



5 PASSOS

PARA O GERENCIAMENTO
DE RISCOS NA SUA
UNIDADE DE TRABALHO



Política de
**Gestão de Riscos
do MDS**

MINISTÉRIO DO
DESENVOLVIMENTO
E ASSISTÊNCIA SOCIAL,
FAMÍLIA E COMBATE À FOME

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO

REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

**MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO E ASSISTÊNCIA
SOCIAL, FAMÍLIA E COMBATE À FOME**

SECRETARIA EXECUTIVA

**SUBSECRETARIA DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO
E GOVERNANÇA**

Esplanada dos Ministérios, Bloco A
70050-901 – Brasília/DF
spog@spog.gov.br

JOSÉ WELLINGTON BARROSO DE ARAÚJO DIAS

Ministro de Estado do Desenvolvimento e
Assistência Social, Família e Combate à Fome

OSMAR RIBEIRO DE ALMEIDA JUNIOR

Secretário-Executivo

RANNIÊR COSTA CIRÍACO

Secretário-Executivo Adjunto

AYRTON GALICIANI MARTINELLO

Subsecretário de Planejamento,
Orçamento e Governança

DANIEL MARTINS DE CARVALHO

Coordenador-Geral de Governança

NAYARA FRUTUOSO FURTADO

Coordenadora-Geral de Governança - Substituta

EQUIPE TÉCNICA

Alex Sander Reis
Carolina Machado Fleury Curado
Felicia Mariana Santos
Gustavo Vellozo Barreira
Maria Inês da Rocha e Silva
Mariana Helcias C. Gonzaga Sagastume
Vanessa de Souza Lanza

PARTICIPAÇÃO NA METODOLOGIA

Carla Beatriz de Paulo
Roseli Faria



- Apresentação
- Passo 1 – Seleção e Mapeamento do Processo
- Passo 2 - Estabelecimento do Contexto
- Passo 3 - Identificação dos Riscos
- Passo 4 - Análise e Avaliação dos Riscos
- Passo 5 - Tratamento dos Riscos
- Monitoramento e Análise Crítica
- Comunicação e Consulta
- Conclusão
- Glossário
- Perguntas para Identificação de Riscos
- Materiais de Referência

A gestão de riscos é algo que praticamos naturalmente ao longo da vida, mesmo que, na grande maioria das vezes, de forma não estruturada. São simples atos que praticamos durante a realização de nossas atividades e tarefas diárias para evitar ou minimizar a probabilidade de ocorrência de algo que impacte negativamente o nosso dia a dia.

Um exemplo disso é a simples atividade de acordar e ir ao trabalho. Para chegar ao trabalho no horário determinado, tomamos os cuidados necessários para acordar na hora adequada, seja por meio de um despertador ou por meio de um alarme no celular, a fim de realizar todas as atividades necessárias, tais como tomar café da manhã, tomar um banho, escovar os dentes, nos vestir, e, ainda, chegar ao trabalho no horário previsto, evitando ou minimizando a probabilidade de chegar atrasado.

A pergunta que se faz é a seguinte: é possível fazer gestão de riscos nas atividades que executamos durante o trabalho nas mais diversas organizações, de forma sistêmica e consistente, a fim de aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos organizacionais?

A resposta é sim, e este documento pretende disponibilizar orientações quanto ao modo para se realizar a gestão de riscos no **Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome – MDS**.

É possível fazer gestão de riscos nas atividades que executamos durante o trabalho nas mais diversas organizações, de forma sistêmica e consistente, a fim de aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos organizacionais?

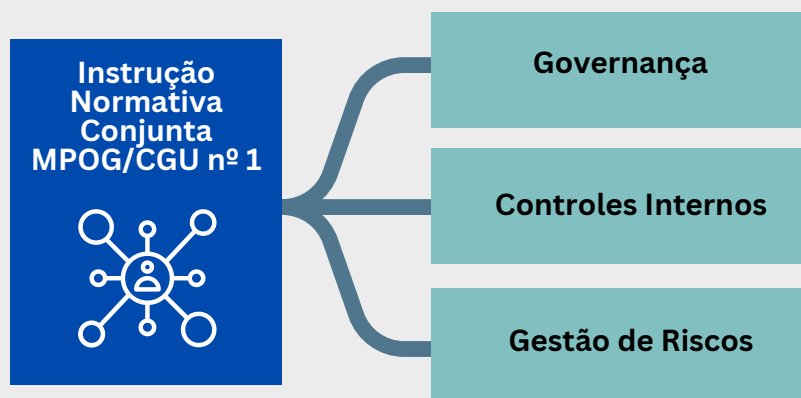




Inicialmente, para contextualizar a origem e as referências para este material orientador, destaca-se que, em 2016, a Administração Pública Federal publicou a **Instrução Normativa Conjunta MPOG/CGU nº 1, de 10 de maio de 2016**, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal.

A referida norma determina que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deverão implementar, manter, monitorar e revisar os controles internos da gestão, tendo por base a identificação, a avaliação e o gerenciamento de riscos que possam impactar a consecução dos objetivos estabelecidos pelo Poder Público[1].

Determina, ainda, a instituição de Políticas de Gestão de Riscos nos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal[2], bem como a criação de Comitês de Governança, Riscos e Controles[3].



Órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deverão implementar, manter, monitorar e revisar os controles internos da gestão, tendo por base a identificação, a avaliação e o gerenciamento de riscos.

Para além da IN MPOG/CGU nº 01/2016, também foi publicado o **Decreto Federal nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Esse Decreto determinou que a alta administração das organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverá estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos, com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional.

O Decreto determinou, ainda, que fossem instituídos Comitês Internos de Governança nos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

[1] Art. 3º da IN Conjunta MPOG/CGU 01/2016.

[2] Art. 17 da IN Conjunta MPOG/CGU 01/2016.

[3] Art. 23 da IN Conjunta MPOG/CGU 01/2016.



Nesse sentido, em atendimento aos normativos supracitados e em consonância com a **Portaria MDS nº 903, de 21 de julho de 2023**, que “Institui a Política de Governança do Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome”, bem como com a **Portaria MDS nº 934, de 23 de novembro de 2023**, que “Institui a Política de Gestão de Riscos do Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome”, a Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Governança disponibiliza: Os 5 passos para o gerenciamento de riscos na sua unidade. Com caráter orientativo, o presente guia tem o intuito de proporcionar um material de consulta e apoio para a execução do processo de gerenciamento de riscos na sua unidade administrativa, seguindo uma metodologia voltada para o Ministério.

De modo prático, além desta introdução, o guia está estruturado em sete seções. As cinco primeiras referem-se aos passos do gerenciamento de riscos (Seleção e Mapeamento do Processo, Estabelecimento do Contexto e Associação de Objetivos, Identificação dos Riscos, Análise e Avaliação dos Riscos e Tratamento dos Riscos), seguidas pelas seções de Monitoramento e Análise Crítica e de Comunicação e Consulta.

