



Guia de Gestão de Riscos

Guia de Gestão de Riscos

Ministério das Comunicações

SEXEC - Secretaria-Executiva

SPTI – Subsecretaria e Planejamento e Tecnologia da Informação

CGGE – Coordenação-Geral de Gestão Estratégica / Núcleo de Gestão de Riscos

cgge@mcom.gov.br

(61) 2027-6114

Sala 806, 8º andar, Bloco R, Esplanada dos Ministérios

Apresentação

Este guia tem por objetivo orientar as equipes do Ministério das Comunicações (MCOM) para que implementem em seus processos e rotinas, de forma permanente, as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a realização de seus objetivos, conforme dispõe o Decreto 9.203/2017.

A gestão de riscos contribui para a tomada de decisões, com segurança razoável, sendo mecanismo para o fortalecimento da Governança Pública, de modo a aperfeiçoar os programas, projetos e/ou iniciativas desenvolvidas pelo MCom, para que alcancem os resultados esperados, qual seja, a entrega efetiva de valor público à sociedade brasileira.

Boa leitura!

Sumário

Normativos sobre Gestão de Riscos	5
A - Conceitos básicos	5
Outros conceitos importantes:	6
Análise da gravata borboleta (<i>Bow tie</i>).....	7
Medida de Controle ou Tratamento de riscos:.....	7
B – ETAPAS	8
B.2.1 - Etapa Identificação	9
B.2.2 – Análise.....	9
B.2.3 – Avaliação.....	12
Classificação do Risco.....	14
Avaliação do Controles	15
Apetite a risco	17
B.3 – Etapa de tratamento.....	17
Medidas de Tratamento para o Risco.....	18
B.4 - Etapa Monitoramento	19
Entendendo as instâncias da Política de Gestão de Riscos, suas atribuições e composições:	20
Passo a Passo	22
Glossário:	32
Anexos.....	35

Normativos sobre Gestão de Riscos

- [Lei Nº 14.133, de 1º de abril de 2021 L14133 \(planalto.gov.br\)](#) - Lei de Licitações e Contratos Administrativos;
- [Decreto Nº 9.203, de 22 de novembro de 2017](#) - Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional;
- [Instrução normativa conjunta Nº 1, de 10 de maio de 2016](#) - Controladoria Geral da União e Ministério do Planejamento - Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal;
- [Portaria MCOM Nº 3.481, de 30 de agosto de 2021](#) - Institui o Comitê Técnico de Integridade e Gestão de Riscos no âmbito do Ministério das Comunicações;
- RESOLUÇÃO CTIR Nº 1/2021 ([Boletim de Serviços nº 90.pdf \(mcom.gov.br\)](#)) - Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos e Controle Interno do Ministério das Comunicações – Metodologia de Gestão de Riscos

A - Conceitos básicos

A.1 - Risco – definições

Risco (ou **Evento de Risco**), é um incidente ou ameaça de fontes internas ou externas ao órgão que pode impactar a realização de objetivos (ou iniciativas ou processos de trabalho) de modo negativo, positivo ou ambos. No caso do MCom, focaremos nos riscos com impacto negativo sobre nossos resultados esperados.

Outras definições comumente adotadas são:

- Efeito da incerteza nos objetivos – ISO 31000
- A possibilidade de que eventos venham a ocorrer e afetem o alcance da estratégia e dos objetivos dos negócios – COSO ERM
- Possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos – IN MP/CGU nº 01/2016.

Outros conceitos importantes:

- **Risco Inerente**

Risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer medidas de controle (ou tratamento) que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto;

- **Risco residual**

Risco a que uma organização está exposta, ainda que já tenha implementado medidas de controle para tratamento do risco.

Logo, a diferença entre o RISCO INERENTE e o RISCO RESIDUAL é...



... a existência de alguma(s) medida(s) de controle ou tratamento que atuam sobre o risco de modo a diminuir sua probabilidade de ocorrência (chamados controles preventivos) ou seu impacto sobre o objetivo (controles corretivos).

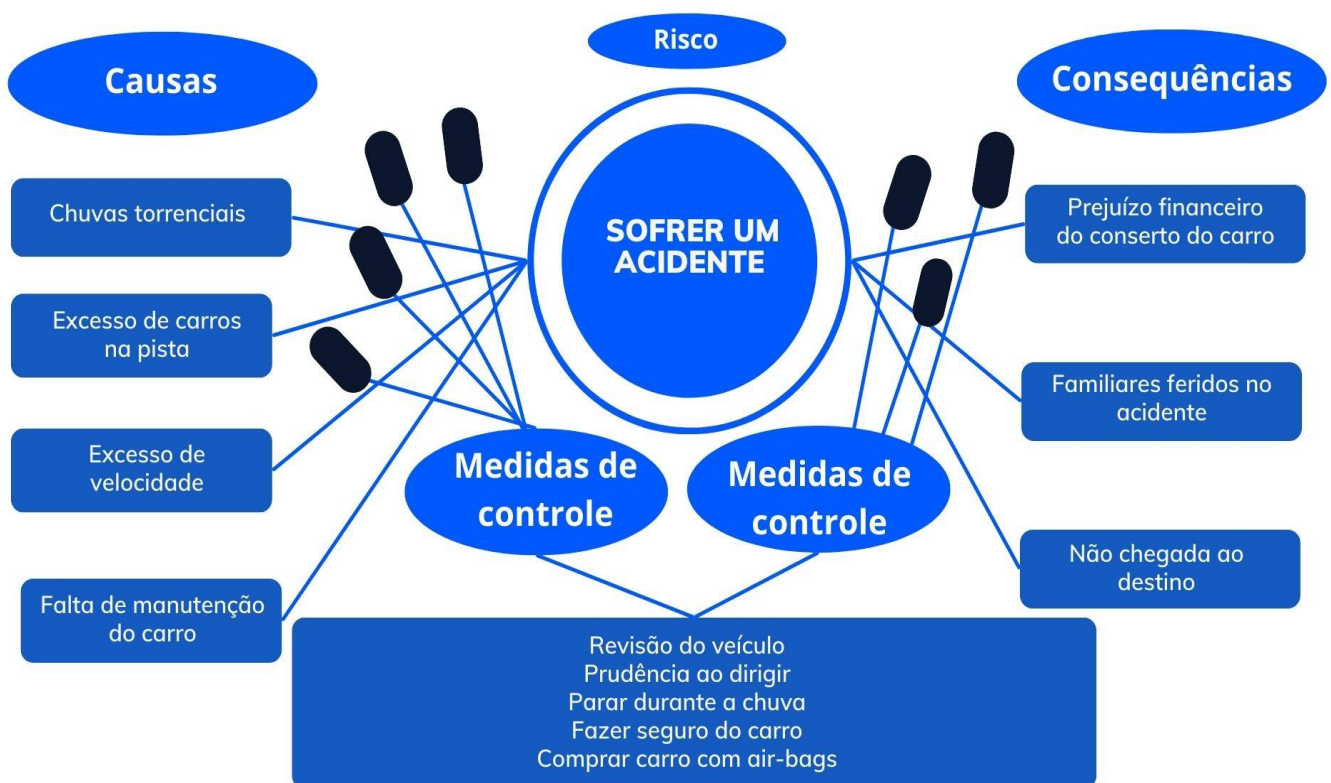
Análise da gravata borboleta (*Bow tie*)

