

Guia Metodológico de Gestão de RISCOS

Ministério do Meio Ambiente

ética
serviços
controle
resultados

transparência

compromisso
qualidade
estratégia
conformidade

cooperação
resultado
planejamento

Guia Gestão de Riscos

governança gestão de riscos

Ministro de Estado do Meio Ambiente

Ricardo de Aquino Salles

Secretário Executivo

Luís Gustavo Biagioni

Diretor de Gestão Estratégica

Elias Begnini

Coordenador-Geral de Planejamento Institucional

Gustavo Oliveira dos Anjos

Equipe Técnica

Américo Gonçalves - Analista Ambiental

Délio Noel Gomes de Carvalho - Gestor Governamental

Elzivam de Sousa Carvalho - Analista Ambiental

Projeto Gráfico, diagramação e Painel de Riscos

Américo Gonçalves - Analista Ambiental

Colaboração

Leonardo Morganato Ribeiro Lima - Analista Ambiental

Brasília

Fevereiro de 2020

Versão 1.0

Sumário

1 | Introdução
5

2 | Princípios da Gestão de Riscos no MMA
6

3 | Fundamentos da Gestão de Riscos no MMA
7

4 | Processo de Gestão de Riscos
8

5 | Avaliação de Riscos
12

6 | Plano de resposta/ tratamento aos riscos
13

7 | Controle e Monitoramento
14

8 | Riscos de integridade
15

9 | Estrutura e Conceitos
17

10 | Considerações finais/
Referências
18



Introdução

Neste Guia de Gestão de Riscos, são apresentados os fundamentos, o processo e a metodologia de gestão de riscos a ser aplicada no Ministério do Meio Ambiente, com o intuito de orientar as unidades a implementá-la em conformidade com a Política de Gestão de Riscos – PGR do órgão.

O Guia fornece os marcos referencial metodológicos necessário para a adoção dos primeiros passos na gestão de riscos na instituição, apresentando, de maneira objetiva, as ferramentas e o direcionamento necessários para que gestores e servidores contribuam para a implementação da gestão dos riscos de forma integrada, estruturada, abrangente, dinâmica e transparente.

O ponto de partida deste Guia é o dever imposto à alta administração de “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”, de acordo com o Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017.

Assim, a Política de Gestão de Riscos – PGR do MMA, que é dirigida, apoiada e monitorada pela alta administração, deve ser implementada pelas unidades do MMA nos níveis estratégico, tático e operacional, abarcando a estratégia, os processos de trabalho e os projetos e programas do órgão.

Compõem a gestão de riscos as atividades coordenadas para orientar e apoiar a organização quanto aos riscos aos quais está exposta, a fim de criar, proteger e agregar valor, com vistas à melhoria do desempenho, à promoção da inovação e ao alcance dos objetivos.

A gestão de riscos deve contribuir para a formulação e para a execução da estratégia, auxiliando no fluxo de informações necessárias à avaliação dos cenários e à tomada de decisão, visando ao aproveitamento de oportunidades e à proteção da imagem institucional.

Arcabouço Normativo

Com a Instrução Normativa (IN) Conjunta do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) e Controladoria-Geral da União (CGU) nº 1/2016 e, posteriormente, com o Decreto nº 9.203/2017, tornou-se obrigatória a adoção da gestão de riscos pelas instituições no âmbito do Poder Executivo Federal.

Nesse sentido, por meio da Portaria 375/2019, o MMA instituiu a Política de Governança, Riscos, Controles – PGRC, composta pela Política de Gestão de Riscos – PGR, para melhor direcionar, estruturar e organizar os esforços dos agentes internos em prol do aprimoramento das políticas públicas ambientais que contribuam com o desenvolvimento sustentável do país.



Princípios da Gestão de Riscos no MMA

Ao se implementar a gestão de riscos no MMA, deve-se observar 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;
- 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;
- V - Capacidade de subsidiar a tomada de decisões com base nas melhores informações disponíveis;
- VI - Gestão transparente e inclusiva, com a incorporação dos fatores humanos e culturais;
- VII - Gestão dinâmica, participativa, capaz de reagir às mudanças e alinhada ao contexto e ao perfil de risco da instituição;
- VIII - Alinhamento sistêmico, devendo observar as diretrizes dos órgãos centrais dos sistemas federais de planejamento e de orçamento, de administração dos recursos de tecnologia da informação, de administração de pessoal civil, de serviços gerais, de administração financeira, de contabilidade, de gestão de documentos de arquivo e de organização e inovação institucional;
- IX - Proteção de valores organizacionais definidos no planejamento estratégico; e
- X - Aderência à integridade e aos valores éticos.