Metodologia de Gestão de Riscos do MDS





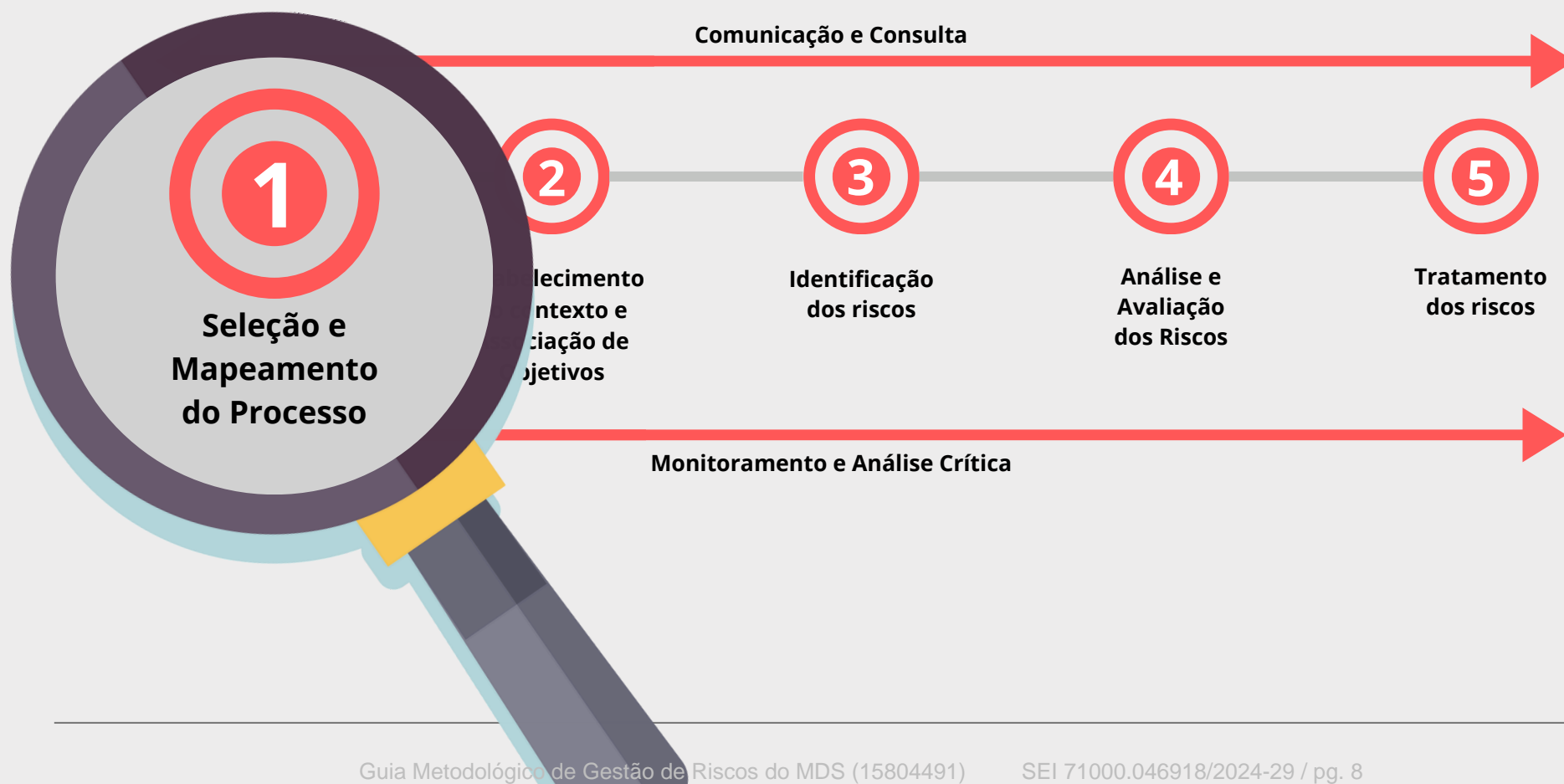
É bom ressaltar que este guia orienta as unidades administrativas do MDS na aplicação da metodologia de gestão de riscos nos processos organizacionais. Entretanto, esta metodologia, desenvolvida para o Ministério, também se aplica aos demais objetos da gestão de riscos, podendo ser aplicada em projetos, no planejamento estratégico, nas políticas públicas, nos programas etc., alterando-se apenas as etapas 1 e 2, dependendo da fonte a partir da qual serão identificados os riscos. As etapas de 3 a 5 e as etapas contínuas permanecem inalteradas.



Passo 1 – Seleção e Mapeamento do Processo

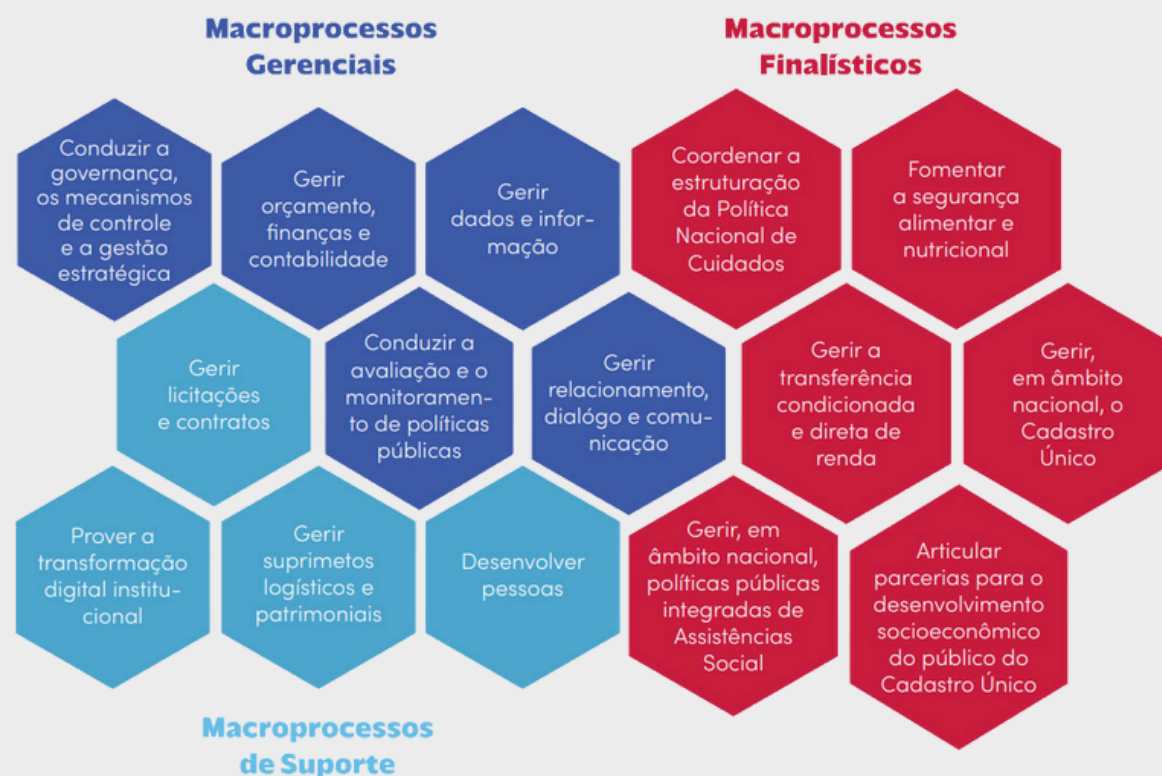
Em conformidade com a metodologia prevista para o Ministério, o processo de gerenciamento de riscos inicia-se com a seleção e com o mapeamento do processo organizacional por meio do qual serão identificados e tratados os riscos que podem impactar negativamente o alcance dos objetivos da unidade.

Para a seleção do processo objeto do gerenciamento dos riscos, a unidade pode se utilizar de uma metodologia de priorização de processos, por meio da qual são definidos critérios para priorização dos processos da unidade, a fim de classificá-los em nível de prioridade. Comumente, os primeiros processos a serem objeto da gestão de riscos são aqueles considerados prioritários para a organização. Elaborar a cadeia de valor da unidade também contribui com a seleção do processo, uma vez que a cadeia de valor identifica todos os processos de trabalho da unidade e relaciona-os em macroprocessos finalísticos, gerenciais e de suporte, explicitando os resultados que se pretende alcançar para cada um dos macroprocessos. A elaboração da Cadeia de Valor facilita a identificação dos objetivos organizacionais, os quais são fundamentais para a identificação dos riscos.



Passo 1 – Seleção e Mapeamento do Processo

A seguir, pode ser observada, como exemplo, a Cadeia de Valor do MDS, elaborada na forma aqui descrita.



Entregas

- Identificação e caracterização de famílias de baixa renda, em situação de vulnerabilidade social
- Proteção, defesa e vigilância social
- Inclusão socioeconômica
- Indução ao acesso aos direitos básicos de saúde, educação e assistência social
- Acesso à água para consumo humano e produção de alimentos
- Política Nacional Integrada de Cuidado
- Acesso à alimentação adequada e saudável
- Incentivo à agricultura familiar
- Serviços e benefícios de Assistência Social
- Transferência condicionada e direta de renda

Público atendido

- População em situação de Insegurança Alimentar, pobreza, vulnerabilidade social e violação dos direitos
- Trabalhadoras e trabalhadores de Cuidados
- Pessoa que necessita de cuidado