A análise *bow tie* é uma maneira esquemática simples de descrever e analisar os caminhos de um risco desde as suas causas até as consequências que ele pode gerar, caso se concretize. Pode ser considerada uma combinação do raciocínio de árvore de falhas, que analisa a causa de um evento - representada pelo nó de uma *bow tie* -, com árvore de consequências, que analisa os seus impactos. Entretanto, o foco do diagrama *bow tie* está nas barreiras entre as causas e o risco, (chamadas medidas de controle ou tratamento de riscos), e o risco e as consequências.

Medida de Controle ou Tratamento de riscos:

Medidas adotadas para atacar a causa ou diminuir a consequência de um evento de risco, para levá-lo ao nível do apetite ao risco da Instituição/Organização.

Observe no diagrama gravata borboleta (*bow tie*) abaixo as medidas de controle (ou tratamento) adotadas para o risco “sofrer um acidente” no exemplo referente ao objetivo “ir de carro a Pirenópolis/GO”.

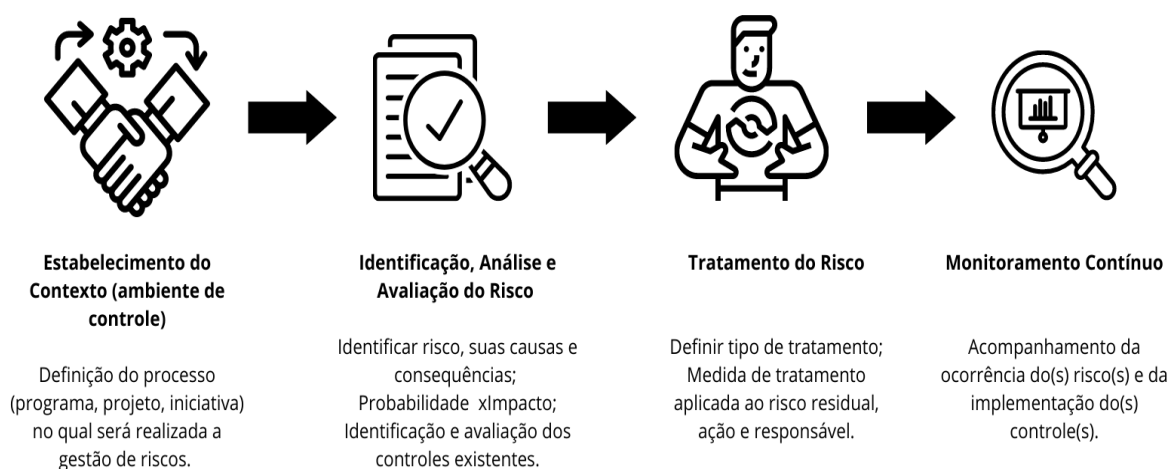


É um diagrama simples mostrando os principais caminhos de risco e as barreiras existentes para evitar ou atenuar as consequências indesejadas ou estimular e promover as consequências desejadas.

B – ETAPAS

A Política de Gestão de Riscos no MCom é dividida nas seguintes etapas:

ETAPAS DA GESTÃO DE RISCOS



B.1 - Etapa Estabelecimento do Contexto (Ambiente de Controle)

Nesta etapa, é definido o ambiente que será objeto de investigação sobre eventuais ameaças ao alcance dos seus resultados pretendidos. Pode ser identificado como ambiente de controle um objetivo, uma iniciativa estratégica ou um processo organizacional. Na fase inicial de implementação da gestão de riscos do MCom, optou-se pela definição do ambiente de controle como sendo as Iniciativas Estratégicas, sobre as quais foi aplicada a metodologia da Política de Gestão de Riscos.

Mais informações sobre objetivos, iniciativas estratégicas e processos do MCom podem ser acessadas no seguinte endereço: <https://www.gov.br/mcom/pt-br/acesso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas/planejamento-estrategico>

B.2.1 - Etapa Identificação

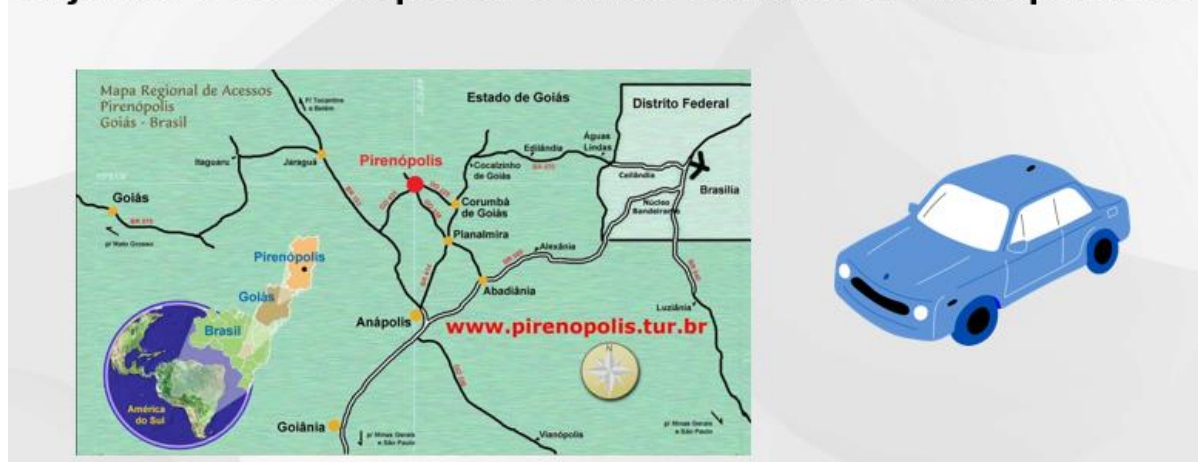
Já sabemos que um risco (ou evento de risco) é um incidente ou ameaça de fontes internas ou externas ao órgão que pode impactar a realização de objetivos (ou iniciativas ou processos de trabalho) de modo negativo.

