



MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA
Comitê Estratégico de Governança

Guia para a Gestão de Riscos Estratégicos

Aprovação CEG/MInfra em 06/08/2021



MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA
Comitê Estratégico de Governança

MEMBROS DO COMITÊ ESTRATÉGICO DE GOVERNANÇA

(Portaria 55/2021, Anexo I, Art. 3º)

Tarcísio Gomes de Freitas – Ministro de Estado da Infraestrutura

Marcelo Sampaio Cunha Filho -Secretário Executivo

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

Roney Saggiaro 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

Elaboração:

Assessoria Especial de Controle Interno – AECI

- Wagner Alessandro Ferreira
- Antonio Afonso da Silva
- Fernando Silva de Andrade

Subsecretaria de Gestão Estratégica, Tecnologia e

Inovação – SGETI

- Fernando André Coelho Mitkiewicz
- Teotonio Ko Freitag

Secretaria Executiva – SE

- Wagner de Lima Oliveira

Versão: 1.0 – 06/08/2021



MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA
Comitê Estratégico de Governança

Sumário

I.	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	4
1.	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO MINFRA	5
2.	NORMAS E REGULAMENTOS RELACIONADOS	7
3.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
3.1.	COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the TreadwayCommission	8
II.	ESTRUTURA PARA A GESTÃO DE RISCOS ESTRATÉGICOS	10
1.	CICLO DE GESTÃO DO RISCO ESTRATÉGICO	12
1.1.	Conhecer o ambiente e os objetivos estratégicos	13
1.2.	Definir o apetite a riscos	13
1.3.	Identificar dos riscos	14
1.4.	Avaliar os Riscos	15
1.5.	Tratar os Riscos	17
1.6.	Monitorar e Comunicar	18
III.	CONCLUSÃO	20
IV.	REFERÊNCIAS.....	21



MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA
Comitê Estratégico de Governança

I. Contextualização

“As organizações precisam ser mais adaptáveis à mudança. Elas precisam pensar estrategicamente em como gerir a crescente volatilidade, complexidade e ambiguidade do mundo, sobretudo nos níveis superiores da administração e no conselho, que fazem apostas mais elevadas”.

(COSO 2017 – Sumário Executivo)

As incertezas permeiam a estratégia, os processos de trabalho, as atividades e as áreas de qualquer organização. É dever do gestor antecipar-se, de forma proativa, às incertezas, estabelecendo processo estruturado e robusto de gestão de riscos, garantindo que os objetivos sejam alcançados.

Para a PricewaterhouseCoopers - PWC (2012) o gerenciamento efetivo de risco estratégico é construído em torno da compreensão clara do nível de risco que a organização está preparada a assumir na busca de seus objetivos (apetite ao risco) e de uma avaliação tempestiva e confiável do quanto está assumindo.

O apetite ao risco deve ser estabelecido levando em conta o melhor interesse público, e serve como ponto de referência para a fixação de estratégias e para a escolha dos objetivos a elas relacionados. A partir desse apetite, configura-se o perfil de riscos da organização.

Independentemente do tipo de entidade, a aplicação de práticas de gestão de riscos estratégicos gera confiança perante a sociedade, melhorando a transparência, a tempestividade e a eficácia do processo decisório.



MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA
Comitê Estratégico de Governança

1. Planejamento Estratégico do MInfra

O pensamento estratégico e a gestão estratégica têm sido as respostas que se mostraram mais adequadas para o novo perfil de gestão pública que a sociedade demanda atualmente. Segundo MATUS (1993) “A ação do Estado tem que ser uma ação que sabe para onde vai, tem que ser uma ação precedida e presidida pelo pensamento, mas um pensamento sistemático e com método.”

Planejar representa a **ação gerencial de tomar decisões considerando os objetivos** a serem alcançados. É uma técnica que ordena as ideias das pessoas que compõem a alta administração, de forma a criar a visão do caminho que se deve seguir.