Objetivo da Gestão de Riscos no MMA

São objetivos da gestão de riscos do Ministério do Meio Ambiente:

- I - Aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos estratégicos do Ministério do Meio Ambiente;
- II - Orientar os processos de identificação, comunicação, avaliação, classificação, priorização, tratamento e monitoramento dos riscos inerentes às atividades desenvolvidas no Ministério;
- III - Produzir informações íntegras e confiáveis à tomada de decisões, ao cumprimento de obrigações de transparência e à prestação de contas;
- IV - Estimular a melhoria contínua dos processos de tomada de decisão e do tratamento adequado dos riscos e dos impactos negativos decorrentes de sua materialização;
- V - Melhorar a aprendizagem organizacional, aumentando a capacidade da organização de se adaptar a mudanças.

Fundamentos da Gestão de Riscos no MMA

Risco é a possibilidade de ocorrência de um evento que venha a afetar o alcance dos objetivos do MMA. Tomar consciência dos prováveis riscos e implementar ações para geri-los pode, além de evitar que se materializem, contribuir para o processo de tomada de decisão e auxiliar no alcance dos objetivos estabelecidos pela organização. (ISO 31000)

Por que fazer gestão de riscos?

Para lidar melhor com as incertezas às quais os ambientes corporativos estão sujeitos, o MMA vem investindo esforços na implementação da gestão de riscos, com atividades coordenadas de orientação e apoio aos atores envolvidos.

Ao incorporar a gestão de riscos à rotina do trabalho, é possível identificar e analisar cenários, proteger, criar e agregar valor, com vistas à melhoria do desempenho, à promoção da inovação e ao alcance dos objetivos da instituição. (Manual de Gestão de Riscos STF Versão 1 - 2019)

A gestão de riscos também contribui para:

- ✓ Aperfeiçoar o processo de tomada de decisão, ao basear-se em informações íntegras e confiáveis; apoiar a governança;
- ✓ Subsidiar o planejamento estratégico;
- ✓ aprimorar os controles internos, para permitir a identificação e retirada de alguns controles desnecessários;
- ✓ Estimular a transparência organizacional;
- ✓ Melhorar a alocação de recursos

Objeto da gestão de riscos

São objetos da gestão de riscos no MMA qualquer processo de trabalho, atividade, projeto, iniciativa ou ação de plano institucional, assim como os recursos que dão suporte à realização dos objetivos do Ministério. A implementação da PGR deverá estar associada ao modelo de gestão do Planejamento estratégico, inclusive no que se refere à sua periodicidade de monitoramento, para fins de otimização da gestão. (Manual de Gestão de Riscos STF Versão 1 - 2019)

Gestor do risco

O gestor do risco é o gerente do processo de trabalho ou servidor que tem a responsabilidade e a autoridade para gerenciar determinado risco.

É responsável pela avaliação dos riscos nos processos e nas atividades que lhe são afetos no âmbito de sua unidade. Para exercer seu papel, o gestor de riscos deve ter alçada suficiente para orientar e acompanhar as ações de identificação, análise, avaliação e tratamento do risco. (Manual de Gestão de Riscos STF Versão 1 - 2019)

Titulares das unidades

Os titulares das unidades têm papel importante na gestão de riscos, sobretudo no que tange ao monitoramento e à priorização dos riscos para fins de tratamento. Além disso, devem dar condições aos gestores de riscos de sua unidade, para que, de fato, apliquem o processo de gestão de riscos de forma eficiente e eficaz. *(Manual de Gestão de Riscos STF Versão 1 - 2019)*

Equipe de gestão de riscos

Uma organização necessita de apoio para que seus riscos sejam identificados, avaliados e tratados. Para isso, é de grande importância uma área institucional cuja missão seja prestar apoio para o fomento e a disseminação da cultura de gestão de riscos. *(Manual de Gestão de Riscos STF Versão 1 - 2019)*

No MMA, a área responsável por esse suporte metodológico é o Departamento de Gestão Estratégica, por meio da equipe de Planejamento Institucional (CGPI). O objetivo da CGPI é direcionar esforços rumo ao sucesso dos resultados alcançados na gestão de riscos. Para isso, é importante notar que essa equipe tem o papel de estruturar e coordenar as práticas associadas à gestão de riscos na organização.

