurando que as partes interessadas tenham acesso a informações claras e precisas sobre a eficácia das práticas e a evolução da gestão de riscos ao longo do tempo.

O Relatório proporciona uma visão crítica e integrada da gestão de riscos, destacando tanto os resultados obtidos quanto os desafios e oportunidades identificadas durante o ciclo. Ele serve como base para a avaliação da eficácia das ações de mitigação de riscos, assim como para o aprimoramento das práticas de gestão e controles internos da instituição.

Além disso, oferece subsídios essenciais para o planejamento do próximo ciclo de gestão de riscos. A partir dos resultados apresentados no relatório podem ser identificadas áreas que demandam ajustes, aprimoramentos ou mudanças nas abordagens adotadas, fornecendo importantes insumos para as ações e estratégias a serem consideradas no novo ciclo.

A responsabilidade pela elaboração do relatório é da 2<sup>a</sup> Linha, sendo a sua apreciação de competência das instâncias superiores. No caso do MF, a Assessoria Especial de Controle Interno é responsável pela elaboração, devendo ser aprovado pelo CGRI e após, submetido à conhecimento ao CEG para manifestação. No âmbito dos órgãos, a elaboração do RGR compete às Unidades Setoriais de Riscos e a apreciação às instâncias superiores competentes.

O RGR deve ser publicado pelos órgãos até o dia 31 de dezembro do primeiro ano de mandato do Presidente da República. No caso do Ministério da Fazenda, esse prazo vai até o dia 28 de fevereiro do segundo ano de mandato do Presidente da República. Todos os órgãos integrantes do CGRCI devem elaborar o RGR, que poderá ser individual, por órgão, ou integrado, abrangendo múltiplos órgãos, conforme as diretrizes definidas para cada ciclo.

O conteúdo específico sobre a definição, a estrutura e os detalhes do RGR serão abordados no Capítulo 4 deste Guia, com destaque para a seção "4.3. Fluxo de Elaboração do RGR", onde são descritas as etapas, as tarefas envolvidas e os responsáveis pela elaboração do relatório.

## 3. PLANO DE GESTÃO DE RISCOS (PGR)

### 3.1. ASPECTOS GERAIS

O **Plano de Gestão de Riscos (PGR)** é um documento estratégico-operacional que consolida, em um único instrumento, as ações de gestão de riscos a serem desenvolvidas pela instituição durante o período objeto do plano (ciclo). Seu objetivo é direcionar a implantação e a operacionalização da gestão de riscos, garantindo o alinhamento com o Planejamento Estratégico Institucional (PEI), as políticas, diretrizes e estratégias estabelecidas, além das determinações da alta gestão.

O PGR contempla as ações de gestão de riscos da instituição, abrangendo tanto as atividades da 1<sup>a</sup> Linha, responsáveis pela identificação, avaliação e tratamento dos riscos no dia a dia, quanto as da 2<sup>a</sup> Linha, que fornecem estrutura, apoio e orientação para garantir a efetividade da gestão de riscos.

Essas ações estão diretamente vinculadas aos objetivos estratégicos e aos objetos críticos da organização, como programas, processos, projetos, atividades e ativos, de forma a priorizá-los. Assim, a organização concentra seus esforços nos objetos de maior relevância, promovendo uma atuação mais efetiva e alinhada a estratégia organizacional.

A vigência do PGR deve estar alinhada à periodicidade do Plano Estratégico Institucional. Para assegurar a sua adaptabilidade e estabilidade, o PGR será revisado anualmente ou sempre que houver necessidade de ajustes nos trabalhos e ações programadas.

A responsabilidade pela elaboração do PGR é da 2<sup>a</sup> Linha, ou seja, das Unidades Setoriais de Riscos, no caso dos órgãos, ou da Assessoria Especial de Controle Interno, em se tratando do MF. De acordo com as diretrizes estabelecidas no ciclo, o PGR, que poderá ser individual, por órgão, ou integrado, abrangendo múltiplos órgãos.

Todos os órgãos abrangidos pela Política Geral de Gestão de Riscos e Controle Interno (Portaria MF nº 376/2024) precisam elaborar seus Planos Setoriais de Gestão de Riscos (PGR), que deverão ser aprovados pela sua Alta Administração ou pelo seu órgão máximo de governança, conforme a estrutura organizacional de cada órgão. Os Planos dos órgãos deverão ser publicado até o dia 20 de dezembro do ano anterior ao início do ciclo.

Os PGR dos órgãos serão consolidados no Plano Integrado de Gestão de Riscos do Ministério da Fazenda (PGR-MF), que deverá ser elaborado pela Assessoria Especial de Controle Interno (AECI) e aprovado pelo Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno (CGRCI) até 28 de fevereiro do ano de início da execução do ciclo, sendo submetido ao conhecimento do Comitê Estratégico de Governança e Gestão (CEG) e publicado até 31 de março do mesmo ano.

## 3.2. ESTRUTURA DO PLANO

### 3.2.1. Visão Geral

O Plano de Gestão de Risco foi estruturado para assegurar uma gestão de riscos organizada e sistemática, alinhada às melhores práticas e à legislação aplicável. O quadro abaixo apresenta a estrutura padrão do PGR, com seus elementos.

**Quadro 1:** Estrutura Padrão do Plano de Gestão de Riscos (PGR)

ESTRUTURA PADRÃO DO PLANO DE GESTÃO DE RISCOS	
<b>Elemento/Componente</b>	
<b>Elementos pré-textuais</b>	
Capa	
Folho Rosto (Expediente e Ficha Técnica)	
Histórico de Versionamento	
Lista de Siglas/Abreviaturas, Tabelas, Quadros e Figuras	
Sumário	
<b>Declaração de Compromisso da Alta Administração</b>	
<b>Apresentação</b>	
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	
<b>2. VISÃO GERAL DA GESTÃO DE RISCOS DA INSTITUIÇÃO</b>	
<b>3. DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO</b>	
<b>4. ESCOPO DO CICLO AAAA-AAAA</b>	
<b>4.1. Ações Estruturantes</b>	
<b>4.2. Ações Prioritárias</b>	
<b>4.3. Ações de Supervisão</b>	
<b>5. COMUNICAÇÃO</b>	
<b>6. CAPACITAÇÃO</b>	
<b>7. ACOMPANHAMENTO E REPORTE</b>	
<b>8. VIGÊNCIA, REVISÃO E ATUALIZAÇÃO</b>	
<b>9. CONSIDERAÇÕES GERAIS</b>	
<b>Anexo I – Cronograma do Ciclo de Gestão de Riscos AAAA-AAAA</b>	
<b>Anexo II – Escopo do Ciclo de Gestão Riscos AAAA-AAAA</b>	
<b>Anexo III – Plano de Comunicação do Ciclo AAAA-AAAA</b>	
<b>Anexo IV – Plano de Desenvolvimento e Capacitação do Ciclo AAAA-AAAA</b>	

O Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno (CGRCI) define, a cada Ciclo de Gestão de Riscos, o [modelo de PGR](#) a ser utilizado pelo Ministério e seus órgãos na elaboração de seus planos, considerando a estrutura padrão previamente apresentada.

A seguir, detalharemos cada um dos elementos do PGR, a fim de garantir que sua estrutura e elementos sejam plenamente compreendidos. Os itens “Acompanhamento e Reporte” e “Vigência, Revisão e Atualização” serão apresentados nas seções 3.4 e 3.5, respectivamente.

### 3.2.2. Elementos Pré-Textuais

Os elementos pré-textuais do PGR correspondem às seções que antecedem o conteúdo do documento. Eles servem para identificar o trabalho, orientar o leitor e facilitar a sua navegação. Os elementos que compõem essa parte do PGR são:

- **Capa:** apresenta o título do plano, a instituição responsável, a versão, a data e outros elementos de identificação visual do Ministério da Fazenda (MF) e seus órgãos;
- **Folha de Rosto (Expediente e Ficha Técnica):** refere-se às informações formais que indicam quem são os responsáveis pela elaboração e aprovação do documento, além de detalharem aspectos administrativos relacionados ao relatório. Também apresenta os responsáveis técnico pela coordenação, elaboração, pelo projeto gráfico e pela revisão do documento, além do endereço e contatos da instituição, a ficha técnica e orientações sobre a reprodução do conteúdo;
- **Lista de Siglas/Abreviaturas, Tabelas, Quadros e Figuras:** relaciona os termos técnicos, figuras, tabelas, gráficos e outros elementos presentes no documento, juntamente com seus números de página correspondentes, facilitando a localização, compreensão e uniformização no decorrer texto;
- **Controle de Versionamento:** registra todas as versões do plano, destacando as principais mudanças realizadas em cada uma delas, a data, o responsável e aprovador;
- **Sumário:** apresenta a estrutura hierárquica do documento, indicando as seções e respectivas páginas para facilitar a navegação pelo leitor.

Esses elementos são fundamentais para assegurar que o Plano seja claro, bem estruturado e de fácil acesso, além de oferecer uma visão geral do conteúdo e das responsabilidades por sua elaboração.

### 3.2.3. Declaração de Compromisso da Alta Administração

De acordo com inciso I, do art. 8º, da Portaria MF nº 376/2024, a gestão de riscos e os controles internos no Ministério da Fazenda e seus órgãos devem se basear, dentre outros princípios, no comprometimento da alta administração. Isso significa que a alta administração deve liderar, apoiar a gestão de riscos e controles, assegurando o envolvimento de todos os níveis de gestão e o engajamento de todos os agentes públicos.

A Declaração de Compromisso da Alta Administração é um pronunciamento formal que reforça esse comprometimento à implantação, manutenção, monitoramento e aprimoramento da gestão de riscos em toda instituição<sup>13</sup>. Deve ser uma manifestação de liderança e responsabilidade que inspira e direciona a organização para consolidar uma gestão de riscos efetiva e alinhada aos princípios da administração pública e ao interesse público.

A Declaração de Compromisso deve:

- Ser elaborada preferencialmente pelo dirigente máximo ou pela instância máxima de governança do órgão (ex: Comitê de Governança, Riscos e Controles), conforme a estrutura organizacional de cada instituição;
- Expressar de forma clara e objetiva o apoio institucional e o engajamento da alta administração;
- Destacar a importância da gestão de riscos e controles internos para o alcance dos objetivos estratégicos;
- Comprometer-se com a destinação de recursos necessários (financeiros, tecnológicos e de pessoal) para a implementação e o aprimoramento do Sistema de Gestão de Riscos e Controles Internos;
- Servir como referência para todos os agentes públicos, incentivando a adoção de boas práticas de gestão de riscos e controles.

É essencial que a Declaração de Compromisso seja amplamente divulgada nos canais institucionais, garantindo seu conhecimento e adesão por todos os agentes públicos.

### 3.2.4. Apresentação

A Apresentação funciona como um "preâmbulo", trazendo uma visão geral e de alto nível do plano. Tem como objetivo explicar o propósito do Plano de Gestão de Riscos (PGR), sua criação e sua importância para a instituição. Ela destaca como o plano contribui para o alcance dos objetivos estratégicos e reforça o papel fundamental da gestão de riscos no sucesso da organização, promovendo o alinhamento de todos os envolvidos em torno das metas estabelecidas.

---

13 IN CGU/MPO nº 1/2016, Art. 19: "O dirigente máximo da organização é o principal responsável pelo estabelecimento da estratégia da organização e da estrutura de gerenciamento de riscos, incluindo o estabelecimento, a manutenção, o monitoramento e o aperfeiçoamento dos controles internos da gestão". Art. 23. Os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão instituir, pelos seus dirigentes máximos, Comitê de Governança, Riscos e Controles.

Recomenda-se que a Apresentação traga os seguintes pontos:

- Importância da gestão de riscos e controles internos para o alcance dos objetivos estratégicos;
- Explicação sobre o papel do PGR na organização e sua relevância para a implantação da gestão de riscos;
- Alinhamento normativo e estratégico;
- Benefícios esperados; e
- Chamada ativa aos gestores, servidores e demais colaboradores, reforçando a importância do comprometimento coletivo para o sucesso da gestão de riscos.

A Apresentação do Plano de Gestão de Riscos deve ser assinada pelo órgão ou unidade responsável diretamente pela implantação estratégia e gestão de riscos na instituição, conforme a estrutura organizacional de cada instituição. No caso do Ministério da Fazenda, essa responsabilidade compete ao Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno (CGRCI).

### **3.2.5. Introdução**

A Introdução deve contextualizar o plano, apresentando sua finalidade, escopo, importância, abrangência, fundamentação, o processo de construção do plano e a estrutura do documento. Ela também deve trazer uma visão geral do cenário interno e externo que influencia a gestão de riscos no Ministério da Fazenda, destacando desafios, oportunidades e perspectivas para o ciclo 2025-2027.

### **3.2.6. Visão Geral da Gestão de Riscos da Instituição**

Este capítulo tem o objetivo de apresentar um panorama sobre como a gestão de riscos está estruturada na instituição. Deve ser abordado o seguinte conteúdo, no que couber: o contexto organizacional, a governança e a estrutura de gestão de riscos, o modelo e o processo de gestão de riscos, o arcabouço normativo interno e os instrumentos utilizados para estabelecer as bases para a implementação da gestão de riscos na instituição.

### **3.2.7. Direcionamento Estratégico**

O Direcionamento Estratégico define as estratégias e as diretrizes que guiarão a gestão de riscos ao longo do ciclo, garantindo que todos os esforços de gestão estejam alinhados aos objetivos estratégicos da instituição. Deve ser descrito nesse capítulo os princípios, diretrizes e objetivos que orientam a gestão de riscos, bem como a gestão de riscos se integra à estratégia e às demais atividades da organização. Além disso, devem ser descritas as estratégias de atuação, o perfil de riscos da instituição e o apetite e tolerância a riscos, garantindo o direcionamento à tomada de decisões em todos os níveis da instituição.

### 3.2.8. Escopo do Ciclo

O escopo tem por finalidade direcionar a atuação e os delimitar os trabalhos de gestão de riscos a serem realizados ao longo de um período (ciclo), de forma programada e coordenada, a fim de possibilitar que o Ministério concentre seus esforços e recursos nas iniciativas, objetos e riscos de maior relevância, promovendo uma atuação mais efetiva e alinhada ao planejamento estratégico institucional.