O propósito da identificação de riscos é encontrar, reconhecer e descrever esses riscos. É conveniente que esses riscos sejam identificados independentemente de suas fontes estarem ou não sob controle do Ministério. Também é conveniente considerar que pode haver mais de um tipo de resultado, que pode resultar em uma variedade de consequências.

Observe o exemplo abaixo:

Exemplo

Objetivo: Ir de carro passar o fim de semana em Pirenópolis/GO



B.2.2 – Análise

A análise de riscos visa compreender a natureza do risco e suas características, incluindo o nível de risco, quando apropriado. Envolve a consideração detalhada de incertezas, fontes de

risco, consequências, probabilidade, eventos, cenários, controles e sua eficácia. Um evento pode ter múltiplas causas e consequências e pode afetar múltiplos objetivos.

A fase de análise da ameaça (risco) ao objetivo (ou iniciativa, ou processo de trabalho) deve ser acompanhada também da identificação das suas causas e suas consequências.

Recomenda-se a utilização do diagrama *bow tie* (gravata borboleta) para melhor visualização das causas e consequências associadas ao risco, conforme exemplo abaixo.

Exemplo:



Ainda na fase de análise, deve ser realizada a construção da sintaxe abaixo para verificar a relação de causa-efeito entre os 3 elementos centrais do risco. Quais sejam: causa-risco-consequência.

Sintaxe:

“Devido a CAUSA(S), poderá ocorrer o(a) RISCO (evento ou ameaça), o que poderá acarretar a(ao) CONSEQUÊNCIA (impacto), afetando o(a) OBJETIVO/INICIATIVA/PROCESSO.”

Observe a seguir o exemplo de sintaxe a partir do objetivo “Ir de carro a Pirenópolis/GO”.

“Devido à falta de manutenção do carro (CAUSA), poderá acontecer um acidente (RISCO), o que poderá a levar a prejuízos financeiros (CONSEQUÊNCIA) impactando na ida de carro à Pirenópolis/GO (OBJETIVO).”

Observação: é recomendável realizar a identificação dos riscos, suas causas e suas consequências em grupo, em exercício de *brainstorm* com a participação de todos os agentes envolvidos no processo (ambiente de controle), com o auxílio do diagrama *bow tie* e da sintaxe de riscos.

Na fase de análise, também identificamos a **categoria do risco**. Observe a seguir as diferentes categorias em que se pode classificar um evento de risco:

- **Operacional** – eventos que podem comprometer as atividades da unidade, geralmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura, sistemas.
Comprometem a eficácia e eficiência dos processos do MCom. Obs.: categoria mais comum.
- **Reputação** – eventos que podem comprometer a imagem do Mcom junto à sociedade, afetando o cumprimento de sua Missão;
- **Orçamentário** – eventos que podem impactar a capacidade de execução orçamentária do Mcom;
- **Conformidade legal** – eventos que podem afetar o cumprimento de leis e normativos em sentido amplo;

- **Fiscal** – eventos que podem afetar o equilíbrio de receitas e despesas do MCom;
 - **Integridade** – riscos que configurem ações ou omissões que possam favorecer a ocorrência de fraudes ou atos de corrupção. Muitas vezes, o risco de integridade tem dentre suas causas a má fé.
 - Ex: recebimento/oferta de propina, desvio de verbas, fraudes, abuso de poder/influência, nepotismo, conflito de interesses, uso indevido e vazamento de informação sigilosa e práticas antiéticas.
- Obs.: Os riscos de integridade podem ser causa ou consequência de outros riscos.
Ex: financeiros, operacionais ou reputação.
- **Pessoas** – eventos que podem afetar a força de trabalho do Mcom.

B.2.3 – Avaliação

O propósito da avaliação de riscos é apoiar decisões sobre qual(is) tipo(s) de tratamento(s) serão necessários. Envolve a comparação dos resultados da análise de riscos com os critérios de apetite de risco estabelecidos pela Instituição para determinar onde será necessária ação adicional.

A etapa de avaliação na qual são aferidos os seguintes elementos do risco.

- Probabilidade – chance do risco ou ameaça se materializar.

A escala de probabilidade varia de 1 a 5, conforme tabela abaixo:

Escala de Probabilidade

- 1 - Muito baixa - o evento pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais.
- 2 - Baixa - o evento pode ocorrer em algum momento;
- 3 - Possível - o evento deve ocorrer em algum momento;
- 4 - Alta - o evento provavelmente ocorre na maioria das circunstâncias;

5 - Muita Alta - o evento é esperado na maioria das circunstâncias;

- Impacto – medida do quanto as consequências do evento de risco impactariam sobre o objetivo (iniciativa ou processo) caso o incidente de fato ocorra.

A escala de impacto varia de 1 a 5, conforme tabela abaixo.

Escala de Impacto

1 - Muito Baixo: Insignificante – o impacto é mínimo no alcance das ações de gestão.

2 - Baixo: Pequeno – o impacto é pouco relevante ao alcance das ações de gestão;

3 - Médio: Moderado – o impacto é significativo no alcance das ações de gestão;

4 - Alto: Grande – o impacto compromete acentuadamente às ações de gestão, os objetivos estratégicos podem ser fortemente comprometidos;

5 - Muito alto: Catastrófico – o impacto ocasiona colapso às ações de gestão, a viabilidade estratégica pode ser comprometida;

A multiplicação do fator PROBABILIDADE pelo fator IMPACTO nos dará o nível do Risco Inerente, conforme a fórmula abaixo.

$$RI = I \times P$$

RI = Risco Inerente

I = Impacto

P = Probabilidade

A matriz de probabilidade/impacto é um meio de combinar classificações qualitativas ou semiquantitativas de consequências e probabilidades, a fim de produzir um nível de risco ou classificação de risco. É utilizada para classificar os riscos, fontes de risco ou tratamentos de risco com base no nível de Risco. Pode servir como:

- a) uma ferramenta de seleção, quando muitos riscos foram identificados,
- b) auxiliar a comunicação de uma compreensão comum dos níveis qualitativos dos riscos

O nível de risco é então estabelecido em função da matriz. E pode estar associado a uma regra de decisão, como tratar ou não tratar o risco.

Classificação do Risco

Possíveis combinações de resultados das escalas de probabilidade e impacto

Impacto	Muito Alto 5	5	10	15	20	25
	Alto 4	4	8	12	Ri2 16	20
	Médio 3	3	Ri1 6	9	12	15
	Baixo 2	2	4	6	8	10
	Muito baixo 1	1	2	3	4	5
		Muito baixa 1	Baixa 2	Média 3	Alta 4	Muito Alta 5
Probabilidade						

Faixa	Classificação
15 ou mais	Extremo
entre 8 e 14,9	Alto
entre 4 a 7,9	Médio
menor que 4	Baixo

A matriz é também conhecida como “mapa de calor”, em razão da sua representação por cores – quanto maior a classificação do risco, mais “quente”; quanto menor a classificação do risco, menos “quente”.

