



Guia Metodológico para Gestão de Riscos

2024

Abril

MINISTÉRIO DO
PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO



Ministério do Planejamento e Orçamento – MPO

Ministra do Planejamento e Orçamento
Simone Tebet

Secretário-Executivo
Gustavo José de Guimarães e Souza

Secretário-Executivo Adjunto
Márcio Luiz de Albuquerque Oliveira

Secretária Nacional de Planejamento
Leany Barreiro de Sousa Lemos

Secretário de Orçamento Federal
Paulo Roberto Simão Bijos

Secretária de Assuntos Internacionais e Desenvolvimento
Renata Vargas Amaral

Secretário de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas e Assuntos Econômicos

Sergio Pinheiro Firpo

Secretário de Articulação Institucional
João Victor Villaverde de Almeida

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Presidente Marcio Pochmann

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
Presidente
Luciana Mendes Santos Servo

Consolidação e Revisão: Subcomitê de Gestão de Riscos, Transparência, Controles e Integridade (SRTCI)

Presidente do SRTCI
Patricia Alvares de Azevedo Oliveira

Arte (Secretaria Executiva – MPO)

Projeto gráfico e arte: Viviane Barros

Estagiária de arte: Rayane Amorim

Informações

E-mail: aeci.mpo@economia.gov.br

*É permitida a reprodução total ou parcial, desde que citada a fonte

Ministério do Planejamento e Orçamento
gov.br/planejamento

 @planejamentoeorcamento

 @MinPlanejamento

SUMÁRIO

Introdução	4
I - Escolha dos Objetos Prioritários (OPs)	5
a) Análise e seleção dos OPs pelas unidades	6
b) Validação da autoridade superior	7
c) Encaminhamento e apresentação ao SRTCI	7
II - Processo de gestão de riscos	8
a) Compreensão e análise do contexto	8
b) Identificação de riscos	11
c) Análise e avaliação de riscos	15
d) Tratamento de riscos	20
III - Monitoramento	23
a) Monitoramento pelas unidades	23
b) Supervisão do monitoramento pela AECI	24
c) Apreciação pelo SRTCI	25
Anexos	26
1) Formulário de indicação de Objetos Prioritários	26
2) Planilha para Gestão de Riscos	27
3) Riscos e eventos relacionados à integridade	28
4) Plano de Tratamento	30
Controle de versões	31

Introdução

Apresentamos o Guia de Gestão de Riscos do Ministério do Planejamento e Orçamento (MPO). Aqui serão encontradas ferramentas e dicas para auxiliar as equipes do MPO na implementação da gestão de riscos. Este guia é projetado para ser de fácil leitura e entendimento, incentivando todos a entrarem no mundo da gestão de riscos de forma prática. Ele é dividido em seções encadeadas, em que em cada uma delas são sugeridos o uso de ferramentas específicas e a entrega de produtos para serem utilizados em uma próxima etapa do processo.

Trata-se de um manual de boas práticas, que podem ser utilizadas e adaptadas conforme o nível de maturidade e de capacidade operacional de cada unidade. Apenas os produtos finais do processo (Plano de Tratamento e Relatórios Gerenciais) precisarão ser padronizados para garantir o compartilhamento e a comparabilidade.

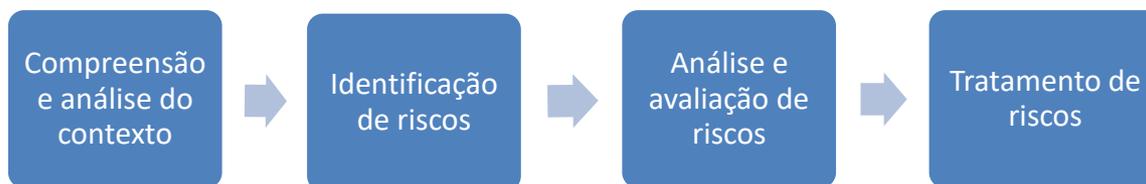
A Política de Gestão de Riscos do MPO é principal normativo do Ministério sobre o tema. Foi aprovada pelo Subcomitê de Riscos, Transparência, Controles e Integridade - SRTCI, em 28.09.2023, por meio da [Resolução SRTCI/MPO nº 1, de 28 de setembro de 2023](#), que define os princípios, objetivos e responsabilidades do gerenciamento de riscos. A [Resolução SRTCI/MPO nº 2, de 29 de fevereiro de 2024](#), trouxe diretrizes adicionais acerca da implementação da gestão de riscos no MPO e orientações que esse Guia se propõe a complementar.