O escopo deve ser elaborado a partir dos critérios e parâmetros definidos no **Guia Estratégico de Priorização de Objetos**, sendo que as iniciativas, atividades ou trabalhos planejados são organizados em 3 (três) grandes grupos de ações de gestão:



#### I - Ações Estruturantes

As ações estruturantes são iniciativas voltadas para a estruturação, fortalecimento e sustentação da gestão de riscos e dos controles internos na organização. Essas ações possuem caráter estratégico e visam estabelecer as condições fundamentais para que a gestão de riscos e os controles internos sejam implementados de forma consistente, integrada e eficiente, alinhada aos objetivos organizacionais.

Elas desempenham um papel central na retroalimentação e evolução do modelo de gestão integral de riscos adotado pelo Ministério, uma vez que fortalecem a sustentabilidade, a cultura e a maturidade, criando as bases necessárias para o funcionamento eficaz do sistema de gestão de riscos e controles internos em toda a instituição.

Essas ações são executadas geralmente pela 2<sup>a</sup> Linha. Embora a segunda linha seja a principal responsável, o levantamento, discussão e elaboração das ações estruturantes deve envolver a colaboração com outras áreas, como a primeira linha, a terceira linha, o corpo administrativo e as demais partes interessadas.

No âmbito do Ministério da Fazenda, as ações estruturantes são coordenadas pelo Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno (CGRCI), com o suporte técnico e operacional da Assessoria Especial de Controle Interno (AECI). Nos órgãos, a responsabilidade pela execução das ações é da Unidade Setorial de Riscos (USR), sob supervisão da governança da instituição.

As ações estruturantes podem incluir a elaboração e revisão de políticas e normativos, o desenvolvimento de metodologias, sistemas e ferramentas, a estruturação e implementação de governança de riscos etc.

Além disso, é importante que sejam elaborados indicadores de resultado e outros instrumentos de gestão para medir o impacto dessas ações na cultura e maturidade da gestão de riscos e controles internos da organização.

## II - Ações Prioritárias

As ações prioritárias são executadas pelos gestores de riscos (1<sup>a</sup> Linha) consistem na aplicação do processo de gestão de riscos sobre os objetos identificados como prioritários pela organização. Essas ações garantem que a organização concentre seus esforços de gestão de riscos para os objetos de maior relevância, promovendo uma atuação mais efetiva e alinhada ao planejamento estratégico institucional.

Ainda que a Gestão de Riscos deva ser parte integrante de todos os processos organizacionais, ela não deve ser aplicada a todos eles com a mesma intensidade, visto que os recursos da organização são limitados. Assim, os esforços na gestão de riscos devem ser maiores nos objetos (elementos organizacionais) que mais entregam ou devem entregar valor para as partes interessadas, bem como nas atividades de suporte que podem estar limitando a capacidade de entrega dos processos finalísticos.

Isso porque não existem recursos ilimitados para lidar com todos os riscos aos quais a organização está exposta. Assim, é preciso concentrar e priorizar recursos para tratar os riscos de maior impacto sobre os objetivos da organização.

Como abordado no item 2.4.1, os objetos de gestão de riscos são os elementos organizacionais sobre os quais o processo de gestão de riscos incide. A definição das ações prioritárias parte desse Universo de Objetos de Gestão de Risco, que abrange:

- a. **Objetivos Estratégicos;**
- b. **Iniciativas Estratégicas;**
- c. **Processos Organizacionais;**
- d. **Unidades Organizacionais;**
- e. **Outros Elementos Organizacionais** (ativos, serviços essenciais, operação, etc).

Essa definição é realizada com base em critérios objetivos e subjetivos, estabelecidos na metodologia de priorização de objetos, detalhada no [\*\*Guia Estratégico de Priorização de Objetos\*\*](#). A relação dos objetos priorizados no ciclo deve ser anexada ao Plano de Gestão de Riscos (PGR).

Cabe destacar que a gestão de riscos relacionada aos objetivos estratégicos é documentada no [\*\*Caderno de Riscos Relevantes\*\*](#), e não no PGR. Isso porque o Caderno concentra-se nos eventos que podem comprometer ou potencializar diretamente o alcance dos objetivos estratégicos e a visão de futuro do Ministério, sendo produto do processo de integração da gestão de riscos ao planejamento estratégico.

### III - Ações de Supervisão

As ações de supervisão são essenciais para garantir a efetividade da gestão de riscos, assegurando que as estratégias e ações definidas sejam implementadas conforme planejado e que eventuais ajustes sejam realizados de forma tempestiva. Elas são conduzidas pela 2<sup>a</sup> Linha e consistem em avaliar, monitorar e questionar (desafiar) a eficácia dos processos de gestão de riscos e controles internos executados pela 1<sup>a</sup> Linha.

Essa supervisão segue duas linhas de abordagens principais. A Supervisão Direta (Ativa) que envolve a atuação ativa da 2<sup>a</sup> Linha na avaliação e revisão da gestão de riscos, por meio de análises detalhadas, validações e revisões específicas. E a Supervisão Indireta (Monitoramento) consiste no acompanhamento contínuo da gestão de riscos e controles internos, utilizando métricas, relatórios e indicadores para avaliar o comportamento dos riscos e controles, bem como a aderência e a eficácia dos processos.

As ações de supervisão são organizadas em três categorias, sem prejuízo de outras ações adicionais serem desenvolvidas pela 2<sup>a</sup> Linha:

- a) **Avaliações Específicas:** referem-se às avaliações exigidas por normativos, qualquer outro diploma legal ou pela Alta Administração do órgão que estabeleça a necessidade da gestão se manifestar sobre determinado tema. Abrangem as avaliações de maturidade realizada pela 2<sup>a</sup> Linha dos órgãos para aferição da efetividade do Sistema de Gestão de Riscos e Controle Interno (SGRCI).
- b) **Revisão de Riscos Significativos:** abrange os riscos identificados pela 1<sup>a</sup> Linha (gestores de risco) ao longo do ciclo de gestão de riscos que estiverem acima do limite de tolerância a riscos. A 2<sup>a</sup> Linha realiza a reavaliação desses riscos para assegurar que estejam sendo geridos adequadamente e em conformidade com as diretrizes institucionais;
- c) **Monitoramento Contínuo:** consiste no acompanhamento sistemático e contínuo dos riscos e dos controles, por meio de:
  - Indicadores-Chave de Riscos e Controles;
  - Acompanhamento dos planos de tratamento de risco;
  - Controle do Apetite a Riscos;
  - Monitoramento de apontamentos, recomendações e determinações de órgãos de controle; e
  - Acompanhamento de riscos relevantes e riscos emergentes.

As ações de Supervisão transmitem claramente o papel esperado da 2<sup>a</sup> Linha na supervisão crítica e no acompanhamento contínuo das atividades de gestão de riscos e dos controles internos da gestão, mantendo a independência da supervisão sobre a 1<sup>a</sup> linha, sem interferir diretamente na operação dos processos.

Ante exposto, o capítulo de escopo do ciclo, no PGR, deve ser descrito pelos órgãos contendo, no mínimo: a apresentação do escopo, como o escopo foi construído, os critérios adotados para definição do escopo, as ações de gestão de riscos adotadas e outras informações essenciais para o entendimento e direcionamento dos envolvidos na execução do ciclo. Além disso, em anexo ao Plano, deve ser relacionada as ações estruturantes, prioritárias e de supervisão prevista para o ciclo.

### 3.2.9. Comunicação

Este item tem o objetivo de apresentar como a comunicação será conduzida ao longo do ciclo de gestão de riscos. A comunicação eficaz é essencial para garantir a transparência e o engajamento das partes interessadas, facilitando a disseminação de informações relevantes e promovendo uma cultura organizacional voltada à mitigação dos riscos.

Além da descrição das diretrizes, estratégias, canais e públicos-alvo da comunicação, deve ser elaborado e anexado ao PGR um **Plano de Comunicação de Gestão de Riscos** para assegurar que todos os envolvidos recebam as informações necessárias de maneira clara e oportunamente.

O plano deve prever as ações de disseminação de informações relevantes sobre a gestão de riscos, comunicando atividades e resultados por meio dos diferentes canais disponíveis e alcançando todas as partes interessadas. Para isso, deve conter, no mínimo: I - Etapa do processo de gestão de riscos; II - Produto associado à etapa; III - Objetivo da Comunicação; IV – Comunicador; V – Destinatários; VI - Meio de Comunicação; VII - Sistema a ser utilizado para envio da comunicação; e VIII – Frequência de comunicação.

O modelo de plano de comunicação será divulgado como anexo ao modelo de plano de gestão de riscos, a ser aprovado pelo Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno para o ciclo.

### 3.2.10. Capacitação

Este item tem como objetivo apresentar as diretrizes, estratégias e as ações voltadas para o desenvolvimento das competências e habilidades necessárias para garantir a efetividade das práticas de gestão de riscos e controles, fortalecer a cultura organizacional e aprimorar a tomada de decisão baseada em riscos e evidências.

A capacitação deve ser estruturada de forma a garantir que todos os envolvidos no processo de gestão de riscos, desde a alta administração até os gestores de risco da primeira linha, possuam o conhecimento adequado para gerenciar os riscos de maneira eficiente, dentro das suas atribuições. A abordagem de capacitação deve ser contínua e adaptada às necessidades organizacionais e aos desafios emergentes do ambiente de riscos.

Nesse sentido, deve ser elaborado um **Plano de Desenvolvimento e Capacitação (PDC) em Gestão de Riscos**. Esse instrumento que estabelece as ações de capacitação promovidas pela gestão para aperfeiçoar os processos, produtos e serviços oferecidos, a partir de temas prioritários para o desenvolvimento dos gestores e servidores.

O modelo de plano de desenvolvimento e capacitação será divulgado como anexo ao modelo de plano de gestão de riscos, a ser aprovado pelo Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno para o ciclo.

### 3.2.11. Considerações Finais

O capítulo de Considerações Finais visa trazer um resumo das principais conclusões, reafirmar a importância da gestão de riscos na organização e sugerir próximos passos ou melhorias contínuas. Este capítulo busca reforçar o compromisso da instituição com a gestão proativa de riscos, destacando sua relevância estratégica e operacional. Ele também deve sintetizar as expectativas de resultados da implementação da gestão de riscos e ressaltar o papel de todos os envolvidos na promoção da cultura de risco dentro da organização.

### 3.2.12. Anexos

São anexos obrigatórios no PGR:

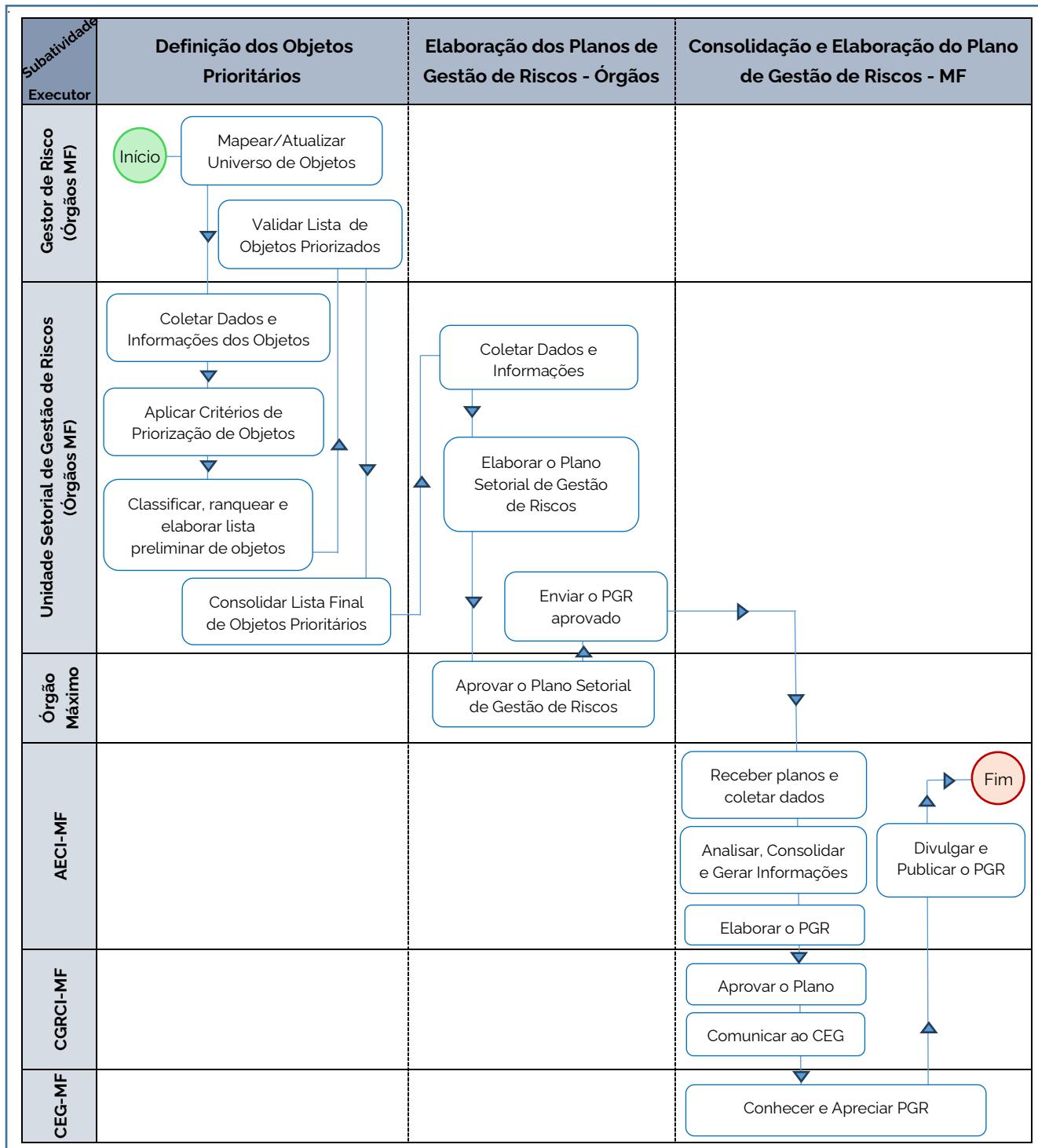
- **Anexo I – Cronograma do Ciclo de Gestão de Riscos:** apresenta o planejamento temporal das atividades e entregas do ciclo, indicando prazos, responsáveis e marcos importantes para a execução da gestão de riscos.
- **Anexo II – Escopo do Ciclo de Gestão de Riscos:** traz a relação das ações e os objetos críticos para a gestão de riscos, abrangendo ações estruturantes, ações prioritárias e ações de supervisão previstas no ciclo.
- **Anexo III – Plano de Comunicação:** descreve as ações para disseminação das informações e atividades sobre a gestão de riscos e controles internos.
- **Anexo IV – Plano de Desenvolvimento e Capacitação:** descreve as iniciativas de capacitação planejadas para fortalecer a cultura e as competências em gestão de riscos e controles internos.