Não é técnica de adivinhar o futuro, mas a forma de construí-lo. Tentar evitar ao máximo as surpresas, racionalizar o processo de tomada de decisões, visando garantir o sucesso da organização.

Estratégia poderia ser definida como sendo o caminho mais adequado a ser percorrido para alcançar o objetivo ou superar desafios. Logo, a estratégia é, antes de tudo, uma escolha que a organização deve fazer, a partir da análise dos caminhos prováveis a seguir no rumo dos objetivos propostos.

A Portaria MInfra nº 55, de 25 de março de 2021, que dispõe sobre a política de governança do Ministério da Infraestrutura, define no artigo quinto do Anexo II o foco da estratégia do Ministério, desdobrada nas seguintes linhas mestras de atuação:

I – planejamento que contemple medidas voltadas ao acompanhamento dos resultados e busca constante de soluções para melhoria do desempenho, com utilização de mecanismos que promovam processo decisório baseado em evidências;

II – alinhamento às Diretrizes de Governo, à Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - ENDES e ao Plano Plurianual - PPA;

III - alinhamento com outras instituições, permitindo a criação de redes de boas práticas de governança, que contemplem objetivos e diretrizes comuns, facilitando a integração e a coordenação de serviços públicos e promovendo o desenvolvimento regional;

IV – acessão e convergência aos instrumentos legais e práticas da OCDE.

Destaca-se, inicialmente, como orientação estratégica do MInfra a sua Missão, que é uma declaração sobre a razão de ser do Ministério e a sua Visão de futuro, que indica onde o Órgão pretende estar daqui a alguns anos. Tanto a Missão quanto a Visão



MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA Comitê Estratégico de Governança

orientam os gestores na tomada de decisões, e são o ponto de partida para a definição do planejamento estratégico.

Missão:

Proporcionar infraestrutura viária integrada e confiável para mobilidade segura e eficiente de pessoas e bens, com vistas ao aumento da competitividade nacional.

Visão:

Tornar-se líder da América Latina em infraestrutura de transportes.

Destes dois primeiros elementos pode-se ter noção do nível de apetite a riscos que o MInfra aceita para alcançar seus objetivos. Quanto maior o desafio proposto, maior será o risco ao qual o Ministério estará exposto.

Ao estabelecer a estratégia para alcançar sua Visão, o MInfra deve gerenciar o risco inerente a esta empreitada e o risco relacionado a cada um dos diversos objetivos estratégicos derivados, tomando por base o apetite a riscos declarado.

Um dos principais modelos internacionais de referência em gestão de riscos aplicável às organizações públicas é o COSO 2017. De acordo com este modelo, o gerenciamento de riscos corporativos baseia-se no desenvolvimento e manutenção de práticas alinhadas com as estratégias e os objetivos das organizações, adaptadas, por sua vez, a ambientes de negócio cada vez mais complexos, globais e altamente dependentes de tecnologia.

Nesse sentido, o COSO 2017 ressalta a importância de se considerar o risco tanto no processo de definição das estratégias como na melhoria da performance das organizações. Além disso, enfatiza outros dois aspectos igualmente relevantes e que podem ter grande efeito no valor da organização, quais sejam, a possibilidade de desalinhamento entre a estratégia e a missão, a visão e os valores fundamentais da organização, bem como as implicações da estratégia escolhida.

Segundo Miranda (2017, p.36), o modelo explora a gestão da estratégia e dos riscos a partir de três perspectivas, quais sejam:

- Possibilidade de os objetivos estratégicos e de negócios não se alinharem com a missão, a visão e os valores fundamentais da organização.
- As implicações da estratégia escolhida.
- Os riscos na execução da estratégia.

Assim, esta metodologia abrange a gestão dos riscos estratégicos a partir da definição do planejamento estratégico e dos objetivos estratégicos do MInfra.



MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA Comitê Estratégico de Governança

A metodologia tem por finalidade orientar a identificação, avaliação e adoção de respostas tempestivas aos eventos de risco mapeados no planejamento estratégico, que tenham potencial de prejudicar o alcance dos objetivos estratégicos, melhorando as chances de sucesso, bem como de instruir sobre os monitoramentos necessários e sobre os mecanismos de comunicação e reportes internos e externos.

2. Normas e Regulamentos relacionados

- 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.
- Decreto nº 9.203/2017: estabelece a política de governança da administração pública direta, indireta, autárquica e fundacional e, em seu artigo 17, esclarece:

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

 - I. implementação e aplicação de forma sistemática, estruturada, oportuna e documentada, subordinada ao interesse público;*
 - II. integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais;*
 - III. estabelecimento de controles internos proporcionais aos riscos, de maneira a considerar suas causas, fontes, consequências e impactos, observada a relação custo-benefício; e*
 - IV. utilização dos resultados da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua do desempenho e dos processos de gerenciamento de risco, controle e governança.*
- Portaria nº 542/2019: instituiu o planejamento estratégico no âmbito do Ministério da Infraestrutura e suas entidades vinculadas para o período de 2019 a 2022.
- Portaria MInfra nº 55/2021: dispõe sobre a política de governança do Ministério da



MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA

Comitê Estratégico de Governança

Infraestrutura, a qual revogou a Portaria 353 (política de riscos do extinto MTPA). Essa Portaria constituiu-se no marco inicial da gestão de riscos neste Ministério, ao estabelecer princípios, diretrizes e responsabilidades mínimas a ser observados para a gestão de riscos, relativamente aos planos estratégicos, aos programas e aos processos.

- Decreto nº 10.368/2020: aprovou a nova estrutura regimental do Ministério da Infraestrutura, em substituição à estrutura dada pelo Decreto nº 9.676, de 2 de janeiro de 2019

3. Referencial Teórico

Este Guia foi baseado na estrutura proposta pelo COSO 2017, com algumas adaptações para a área pública federal, considerando a previsão contida na Portaria MInfra nº 55/2021, que aprovou 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), estabelecendo que a gestão de riscos corporativos “não é uma função ou departamento, é a cultura, os recursos e as práticas que as organizações integram com a estratégia definida e executada, com o objetivo de gerenciar o risco na criação, preservação e valorização (tradução livre).

O COSO 2017 apresenta vinte princípios organizados em cinco componentes inter-relacionados: Governança e cultura, Estratégia e definição de objetivos, Performance, Monitoramento do desempenho e revisão; e finalmente Informação, comunicação e divulgação.

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



MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA Comitê Estratégico de Governança

Figura 1: 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 (fornece a base para os demais componentes)

Governança e cultura 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.

b) Estratégia e Estabelecimento 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 negócios, a organização pode ter um discernimento dos fatores internos e externos e seus efeitos sobre o risco. Uma organização determina seu apetite a risco 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.

c) Desempenho / Performance

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



MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA
Comitê Estratégico de Governança

d) Análises e Alterações

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

e) Informação, Comunicação e Relatórios

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 risco, cultura e performance.

Diante do exposto, o presente Guia foi idealizado em função da necessidade de acompanhamento dos riscos que poderiam prejudicar o alcance dos objetivos estratégicos do Ministério.

Neste sentido, é necessária a avaliação desses riscos, por meio do levantamento de informações junto à alta administração, responsáveis pelas ações estratégicas, alinhadas, por sua vez, aos objetivos e às diretrizes estratégicas do MInfra, previstos no planejamento estratégico, visando identificar eventuais fragilidades existentes.

Como resultado do trabalho, espera-se contribuir para a efetividade do planejamento estratégico, por meio do aperfeiçoamento dos controles e da minimização dos riscos a níveis aceitáveis.

II. Estrutura para a gestão de riscos estratégicos

A política de governança do MInfra, disposta na Portaria nº 55/2021, constitui-se no atual marco da gestão de riscos ao estabelecer os princípios, diretrizes e responsabilidades mínimas a ser observados para a gestão de riscos relativamente aos planos estratégicos, programas e processos.



MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA

Comitê Estratégico de Governança

A estrutura de gestão de riscos, estabelecida pela Portaria nº 55/2021, a qual deve assessorar o Ministro de Estado na definição e implementação de diretrizes, políticas, normas e procedimentos para a adequada e tempestiva gestão dos riscos estratégicos, encontra-se destacada a seguir:

- 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 Executiva, que o coordena; Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração - SPOA; Subsecretaria de Conformidade e Integridade - SCI; Subsecretaria de Gestão Estratégica, Tecnologia 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;

Para a operacionalização do processo de gestão de riscos do MInfra, a Assessoria Especial de Controle Interno - AECl exerce o papel de Escritório de Gestão de Riscos (EGR).

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, e, conseqüentemente, aplicada a todo o Ministério de forma integrada, a começar pelos riscos estratégicos.



MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA
Comitê Estratégico de Governança

1. Ciclo de Gestão do Risco Estratégico

A partir da definição da Estratégia, devem ser traçadas as etapas de seu desdobramento, iniciando-se com a realização de oficinas com a participação das secretarias e entidades vinculadas do Ministério. Nas reuniões são apresentadas as iniciativas propostas pelas unidades. A partir do resultado, é elaborada Lista Preliminar de Indicadores e iniciativas.

Para consolidar e priorizar as iniciativas, são agrupadas e consolidadas as ideias que possuam sinergias, tanto das Secretarias finalísticas, quanto das entidades vinculadas. Esse método de agrupamento reduz o número de iniciativas. Na mesma dinâmica, é definida a priorização das iniciativas consolidadas e a identificação de “gaps” (brechas) para alcance dos objetivos estratégicos.

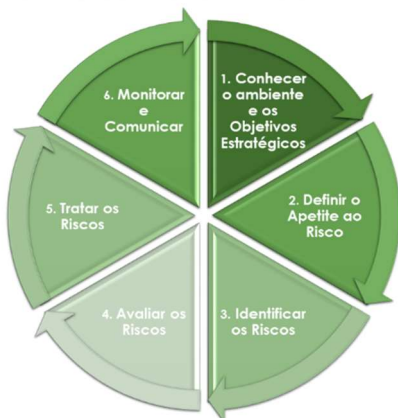
Após a consolidação setorial, é realizada a validação executiva, que abrange o agrupamento das iniciativas em programas, a ser submetido às Reuniões de Acompanhamento da Estratégia (RAE), presididas pelo Ministro.

A partir do Portfólio estratégico aprovado, são identificados e descritos os riscos que podem afetar o alcance dos objetivos estratégicos, em decorrência da execução dos Programas Estratégicos.

Nesse contexto, a metodologia de gestão de riscos estratégicos proposta no presente guia, apresenta o seguinte ciclo:

Figura 1: Ciclo de Gestão do Risco Estratégico

Ciclo de Gestão do Risco Estratégico



Fonte: CGE/MG



MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA

Comitê Estratégico de Governança

Para fins deste Guia, entende-se por risco estratégico qualquer evento interno ou externo, que pode impactar, direta ou indiretamente, os objetivos estratégicos do MInfra, inclusive os respectivos Programas estratégicos.

1.1. Conhecer o ambiente e os objetivos estratégicos

Para o desenvolvimento do processo de gestão de riscos é essencial conhecer o contexto interno e externo que foram considerados no planejamento estratégico, os objetivos estratégicos, os objetivos dos programas, bem como seus indicadores.

Para esta tarefa Líderes de Programas e patrocinadores devem conduzir reuniões, visando identificar e classificar as maiores incertezas relacionadas aos objetivos dos Programas Estratégicos.

Tal levantamento visa identificar os riscos que têm potencial de afetar a expectativa de alcance dos objetivos dos Programas Estratégicos e, por conseguinte, dos objetivos estratégicos.