A metodologia para gestão de riscos no MPO foi dividida em 3 momentos interconectados: Primeiramente, as unidades devem indicar os objetos prioritários (OPs) que farão parte do ciclo regular de gestão de riscos. De posse dessas informações, por meio de uma avaliação, os riscos mais relevantes são selecionados para tratamento. Por fim, os tratamentos sugeridos são implementados e monitorados. Esses 3 momentos podem ser assim resumidos:

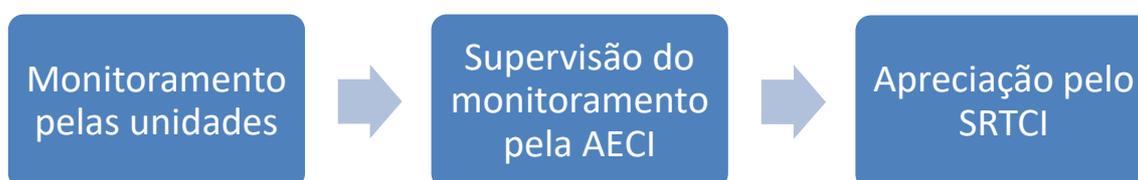
Momento 1 - Escolha dos objetos prioritários (OP)



Momento 2 - Processo de gestão de riscos



Momento 3 - Monitoramento



Este Guia foi construído a partir da adaptação de frameworks e técnicas difundidos mundialmente, de modo a permitir complementações entre os modelos e ajustes às especificidades do MPO. De modo geral, a base teórico-conceitual utilizada está alinhada com os modelos ABNT NBR ISO 31.000: 2018, Gestão de Riscos - Princípios e Diretrizes; Modelo de Três Linhas do IIA - Instituto dos Auditores Internos; e COSO – Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance.

I – Escolha dos Objetos Prioritários (OPs)

As unidades do MPO - Secretarias e Diretorias - devem anualmente escolher projetos ou processos (Objetos Prioritários - OPs) que serão submetidos ao processo de gestão de riscos.

Projetos – Objetos que possuem caráter estratégico, cujas entregas finais contribuem consideravelmente com os objetivos estratégicos priorizados no Mapa Estratégico do MPO. Geralmente possuem início, meio e fim.

Processos – Objetos que correspondem a um conjunto de atividades correlacionadas e que se associam à finalidade de um determinado projeto, desenvolvidos com o objetivo de gerar resultados definidos à organização e com recorrência das atividades.

Consideram-se como “unidades”, para fins dessa metodologia, as Secretarias, no caso de

indicação de projetos estratégicos ou processos que perpassam mais de uma Diretoria, e as Diretorias, no caso de processos sob suas responsabilidades.

As unidades do MPO poderão escolher qualquer quantidade de OPs para o processo de gestão de riscos anual, observados os critérios elencados no art. 2º da Resolução SRTCI/MPO nº 2. Todavia, recomendamos que, inicialmente, escolha-se apenas um ou dois para que as equipes adquiram familiaridade com a metodologia e com os instrumentos.

Segundo o art. 2º da Resolução SRTCI/MPO nº 2, os critérios para indicação dos OP pelas unidades são:

I - **Materialidade:** OP que envolve um volume significativo de recursos financeiros em sua execução;

II - **Criticidade:** OP sobre o qual há registro recorrente de irregularidades ou impropriedades apontadas pelos órgãos de controle ou por verificações das próprias unidades administrativas;

III - **Relevância:** OP relacionado diretamente aos objetivos e/ou projetos estratégicos contidos no Plano Estratégico Institucional vigente no MPO;

IV - **Inovação:** OP que possui natureza transformadora e requer alto grau de inovação.

a) Análise e seleção dos OPs pelas unidades

As unidades do MPO poderão fundamentar livremente a indicação dos seus OPs a partir dos critérios indicados. Poderão ser escolhidos OPs baseados em um conjunto de critérios ou até em um único critério que, segundo a unidade, possua relevância suficiente que justifique sua escolha.

Ferramenta sugerida: Formulário de Indicação de Objetos Prioritários.

A unidade - Secretaria ou Diretoria - deve indicar um ou mais projetos ou processos sob sua responsabilidade por meio do preenchimento de um formulário específico, em decisão fundamentada, buscando escolher aquele(s) mais adequado(s) segundo os critérios sugeridos pela Resolução SRTCI/MPO nº 2 e os interesses da unidade.

A unidade deverá preencher o Formulário de Indicação de Objetos Prioritários (Anexo 1) com as seguintes informações:

a) o nome do OP escolhido;

b) seu objetivo;

- c) sua relação com o PEI ou com a cadeia de valor integrada; e
- d) a fundamentação de sua escolha com base nos critérios do art. 2º da Resolução SRTCI/MPO nº 2, de forma sucinta.

Se a unidade escolher mais de um OP, deverá ser preenchido um Formulário para cada OP.