Avaliação do Controles

Depois de calculado o nível de risco e produzida a matriz, cabe avaliar se existem controles já implementados que, de alguma maneira, atuem a fim de tratar esses riscos; e, caso existam, qual sua eficácia quanto a diminuição das causas e minimização das consequências.

Os controles estabelecidos por uma organização fazem com que, de maneira geral, diminua a probabilidade da ocorrência de riscos ou o impacto das suas consequências.

Os controles podem ser de três tipos: preventivos (quando atuam na causa); detectivos (quando estão relacionados com a detecção do evento de risco); e mitigatórios ou compensatórios (quando atuam no impacto).

Essa avaliação de controles já existentes tem como objetivos: a sua melhoria e/ou a adoção de um novo controle.

A avaliação quanto a eficácia dos controles sobre os riscos deve ser feita conforme a seguinte tabela:

Nível	Descrição	Fator de Avaliação dos Controles
Inexistente	Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	1
Fraco	Controles têm abordagens ad hoc, tendem a ser aplicadas caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas.	0,8
Mediano	Controles implementados mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes do risco devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas.	0,6
Satisfatório	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.	0,4
Forte	Controles implementados podem ser considerados a "melhor prática", mitigando todos os aspectos relevantes do risco.	0,2

Dessa forma, teremos o cálculo do Risco Residual, que é o risco inerente e após a avaliação dos seus controles. Ou seja, o nível de risco que ainda permanece após a implementação das medidas de controle.

$$RR = RI \times FC$$

RR = Risco Residual

RI = Risco Inerente

FC = Fator de avaliação dos controles existentes

Impacto	Muito Alto 5	5	10	15	20	25
	Alto 4	4	8	12	16	20
	Médio 3	3	RR1 6	9	12	15
	Baixo 2	2	4	RR2 6	8	10
	Muito baixo 1	1	2	3	4	5
		Muito baixa 1	Baixa 2	Média 3	Alta 4	Muito Alta 5
Probabilidade						

Faixa	Classificação
15 ou mais	Extremo
entre 8 e 14,9	Alto
entre 4 a 7,9	Médio
menor que 4	Baixo

Exemplo:

RR1: 6

- Ri1 (6) * FC 1 (inexistente) = 6

RR2: 6

- $Ri2 (16) * FC 0,4 (satisfatório) = 6$

Apetite a risco

Nível de risco ao qual uma organização está disposta a tolerar para atingir seus objetivos. Qualquer risco com nível acima do apetite a risco estabelecido pela Alta Administração requererá, na maioria dos casos, o tipo de tratamento “reduzir”, com a adoção obrigatória de medidas de tratamento.

Excepcionalmente, um risco com nível acima do apetite a risco estabelecido para a organização pode ter como tipo de tratamento “aceitar”, desde que devidamente justificado pela Unidade de Gestão de Riscos e Controle Interno e pelo gestor do risco, ou seja, os responsáveis pelo objetivo, iniciativa ou processo cujo risco encontra-se associado.

B.3 – Etapa de tratamento

Tratamento dos riscos é o processo para modificar o nível do risco residual, definindo qual a melhor estratégia a seguir. Concluída a avaliação, é conveniente indicar, de forma direta, qual o tipo de tratamento será dado ao risco residual identificado: reduzir, aceitar, compartilhar/transferir ou evitar. Deverão ser informados os tipos de tratamentos escolhidos e as justificativas para suas escolhas.

Cada risco terá uma forma de tratamento específica. As formas de tratamento são as seguintes:

Evitar o risco	ação para evitar totalmente a concretização do risco;
Transferir o risco	compartilhar ou transferir uma parte do risco a terceiros
Reduzir o risco	reduzir o impacto ou a probabilidade de ocorrência do risco;
Aceitar o risco	aceitar ou tolerar o risco sem que nenhuma ação específica seja tomada, pois o nível do risco é considerado baixo ou a capacidade da organização para tratar o risco é limitada ou o custo é desproporcional ao benefício.

Destaca-se que o tratamento do risco residual visa levá-lo aos patamares de tolerância da Instituição, ou seja, para que o nível do RR seja igual ou menor ao nível de apetite a risco do MCom, conforme definido pela Alta Administração.

Medidas de Tratamento para o Risco

Após a definição de qual será o tipo de tratamento aplicável ao risco identificado, que buscará a alocação desse risco dentro do Apetite do MCom, é necessário indicar qual a medida que será adotada para esse tratamento. Ainda, é a etapa em que fica registrada(s) qual(ais) será(ão) a(s) ação(ões) a serem executadas, com a indicação do seu respectivo responsável (nome do servidor e cargo exercido), o prazo da sua implementação e a situação atual como: a iniciar, iniciada, atrasada e concluída.

Exemplo:

Tipo de tratamento: Reduzir;

Medida de Tratamento: Ato normativo para dispor sobre regras de recebimento de brindes, presentes e hospitalidades;

Ação: elaborar e publicar uma portaria que regulamentará a política de recebimento de brindes e hospitalidades, nos casos que são admitidos por Lei, bem como dispor sobre a proibição de recebimento de presentes por servidores;

Cargo: Coordenador "xxx"

Servidor Responsável: Fulano de Tal

Prazo: 31/12/2022

Situação da medida de tratamento: iniciada

Essas informações deverão ser utilizadas na próxima fase da gestão de riscos, que é a do monitoramento.

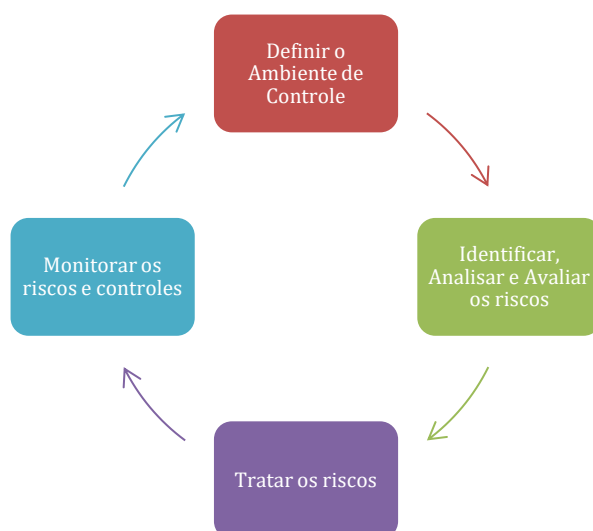
B.4 - Etapa Monitoramento

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

De forma constante e periódica deverá ser feita a verificação da ocorrência ou não dos eventos de riscos, se esses riscos ainda estão ativos, ou seja, se ainda são eventos prováveis para aquele ambiente de controle (iniciativa/projeto/processo etc.) e se as ações de implementação dos controles foram ou estão sendo implementadas.

