



MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA
Comitê Estratégico de Governança

MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS DOS PROCESSOS DE TRABALHO

*(Portaria MInfra nº 55/2021,
art. 35, anexo II)*

Resolução CEG nº 02, de 28 de maio de 2021



MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA

Comitê Estratégico de Governança

MEMBROS DO COMITÊ ESTRATÉGICO DE GOVERNANÇA (Portaria 55/2021, Art. 3º)

Tarcísio Gomes de Freitas - Ministro de Estado da Infraestrutura

Marcelo Sampaio Cunha Filho - Secretário Executivo

Roney Saggioro Glanzmann - Secretário Nacional de Aviação Civil - SAC

Diogo Piloni e Silva - Secretário Nacional de Portos e Transportes Aquaviários - SNPTA

Marcello Costa de Oliveira - Secretário Nacional de Transportes Terrestres - SNTT

Natália Marcassa de Souza - Secretária de Fomento, Planejamento e Parcerias - SFPP

Nerylson Lima da Silva - Subsecretário de Planejamento, Orçamento e Administração - SPOA

Fernanda Costa de Oliveira - Subsecretária de Conformidade e Integridade - SCI

Fernando Coelho - Subsecretário de Gestão Estratégica, Tecnologia e Inovação - SGETI

Larissa Carolina Amorim dos Santos - Subsecretária de Sustentabilidade - SUST

Elaboração:

Assessoria Especial de Controle Interno - AECI

Wagner Alessander Ferreira

Antonio Afonso da Silva

Fernando Silva de Andrade

Colaboração:

Dacy Bastos Ribeiro da Costa Claudino

MANUAL DE GESTÃO

DE RISCOS DOS PROCESSOS DE TRABALHO

APRESENTAÇÃO

O objetivo deste manual é apresentar a metodologia de gestão de riscos a ser utilizada pelos gestores nos diversos processos de trabalho do Ministério da Infraestrutura – MInfra, que foi desenvolvida no contexto do modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations). Todavia, para fins didáticos, o manual contém conceitos e definições decorrentes de enunciados do Tribunal de Contas da União - TCU e dos normativos conjuntos da Controladoria-Geral da União - CGU e do extinto Ministério do Planejamento - MP, atual Ministério da Economia - ME.

A gestão de riscos constitui um meio de demonstrar à sociedade que o MInfra está apto a dar respostas tempestivas e necessárias aos riscos que podem afetar sua estratégia e seus objetivos, preservando o valor público, melhorando as chances de sucesso das políticas públicas, garantindo o cumprimento das leis e regulamentos, evitando danos à reputação e contribuindo para a mitigação de possíveis riscos de corrupção e de desvios éticos.

A metodologia tem por finalidade orientar a identificação, a avaliação e a adoção de respostas tempestivas aos eventos de risco identificados nos processos de trabalho das unidades organizacionais do Ministério, que tenham potencial de causar disruptão nas operações, melhorando as chances de atingir os objetivos propostos, bem como, instruir sobre os monitoramentos necessários e sobre os mecanismos de comunicação e reporte interno e externo.

Neste manual estão descritas as premissas que embasaram a sua elaboração e os procedimentos que serão empregados na aplicação da metodologia. Também são apresentados os conceitos utilizados, os papéis e as responsabilidades dos atores envolvidos, a taxonomia dos eventos de risco (concepção, nomeação e classificação) e a lista de controles básicos. Além disso, o manual fornece diretrizes básicas sobre boas práticas, com o objetivo de despertar os gestores para a importância da gestão de riscos na organização.

Assim, este manual é um ponto de partida de um tema que não se esgota – ao contrário, o seu aprofundamento pode e deve ser promovido, especialmente em decorrência de publicações especializadas, num processo de contínuo aprendizado.

1. INTRODUÇÃO

É sabido que todas as organizações enfrentam incertezas em função de sua missão e das estratégias propostas, as quais podem possibilitar a materialização de eventos de risco, prejudicando o alcance dos objetivos - e isso não é diferente no Ministério do Infraestrutura. De fato, existe o desafio de se determinar o nível de incerteza ao qual o MInfra está preparado para aceitar, na medida em que se empenha em ampliar e aperfeiçoar os serviços a ser disponibilizados à sociedade, considerando a melhor alocação possível dos recursos públicos, cada vez mais escassos.

A integração das práticas de gestão de riscos melhora o fluxo de informações para a tomada de decisão, seja em nível estratégico, tático ou operacional – seja na definição de objetivos ou nas operações cotidianas. Isso ajuda a melhorar o desempenho institucional, ao conectar estreitamente a estratégia e os objetivos propostos face aos riscos identificados.

Este manual tem por finalidade apresentar a sistemática para a gestão de riscos dos processos de trabalho, inclusive os riscos para a integridade, no âmbito do MInfra, em consonância com a política de governança da Pasta, trazendo conceitos, definição de metodologia, formas, modelos, técnicas, sistemas e outros.

A governança e a cultura institucional formam a base para a boa gestão de riscos. A governança define o tom, reforça a importância e estabelece responsabilidades pela gestão de riscos. A cultura, por sua vez, refere-se aos valores éticos e aos comportamentos desejados. O desenvolvimento de um ambiente ético, com definição de papéis e responsabilidades, associado ao processo de gestão de riscos, é fundamental para se ter avaliação adequada, direcionamento correto e monitoramento eficaz da gestão, com vistas à condução eficiente da política pública.

2. NORMAS E REGULAMENTOS RELACIONADOS

No âmbito da Administração Pública Federal (APF), identifica-se um conjunto de normas, leis e diretrizes que tratam da gestão de riscos e controles internos. Do marco regulatório relacionado a essa temática destacam-se, a seguir, os principais elementos normativos que serviram de referência para a construção deste manual.

- Código de Ética, aprovado pela Portaria nº 69/2016, do então Ministério dos Transportes: as normas estabelecidas nesse código têm por finalidade regular, de forma detalhada e de acordo com as especificidades das atividades desenvolvidas, o comportamento profissional de servidores e de todos os que

MANUAL DE GESTÃO

DE RISCOS DOS PROCESSOS DE TRABALHO

prestam serviços de forma contínua nos órgãos internos do Ministério.

- Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 1/2016: dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal, e determina aos órgãos e entidades que adotem medidas para a sistematização de práticas relacionadas àqueles temas.
- Portarias CGU nº 1.089/2018 e nº 57/2019: estabelecem orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade.
- Decreto nº 9.203/2017, atualizado pelo Decreto nº 9.901/2019: dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e estabelece, em seu art. 4º inciso VI, como uma das diretrizes da governança pública, o seguinte: “implementar controles internos fundamentados na gestão de riscos, que privilegiará ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores”.
- Portaria MInfra nº 542/2019: institui o planejamento estratégico do Ministério da Infraestrutura para o período de 2019 a 2022.
- Portaria MInfra nº 55/2021: dispõe sobre a política de governança do Ministério da Infraestrutura, a qual revogou a Portaria nº 353/2017 (política de riscos do extinto MTPA). Esta Portaria nº 353 constituiu-se no marco inicial da gestão de riscos neste Ministério, ao estabelecer princípios, diretrizes e responsabilidades mínimas a serem observados para a gestão de riscos, relativamente aos planos estratégicos, aos programas e aos processos.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Apesar de existir diversas metodologias e estruturas de gestão de riscos mundialmente reconhecidas, tais como a ISO 31000, o The Orange Book Management of Risk, dentre outras, este manual foi baseado na estrutura proposta pelo COSO, com algumas adaptações para a área pública federal, considerando previsão contida na Portaria MInfra nº 55/2021, que dispõe sobre a política de governança do Ministério da Infraestrutura.

3.1. COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

Em 2017 ocorreu a revisão do COSO ERM: Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance (COSO, 2017), que estabelece que a gestão de riscos corporativos “não é uma função ou departamento, mas sim a cultura, os recursos e as práticas que as organizações integram com a estratégia definida e executada, com o objetivo de gerenciar os riscos na criação, preservação e valorização” (tradução livre).

A primeira parte da metodologia oferece uma perspectiva dos conceitos atuais e em desenvolvimento e as aplicações da gestão de riscos corporativos. A segunda parte apresenta vinte princípios organizados em cinco componentes inter-relacionados: Governança e Cultura; Estratégia e Definição de Objetivos; Desempenho; Revisão; Informação, Comunicação e Reporte.

Aderir a esses princípios pode conferir à organização razoável expectativa de que ela entende e se esforça para gerenciar os riscos associados à sua estratégia e aos seus objetivos de negócio.

Figura 3: Componentes da Gestão de Riscos - COSO 2017



Fonte: COSO Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance (COSO, 2017 – tradução livre).

a) Governança e Cultura (fornecendo a base para os demais componentes)

formam, em conjunto, a base para todos os outros componentes da gestão de riscos corporativos. A governança determina o “tom” da organização, reforçando a importância da gestão de riscos corporativos e estabelecendo as responsabilidades de supervisão sobre ele. A cultura é refletida na tomada de decisão.

MANUAL DE GESTÃO

DE RISCOS DOS PROCESSOS DE TRABALHO

PRINCÍPIOS RELACIONADOS À GOVERNANÇA E À CULTURA:

1. **Exercer a supervisão de riscos pelo Conselho** - O conselho de administração (ou órgão superior responsável pela governança) supervisiona a estratégia e executa responsabilidades de governança para apoiar a gestão na consecução da estratégia e dos objetivos de negócios.
2. **Estabelecer estruturas operacionais** - A organização estabelece estruturas operacionais na busca de objetivos estratégicos e de negócios.
3. **Definir a cultura desejada** - A organização define os comportamentos desejados que caracterizam a cultura desejada pela organização.
4. **Demonstrar comprometimento aos valores fundamentais** - A organização demonstra compromisso com os valores fundamentais da organização.
5. **Atrair, Desenvolver e Reter Pessoas Capacitadas** - A organização está empenhada em construir capital humano em alinhamento com a estratégia e com os objetivos de negócios.

b) Estratégia e Definição de Objetivos

A gestão de riscos corporativos está integrada ao plano estratégico da organização por meio do processo de definição da estratégia e dos objetivos de negócio. Com o entendimento do contexto de negócio, a organização pode ter discernimento dos fatores internos e externos e seus efeitos sobre o risco. Uma organização determina seu apetite a riscos em conjunto com a definição da estratégia. Os objetivos de negócio permitem que a estratégia seja posta em prática e dão forma às operações e às prioridades do cotidiano da organização.

PRINCÍPIOS RELACIONADOS À ESTRATÉGIA E ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS:

6. **Analizar o contexto dos negócios** - A organização considera os potenciais efeitos do contexto dos negócios no perfil de riscos.
7. **Definir o apetite a riscos** - A organização define o apetite a riscos no contexto de criação, preservação e realização de valor.
8. **Avaliar estratégias alternativas** - A organização avalia estratégias alternativas e potencial impacto sobre o perfil de riscos.
9. **Formular objetivos de negócio** - A organização considera o risco ao estabelecer os objetivos de negócio em vários níveis que alinham e apoiam a estratégia.

c) Desempenho (Performance)

Uma organização identifica e avalia os riscos que podem afetar a realização da estratégia e seus objetivos de negócio. Como parte dessa busca, ela prioriza os riscos de acordo com a severidade e considerando o apetite a riscos definido. A organização, então, seleciona as respostas aos riscos e monitora a performance da mudança. Dessa maneira, ela desenvolve visão de portfólio do nível de risco que assumiu na busca dos objetivos de negócio.

PRINCÍPIOS RELACIONADOS AO DESEMPENHO (PERFORMANCE):

10. **Identificar riscos** - A organização identifica os riscos que afetam o desempenho da estratégia e dos objetivos de negócio.
11. **Avaliar a severidade dos riscos** - A organização avalia a gravidade do risco.
12. **Priorizar riscos** - A organização prioriza os riscos como base para a seleção das respostas aos riscos.
13. **Implementar respostas aos riscos** - A organização identifica e seleciona respostas aos riscos.
14. **Desenvolver visão de portfólio** - A organização desenvolve e avalia uma visão de portfólio de risco.

d) Revisão (Monitoramento)

Ao analisar as competências e as práticas da gestão de riscos corporativos, bem como a performance da organização com relação às suas metas, a organização pode considerar o quanto as competências e as práticas da gestão de riscos corporativos aumentaram o valor ao longo do tempo e o quanto continuarão a direcionar o valor diante das principais mudanças.

PRINCÍPIOS RELACIONADOS A REVISÃO (MONITORAMENTO):

15. **Avaliar mudanças relevantes** - A organização identifica e avalia mudanças que podem afetar substancialmente a estratégia e os objetivos de negócio.
16. **Revisar riscos e desempenhos** - A organização revê seu desempenho e considera os riscos.
17. **Perseguir melhorias na gestão de riscos** - A organização busca a melhoria da gestão de riscos corporativos.

MANUAL DE GESTÃO

DE RISCOS DOS PROCESSOS DE TRABALHO

e) Informação, Comunicação e Reporte

A comunicação é o processo contínuo e iterativo de obtenção de informações e de compartilhamento dessas informações por toda a organização. A administração usa as informações relevantes de fontes tanto internas quanto externas para apoiar a gestão de riscos corporativos. A organização potencializa os sistemas de informações para capturar, processar e gerenciar dados e informações. Usando as informações que se aplicam a todos os componentes, a organização efetua divulgações sobre riscos, cultura e performance.

PRINCÍPIOS RELACIONADOS À INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E REPORTE:

18. Alavancar informações e tecnologia - A organização aproveita seus sistemas de tecnologia da informação para apoiar a gestão de riscos corporativos.
19. Comunicar informações sobre riscos - A organização usa canais de comunicação para suportar a gestão de riscos corporativos.
20. Reportar sobre riscos, cultura e desempenho - A organização informa sobre risco, cultura e desempenho em vários níveis.

4. ESCOPO DE APLICAÇÃO E ABRANGÊNCIA

O escopo de aplicação deste manual decorre basicamente dos seguintes normativos:

- Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016, que se tornou o marco regulatório, no setor público, que orienta os órgãos e entidade públicas à estruturação de mecanismos de controles internos, gestão de riscos e governança;
- Decreto de Governança nº 9203/2017, que estabelece como uma das diretrizes da governança pública em seu art. 4º inciso VI: “implementar controles internos fundamentados na gestão de risco, que privilegiará ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores”; e determina em seu art. 17 que as instituições públicas deverão: “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”; e
- Política de Governança do MInfra, disposta pela Portaria nº 55, de 25 de março de 2021, que define princípios e responsabilidades para a gestão de riscos, as

instâncias de governança do Ministério e os respectivos comitês de apoio.

A abrangência, por sua vez, abarca os processos de trabalho de todos os órgãos específicos singulares do Ministério, independentemente do nível de maturidade em gestão de riscos em que se encontram.

5. MODELO DE GESTÃO DE RISCOS

O modelo de gestão de riscos, inclusive os de integridade, no âmbito deste Ministério deve ser entendido como um mecanismo de governança (Decreto nº 9203/2017, art. 5, III) com o intuito de contribuir para o alinhamento dos objetivos propostos para cada processo relevante ao planejamento estratégico do MInfra, subsidiando e dando transparência à tomada de decisão, contribuindo para o aprimoramento dos processos de trabalho e mitigando a ocorrência de desvios, por meio de uma gestão de riscos eficaz.

Cabe destacar alguns instrumentos que viabilizam a implementação da gestão de riscos no âmbito deste Ministério:

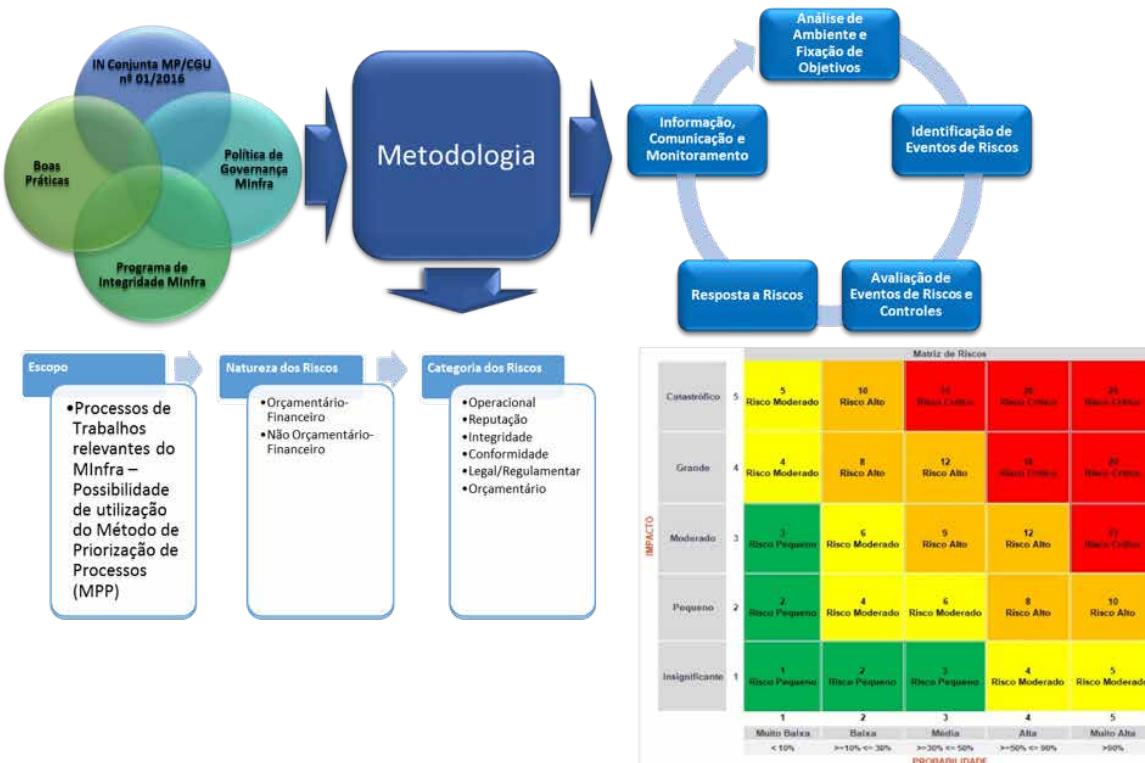
- Política de governança
 - Estrutura para a Gestão de Riscos
 - Declaração de Apetite a Riscos
- Programa de integridade
- Solução tecnológica - Ágatha