1.2. Definir o apetite a riscos

O apetite a riscos é comunicado pela alta administração e disseminado por toda a organização. A disseminação desse apetite é importante para que os gestores entendam os limites do apetite a riscos dentro dos quais devem operar.

O apetite a riscos está incorporado às decisões que reflitam na forma como a organização opera. A alta administração monitora continuamente esse apetite em todos os níveis e cria espaço para mudanças quando necessário. Dessa forma, a administração cria cultura que enfatiza a importância do apetite a riscos e mantém os responsáveis pela implementação do gerenciamento de riscos dentro dos parâmetros de risco aceitos.

O apetite a riscos é dinâmico, podendo ser modificado de acordo com o contexto e com a situação percebida em dado momento.



MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA
Comitê Estratégico de Governança

1.3. Identificar os riscos

Nesta etapa, deve-se identificar e descrever os riscos na execução que podem afetar o alcance dos objetivos estratégicos propostos, em decorrência da execução dos Programas Estratégicos.

A identificação precisa dos riscos:

- Permite que os gestores do Ministério gerenciem de modo eficaz o inventário de riscos e entendam as relações dele com os objetivos dos Programas Estratégicos e consequentemente com os objetivos estratégicos da Pasta.
- Permite que os gestores do Ministério avaliem com precisão a severidade do risco no contexto dos objetivos estratégicos.
- Ajuda os gestores do Ministério a identificar as causas primárias e os impactos comuns e, assim, selecionar e implementar respostas apropriadas ao risco.
- Permite que os gestores do Ministério entendam as interdependências entre os riscos e em relação aos objetivos estratégicos.

A identificação dos riscos estratégicos observa a seguinte dinâmica:

- bottom-up: os gerentes de projetos reportam os riscos no MS Project, e, baseado nestas informações, o Líder do Programa pode elegê-los como risco de Programas fazendo ajustes necessários.
- Top-down: os Líderes de Programas, com base nos reportes dos gerentes de projetos, e tendo conhecimento do ambiente e informações de outras fontes, inserem novos riscos e acompanham os existentes, nas reuniões de monitoramento.

Visando documentar os riscos identificados nos Programas Estratégicos, estabeleceu-se formulário eletrônico, contendo, no mínimo, os riscos por Programa Estratégico, o nível de decisão para cada risco, o responsável pelo monitoramento, as ações mitigadoras e o responsável e prazo para a execução da ação. O formulário mantém o histórico de todas as reuniões de monitoramento, o que permite a estruturação de estatísticas diversas.

Taxonomia para descrição do risco:

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 >.



MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA
Comitê Estratégico de Governança

Figura 2: Formulário eletrônico para estruturação do Mapa de Riscos

Programa	Descrição do Risco	Nível de Decisão	Responsável	Ação para Mitigar/Atenuar (Controles)	Responsável pela Ação	Prazo de Finalização da Ação	Situação Risco	Probabilidade	Impacto	Risco

Fonte: MInfra

Os controles são um conjunto de políticas, normas “(...) e procedimentos que ocorrem em toda a organização para autorizar, verificar, reconciliar e revisar o desempenho. Os controles são qualquer processo, política, dispositivo, prática ou ação e medida adotada pela gestão” (...) com a finalidade de alcançar os objetivos organizacionais e proporcionar confiança no que diz respeito à eficácia e eficiência dos recursos, através da minimização dos riscos relevantes. (VIEIRA e BARRETO, 2019, p.143)

1.4. Avaliar os Riscos

A análise dos riscos estratégicos envolve a compreensão da sua probabilidade de ocorrência e impacto e, a partir desta, a determinação do seu nível de severidade para que a alta administração tenha condição de determinar quais recursos serão empregados para o risco permaneça compatível com o apetite a riscos declarado.