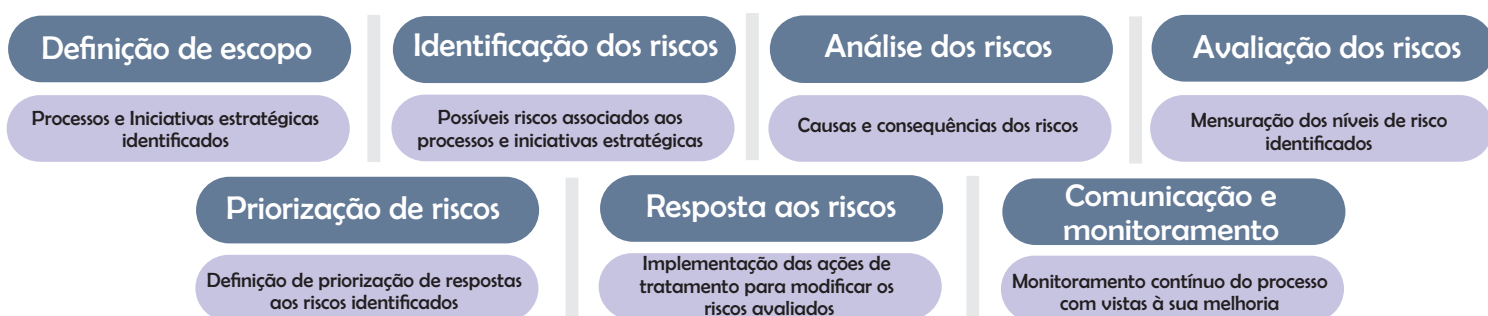
Assim, a CGPI tem, entre outras, as seguintes responsabilidades:

- ✓ Exercer papel consultivo e orientar as áreas nas atividades e necessidades inerentes à gestão de riscos;
- ✓ Compartilhar e disseminar conhecimentos e metodologias em relação à gestão de riscos para estimular a autonomia das áreas na gestão de seus riscos;
- ✓ Estimular a melhoria contínua por meio da aplicação e disponibilização de ferramentas para gestão de riscos nos processos de trabalho, nos projetos, nos programas e na estratégia.

Processo de Gestão de Riscos

Conforme previsto na Política de Gestão de Riscos do MMA, o processo de gestão de riscos consiste em atividades para identificar, analisar, avaliar, tratar, monitorar e comunicar potenciais eventos ou situações que possam afetar o alcance dos objetivos do Ministério. *(ISO 31000)*

Ao implementar e atualizar o processo de gestão de riscos no MMA, as unidades devem observar as seguintes etapas, no que couber:





Pode-se perceber na figura 1, que as etapas são sequenciais. São elas: definição do escopo de gestão de riscos, identificação dos riscos, análise de riscos, priorização de riscos, resposta aos riscos, comunicação e monitoramento e definição do apetite ao risco. As etapas de monitoramento, informações e comunicação permeiam todo o ciclo de gestão de riscos.

Definição do escopo da Gestão de Riscos

A definição dos eventos de risco deve contar com a participação do responsável pelo objeto da gestão de riscos, bem como de pessoas envolvidas em todos os níveis de realização das atividades do objeto. A participação de todos permite atender ao princípio da transparência e da inclusividade para maximizar os resultados das próximas etapas. É salutar que, em seguida à elaboração da lista de eventos de risco, sejam identificadas as causas (o que pode originar o risco) e as consequências (o efeito gerado nos objetivos, uma vez concretizado o evento de risco) de cada um dos eventos de risco levantados. Para isso, pode-se usar o diagrama *Bow Tie*.¹

Figura 2 - Lista dos eventos de risco

Órgão/Unidade:	
Macroprocesso:	
Gestor responsável pelo risco:	
Item	Eventos de Risco
1	
2	
3	
4	
5	

Fonte:CGPI/DGE

¹ O Diagrama *Bow-tie*, segundo o TCU (2018b, p. 46), consiste na “técnica que busca analisar e descrever os caminhos de um evento de risco, desde suas causas até as consequências, por meio de uma representação pictográfica semelhante a uma gravata borboleta (*bow tie*). O método tem como foco as barreiras entre as causas e o evento de risco e as barreiras entre o evento de risco e suas consequências.”