MANUAL DE GESTÃO

DE RISCOS DOS PROCESSOS DE TRABALHO

Figura 4: Modelo de gestão de riscos, inclusive os de integridade

Síntese da Metodologia de Gestão de Riscos a ser aplicada no âmbito do MINFRA



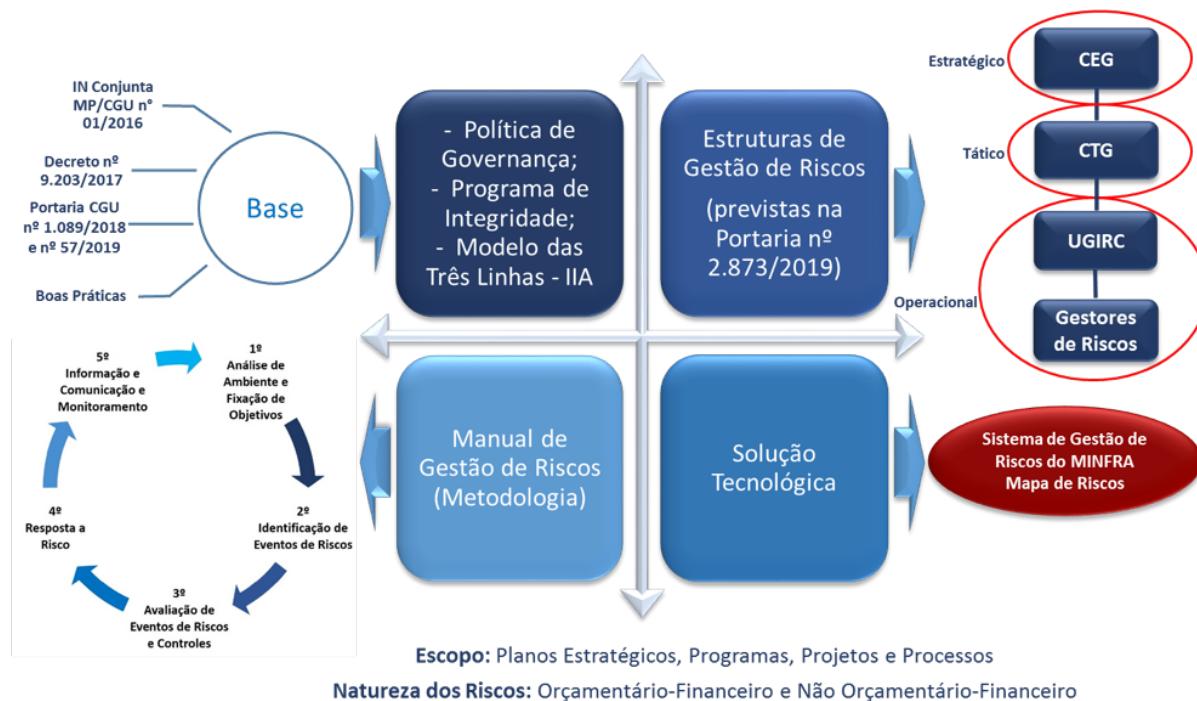
Fonte: Brasil (2017) - adaptado

5.1. POLÍTICA DE GOVERNANÇA – CONTEXTO DA GESTÃO DE RISCOS

A política de governança do Ministério da Infraestrutura foi implementada pela Portaria nº 55, de 25 de março de 2021, conforme consta do seu Anexo II. A gestão de riscos do MInfra, por sua vez, consta do capítulo III desse mesmo anexo, no qual estão estabelecidos os princípios e as diretrizes a serem observados, bem como a metodologia a ser seguida e o ferramental a ser utilizado.

Figura 5: Diagrama esquemático da Gestão de Riscos do MInfra

Gestão de Riscos alinhada ao Planejamento Estratégico do MINFRA e apoiado pela Alta Administração



Fonte: Brasil (2017) – adaptado à Política de Governança do MInfra

5.1.1. ESTRUTURA PARA A GESTÃO DE RISCOS

A estrutura de gestão de riscos, instituída pela Portaria nº 55/2021, tem a finalidade de assessorar o Ministro de Estado na definição e implementação de diretrizes, políticas, normas e procedimentos para a adequada e tempestiva gestão dos riscos, inclusive os de integridade.

Assim, integram a estrutura de gestão de riscos do MInfra:

- Comitê Estratégico de Governança (CEG) – composto pelo Ministro de Estado da Infraestrutura, que o preside, pelo Secretário-Executivo, pelos titulares das subsecretarias vinculadas à Secretaria-Executiva e pelos titulares das demais secretarias.
- Comitê Técnico de Governança (CTG) - composto por nove membros, sendo um representante de cada uma das seguintes unidades: Secretaria Exe-

MANUAL DE GESTÃO

DE RISCOS DOS PROCESSOS DE TRABALHO

cutiva; Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração - SPOA; Subsecretaria de Conformidade e Integridade - SCI; Subsecretaria de Gestão Estratégica e Inovação - SGETI; Subsecretaria de Sustentabilidade - SUST; Secretaria Nacional de Aviação Civil - SAC; Secretaria Nacional de Portos e Transportes Aquaviários - SNPTA; Secretaria Nacional de Transportes Terrestres - SNTT; e Secretaria de Fomento, Planejamento e Parcerias – SFPP;

- Unidades de Gestão, Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão (UGIRC) - compostas, em cada Secretaria e Subsecretaria, pelo titular da Unidade e por servidores por ele designados, com conhecimento nos temas afetos à gestão, integridade, riscos e controles internos.
- Gestores de Processos de Trabalho - correspondem a todo e qualquer responsável pela execução de determinado processo de trabalho, inclusive sobre a gestão de riscos.

Para operacionalizar o processo de gestão de riscos no MInfra, a Assessoria Especial de Controle Interno - AECl exerce o papel de Escritório de Gestão de Riscos (EGR).

O Escritório de Gestão de Riscos tem como função precípua apoiar e suportar os diversos níveis hierárquicos do Ministério, com o objetivo de integrar as atividades de gestão de riscos dos processos de trabalho das unidades organizacionais.

A atividade de gerenciar riscos não é atribuição de uma ou outra área do MInfra, ou apenas algo que possa ser “acrescentado” - ela deve fazer parte da cultura organizacional, devendo ser aplicada a todo o Ministério e de forma integrada. A integração da gestão de riscos às atividades e aos processos de trabalho resulta em melhores informações, que sustentam a boa tomada de decisão aperfeiçoada e conduzem à melhor performance da política pública.

5.1.1.1. MODELO DAS TRÊS LINHAS DO IIA

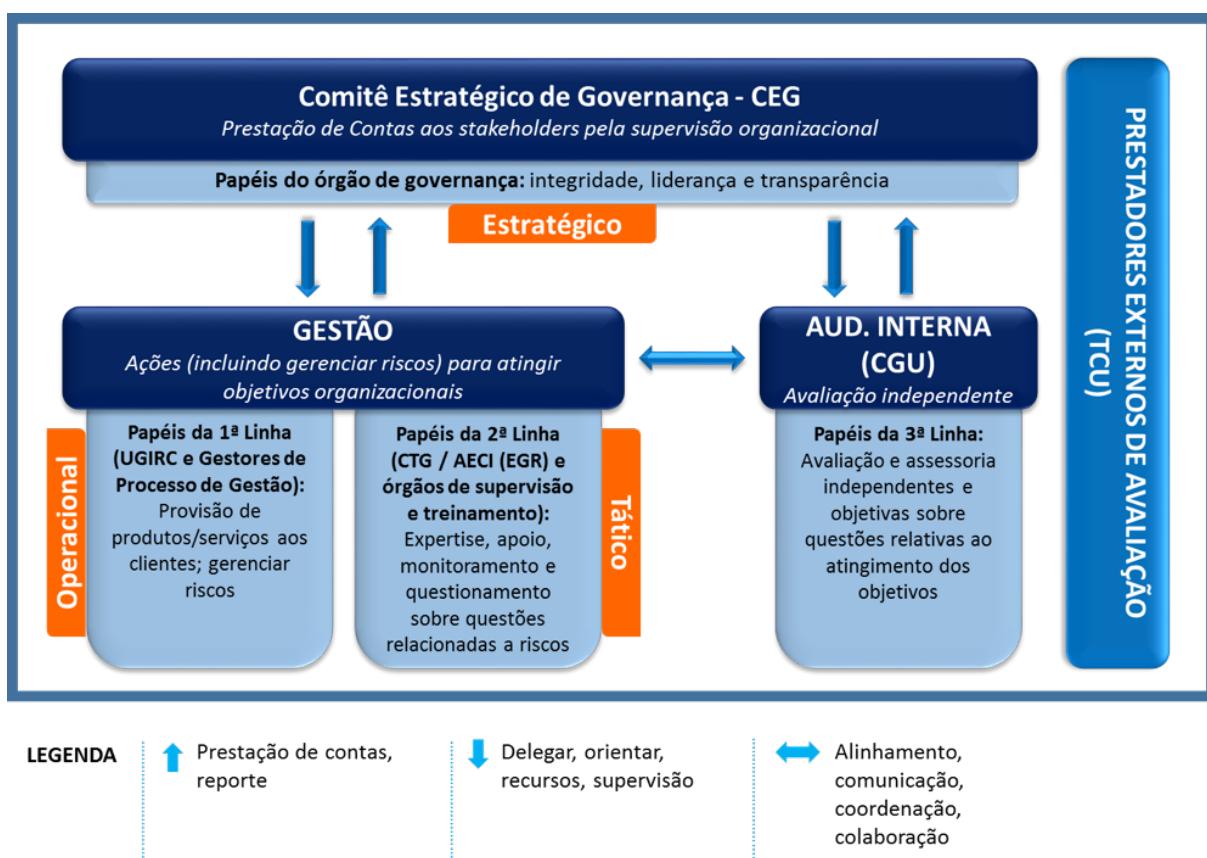
O Modelo das Três Linhas de Defesa surgiu para atender diversas questões relacionadas à governança, à gestão de riscos e ao controle, definindo responsabilidades entre os diversos órgãos de controle interno e possibilitando a interação desses órgãos para melhor gestão dos riscos em uma organização.

Atualmente denominado apenas de “Modelo das Três Linhas” ele ajuda as organizações a identificar estruturas e processos que melhor auxiliam no atingimento dos objetivos, propiciam governança forte e boa gestão de riscos. O modelo é aplicá-

vel a todas as organizações e é otimizado por:

- Adotar abordagem baseada em princípios e adaptar o modelo para atender aos objetivos e às circunstâncias organizacionais.
- Focar na contribuição que a gestão de riscos oferece para atingir objetivos e criar valor, bem como nas questões de “defesa” e proteção de valor.
- Compreender claramente os papéis e responsabilidades representados pelo modelo das três linhas e os relacionamentos entre elas.
- Implantar medidas para garantir que as atividades e os objetivos estejam alinhados com os interesses priorizados pelos stakeholders.

Figura 6: Estrutura de Gestão de Riscos (Modelo das Três Linhas)



Fonte: IIA - adaptado à Política de Governança do MInfra

MANUAL DE GESTÃO

DE RISCOS DOS PROCESSOS DE TRABALHO

Ressalta-se que, com a aprovação da Política de Governança pelo CEG/MInfra, objeto da Portaria nº 55/2021, essas “linhas” ficaram assim representadas:

Na primeira linha estão as funções que gerenciam os riscos e têm a propriedade sobre eles. Assim, a responsabilidade pela gestão dos riscos segue fazendo parte dos papéis de primeira linha e dentro do escopo da gestão. Essa linha é responsável por implementar ações corretivas para resolver deficiências em processos de trabalho e controles. No âmbito do MInfra, estas funções são de responsabilidade do nível operacional, representado pelas UGIRC e pelos Gestores de Processos de Trabalho.

Papéis da primeira linha:

- Liderar e dirigir ações (incluindo gestão de riscos) e aplicação de recursos para atingir os objetivos da organização;
- Manter diálogo contínuo com o órgão de governança e reportar resultados planejados, reais e esperados, vinculados aos objetivos da organização;
- Estabelecer e manter estruturas e processos de trabalho apropriados para a gestão das operações e dos riscos (incluindo controles internos);
- Garantir a conformidade com relação aos aspectos legais, regulatórios e éticos.

Na segunda linha estão as funções que supervisionam os riscos, representados pelo EGR, papel exercido pela AECL, e pelos demais órgãos de supervisão e apoio, sendo responsáveis por:

- Fornecer expertise complementar, apoio, monitoramento e questionamento quanto à gestão de riscos, incluindo:
 - Desenvolvimento, implantação e melhoria contínua das práticas de gestão de riscos (incluindo controles internos) nos níveis de processo, sistemas e em nível organizacional.
 - O atingimento dos objetivos da gestão de riscos, como: conformidade com as leis e regulamentos, comportamento ético aceitável e controles internos.
- Fornecer análises e reportes sobre adequação e eficácia da gestão de riscos.

Na terceira linha está a auditoria interna, que realiza avaliações objetivas e independentes da gestão e do órgão de governança, quanto à adequação e à eficácia da governança e da gestão de riscos (incluindo controles internos), para apoiar o atingimento dos objetivos organizacionais, bem como para promover e facilitar a melhoria

contínua dos processos de trabalho do órgão. No âmbito da Administração Pública Federal direta, esta função é exercida pela Controladoria-Geral da União – CGU.

5.1.2. DECLARAÇÃO DE APETITE A RISCOS

A primeira expressão do apetite a riscos de uma organização está na sua missão e visão externadas, pois estes dois elementos definem o seu objeto e onde ela quer chegar, bem como traduzem o esforço necessário para atingir os objetivos propostos.

A disseminação do apetite a riscos internamente é de extrema importância para que todos os gestores (tomadores de decisão) entendam os limites dentro dos quais eles devem operar.

O apetite a riscos está incorporado à maneira como as decisões são tomadas. Os órgãos de governança atentam para esse apetite, de forma contínua em todos os níveis e criam espaço para mudanças quando necessário. Dessa forma, a alta administração cria uma cultura que enfatiza a importância do apetite a riscos e mantém os responsáveis pela implementação da gestão de riscos dentro dos parâmetros determinados.

O apetite a riscos é estratégico e amplo e sua previsão consta da Política de Governança do MInfra.

5.2. PROGRAMA DE INTEGRIDADE

O Programa de Integridade do MInfra oferece as bases para que a gestão de riscos seja efetiva. Sua existência evidencia o comprometimento e apoio da alta administração com os valores éticos materializados por meio de ações como a aprovação de políticas e normas internas, formação de capital humano, observância de normas legais e regulamentares, além de criação de estrutura adequada de gestão e supervisão destinada à prevenção, detecção e remediação de atos lesivos à Administração Pública, com o objetivo de fomentar uma cultura de conformidade, integridade e *accountability*.

Cabe destacar alguns procedimentos essenciais que asseguram a integridade institucional: ações de incentivo à denúncia de irregularidades, aplicação efetiva do código de conduta ética, implementação de políticas e diretrizes com o objetivo de detectar e sanar casos de conflito de interesse e nepotismo, bem como desvios, fraudes e outros atos ilícitos, além da promoção para a observância à Lei de Acesso à Informação.

MANUAL DE GESTÃO

DE RISCOS DOS PROCESSOS DE TRABALHO

Na avaliação dos sistemas de integridade da Administração Pública Federal é analisada a implementação e a coerência de instrumentos, bem como os processos e as estruturas de salvaguarda da integridade, com base em quatro conjuntos de princípios desenvolvidos pela OCDE:

Princípios para a Gestão da Ética no Serviço Público (*Principles for Managing Ethics in the Public Service*);

Diretrizes sobre a Gestão de Conflitos de Interesses no Serviço Público (*Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Service*);

Princípios para o Fortalecimento dos Contratos e das Licitações Públicas (*Principles for Enhancing Integrity in Public Procurement*); e,

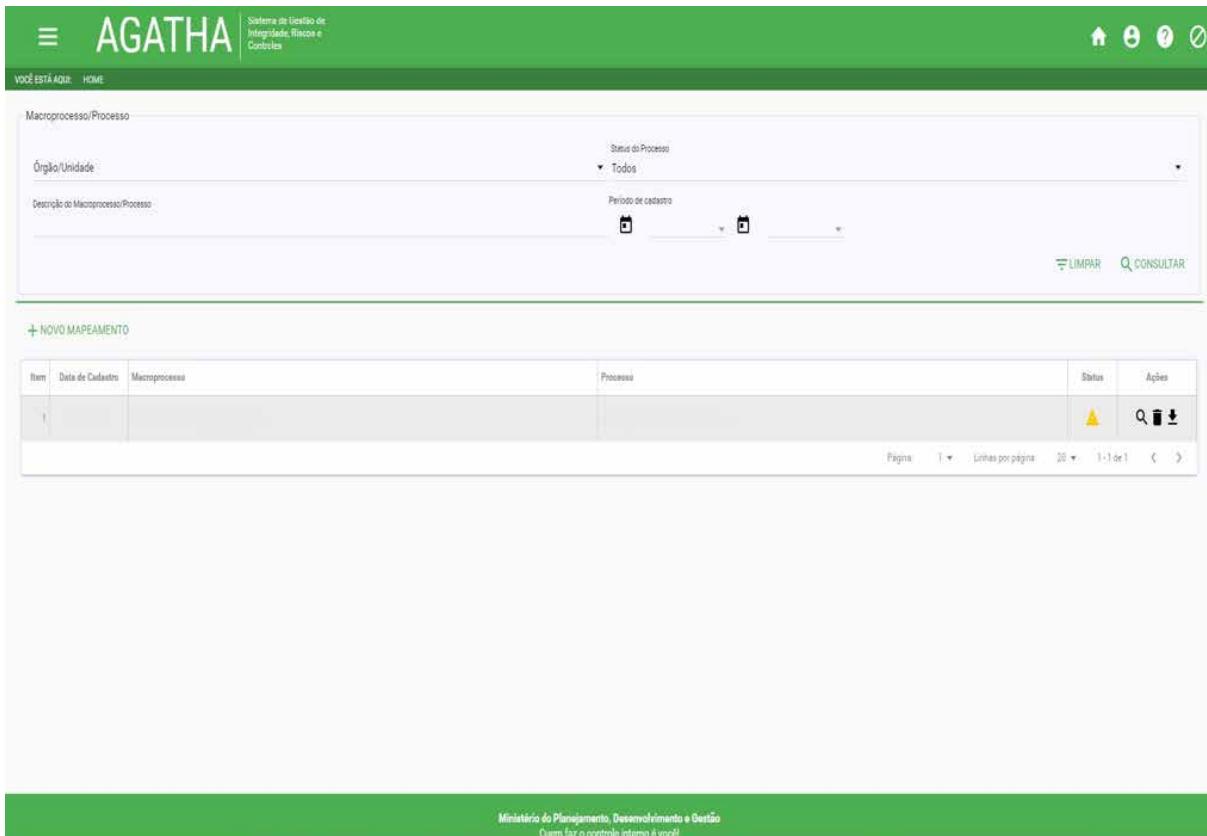
Princípios de Transparência e Integridade nos Processos de Intermediação de Interesses (*Principles for Transparency and Integrity in Lobbying*).