O COSO (2007) destaca a importância desta etapa de avaliação dos riscos:

(...) a avaliação de riscos permite que uma organização considere até que ponto os eventos em potencial podem impactar a realização dos objetivos. Essa avaliação fundamenta-se em duas perspectivas, probabilidade e impacto, e geralmente utiliza uma combinação de métodos qualitativos e quantitativos. (COSO 2007 apud SOUZA e SANTOS, 2019, p.129)

Nesse contexto, probabilidade é o peso selecionado de acordo com a ocorrência estimada ou a frequência aferida do risco. O impacto consiste no peso selecionado de acordo com ocorrência estimada. Já o valor do risco é uma função tanto da probabilidade quanto da medida do impacto a ele vinculada.



MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA
Comitê Estratégico de Governança

Para estimar a probabilidade foram definidos os seguintes parâmetros:

Tabela 1: Pesos da Probabilidade

Probabilidade			
Ocorrência	Descrição	Índice de probabilidade	Peso
Muito alta	Evento praticamente certo de ocorrer	$\geq 90\%$	5
Alta	Evento que muito provavelmente ocorrerá na maioria das circunstâncias	$\geq 75\% \leq 90\%$	4
Média	Evento que provavelmente ocorrerá	$\geq 40\% < 75\%$	3
Baixa	Evento que deve ocorrer em algum momento	$\geq 10\% < 40\%$	2
Muito Baixa	Evento pode ocorrer em circunstâncias excepcionais	$< 10\%$	1

Fonte: CGE/MG adaptado.

Para estimar o impacto para cada risco foram propostos os seguintes parâmetros:

Tabela 2: Pesos do Impacto

Impacto			
Ocorrência	Descrição	Índice de impacto	Peso
Muito alto	Prejudica em mais de 90% o alcance do objetivo estratégico/programa estratégico (entregas e cumprimento de metas)	$> 90\%$	10
Alto	Prejudica entre 50% e 90% o alcance do objetivo estratégico/programa estratégico (entregas e cumprimento de metas)	$> 50\% \leq 90\%$	7
Médio	Prejudica parcialmente, entre 25% e 50%, o alcance do objetivo estratégico/programa estratégico (entregas e cumprimento de metas)	$> 25\% \leq 50\%$	5
Baixo	Prejudica entre 10% e 25% o alcance do objetivo estratégico/programa estratégico (entregas e cumprimento de metas)	$\geq 10\% \leq 25\%$	3
Muito Baixo	Prejudica em menos de 10% o alcance dos objetivos estratégicos/programas estratégicos	$< 10\%$	1

Fonte: CGE/MG adaptado

Calculada a severidade de cada risco, utilizaremos a Matriz 5x5 a seguir, para demonstrar a severidade do nosso portfólio de riscos estratégicos.

Tabela 3: Matriz de Riscos (Valor do Risco)

PROBABILIDADE	Muito Alta - 5	5	15	25	35	50
	Alta - 4	4	12	20	28	40
	Média - 3	3	9	15	21	30
	Baixa - 2	2	6	10	14	20
	Muito Baixa - 1	1	3	5	7	10
		Muito Baixo - 1	Baixo - 3	Médio - 5	Alto - 7	Muito Alto - 10
	IMPACTO					

Fonte: CGE/MG adaptado



MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA
Comitê Estratégico de Governança

Tabela 4: Nível de Severidade (Classificação do Risco)

NÍVEL	VALOR	SÍMBOLO
EXTREMO	≥ 28	
ALTO	$\geq 10 \text{ E } < 28$	
MÉDIO	$\geq 5 \text{ E } < 10$	
BAIXO	< 5	

Fonte: CGE/MG

A definição dos riscos críticos subsidia a tomada de decisão sobre as respostas ao risco e otimiza a alocação de recursos. Dados os recursos disponíveis, a administração avalia ganhos e perdas entre a alocação de recursos para mitigar um risco em comparação a outro. A priorização dos riscos, segundo suas severidades, a importância do objetivo estratégico correspondente e o apetite a risco do MInfra auxiliam a administração na tomada de decisões.