Valores Gerados

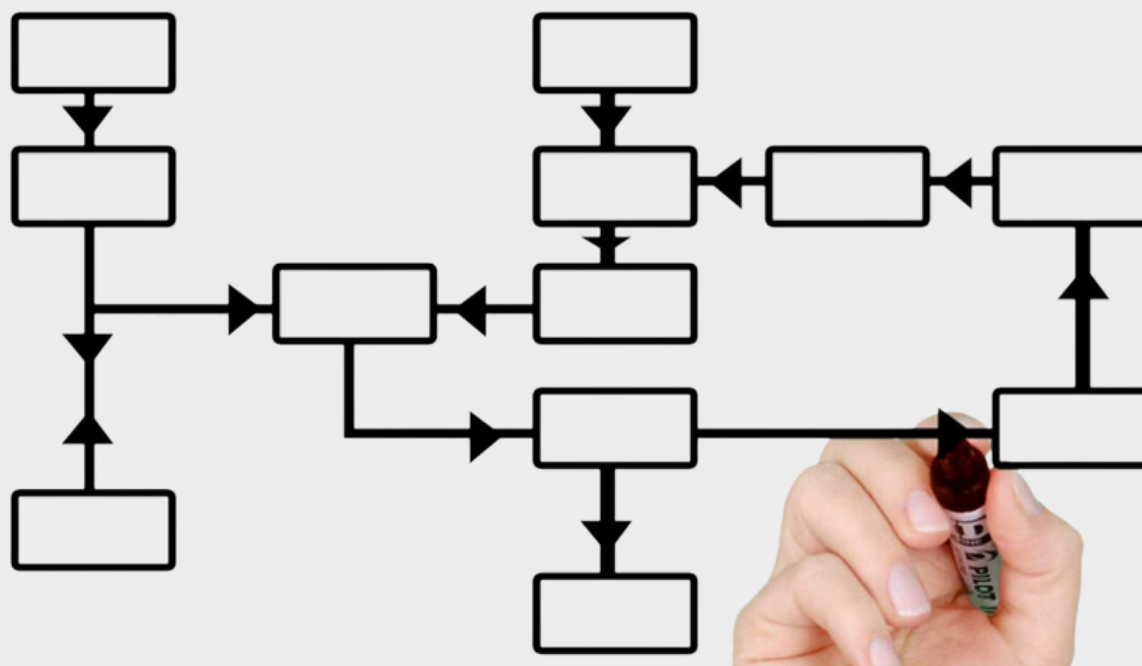
- Superação da fome
- Inclusão e proteção socioassistencial
- Visibilidade e conhecimento das famílias
- Transformação social
- Resgate da dignidade
- Cuidado
- Respeito às diversidades
- Desenvolvimento Humano
- Pertencimento
- Acesso a direitos

Por fim, cabe destacar que a Cadeia de Valor deve ser validada pela alta gestão da unidade administrativa, ou seja, deve passar pelo crivo do chefe máximo da unidade e de sua equipe.

Passo 1 – Seleção e Mapeamento do Processo

Posteriormente à seleção do processo, a equipe técnica deve iniciar seu mapeamento. O mapeamento de processos é uma técnica de gestão que tem como objetivo representar graficamente a sequência de atividades e etapas que compõem um determinado processo, permitindo uma visualização clara e detalhada de como ele funciona. Existem diversas formas, técnicas e metodologias de mapeamento de processos, como o fluxograma, mapofluxograma, UML (Unified Modeling Language), BPMN (Business Process Model and Notation), entre outros. Neste guia, vamos citar, apenas como exemplo e para breve conhecimento, o Business Process Model and Notation (BPMN), em português, Modelo e Notação de Processos de Negócio.

Internacionalmente conhecido, o BPMN é um padrão de modelagem de processos de negócio que se utiliza de um conjunto de elementos gráficos contidos em um diagrama que representa o fluxo do processo de trabalho. Para elaboração do fluxo, são utilizados elementos tais como “Eventos”, “Atividades”, “Gateways”, “Raias”, “Conectores”, “Objetos de Dados” e “Artefatos”. Um aplicativo de computador utilizado internacionalmente para mapeamento de processos por meio do padrão BPMN é o Bizagi Modeler. Desenvolvido pela empresa Bizagi, é um software que possui versão gratuita, e que permite a diagramação dos fluxos dos processos, sendo possível identificar gargalos, redundâncias, ineficiências, oportunidades de melhoria e, no caso deste guia, riscos envolvidos na execução das atividades e tarefas para o alcance dos objetivos e entregas dos processos.



Passo 2 - Estabelecimento do Contexto

Uma vez selecionado e mapeado o processo organizacional, a equipe técnica responsável pela gestão de riscos deve estabelecer o contexto da Administração Pública no qual se encontra a unidade administrativa, de forma a compreender o ambiente para a identificação de riscos. Conforme a Política de Gestão de Riscos do Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome – PGRMDS, Portaria MDS nº 934, de 23 de novembro de 2023, o estabelecimento do contexto refere-se à definição dos parâmetros externos e internos a serem levados em consideração ao gerenciar riscos e ao estabelecimento do escopo e dos critérios de risco.



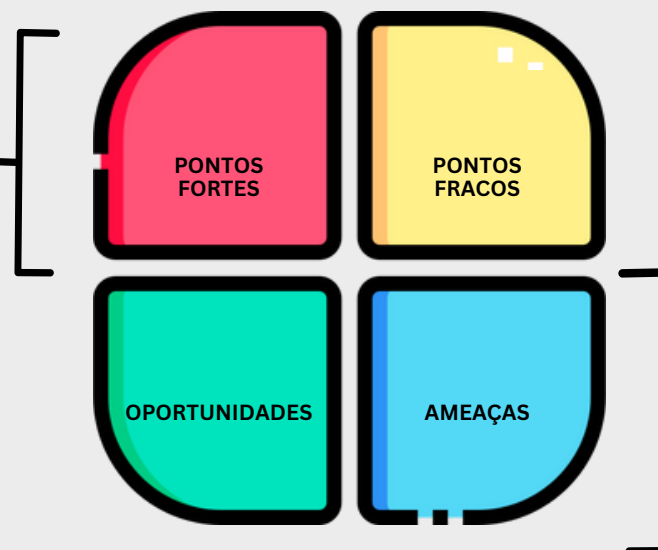
Passo 2 - Estabelecimento do Contexto

Primeiramente, a equipe técnica deve contextualizar os ambientes interno e externo que influenciam diretamente na execução dos processos de trabalho da unidade administrativa, inclusive identificando os atores internos e externos que influenciam nos processos. Uma boa ferramenta para o estabelecimento da Administração é a análise do ambiente por meio da matriz FOFA/SWOT. A matriz é uma ferramenta de análise de ambientes, sendo FOFA o acrônimo para Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. No inglês, SWOT significa Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats.

Ambiente Interno

No que diz respeito ao **ambiente interno**, serão identificadas as principais forças e fraquezas da organização que influenciam diretamente nos processos e, quanto ao ambiente externo, serão detalhadas as principais oportunidades e ameaças à organização para a execução dos processos. Durante a análise do ambiente interno, serão verificados aspectos tais como

- normas internas relacionadas aos processos,
- força de trabalho,
- treinamento e desenvolvimento de pessoas,
- sistemas informatizados,
- recursos orçamentários/financeiros disponíveis, dentre outros.



Ambiente Externo

Quanto ao **ambiente externo**, serão verificados aspectos tais como normas externas relacionadas ao processo, intervenções de órgãos centrais ou de controle, nível de importância das entregas, aprovação ou contingenciamento de recursos orçamentários/financeiros pelo Ministério do Planejamento e Orçamento, dentre outros.

Passo 2 - Estabelecimento do Contexto

Posteriormente, a equipe técnica deve fixar **os objetivos organizacionais que o processo organizacional selecionado para a gestão de riscos pretende alcançar**. É importante relacionar os objetivos do processo com os objetivos estratégicos constantes do planejamento estratégico do Ministério, quando couber.

Cabe lembrar que uma boa fixação dos objetivos é fundamental para que sejam identificados os mais diversos tipos de riscos associados a eles em cada um dos processos da unidade.

Uma vez concluído, o “Estabelecimento do Contexto” possibilitará a identificação de riscos focados na realidade na qual a organização se encontra inserida no momento do gerenciamento dos riscos e de acordo com os objetivos que o processo organizacional selecionado pretende alcançar.

***Uma vez concluído,
o “Estabelecimento do Contexto”
possibilitará a identificação de
riscos focados na realidade na
qual a organização se encontra
inserida no momento do
gerenciamento dos riscos.***



Passo 3 - Identificação dos Riscos

A fase de identificação de riscos consiste na busca, no reconhecimento e na descrição de riscos relacionados a um objeto de gestão, mediante a identificação das fontes de risco, natureza, eventos, causas e suas consequências potenciais. Nesse momento, a equipe técnica realizará o exercício para verificar os possíveis riscos internos e externos existentes para alcance dos objetivos aos quais o processos objeto da gestão de riscos se destina, lembrando de associá-los às suas respectivas causas e consequências.