Destaca-se ainda que, em atendimento ao disposto no art. 4º das portarias CGU nº 1.089/2018 e nº 57/2019 a Assessoria Especial de Controle Interno (AECI) é a unidade de gestão da Integridade no âmbito deste Ministério. Assim, a AECl, em conjunto com o Comitê Técnico de Integridade (CTI), formula o Plano de Integridade anual, propondo ações corretivas e indutoras das boas práticas de gestão e transparência, com vistas à redução dos riscos de fraude e corrupção.

5.3. SOLUÇÃO TECNOLÓGICA

A solução tecnológica caracteriza-se como um instrumento de apoio à aplicação da metodologia de gestão de riscos, inclusive os de integridade. Tal solução foi elaborada pelo extinto Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e disponibilizada no portal de software público para ser utilizada como ferramenta para documentar eventuais riscos nos processos internos da administração pública, oferecendo mecanismos de controle e de tratamento das não conformidades, auxiliando o acompanhamento dos planos de melhoria da gestão e apoiando a tomada de decisão do gestor público.

Dessa forma, a mencionada solução tecnológica está disponibilizada em sistema informatizado chamado Ágatha, o qual possibilita garantir padronização e salvaguarda dos dados. Na figura a seguir é apresentada a tela inicial desse sistema.

Figura 7: Visão da Solução Tecnológica

The screenshot shows the AGATHA system interface. At the top, there's a green header bar with the title 'AGATHA' and a subtitle 'Sistema de Gestão de Integridade, Riscos e Controles'. Below the header, a navigation bar includes links for 'HOME', 'Macroprocesso/Processo', 'Novo Mapeamento', and 'Relatório'. The main content area has two sections: 'Macroprocesso/Processo' and 'Novo Mapeamento'. The 'Macroprocesso/Processo' section contains filters for 'Órgão/Unidade' (set to 'Todos'), 'Status do Processo' (set to 'Todos'), and 'Período de cadastro' (with date range fields). It also features 'LIMPAR' and 'CONSULTAR' buttons. The 'Novo Mapeamento' section displays a table with one row of data. The table columns are 'Item', 'Data de Cadastro', 'Macroprocesso', 'Processo', 'Status', and 'Ações'. The status column for the single row shows a yellow warning icon. The bottom of the page features a footer with the text 'Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão' and 'Cumpre faz e控制 é você!'.

Fonte: Sistema Ágatha

6. APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS

Primeiramente, é desejável que a cadeia de valor integrada e os processos de trabalho da unidade estejam mapeados. A referida cadeia de valor é a representação de modelo que permite a visão lógica dos processos organizacionais, enquanto os processos de trabalho representam detalhadamente as atividades, o processamento, as entradas e as saídas de cada processo. Ambos são importantes, mas não essenciais, para que a aplicação desta metodologia tenha efetividade.

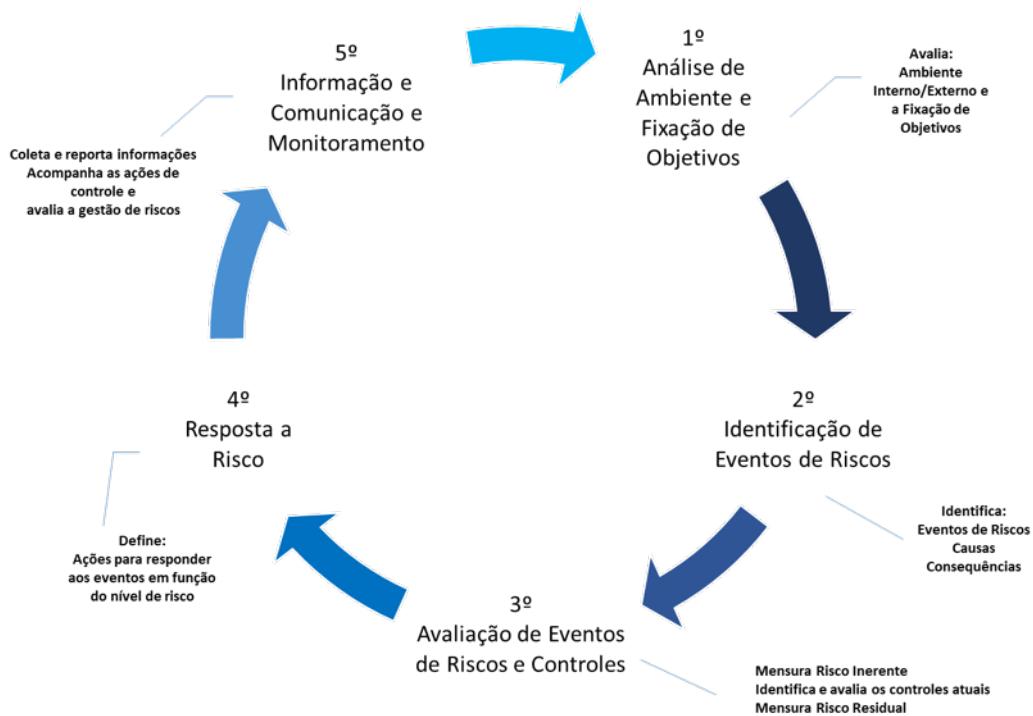
Diante da diversidade desses processos de trabalho o titular da unidade organizacional, deve identificar os mais relevantes. Feita a priorização dos processos de trabalho, a metodologia deve ser aplicada aos casos mais críticos.

MANUAL DE GESTÃO

DE RISCOS DOS PROCESSOS DE TRABALHO

A metodologia foi dividida em cinco etapas e pode ser vista sucintamente na Figura 8, sendo melhor explicitada no decorrer das sessões, de maneira a auxiliar a implementação de cada etapa no processo selecionado.

Figura 8: Etapas da Metodologia de Gestão de Riscos



Fonte: Brasil (2017)

6.1. ETAPAS DA GESTÃO RISCOS

6.1.1. ETAPA 1 - ANÁLISE DE AMBIENTE E FIXAÇÃO DE OBJETIVOS

Figura 9: 1^a Etapa da Metodologia de Gestão de Riscos



Fonte: Brasil (2020)

A análise do ambiente tem a finalidade de colher informações para apoiar a identificação de eventos de risco, bem como contribuir para a escolha de ações adequadas para aumentar as chances de alcance dos objetivos do macroprocesso/processo. O ambiente de controle está relacionado aos controles não operacionais, que estão vinculados aos valores das pessoas da organização e são igualmente importantes para gerar um ambiente de controle saudável.

Definidos pela alta administração, a estratégia e os objetivos operacionais devem ser divulgados a todos os gestores da organização, antes da identificação dos eventos de risco que possam influenciar o atingimento desses objetivos.

A gestão de riscos não é estática, ela está integrada ao desenvolvimento da estratégia, à formulação dos objetivos operacionais e à implementação desses objetivos por meio das tomadas de decisão cotidianas.

MANUAL DE GESTÃO

DE RISCOS DOS PROCESSOS DE TRABALHO

Para início da análise do ambiente deve-se considerar as informações a seguir:

a) Informações sobre o órgão/unidade:

a.1) Sobre o Ambiente Interno: inclui verificar aspectos de integridade, valores éticos, competência das pessoas, maneira pela qual a gestão delega autoridade e atribui responsabilidade, bem como a estrutura de governança organizacional, as políticas e práticas de recursos humanos, dentre outros. O ambiente interno é a base para todos os outros componentes, provendo disciplina e prontidão para a gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão.

a.2) Sobre a Fixação de Objetivos: inclui verificar, em todos os níveis da organização (departamentos, divisões, processos de trabalho e atividades) se os objetivos foram fixados e comunicados. A expli-cação de objetivos, alinhados à missão e à visão da organização, é necessária para permitir a identificação de eventos que potencialmente impeçam sua consecução.

As informações poderão ser obtidas por meio de pesquisas em regimento interno, planejamento estratégico, projetos, orçamento, relatórios gerenciais, relatórios dos órgãos de fiscalização e controle, dentre outras fontes de informação diretamente relacionadas ao órgão/unidade.

Para documentar as informações sobre o órgão/unidade, basta realizar o preenchimento dos campos diretamente no sistema Ágatha, conforme a figura a seguir.

Figura 10: Preenchimento das informações sobre o órgão/unidade

The screenshot shows the ÁGATHA System interface for risk management. The top navigation bar includes the logo 'ÁGATHA Sistema de Gestão de Riscos', a user menu, and icons for home, search, and notifications. Below the navigation, a breadcrumb trail indicates the current location: 'VOCÊ ESTÁ AQUI: HOME > ANÁLISE DE AMBIENTE E DE FIXAÇÃO DE OBJETIVOS'. The main content area has tabs for 'ANÁLISE DE AMBIENTE E DE FIXAÇÃO DE OBJETIVOS' (circled in red), 'IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS DE RISCO', 'AVALIAÇÃO DE RISCOS E CONTROLES', 'RESPOSTA A RISCO', and 'PLANO DE CONTROLE'. The 'ANÁLISE DE AMBIENTE E DE FIXAÇÃO DE OBJETIVOS' tab is active. It displays organizational information for 'Orgão' (Ministério da Infraestrutura) and 'Secretaria' (Assessoria Especial de Controle Interno). Below this, sections for 'Diretoria' and 'Coordenação' are shown. The form contains questions about internal environment existence and objective setting, each with 'Sim' and 'Não' radio button options.

Informações sobre o Ambiente Interno - existência de:	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não
Código de Ética / Normas de Conduta*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estrutura Organizacional*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política de Recursos Humanos (Compromisso com a competência e desenvolvimento)*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atribuição de Alçadas e Responsabilidades*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Normas Internas*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Informações sobre a Fixação de Objetivos - existência de:	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não
Missão*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visão*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Objetivos*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: sistema Ágatha

b) Informações sobre o macroprocesso/processo:

Deve-se registrar o objetivo geral do macroprocesso/processo, as leis e os regulamentos, bem como os sistemas utilizados na sua execução.

Para documentar as informações sobre o macroprocesso/processo, basta realizar o preenchimento dos campos diretamente no sistema Ágatha, conforme a figura a seguir.

MANUAL DE GESTÃO

DE RISCOS DOS PROCESSOS DE TRABALHO

Figura 11: Preenchimento das informações sobre o macroprocesso/processo

The screenshot shows a form for entering data about a macroprocess or process. At the top, there's a red circle around the title 'Informações sobre o Macroprocesso/Processo'. Below the title, there are two dropdown menus: 'Macroprocesso' and 'Processo'. Underneath these are several input fields: 'Objetivo do Macroprocesso/Processo', 'Leis e Regulamentos' (with a 'Sistemas' link), 'Gestor Responsável pelo processo', 'Responsável pela Análise' (with a green '+' button), 'Período da Análise' (with date pickers), and 'Anexos' (with a 'INCLUIR ANEXOS' button).

Fonte: sistema Ágatha

Quanto ao preenchimento das informações descritas nas alíneas “a” e “b” deste item 6.1.1 deverão ser observados os seguintes aspectos:

- 1) Como a gestão de riscos está integrada ao planejamento estratégico, às políticas e aos processos de trabalho, o que será a base para aplicação da metodologia. As informações referentes ao macroprocesso/objetivo do macroprocesso deverão ser coletadas da cadeia de valor.
- 2) No campo “Leis e Regulamentos” deverão ser listadas todas as leis, regulamentos e normas que afetam ou influenciam o macroprocesso/processo. Essas informações são importantes para verificar se há riscos de descumprimento de qualquer um desses normativos, bem como para auxiliar na adoção de ações de controle.
- 3) No campo “Sistemas” deverão ser listados os sistemas e outras ferramentas (ex: planilhas) que operacionalizam o processo. Essas informações são importantes para verificar se os controles são manuais ou eletrônicos.

ANÁLISE DE SWOT

No que se refere à identificação de forças e fraquezas da organização, bem como à análise e registro das possíveis influências do ambiente externo sobre o macroprocesso/processo (oportunidades e ameaças), sugere-se a utilização da ferramenta Análise de SWOT. Trata-se de uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente). As informações obtidas sobre os ambientes interno e externo, contribuem na identificação dos riscos e na escolha das respostas a esses riscos.

Figura 12: Análise de SWOT MInfra



Fonte: Brasil (2017)

Para documentar as informações sobre o macroprocesso/processo, basta realizar o preenchimento dos campos diretamente no sistema Ágatha, conforme figura a seguir.

MANUAL DE GESTÃO

DE RISCOS DOS PROCESSOS DE TRABALHO

Figura 13: Preenchimento das informações sobre o macroprocesso/processo

The screenshot shows a software interface for a SWOT analysis. At the top, a red circle highlights the title 'Análise SWOT'. Below it, the interface is divided into two main sections: 'Ambiente Interno' (Internal Environment) on the left and 'Ambiente Externo' (External Environment) on the right.

Ambiente Interno:

- Forças +**: A blue section with a '+' icon. It displays the message 'Nenhum ponto forte cadastrado.'
- Fraquezas +**: An orange section with a '+' icon. It displays the message 'Nenhum ponto fraco cadastrado.'

Ambiente Externo:

- Oportunidades +**: A green section with a '+' icon. It displays the message 'Nenhuma oportunidade cadastrada.'
- Ameaças +**: A red section with a '+' icon. It displays the message 'Nenhuma ameaça cadastrada.'

At the bottom right of the interface are two buttons: 'X CANCELAR.' and a green button with a checkmark labeled 'SALVAR'.

Fonte: sistema Ágatha

As informações coletadas, em conjunto com as informações do processo (normas, fluxograma das atividades, descrição das tarefas, responsáveis), são fundamentais para a realização das demais etapas da gestão de riscos, inclusive os riscos para a integridade.

6.1.2. ETAPA 2 - IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS DE RISCO

Figura 14: 2^a Etapa da Metodologia de Gestão de Riscos



Fonte: Brasil (2020)

Esta etapa tem por finalidade identificar e registrar tanto os eventos de risco que podem comprometer o alcance do objetivo do processo, como as causas e efeitos/consequências relacionados a cada um deles. Considere, neste momento para seu auxílio, o resultado da Análise de Ambiente e Fixação de Objetivos, Etapa 1.

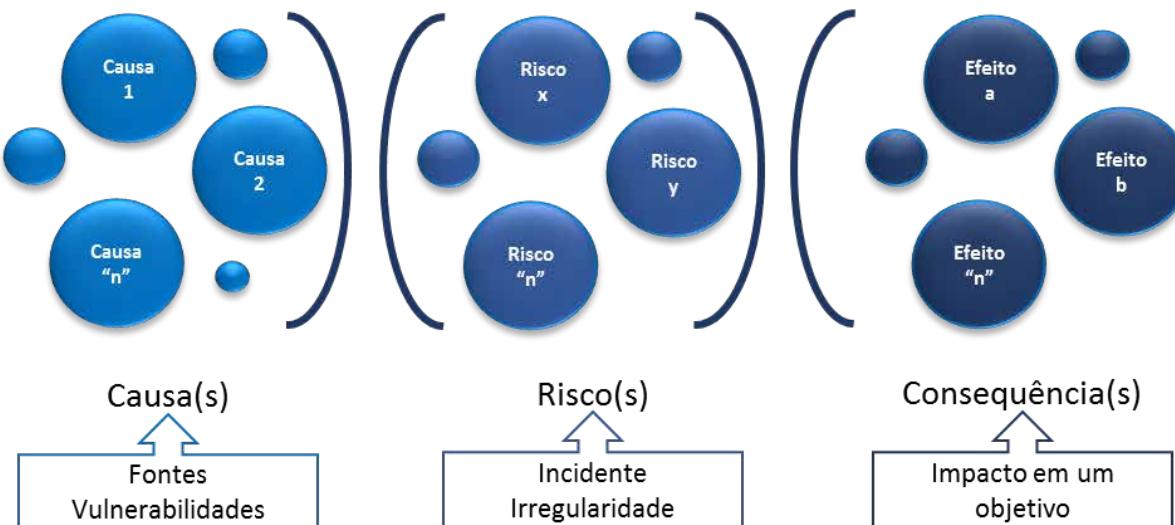
Eventos são situações em potencial que podem causar impacto na consecução dos objetivos propostos para cada processo, caso venham a ocorrer. Podem ser positivos ou negativos, sendo que os eventos negativos são denominados riscos, enquanto os positivos, oportunidades. Nesta metodologia, inicialmente, trataremos apenas dos eventos negativos.

Com o conhecimento antecipado dos eventos de risco, pode-se planejar qual será a resposta mais adequada a ser dada, e de forma tempestiva, reduzindo, assim, o gasto público, dada à alocação eficiente dos recursos. Destaca-se que esses eventos devem ser entendidos como parte de um contexto e não de forma isolada.

MANUAL DE GESTÃO

DE RISCOS DOS PROCESSOS DE TRABALHO

Figura 15: Componentes do Evento de Risco



Fonte: Brasil (2017)

Causa: condição que dá origem à possibilidade de um evento ocorrer, também chamada de fator de risco e pode ter origem no ambiente interno e externo.

Risco: possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos.

Consequência: resultado/impacto de um evento de risco sobre os objetivos do processo.

Como identificar eventos de risco?

O processo de identificação dos eventos de risco requer a participação de servidores com conhecimento do processo, histórico de riscos já materializado, visão holística do negócio/serviços da unidade nos seus diferentes níveis. É recomendável também que tenham conhecimento da metodologia de gestão de riscos ou tenham recebido treinamento para aplicação da metodologia.