1.5. Tratar os Riscos

Para o tratamento dos riscos, o Líder do Programa estabelece ações mitigadoras aos riscos, que os minimizem a patamares aceitáveis, alinhados ao apetite a riscos e ao contexto visando ao alcance dos objetivos estratégicos. Os resultados do desempenho do tratamento, bem como da eficácia e eficiência dos controles aplicados, devem refletir na redução da severidade dos riscos.

Para todos os riscos identificados, o Líder do Programa estabelece uma resposta ao risco. Esta resposta está inserida em uma das seguintes categorias:

- **Aceitar:** nenhuma ação é tomada para mudar a severidade do risco. Essa resposta é apropriada quando o risco para a estratégia e os objetivos de negócio está compatível ao apetite a risco.
- **Evitar:** uma ação é tomada para remover o risco, o que pode significar encerrar uma negociação, chegando até a revisar uma meta. Essa opção sugere que a organização não foi capaz de identificar uma resposta que reduzisse o risco a um nível aceitável de severidade.
- **Reduzir:** uma ação é tomada para reduzir a severidade do risco. Isso envolve qualquer das inúmeras decisões de negócio tomadas todos os dias para reduzir o risco a um nível de severidade compatível com um risco residual aceitável, alinhado com o apetite a risco definido.



MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA

Comitê Estratégico de Governança

- Compartilhar: uma ação é tomada para reduzir a severidade do risco por meio do compartilhamento de uma parcela do risco. As técnicas usuais incluem a terceirização para prestadores de serviços especializados ou contratação de coberturas de seguro.

O Líder de Programa implementa as ações mitigadoras ao risco considerando os seguintes fatores:

- Contexto político: as respostas ao risco são descritas de acordo com a aceitação da mudança, o ambiente regulatório, a estrutura operacional ou outros fatores.
- Custos e benefícios: os custos e benefícios previstos geralmente são proporcionais à severidade do risco.
- Obrigações e expectativas: a resposta aos riscos considera os padrões geralmente aceitos no ambiente público, as expectativas do governo e o alinhamento com a missão e a visão do MInfra.
- Apetite a risco: a resposta ao risco coloca o risco dentro dos limites do apetite a risco do MInfra. A alta administração identifica a resposta que traz o risco residual compatível aos limites do apetite.
- Severidade do risco: a resposta ao risco deverá refletir o tamanho, o escopo e a natureza do risco e seu impacto sobre a organização.

O tratamento pressupõe um Plano de Implementação de Controles, o qual estabelece o que será feito, qual controle será implementado ou aperfeiçoado, o cronograma de implementação e os responsáveis pelo acompanhamento. Ao propor as ações de controle em resposta aos riscos, os Líderes dos Programas devem considerar o apetite a risco estabelecido, bem como os custos e os benefícios envolvidos.

1.6. Monitorar e Comunicar

Esta etapa ocorre paralela, transversal e continuamente às outras do processo de gestão de riscos. A comunicação busca garantir a informação, integração, colaboração e alinhamento entre as instâncias e os atores envolvidos.



MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA

Comitê Estratégico de Governança

Comunicar os riscos estratégicos envolve a consulta e a disponibilização de informações contínuas às partes interessadas, ao longo das etapas da execução do processo de gestão de riscos, para:

- a) auxiliar a estabelecer o contexto apropriadamente e assegurar que as visões e percepções das partes interessadas, incluindo necessidades, suposições, conceitos e preocupações sejam identificadas, registradas e levadas em consideração;
- b) auxiliar a assegurar que os riscos sejam identificados e analisados adequadamente, reunindo áreas diferentes de especialização;
- c) garantir que os envolvidos estejam cientes de seus papéis e responsabilidades, e avalizem e apoiem o tratamento dos riscos.