Passo 3 - Identificação dos Riscos

Para tal exercício, à equipe técnica que estiver identificando os riscos, sugere-se a utilização de técnicas tais como brainstorming, entrevistas e pesquisas para a identificação de riscos, e do diagrama bow-tie para análise de causa e consequência.

Brainstorming

Brainstorming consiste em reunir pessoas que detenham conhecimento sobre tema específico, para debater sobre diversos assuntos relacionados ao tema em debate, de forma a coletar a maior quantidade de informação e ideias possível. Durante a prática do brainstorming para a identificação de riscos, recomenda-se que a equipe conjecture questões relativas a eventos que podem atrasar, prejudicar ou impedir o alcance dos objetivos que se pretende atingir com o processo.

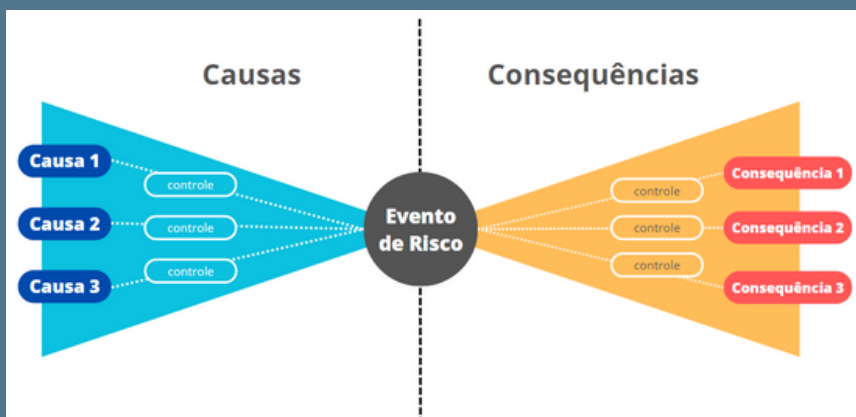


Diagrama Bow Tie

A **Bow-tie**, por sua vez, consiste na elaboração de painel, no formato de uma gravata borboleta, que busca identificar eventos de risco com base na identificação de causas e consequências.

Passo 3 - Identificação dos Riscos

É importante observar que a PGRMDS dispõe que, quando da fase de identificação dos riscos, devem ser consideradas, entre outras possíveis, as seguintes tipologias:



Riscos estratégicos: eventos que podem afetar as decisões do órgão para atingir os seus objetivos estratégicos.



Riscos operacionais: eventos que podem afetar as atividades do órgão, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas.



Riscos de imagem/reputação do órgão: eventos que podem afetar a confiança da sociedade (ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores) em relação à capacidade do órgão em cumprir sua missão institucional.



Riscos legais: eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem afetar as atividades do órgão.



Riscos financeiros e orçamentários: eventos que podem afetar a capacidade do órgão de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações.



Riscos para a Integridade: vulnerabilidades que podem favorecer ou facilitar a ocorrência de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta.

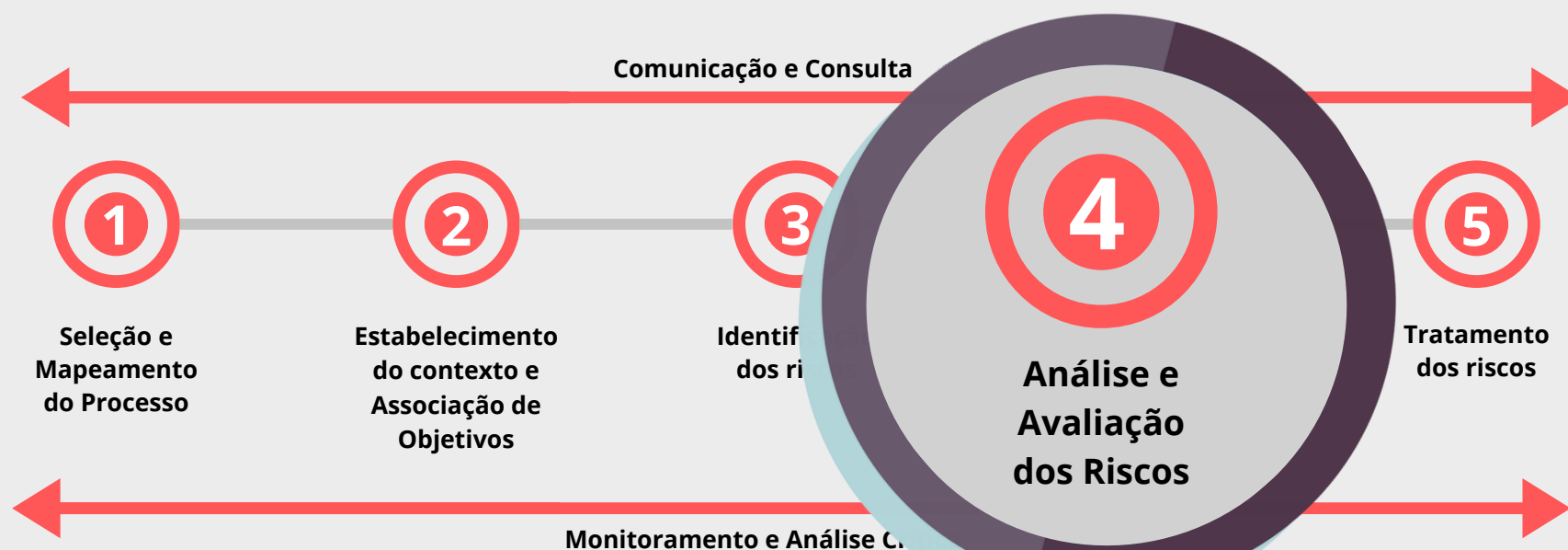


Riscos sociais: eventos que podem comprometer o valor público esperado ou percebido pela sociedade em relação ao resultado da prestação de serviços públicos da instituição.

O resultado do passo 3 será um conjunto de riscos que podem prejudicar o alcance dos objetivos, com suas respectivas causas e consequências.

Passo 4 - Análise e Avaliação dos Riscos

Uma vez identificados os riscos, inicia-se a fase de análise. De acordo com a PGRMDS, a análise dos riscos refere-se à compreensão do risco e à determinação do respectivo nível de risco, mediante a combinação da probabilidade de sua ocorrência e dos impactos possíveis.



Passo 4 - Análise e Avaliação dos Riscos

Como disposto pela PGRMDS, o nível de risco é resultado da relação entre probabilidade de ocorrência (**P**) e impactos possíveis (**I**), conforme pode ser observado na fórmula a seguir:

$$RR = P \times I$$

Cabe ressaltar que, de acordo com a proposta de metodologia para o Ministério, a equipe técnica analisará os riscos calculando, logo de início, os níveis de **Risco Residuals (RR)** de cada evento de risco identificado no processo organizacional objeto da gestão de riscos. Para definição dos níveis de **Risco Residual**[4], deve ser avaliada a efetividade de **controles internos da gestão**[5] possivelmente existentes nos processos da unidade.

Para fins de avaliação dos controles internos, primeiramente devem ser identificados todos os controles internos possivelmente existentes no processo organizacional, que possam atenuar os eventos de risco identificados. Posteriormente, os controles internos devem ser classificados, conforme tipologia, em **preventivo**[6] ou **corretivo**[7], e avaliados de acordo com a seguinte tabela.

Avaliação do Controle	Descrição do Controle
Inexistente	Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.
Fraco	Controles têm abordagens ad hoc, tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas.
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.
Satisfatório	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.
Forte	Controles implementados podem ser considerados a “melhor prática”, mitigando todos os aspectos relevantes do risco.

Fonte: Referencial básico de gestão de riscos (TCU, 2018, Adaptado)

[4] **Risco Residual**: risco a que uma organização está exposta após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco. (IN MPOG/CGU nº 01/2016)

[5] **Controles internos da gestão**: conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que os objetivos organizacionais serão alcançados.

[6] **Controle Interno Preventivo**: Controle interno dedicado a reduzir a probabilidade de ocorrência de determinado evento de risco.

[7] **Controle Interno Corretivo**: Controle interno dedicado a reduzir os impactos da ocorrência de determinado evento de risco.

Passo 4 - Análise e Avaliação dos Riscos

Nível de Probabilidade

Após avaliar os controles internos existentes, a equipe técnica deve definir o **nível de probabilidade** de ocorrência de determinado evento de risco, considerando a seguinte escala de probabilidade, onde os níveis de probabilidade variam de 1 a 10, a depender da classificação definida.