Especificamente sobre o monitoramento do tratamento de riscos, além de ser verificada a sua implementação conforme o prazo previsto, também haverá a checagem dos resultados que as medidas mitigadoras geram sobre os riscos residuais. Ou seja, se esse conjunto de ações que foram as medidas mitigadoras foram suficientes para reduzir o risco ao Apetite ao Risco.

Os riscos definidos como aqueles que impactam a estratégia da Instituição deverão ser monitorados a cada ciclo de avaliação da estratégia organizacional. Ainda, deverá haver uma revisão geral desses riscos, momento em que todas as etapas da gestão de riscos deverão ser revisitadas.



Fluxo de Gestão de Riscos

Entendendo as instâncias da Política de Gestão de Riscos, suas atribuições e composições:

- **Comitê Ministerial de Governança - CMG**

Portaria MCOM 3.297, de 09 de agosto de 2021

Composição:

I - O Ministro de Estado das Comunicações; II - o Secretário-Executivo; III - o Secretário Especial de Comunicação Social; IV - o Secretário de Publicidade e Promoção; V - o Secretário de Comunicação Institucional; VI - o Secretário de Telecomunicações; VII - o

Secretário de Radiodifusão; VIII - o Secretário-Executivo Adjunto; IX - o Assessor Especial de Controle Interno; e X - o Subsecretário de Planejamento e Tecnologia da Informação.

Presidência do CMG: Ministro de Estado

Secretaria-Executiva do CMG: Subsecretaria de Planejamento e Tecnologia da Informação

Atribuições: art. 3º da Portaria MCOM 3.297/2021.

O CMG deverá promover a integração dos agentes responsáveis pela governança, pela gestão de riscos e pelos controles internos.

- **Comitê Técnico de Integridade e Gestão de Riscos – CTIR**

PORTARIA MCOM Nº 3.481, DE 30 DE AGOSTO DE 2021

Composição: - I - Secretaria-Executiva; II - Secretaria Especial de Comunicação Social III - Secretaria de Radiodifusão; IV - Secretaria de Telecomunicações; V - Subsecretaria de Planejamento e Tecnologia da Informação; VI - Subsecretaria de Orçamento e Administração; VII - Assessoria Especial de Controle Interno; VIII - Coordenação-Geral de Gestão Estratégica; IX - Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação e Comunicação; X - Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas; XI - Coordenação-Geral de Recursos Logísticos; e XII - Coordenação de Gestão Governamental.

Presidência do CTIR: Secretário(a)-Executivo(a) Adjunto

Secretaria-Executiva do CTIR: Coordenação-Geral de Gestão Estratégica

Atribuições: art. 3º da Portaria MCOM Nº 3.48/2021

O CTIR receberá informações, dados e relatórios do NGR, e deliberará sobre eles, por sua vez, reportando ao CMG aquilo que for estratégico.

- **Núcleo de Gestão de Riscos – NGR**

Resolução CTIR Nº 01/2021

Composição: Coordenação-Geral de Gestão Estratégica da Subsecretaria de Planejamento e Tecnologia da Informação da Secretaria-Executiva.

Atribuições: art. 12 da Resolução CTIR Nº 01/2021.

Ao NGR cumpre a função precípua de gerenciar a Política Interna de Gestão de Riscos, fazendo a integração entre o que é operacional e o que é estratégico. É ao NGR que as Unidades devem reportar sobre (in) ocorrência dos eventos de riscos mapeados e sobre a implementação dos controles; bem como é do NGR que as Unidades devem receber apoio e suporte para executar a Política Interna de Gestão de Riscos.

- **Unidades de Gestão de Riscos e Controles Internos – UGRCI**

Resolução CTIR Nº 01/2021

Composição: deve ser constituída em todas as unidades do MCom, e composta pelo Dirigente Máximo e servidores por ele indicados.

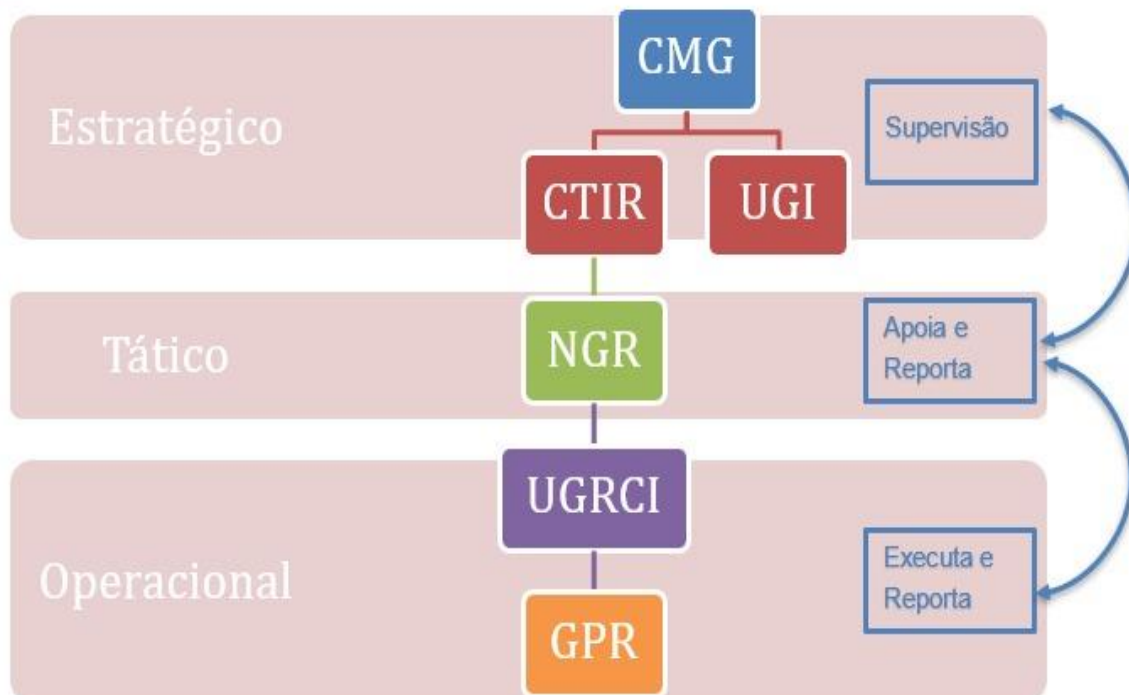
Atribuições: art. 13 da Resolução CTIR Nº 01/2021

- **Gestor de Processos de Risco – GPR**

Resolução CTIR Nº 01/2021

Composição: é o servidor(es) responsável pela execução de um determinado processo de trabalho, inclusive sobre a gestão de riscos.