Em relação às técnicas para identificação, análise e avaliação de risco, pode-se destacar: *brainstorming*; método Delphi; análise SWOT; análise de causa-raiz (RCA), análise de causa e efeito (diagrama de Ishikawa), análise bow-tie, rastreamento de dados e análises de dados complexas (*data analytics*), entrevistas visando obter o conhecimento de indivíduos sobre eventos passados e potenciais, análise de processo que envolve o desenvolvimento de um diagrama de processo para melhor

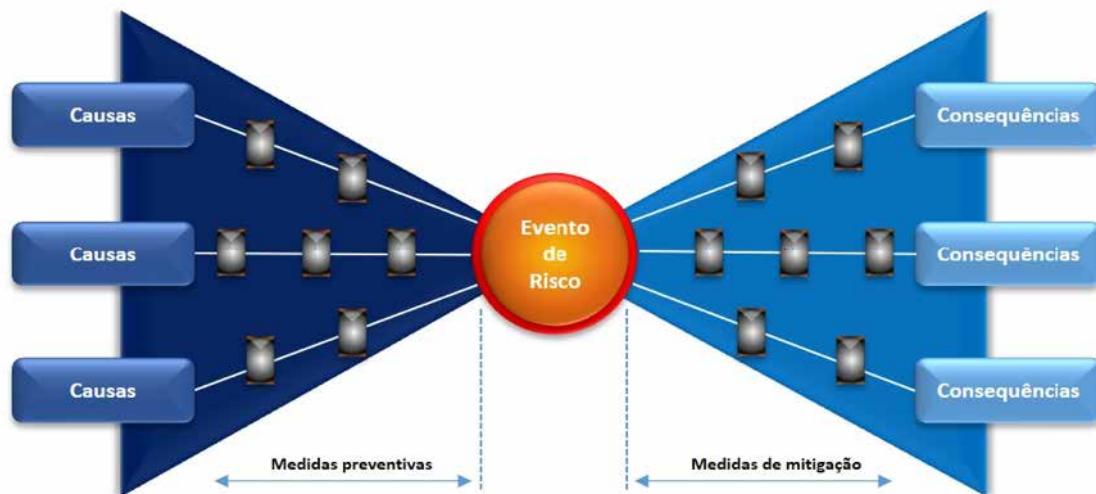
compreender as inter-relações das entradas, tarefas, saídas e responsabilidades, workshops visando reunir indivíduos de diferentes funções e níveis para que se possa aproveitar o conhecimento coletivo do grupo, dentre outras.

Ressalta-se que a seleção das técnicas a serem utilizadas é uma escolha de cada equipe de trabalho, que deve levar em consideração sua área de atuação, cultura organizacional e conhecimento do seu corpo técnico.

Para fins deste manual, não será mandatória a utilização de uma técnica específica. Entretanto, a técnica *bow-tie* foi adotada durante a realização das experiências piloto em gestão de riscos no MInfra. Essa técnica, também conhecida por gravata borboleta, é considerada uma evolução do diagrama de causa e efeito, e consiste em identificar e analisar os possíveis caminhos de um evento de risco, dado que um problema pode estar relacionado a diversas causas e consequências. Assim, identifica-se o problema e em seguida suas possíveis causas e consequências.

Na figura a seguir apresentamos uma representação teórica da estrutura de uma *bow-tie* para melhor compreensão.

Figura 16: Método *Bow-Tie*



Fonte: Brasil (2017)

Para melhor compreensão do que seja o risco, suas causas e consequências sugerimos a utilização da sintaxe a seguir para auxiliar na descrição de um evento risco:

MANUAL DE GESTÃO

DE RISCOS DOS PROCESSOS DE TRABALHO

Devido a <CAUSA/FONTE>, poderá acontecer <DESCRIÇÃO DO EVENTO DE RISCO>, o que poderá levar a <DESCRIÇÃO DO IMPACTO/EFEITO/CONSEQUÊNCIAS> impactando no/na <OBJETIVO DE PROCESSO>.

Neste primeiro momento serão identificados todos os riscos relevantes associados à atividade em análise, riscos já conhecidos, riscos novos e possíveis riscos emergentes que tenham potencial de causar a disruptão nas operações e afetar os objetivos propostos. Após a formulação de um inventário de riscos será feita uma avaliação de quais riscos serão tratados, com base em sua relevância e quais serão aceitos. À medida que as práticas de gestão de riscos forem progressivamente integradas às atividades no dia a dia da gestão, o conhecimento e a conscientização dos riscos serão mantidos e atualizados por meio das operações cotidianas.

Escolha a técnica que favoreça a realização da atividade de identificação do risco. Identificado o risco, caracterize-o observadas as seguintes orientações:

- 1) Subprocesso/atividade: informe o subprocesso/atividade ao qual o risco está associado.
- 2) Evento de Risco: descreva o evento de risco identificado, a partir da utilização da técnica escolhida para essa atividade. Ao descrever o risco observe os seguintes cuidados:
 - O risco não deve ser descrito simplesmente como o não alcance do objetivo. A descrição do risco deve prover *insights* sobre o que pode dar errado no processo.
 - O risco não pode ser descrito como ausência de controle. Por exemplo, para um processo de inventário de bens, o risco não é “falta de segregação de funções”, mas sim “apropriação indevida de bens”.
- 3) Causas: descreva as possíveis causas, condições que dão origem à possibilidade de um evento ocorrer, também chamadas de fatores de riscos e podem ter origem no ambiente interno e/ou externo.
- 4) Efeitos/consequências: descreva os possíveis efeitos/consequências de um possível evento de riscos sobre os objetivos do processo.
- 5) Categoria dos Riscos: sabendo-se que a categorização de riscos não é consensual na literatura, elegeram-se aquelas mais comuns às atividades do MInfra.

Cabe esclarecer, quanto ao escopo desta metodologia, quais riscos pretende-se tratar neste manual. Assim, inicialmente, pode-se diferenciar os riscos em dois grandes grupos:

- Riscos Estratégicos –não será tratado nesta metodologia.
 - decorrem de fatores externos relacionados com mudanças nos cenários econômico, político, legal, tecnológico, etc.
 - são resultantes de decisões de cunho estratégico tomadas pela alta administração.
 - podem implicar mudanças de longo prazo, capazes de alterar o modo como a organização funciona.
- Riscos dos processos de trabalho – será tratado nesta metodologia

Nesta versão do Manual as categorias de risco foram definidas, conforme apresentadas abaixo, haja vista à realidade atual do MInfra:

- a) Conformidade: eventos que podem afetar o cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.
- b) Legal/Regulamentar: evento derivado de alteração legislativa ou normativa que possa comprometer as atividades do MInfra. (evento externo)
- c) Operacional: eventos que podem comprometer as atividades da unidade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas, afetando o esforço da gestão quanto à eficácia e à eficiência dos processos organizacionais.
- d) Orçamentário/Financeiro: eventos que podem comprometer a capacidade do MInfra contar com os recursos orçamentários necessários à realização de suas atividades, ou que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações.
- e) Reputação: eventos que podem comprometer a confiança da sociedade em relação à capacidade do MInfra cumprir sua missão institucional. Interferem diretamente na imagem da organização.
- f) Integridade: eventos que configurem ações ou omissões que possam favorecer a ocorrência de fraudes ou atos de corrupção. Os riscos para a integridade podem ser causa, evento ou consequência de outros riscos, tais como financeiros, operacionais ou de imagem. Nesse sentido, toda vez que um evento de risco estiver associado a risco de integridade, o Ágatha possui um check box para associar o risco tratado com o de integridade, conforme a seguir:

MANUAL DE GESTÃO

DE RISCOS DOS PROCESSOS DE TRABALHO

Figura 17: Check box – riscos para a Integridade associado

The screenshot shows a software application for risk management. It has three main sections: 'Causas' (Causes), 'Consequências' (Consequences), and 'Categoria e Natureza' (Category and Nature).
Causas: A table with columns 'Item' and 'Descrição'. One row is shown: Item 1, Descrição: Necessidade.
Consequências: A table with columns 'Item' and 'Descrição'. One row is shown: Item 1, Descrição: custo de capacitação.
Categoria e Natureza: A section with two dropdown menus: 'Categoria do Risco' (Risk Category) set to 'Integridade' and 'Natureza do Risco' (Nature of Risk) set to 'Não Organizacional'.
At the bottom left, there is a checkbox labeled 'Evento com risco de integridade associado?' (Event with associated integrity risk?). A large blue arrow points from the text 'É importante pontuar que o favorecimento da ocorrência de fraudes e atos de corrupção no contexto da gestão de riscos para a integridade não deve ser entendido apenas em termos de infração de leis, normas, etc., mas como quebras de integridade, expressão que deve ser compreendida de maneira ampla, englobando atos como recebimento/oferta de propina, desvio de verbas, fraudes, abuso de poder/influência, nepotismo, conflito de interesses, uso indevido de informação, vazamento de informação sigilosa e prática antiética.' to this checkbox.
At the bottom right are two buttons: 'CANCELAR' (Cancel) and 'SALVAR' (Save).

Fonte: sistema Ágatha

É importante pontuar que o favorecimento da ocorrência de fraudes e atos de corrupção no contexto da gestão de riscos para a integridade não deve ser entendido apenas em termos de infração de leis, normas, etc., mas como quebras de integridade, expressão que deve ser compreendida de maneira ampla, englobando atos como recebimento/oferta de propina, desvio de verbas, fraudes, abuso de poder/influência, nepotismo, conflito de interesses, uso indevido de informação, vazamento de informação sigilosa e prática antiética.

De modo geral, ato relacionado à quebra de integridade reveste-se das seguintes características:

- É intencional envolvendo conflito de interesses, nepotismo etc.;
- É praticado por uma pessoa ou por um grupo de pessoas;
- Envolve afronta aos princípios da administração pública: legalidade, imparcialidade, moralidade, publicidade e eficiência;
- Envolve alguma forma de deturpação, desvio ou negação da finalidade pública ou do serviço público a ser entregue ao cidadão.

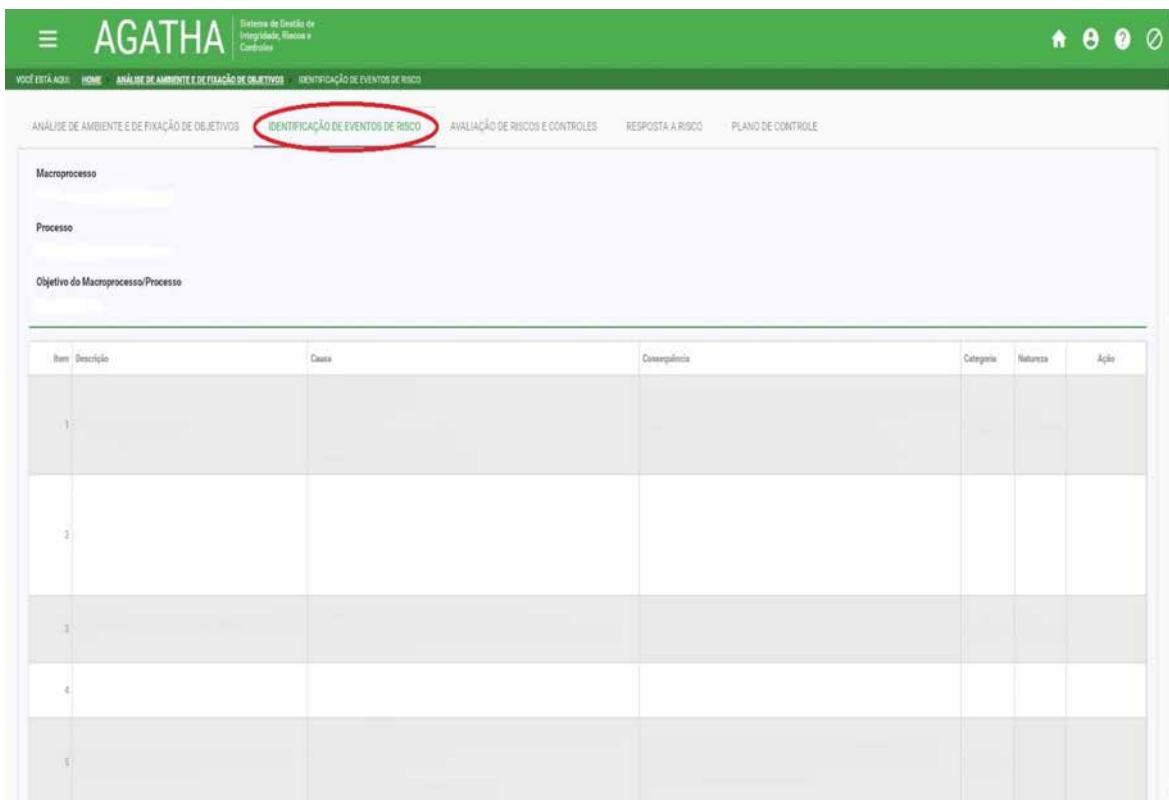
Ressalta-se a importância das unidades organizacionais do MInfra atentarem para a necessidade de identificação dos riscos para a integridade durante a fase de identificação dos riscos em cada um dos seus processos organizacionais.

- 6) Natureza dos Riscos: está relacionada à categoria de risco escolhida. Se a categoria de risco for orçamentária, a natureza do risco será orçamentário-financeiro. Se a categoria do risco for operacional, reputacional, integridade ou conformidade, a natureza do risco será não orçamentário-financeiro.

Cada unidade deve considerar as categorias aplicáveis à sua realidade.

Para documentar as informações sobre o macroprocesso/processo, basta realizar o preenchimento dos campos diretamente no sistema Ágatha, conforme a figura a seguir.

Figura 18: Preenchimento das informações relativas à identificação dos eventos de risco



The screenshot shows the Agatha system interface. At the top, there's a green header bar with the system name 'AGATHA' and a sub-header 'Sistema de Gestão de Integridade, Riscos e Controles'. Below the header, a navigation menu includes 'ANÁLISE DE AMBIENTE E FIXAÇÃO DE OBJETIVOS', 'IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS DE RISCO' (which is circled in red), 'AVALIAÇÃO DE RISCOS E CONTROLES', 'RESPOSTA A RISCO', and 'PLANO DE CONTROLE'. The main content area is titled 'Macroprocesso' and 'Processo', with a sub-section 'Objetivo do Macroprocesso/Processo'. Below this is a table for 'Identificação de Eventos de Risco', with columns for 'Item / Descrição', 'Causa', 'Consequência', 'Categoria', 'Natureza', and 'Ação'. There are five rows in the table, each with a numbered column (1, 2, 3, 4, 5).

Item / Descrição	Causa	Consequência	Categoria	Natureza	Ação
1					
2					
3					
4					
5					

Fonte: sistema Ágatha

MANUAL DE GESTÃO

DE RISCOS DOS PROCESSOS DE TRABALHO

6.1.3. ETAPA 3 - AVALIAÇÃO DE EVENTOS DE RISCO E CONTROLES

Figura 19: 3^a Etapa da Metodologia de Gestão de Riscos



Fonte: Brasil (2020)

O risco será descrito em função da probabilidade de sua ocorrência e do nível do impacto que ele poderá causar. À combinação da probabilidade e do nível de impacto damos o nome de severidade. Portanto, a severidade do risco será expressa pela combinação da probabilidade da ocorrência do evento e das suas consequências - quanto maior a severidade maior a chance do risco afetar os objetivos do MInfra.

A avaliação do risco deve ser feita por meio de análise quantitativa e qualitativa ou da combinação de ambas e, ainda, quanto à sua condição de inherente (risco bruto, sem considerar qualquer controle) e residual (considerando os controles identificados e avaliados quanto ao desenho e à execução desse controle).

Risco inherente é o risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou de seu impacto. (Art. 2º, XIV, IN Conjunta MP/CGU N° 01/2016).

Risco residual: risco a que uma organização está exposta após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco; (Art. 2º, XV, IN Conjunta MP/CGU N° 01/2016).

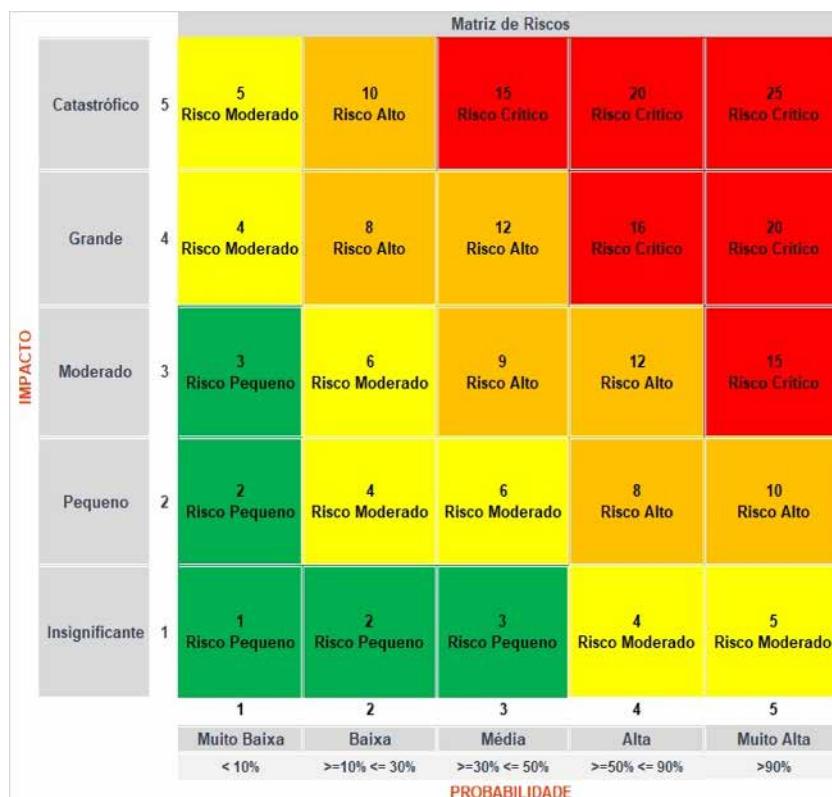
Controles internos da gestão: conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores das organizações, destinados a enfrentar os riscos e a fornecer segurança razoável na consecução da missão da organização (Art. 2º, V, IN Conjunta MP/CGU N° 01/2016). A realização desta etapa ocorrerá em três subetapas, devendo todas serem documentadas.