PROBABILIDADE	DESCRIÇÃO DA PROBABILIDADE, DESCONSIDERANDO CONTROLES	PESO
Muito baixa	Improvável. Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade.	1
Baixa	Rara. De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.	2
Média	Possível. De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.	5
Alta	Provável. De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.	8
Muito alta	Praticamente certa. De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.	10

Fonte: Referencial básico de gestão de riscos (TCU, 2018, Adaptado)

Nível de Impacto

Para fins de definição do nível de impacto de determinado risco nos objetivos organizacionais, a equipe técnica deve considerar a seguinte escala de consequências, onde os níveis de impacto variam de 1 a 10, a depender da classificação definida.



IMPACTO	DESCRIÇÃO DO IMPACTO NOS OBJETIVOS, CASO O EVENTO OCORRA	PESO
Muito baixo	Mínimo impacto nos objetivos (estratégicos, operacionais, de informação/comunicação/divulgação ou de conformidade).	1
Baixo	Pequeno impacto nos objetivos (idem).	2
Médio	Moderado impacto nos objetivos (idem), porém recuperável.	5
Alto	Significativo impacto nos objetivos (idem), de difícil reversão	8
Muito alto	Catastrófico impacto nos objetivos (idem), de forma irreversível	10

Fonte: Referencial básico de gestão de riscos (TCU, 2018, Adaptado)

Passo 4 - Análise e Avaliação dos Riscos

A seguir, há um quadro com exemplos de riscos residuais calculados com base nos níveis de probabilidade e impacto para cada risco e sua respectiva classificação na matriz.

RISCOS IDENTIFICADOS	PROBABILIDADE		IMPACTO		NÍVEL DE RISCO RESIDUAL
Risco 1 – Descrição do risco 1	Alta	8	Muito Alto	10	80
Risco 2 – Descrição do risco 2	Média	5	Alto	8	40
Risco 3 – Descrição do risco 3	Baixa	2	Médio	5	10
Risco n – Descrição do risco n	Muito Baixa	1	Médio	5	5

Fonte: Referencial básico de gestão de riscos (TCU, 2018, Adaptado)

Passo 4 - Análise e Avaliação dos Riscos

Após definidos os níveis de risco residuais, deve ser elaborada a matriz de risco referente ao processo organizacional selecionado. A matriz dispõe, visualmente, todos os riscos identificados escalados por classificação – Risco Baixo, Risco Médio, Risco Alto e Risco Extremo – de acordo com seus respectivos níveis. Como forma de classificar os riscos, optou-se por utilizar a seguinte escala referente ao produto entre probabilidade e impacto:

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

Fonte: Referencial básico de gestão de riscos (TCU, 2018, Adaptado)

A seguir, há um quadro com exemplos de riscos residuais classificados entre Riscos Baixos e Riscos Extremos conforme escala proposta, após calculados a respectiva probabilidade e impacto de cada evento de risco.

RISCOS IDENTIFICADOS	PROBABILIDADE		IMPACTO	NÍVEL DE RISCO INERENTE (RI)		EFICÁCIA DO CONTROLE	FATOR DE AVALIAÇÃO DO CONTROLE (FC)	NÍVEL DE RISCO RESIDUAL (RR)
Risco 1	Alta	8	M. Alto	10	RE - 80	Inexistente	1	RE - 80
Risco 2	Média	5	Alto	8	RA - 40	Mediano	0,6	RM - 24
Risco 3	Baixa	2	Alto	5	RM - 10	Fraco	0,8	RB - 8

Fonte: Referencial básico de gestão de riscos (TCU, 2018, Adaptado)

Passo 4 - Análise e Avaliação dos Riscos

De posse da escala de classificação e dos níveis de riscos residuais, a equipe técnica elaborará a matriz, conforme o seguinte exemplo:

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

Fonte: Referencial básico de gestão de riscos (TCU, 2018, Adaptado)

Passo 4 - Análise e Avaliação dos Riscos

Após o cálculo dos níveis de risco e a elaboração da Matriz, a equipe técnica terá condições de avaliar os riscos e providenciar respostas para cada um deles.

Durante a avaliação, considerando o Apetite a Risco da organização, devem ser definidos quais eventos são toleráveis e quais necessitam de tratamento, bem como o nível de prioridade de resposta a cada risco identificado.

A seguir, encontra-se um modelo de tabela no qual o apetite a risco da organização é baixo, ou seja, a organização aceita riscos de classificação baixa e determina tratar todos os riscos classificados em médios, altos e extremos.

Uma vez definido quais riscos são aceitáveis/toleráveis e quais necessitam de algum tipo de resposta, a próxima fase do processo de gerenciamento diz respeito ao tratamento dos riscos.

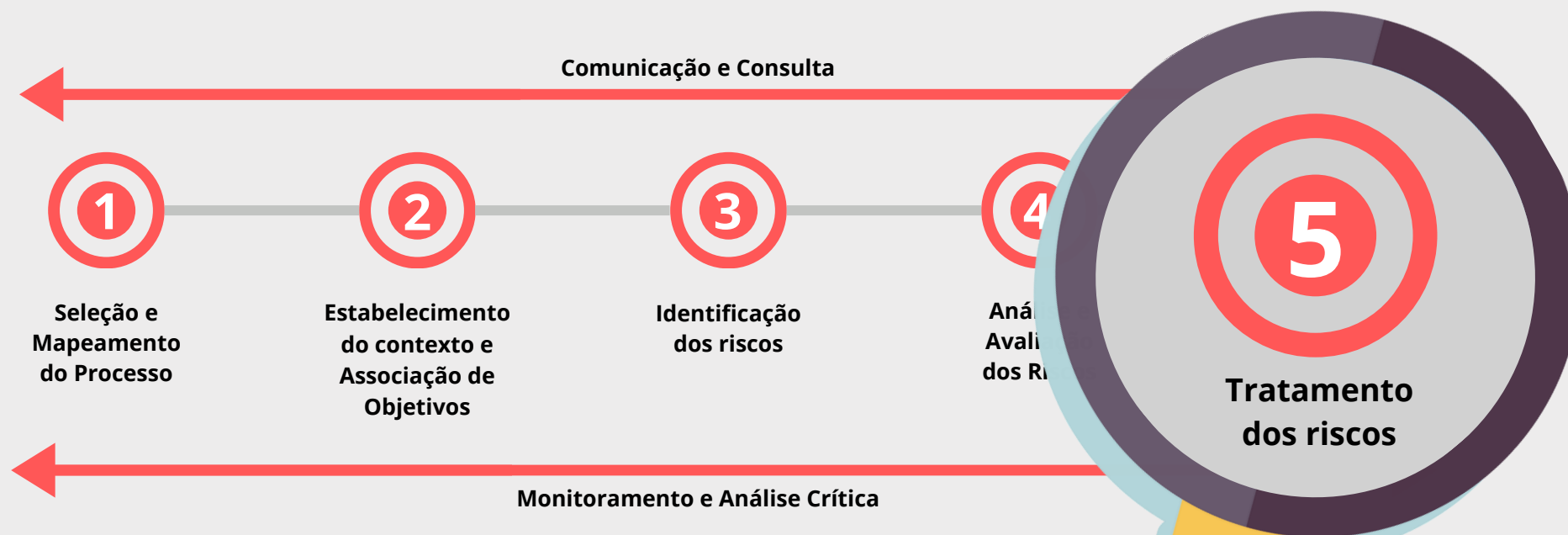
CLASSIFICAÇÃO DO RISCO	CRITÉRIOS PARA PRIORIZAÇÃO E TRATAMENTO DE RISCOS
RE	Nível de risco muito além do apetite a risco. Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado à governança e alta administração e ter uma resposta imediata. Postergação de medidas só com autorização do dirigente máximo.
RA	Nível de risco além do apetite a risco. Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado à alta administração e ter uma ação tomada em período determinado. Postergação de medidas só com autorização do dirigente de área.
RM	Nível de risco além do apetite a risco. Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado à alta administração e ter uma ação tomada em período determinado. Postergação de medidas só com autorização do dirigente de área.
RB	Nível de risco dentro do apetite a risco. Nenhuma medida especial é necessária, porém requer atividades de monitoramento específicas e atenção da gerência na manutenção de respostas e controles para manter o risco nesse nível.