Atribuições: art. 14 da Resolução CTIR Nº 01/2021



Passo a Passo

Agora que os principais conceitos relacionados a riscos foram estabelecidos, observe a seguir a sequência para registro das informações necessárias para a identificação, análise e avaliação de riscos, bem como de suas medidas de controle ou tratamento na planilha documentadora, a ferramenta utilizada pelo MCom para mapeamento dos riscos.

Passo nº 1: Na aba SUMÁRIO, localizar e clicar na(s) Iniciativa(s) Estratégica(s) de sua responsabilidade (link para aba específica)

	A	B	C	D	E
1	Código	Subunidade	Responsável	Iniciativa Estratégica	Tarefas
2	4.1	CGVI		Instituir o Sistema Nacional de Serviços Postais - SNSP	Decreto regulamentador do marco regulatório postal minutado Minuta de decreto aprovada pela Casa Civil / PR Decreto regulamentador publicado Portaria de transição para a instituição do SNSP minutada em concordância com a ANATEL, BNDEx e ME PL 591, que dispõe sobre o marco regulatório, a organização e a manutenção do SNSP aprovado na Comissão de Assuntos Econômicos do Senado Federal PL 591 aprovado no Plenário do SF Caso haja alterações no PL no SF, deverá ser aprovado novamente na Câmara dos Deputados PL sancionado pelo Presidente da República e publicado Portaria de transição publicada
3	4.a.1	CGVI e ANATEL		Instituir a política postal brasileira	Relatório sobre o serviço postal universal publicado Análise de impacto regulatório produzida Parecer de mérito elaborado Decreto que institui a Política Postal Brasileira minutado e submetido à CC/PR Decreto publicado
4	4.b.1	CGVI		Garantir a prestação do serviço postal universal	Plano Geral de Metas de Cobertura Postal e Plano Geral de Metas de Qualidade Postal elaborados PGMCP e PGMQP submetidos a Consulta Pública PGMCP e PGMQP avaliados e aprovados Decretos com os PGMs minutados e submetidos à CC/PR Decretos publicados
5	5.1	COMOI	Bárbara	Desburocratização do setor de Comunicações	Revisão - Finalizar e Publicar a planilha atos triados. Estrutura - Revisão e Publicação do decreto de estrutura à luz da simplificação da Lei nº 14.204/21 SUPER - Entrega dos três primeiros fluxos no ambiente de homologação PG - Fechar tabelas de atividades da SETEL PG - Entrega dos Relatórios Gerenciais.
6	6.1	CODEP	Neugivan	PDP 2021 -2023	Execução e Avaliação das ações do PDP - 2021 Publicação e divulgação do PDP com as necessidades de desenvolvimento de pessoal no Mcom - 2022 44.7 Levantamento e consolidação de necessidades de desenvolvimento de pessoal no Mcom - 2023 Levantamento e consolidação de necessidades de desenvolvimento de pessoal no Mcom - 2021 Publicação e divulgação do PDP com as necessidades de desenvolvimento de pessoal no Mcom - 2021 Levantamento e consolidação de necessidades de desenvolvimento de pessoal no Mcom - 2022 Execução e Avaliação das ações do PDP - 2022 Publicação e divulgação do PDP com as necessidades de desenvolvimento de pessoal no Mcom - 2023 Execução e Avaliação das ações do PDP - 2023
7	7.1	COGED	Marcela Maser e Udson	Elaboração de dashboards administrativos - 50%	1ª versão Painel do Programa de Gestão 1ª versão Painel de Postais 1ª versão Painel de orçamento 1ª versão Painel do PEI
					Estudos dos Dados do setor de comunicações

1. Na aba da INICIATIVA ESTRATÉGICA selecionada, preencher: Descrição do risco (evento)

The screenshot shows the Microsoft Excel interface with the following data in the table:

	A	B
1	Unidade (Clique aqui para voltar ao Sumário)	
	Iniciativa Estratégica	Descrição do risco (evento)
2		
3	Implementar a metodologia de Gestão de Riscos	Falta de adesão das áreas envolvidas
4		
5		
6		
7		
8		
9		

The red arrow points to the cell in row 3, column B, which contains the text "Falta de adesão das áreas envolvidas".

Passo 2: Selecionar a Categoria do Risco

Unidade (Clique aqui para voltar ao Sumário)		
Iniciativa Estratégica	Descrição do risco (evento)	Categoria do risco
Implementar a metodologia de Gestão de Riscos	Falta de adesão das áreas envolvidas	Operacional
		Conformidade Legal
		Fiscal
		Integridade
		Operacional
		Orçamentário
		Pessoas
		Reputação

Passo 3: Descrever a Causa e Consequência

	C	E	F
1			
2	Categoria do risco	Causa	Consequência/ impacto
3	Operacional	(1)Falta de servidores responsáveis pelos processos relacionados às iniciativas estratégicas com capacitação em gestão de riscos; (2)Não envolvimento das lideranças das unidades com o tema gestão de riscos; (3)Desinteresse sobre o tema gestão de riscos	(a) Sanções – recomendações/determinações de órgãos de controle; (b)Desenho inadequado da metodologia de gestão de riscos; (c)Implantação deficiente da metodologia de gestão de riscos.
4			
5			
6			
7			
8			
9			

Passo 4: Probabilidade e Impacto (1 = muito baixa a 5 =muito alta)

SEXEC - 7-4-22 Salvo Pesquisar (Alt+G)

Dados Revisão Exibir Ajuda Design da Tabela

Quebrar Texto Automaticamente

Mesclar e Centralizar

Alinhamento Número

G	H	I
Probabilidade $p = (1 \text{ a } 5)$	Impacto $i = (1 \text{ a } 5)$	Nível de risco inerente $RI = p \times i$
4	3	12
		0
		0
		0
		0
		0
		0
7.2	7.3	8.1
8.2	8.3	8.4
8.5	8.6	8.7
9.1		

Probabilidade - 5 = Muito alta
4 = Alta
3 = Média
2 = Baixa
1 = Muito baixa

Observe que ao preencher os campos probabilidade e impacto, a planilha documentadora gerará automaticamente o nível de risco inerente. Ou seja, o risco antes de qualquer medida de controle.