Figura 3 - Diagrama *Bow Tie*

Órgão/Unidade:			
Macroprocesso:			
ITEM	CAUSAS (fontes/vulnerabilidades)	EVENTO (incidente/irregularidade)	CONSEQUÊNCIA (impacto no macroprocesso)

Fonte:CGPI/DGE

Descrever os riscos aplicando o modelo acima ajuda a perceber se, porventura, uma causa, um evento ou uma consequência são partes do mesmo risco. Assim, dá-se por concluída esta etapa de identificação de riscos, cujo produto é o diagrama *Bow Tie* preenchido.

Análise de Riscos

Esta etapa compreende o reconhecimento e a descrição dos eventos de riscos da própria atividade da organização, em seus diversos níveis, que possam impactar na consecução dos objetivos. Cada um dos riscos deve ser classificado de acordo com a escala de probabilidade mostrada na *Tabela 1* e com a escala de impacto apresentada na *tabela 2*.

Identificando riscos

- ✓ Considere fatores que colaboram para o alcance dos objetivos e eventos que podem afetá-los a ponto de comprometê-los;
- ✓ Lembre-se das fontes de riscos, como, por exemplo, infraestrutura, processos, pessoas e tecnologia.

Cada um dos riscos deve ser classificado de acordo com a escala de probabilidade mostrada na *Tabela 1* e com a escala de impacto apresentada na *Tabela 2*.

Tabela 1 - Escala de probabilidade

Probabilidade	Descrição da probabilidade	Nível
Muito baixa	Rara. O evento poderá ocorrer, mas em situações excepcionais.	1
Baixa	Improável. De forma ocasional o evento poderá ocorrer, mas há poucas chances de acontecer.	2
Média	Possível. O evento poderá ocorrer, pois há chances razoáveis de acontecer	3
Alta	Provável. O evento tende a ocorrer, pois há muitas chances de acontecer	4
Muito alta	Praticamente certa. O evento deve ocorrer. Somente não acontecerá em situações.	5

Fonte:CGPI/DGE

Tabela 2 - Escala de impacto

Impacto	Descrição da impacto	Nível
Muito baixo	Impacto INSIGNIFICANTE, minimamente o alcance do objetivo/resultado com mínima necessidade de recuperação.	1
Baixo	Impacto PEQUENO, comprometendo em alguma medida o alcance do objetivo/resultado, com pequena necessidade de recuperação.	2
Médio	Impacto MODERADO, comprometendo razoavelmente o alcance do objetivo/resultado, com razoável necessidade de recuperação.	3
Alto	Impacto SIGNIFICATIVO, comprometendo grande parte do alcance do objetivo/resultado, mas com possibilidade de recuperação.	4
Muito alto	Impacto CATASTRÓFICO, comprometendo total ou parte quase totalmente o alcance do objetivo/resultado, com remota ou nenhuma possibilidade de recuperação.	5

Fonte:CGPI/DGE

$$NR = P \times I$$

Observando o quadro acima e utilizando a fórmula é possível obter o Nível de Risco (NR) de cada risco identificado conforme tabela 3. O NR consiste no resultado da multiplicação da Probabilidade (P) pelo Impacto (I) sem considerar a ação dos controles existentes.