Fonte: Referencial básico de gestão de riscos (TCU, 2018, Adaptado)

Passo 5 - Tratamento dos Riscos

O tratamento dos riscos é a fase do processo de gerenciamento na qual você terá que definir a resposta que será dada a todo e qualquer risco que tenha sido classificado como inaceitável/intolerável no passo anterior. Em conformidade com a PGRMDS[8], as respostas a serem adotadas para lidar com os riscos consistem nas seguintes ações:

- a) aceitar o risco por uma escolha consciente;
- b) transferir ou compartilhar o risco com outra parte;
- c) evitar o risco pela decisão de não iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem ao risco; ou
- d) mitigar ou reduzir o risco diminuindo sua probabilidade de ocorrência ou minimizando suas consequências.”



[8] Inciso XVII, do art. 3º da Política de Gestão de Riscos, Portaria MDS nº 934/2023.

Passo 5 - Tratamento dos Riscos



Aceitar o risco: Na primeira opção de resposta, “aceitar”, a gestão decide não adotar qualquer tipo de resposta uma vez que o risco se encontra em níveis aceitáveis pela alta gestão, devendo ser levado em consideração, nessa escolha, o apetite a risco da organização.



Transferir ou compartilhar o risco: A opção de “transferir ou compartilhar” consiste em passar o risco por meio da transferência ou compartilhamento, ou seja, o risco é passado a uma outra pessoa, por exemplo, por meio de terceirização de atividades de alto risco ou compartilhamento com outros, via contratos de seguro.



Evitar o risco: A terceira opção de resposta, “evitar”, significa descontinuar determinada atividade do órgão que dá origem ao risco, por considerá-lo alto suficiente para que a organização não tenha interesse em se expor a ele. Neste caso, destaca-se que a organização não possui interesse, justificadamente, em implantar controles internos com a finalidade de reduzir os níveis de risco e que a atividade não é essencial para o órgão.



Mitigar ou reduzir o risco

A quarta e última opção é “mitigar ou reduzir”, na qual a gestão decide adotar controles para reduzir a probabilidade de ocorrência ou os impactos do risco.

Passo 5 - Tratamento dos Riscos

Uma vez definidas as respostas para cada risco identificado, será possível elaborar a seguinte tabela, na qual são detalhados os riscos identificados e a proposta de tratamento para cada um deles:

• **Processo:**

• **Objetivo:**

TIPOLOGIA DO RISCO	RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	CONTROLES INTERNOS EXISTENTES	TIPO DE CONTROLE INTERNO (PREVENTIVO OU CORRETIVO)	NÍVEL DE PROBABILIDADE (P)	NÍVEL DE IMPACTO (I)	NÍVEL DE RISCO RESIDUAL (P X I)	CLASSIFICAÇÃO DO RISCO	RESPOSTA AO RISCO	PROPOSTA DE CONTROLE INTERNO	TIPO DE CONTROLE INTERNO PROPOSTO (PREVENTIVO OU CORRETIVO)	RESPONSÁVEL PELO CONTROLE INTERNO

Depois de executadas todas essas fases, desde a seleção e mapeamento do processo organizacional, identificação dos riscos até a definição das medidas de tratamento, a equipe técnica deve apresentar a Matriz de Riscos e a tabela acima à alta gestão da unidade para validação. Uma vez validado todo o trabalho de gerenciamento de riscos realizado, deve ser elaborado o Plano de Gestão de Riscos e Controles Internos da unidade, que deve conter todos os riscos identificados, os controles internos em funcionamento, a matriz de riscos, as respostas aos riscos e os controles internos propostos para minimização dos níveis dos riscos identificados.

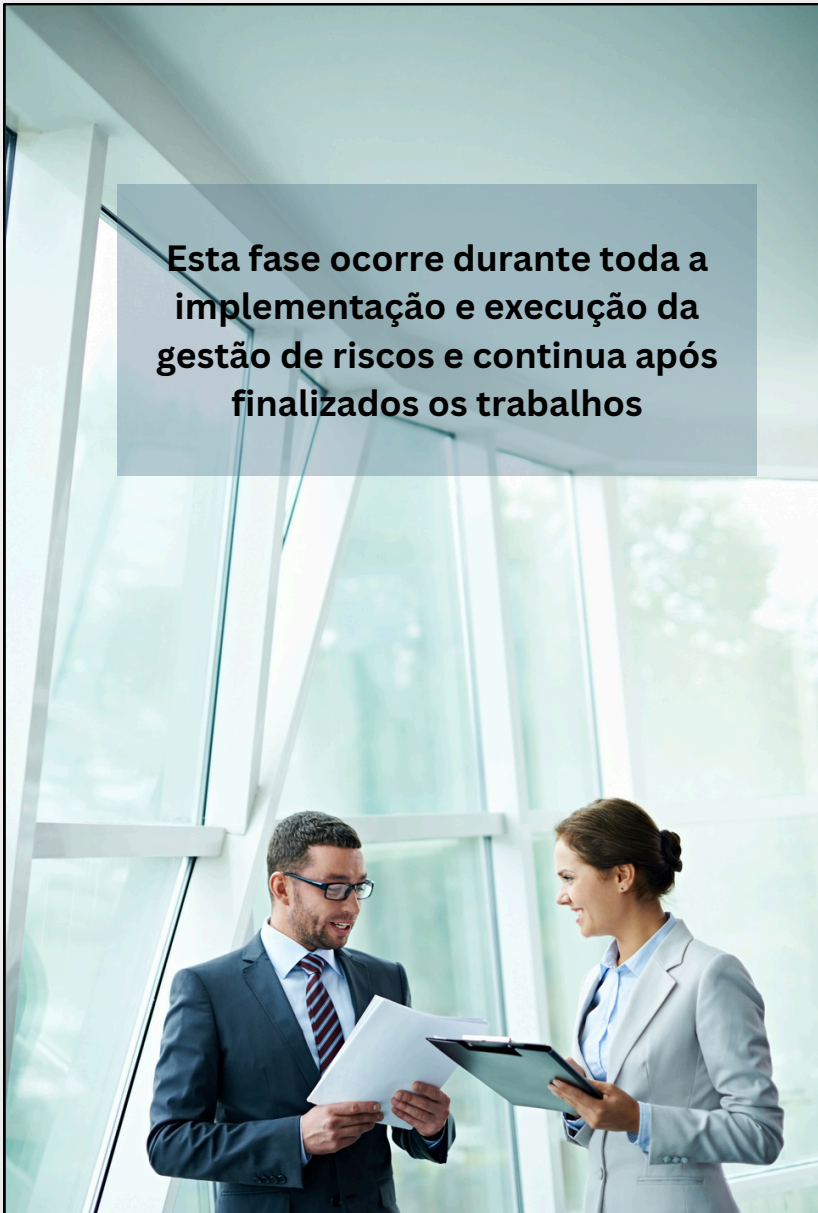
Além dos 5 passos, você deverá realizar, ao longo de todo o gerenciamento de riscos, as atividades de monitoramento e análise crítica e de comunicação e consulta. É o que veremos a seguir.

Conforme consta da PGRMDS, a fase de monitoramento e análise crítica diz respeito à verificação, supervisão, observação crítica ou identificação da situação de risco, realizadas de forma contínua, a fim de determinar a adequação, a suficiência e a eficácia dos procedimentos de ajustes e mitigação para atingir os objetivos estabelecidos.

Em outras palavras, consiste em verificar se os Planos elaborados estão sendo executados como previsto e avaliar os resultados obtidos com os trabalhos, captando necessidades de ajustes nos Planos, inclusive nos riscos e respectivas respostas, após verificados resultados inferiores ao esperado ou eventos internos e externos à organização que justifiquem alterações nas atividades.

Monitoramento e análise crítica diz respeito à verificação, supervisão, observação crítica ou identificação da situação de risco.

Nessa fase, a equipe técnica responsável pelo gerenciamento dos riscos, juntamente com a alta gestão, com os gestores de riscos e com os indicados como pontos focais da unidade perante a Câmara Técnica de Gestão de Riscos, deve monitorar e analisar criticamente a execução do Plano de Gestão de Riscos e Controles Internos da unidade. Note que esta fase ocorre durante toda a implementação e execução da gestão de riscos e continua após finalizados os trabalhos, sendo uma atividade contínua de melhoria e fundamental para que a gestão de riscos seja útil no alcance dos objetivos da unidade administrativa.