Além dos anexos obrigatórios, o PGR pode conter outros documentos complementares, conforme necessário, para melhor detalhamento das informações ou atendimento a exigências normativas e regulatórias.

### 3.3. FLUXO DE ELABORAÇÃO DO PGR

A elaboração do PGR consiste em um conjunto de etapas que envolve desde a definição dos objetos prioritários e as ações de gestão de riscos, passando pela elaboração dos planos setoriais até a consolidação e elaboração do plano integrado do Ministério. A seguir, apresenta-se o macrofluxo de trabalho com as subatividades e tarefas necessárias.

**Figura 15:** Macrofluxo da Atividade de Elaboração do Plano de Gestão de Riscos



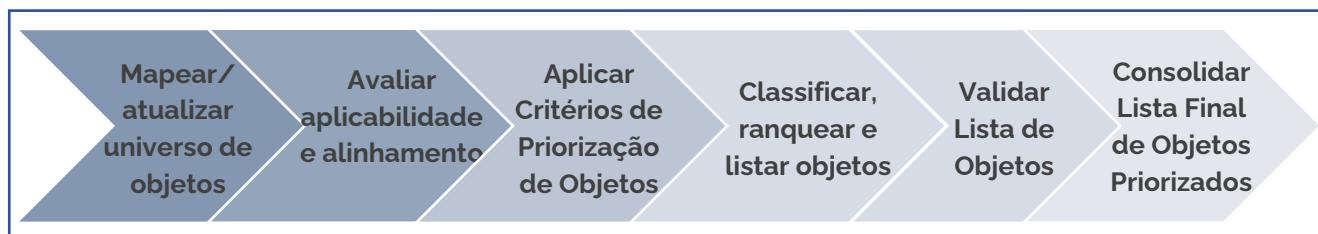
### 3.3.1. Definição das Ações e Objetos Prioritários

A etapa de definição dos objetos prioritários é fundamental para assegurar que os esforços de gestão de riscos sejam direcionados aos aspectos mais relevantes e críticos da organização. Essa fase busca identificar, avaliar e priorizar os objetos de gestão de riscos que demandam maior atenção durante o ciclo de gestão.

A elaboração do Plano de Gestão de Riscos consiste em um conjunto de etapas que envolve desde a definição dos objetos prioritários e as ações de gestão de riscos para ciclo, passando pela elaboração dos planos setoriais de gestão de riscos pelos órgãos integrantes do MF até a consolidação e elaboração do plano integrado de gestão de riscos do Ministério, culminando com a divulgação do plano.

O fluxo detalhado da definição das ações e dos objetos prioritários de gestão de riscos constarão do **Guia Estratégico de Priorização de Objetos**. A seguir, apresenta-se um passo a passo das principais tarefas executadas, de modo a entender sua integração e sequência com a elaboração do Plano de Gestão de Riscos.

**Figura 16:** Fluxo da Atividade de Definição das Ações e Objetos Prioritários



#### a) Mapear/Atualizar o Universo de Objetos de Gestão de Riscos

Essa atividade envolve a identificação e levantamento dos objetos que fazem parte do universo da gestão de riscos. O **Universo de Objetos de Gestão de Risco** é o conjunto de objetos/elementos organizacionais que são passíveis de serem priorizados para a elaboração do Plano de Gestão de Riscos.

Como visto anteriormente, os objetos de gestão de riscos podem ser iniciativas estratégicas, processos organizacionais, unidades organizacionais, ativos etc.

Os responsáveis institucionais por cada tipo de objeto de gestão de riscos deverão mapear seus objetos, com o apoio dos gestores de riscos. A coordenação do mapeamento será realizada pelas Unidades Setoriais de Riscos (USR), com assessoria da Assessoria Especial de Controle Interno (AECI), caso necessário.

Com o universo de gestão de riscos mapeado, os órgãos poderão definir sua estratégia de atuação, a extensão da cobertura de suas ações de gestão e as diretrizes de atuação para a seleção dos objetos que constarão do PGR.

### ***b) Coletar dados e informações dos objetos***

Nesta etapa, são coletadas informações detalhadas sobre cada objeto identificado, com o objetivo de obter um panorama completo de sua situação atual. Essas informações serão fundamentais para avaliar os impactos de cada objeto e sua relevância nos objetivos estratégicos dos órgãos e do Ministério. Os dados e informações a serem coletados estão descritos no **Guia Estratégico de Priorização de Objetos**.

### ***c) Aplicar critérios de priorização de objetos***

A seleção dos objetos prioritários é feita a partir da aplicação da metodologia de priorização definida no **Guia Estratégico de Priorização de Objetos**. O objetivo dessa etapa é aplicar a metodologia de priorização de objetos para criar uma lista preliminar de objetos de gestão de riscos.

A aplicação da metodologia será coordenada, de forma centralizada, pela 2ª linha de cada Órgão, garantindo a padronização e integridade do processo. No âmbito do Ministério da Fazenda, esse processo será conduzido pela Assessoria Especial de Controles (AECL), e no âmbito dos órgãos pelas Unidades Setoriais de Gestão de Riscos (USGR).

Essa coordenação envolve a definição dos critérios de priorização, a consolidação das informações fornecidas pelas unidades organizacionais e a aplicação uniforme dos critérios e parâmetros estabelecidos.

### ***d) Classificar, Ranquear e Listar objetos***

Com base nos critérios de priorização aplicados, nesta tarefa os objetos são classificados e ranqueados. O resultado é uma **lista preliminar de objetos priorizados**, onde os objetos são organizados conforme sua prioridade, de acordo com a avaliação realizada.

### ***e) Validar Lista de Objetos***

Após a classificação e ranqueamento, a lista de objetos priorizados deve ser validada com as partes interessadas, como gestores de risco e outras pessoas chave da organização. Nessa etapa, são revisados os objetos listados para garantir que estão corretos e que refletem as prioridades reais da organização, com base em seu impacto e relevância.

### ***f) Consolidar Lista Final de Objetos Prioritários***

Após a validação, a lista é consolidada, resultando na **lista final de objetos prioritários**. Esta lista final será incorporada ao Plano de Gestão de Riscos e apresentada a instância competente responsável pela aprovação do PGR, guiando a execução das ações ao longo de gestão de riscos. A instância competente pela aprovação PGR pode alterar, incluir ou excluir objetos e ações priorizadas.

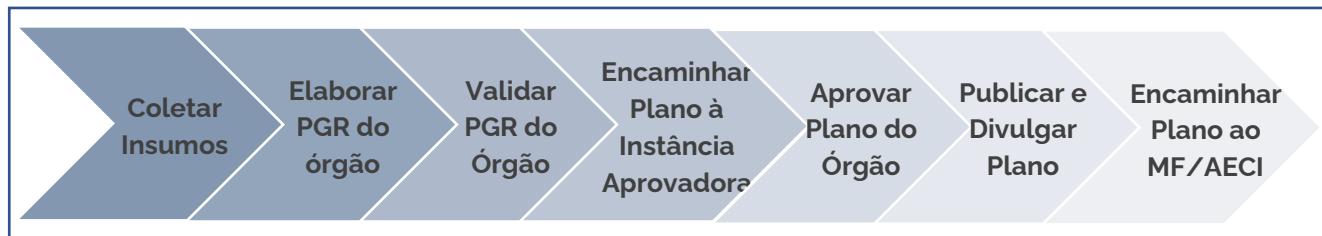
### 3.3.2. Elaboração do Plano de Gestão de Riscos dos Órgãos

Cada órgão deve elaborar seu Plano Setorial de Gestão de Riscos (PGR Setorial), que servirá de base para a consolidação do Plano Integrado de Gestão de Riscos do Ministério da Fazenda (PGR Integrado).

A responsabilidade pela elaboração do PGR é das Unidades Setoriais de Riscos, devendo o plano ser aprovados pela sua Alta Administração ou pelo seu órgão máximo de governança. O PGR poderá ser individual, por órgão, ou integrado, abrangendo múltiplos órgãos. Todos os órgãos precisam publicar seus Planos até o dia 20 de dezembro do ano anterior ao início da execução do ciclo.

A seguir, detalhamos as principais tarefas a serem executadas pelos órgãos para elaboração dos seus planos.

**Figura 17:** Fluxo da Atividade de Elaboração do Plano de Gestão de Riscos dos Órgãos



#### a) Coletar Dados e Informações

A Unidade Setorial de Gestão de Riscos deve coletar os insumos necessários para a elaboração do plano. Isso inclui incluindo informações estratégicas, normativas e organizacionais, dados sobre riscos anteriores, a relação das ações e dos objetos priorizados para o ciclo e outras bases de dados relevantes.

#### b) Elaborar Plano Setorial de Gestão de Riscos

A partir dos insumos coletados, a USR deve redigir a minuta do plano, seguindo o modelo referencial aprovado pelo CGRCI para o ciclo. O documento deve contemplar o escopo, os objetivos, o cronograma, as metodologias, os critérios de priorização e as responsabilidades no ciclo de gestão de riscos.

#### c) Validar Plano Setorial de Gestão de Riscos

A minuta do PGR Setorial deve ser validada internamente pela chefia da Unidade Setorial de Gestão de Riscos antes de ser submetida à aprovação da alta administração do órgão.

#### d) Encaminha o Plano à Instância

O plano de gestão de riscos do órgão deve ser submetido à instância responsável pela sua aprovação, que pode ser a autoridade máxima do órgão ou o órgão de governança competente, de acordo com a estrutura de governança interna de cada órgão.

### e) Aprovar o Plano

A instância competente pela apreciação do PGR no âmbito do órgão deve deliberar e aprovar o Plano até o final de novembro. No caso de um PGR Conjunto, que abranja mais de um órgão do MF, a aprovação deve ser realizada por todas as partes envolvidas até aquela data.

### f) Publicar e Divulgar o Plano

Após a aprovação, os órgãos devem publicar os seus PGR e garantir sua ampla divulgação e comunicação às unidades internas e demais partes interessadas. A comunicação e publicação deve ocorrer até o dia 15 de dezembro.

### g) Encaminhar o Plano para a Ministério da Fazenda

O Plano aprovado deve ser encaminhado até do dia 20 de dezembro à Assessoria Especial de Controle Interno. Isso é essencial para subsidiar a consolidação e elaboração do Plano Integrado de Gestão de Riscos do Ministério da Fazenda. Em se tratando de PGR Conjunto, qualquer um dos órgãos participantes pode realizar o encaminhamento do documento.

## 3.3.3. Consolidação e Elaboração do Plano de Gestão de Riscos do MF

O Plano Integrado de Gestão de Riscos e Controles Internos do Ministério da Fazenda é o documento que consolida as ações de gestão de riscos do Ministério, integrando as informações e os planos setoriais elaborados pelos diferentes órgãos em um único documento que abrange o Ministério como um todo.

O objetivo é garantir que todas as diretrizes, abordagens e ações de gestão de risco definidos nos planos setoriais sejam alinhados, priorizados e organizados de maneira coesa, de forma a atender aos objetivos estratégicos e operacionais do MF. Nesse processo é consolidada a lista final com todas as ações e objetos priorizados pelo Ministério, com os órgãos responsáveis e os prazos, promovendo uma visão coesa e integrada das iniciativas de gestão de riscos.

A AEI é responsável pela elaboração do Plano Integrado de Gestão de Riscos do MF, que deverá ser aprovado pelo CGRCI até 28 de fevereiro do ano de início da execução do ciclo. Após a aprovação, o plano deverá ser submetido ao CEG para ciência e manifestação. E, em seguida, ser publicado até 31 de março daquele ano, sendo dada ampla divulgação.

A seguir, são apresentadas as principais tarefas para a elaboração do PGR do MF:

**Figura 18:** Fluxo da Atividade de Elaboração do Plano Integrado de Gestão de Riscos do MF



**a) Receber planos e coletar dados adicionais**

A AEI deve obter os planos de gestão de riscos elaborados pelos órgãos do Ministério da Fazenda e coletar quaisquer dados complementares que possam ser necessários para a consolidação do plano integrado. Isso pode incluir informações atualizadas sobre a estrutura de gestão de riscos, estratégias ou dados adicionais que ajudem a compor uma visão completa da gestão de riscos no Ministério.

**b) Analisar, consolidar e gerar informações**

A AEI, deve organizar e analisar os dados coletados, consolidar os planos setoriais e demais informações, de modo a preparar as bases para subsidiar a elaboração do plano.

**c) Elaborar o Plano Integrado do MF**

A AEI deve elaborar o Plano Integrado de Gestão de Riscos do MF, seguindo o modelo referencial para o ciclo e de acordo com os requisitos estabelecidos neste Guia e com as diretrizes do Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno.

**d) Validar plano MF**

O plano elaborado deve ser validado formalmente pela gestão da Assessoria Especial de Controle antes do envio ao CGRCI, garantindo que todas as informações estão corretas e em conformidade com as normas e expectativas.

**e) Aprovar plano integrado**

Após a validação, o plano precisa ser aprovado Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno até o dia 28 de fevereiro do ano de início da execução do ciclo. O CGRCI pode aprovar formalmente o relatório ou recomendar ajustes para garantir que a gestão de riscos esteja alinhada com as diretrizes e estratégias do Ministério.

**f) Comunicar e reportar ao CEG**

Depois da aprovação, o plano deve ser comunicado ao Comitê Executivo de Gestão de Riscos (CEG). Esta tarefa envolve a apresentação do plano integrado ao CEG. Esse passo é fundamental para garantir que os membros do CEG estejam cientes do plano e possam orientar a execução das ações.