Tabela 3 - Nível de risco

Nível de risco	Descrição	Pontuação
Risco crítico	Qualquer risco neste nível deve ser comunicado ao Comitê de Governança, Riscos e Controles. São exigidas ações efetivas e tempestivas, para evitar sua	12 a 25
Risco elevado	Qualquer risco neste nível deve ser comunicado ao responsável máximo pela unidade e ao Departamento de Gestão Estratégica. Deve haver monitoramento constante do risco para evitar que se materialize. É	6 a 11,9
Risco moderado	Neste nível, exige-se atenção da gerência imediata na manutenção de respostas e controles para manter o risco neste patamar ou para reduzi-lo, se a relação	3 a 5,9
Risco baixo	Neste nível, é possível que existam oportunidades a serem exploradas. Após análise da relação custo-benefício, pode-se decidir assumir mais riscos, como, por exemplo, diminuir a quantidade	0 a 2,9

Fonte: CGPI/DGE

Após obter o NR, é possível construir a Matriz de Riscos (Figura 4). Essa matriz mostra não só o nível de risco, mas também como os riscos do objeto em análise estão distribuídos em termos de probabilidade e impacto.

Figura 4 - Matriz de Riscos

		Probabilidade				
		1 - Muito baixa	2 - Baixa	3 - Média	4 - Alta	5 - Muito alta
Impacto	5 - Muito alto	Risco Moderado	Risco Alto	Risco Crítico	Risco Crítico	Risco Crítico
	4 - Alto	Risco Moderado	Risco Alto	Risco Alto	Risco Crítico	Risco Crítico
	3 - Médio	Risco Pequeno	Risco Moderado	Risco Alto	Risco Alto	Risco Crítico
	2 - Baixo	Risco Pequeno	Risco Moderado	Risco Moderado	Risco Alto	Risco Alto
	1 - Muito baixo	Risco Pequeno	Risco Pequeno	Risco Pequeno	Risco Moderado	Risco Moderado

Fonte:CGPI/DGE

Avaliação de riscos

O propósito da avaliação de riscos é apoiar a tomada de decisão. Nesse momento, deve-se refletir sobre os resultados obtidos na fase de análise de riscos, com base na descrição dos níveis de risco apresentada na tabela 3.

Essa avaliação é fundamental para que se realize a próxima fase de "Resposta/Tratamento a riscos" de forma mais efetiva.

Depois de calculado o nível de risco e produzida a matriz, cabe avaliar se existem controles que atuem a fim de mitigar esses riscos; e, caso existam, qual sua eficácia.

Os controles podem ser de três tipos: **preventivos** (quando atuam na causa); **detectivos** (quando estão relacionados com a detecção do evento de risco); e **mitigatórios** (quando atuam no impacto) e tem como **objetivos**: melhorar um controle existente e adotar um novo controle.

Resposta/tratamento aos riscos

Unidade responsável:

Processo/Projeto:

Gestor do risco:

EVENTO DE RISCO

Descrição:

Tipo de resposta:

Objetivo:

TIPOS DE RESPOSTA

Mitigar o risco

Adotar ações para reduzir o impacto ou a probabilidade de o risco ocorrer, ou, ainda, atuar para reduzir o impacto e a probabilidade.

Evitar o risco

Atuar com o objetivo de não iniciar ou não continuar com a atividade, processo ou projeto de forma a impedir a ocorrência do risco.

Compartilhar o risco

Transferir ou compartilhar uma parcela do risco, como acontece por exemplo, com a terceirização da atividade ou pela contratação de um seguro.

Aceitar o risco

Caso em que nenhuma ação será implementada para atuar na probabilidade ou no impacto. O risco será apenas monitorado. A escolha dessa opção deve ser justificada

TRATAMENTO DO RISCO (Não preencher esta etapa caso o tipo de resposta seja «Aceitar o Risco»)

Ação de tratamento	Área responsável	Início	Término	Status	Relatório acompanhamento

O Gestor do risco deverá:

- ✓ Elaborar um plano de tratamento de riscos para os riscos evitados, compartilhados ou a serem mitigados
- ✓ Implementar o plano de tratamento elaborado; avaliar a eficácia desse tratamento, para que os riscos se mantenham em níveis aceitáveis.

O Titular da Unidade deverá:

- ✓ Priorizar os riscos identificados para fins de tratamento;
- ✓ Decidir se o risco remanescente é aceitável;
- ✓ Solicitar, caso o risco não seja aceitável, alternativas de tratamento adicional, por meio de ajuste no plano de tratamento ou elaboração de um novo plano.