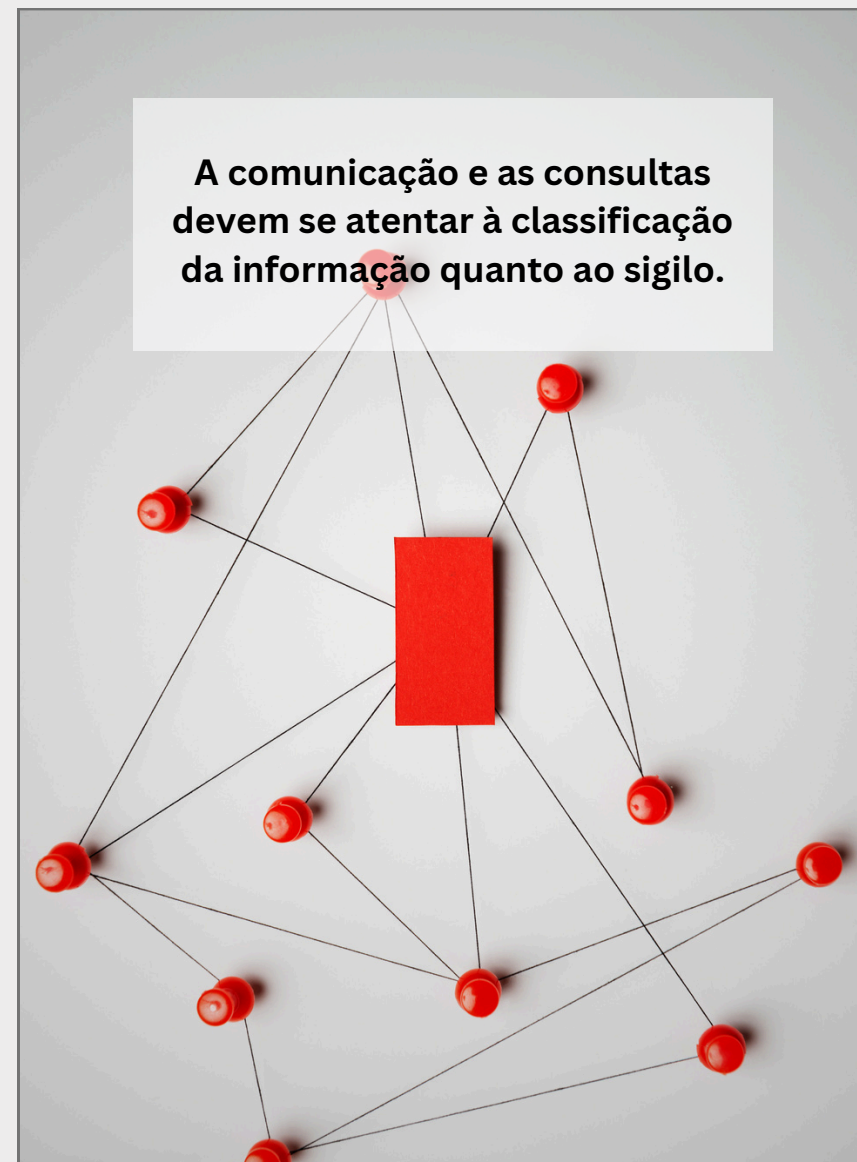
Esta fase ocorre durante toda a implementação e execução da gestão de riscos e continua após finalizados os trabalhos

De acordo com a PGRMDS, a fase de comunicação e consulta consiste na manutenção de fluxo regular e constante de informações com as partes interessadas, durante todas as fases do processo de gestão de riscos. Assim como na fase de “monitoramento e análise crítica”, é uma atividade que estará presente desde o início do processo de gerenciamento de riscos e que será realizada de forma contínua, mesmo após finalizadas as demais etapas do processo de gerenciamento de riscos.

Uma boa comunicação é fundamental para que o fluxo de informação passe por todas as partes interessadas em cada processo de trabalho e em cada objetivo da unidade que se pretende atingir, favorecendo o compartilhamento contínuo de informações referentes aos riscos em cada processo organizacional.

É importante observar que as partes interessadas num determinado objeto da gestão vão desde o técnico operacional até a alta gestão da unidade. Consideram-se, também, colaboradores e gestores de outras unidades administrativas do Ministério ou até mesmo unidades de outros órgãos e entidades públicas ou privadas.

Ressalte-se que, mesmo sendo uma atividade crucial para uma boa gestão de risco, a comunicação e as consultas devem se atentar à classificação da informação quanto ao sigilo, ou seja, as informações classificadas como sigilosas não deverão ser compartilhadas entre todos no processo de gerenciamento de riscos.



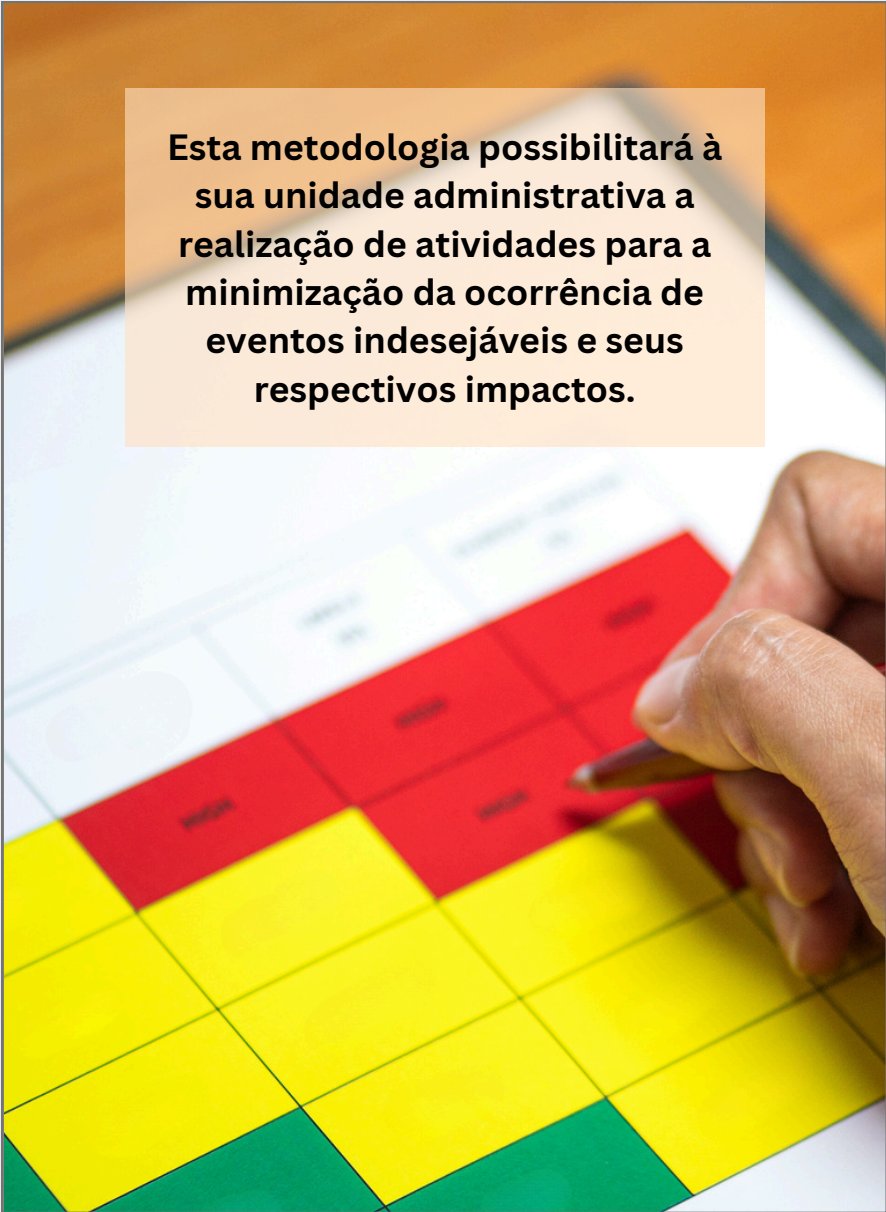
Conclusão



Este guia apresentou um conjunto de 5 passos para a execução do processo de gerenciamento de riscos nas várias unidades administrativas do Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome, começando pela seleção e mapeamento do processo e finalizando com o tratamento dos riscos identificados.

Esta metodologia possibilitará à sua unidade administrativa a realização de atividades para a minimização da ocorrência de eventos indesejáveis e seus respectivos impactos, proporcionando melhores condições para que sejam alcançados os objetivos organizacionais, sejam eles relacionados às políticas públicas do Ministério, ou às atividades gerenciais e de suporte do órgão, agregando maior valor às entregas para a sociedade.