**g) Publicar e Divulgar o Plano do MF**

Por fim, o RGR deve ser oficialmente publicado e divulgado até 31 de março do ano de início da execução do ciclo. Essa etapa visa garantir a transparência da gestão de riscos, permitindo que as informações estejam acessíveis às partes interessadas (internas e externas). A publicação deve ser feita por meio de canais institucionais, observado o público, a relevância e o sigilo da informação

## 3.4. ACOMPANHAMENTO E REPORTE DO PGR

O acompanhamento do Plano de Gestão de Riscos (PGR) deve ser realizado de forma sistemática e contínua pelas instâncias de governança, apoio e gestão do Ministério da Fazenda. Seu objetivo é monitorar a evolução das ações planejadas, avaliar sua eficácia e manter as partes interessadas informadas sobre os progressos e resultados alcançados, antecipando problemas e possibilitando ajustes rápidos para garantir o sucesso da gestão de riscos.

Esse processo deve ser realizado com o suporte de ferramentas digitais, como sistemas de gestão de riscos, painéis interativos e indicadores automatizados, que facilitam o monitoramento contínuo e asseguram uma gestão eficiente e bem-informada. A frequência dos reportes deve ser ajustada de acordo com a criticidade dos riscos e a periodicidade estabelecida no ciclo de gestão de riscos.

Os principais instrumentos utilizados para o acompanhamento do PGR são:

- a) **Painel do Ciclo de Gestão de Riscos:** contém informações detalhadas em tempo real sobre as ações de gestão de riscos priorizadas ao longo do ciclo de trabalho, tanto no âmbito do Ministério da Fazenda quanto nos seus órgãos integrantes.
- b) **Indicadores de Gestão e Desempenho:** métricas usadas para acompanhar o progresso e a eficácia do PGR, avaliando o desempenho geral do ciclo e a implementação das ações previstas. Esses indicadores ajudam a mensurar a eficiência da execução e a ajustar continuamente as ações de gestão de riscos.
- c) **Relatório Trimestral de Gestão de Riscos (RTR):** fornece uma análise detalhada sobre o progresso das ações e o cumprimento das metas do PGR por trimestre.
- d) **Relatório de Gestão de Riscos (RGR):** detalha o resultado obtidos e desvios identificados das ações de gestão de riscos, sendo uma ferramenta importante para a avaliação contínua do desempenho e eficácia da implementação do plano. Para mais informações, ver o capítulo 4 deste Guia.

Além dos instrumentos principais mencionados, o Ministério da Fazenda e os órgãos integrantes poderão desenvolver outras ferramentas ou soluções tecnológicas que facilitem o acompanhamento do PGR e forneçam informações relevantes para a tomada de decisão.

Os órgãos devem garantir a prestação regular e contínua de informações sobre o progresso das ações de gestão de riscos, conforme os instrumentos estabelecidos, para assegurar a consolidação e permitir o reporte tempestivo às Alta Administração e demais instâncias e partes envolvidas.

## 3.5. VIGÊNCIA, REVISÃO E ATUALIZAÇÃO DO PGR

### Vigência do PGR

O Plano de Gestão de Riscos terá sua vigência alinhada ao período de validade do Planejamento Estratégico Institucional (PEI) vigente, cumprindo, assim, com o disposto na Política Geral de Gestão de Riscos e Controle Interno e no Guia Referencial de Gestão Integral de Riscos do Ministério da Fazenda.

Essa correspondência assegura a integração entre a gestão de riscos e os objetivos estratégicos da organização, permitindo que o PGR acompanhe as diretrizes e metas estabelecidas no planejamento estratégico.

Além disso, como o PEI é direcionado pelo Plano Plurianual (PPA) do Governo Federal, que possui duração de quatro anos, a validade do PGR foi estruturada para incorporar essa dinâmica. Isto é, em regra, o PGR inicia-se no segundo ano de mandato de um presidente e se prolonga até o final do primeiro ano do mandato de seu sucessor.

Assim, quando iniciado um novo ciclo de planejamento estratégico, uma nova edição do plano de gestão de riscos também deverá ser elaborada de acordo com o PEI e coincidir com a sua vigência. Isso garante a continuidade e perenidade da gestão de risco em todo o Ministério.

### Revisão e Atualização do PGR

A revisão do Plano de Gestão de Riscos tem como objetivo adaptá-lo às mudanças ao longo do ciclo de gestão, por meio da inclusão, exclusão e alteração de ações, caso necessário, bem como com aprimoramentos identificados durante sua implementação. Isso garante que o plano permaneça atualizado e alinhado às necessidades da instituição.

Essa revisão deverá ser realizada anualmente, a fim de buscar conformidade e alinhamento com o planejamento estratégico da instituição e as estratégias de gestão de riscos, ou sempre que houver mudanças significativas no PEI, no contexto organizacional (interno ou externo) ou eventos que possam impactar de maneira expressiva o perfil de riscos da organização.

Compete a 2<sup>a</sup> linha do Órgão coordenar a revisão do PGR, devendo estabelecer seu cronograma, critérios, orientações e demais procedimentos necessários para uma revisão tempestiva e adequada. No âmbito do Ministério da Fazenda, esse processo é gerido pela Assessoria Especial de Controle Interno (AECI), e, nos órgãos, pelas Unidades Setoriais de Gestão de Riscos (USGR).

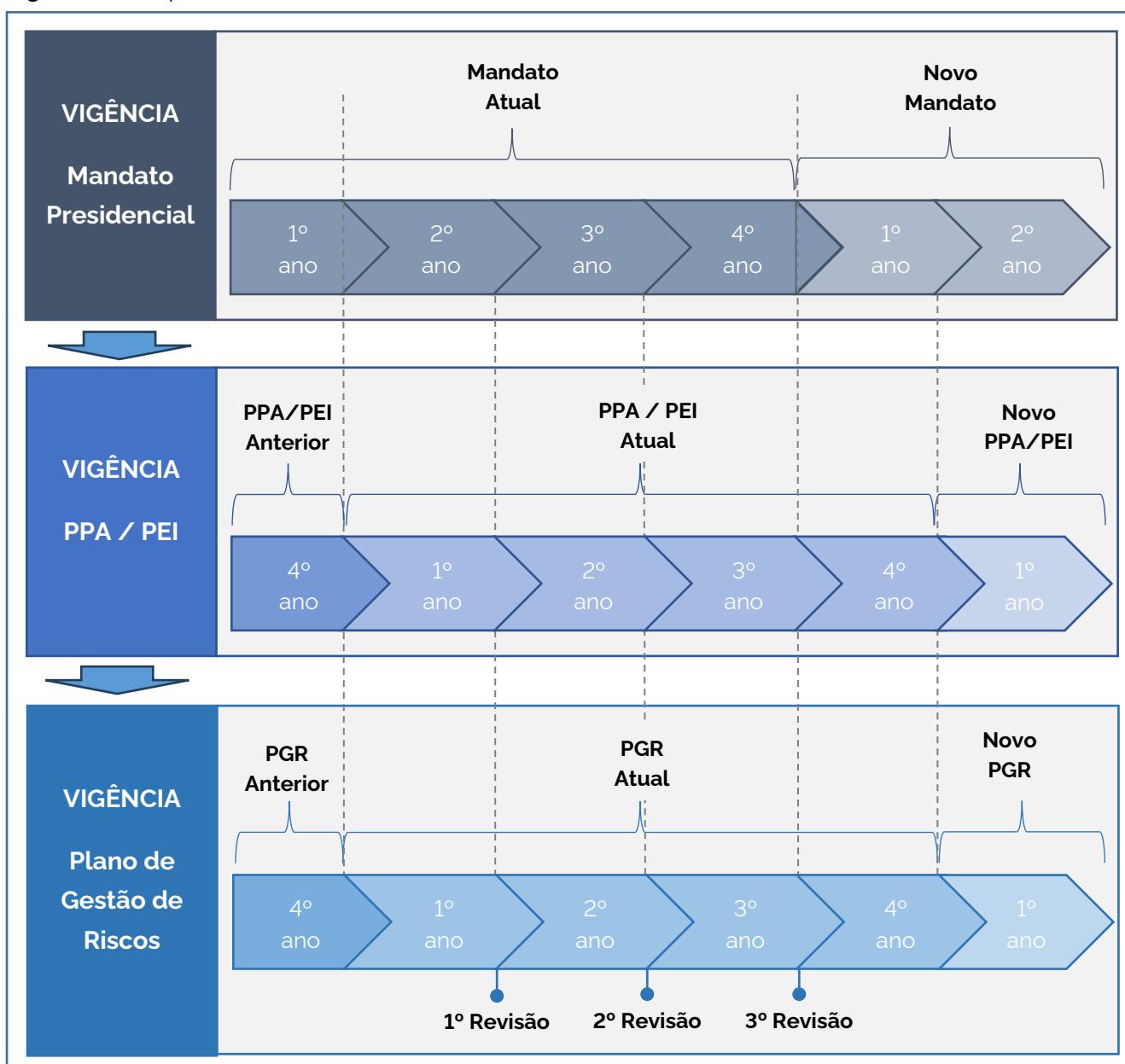
É fundamental que essa revisão envolva todas as partes interessadas para assegurar uma visão integrada, a participação ativa e a legitimidade nas decisões.

Ao final de cada revisão, o plano será atualizado, e a nova versão deverá ser formalmente aprovada e comunicada a todos os envolvidos na organização, reforçando o compromisso com a melhoria contínua e a transparência na gestão de riscos organizacionais.

Para garantir a rastreabilidade, o PGR deverá conter um histórico de revisões que inclua: i) versionamento; ii) data de cada revisão; iii) principais alterações realizadas; e iv) responsáveis pela elaboração e aprovação.

A seguir, apresenta-se um exemplo comparativo entre o ciclo de vigência, revisão e atualização do Plano de Gestão de Riscos e a vigência do PEI, da PPA e do mandato presidencial.

**Figura 19:** Comparativo: Mandato Presidencial Plano de Gestão de Riscos



## 4. RELATÓRIO DE GESTÃO DE RISCOS (RGR)

### 4.1. ASPECTOS GERAIS

O **Relatório de Gestão de Riscos (RGR)** é um instrumento de prestações de contas e transparência, elaborado para apresentar os resultados das atividades e ações realizadas ao longo do ciclo. Seu principal objetivo é fornecer uma visão clara, estruturada e atualizada sobre a gestão de riscos e os controles internos da instituição, permitindo que a Alta Administração e as partes interessadas tenham acesso às informações relevantes para a tomada de decisões.

O RGR está diretamente vinculado ao Plano de Gestão de Riscos (PGR), consolidando os resultados das ações planejadas e executadas ao longo do ciclo. Enquanto o PGR estabelece os direcionamentos e as ações para a gestão de riscos, o RGR avalia sua implementação e eficácia, permitindo ajustes e melhorias contínuas. Assim, o RGR não apenas reporta os avanços serve como base para o aprimoramento contínuo do ciclo.

Além disso, o relatório contempla a situação dos apontamentos emitidos por órgãos de controle, os resultados das avaliações da cultura e da maturidade da gestão de riscos e controles, fornecendo uma visão sobre o estágio atual de desenvolvimento da instituição.

O RGR deve ser elaborado de forma periódica, considerando dois momentos distintos do ciclo:

- a) **Relatório Intermediário (Parcial):** elaborado anualmente, por ano do ciclo, apresenta uma visão atualizada sobre a situação da gestão de riscos e dos controles internos no respectivo exercício, permitindo acompanhar o progresso e ajustar as estratégias e ações em curso, caso necessário.
- b) **Relatório Consolidado (Final):** elaborado ao final do ciclo, no último ano, reunindo todas as informações dos exercícios anteriores e apresentando uma análise integrada da gestão de riscos e dos controles internos ao longo do período, oferecendo uma visão consolidada dos avanços, desafios e lições aprendidas.

O RGR deve ser divulgado até o dia 20 de dezembro do exercício corrente pelos órgãos. No caso do MF, deve ser aprovado e divulgado, respectivamente, até 28 de fevereiro e 31 de março do ano seguinte ao exercício de referência. Todos os órgãos integrantes do CGRCI devem elaborar o RGR, que poderá ser individual, por órgão, ou integrado, abrangendo múltiplos órgãos, conforme as diretrizes definidas para cada ciclo.

A responsabilidade pela elaboração do relatório é da 2<sup>a</sup> Linha, sendo a sua apreciação de competência das instâncias superiores. No caso do MF, a Assessoria Especial de Controle Interno é responsável pela elaboração, devendo ser aprovado pelo CGRI e após, submetido à conhecimento ao CEG para manifestação. No âmbito dos órgãos, a elaboração do RGR compete às Unidades Setoriais de Riscos e a apreciação às instâncias superiores competentes.

## 4.2. ESTRUTURA DO RGR

### 4.2.1. Visão Geral

A estrutura do Relatório de Gestão de Riscos (RGR) foi padronizada para garantir clareza, uniformização e comparabilidade entre os relatórios produzidos pelos diferentes órgãos, oferecendo oferecer uma visão integrada da gestão de riscos e controles internos da instituição. O Quadro a seguir apresenta a estrutura padrão do RGR, com seus elementos.

**Quadro 2:** Estrutura Padrão do Relatório de Gestão de Riscos (RGR)

<b>ESTRUTURA PADRÃO DO RELATÓRIO DE GESTÃO DE RISCOS</b>	
<b>Grupo/Componente</b>	
<b>Elementos pré-textuais</b>	
Capa	
Folha Rosto (Expediente e Ficha Técnica)	
Lista de Siglas/Abreviaturas, Tabelas, Quadros e Figuras	
Sumário	
<b>Mensagem da Alta Administração</b>	
<b>Apresentação</b>	
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	
<b>2. VISÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO</b>	
<b>3. ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS</b>	
<b>4. RESULTADO DO CICLO DE GESTÃO DE RISCOS</b>	
<b>5. RESULTADO DA AVALIAÇÃO DA CULTURA DE RISCOS E CONTROLES</b>	
<b>6. RESULTADO DA AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DE GESTÃO DE RISCOS</b>	
<b>7. AÇÕES DE CAPACITAÇÃO E COMUNICAÇÃO</b>	
<b>8. MONITORAMENTO DOS APONTAMENTOS DE ÓRGÃOS DE CONTROLE</b>	
<b>9. CONCLUSÃO E PERSPECTIVAS</b>	
<b>Anexo I – Situação das Ações do Plano de Gestão de Riscos AAAA-AAAA</b>	
<b>Anexo II – Planos e Ações de Tratamento de Riscos</b>	
<b>Anexo III – Relatório de Avaliação da Cultura de Riscos e Controles</b>	
<b>Anexo IV – Relatório de Avaliação da Maturidade da Gestão de Riscos e dos Controles Internos</b>	

O Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno (CGRCI), a cada Ciclo de Gestão de Riscos, define o **modelo de RGR** que será utilizado pelo Ministério e seus órgãos, a partir da estrutura padrão previamente apresentada.