Controle e Monitoramento

A etapa informação e comunicação dos riscos organizacionais é composta de atividades realizadas durante todo o processo de gestão de riscos e consiste no compartilhamento contínuo das informações relativas aos riscos identificados e seus respectivos tratamentos com os diversos atores do processo.

A comunicação deve ser clara, objetiva, pertinente, consistente e tempestiva, para que os riscos e seus tratamentos sejam conhecidos por todos que trabalham com o objeto da gestão de riscos.

As informações precisam estar acessíveis às partes interessadas de modo que os envolvidos tenham clareza de seus papéis e suas responsabilidades, além de uma base sólida para atuarem no processo de forma eficiente e eficaz.



O Departamento de Gestão Estratégica desenvolveu, com o auxílio da ferramenta de Business Intelligence Power Bi, um Painel de monitoramento e acompanhamento das ações de tratamento para os eventos de risco mapeados no âmbito do MMA.





Riscos de Integridade



Conceitos e Definições

De maneira geral, 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. Englobando atos como recebimento/oferta de propina, desvio de verbas, fraudes, abuso de poder/influência, nepotismo, conflito de interesses, uso indevido e vazamento de informação sigilosa e práticas antiéticas.

Integridade Pública = Valores + Princípios + Normas éticas

Já com relação ao tema Riscos de Integridade, são considerados os eventos relacionados a corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta, que possa comprometer os valores e padrões preconizados pela instituição e a realização de seus objetivos. Os riscos para a integridade podem ser causa, evento ou consequência de outros riscos, tais como financeiros, operacionais ou de imagem.

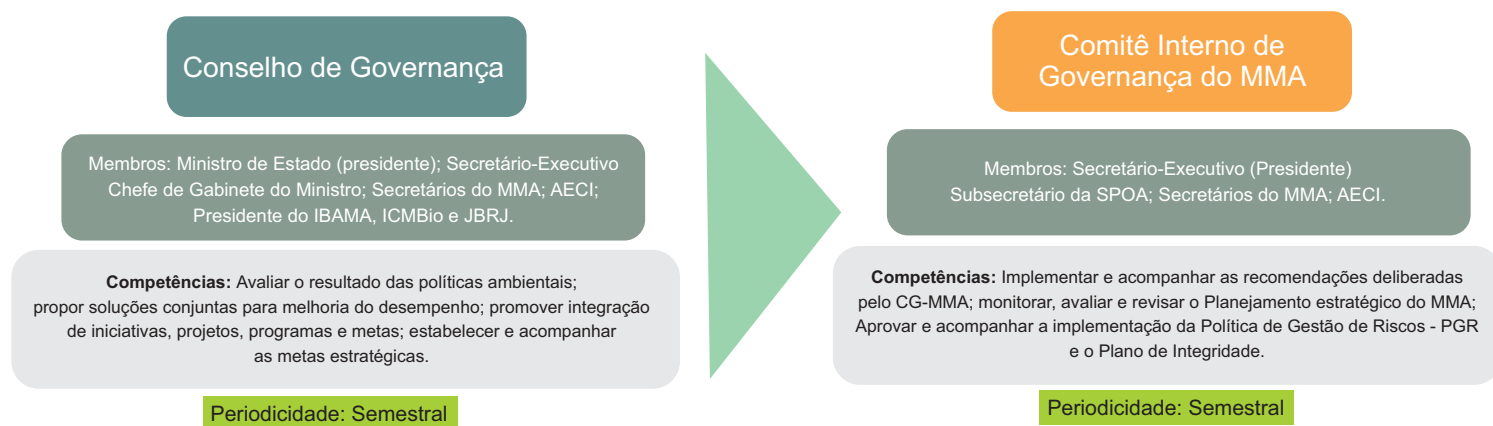


Envolve uma afronta aos princípios da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, mas se destaca mais fortemente como uma quebra à impessoalidade e/ou moralidade.