Destaca-se, novamente, que a Gestão de Riscos pode ser aplicada em diferentes contextos, dependendo do tipo de objeto para o qual se pretende gerenciar os riscos, como projetos, processos, planejamento estratégico, políticas públicas, programas etc. A metodologia proposta nesse guia é voltada ao gerenciamento de riscos em processos, mas pode ser aplicada a outros tipos de objeto, alterando-se apenas as etapas 1 e 2, dependendo da fonte a partir da qual serão identificados os riscos. As etapas de 3 a 5 e as etapas contínuas permanecem inalteradas.



Esta metodologia possibilitará à sua unidade administrativa a realização de atividades para a minimização da ocorrência de eventos indesejáveis e seus respectivos impactos.

Governança pública: conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão com vistas a direcionar a sua atuação para a geração de valor público e a prestação de serviços de interesse da sociedade;

Valor público: produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos;

Objetivos estratégicos: fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance da sua visão de futuro;

Gestão de riscos: conjunto de princípios, estruturas, processos e atividades coordenados para dirigir e controlar uma organização no que se refere aos riscos;

Gerenciamento de risco: processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações de risco e fornecer segurança razoável no alcance dos objetivos organizacionais;

Processo: conjunto de ações e atividades inter-relacionadas que são executadas para alcançar produto, resultado ou serviço predefinido;

Dono do processo: responsável em última instância pela execução de processos de negócios e pela compreensão do inter-relacionamento entre os diversos processos de acordo com as expectativas de desempenho definidas para entrega de valor para o cliente;

Gerente do processo: pessoa que acompanha e monitora a execução no dia a dia de processos de negócios, resolvem conflitos e reportam a situação a donos de processo;

Analista do processo: responsável pela modelagem do estado atual e futuro de processos;

Risco: possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos. O risco é medido em termos de impacto e de probabilidade;

Incerteza: incapacidade de saber com antecedência a real probabilidade ou impacto de eventos futuros;

Impacto: efeito resultante da ocorrência do evento;

Probabilidade: possibilidade de ocorrência de um evento;

Gestor de risco (proprietário do risco): pessoa ou entidade com a responsabilidade e a autoridade para gerenciar o risco;

Apetite a risco: nível de risco que a organização está disposta a aceitar;

Nível de risco: magnitude de um risco, expressa em termos da combinação de suas consequências e probabilidades de ocorrência;

Resposta a risco: qualquer ação adotada para lidar com risco, podendo consistir em:

- a) aceitar o risco por uma escolha consciente;
- b) transferir ou compartilhar o risco com outra parte;
- c) evitar o risco pela decisão de não iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem ao risco; ou
- d) mitigar ou reduzir o risco diminuindo sua probabilidade de ocorrência ou minimizando suas consequências.

Controles internos da gestão: conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que os objetivos organizacionais serão alcançados.

Cadeia de valor: estrutura que representa os macroprocessos que uma organização executa para criar valor para seus clientes.



Perguntas para identificação de riscos



Exemplos de perguntas para a identificação de riscos em cada uma das tipologias definidas na Política de Gestão de Riscos do Ministério:

Riscos Estratégicos



- Há possibilidade de ocorrência de eventos relacionados ao processo que afetem diretamente o alcance de objetivos estratégicos do Ministério?
- Há eventos que possam levar ao descumprimento do Planejamento Estratégico do Ministério?
- Há eventos que possam levar a uma alteração dos atores envolvidos no processo?
- Há possibilidade de alteração dos interesses dos atores envolvidos no processo?
- Há possibilidade de perda de apoio político?
- Há eventos que possam levar a uma duplicação de ações ou tarefas por outros atores ou políticas?
- Há possibilidade de que ocorram ações contraditórias a outra política, que possam afetar de forma relevante o resultado desta?



Riscos de imagem e reputação do órgão

- Há possibilidade de ocorrência de eventos relacionados ao processo que possam afetar a imagem do Ministério?

Riscos Operacionais



- Há eventos que levem a falhas de comunicação interna que possam prejudicar o alcance dos objetivos?
- Há eventos que podem levar a falhas no fluxo de atividades?
- Há possibilidade de o mapa do processo ficar desatualizado ao longo do tempo?
- Que eventos podem levar a falha ou falta de segurança no ambiente de trabalho?
- Há eventos que possam ocasionar alta rotatividade de pessoal?
- Há possibilidade de que existam pessoas sem qualificação necessária para a execução das atividades do processo?
- Que eventos podem levar uma quantidade insuficiente de pessoas para a execução do processo?
- Há eventos que podem levar a uma insatisfação do servidor na execução de suas atividades?
- Há possibilidade de existirem recursos tecnológicos insuficientes ou inadequados para a execução das atividades do processo?



Perguntas para identificação de riscos



Riscos Legais



- Há possibilidade de alteração das normas internas e externas vigentes?
- Que eventos podem levar à inobservância da legislação referente ao processo?
- Há eventos que possam levar ao descumprimento do regimento interno do órgão ou demais normas internas?
- Há eventos que possam levar a uma responsabilização por parte dos órgãos de controle?

Riscos sociais



- Que eventos externos (desastres naturais, ambiente regulatório, cenário socioeconômico, fatores culturais) podem afetar o alcance de um ou mais objetivos do processo?
- Há eventos que possam prejudicar os mecanismos de participação social resultando em entraves à condução das ações, de seu monitoramento, controle e resultados?
- Há eventos que podem levar a uma falta de sinergia entre os instrumentos governamentais e os atores que se relacionam?
- Há possibilidade de que a política não gere os resultados esperados perante o seu público-alvo?

Riscos Financeiros/Orçamentários



- Há eventos que possam acarretar a insuficiência de recursos (orçamentário, financeiro) que possam afetar o alcance de um ou mais objetivos do processo?

Riscos para a Integridade



- Que eventos podem levar a um desvio ético ou de conduta?
- Que eventos podem ocasionar um conflito de interesse?
- Há eventos que possam ocasionar nepotismo?
- Que eventos podem gerar corrupção, fraude ou desvio irregular de verbas públicas?

INDICAÇÃO DE CURSOS SOBRE GESTÃO DE RISCOS

- [Introdução à Gestão de Riscos - Enap/EVG](#)
- [Gestão de Riscos em Processos de Trabalho \(segundo o Coso\) Enap/EVG](#)

INDICAÇÕES DE MATERIAIS DE REFERÊNCIA

- Apostila Enap “[Implementando a Gestão de riscos no setor público](#)”
- [Referencial básico de Gestão de Riscos – TCU](#)
- Guia Internal Control - Integrated Framework (COSO I), publicado em 1992 pelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO
- Enterprise Risk Management - Integrated Framework (conhecido como COSO-ERM ou COSO II)
- Norma técnica ABNT NBR ISO 31000:2009 Risk Management - Principles and Guidelines, criada pela International Organization for Standardization
- [Política de Gestão de Riscos do Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome – Portaria MDS nº 934/2023](#)





**COMITÊ INTERNO DE GOVERNANÇA DO MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO E
ASSISTÊNCIA SOCIAL, FAMÍLIA E COMBATE À FOME
GABINETE DO MINISTRO**

RESOLUÇÃO CIGMDS/MDS Nº 1, DE 22 DE JULHO DE 2024

Aprova
a
Metodologia
de
Gestão
de
Riscos
do
Ministério
do
Desenvolvimento
e
Assistência
Social,
Família
e
Combate
à
Fome.



Documento assinado eletronicamente por José Wellington Barroso de Araújo Dias, Ministro de Estado do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome, em 07/08/2024, às 15:07, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020 da Presidência da República. .



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <https://sei.cidadania.gov.br/sei-autenticacao>, informando o código verificador 15818467 e o código CRC 3D2630F7.

O COMITÊ INTERNO DE GOVERNANÇA DO MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO E ASSISTÊNCIA SOCIAL, FAMÍLIA E COMBATE À FOME, em sua 2ª Reunião Ordinária, realizada no dia 22 de julho de 2024, no uso da competência que lhe conferem os incisos I, V, VII, VIII e XVII do artigo 9º do Anexo à Portaria MDS nº 903, de 21 de julho de 2023,

RESOLVE:

Art. 1º Aprovar a Metodologia de Gestão de Riscos do Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome, na forma do Guia Metodológico de Gestão de Riscos do Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome anexo a esta Resolução.

Art. 2º Esta Resolução entra em vigor 7 (sete) dias após a sua publicação.

JOSÉ WELLINGTON BARROSO DE ARAÚJO DIAS

Presidente do Comitê Interno de Governança do Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome

ANEXO