A organização usa canais de comunicação para suportar o gerenciamento de riscos estratégicos, promover sua cultura e desempenho em todo o Ministério. A comunicação deve ser oportuna, adequada, clara e objetiva, além de abordar aspectos financeiros, operacionais e estratégicos, e deve alcançar todos os públicos, nas duas direções: dos superiores aos subordinados, e vice-versa.

O monitoramento é parte integrante e essencial da gestão de riscos, cuja finalidade é:

- a) detectar mudanças no contexto externo e interno, incluindo alterações nos critérios de risco e no próprio risco, que requeiram revisão dos tratamentos adotados e suas prioridades, e levar à identificação de riscos emergentes;
- b) obter informações adicionais para melhorar a política, a estrutura e o processo de gestão de riscos;
- c) analisar eventos - incluindo os “quase incidentes”, mudanças, tendências, sucessos e fracassos e aprender com eles; e
- d) garantir que os controles sejam eficazes e eficientes no desenho e na realização da operação.

O monitoramento dos riscos estratégicos ocorre no contexto da gestão estratégica, no nível dos Programas Estratégicos, dos Projetos Estratégicos, e das Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAE).

No nível dos Projetos Estratégicos, o gerente de projeto avalia mensalmente os riscos já identificados quanto à sua probabilidade e impacto e quanto às ações de mitigação, e identifica novos riscos quando surgirem.



MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA

Comitê Estratégico de Governança

No nível dos Programas Estratégicos, o Escritório de Projetos Corporativo e o Líder de Programa reavaliam mensalmente os riscos já identificados quanto à sua probabilidade e impacto e quanto às ações de mitigação, e identifica novos riscos quando surgirem.

Todo risco estratégico é categorizado quanto ao nível de decisão, que possibilita a seleção daqueles que devem ser submetidos à deliberação nas reuniões de avaliação da estratégia.

O monitoramento dos riscos estratégicos fornece a informação atualizada e objetiva para identificar fragilidades e possibilidades de melhorias, bem como verificar o desempenho e a eficiência das ações mitigadoras, operacionalizado por meio dos controles implementados. Os riscos mudam ao longo do tempo e devem ser monitorados para que a organização possa realizar os ajustes necessários.

Na perspectiva do monitoramento da evolução dos riscos estratégicos, a aferição dos indicadores chaves de risco, de acordo com a periodicidade mensal, permite a atualização dos cenários de relevância dos riscos.

III. Conclusão

Este Guia contém a metodologia de gestão de riscos estratégicos do Ministério da Infraestrutura, tendo como principal objetivo auxiliar na padronização e sistematização da identificação e tratamento desses riscos.

A metodologia incorpora boas práticas reconhecidas pelo mercado e adaptadas ao MInfra. Além disso, é aderente à Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 01/2016, ao Decreto nº 9.203/2017 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, sempre, o embasamento do resultado da gestão dos riscos estratégicos.

Em qualquer iniciativa de desenvolvimento de metodologias, ajustes são fundamentais na permanente busca do adequado contexto da unidade de gestão. Consequentemente, a metodologia de gestão de riscos orientada por este Guia permanecerá em constante processo de melhoria, especialmente em decorrência do incremento da maturidade da gestão de riscos no âmbito deste Ministério.



MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA
Comitê Estratégico de Governança

IV. Referências

- COSO – Gerenciamento de riscos corporativos – integrado com estratégia e performance - Sumário Executivo - 2017.
- ISO 31000/2018. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Gestão de riscos — princípios e diretrizes. Rio de Janeiro. 2018.
- MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO – MP. Manual de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão. Brasília, janeiro de 2017.
- MIRANDA, Rodrigo F. A. Implementando a gestão de riscos no setor público. 2ª Edição, Belo Horizonte: Ed. Fórum, 2021.
- TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Roteiro de auditoria de gestão de riscos. Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo. Brasília, 2017.
- CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Guia Metodológico de Gestão de Riscos Estratégicos. Belo Horizonte, 2020.
- VIEIRA e BARRETO, 2019, p.143.