A seguir, detalharemos cada um dos elementos do RGR, a fim de garantir que sua estrutura e elementos sejam plenamente compreendidos.

#### 4.2.2. Elementos Pré-Textuais

Os elementos pré-textuais do Relatório de Gestão de Riscos (RGR) são as seções que precedem o conteúdo principal do documento. Eles têm a finalidade de identificar o documento, orientar o leitor e facilitar a navegação no relatório. Os elementos que compõem essa parte do RGR são:

- **Capa:** Apresenta o título do relatório, a instituição responsável, a data e outros elementos de identificação visual do órgão ou do Ministério da Fazenda (MF) e seus órgãos.
- **Folha de Rosto (Expediente e Ficha Técnica):** refere-se às informações formais que indicam quem são os responsáveis pela elaboração e aprovação do documento, além de detalharem aspectos administrativos relacionados ao relatório. Também apresenta os responsáveis técnico pela coordenação, elaboração, pelo projeto gráfico e pela revisão do documento, além do endereço e contatos da instituição, a ficha técnica e orientações sobre a reprodução do conteúdo.
- **Lista de Siglas/Abreviaturas, Tabelas, Quadros e Figuras:** Relaciona todos os termos técnicos, siglas, abreviaturas, figuras, tabelas, gráficos e outros elementos presentes no relatório, juntamente com seus respectivos números de página, facilitando a localização, compreensão e uniformização ao longo do texto.
- **Sumário:** Apresenta a estrutura hierárquica do relatório, indicando as seções e respectivas páginas, permitindo que o leitor navegue facilmente pelo documento e encontre as informações de seu interesse.

Esses elementos são essenciais para garantir clareza, organização e acessibilidade ao Relatório de Gestão de Riscos, além de fornecerem uma visão geral sobre o conteúdo e a responsabilidade de sua elaboração.

#### 4.2.3. Mensagem da Alta Administração

A mensagem da alta administração é um instrumento formal de prestação de contas sobre a atuação da organização na gestão de riscos e controles internos ao longo do período base (exercício ou ciclo). É direcionada principalmente aos órgãos de controle interno e externo, à sociedade civil e demais partes interessadas.

Enquanto no Plano de Gestão de Riscos a Alta Administração se compromete com a gestão de riscos e os controles internos, no Relatório de Gestão de Riscos a Alta Administração assume a responsabilidade pelo que foi feito (presta contas) no ciclo de gestão de riscos.

Nessa mensagem, a alta administração deve enfatizar os principais avanços, desafios e resultados obtidos na gestão de riscos e nos controles internos. Além disso, deve abordar as perspectivas futuras e reforçar o compromisso da organização com a melhoria contínua da gestão de riscos e dos controles internos.

Em que pese a mensagem poder ser customizada para cada tipo de organização, recomenda-se que contenha, no mínimo, os seguintes requisitos:

- Declaração de que tomou conhecimento do conteúdo do Relatório de Gestão de Riscos referente ao exercício ou ao ciclo (período base), elaborado pela instância responsável pela implementação e pelo ciclo de gestão de riscos;
- Reafirmação da responsabilidade sobre a gestão de riscos e controles internos;
- Destaque dos principais avanços e melhorias na gestão de riscos e controles internos;
- Identificação dos desafios enfrentados no período; e
- Expectativas estratégicas para o próximo exercício ou ciclo.

A mensagem deve ser elaborada preferencialmente pelo dirigente máximo ou pela instância máxima de governança do órgão, conforme a estrutura organizacional de cada instituição.

#### 4.2.4. Apresentação

A Apresentação é resumo executivo, direcionado à Alta Administração e demais partes internas, do que foi realizado no ciclo de gestão de riscos. Seu objetivo é prestar contas das ações implementadas, destacar os principais resultados e desafios enfrentados e demonstrar como a gestão de riscos se alinhou às diretrizes estratégicas e às exigências normativas.

Deve ser elaborada pela instância responsável por coordenar a implementação das estratégias e garantir o funcionamento adequado da gestão de riscos e dos controles internos na organização. No caso do Ministério da Fazenda, essa atribuição compete ao Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno.

A Apresentação deve conter, no mínimo, os seguintes itens:

- Visão geral da gestão de riscos no ciclo;
- Atendimento às diretrizes e às estratégias estabelecidas pela Alta Administração;
- Atendimento às obrigações legais e regulatórias que orientam a gestão de riscos ao longo do ciclo;
- Resumo dos principais resultados alcançados;
- Explicação sobre eventuais desvios ou metas não atingidas, com suas respectivas justificativas; e
- Perspectivas para o próximo exercício ou ciclo.

#### 4.2.5. Introdução

A Introdução contextualiza o RGR, devendo conter a finalidade, escopo, periodicidade e abrangência do documento. Além disso, é explicar a fundamentação e a estrutura do relatório, facilitando a navegação pelo documento e permite que os leitores compreendam rapidamente seu conteúdo e sua organização.

#### 4.2.6. Visão Geral da Organização

Deve ser apresentada uma visão do negócio da instituição, sua estrutura e funcionamento do órgão ou entidade, permitindo que o leitor compreenda o contexto no qual a gestão de riscos é aplicada. Apresentar uma breve descrição da organização, sua missão, visão e valores, descrevendo o propósito, as atribuições e responsabilidade do órgão, bem como sua estrutura organizacional e de governança.

#### 4.2.7. Estrutura de Gestão de Riscos

Este item tem o objetivo de apresentar um panorama sobre como a gestão de riscos está estruturada na instituição. Deve ser abordado o seguinte conteúdo, no que couber: a governança e a estrutura de gestão de riscos, o modelo e o processo de gestão de riscos e os mecanismos estabelecidos para gerenciar de maneira eficaz os riscos da organização.

#### 4.2.8. Resultado (Parcial ou Final) do Ciclo de Gestão de Riscos

Este elemento visa apresentar de forma concisa os resultados da alcançados e a situação das ações previstas no ciclo de gestão de riscos. Dependendo do momento em que o relatório está sendo elaborado (parcial ou final), esse resultado pode incluir análises preliminares ou conclusivas, refletindo o progresso das ações realizadas.

Deve ser abordado, pelo menos, o seguinte:

- ✓ situação das ações de gestão de riscos, com destaque para o andamento e a conclusão das atividades planejadas, evidenciando os progressos realizados e eventuais desvios;
- ✓ riscos identificados, incluindo os principais riscos, seu grau de exposição e sua evolução ao longo do ciclo;
- ✓ situação e os resultados dos planos e ações de tratamento dos riscos;
- ✓ análise de desempenho da gestão de riscos, por exemplo a comparação entre o planejado com realizado;
- ✓ eventos ou ocorrências significativas durante o ciclo, que possam ter impactado a gestão de riscos ou o desempenho da organização.
- ✓ principais conclusões, perspectivas e aprimoramentos.

#### **4.2.9. Resultado da Avaliação da Cultura de Riscos e Controles**

Este item deve apresentar os objetivos da avaliação, a metodologia utilizada na avaliação da cultura de riscos e controles, a síntese dos principais resultados, os pontos fortes identificados e as oportunidades de melhoria, incluindo as ações recomendadas para o seu fortalecimento.

O relatório completo da avaliação da cultura de riscos e controles deve ser anexado ao RGR, de modo a possibilitar uma análise detalhada dos resultados pelas partes interessadas.

#### **4.2.10. Resultado da Avaliação da Maturidade da Gestão de Riscos e Controles Internos**

Este item trazer a finalidade da avaliação, a metodologia aplicada, o nível de maturidade da organização, os principais achados, uma análise comparativa (evolução) com as avaliações anteriores (se aplicável) e as recomendações para aprimoramento e fortalecimento do sistema de gestão de riscos e controles interno. O relatório completo deve ser anexado ao RGR.

#### **4.2.11. Ações de Capacitação e Comunicação Realizadas**

As ações de capacitação e comunicação desempenham um papel fundamental no fortalecimento da gestão de riscos e controles internos, promovendo a disseminação do conhecimento, o engajamento dos servidores e a consolidação de uma cultura organizacional voltada para a mitigação de riscos.

Aqui deve ser apresentado uma síntese das iniciativas realizadas ao longo do ciclo, destacando seus objetivos, alcance e resultados. Assim, recomenda-se a elaboração de um quadro demonstrativo contendo, no mínimo, as seguintes informações: a quantidade de ações realizadas, o tipo de ação, nome da ação, público-alvo, principais resultados alcançados etc.

#### **4.2.12. Monitoramento dos Apontamentos de Órgãos de Controle**

A instituição deve apresentar um panorama das determinações, recomendações e outros apontamentos emitidos pelos órgãos de controle externo e interno, como o Tribunal de Contas da União (TCU), Controladoria-Geral da União (CGU), auditorias internas etc. Esse resumo deve evidenciar a situação de atendimento dessas demandas, indicando as ações adotadas, os prazos estabelecidos e os responsáveis pela implementação.

Além disso, para garantir uma apresentação objetiva, recomenda-se a elaboração de um quadro demonstrativo, contendo, no mínimo, as seguintes informações: a) Órgão emissor (TCU, CGU, auditoria interna etc.); b) Número do processo ou referência do apontamento; c) Descrição da recomendação ou determinação; d) Responsável pela implementação; e) Prazo estabelecido para cumprimento; f) Status do atendimento (atendido, em andamento, pendente, não aplicável etc.); e g) Ações adotadas para atendimento.

#### 4.2.13. Conclusão e Perspectivas

As Conclusões e Perspectivas tem como objetivo sintetizar os principais achados do relatório de gestão de riscos, destacando os avanços obtidos, os desafios enfrentados e as oportunidades de melhoria identificadas ao longo do ciclo. Esse tópico deve apresentar uma visão consolidada da eficácia das práticas de gestão de riscos e controles internos, permitindo que os tomadores de decisão compreendam o estágio atual da organização.

Além da avaliação retrospectiva, este item deve trazer uma análise prospectiva, apontando direções estratégicas para o aprimoramento da gestão de riscos nos ciclos seguintes. Para garantir uma abordagem objetiva e estruturada, recomenda-se que seja abordado, no mínimo, os seguintes aspectos: i) a síntese dos principais avanços no ciclo atual; ii) os desafios enfrentados na implementação das ações de gestão de riscos e controles internos; iii) as lições aprendidas; iv) as perspectivas para o próximo ciclo; e v) os principais encaminhamentos.

#### 4.2.14. Anexos

Os anexos têm a função de complementar as informações apresentadas no RGR, proporcionando maior transparência e detalhamento. São anexos obrigatórios no RGR:

- **Anexo I – Situação das Ações do Plano de Gestão de Riscos:** apresenta o status de implementação das ações planejadas, evidenciando o andamento, eventuais desvios e medidas corretivas adotadas.
- **Anexo II – Planos e Ações de Tratamento de Riscos:** inclui informações detalhadas sobre as ações de resposta aos riscos identificados, prazos, responsáveis e status de implementação.
- **Anexo III – Relatório de Avaliação da Cultura de Riscos e Controles:** expõe os resultados da avaliação da cultura organizacional relacionada à riscos e controles, destacando as boas práticas, os pontos de atenção e oportunidades de aprimoramento.
- **Anexo IV – Relatório de Avaliação da Maturidade da Gestão de Riscos e dos Controles Internos:** traz uma análise estruturada do nível de maturidade da organização em relação às práticas de gestão de riscos e controles internos, considerando os requisitos e critérios estabelecidos pelo Ministério.

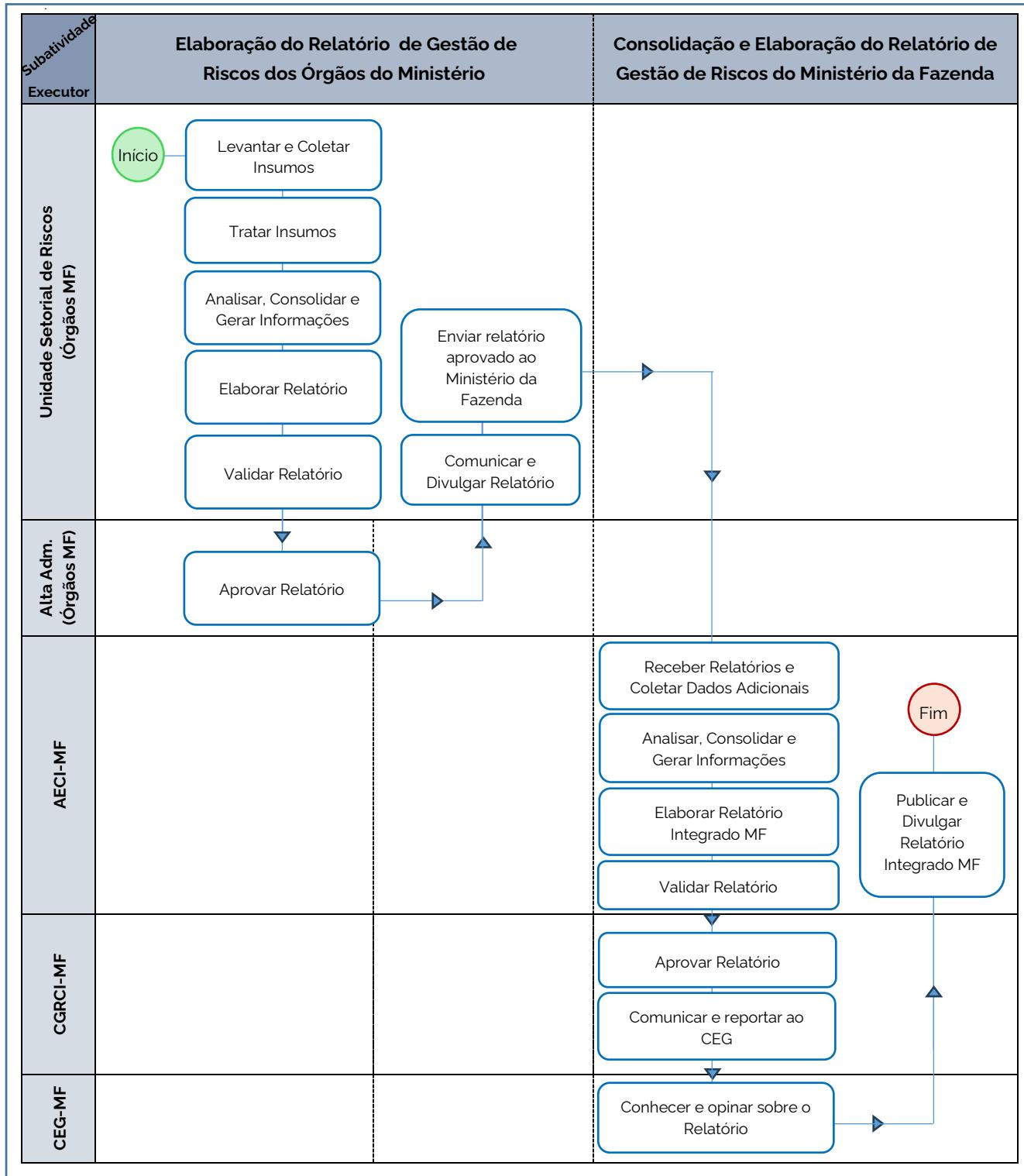
Além desses anexos obrigatórios, podem ser incluídos outros documentos, a critério de cada órgão.