Áreas e processos de riscos de integridade

Acesso à informação	Atendimento ao público	Concessão de crédito	Gestão de pessoas	Parceria e cooperação
Acordos e Convênios	Auditoria e fiscalização	Conselhos de políticas públicas	Gestão patrimonial	Patrocínio
Alta direção	Compras públicas	Conselhos e órgãos colegiados	Licenças, outorgas e autorizações	Prestação de serviços
Correição	Formulação de políticas públicas	Gestão de informações	Licitações e contratos	Processos sancionadores
Regulação e fiscalização	Relações internacionais	Renúncias e incentivos	Subvenções e benefícios	

Anexo A - Estrutura da Gestão de riscos do MMA



Conceitos relacionados à Gestão de Riscos

Consideram-se, para este guia, os conceitos definidos na Política de Gestão de Riscos do MMA, dentre os quais se destacam:

- I - **Risco:** evento que, se ocorrer, tem impacto sobre os processos e iniciativas estratégicas vinculados aos objetivos estratégicos do órgão, sendo medido em termos de impacto e de probabilidade;
- II - **Impacto:** efeito resultante da ocorrência do evento de risco;
- III - **Incerteza:** incapacidade de saber com antecedência a real probabilidade ou impacto de eventos futuros;
- IV - **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;
- V - **Iniciativa estratégica:** projeto ou plano de ação quem deve estar associado aos objetivos estratégicos, a fim de viabilizar seu alcance. Trata-se de "ação de intervenção" para fazer com que os objetivos e metas institucionais sejam alcançados;
- VI - **Objetivo estratégico:** resultados favoráveis para o êxito no cumprimento da missão da instituição, norteador das suas estratégias. Consiste nos desafios que, se alcançados, implementarão a estratégia e a concretização da visão de futuro da organização;
- VII - **Gestor de risco:** pessoa com a responsabilidade e a autoridade necessária para gerenciar o risco, compreendendo desde o seu mapeamento e avaliação, até a mitigação do risco sob sua responsabilidade;
- VIII - **Apetite a risco:** nível de risco que a instituição está disposta a aceitar ou assumir para atingir seus objetivos estratégicos;
- IX - **Mensuração de risco:** processo que visa a estimar a importância de um risco e calcular a probabilidade de sua ocorrência;
- X - **Nível de risco:** magnitude de um risco, expressa pela combinação de suas probabilidades de ocorrência e impactos;
- XI - **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;
- XII - **Plano de resposta ao risco:** instrumento para estruturação de ações de tratamento a serem adotadas para modificar os riscos avaliados;
- XIII - **Identificação de riscos:** processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos, que envolve a identificação de suas fontes, causas e consequências potenciais, podendo envolver dados históricos, análises teóricas, opiniões de pessoas informadas e de especialistas, e as necessidades das partes interessadas; e
- XIV - **Avaliação de risco:** processo de identificação e análise dos riscos relevantes para o alcance dos objetivos do Ministério e a determinação de resposta apropriada.

Considerações finais

A metodologia de gestão de riscos do Ministério do Meio Ambiente – MMA foi construída de maneira deliberadamente simples e objetiva. O grande desafio dessa metodologia é integrar as diferentes ferramentas de gestão utilizadas pelo órgão, especialmente o planejamento estratégico e, ao mesmo tempo, sinalizar o início de um processo de formação de uma cultura de gestão de riscos no Ministério. Este *Guia de Gestão de Riscos* apresenta os instrumentos necessários para que sejam tomados os primeiros passos na gestão dos riscos, impulsionando o Ministério do Meio Ambiente em uma longa caminhada de amadurecimento institucional.



Referências

- BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Guia de Gestão de Riscos. Brasília: STF, Secretaria de Gestão Estratégica, 2019. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/centralDoCidadaoAcessoInformacaoGestaoEstrategica/anexo/GestaodeRiscos/GuiaGestaodeRiscos.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2020.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. Manual de gestão de riscos do TCU. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2018a. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=FF8080816364D79801641D7B3C7B355A>. Acesso em: 14 fev. 2020.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de gestão de riscos. Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo, 2018b. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F6364D8370163B1929CD82D2B>. Acesso em: 14 fev. 2020.
- ABNT NBR ISO 31000. Gestão de riscos - Princípios e diretrizes. Disponível em: gestravp.files.wordpress.com/2013/06/iso31000-gestc3a3o-de-riscos.pdf. Acesso em: 27 fev. 2020.