Passo 5: Controles existentes e avaliação deles (0 = inexistente a 4 = forte)

J	K	L	M
Controles existentes	Avaliação dos controles existentes c = (0 a 4)	Nível de risco residual (RR) Extremo: $RR \geq 15$ Alto: $8 \leq RR < 14,9$ Médio: $4 \leq RR < 7,9$ Baixo: $0 < RR < 4$	Nível de risco residual
instâncias CTIR, NGR e UGRClS instituídos; Metodologia (1ª versão) publicada; Política de Gestão de Riscos publicada; requisição de capacitação no curso da ENAP (ofício CTIR) para todos os membros do CTIR, NGR e UGRClS;	2	7,2	MÉDIO
		0,0	
		0,0	
		0,0	
		0,0	

Confiança dos controles
 - 0 = inexistente
 1 = fraco
 2 = mediano
 3 = satisfatório
 4 = forte

0,1 5,1 6,1 7,1 7,2 7,3 8,1 8,2 8,3 8,4 8,5 8,6 8,7 9,1 9,2 9,3 9,4 9,5

Observe que ao preencher o campo “avaliação dos controles existentes”, a planilha documentadora gerará automaticamente o nível de risco residual. Ou seja, o risco após os a mensuração dos controles já implementados.

Passo 6: Selecionar tipo de tratamento para o risco (reduzir, transferir/compartilhar, aceitar, evitar)

	L	M	N								
Nível de risco residual (RR) Extremo: $RR \geq 15$ Alto: $8 \leq RR < 14,9$ Médio: $4 \leq RR < 7,9$ Baixo: $0 < RR < 4$	Nível de risco residual	Tipo de tratamento									
7,2	MÉDIO	REDUZIR									
0,0		REDUZIR TRANSFERIR/COMPARTILHAR EVITAR ACEITAR									
0,0		REDUZIR									
0,0		REDUZIR									
0,0		REDUZIR									
0,0		REDUZIR									
0,0		REDUZIR									
4.a.1	4.b.1	5.1	6.1	7.1	7.2	7.3	8.1	8.2	8.3	8.4	8



Passo 7: Medida de tratamento e ação (o que fará para implementar a medida de tratamento)

M	N	O	P
Nível de risco residual	Tipo de tratamento	Medida de tratamento	Ação
MÉDIO	REDUZIR	Oficinas de Gestão de Riscos com as unidades (causa 1 e 2)	Aplicação das oficinas nas unidades SEXEC, SERAD, SECOM e SETEL
	REDUZIR	Planilha documentadora (causa 1)	Captar riscos das unidades via planilha documentadora
	REDUZIR	Guia de bolso (passo a passo) (causa 1)	Elaborar o guia
	REDUZIR	Capacitação em Curso de Gestão de Riscos ENAP (causa 1)	Recomendar que servidores envolvidos no processo de identificação, análise e avaliação de riscos façam o curso da ENAP
	REDUZIR	Benchmarking com órgãos com a gestão de riscos já implantada (consequência a, b e c)	Fazer reunião com órgãos e pesquisar suas metodologias
	REDUZIR	Sensibilização das lideranças sobre o tema (causa 2 e 3)	Expedir ofícios e fazer reuniões com as lideranças das unidades envolvidas
	REDUZIR	Reunião do Comitê Técnico de Integridade e Gestão de Riscos (causa 2 e 3; consequência a)	Apresentar às lideranças presentes no CTIR os resultados das Oficinas-Piloto de Gestão de Riscos e divulgar os próximos passos
		Aprovação do Programa de implantação	

Passo 8: Cargo, Servidor Responsável, Prazo e Situação (a iniciar, iniciada, atrasada, concluída)

O	P	Q	R	S	T
Medida de tratamento	Ação	Cargo	Servidor Responsável	Prazo	Situação da medida de tratamento
Oficinas de Gestão de Riscos com as unidades (causa 1 e 2)	Aplicação das oficinas nas unidades SEXEC, SERAD, SECOM e SETEL	Coordenador	Gustavo	26/04/2022	Concluída
Planilha documentadora (causa 1)	Captar riscos das unidades via planilha documentadora	Assistente	Fiori	13/05/2022	Concluída
Guia de bolso (passo a passo) (causa 1)	Elaborar o guia	Analista	Leopoldo	30/05/2022	A Iniciar
Capacitação em Curso de Gestão de Riscos ENAP (causa 1)	Recomendar que servidores envolvidos no processo de identificação, análise e avaliação de riscos façam o curso da ENAP	Analista	Moulin	26/04/2022	Concluída
Benchmarking com órgãos com a gestão de riscos já implantada (consequência a, b e c)	Fazer reunião com órgãos e pesquisar suas metodologias	Coordenador	Gustavo	06/04/2022	Concluída
Sensibilização das lideranças sobre o tema (causa 2 e 3)	Expedir ofícios e fazer reuniões com as lideranças das unidades envolvidas	Coordenador	Gustavo	22/04/2022	Concluída
Reunião do Comitê Técnico de Integridade e Gestão de Riscos (causa 2 e 3; consequência a)	Apresentar às lideranças presentes no CTIR os resultados das Oficinas-Piloto de Gestão de Riscos e divulgar os próximos passos	Coordenador	Gustavo	28/04/2022	Concluída
Aprovação do Programa de implantação					

Glossário:

Análise de riscos: processo de compreender a natureza e determinar o nível (magnitude, severidade) de um risco ou combinação de riscos, mediante a combinação das consequências e de suas probabilidades (ABNT, 2009).

Apetite ao risco: quantidade e tipo de riscos que o Ministério está disposto a aceitar na busca de seus objetivos e para agregar valor aos serviços prestados.

Avaliação de riscos: processo de comparar os resultados da análise de riscos com os critérios de risco do Ministério, para determinar se um risco e/ou sua magnitude é aceitável ou tolerável (ABNT, 2009).

Comunicação: reporte entre as instâncias de gestão de riscos – CMG, CTIR, NGR, UGRCI e GRP – sobre a execução da Política de Gestão de Riscos, contendo informações sobre nível de exposição à riscos do Órgão, análise situacional sobre a implementação de controles e impactos da ocorrência dos eventos sobre a estratégia institucional.

Consequência: resultado de um evento que afeta positiva ou negativamente os objetivos do Ministério.

Controle: ações previamente planejadas no âmbito do Ministério, para gerenciar os riscos e aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados.

- a. **Controles corretivos:** são controles desenhados para corrigir as possíveis consequências caso um ou mais riscos se concretizem. São chamados também de medidas de contingência.
- b. **Controles detectivos:** são controles desenhados para detectar riscos que já ocorreram, seu enfoque é “a posteriori”.
- c. **Controles preventivos:** são controles desenhados para prevenir a ocorrência de riscos, seu enfoque é “a priori”.