Matriz de Risco - Nível do Risco e Incerteza

A matriz de riscos será a ferramenta que demonstrará aos gestores a mensuração, avaliação e ordenação dos eventos de risco analisados e quais possuem maiores chances de afetar o alcance dos objetivos do processo da unidade, podendo, em alguns casos ter reflexos nos objetivos estratégicos do Ministério da Infraestrutura.

A matriz de riscos a seguir apresenta escalas de probabilidade e impacto (matriz 5x5) e está particionada em quatro regiões ou níveis de severidade. Tais regiões caracterizam os níveis de severidade dos riscos no MInfra.

Figura 20: Matriz de riscos



Fonte: Brasil (2017)

MANUAL DE GESTÃO

DE RISCOS DOS PROCESSOS DE TRABALHO

I. Cálculo do Risco Inerente

O risco inerente, por ser muito empírico, é de difícil visualização, os gestores precisam focar nas atividades e ignorar os controles internos existentes. Esta etapa é estritamente necessária na revisão dos processos ou em processo de trabalho em fase de implantação, para implementação dos controles internos necessários. Assim, faça a mensuração do risco inerente de acordo com a probabilidade de sua ocorrência e do impacto esperado para cada evento de risco relevante selecionado observando os parâmetros definidos nas matrizes a seguir (figuras 21 e 22).

Para ajudar na atribuição de pesos, tanto para o impacto como para a probabilidade, os participantes poderão valer-se de abordagens como entrevistas, opinião de participantes, dados históricos, por exemplo, além das escalas numéricas, das definições e das orientações previstas para a matriz de riscos.

É importante que seja definida a metodologia utilizada para chegar às notas dadas para impacto e probabilidade. Pode-se procurar buscar o consenso do grupo, mas nem sempre isso é praticável. Dessa forma, uma saída é escolher entre maioria, média ou mediana. É importante que essa escolha fique registrada em ata.

Figura 21: Mensuração do risco inerente de acordo com a probabilidade – Frequência Observada/Esperada

Probabilidade - Frequência Observada/Esperada			
Aspectos Avaliativos	Frequencia Prevista	Pesos	Probabilidade
Evento pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais	< 10%	1	Muito Baixa
Evento pode ocorrer em algum momento	$\geq 10\% < 30\%$	2	Baixa
Evento deve ocorrer em algum momento	$\geq 30\% < 50\%$	3	Média
Evento provavelmente ocorra na maioria das circunstâncias	$\geq 50\% < 90\%$	4	Alta
Evento esperado que ocorra na maioria das circunstâncias	$> 90\%$	5	Muito Alta

Figura 22: Mensuração do risco inerente de acordo com o impacto
– Fatores para Análise

Impacto - Fatores para Análise							
		Fatores Operacionais				Fator Econômico / Financeiro	
	Peso	Esforço da Gestão	Órgão Fiscalizador	Reputação	Serviços à Sociedade	Intervenção Hierárquica	Orçamento
orientações para atribuição de pesos	5	Evento com potencial para levar o negócio ou serviço ao colapso	Determina interrupção das atividades	Evento com destaque na mídia nacional e internacional, podendo atingir os objetivos estratégicos e a missão	Prejudica o alcance da missão do Ministério	Solução exige a intervenção do Ministro	>= 25%
	4	Evento crítico, mas que com a devida gestão pode ser suportado	Determina ações de caráter pecuniário (multa)	Evento com algum destaque na mídia nacional, provocando exposição significativa	Prejudica o alcance dos objetivos estratégicos	Solução exige a intervenção do Secretário	>= 10% < 25%
	3	Evento significativo que pode ser gerenciado em circunstâncias normais	Determina ações de caráter corretivo	Evento pode chegar à mídia provocando a exposição por um curto período de tempo	Prejudica o alcance dos objetivos da Unidade	Solução exige a intervenção de Diretor	>= 3% < 10%
	2	Evento cujas consequências podem ser absorvidas, mas carecem de esforço da gestão para minimizar seu impacto	Determina ações de caráter orientativo	Evento tende a limitar-se às partes envolvidas	Prejudica o alcance das metas do processo	Solução exige a intervenção de Coordenador	>= 1% < 3%
	1	Evento cujo impacto pode ser absorvido por meio de atividades normais	Pouco ou nenhum impacto	Evento com impacto apenas interno	Pouco impacto nas metas	Solução alcançada no funcionamento das atividades	<1%

Fonte: Brasil (2017)

Para documentar as informações sobre a avaliação do risco inerente, basta realizar o preenchimento dos campos diretamente no sistema Ágatha, conforme figura a seguir.

MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS DOS PROCESSOS DE TRABALHO

Figura 23: Preenchimento das informações relativas à avaliação do risco inerente

The screenshot shows the AGATHA system interface for risk management. The top navigation bar includes links for 'ANÁLISE DE AMBIENTE E DE FIXAÇÃO DE OBJETIVOS', 'IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS DE RISCO', 'AVALIAÇÃO DO RISCO INERENTE' (which is circled in red), 'RESPOSTA A RISCO', and 'PLANO DE CONTROLE'. Below this, a sub-navigation bar shows 'ANÁLISE DE AMBIENTE E DE FIXAÇÃO DE OBJETIVOS', 'IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS DE RISCO', 'AVALIAÇÃO DE RISCOS E CONTROLES' (also circled in red), 'RESPOSTA A RISCO', and 'PLANO DE CONTROLE'. The main content area is titled 'Macroprocesso' and 'Processo'. It displays a table for 'Objetivo do Macroprocesso/Processo' with columns for 'Item', 'Evento de Risco', 'Probabilidade', 'Impacto', 'Probabilidade x Impacto', and 'Nível do Risco'. The 'Nível do Risco' column uses color coding: yellow for 'Risco Moderado' and orange for 'Risco Alto'. A green button labeled 'Calcular Mapa de Risco Inerente' is highlighted with a red circle, and a checkbox 'Ignorar esta etapa?' is shown next to it.

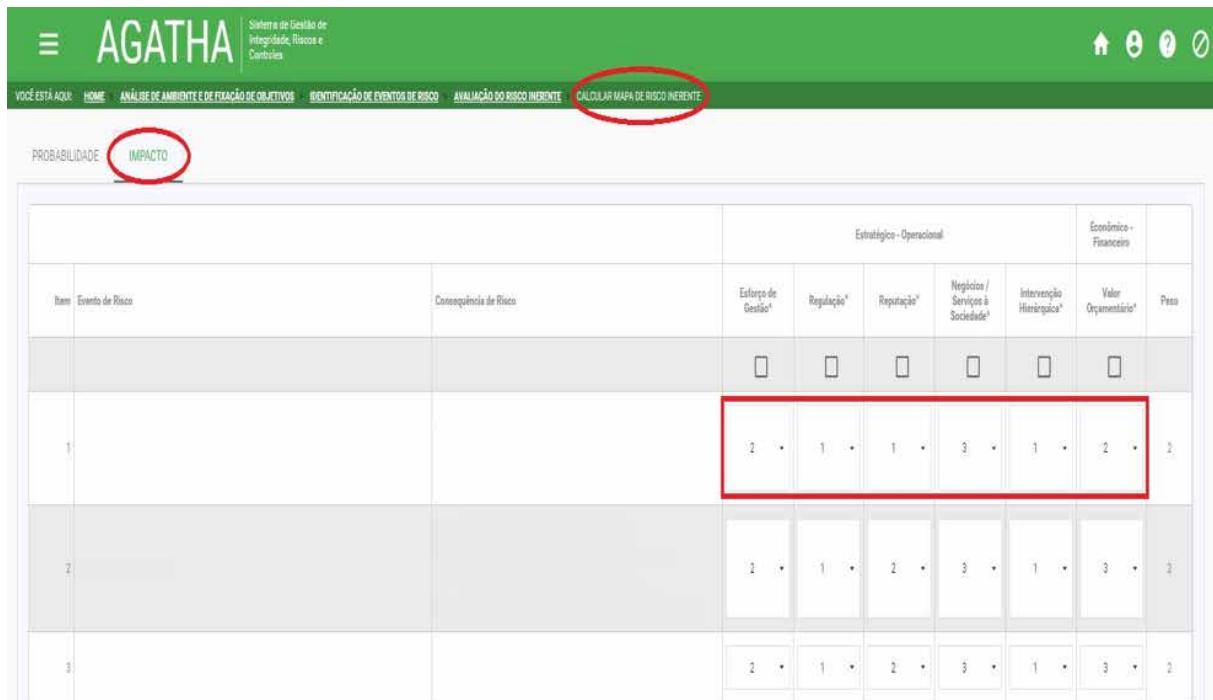
Fonte: sistema Ágatha

Figura 24: Preenchimento das informações relativas à avaliação do risco inerente - Probabilidade

The screenshot shows the 'AVALIAÇÃO DO RISCO INERENTE' step in the AGATHA system. A red circle highlights the 'PROBABILIDADE' tab. The table below lists four risk events (1, 2, 3, 4) with their corresponding causes and probability levels. The probability levels are highlighted with red boxes: '2 - Baixa (>10% <=30%)' for event 1, '3 - Média (>30% <=50%)' for event 2, '3 - Média (>30% <=50%)' for event 3, and '3 - Média (>30% <=50%)' for event 4.

Fonte: sistema Ágatha

Figura 25: Preenchimento das informações relativas à avaliação do risco inerente - Impacto



Item	Evento de Risco	Consequência de Risco	Estratégico - Operacional						Econômico - Financeiro
			Esforço de Gestão ^a	Regulação ^a	Reputação ^a	Negócios / Serviços à Sociedade ^a	Intervenção Hierárquica ^a	Valor Orçamentário ^a	
1			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
2			2 *	1 *	2 *	3 *	1 *	3 *	2
3			2 *	1 *	2 *	3 *	1 *	3 *	2

Fonte: sistema Ágatha

II. Avaliação do Controle

Uma vez mensurado o risco inerente será necessário identificar e avaliar se existem controles mitigando estes riscos e, caso existam, se esses controles respondem adequadamente ou não aos eventos de risco identificados, quanto ao seu desenho e à sua operação. Assim, descreva o controle atual e, utilizando as informações da tabela abaixo, proceda com a avaliação quanto ao desenho e à operação do controle.

MANUAL DE GESTÃO

DE RISCOS DOS PROCESSOS DE TRABALHO

Tabela 1: Tipologias de avaliação do controle

Avaliação do Controle	
Quanto ao desenho	Quanto à operação
(1) Não há procedimentos de controle	(1) Não há procedimentos de controle
(2) Há procedimentos de controles, mas não estão adequados e nem estão formalizados	(2) Há procedimentos de controles, mas não estão sendo parcialmente executados
(3) Há procedimentos de controles formalizados, mas não estão adequados	(3) Os procedimentos de controle estão sendo parcialmente executados
(4) Há procedimentos de controles adequados (suficientes), mas não estão formalizados	(4) Os procedimentos de controle são executados, mas sem evidência de sua utilização
(5) Há procedimentos de controles adequados (suficientes), e formalizados	(5) Procedimentos de controle são executados e com evidência de sua execução

Fonte: Brasil (2017) - adaptado

Atividades de Controle são as políticas e os procedimentos estabelecidos e executados para reduzir os riscos críticos também denominadas de procedimentos de controle. As atividades de controles devem estar distribuídas por todas as unidades, em todos os níveis e em todas as funções críticas. Incluem os controles internos da gestão, abaixo classificados, bem como a preparação prévia de planos de contingência/continuidade para diminuir os impactos em resposta a possíveis materializações de eventos de risco.

CLASSIFICAÇÃO DOS CONTROLES:

1. Tipos de controle:

1.1. Preventivo – tem como objetivo prevenir falhas, evitando resultado ou evento não intencional antes de sua ocorrência ou quando ele começa a acontecer (mitigam as causas). Exemplo: verificação do crachá/botton das pessoas, pela vigilância, ao entrarem no Ministério.

1.2. Corretivo – tem como objetivo detectar falhas que já ocorreram, identificadas após o processamento inicial ter ocorrido (mitigam as consequências). Exemplo: Identificação, pela vigilância, de pessoas que estão dentro do prédio, mas não possuem crachá ou botton.

2. Natureza do controle: manual, automático ou híbrido:

- 2.1. Manual - controles que são realizados por pessoas. Exemplo: conferência de assinatura.
- 2.2. Automático - controles processados por sistema informatizado, não havendo intervenção humana na sua realização. Exemplo: Limite de liberação de verba.
- 2.3. Híbridos - controles que mesclam atividades manuais e automáticas.

3. Frequência do controle: anual, semestral, mensal, semanal, diário ou várias vezes ao dia.

4. Relação com o Risco: controle direto e indireto:

- 4.1. Direto – controles que têm como objetivo mitigar o risco. Estão mais relacionados aos controles operacionais. Exemplo: Conferência dos pagamentos a serem efetuados.
- 4.2. Indireto – controles que têm como objetivo a prevenção e a detecção de eventos de risco, auxiliando na mitigação de um ou mais riscos. Estão mais relacionados ao ambiente de controle. Exemplo: Grade de treinamentos obrigatórios para os funcionários.

Em alguns casos a atividade de controle abordará diversos riscos e em outros serão necessárias diversas atividades para dar uma resposta satisfatória a apenas um risco.

Para documentar as informações sobre a avaliação dos controles existentes, basta realizar o preenchimento dos campos diretamente no sistema Ágatha, conforme a figura a seguir.

MANUAL DE GESTÃO

DE RISCOS DOS PROCESSOS DE TRABALHO

Figura 26: Preenchimento das informações relativas à avaliação dos controles existentes

The screenshot shows the AGATHA system interface. At the top, there is a green header bar with the AGATHA logo and navigation links: 'VOCÊ ESTÁ AQUI', 'HOME', 'ANÁLISE DE AMBIENTE E DE FIXAÇÃO DE OBJETIVOS', 'IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS DE RISCO', 'AVALIAÇÃO DO RISCO INERENTE', and 'AVALIAÇÃO DOS CONTROLES EXISTENTES'. The last two items are circled in red. Below the header, there is a secondary navigation bar with links: 'ANÁLISE DE AMBIENTE E DE FIXAÇÃO DE OBJETIVOS', 'IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS DE RISCO', 'AVALIAÇÃO DE RISCOS E CONTROLES' (which is also circled in red), 'RESPOSTA À RISCO', and 'PLANO DE CONTROLE'. The main content area is divided into sections: 'Macroprocesso', 'Processo', and 'Objetivo do Macroprocesso/Processo'. Under 'Objetivo do Macroprocesso/Processo', there is a table titled 'AVALIAÇÃO DO RISCO INERENTE' with a sub-section 'AVALIAÇÃO DOS CONTROLES EXISTENTES' circled in red. The table has columns: 'Item / Evento de Risco', 'Controle Existente', 'Desenho de Controle', 'Operação de Controle', and 'Ação'. There are seven rows in the table, each with a checkmark in the 'Ação' column.

Fonte: sistema Ágatha

III. Cálculo do Risco Residual

Indique os pesos relativos à probabilidade e ao impacto, de forma similar à análise feita na aba Cálculo do Risco Inerente, considerando os controles identificados e o resultado da sua avaliação quanto ao desenho e à operação dos controles.

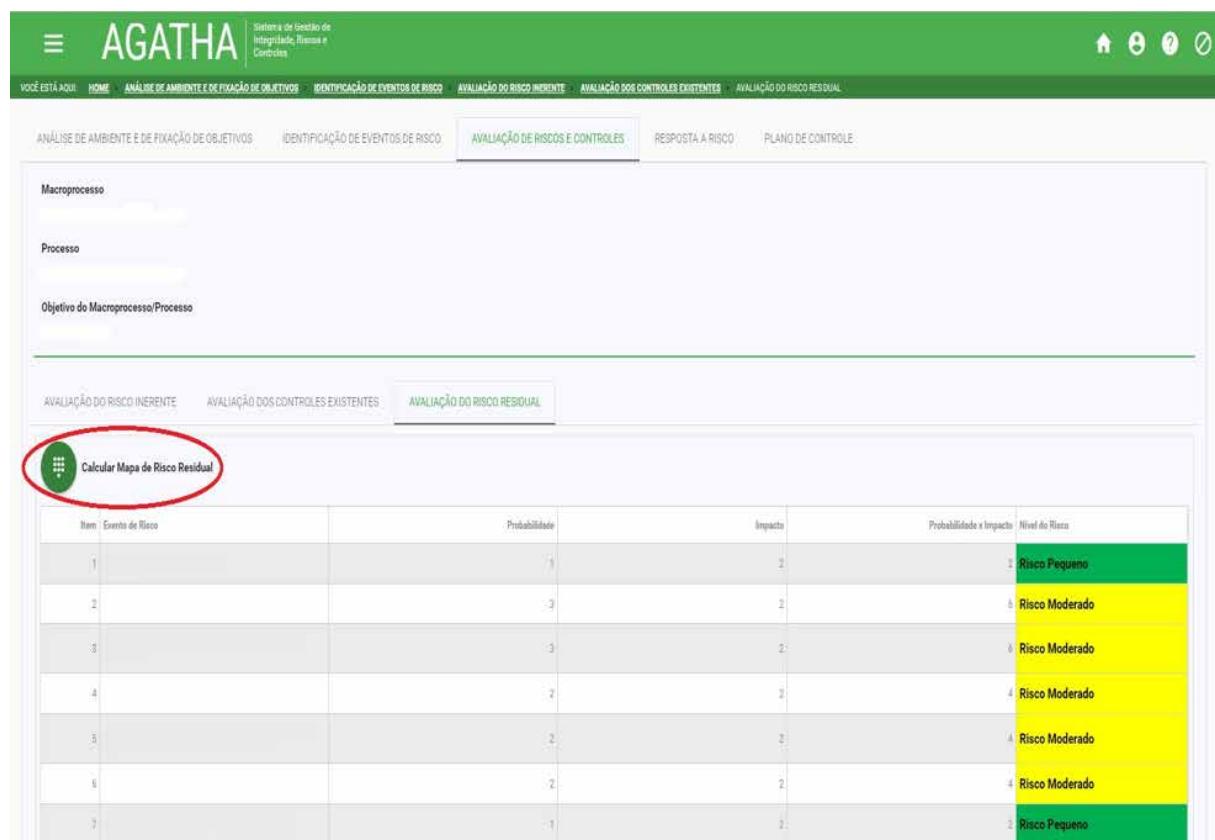
Ao finalizar o preenchimento das etapas, tem-se o nível de risco (severidade) para cada evento identificado, como observado na matriz de impacto e probabilidade (Figura 20).