Os anexos devem ser organizados de forma clara e estruturada, numerados e referenciados ao longo do relatório, garantindo que as informações adicionais possam ser facilmente localizadas pelos leitores.

## 4.3. FLUXO DE ELABORAÇÃO DO RGR

O fluxo de elaboração do RGR envolve uma série de atividades e tarefas para garantir a qualidade, a precisão e a eficácia da comunicação dos resultados às partes interessadas. A seguir, é apresentado esse fluxo, com as atividades e suas respectivas tarefas detalhadas:

**Figura 20:** Macrofluxo da atividade de Elaboração do Relatório de Gestão de Riscos (RGR)



### 4.3.1. Elaboração do Relatório de Gestão de Riscos dos Órgãos

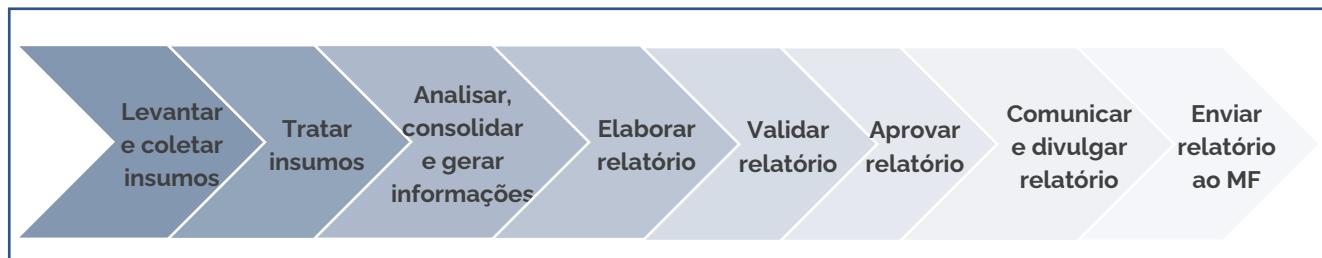
Todos os órgãos integrantes do Comitê de Governança de Riscos e Controles Internos (CGRCI) devem elaborar o RGR, que poderá ser individual, por órgão, ou integrado, abrangendo múltiplos órgãos, conforme as diretrizes definidas para cada ciclo. Esta atividade orienta os órgãos do Ministério da Fazenda (MF) na elaboração do Relatório de Gestão de Riscos (RGR).

A elaboração do RGR cabe às Unidades Setoriais de Riscos (USR). O Relatório deve ser aprovado pela instância competente e submetido à Alta Administração, caso esta não seja a responsável pela apreciação do RGR.

O RGR dos órgãos, seja ele intermediário ou consolidado, deve ser divulgado até o dia 20 de dezembro de cada ano e encaminhado à Assessoria Especial de Controle Interno (AECI) do Ministério da Fazenda para consolidação.

A seguir, são apresentadas as principais tarefas para a elaboração do Relatório pelos órgãos:

**Figura 21:** Fluxo da Atividade de Elaboração do Relatório de Gestão de Riscos dos Órgãos



#### a) *Levantar e coletar insumos*

A Unidade Setorial de Riscos (USR) deve identificar e coletar os dados e informações relevantes de diferentes fontes necessárias para a elaboração do RGR. Essas fontes podem incluir documentos internos, relatórios de monitoramento, registros históricos, indicadores, entre outros. O processo de coleta inclui a busca ativa e a consulta com diferentes áreas que detêm dados pertinentes. A coleta deve ser feita de forma sistemática, garantindo que todas as informações necessárias sejam reunidas, e os dados registrados para facilitar a rastreabilidade.

#### b) *Tratar insumos*

Após a coleta, os insumos precisam ser tratados para corrigir qualquer erro, inconsistência ou lacuna identificada. As USR devem revisar, validar e garantir que os dados estejam completos, atualizados e corretos para que sejam úteis na análise. Esta etapa pode envolver a revisão de documentos, a correção de informações e a eliminação de duplicidades. Caso necessário, a validação com as áreas responsáveis deve ser feita para confirmar a precisão e adequação das informações.

**c) Analisar, consolidar e gerar informações**

Após o tratamento, a Unidades Setorial de Riscos deve analisar os insumos coletados e tratados, consolidando-os de forma que os dados fiquem organizados e claros para a elaboração do relatório de gestão de riscos. A análise inclui a verificação de padrões, tendências e a identificação de informações relevantes para o processo.

**d) Elaborar relatório**

As USR devem elaborar o Relatório de Gestão de Riscos do órgão, seguindo o modelo referencial para o ciclo e conforme os requisitos estabelecidos neste Guia e as particularidades do órgão.

**e) Validar relatório**

O relatório elaborado precisa ser validado formalmente pela gestão da Unidade Setorial de Riscos, garantindo que todas as informações estão corretas e em conformidade com as normas e expectativas.

**f) Aprovar relatório**

Após a validação, o relatório deve ser submetido à aprovação pela instância competente ou pela alta administração do órgão, de acordo com as políticas e diretrizes do órgão. Caso a Alta Administração não seja a instância competente, o RGR deverá ser levando a conhecimento desta para manifestação.

A aprovação é um processo formal em que as lideranças confirmam que o documento está pronto para ser compartilhado com as demais partes interessadas e pronto para ser enviado ao Ministério da Fazenda.

**g) Comunicar e divulgar relatório**

Uma vez aprovado, o relatório deve ser comunicado aos responsáveis e divulgado internamente, de acordo com os procedimentos estabelecidos. A comunicação e divulgação do relatório asseguram que todos os envolvidos tenham acesso às informações, promovendo transparência e engajamento com os processos de gestão de riscos.

**h) Enviar relatório aprovado ao Ministério da Fazenda**

O relatório aprovado deve ser enviado pelas USR ao Ministério da Fazenda até 15/12 para consolidação e subsidiar a elaboração do Relatório Integrado de Gestão de Riscos do Ministério.

### 4.3.2. Consolidação e Elaboração do Relatório de Gestão de Riscos do MF

A consolidação e elaboração do Relatório de Gestão de Riscos (RGR) do Ministério da Fazenda (MF) tem como objetivo reunir e sintetizar as informações de risco e controles reportadas pelos órgãos integrantes do Comitê de Governança de Riscos e Controles Internos (CGRCI). Esse processo visa fornecer uma visão abrangente da gestão de riscos e dos controles internos no âmbito do Ministério, permitindo a análise integrada do ciclo, dos riscos, das estratégias adotadas para seu tratamento, além do nível de maturidade e cultura organizacional nesses temas, entre outras informações relevantes para a gestão.

A Assessoria Especial de Controle Interno (AECI) é responsável por consolidar os RGR setoriais, garantindo a padronização das informações, a coerência entre os diferentes órgãos e a identificação de riscos transversais. A consolidação segue diretrizes previamente definidas para assegurar alinhamento estratégico e conformidade com as normas vigentes.

O Relatório, seja intermediário ou consolidado, deve ser aprovado e divulgado, respectivamente, até o dia 28 de fevereiro e o dia 31 de março do ano seguinte ao exercício de referência. A responsabilidade pela aprovação do RGR é do Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno (CGRCI), na qualidade de instância competente pela implantação das estratégias e ações de gestão de riscos do Ministério.

Após sua aprovação, o documento deve ser submetido ao Comitê Estratégico de Governança e Gestão (CEG) que, ao tomar conhecimento da prestação de consta, se manifestará sobre o resultado do ciclo de gestão de riscos. Em seguida, o Relatório deverá ser divulgado internamente e disponibilizado para os órgãos de controle e demais partes interessadas, garantindo a transparência e *accountability* da gestão de riscos no Ministério.

A seguir, são apresentadas as principais tarefas para a elaboração do RGR do MF:

**Figura 22:** Fluxo da Atividade de Elaboração do Relatório Integrado de Gestão de Riscos do MF



#### a) *Receber relatórios e coletar dados adicionais*

A AECI é responsável por coletar os Relatórios de Gestão de Riscos (RGR), individuais ou integrados, dos órgãos do Ministério da Fazenda, assegurando que todas as informações sejam enviadas de forma completa e dentro do prazo. Além disso, deve reunir outras informações relevantes para a elaboração do relatório, como indicadores, registros de incidentes, apontamentos, ações de tratamento implementadas e recomendações de órgãos de controle, entre outros.

***b) Analisar, consolidar e gerar informações***

Após a coleta dos materiais enviados pelos órgãos e as informações adicionais levantadas, a AECDI deve organizar, analisar e consolidar os dados e informações. Além disso, a USR deve preparar as bases de dados e relatórios preliminares que serão utilizados na etapa seguinte de análise, garantindo que os insumos estejam devidamente estruturados para a interpretação e avaliação dos resultados.

***c) Elaborar relatório integrado***

A AECDI deve elaborar o Relatório Integrado de Gestão de Riscos do MF, seguindo o modelo referencial para o ciclo e de acordo com os requisitos estabelecidos neste Guia e com as diretrizes do Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno.

***d) Validar relatório integrado***

O relatório elaborado precisa ser validado formalmente pela gestão da Assessoria Especial de Controle antes do envio ao CGRCI, garantindo que todas as informações estão corretas e em conformidade com as normas e expectativas.

***e) Aprovar relatório integrado***

Ao receber o Relatório de Gestão de Riscos, o CGRCI deve avaliar o resultado da gestão de riscos com o intuito de analisar a eficácia das ações implementadas, os principais resultados e desafios enfrentados e demonstrar como a gestão de riscos se alinhou às diretrizes estratégicas e às exigências normativas. Após a avaliação, o CGRCI pode aprovar formalmente o relatório ou recomendar ajustes para garantir que a gestão de riscos esteja alinhada com as diretrizes do Ministério.

***f) Comunicar e reportar ao CEG***

O CGRCI deve prestar contas, anualmente, ao Comitê Estratégico de Governança e Gestão sobre a situação e os resultados da gestão de riscos da organização, garantindo que eles tenham acesso às informações relevantes. Após aprovação pelo CGRCI, o Relatório de Gestão de Riscos (Intermediário ou Consolidado) deve ser apresentado ao CEG para ciência e manifestação deste sobre o Relatório, podendo este tecer considerações, encaminhamentos ou solicitar informações adicionais, se necessário.

***g) Publicar e divulgar relatório***

Por fim, o RGR deve ser oficialmente publicado e divulgado. Essa etapa visa garantir a transparência da gestão de riscos, permitindo que as informações estejam acessíveis às partes interessadas, incluindo órgãos de controle, gestores e a sociedade. A publicação deve ser feita por meio de canais institucionais, observado o público, a relevância e o sigilo da informação.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Ciclo de Gestão de Riscos é um componente fundamental dentro do Modelo de Gestão Integral de Riscos (GIR), sendo responsável por garantir que a gestão de riscos seja executada de forma estruturada, contínua e alinhada com as estratégias do Ministério da Fazenda e seus órgãos. Ao longo deste guia, abordamos as etapas, papéis e responsabilidades, bem como as ferramentas e metodologias necessárias para assegurar que os riscos sejam identificados, avaliados, monitorados e tratados de forma eficaz.

É importante ressaltar que a gestão de riscos deve ser vista não apenas como uma obrigação institucional, mas como uma prática essencial para a resiliência organizacional e a continuidade das operações. A atuação proativa na identificação e mitigação de riscos contribui para a tomada de decisões mais informadas e para a maximização de oportunidades, enquanto reduz a probabilidade de ocorrências de eventos indesejados.

A execução bem-sucedida do ciclo depende da integração dos esforços de todos os atores envolvidos, desde a alta administração até os responsáveis pela implementação operacional das ações de risco. A colaboração entre as diferentes linhas de defesa é essencial para a eficácia da gestão de riscos, assim como o acompanhamento contínuo e a revisão periódica dos processos.

É necessário garantir que as práticas de gestão de riscos sejam constantemente aprimoradas e adaptadas às mudanças no contexto interno e externo do Ministério. A revisão do portfólio de riscos, das políticas de gestão de riscos e das estratégias adotadas, bem como a realização de avaliações regulares sobre a cultura organizacional e a maturidade da gestão de riscos, são essenciais para o sucesso a longo prazo.

Ademais, o relatório consolidado de gestão de riscos, como descrito neste guia, deve ser elaborado com o máximo de transparência, buscando refletir de forma fiel o panorama de riscos enfrentado pela instituição e as ações adotadas para mitigá-los. Esse relatório serve não apenas como uma ferramenta de prestação de contas, mas também como um ponto de partida para ajustes e melhorias nos próximos ciclos de gestão de riscos.

Por fim, a capacitação contínua de todos os envolvidos na gestão de riscos é uma prioridade. O desenvolvimento de competências, a disseminação de uma cultura de gestão de riscos e a implementação de soluções tecnológicas adequadas são passos fundamentais para consolidar a gestão de riscos como uma prática estratégica e eficiente dentro do Ministério.

O ciclo de gestão de riscos não é uma atividade isolada, mas sim uma prática cíclica e evolutiva que deve ser revisitada e aprimorada a cada novo ciclo, com o objetivo de garantir que os riscos sejam geridos de maneira mais eficaz e alinhada aos objetivos institucionais.