Evento: um incidente ou uma ocorrência de fontes internas ou externas ao Ministério, que podem impactar a implementação da estratégia e a realização de objetivos de modo negativo,

positivo ou ambos (INTOSAI, 2007). Eventos com impacto negativo representam riscos. Eventos com impacto positivo representam oportunidades; ocorrência ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias, podendo consistir em alguma coisa não acontecer. A expressão “eventos potenciais” é muitas vezes utilizada para caracterizar riscos (ABNT, 2009).

Fonte de risco: elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial intrínseco para dar origem ao risco (ABNT, 2009).

Gerenciamento de riscos: processo para identificar, analisar, avaliar, priorizar, tratar e monitorar potenciais eventos ou situações capazes de afetar o alcance aos objetivos do Ministério. Ao longo desse processo, comunica-se e consulta-se as partes interessadas, monitora-se e analisa-se criticamente os riscos e os controles que os modificam, a fim de assegurar que nenhum tratamento de risco adicional é requerido (ABNT, 2009).

Gestão de riscos: atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere ao risco (ABNT, 2009).

Gestor do risco: pessoa ou entidade com a responsabilidade e a autoridade para gerenciar o risco.

Identificação de riscos: processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos; envolve a identificação das fontes de risco, os eventos, suas causas e suas consequências potenciais (ABNT, 2009).

Impacto: resultado da ocorrência de determinado evento de risco que afete negativamente um objetivo organizacional;

Matriz de risco: matriz gráfica que exprime o conjunto de combinações de probabilidade e impacto de riscos para classificar os níveis de risco.

Nível de risco: magnitude de um risco ou combinação de riscos, expressa em termos da combinação das consequências [impacto] e de suas probabilidades (ABNT, 2009).

Probabilidade: chance de acontecer determinado evento que afete um objetivo organizacional.

Respostas a risco: ações gerenciais para tratamento de riscos. Incluem:

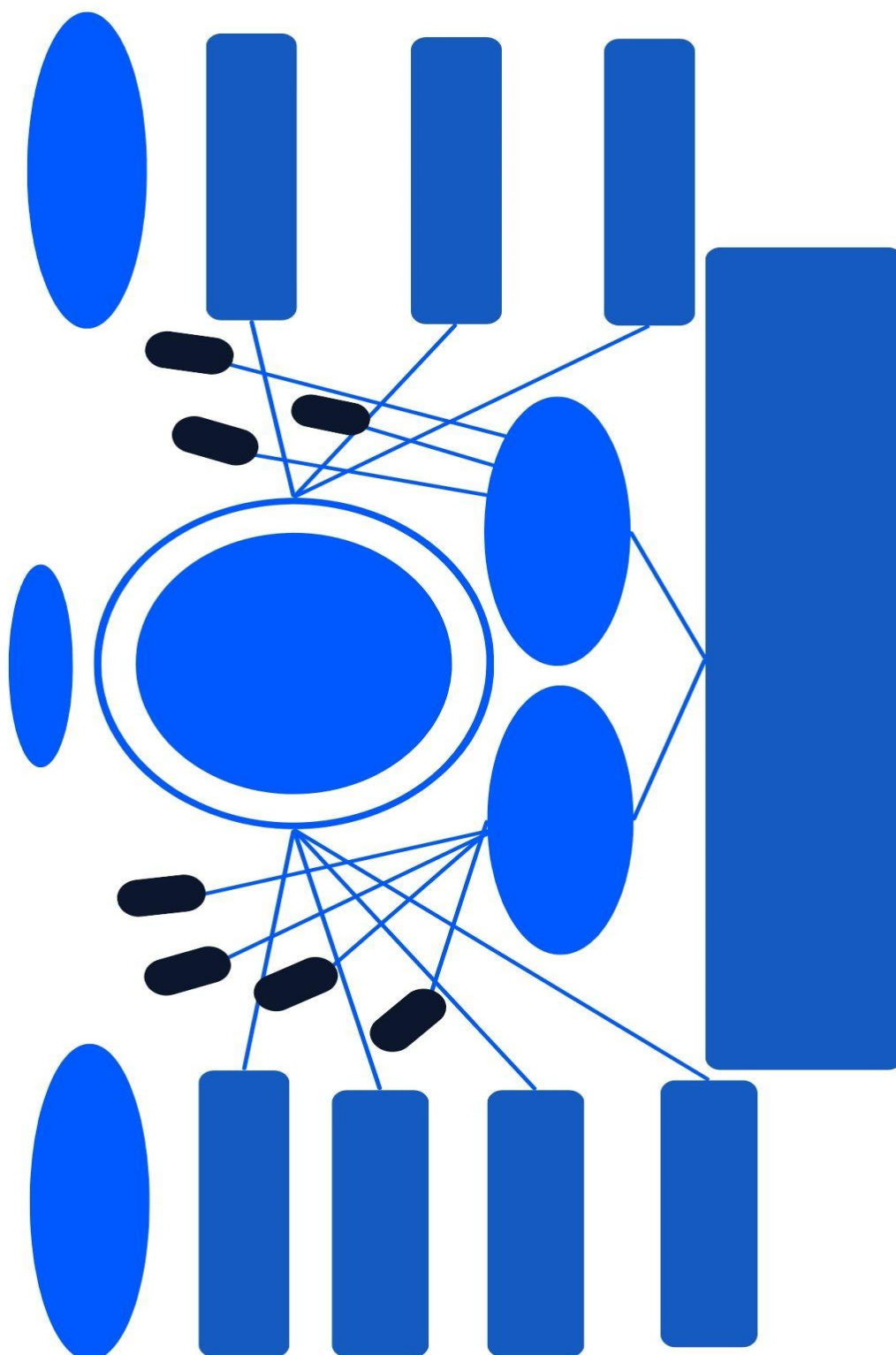
- a. **evitar** o risco pela decisão de não iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem ao risco porque o risco está além do apetite a risco do Ministério e outra resposta não é aplicável;
- b. **transferir** o risco a outra parte ou **compartilhar** o risco com outra parte;
- c. **aceitar** o risco por uma escolha consciente; ou
- d. **reduzir** o risco diminuindo sua probabilidade de ocorrência ou minimizando suas consequências (INTOSAI, 2007).

Risco: possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos para o qual o processo de negócio foi criado, sendo medido em termos de impacto e de probabilidade. Dentre os tipos de risco, temos:

- a. **Risco inerente:** o risco intrínseco à natureza do negócio, do processo ou da atividade, independentemente dos controles adotados.
- b. **Risco residual:** o risco retido de forma consciente ou não pela administração, que remanesce mesmo após o tratamento de riscos.

Tratamento de riscos: processo de aceitar ou implementar respostas a risco selecionadas.

Anexos



Gravata borboleta para impressão



Ministério das Comunicações

cgge@mcom.gov.br

(61) 2027-6114

Sala 806, 8º andar, Bloco R, Esplanada dos Ministérios