Para documentar as informações sobre a avaliação do risco residual e iniciar a próxima etapa, valide antes os dados com o gestor do processo, uma vez que a severidade do risco varia em função do nível de atuação de cada profissional (operacional, tático ou estratégico).

Como exemplo, pode ocorrer de um risco ser avaliado como moderado em uma unidade de nível operacional e como crítico quando avaliado em uma unidade do nível tático da organização, o que demonstra uma assimetria de informações, com possíveis danos ao órgão.

Após revisão destas análises pelo gestor do processo realize o preenchimento dos campos diretamente no sistema Ágatha, conforme figura a seguir.

Figura 27: Preenchimento das informações relativas à avaliação do risco residual



The screenshot shows the Agatha system interface for risk assessment. The top navigation bar includes links for 'ANÁLISE DE AMBIENTE E DE FIXAÇÃO DE OBJETIVOS', 'IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS DE RISCO', 'AVALIAÇÃO DO RISCO INERENTE' (highlighted in green), 'AVALIAÇÃO DOS CONTROLES EXISTENTES', 'AVALIAÇÃO DO RISCO RESIDUAL' (highlighted in green), 'RESPOSTA A RISCO', and 'PLANO DE CONTROLE'. Below this, a sub-navigation bar shows 'AVALIAÇÃO DO RISCO INERENTE', 'AVALIAÇÃO DOS CONTROLES EXISTENTES', and 'AVALIAÇÃO DO RISCO RESIDUAL' again. A button labeled 'Calcular Mapa de Risco Residual' is circled in red. The main area displays a table with columns: 'Item / Evento de Risco', 'Probabilidade', 'Impacto', 'Probabilidade x Impacto', and 'Nível de Risco'. The data is as follows:

Item / Evento de Risco	Probabilidade	Impacto	Probabilidade x Impacto	Nível de Risco
1	1	2	2	Risco Pequeno
2	3	2	6	Risco Moderado
3	3	2	6	Risco Moderado
4	2	2	4	Risco Moderado
5	2	2	4	Risco Moderado
6	2	2	4	Risco Moderado
7	1	2	2	Risco Pequeno

Fonte: sistema Ágatha

MANUAL DE GESTÃO

DE RISCOS DOS PROCESSOS DE TRABALHO

Figura 28: Preenchimento das informações relativas à avaliação do risco residual – Probabilidade

Item	Evento de Risco	Causa de Risco	Probabilidade*
1			1 - Muito baixa (<10%)
2			3 - Média (>30% <>50%)
3			2 - Média (>30% <>50%)
4			2 - Baixa (>10% <>30%)

Fonte: sistema Ágatha

Figura 29: Preenchimento das informações relativas à avaliação do risco residual – Impacto

Item	Evento de Risco	Consequência de Risco	Estratégico - Operacional						Económico - Financeiro	
			Estratégico de Gestão*	Regulação*	Reputação*	Negócios / Serviços à Sociedade*	Intervenção Hacienda*	Valor Operacional*	Peso	
1		2 *	1 *	1 *	2 *	1 *	2 *			
2		2 *	1 *	2 *	3 *	1 *	3 *			
3		2 *	1 *	2 *	3 *	1 *	3 *			

Fonte: sistema Ágatha

6.1.4. ETAPA 4 - RESPOSTA A RISCOS

Figura 30: 4^a Etapa da Metodologia de Gestão de Riscos



Fonte: Brasil (2020)

Conhecido o nível de risco residual, verifique qual estratégia será adotada para responder ao evento de risco. A escolha da estratégia dependerá do nível de exposição a riscos previamente estabelecido (declaração de apetite a riscos e nível de Tolerância determinado para cada processo, quando houver) em confronto com a avaliação que se fez do risco (matriz de riscos).

No quadro a seguir são mencionadas algumas possibilidades de resposta aos riscos, podendo o gestor fazer diferente do previsto nesse quadro, mediante justificativa, como por exemplo a adoção de controles para um risco pequeno:

MANUAL DE GESTÃO

DE RISCOS DOS PROCESSOS DE TRABALHO

Tabela 2: Resposta ao risco

Nível do Risco	Resposta ao Risco	
	Tipo de Resposta	Ação
Risco Pequeno	Aceitar	Conviver com o evento de risco mantendo práticas e procedimentos existentes
Risco Moderado	Aceitar	Conviver com o evento de risco mantendo práticas e procedimentos existentes
	Reducir	Adotar medidas para reduzir a probabilidade ou impacto dos riscos, ou ambos.
Risco Alto	Reducir	Adotar medidas para reduzir a probabilidade ou impacto dos riscos, ou ambos.
	Compartilhar	Reducir a probabilidade ou impacto pela transferência ou compartilhamento de uma parte do risco (seguro, transações de hedge, ou terceirização da atividade etc.)
	Evitar	Promover ações que evitem, eliminem ou atenuem urgentemente as causas e/ou efeitos.
Risco Crítico	Reducir	Adotar medidas para reduzir a probabilidade ou impacto dos riscos, ou ambos.
	Compartilhar	Reducir a probabilidade ou impacto pela transferência ou compartilhamento de uma parte do risco (seguro, transações de hedge, ou terceirização da atividade etc.)
	Evitar	Promover ações que evitem, eliminem ou atenuem urgentemente as causas e/ou efeitos.

Fonte: Brasil (2018)

As ações para responder aos eventos de risco devem ser compatíveis com a declaração de apetite a riscos e com a tolerância a riscos (quando houver), devem considerar a relação custo x benefício, quando a atividade não for mandatória, e refletir se o efeito da resposta afetará a probabilidade (controle preventivo), o impacto (controle corretivo), ou ambos, sendo necessário ainda a designação de um responsável pelas respostas (proprietário do risco).

Além disso, o gestor do processo pode alterar a resposta ao risco identificado a qualquer momento, tanto para adotar nova ação, mesmo que esta seja para aceitar o risco e não adotar qualquer controle, bem como pode decidir implementar um novo controle em contrário à decisão prévia de aceitar o risco, mas com apresentação de justificativa e validação, e, se necessário, validação de autoridade superior.

O gerenciamento de riscos dará foco inicialmente para reduzir a probabilidade de que um evento venha a ocorrer. Quando o evento ocorre, o foco será no gerenciamento do impacto sofrido. Em alguns casos poderá ser necessário implementar plano de gerenciamento de crises, para garantir a continuidade da gestão.

Plano de Implementação de Controles

O plano de implementação de controles é um conjunto de ações necessárias para adequar os níveis de risco, por meio da adoção de novos controles ou da otimização dos controles já existentes no processo, sempre com a aprovação de autoridade competente.

Os controles devem ser propostos sob a ótica de custo x benefício, se a atividade não for mandatória, pois o custo de um controle não deve ser maior do que o benefício gerado por ele.

As ações propostas devem ser registradas, orientando-se pelas seguintes informações:

Orientações:

1. Controles propostos/ações propostas: registrar os controles ou ações para responder aos eventos de risco.
2. Tipo de controle proposto/ ação proposta: preventivo (atua na causa), corretivo (atenua o efeito) ou compensatório (mitiga eventos de risco temporariamente até a implementação de controle definitivo).
3. Objetivo do controle proposto/ação proposta: melhorar o controle existente ou adotar controle novo.
4. Área responsável pela implementação do controle proposto/ação proposta: informar a coordenação/diretoria.
5. Responsável pela implementação do controle proposto/ação proposta: gestor do processo ou servidor designado.
6. Como será implementado: informar se por meio de projeto, melhoria no sistema, criação de norma, plano de contingência, etc.
7. Intervenientes: outras áreas e servidores intervenientes na ação.
8. Data do início: informar data prevista para início
9. Data da conclusão: informar data prevista para a conclusão.

MANUAL DE GESTÃO

DE RISCOS DOS PROCESSOS DE TRABALHO

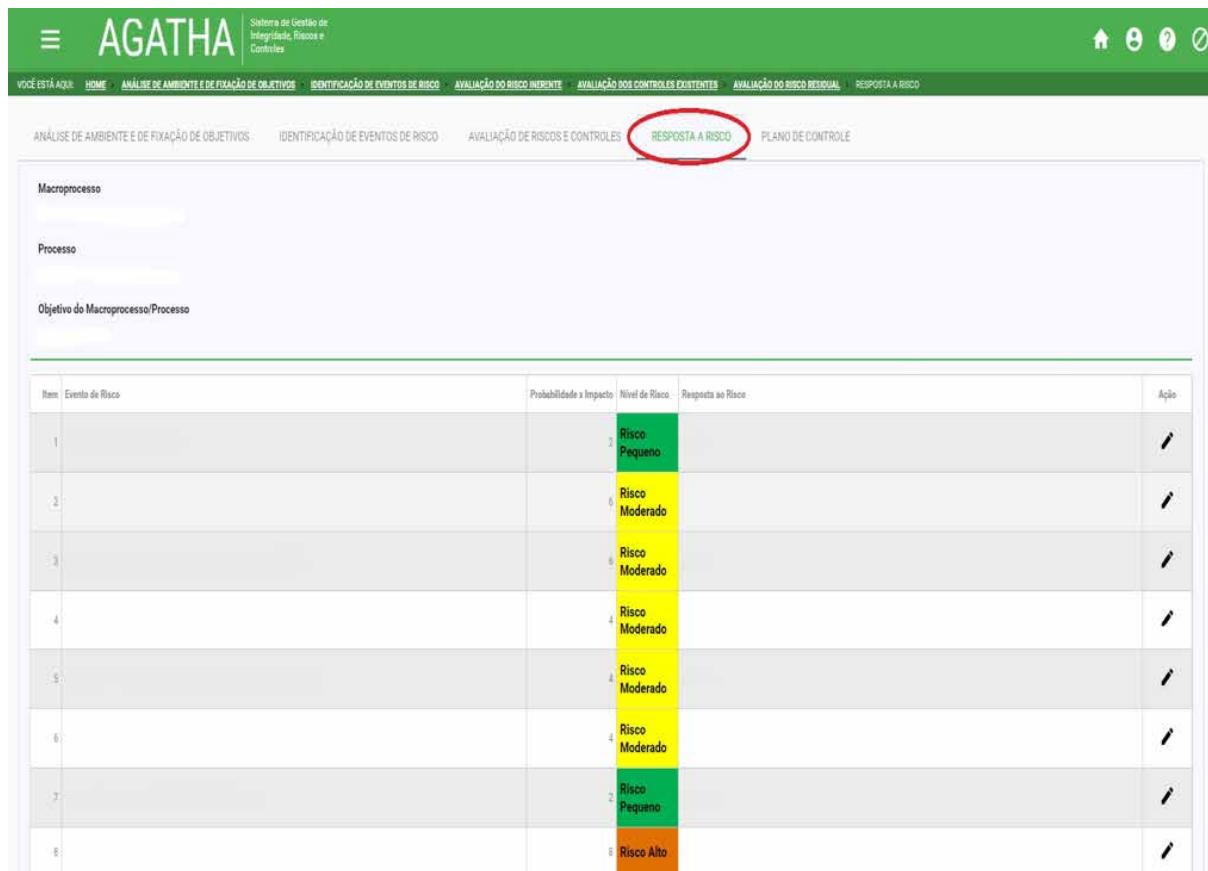
Na proposição de ações é importante instituir:

- a) Controles automatizados em substituição aos manuais, quando possível;
- b) Indicadores de desempenho: estabelecimento de indicadores (índice de rotação de pessoal, cumprimento de prazos legais, entre outros);
- c) Segregação de funções: atribuição de obrigações entre pessoas ou áreas distintas com a finalidade de reduzir risco, erro ou fraude;
- d) Limites para transações, com a criação de alçadas de responsabilidade;
- e) Combinação de controles manuais e informatizados (automatizados);
- f) Políticas e procedimentos atualizados.

Controle Compensatório – tem como objetivo mitigar o risco até a implementação do controle definitivo. No setor público existem situações em que a ação ideal não pode ser implementada ou não pode ser implementada no curto prazo em função da sua complexidade, do alto custo, alto nível de interveniência etc. Nesses casos devem ser propostas, complementarmente, medidas alternativas de baixo custo e que atuem sobre o evento de risco (controle compensatório).

Exemplo: se a ação ideal é a informatização de um processo e o tempo previsto para a implementação é longo, pode-se adotar, temporariamente, controles manuais.

Para documentar as informações sobre a resposta a risco, basta realizar o preenchimento dos campos diretamente no sistema Ágatha, conforme figura a seguir.

Figura 31: Preenchimento das informações relativas à resposta ao risco

The screenshot shows the AGATHA system interface for risk management. The top navigation bar includes links for 'ANALISE DE AMBIENTE E DE FIXAÇÃO DE OBJETIVOS', 'IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS DE RISCO', 'AVALIAÇÃO DO RISCO INERENTE', 'AVALIAÇÃO DOS CONTROLES EXISTENTES', 'AVALIAÇÃO DO RISCO RESIDUAL', and 'RESPOSTA A RISCO'. The 'RESPOSTA A RISCO' link is highlighted with a red circle. Below the navigation, there are sections for 'Macroprocesso', 'Processo', and 'Objetivo do Macroprocesso/Processo'. The main area displays a table with columns for 'Item', 'Evento de Risco', 'Probabilidade x Impacto', 'Nível de Risco', 'Resposta ao Risco', and 'Ação'. The 'Nível de Risco' column uses color coding: green for 'Risco Pequeno', yellow for 'Risco Moderado', and orange for 'Risco Alto'. The 'Resposta ao Risco' column contains text descriptions corresponding to the risk levels.

Item	Evento de Risco	Probabilidade x Impacto	Nível de Risco	Resposta ao Risco	Ação
1		2	Risco Pequeno		/
2		6	Risco Moderado		/
3		6	Risco Moderado		/
4		4	Risco Moderado		/
5		4	Risco Moderado		/
6		4	Risco Moderado		/
7		2	Risco Pequeno		/
8		8	Risco Alto		/

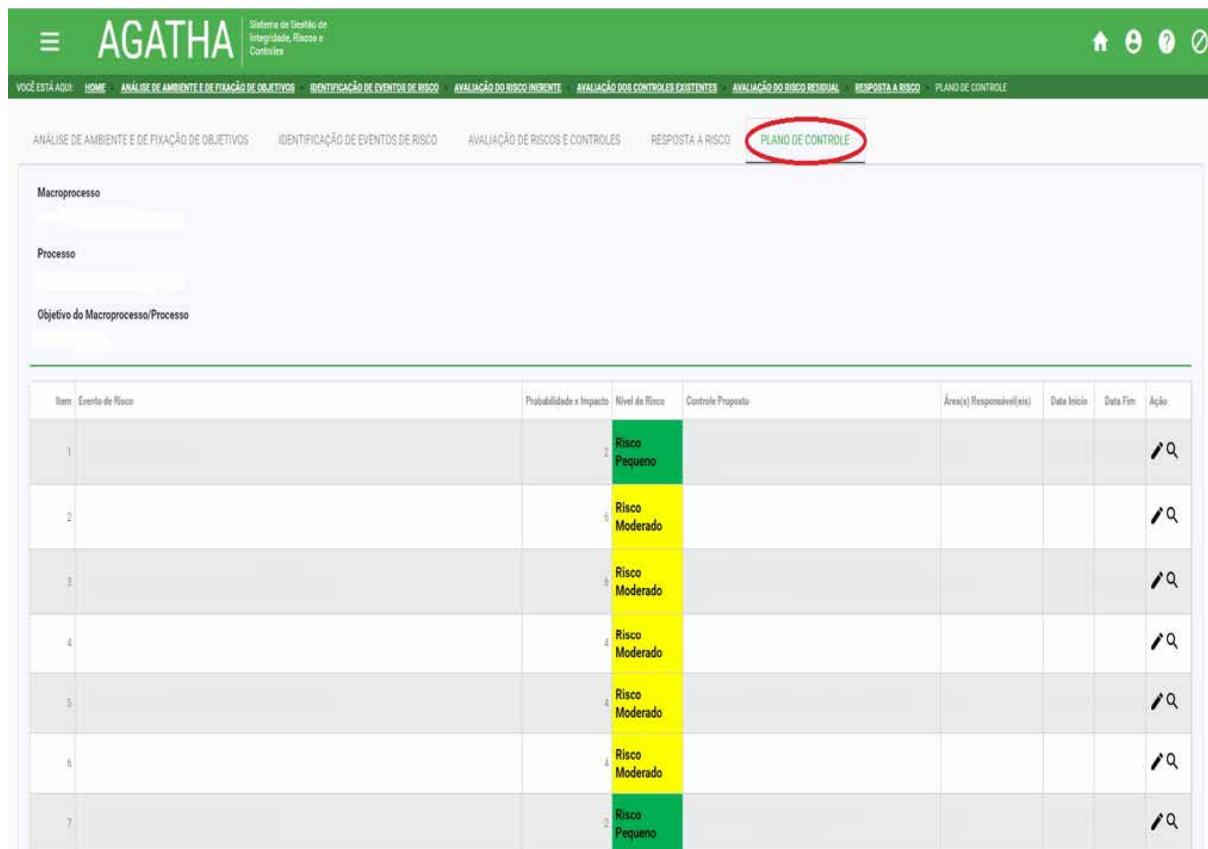
Fonte: sistema Ágatha

Para documentar as informações sobre o Plano de Controle basta realizar o preenchimento dos campos diretamente no sistema Ágatha, conforme figura a seguir.