## 6. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

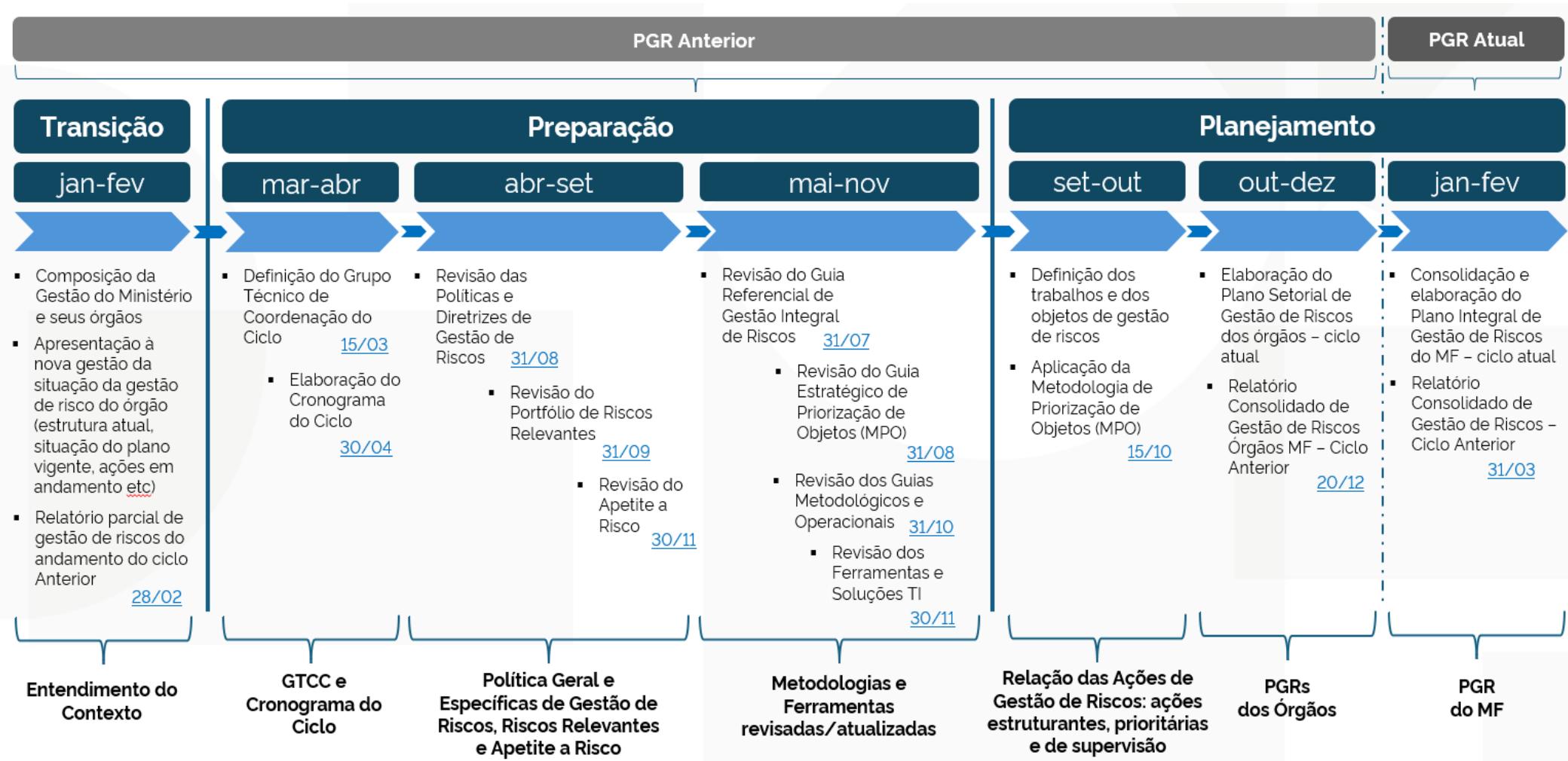
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 31000 - Gestão de Riscos: Diretrizes**. 2ª Edição, 2018. Disponível em: < <https://iso31000.net/norma-iso-31000-de-gestao-de-riscos/> >
- BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta MPO/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016**. Dispõe sobre controles internos, 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. Controladoria-Geral da União (CGU). **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. Controladoria-Geral da União (CGU). **Instrução Normativa nº 5, de 27 de agosto de 2021**. Dispõe sobre o Plano Anual de Auditoria Interna, sobre o Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna e sobre o parecer de prestação de contas da entidade das unidades de auditoria interna governamental sujeitas à supervisão técnica do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal. Disponível em: < <https://in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-5-de-27-de-agosto-de-2021-342352374> >
- BRASIL. Ministério da Fazenda. **Portaria MF nº 376, de 21 de agosto de 2024**. Institui o Sistema de Gestão de Riscos e Controle Interno e a Política Geral de Gestão de Riscos e Controles Interno do Ministério da Fazenda. Disponível em: < <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-mf-n-376-de-20-de-marco-de-2024-549332984> >
- BRASIL. Ministério da Fazenda. **Guia Referencial de Gestão Integral de Riscos do Ministério da Fazenda**. Brasília: Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno do Ministério da Fazenda. Novembro de 2024. Disponível em: < <https://www.gov.br/fazenda/pt-br/assuntos/gestao-de-riscos/documentos/cgrci-guia-referencial-de-gestao-integral-de-riscos-versao-1.pdf/view> >
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. Relatório de gestão : guia para elaboração na forma de relato integrado : evolução da prestação de contas / Tribunal de Contas da União. – 3. ed. – Brasília : TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo (Semec), 2020. Disponível em: < [https://portal.tcu.gov.br/data/files/87/20/39/9D/AA90671053455957F18818A8/Relatorio\\_ges\\_tao\\_guia\\_elaboracao\\_forma\\_relatorio\\_integrado\\_3\\_edicao.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/87/20/39/9D/AA90671053455957F18818A8/Relatorio_ges_tao_guia_elaboracao_forma_relatorio_integrado_3_edicao.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://iiabrasil.org.br/korbillload/upl/editorHTML/uploadDireto/sumariocosocom-editorHTML-00000001-19022018164126.pdf> >;
- THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IIA). **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> >

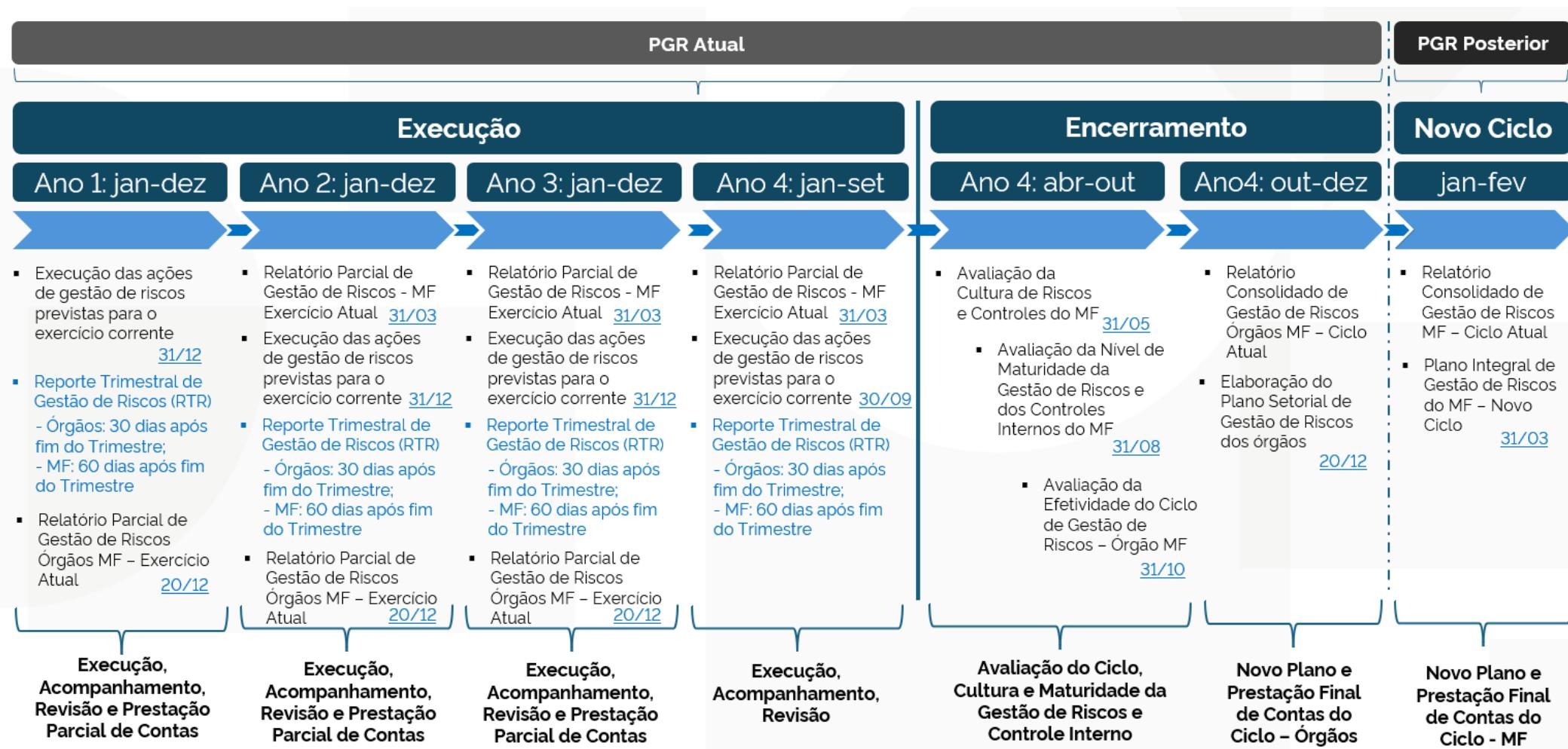
# **ANEXO I**

## **CRONOGRAMA SINTÉTICO DO CICLO INTEGRADO DE GESTÃO DE RISCOS DO MINISTÉRIO DA FAZENDA**

## FLUXO RESUMIDO DO CICLO – PRINCIPAIS MARCOS



## **FLUXO RESUMIDO DO CICLO – PRINCIPAIS MARCOS**



# **ANEXO II**

## **CRONOGRAMA ANALÍTICO DO**

## **CICLO INTEGRADO DE GESTÃO DE RISCOS**

## **DO MINISTÉRIO DA FAZENDA**

(Tabela de Referência)

**TABELA DE REFERÊNCIA DE ESTIMATIVA DE PRAZOS DAS ETAPAS,  
ATIVIDADES E TAREFAS DO CICLO INTEGRADO DE GESTÃO DE RISCOS**

**1. ETAPA DE PREPARAÇÃO DO CICLO**

Atividade/Entrega	Periodicidade	Data Limite		
<b>1.1. Definição do Cronograma do Ciclo Integrado de Gestão de Riscos</b>	Pontual	<b>Até ABRIL</b> do ano anterior à vigência do ciclo de referência		
<b>Tarefa</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo (60 dias )</b>	<b>Data Início</b>	<b>Data Fim</b>
1.1.1. Definir Grupo Técnico de Coordenação do Ciclo (GTCC)	CGRCI	15 dias	<b>01/03</b>	15/03
1.1.2. Elaborar cronograma do ciclo integrado	GTCC	15 dias	16/03	31/03
1.1.3. Revisar e validar cronograma do ciclo	AECI eUSR	10 dias	01/04	10/04
1.1.4. Aprovar o cronograma do ciclo	CGRCI	15 dias	11/04	25/04
1.1.5. Comunicar cronograma do ciclo	AECI eUSR	05 dias	26/04	<b>30/04</b>
<b>1.2. Revisão/Atualização das Políticas de Gestão de Riscos</b>	Pontual	<b>Até AGOSTO</b> do ano anterior à vigência do ciclo de referência		
<b>Atividade/Tarefa</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>	<b>Data Início</b>	<b>Data Fim</b>
<b>1.2.1. Revisão/Atualização da Política Geral e das Políticas Específicas de Gestão de Riscos do MF</b>	<b>CGRCI</b>	<b>90 dias</b>	<b>01/04</b>	<b>30/06</b>
1.2.1.1. Análise do Contexto Atual (Diagnóstico)	AECI	15 dias	01/04	15/04
1.2.1.2. Coletar Contribuições do Órgãos	AECI	5 dias	16/04	20/04
1.2.1.3. Revisar/Atualizar Conteúdo da Política	AECI	20 dias	21/04	10/05
1.2.1.4. Validar Proposta de Política	CGRCI	10 dias	11/05	20/05
1.2.1.5. Submeter Proposta da Política à Aprovação do CEG	CGRCI	15 dias	21/05	05/06
1.2.1.6. Aprovar e Publicar a Política	CEG	15 dias	06/06	20/06
1.2.1.7. Comunicar e Divulgar a Política	AECI	10 dias	21/06	30/06
<b>1.2.2. Revisão/Atualização das Políticas Setoriais de Gestão de Riscos do MF</b>	<b>Instância Competente</b>	<b>90 dias</b>	<b>01/06</b>	<b>31/08</b>
1.2.2.1. Identificar Necessidades de Atualização (Diagnóstico)	USR	20 dias	01/06	20/06
1.2.2.2. Revisar/Atualizar Conteúdo da Política	USR	20 dias	21/06	10/07
1.2.2.3. Validar Proposta de Política	USR	10 dias	11/07	20/07
1.2.2.4. Submeter Proposta da Política à Aprovação Formal	Instância Competente	15 dias	21/07	05/08
1.2.2.5. Aprovar e Publicar a Política	Instância Competente	15 dias	06/08	20/08
1.2.2.6. Comunicar e Divulgar a Política	USR	10 dias	21/08	31/08