MANUAL DE GESTÃO

DE RISCOS DOS PROCESSOS DE TRABALHO

Figura 32: Preenchimento das informações relativas ao plano de controle



The screenshot shows a web-based application for risk management. At the top, there's a green header bar with the AGATHA logo and some navigation icons. Below the header, a menu bar lists several steps: ANÁLISE DE AMBIENTE E DE FIXAÇÃO DE OBJETIVOS, IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS DE RISCO, AVALIAÇÃO DO RISCO INERENTE, AVALIAÇÃO DOS CONTROLES EXISTENTES, AVALIAÇÃO DO RISCO RESIDUAL, RESPOSTA A RISCO, and PLANO DE CONTROLE. The 'PLANO DE CONTROLE' tab is circled in red. The main content area has sections for 'Macroprocesso' and 'Processo'. Under 'Objetivo do Macroprocesso/Processo', there's a table with 7 rows. The columns are: Item, Evento de Risco, Probabilidade e Impacto, Nível de Risco, Controle Proposto, Área(s) Responsável(eis), Data Início, Data Fim, and Ação. The 'Nível de Risco' column uses color coding: green for 'Risco Pequeno' (rows 1 and 7) and yellow for 'Risco Moderado' (rows 2 through 6).

Item	Evento de Risco	Probabilidade e Impacto	Nível de Risco	Controle Proposto	Área(s) Responsável(eis)	Data Início	Data Fim	Ação
1			Risco Pequeno					✓ Q
2			Risco Moderado					✓ Q
3			Risco Moderado					✓ Q
4			Risco Moderado					✓ Q
5			Risco Moderado					✓ Q
6			Risco Moderado					✓ Q
7			Risco Pequeno					✓ Q

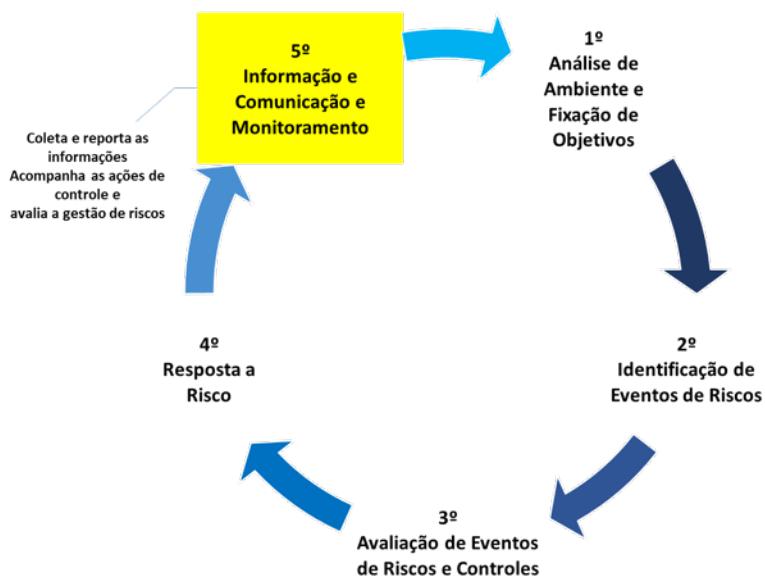
Fonte: sistema Ágatha

No plano de controle estarão descritas as melhorias que se pretende implementar para a mitigação dos riscos, os prazos estimados para a implementação de tais melhorias e os responsáveis pela implementação.

Todos os planos de controle devem ser acompanhados e sempre que necessário a alteração do prazo de conclusão deverá ser justificada pela autoridade superior.

6.1.5. ETAPA 5 - INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E MONITORAMENTO

Figura 33: 5^a Etapa da Metodologia de Gestão de Riscos



Fonte: Brasil (2020)

O acesso a informações confiáveis, íntegras e tempestivas é vital para que a gestão de riscos, inclusive os de integridade, seja adequada e eficaz no alcance dos objetivos propostos. Para isso, o fluxo da comunicação deve permitir que as informações fluam em todas as direções, e que os direcionamentos estratégicos, vindos do Comitê Estratégico de Governança, alcancem todo o Ministério e vice-versa. Além disso, as informações externas relevantes aos processos de trabalho também devem ser consideradas e compartilhadas tempestivamente. A comunicação em direção à sociedade também é objeto de controle, reduzindo riscos de respostas inadequadas e intempestivas às necessidades do cidadão.

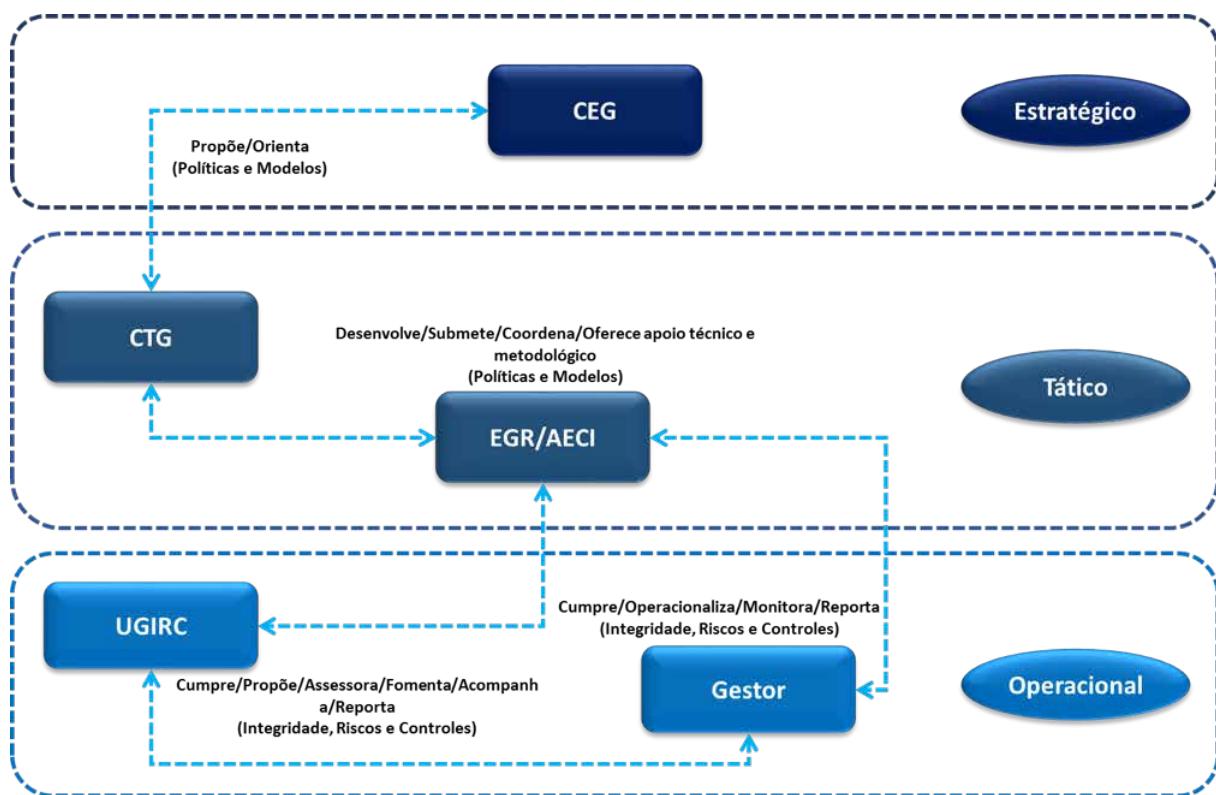
MANUAL DE GESTÃO

DE RISCOS DOS PROCESSOS DE TRABALHO

6.1.5.1. MEIO DE COMUNICAÇÃO

A comunicação dentro da Estrutura de gestão de riscos ocorre por meio dos níveis de relacionamento, definidos pela política de governança do MInfra, delineados no Modelo de Relacionamento a seguir.

Figura 34: Níveis de Relacionamento



Fonte: Brasil (2017) – adaptado à Política de Governança do MInfra

Preliminarmente, cabe esclarecer que o nível tático é representado pelo Escritório de Gestão de Riscos – EGR/AECI e pelo Comitê Técnico de Governança – CTG.

O nível operacional, representado pelo gestor do processo, poderá demandar o Escritório de Gestão de Riscos – EGR/AECI sobre orientações técnicas relativas ao modelo de gestão de riscos (consulta). O nível operacional será responsável pelo reporte ao nível tático em relação ao monitoramento das ações definidas no plano de implementação de controles e das ações de gestão de riscos, de forma ampla.

O EGR, poderá acionar o nível operacional durante o monitoramento das ações propostas para melhorias da gestão dos riscos. Além disso, o EGR poderá reportar ao CTG o andamento das ações definidas sobre a gestão de riscos no Ministério.

O CTG, poderá acionar o nível estratégico (consulta) e ser acionado por ele (demanda), sobre o monitoramento das ações definidas na política de gestão de riscos.

Há vários canais disponíveis para a organização comunicar dados e informações sobre riscos aos gestores e à alta administração. Assim, esses canais permitem que o Ministério disponibilize a todos informações relevantes e tempestivas para uso na tomada de decisão.

Internamente, a alta administração deve comunicar com clareza a estratégia e os objetivos para cada processo que ela considerar relevante para a organização, de modo que os colaboradores, em todos os níveis, entendam suas funções individuais. Especificamente, os canais de comunicação permitem que a administração transmita:

- a importância, a relevância e o valor da gestão dos riscos.
- as características, o comportamento desejado e os valores fundamentais que definem a cultura da organização.
- a estratégia e os objetivos das políticas públicas do Ministério.
- o apetite a riscos do Ministério e a tolerância a riscos para cada processo relevante, quando houver.

Uma comunicação eficaz entre a alta administração e os gestores é essencial para que o Ministério alcance a estratégia e os objetivos de cada processo relevante. A comunicação sobre riscos começa com a definição clara das responsabilidades por riscos, ou seja: quem precisa saber, o que precisa saber e quando precisa agir. A responsabilidade da alta administração é supervisionar e assegurar que medidas apropriadas sejam colocadas em prática, de modo que os gestores possam identificar, avaliar, priorizar e responder aos riscos de forma tempestiva.

Para comunicarem de modo eficaz, a alta administração e os gestores precisam ter entendimento compartilhado dos riscos e da relação deles com a estratégia e com os objetivos de cada processo relevante.

A alta administração e os gestores discutem a adequação da declaração de apetite a riscos e a tolerância a riscos sempre que necessário. Como parte de seu papel de supervisão, a alta administração assegura que as comunicações sobre o apetite a

MANUAL DE GESTÃO

DE RISCOS DOS PROCESSOS DE TRABALHO

riscos permaneçam abertas. Isso pode ser feito em reuniões formais do Comitê Estratégico de Governança – CEG ou em convocação de reuniões extraordinárias para tratar de eventos específicos. A alta administração e os gestores podem usar a declaração de apetite a riscos como referência, a fim de identificar os riscos que estão dentro ou fora da estratégia, monitorar o perfil de riscos do Ministério e acompanhar a eficácia do programa de gestão de riscos.

Os gestores devem fornecer todas as informações que ajudem a alta administração a cumprir as responsabilidades de supervisão com relação aos riscos.

É importante que as informações apresentadas nos meios de monitoramento possuam qualidade contextual e de representação com base nos critérios a seguir:

- Relevância: a informação deve ser útil para o objetivo do trabalho;
- Integralidade: as informações importantes e suficientes para a compreensão devem estar presentes;
- Adequação: volume de informação adequado e suficiente;
- Concisão: informação deve ser apresentada de forma compacta;
- Consistência: as informações apresentadas devem ser compatíveis;
- Clareza: informação deve ser facilmente comprehensível;
- Padronização: informação deve ser apresentada no padrão aceitável.

Os gestores não devem subestimar a importância de comunicações qualitativas e francas com a alta administração. Precisa haver diálogo dinâmico e construtivo sobre riscos entre os gestores e a alta administração, o que inclui a disposição para contestar quaisquer premissas subjacentes à estratégia e aos objetivos de cada processo relevante.

6.1.5.2. MEIOS DE MONITORAMENTO

O monitoramento será feito de forma contínua, pela primeira linha (gestores), de forma periódica, quando houver alguma mudança relevante no Ministério, ou quando provocado por alguma das instâncias de segunda ou terceira linha.

Os aspectos a serem monitorados são: se os riscos continuam afetando os objetivos, como concluído na última avaliação do processo, se surgiram novos riscos e se os controles internos permanecem eficientes.

6.1.5.2.1. Monitoramento dos Riscos

Mudanças relevantes nos objetivos estratégicos do MInfra e/ou no marco regulatório de um setor teriam potencial para mudar a declaração de apetite a riscos e afetar o modo como a gestão de riscos funciona, afetando inclusive a cultura existente e a responsabilidade sobre os riscos. Por isso faz-se necessário acompanhamento permanente das mudanças nos setores de atuação do Ministério, seja em seu ambiente interno ou externo, para definir quando será necessária a reavaliação dos riscos e dos controles nos processos de trabalho. Destaca-se a seguir algumas situações em que todos os gestores devem ficar atentos:

- **Necessidade de crescimento rápido de determinada atividade/processo** quando as operações se expandem rapidamente, as estruturas, atividades, sistemas de informação ou recursos existentes podem ser afetados, prejudicando o sistema de informação existente, de modo a comprometer o atendimento eficaz aos requisitos de informação sobre riscos em razão do aumento no volume das transações.
- **Inovação tecnológica** sempre que a inovação for introduzida, pode ser que as respostas aos riscos e as ações da administração precisem ser modificadas. A inovação pode, inclusive, melhorar a gestão dos riscos, dando mais agilidade ao processo.
- **Mudanças relevantes nas lideranças e nos colaboradores** uma mudança na administração pode afetar a gestão de riscos. Um profissional recém-chegado pode não entender a cultura da organização e ter filosofia diferente, ou poderá focar unicamente na performance sem considerar o apetite a riscos ou a tolerância.
- **Mudança do ambiente regulatório ou econômico** mudanças em regulamentos ou na economia podem resultar em alteração nos requisitos operacionais e novos riscos podem surgir, podendo exigir que a organização modifique a sua estrutura de gestão dos riscos.

O Mapa de Riscos será uma das principais ferramentas de monitoramento do processo de gestão de riscos de cada uma das unidades do Ministério. Além deste instrumento, o relatório de implementação do plano de controle, construído na periodicidade definida pela estrutura de gestão de risco, será de suma importância para o acompanhamento dos trabalhos realizados pelas unidades do MInfra.

O monitoramento feito pelo CEG e pelo CTG permite certificar-se da adequação dessa estrutura aos seus objetivos estratégicos.

MANUAL DE GESTÃO

DE RISCOS DOS PROCESSOS DE TRABALHO

6.1.5.2.2. Monitoramento dos Controles Operacionais

Após implementados, os controles operacionais devem ser continuamente avaliados no que diz respeito ao seu desenho e à sua operação. Essa avaliação deverá ser efetuada, inicialmente, pelo gestor, de forma contínua, assegurando que o controle esteja presente e funcionando.

No monitoramento, é verificado se os controles estão adequados ou se estão pouco eficazes ou obsoletos. Esses controles também podem não estar sendo aplicados da forma como foram criados, tornando-os insuficientes para mitigar o risco.

Além dos testes, como fonte de entrada para as avaliações, poderão ser utilizadas reclamações e denúncias registradas na ouvidoria, relatórios, recomendações ou demandas da Controladoria-Geral da União e do Tribunal de Contas da União, mudanças nos objetivos estratégicos, mudanças de normas e regulamentações, entre outras fontes.

As unidades devem estabelecer indicadores de acompanhamento da implementação da meto-dologia de gestão de riscos, assim como desenvolver indicadores próprios para o monitoramento da implementação dos controles planejados. Sugere-se uma lista exemplificativa e não exaustiva de indicadores que podem ser acompanhados e reportados, tais como:

Tabela 3: Indicadores de acompanhamento da gestão de risco

Indicador	Fórmula
% controles implementados por processo	controles concluídos/total de controles do processo
% controles em andamento por processo	controles em andamento/total de controles do processo
% controles atrasados por processo	controles atrasados/total de controles do processo
% controles não iniciados por processo	controles não iniciados/total de controles do processo

Fonte: Brasil (2017) – adaptado

6.1.5.3. REPORTE

O gestor, em qualquer nível, deve definir quais informações serão divulgadas com vistas a contribuir para uma gestão de riscos eficaz, com que frequência eles precisam dessa divulgação e qual é o padrão para apresentação das informações. Os gestores devem ser responsáveis por implementar os controles apropriados para que a divulgação seja precisa, clara e completa.

A frequência de reporte à instância superior deve ser proporcional à severidade do risco e à prioridade de tratamento desse risco. O reporte deve permitir que a administração determine os tipos de risco e o nível de riscos assumido em cada processo, bem como a adequação das respostas aos riscos identificados.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É fato que a busca de objetivos nas organizações do setor público envolve riscos decorrentes da natureza de suas atividades, de realidades emergentes, de mudanças nas circunstâncias e nas demandas sociais, da própria dinâmica da administração pública, bem como das exigências de cumprimento de requisitos legais e regulatórios e da necessidade de transparência e prestação de contas.

Nesse contexto, a gestão de riscos é elemento essencial para a boa governança, pois contribui para reduzir as incertezas que envolvem a definição da estratégia e dos objetivos das organizações públicas e, por conseguinte, o alcance de bons resultados em benefício da sociedade.

A gestão de riscos, quando corretamente aplicada de forma sistemática, estruturada e oportuna, fornece informações que dão suporte às decisões de alocação e uso apropriado dos recursos e contribuem para a otimização do desempenho organizacional. Como consequência, aumentam a eficiência e a eficácia na geração, proteção e entrega de valor público, na forma de benefícios que impactam diretamente o cidadão.

8. CONCLUSÃO

Este manual apresentou a metodologia de gestão de riscos dos processos de trabalho, inclusive os de integridade, do Ministério da Infraestrutura, tendo como principal objetivo auxiliar, sistematizar e padronizar a gestão riscos nas unidades do MInfra. A referida metodologia é composta pelas seguintes etapas: Análise de Ambiente

MANUAL DE GESTÃO

DE RISCOS DOS PROCESSOS DE TRABALHO

e Fixação de Objetivos; Identificação de Eventos de Riscos; Avaliação de Eventos de Riscos e Controles; Resposta a Riscos; e Informação, Comunicação e Monitoramento. Cada uma dessas cinco etapas visa atingir os objetivos específicos do processo de gestão de riscos.

A metodologia incorpora boas práticas reconhecidas, apresentando características da estrutura do COSO. Além disso, é aderente à Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 01/2016, e à política de governança estabelecida pela Portaria MInfra nº 55/2021.

Na aplicação dessa metodologia é importante registrar, organizar, documentar e referenciar os dados e informações considerados, visando evidenciar o embasamento do resultado da gestão de riscos e sua aprovação pela instância competente.

Cabe ressaltar que, em qualquer iniciativa de desenvolvimento de metodologias, é fundamental a realização de ajustes para se adequar ao contexto da unidade de gestão de riscos. Importante destacar que este Manual, bem como a metodologia de gestão de riscos nele descrita, estarão em constante processo de melhoria, especialmente em decorrência do incremento da maturidade em gestão de riscos no âmbito das unidades organizacionais da Pasta.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT. **Gestão de Riscos – Diretrizes para a Implementação da ISO 31000:2009.** Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2009.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016.** Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Brasília, 2016. Disponível em https://www.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. Acesso em: setembro, 2020.

BRASIL. **Decreto de Governança nº 9.203/2017**, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 23 mar.2017. Seção 1, p. 3.

BRASIL. **Guia da política de governança pública** / Casa Civil da Presidência da República, 2018.

BRASIL. Ministério da Fazenda. **Manual de Gestão Integrada de Riscos Corporativos. Programa de Modernização Integrada do Ministério da Fazenda – Gestão de Riscos.** Brasília, dez.2016. Disponível em https://www.editoraroncarati.com.br/v2/phocadownload/fazenda_manual_de_gestao_de_riscos_3edicao_julho_2018.pdf. Acesso em: setembro, 2020.

BRASIL. Ministério da Justiça. Assessoria Especial de Controle Interno. **Manual de Gerenciamento de Riscos e Controles Internos.** Brasília, 1ª Edição, 2018. Disponível em <http://www.justica.gov.br/Acesso/governanca/gestao-de-riscos/biblioteca/Manual/ManualdeGestodeRiscosMJverso1.pdf/view>. Acesso em: setembro, 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Assessoria Especial de Controle Internos. **Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão.** Brasília. V1.2 – 2017. Disponível em https://www.editoraroncarati.com.br/v2/phocadownload/manual_de_girc.pdf. Acesso em: setembro, 2020.

BRASIL. Ministério da Transparéncia e Controladoria-Geral da União. **Metodologia de Gestão de Riscos.** Brasília – 2018a. Disponível em <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/institucionais/arquivos/cgu-metodologia-gestao-riscos-2018.pdf/view>. Acesso em: setembro, 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial Básico em Gestão de Riscos. Brasília, 2018. Disponível em <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm>. Acesso em: setembro, 2020.

MANUAL DE GESTÃO

DE RISCOS DOS PROCESSOS DE TRABALHO

COSO. **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada.** 2007. Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil (Audibra) e Pricewaterhouse Coopers Governance, Risk and Compliance, Estados Unidos da América, 2007.

COSO. **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Controle Interno – Estrutura Integrada.** Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil (Audibra) e Pricewaterhouse Coopers Governance, Risk and Compliance, Estados Unidos da América, 2013.

COSO. **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Gerenciamento de Riscos Corporativos – Integrado com a Estratégia e Performance.** 2017. Tradução: IIA Brasil e PwC - Pricewaterhouse Coopers, 2017.

IBGC, **Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos.**

Modelo das Três Linhas do IIA 2020 Disponível em <https://iibrasil.org.br/korbillload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-th-editorHTML-00000013-20082020141130.pdf>. Acesso em 24 set 2020.

Superior Tribunal de Justiça. **Gestão de riscos.** Brasília: STJ, 2016. Disponível em http://www.stj.jus.br/static_files/STJ/Institucional/Gest%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica/6_gestao_riscos_21jun.pdf. Acesso em: abril, 2018.

10. ANEXOS

Anexo I – Termos e Definições

Accountability: obrigação que tem as pessoas, físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, às quais se tenha confiado recursos públicos, de assumir a responsabilidade de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, e de informar a sociedade e a quem lhes delegou essas responsabilidades sobre o cumprimento de objetivos e metas e de desempenho alcançado na gestão dos recursos públicos. (TCU / 2011)

Alta Administração: Ministros de Estado, ocupantes de cargos de natureza especial, ocupantes de cargo de nível 6 do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e presidentes e diretores de autarquias, inclusive as especiais, e de fundações públicas ou autoridades de hierarquia equivalente; (Decreto nº 9.203/2017)

Apetite a riscos: nível de risco, de forma agregada, que o Ministério está disposto a aceitar na busca por sua missão/visão, serve como marco de referência na fixação de estratégias e na seleção de objetivos relacionados;

Avaliação de risco: processo de identificação e análise dos riscos relevantes para o alcance dos objetivos do Ministério e a determinação de resposta apropriada;

Categoria de riscos: é a classificação dos tipos de riscos definidos pelo Ministério que podem afetar o alcance de seus objetivos, observadas as características de sua área de atuação e as particularidades do setor público;

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

Conformidade: estar em concordância com as leis e os regulamentos aplicáveis ao MInfra;

Controle: qualquer medida aplicada no âmbito do Ministério, para gerenciar os riscos e aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados;

Controles internos da gestão: conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, implementado de forma integrada pela estrutura de governança, pela administração e pelo corpo de servidores das organizações, destinado a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável para a consecução dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade no âmbito do Ministério;

MANUAL DE GESTÃO

DE RISCOS DOS PROCESSOS DE TRABALHO

Controles automatizados: atividades de controle realizadas na maior parte ou totalmente por meio da tecnologia/sistemas;

Controles manuais: controles executados manualmente, por meio da intervenção humana;

COSO: *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, é o Comitê das Organizações Patrocinadoras, da Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros, sendo uma organização privada, criada em 1985, voltada para o aperfeiçoamento da qualidade de relatórios financeiros, sobretudo pela aplicação da ética e efetividade na aplicação e cumprimento dos controles internos para evitar a ocorrência de fraudes naqueles relatórios.

Ética: refere-se aos princípios morais, sendo pré-requisito e suporte para a confiança pública;

Fraude: quaisquer atos ilegais caracterizados por desonestidade, dissimulação ou quebra de confiança. Estes atos não implicam o uso de ameaça de violência ou de força física;

Gestão de riscos: processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos;

Gestão da Integridade: conjunto de medidas de prevenção de possíveis desvios na entrega dos resultados esperados pela sociedade;

Governança pública: comprehende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade; (Decreto nº 9.203/2017)

Impacto: efeito resultante da ocorrência do evento de risco. Pode haver uma variedade de possíveis impactos associados a um risco;

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

Integridade: qualidade ou o estado de possuir princípios morais íntegros; retidão, honestidade e sinceridade; o desejo de fazer aquilo que é certo, professar e viver de acordo com uma série de valores e expectativas;

Indivíduo - A qualidade daquele que se comporta da maneira correta, honesta e contrária à corrupção, (Integridade para pequenos negócios, CGU).

Geral - Comportamentos e ações consistentes com um conjunto de princí-

pios morais ou éticos e padrões de conduta, adotados tanto por indivíduos como por instituições, que criam uma barreira contra a corrupção.

Integridade pública: Refere-se ao alinhamento consistente e à adesão de valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados no setor público;

Matriz de risco: matriz gráfica que exprime o conjunto de combinações de probabilidade e impacto de riscos para determinar sua severidade (nível do risco);

Monitoramento: verificação, supervisão, observação crítica ou identificação da situação, executadas de forma contínua, a fim de identificar mudanças no nível de desempenho requerido ou esperado. Monitoramento pode ser aplicado aos riscos, aos controles, à estrutura de gestão de riscos e ao processo de gestão dos riscos.

Nível de risco / Severidade: magnitude de um risco, expressa em termos da combinação de suas consequências (impacto) e probabilidades de sua ocorrência;

Probabilidade: possibilidade estimada para a ocorrência de um evento, utilizando-se de aspectos objetivos (dados históricos) ou subjetivos (parâmetros pré-definidos) e/ou opinião de especialistas;

Procedimento de controle: são as políticas e os procedimentos estabelecidos para enfrentar os riscos e alcançar os objetivos do Ministério;

Procedimentos de controle interno: procedimentos que o Ministério executa para o tratamento do risco, projetados para lidar com o nível de incerteza previamente identificado;

Processo de gestão de riscos: aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de identificação, avaliação, tratamento e monitoramento de riscos, bem como de comunicação com partes interessadas em assuntos relacionados a risco;

Proprietário do risco: pessoa ou organização com a responsabilidade e a autoridade para gerenciar o risco;

Resposta a risco: qualquer ação adotada para lidar com risco. As respostas podem se enquadrar num destes tipos: aceitar o risco por uma escolha consciente; compartilhar o risco a outra parte; evitar o risco pela decisão de não iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem ao risco; ou mitigar/reduzir o risco diminuindo sua probabilidade de ocorrência ou minimizando suas consequências;

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

MANUAL DE GESTÃO

DE RISCOS DOS PROCESSOS DE TRABALHO

Risco inerente: risco intrínseco à realização de algum objetivo sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir sua probabilidade de ocorrência ou seu impacto;

Risco para a integridade: O risco que pode favorecer ou facilitar a ocorrência de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta, podendo comprometer os objetivos da organização;

Risco residual: risco ainda retido na atividade, de forma consciente ou não, pela administração, que remanesce mesmo após seu tratamento (instituição de controles internos);

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

Riscos financeiros/orçamentários: eventos que podem comprometer a capacidade do Ministério 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 legais: eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do Ministério;

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

Severidade: uma medição baseada em aspectos como a probabilidade e o impacto de eventos;

Tolerância ao Risco: é o nível de variação aceitável no desempenho quanto à realização dos objetivos em nível de processo/atividade;

Tratamento de riscos: processo de estipular uma resposta a risco;

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;

Anexo II - Lista de Eventos de Risco Operacional

Segue uma lista sugestiva e não exaustiva de eventos de risco operacional.

Fator	Subfator	Exemplos (Taxonomia)
Processos	Comunicação interna	Os insumos e as informações não são recebidos em tempo adequado para a execução do processo
		Ausência de padrões mínimos definidos para a execução do processo
		Erros e falhas de informações que afetam a execução do processo
	Modelagem	Fluxo desatualizado e não reflete a prática atual utilizada na execução do processo
		Ausência de avaliações periódica sobre a adequabilidade do desenho do processo
		Ausência ferramenta para análise e melhoria contínua do processo
		Falha ou falta de metodologia que auxilie no mapeamento do processo
	Segurança física	Falha ou falta de segurança no ambiente de trabalho que afeta a execução do processo
		Acesso a áreas consideradas como críticas sem que as pessoas estejam devidamente credenciadas e identificadas
	Adequação à legislação	Descumprimento de prazos legais na execução do processo
		Ausência de compilação e distribuição de legislação pertinente ao processo em execução
		Execução do processo em desacordo com o regimento interno/normas
		Descumprimento de prazo judicial na execução do processo
		Descumprimento de obrigação regulatória na execução do processo
Pessoas	Carga de trabalho	Rotatividade (turnover) de pessoal acima do esperado que afeta a execução do processo
		Capacidade operacional insuficiente para a execução do processo
		Falha ou falta de dimensionamento da capacidade operacional com impacto na execução do processo
	Competências	Capacitação da equipe é insatisfatória para a execução do processo
		Concentração de conhecimentos em determinados servidores afetando a execução do processo
		Falha ou falta de disseminação de conhecimento afetando a execução do processo
		Falha ou falta de capacitação que afeta a execução do processo

MANUAL DE GESTÃO

DE RISCOS DOS PROCESSOS DE TRABALHO

Fator	Subfator	Exemplos (Taxonomia)
Pessoas	Ambiente organizacional	Ausência de satisfação e/ou de bem-estar do servidor na execução de sua tarefa
		Desconhecimento dos objetivos do processo por parte dos Servidores
		Servidores desconhecem as suas responsabilidades individuais na execução do processo
		Ausência de recursos necessários para execução das tarefas
		Resistência de Servidores em promover alterações nas condições de trabalho
	Conduta	Ausência de postura ética nas atividades e nos relacionamentos interpessoais
		Falta de atenção e zelo na execução do processo
		Ausência de imparcialidade, cumprimento das leis e normas/regulamentares, confidencialidade e comprometimento na execução do processo
		Quebra de sigilo e confidencialidade
Ambiente Tecnológico	Segurança Lógica	Ausência de estrutura de perfis de acesso aos sistemas para execução do processo
		Ausência de controle de acesso lógico
		Ausência de logon próprio na rede institucional
		Falha ou falta de meios seguros de acesso aos sistemas
		Inexistência de registro nos sistemas (log) das transações críticas
		Ausência de formalização que defina as responsabilidades do usuário externo do sistema
	Infraestrutura Tecnológica	Incapacidade do sistema de prover informações confiáveis e suficientes sobre o processo em execução
		Grau de informatização do processo inadequado para execução do processo
		Informações e dados armazenados em diretórios não protegidos e sem controle de acesso
		Ausência de backup de arquivos, planilhas e bancos de dados essenciais à execução do processo

Fator	Subfator	Exemplos (Taxonomia)
Ambiente Tecnológico	Infraestrutura Tecnológica	Obsolescência dos sistemas e equipamentos afetando a execução do processo
		Ataques lógicos à rede de computadores afetando a execução do processo
	Solução de TI	Inexistência de controle nas requisições e nas melhorias requeridas nos sistemas cuja falta de implementação afeta a execução do processo
		Falha ou falta de homologação de sistema impedindo a execução do processo de forma automatizada
	Comunicação	Instabilidade nos sistemas operacionais que afeta a execução do processo
		Incompatibilidade e/ou indisponibilidade de informações afetando a execução do processo
Eventos Externos	Desastres Naturais e Catástrofes	Ação Humana: ações intencionais executadas por terceiros para lesar a entidade, como por exemplo: (i) roubos, falsificações, furtos, atos de vandalismos, fraudes externas; (ii) degradação do meio ambiente; e (iii) alterações no ambiente econômico, político e social
		Força Maior: (i) enchentes, terremotos, catástrofes (queda de prédio) e outros desastres naturais
	Ambiente Regulatório	Alterações inesperadas na legislação ou em marcos regulatórios pelos órgãos fiscalizadores e reguladores
	Ambiente Social	Cenário socioeconômico interfere na execução do processo
		Retrações ou não-aproveitamento de oportunidades de mercado provocadas por eventos relacionados à segurança patrimonial que impede a execução do processo
	Fornecedores	Indisponibilidade de recursos em virtude de concentração em um único fornecedor que impede a execução do processo
		Falhas ou indisponibilidade de serviços públicos que afeta a execução do processo

MANUAL DE GESTÃO

DE RISCOS DOS PROCESSOS DE TRABALHO

Anexo III – Controles Básicos

Segue uma lista sugestiva e não exaustiva de controles básicos.

Categoria do Risco	Fatores	Subfatores	Controles Básicos
Risco de Integridade			Postura da alta administração Políticas e procedimentos anticorrupção Mapeamento dos Riscos de Corrupção Criação de indicadores dos riscos de corrupção dos passos decisórios
Risco de Conformidade			Acompanhamento e Análise de Normas e Regulamentos Externos Pareceres da Assessoria Jurídica Atividades de Treinamento Normas e Procedimentos
Risco Operacional	Pessoas	Carga de Trabalho	Planejamentos de longo, médio e curto prazos Acordo de Trabalho Pesquisa de Clima Organizacional Reuniões Participativas
		Competências	Identificação da Necessidade de Conhecimento / Habilidades Atividades de Treinamento Normas e Procedimentos Ferramentas de autoavaliação de Conhecimentos / Habilidades
		Qualidade de Vida no Trabalho	Pesquisa de Clima Organizacional

Categoria do Risco	Fatores	Subfatores	Controles Básicos
Risco Operacional	Pessoas	Qualidade de Vida no Trabalho	Condições Ambientais
			Comunicação com a Administração
			Processo de Gestão de Equipes
		Conduta	Valores Éticos e Normas de Conduta da Entidade / Unidade
			Alçadas e Limites
			Mecanismos de Motivação / Recompensa / Punição – Práticas de Disciplina e Demissão
			Reconhecimento de Responsabilidade por Escrito
			Conferências e Autorizações
			Rodízio de Funcionários
			Segregação de Funções
			Testes de Conformidade
			Canais de Comunicação – Com a Sociedade
Risco Operacional	Processos	Comunicação Interna	Canais de Comunicação – Com os Servidores
			Normas e Procedimentos
		Modelagem	Ferramentas para Análise e Melhoria Contínua de Processos
			Metodologia de Autoavaliação de Riscos e Controles
			Validações – Backtesting
		Segurança Física	Mecanismos de Segurança Física
			Controles de Acesso Físico
			Manutenção de Equipamentos

MANUAL DE GESTÃO

DE RISCOS DOS PROCESSOS DE TRABALHO

Categoria do Risco	Fatores	Subfatores	Controles Básicos
Risco Operacional	Processos	Pontos de Controle	Normas e Procedimentos
			Metodologia de Autoavaliação de Riscos e Controles
			Mecanismos de Monitoramento e Reporte
		Adequação à Legislação	Testes de Conformidade
			Normas e Procedimentos
	Sistemas	Segurança Lógica	Políticas e Diretrizes
			Controles de Acesso Lógico
			Arquivo e Preservação de Registros
		Hardware e Software	Manutenção de Equipamentos
			Layout de formulários e Sistemas
			Planos de Contingência
		Análise e Programação	Layout de Formulários e Sistemas
			Validações - Backtesting
			Atividades de Treinamento
		Rede de Comunicação	Planos de Contingência
			Manutenção de Equipamentos
Risco Operacional	Eventos Externos	Desastres Naturais e Catástrofe	Planos de Contingência
			Atividades de Treinamento
		Ambiente Regulatório	Análise da Conjuntura Política e Econômica Nacional e Internacional
		Ambiente Social	Análise da Conjuntura Política e Econômica Nacional e Internacional
		Fornecedores	Controles de Serviços Terceirizados
		Clientes	Planos de Contingência
			Controles de Acesso Lógico

Categoría do Risco	Fatores	Subfatores	Controles Básicos
Risco Operacional	Eventos Externos	Meio Ambiente	Valores Éticos e Normas de Conduta da Empresa
Risco de Imagem			Valores Éticos e Normas de Conduta da Empresa
			Normas e Procedimentos
			Controles de Serviços Terceirizados
			Pesquisa de Satisfação
			Canais de Comunicação - Com a Sociedade
			Canais de Comunicação – Com os Servidores

MINISTÉRIO DA
INFRAESTRUTURA