<b>1.3. Revisão/Atualização do Portfólio de Riscos Relevantes</b>	Anual	<b>Até SETEMBRO do ano anterior à vigência do exercício ou ciclo de referência</b>		
<b>Atividade/Tarefa</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>	<b>Data Início</b>	<b>Data Fim</b>
<b>1.3.1. Revisão/Atualização do Portfólio de Riscos Relevantes (Fluxo detalhado no Guia Metodológico de Gestão de Riscos em Nível Operacional)</b>	CGRCI ou instância equivalente no órgão	90 dias	01/07	30/09
<b>1.4. Revisão/Atualização das Estratégias e do Apetite a Riscos</b>	Anual	<b>Até NOVEMBRO do ano anterior à vigência do exercício ou ciclo de referência</b>		
<b>Atividade/Tarefa</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>	<b>Data Início</b>	<b>Data Fim</b>
<b>1.4.1. Revisão/Atualização do Portfólio de Riscos Relevantes (Fluxo detalhado no Guia Estratégico de Gestão e Apetite a Risco)</b>	CEG ou instância equivalente no órgão	90 dias	01/09	30/11
<b>1.5. Revisão/Atualização do Arcabouço Normativo e das Soluções de Apoio à Gestão de Riscos</b>	Anual	<b>Até NOVEMBRO do ano anterior à vigência do exercício ou ciclo de referência</b>		
<b>Atividade/Tarefa</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo (150 dias)</b>	<b>Data Início</b>	<b>Data Fim</b>
1.5.1. Mapear e Identificar necessidades de ajustes	AECI e USR	20 dias	01/07	20/06
1.5.2. Avaliar a aplicabilidade e alinhamento	AECI e USR	30 dias	21/07	20/08
1.5.3. Propor atualizações e melhorias	AECI e USR	40 dias	21/08	30/09
1.5.4. Validar e aprovar proposta de alteração ou criação	CGRCI	30 dias	01/10	30/10
1.5.5. Implementar proposta e preparar capacitação das equipes	AECI e USR	30 dias	01/11	30/11

## 2. ETAPA DE PLANEJAMENTO DO CICLO

Entrega	Periodicidade	Data Limite		
<b>2.1. Elaboração do Plano de Gestão de Riscos (PGR)</b>	Quadrienal ou conforme PEI do Órgão	<b>Até FEVEREIRO do primeiro ano de vigência do ciclo de referência</b>		
<b>Atividade/Tarefa</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>	<b>Data Início</b>	<b>Data Fim</b>
<b>2.1.1. Plano de Gestão de Riscos - Órgãos</b>	<b>USR</b>	<b>105 dias</b>	<b>01/09</b>	<b>20/12</b>
2.1.1. Definir Ações e Objetos Prioritários de Gestão de Riscos	USR e Gestores de Riscos	45 dias	01/09	15/10
2.1.2. Elaborar PGR	USR	20 dias	16/10	05/11

2.1.3. Revisar e Validar PGR	USR	10 dias	05/11	15/11
2.1.4. Aprovar formalmente PGR	Instância Competente	15 dias	15/11	30/11
2.1.5. Comunicar e Divulgar PGR	USR	15 dias	01/12	<b>20/12</b>
<b>2.1.2. Plano Integrado de Gestão de Riscos - MF</b>	<b>AECI</b>	<b>78 dias</b>	<b>10/12</b>	<b>28/02</b>
2.2.1. Solicitar informações e os PGR dos Órgãos	AECI	5 dias	10/12	15/12
2.2.2. Receber informações e os PGR dos Órgãos	USR e Órgãos MF	15 dias	16/12	31/12
2.2.3. Elaborar e Consolidar do PGR Integrado	AECI	20 dias	01/01	20/01
2.2.4. Revisar e Validar PGR Integrado	AECI e USR	10 dias	21/01	31/01
2.2.5. Aprovar PGR Integrado na instância competente	CGRCI	20 dias	01/02	20/02
2.2.6. Publicar e Divulgar PGR	AECI	8 dias	21/02	28/02
<b>PRAZO TOTAL – PLANO DE GESTÃO DE RISCOS (PGR)</b>	-	<b>178 dias</b>	<b>01/09</b>	<b>25/02</b>

### 3. ETAPAS DE EXECUÇÃO DO CICLO

Entrega	Periodicidade	Data Limite		
<b>3.1. Reporte Trimestral de Gestão de Riscos (RTR)</b>	Trimestral	<b>Até o FINAL DO 2º MÊS POSTERIOR ao trimestre de referência</b>		
Atividade/Tarefa	Responsável	Prazo	Data Início	Data Fim
<b>3.1.1. Reporte Trimestral de Gestão de Riscos - Órgãos</b>	<b>USR</b>	<b>30 dias</b>	<b>01/M1</b>	<b>30/M1</b>
3.1.1. Coletar Insumos	USR	5 dias	01/M1	05/M1
3.1.2. Tratar dados e analisar e consolidar informações	USR	5 dias	06/M1	10/M1
3.1.3. Elaborar Relatório Trimestral	USR	5 dias	11/M1	15/M1
3.1.4. Apresentar Relatório às Instâncias Competentes	USR	10 dias	16/M1	25/M1
3.1.5. Comunicar Recomendações e Direcionamentos	USR	5 dias	26/M1	30/M1
<b>3.1.2. Reporte Trimestral de Gestão de Riscos - MF</b>	<b>AECI</b>	<b>30 dias</b>	<b>26/M1</b>	<b>30/M2</b>
3.1.1. Coletar Insumos	AECI	10 dias	26/M1	05/M2
3.1.2. Tratar dados e analisar e consolidar informações	AECI	5 dias	06/M2	10/M2
3.2.3. Elaborar Relatório Trimestral	AECI	5 dias	11/M2	15/M2
3.2.4. Apresentar Relatório ao CGRCI	AECI	10 dias	16/M2	25/M2
3.2.5. Comunicar Recomendações e Direcionamentos	AECI	5 dias	26/M2	30/M2
<b>TOTAL</b>	-	<b>60 dias</b>	<b>26/M1</b>	<b>30/M2</b>

<b>3.2. Relatório Intermediário de Gestão de Riscos (RGR) – Anual</b>	<b>Anual</b>	<b>Até MARÇO do ano posterior ao exercício de referência</b>		
<b>Atividade/Tarefa</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>	<b>Data Início</b>	<b>Data Fim</b>
<b>3.2.1. Relatório de Gestão de Riscos - Órgãos</b>	<b>USR</b>	<b>95 dias</b>	<b>15/09</b>	<b>20/12</b>
3.2.1.1. Levantar e coletar insumos	USR	10 dias	15/09	25/09
3.2.1.2. Tratar insumos	USR	10 dias	26/09	05/10
3.2.1.3. Analisar, consolidar e gerar informações	USR	10 dias	06/10	15/10
3.2.1.4. Elaborar RGR	USR	15 dias	16/10	31/10
3.2.1.5. Validar RGR	USR	10 dias	01/11	10/11
3.2.1.6. Aprovar RGR	Instâncias Competentes	20 dias	11/11	30/11
3.1.1.7. Comunicar e Divulgar Relatório	USR	15 dias	01/12	15/12
3.1.1.8. Enviar relatório aprovado ao Ministério da Fazenda	USR	5 dias	16/12	20/12
<b>3.2.2. Relatório Integrado de Gestão de Riscos - MF</b>	<b>AECI</b>	<b>108 dias</b>	<b>16/12</b>	<b>31/03</b>
3.2.1.1. Receber relatórios e coletar dados adicionais	AECI	15 dias	16/12	31/12
3.2.1.2. Analisar, consolidar e gerar informações	AECI	15 dias	01/01	15/01
3.2.1.3. Elaborar relatório integrado	AECI	15 dias	16/01	30/01
3.2.1.4. Validar relatório integrado	AECI	5 dias	31/01	09/02
3.2.1.5. Aprovar relatório integrado*	CGRCI	19 dias	10/02	28/02
3.2.1.6. Comunicar e reportar ao CEG	CGRCI	20 dias	01/03	20/03
3.2.1.7. Publicar e divulgar relatório	AECI	10 dias	21/03	31/03
<b>3.3. Relatório de Gestão Integrado (RGI)* - Seção Riscos, Oportunidades e Perspectivas</b>	<b>Anual</b>	<b>Até FEVEREIRO do ano posterior ao exercício de referência</b>		
<b>Atividade/Tarefa</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo (98 dias)</b>	<b>Data Início</b>	<b>Data Fim</b>
4.1.2. Reunião Inaugural e Apresentação da Estrutura, Cronograma e Orientações para o RGI	MF/SGE**	30 dias	01/12	31/12
4.1.2. Elaboração do Conteúdo	AECI	45 dias	01/01	15/02
4.1.3. Avaliação e Validação do Conteúdo (Gestão)	AECI	10 dias	16/02	25/02
4.1.4. Envio das Informações à Área de Estratégia (SGE)	AECI	3 dias	26/02	28/02

\* Essa tarefa é a data crítica para subsidiar de informações o Relatório de Gestão Integrado do Ministério da Fazenda, no que tange ao tema gestão de riscos. Por isso, é a data limite para aprovação do RGR, sem comprometer atividade 3.3.

\*\* SGE = Subsecretaria de Gestão Estratégica, vinculada à Secretaria Executiva do Ministério da Fazenda e responsável pela coordenação do RGI no âmbito do Ministério.

<b>4. ETAPA DE ENCERRAMENTO DO CICLO</b>				
<b>Entrega</b>	<b>Periodicidade</b>	<b>Data Limite</b>		
<b>4.1. Avaliação da Cultura de Riscos e Controles</b>	<b>Pontual</b>	<b>Até MAIO do último ano de vigência do ciclo de referência</b>		
<b>Atividade/Tarefa</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo (60 dias)</b>	<b>Data Início</b>	<b>Data Fim</b>
4.1.1. Planejar Avaliação	AECl e USR	15 dias	<b>01/04</b>	15/04
4.1.2. Aplicar Instrumentos de Avaliação	AECl e USR	15 dias	16/04	30/04
4.1.3. Analisar Dados e Informações	AECl e USR	10 dias	01/05	10/05
4.1.4. Identificar lacunas e Oportunidades de Melhoria	AECl e USR	10 dias	11/05	20/05
4.1.5. Consolidar Resultados e Propor Melhorias (Relatório)	AECl e USR	10 dias	21/05	<b>31/05</b>
<b>4.2. Avaliação da Cultura da Maturidade da Gestão de Riscos e Controles Internos</b>	<b>Pontual</b>	<b>Até AGOSTO do último ano de vigência do ciclo de referência</b>		
<b>Atividade/Tarefa</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo (90 dias)</b>	<b>Data Início</b>	<b>Data Fim</b>
4.1.1. Planejar Avaliação	AECl e USR	15 dias	<b>01/06</b>	15/06
4.1.2. Coletar Informações e evidências	AECl e USR	15 dias	16/06	30/06
4.1.3. Analisar Informações e Evidências	AECl e USR	15 dias	01/07	15/07
4.1.4. Avaliar e Determinar a Maturidade	AECl e USR	10 dias	16/07	25/07
4.1.5. Elaborar e Validar Relatório de Avaliação	AECl e USR	20 dias	26/07	15/08
4.1.6. Aprovar Relatório no CGRCI ou equivalente no órgão	CGRCI / Instância Competente no Órgão	15 dias	16/08	<b>31/08</b>
<b>4.3. Avaliação da Efetividade do Ciclo de Gestão de Riscos</b>	<b>Pontual</b>	<b>Até OUTUBRO do último ano de vigência do ciclo de referência</b>		
<b>Atividade/Tarefa</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo (45 dias)</b>	<b>Data Início</b>	<b>Data Fim</b>
4.3.1. Coletar Dados	AECl e USR	15 dias	<b>15/09</b>	30/09
4.3.2. Analisar Resultados	AECl e USR	10 dias	01/10	10/10
4.3.3. Avaliar a Efetividade do Ciclo	AECl e USR	10 dias	11/10	20/10
4.3.4. Consolidar Resultados (Relatório)	AECl e USR	10 dias	21/10	<b>31/10</b>

<b>4.4. Relatório Consolidado de Gestão de Riscos (RGR Consolidado do Ciclo)</b>	Anual	<b>Até MARÇO do primeiro ano de vigência do ciclo de referência</b>		
Atividade/Tarefa	Responsável	Prazo	Data Início	Data Fim
<b>4.4.1. Relatório de Gestão de Riscos - Órgãos</b>	<b>USR</b>	<b>95 dias</b>	<b>15/09</b>	<b>20/12</b>
4.4.1.1. Levantar e coletar insumos	USR	10 dias	15/09	25/09
4.4.1.2. Tratar insumos	USR	10 dias	26/09	05/10
4.4.1.3. Analisar, consolidar e gerar informações	USR	10 dias	06/10	15/10
4.4.1.4. Elaborar RGR	USR	15 dias	16/10	31/10
4.4.1.5. Validar RGR	USR	10 dias	01/11	10/11
4.4.1.6. Aprovar RGR	Instâncias Competentes	20 dias	11/11	30/11
4.4.1.7. Comunicar e Divulgar Relatório	USR	15 dias	01/12	15/12
4.4.1.8. Enviar relatório aprovado ao Ministério da Fazenda	USR	5 dias	16/12	20/12
<b>4.4.2. Relatório de Gestão de Riscos – MF</b>	<b>AECI</b>	<b>108 dias</b>	<b>16/12</b>	<b>31/03</b>
4.4.2.1. Receber relatórios e coletar dados adicionais	AECI	15 dias	16/12	31/12
4.4.2.2. Analisar, consolidar e gerar informações	AECI	15 dias	01/01	15/01
4.4.2.3. Elaborar relatório integrado	AECI	15 dias	16/01	30/01
4.4.2.4. Validar relatório integrado	AECI	5 dias	31/01	09/02
4.4.2.5. Aprovar relatório integrado	CGRCI	19 dias	10/02	28/02
4.4.2.6. Comunicar e reportar ao CEG	CGRCI	20 dias	01/03	20/03
<b>4.5. Preparação e Planejamento para próximo Ciclo</b>	Anual	<b>Até DEZEMBRO do ano anterior de vigência do ciclo de referência</b>		
Atividade/Tarefa	Responsável	Prazo	Data Início	Data Fim
<b>4.5.1. Atividades da Etapa de Preparação e Planejamento do próximo Ciclo de Gestão de Riscos</b>	<b>AECI e USR</b>	<b>180 dias</b>	<b>01/07</b>	<b>31/12</b>

Comitê de Gestão de Riscos e Controle Interno

# GUIA OPERACIONAL DO CICLO DE GESTÃO DE RISCOS DO MINISTÉRIO DA FAZENDA

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

MINISTÉRIO DA  
FAZENDA