O Formulário de Indicação de Objetos Prioritários deve ser incluído em um processo SEI específico para cada OP escolhido.

b) Validação da autoridade superior

Os dirigentes máximos das unidades administrativas são os responsáveis por validar os OP que comporão o ciclo de gestão de riscos referentes às suas unidades, a serem apresentados ao SRTCI (art. 4º, I, da Resolução SRTCI/MPO, nº 2/2024).

Ferramenta sugerida: Ciência ou manifestação da chefia superior da unidade.

O dirigente máximo da unidade administrativa (Secretário ou Diretor ou um dos adjuntos correspondentes) deverá assinar ou dar um “ciente” no Formulário de indicação de objetos prioritários constante no SEI. Os dirigentes máximos das unidades administrativas poderão delegar essa responsabilidade a ocupantes de Cargo Comissionado Executivo ou Função Comissionada Executiva, no mínimo, de nível 15 (art 4º, § 1º, da Resolução SRTCI/MPO nº 2).

Após a validação, o processo com o Formulário preenchido deverá ser encaminhado pela unidade à caixa MPO-SRTCI. O processo deverá permanecer aberto na unidade, pois outros documentos serão anexados posteriormente.

c) Encaminhamento e apresentação ao SRTCI

Os OPs escolhidos pelas unidades serão apresentados na reunião do SRTCI subsequente ao encaminhamento dos Formulários.

Ferramentas sugeridas: Ata de reunião e Planilha de monitoramento.

Além do registro das indicações dos OPs pelas unidades nas reuniões do SRTCI, a Assessoria Especial de Controle Interno (AECI) os incluirá em registro próprio para a realização da supervisão do monitoramento (Relatório Gerencial).

II – Processo de Gestão de Riscos

De forma sucinta, o processo de gestão de riscos se inicia com a análise do contexto em que o objeto está inserido. O levantamento organizado dessas informações embasa a identificação dos riscos e uma posterior análise, utilizando-se de ferramentas e escalas para avaliar se os riscos identificados estão dentro ou acima de um nível aceitável pela unidade. Em relação aos riscos fora desse nível aceitável, ações de tratamento devem ser formalizadas pelas áreas responsáveis, com validação e monitoramento pela unidade, primeiramente, e pela alta administração.

a) Compreensão e análise do contexto

Nessa etapa inicial, para facilitar o processo posterior de identificação de riscos, o OP deve ser analisado sob diversas nuances. Além de seus principais trâmites, produtos e entregas previstos, também é importante compreender o ambiente e o contexto em que este objeto está inserido. Esta compreensão não se limita apenas à avaliação da situação atual, mas também envolve a projeção de tendências futuras e a consideração de variáveis externas que podem influenciar as operações da unidade onde o processo tramita e, possivelmente, também o MPO como um todo. Ao entender o contexto, ganhamos a capacidade de identificar tanto os riscos latentes quanto os emergentes, bem como as oportunidades que podem ser exploradas.

Caso a unidade tenha escolhido um processo como seu OP, a documentação relativa ao seu mapeamento será de grande valia nessa e nas demais etapas do processo de gestão de riscos, embora tal documentação não seja atividade indispensável.

Para a etapa de compreensão e análise do contexto, sugere-se o uso da Matriz SWOT, também conhecida como FOFA em português. A Matriz SWOT é uma ferramenta que permite aos gestores identificarem as Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) de um projeto.

Essa abordagem não apenas oferece uma visão abrangente dos ambientes interno e externo, mas também serve como uma base sólida para decisões informadas, focando os esforços e recursos nas áreas certas. Ao ajustar nosso olhar sobre os componentes da SWOT para riscos e oportunidades, podemos desenvolver uma visão clara sobre como os fatores internos e externos impactam a segurança e a estabilidade de uma organização. Além disso, ela desempenha um papel crucial na identificação de desafios e ameaças que necessitam de gestão ou mitigação adequadas.

Sugere-se o seguinte roteiro para as equipes organizarem o preenchimento da SWOT:

1. **Prepare o ambiente:** O preenchimento da SWOT pode se dar de forma presencial ou online, e, nesse último caso, de forma síncrona ou assíncrona (em um documento compartilhado ou diretamente na ferramenta sugerida pela AECI). Se for decidido por fazê-lo presencialmente, sugere-se a escolha um local tranquilo, livre de interrupções e um quadro branco ou *flip-chart* para registrar ideias.

2. Liste as seguintes informações:

• Forças (*Strengths*)

Identificar as características internas que dão à organização/unidade vantagens em relação à gestão do OP selecionado.

Como fazer:

1. Liste os recursos, competências e aspectos positivos que a organização/unidade possua.
2. Pense em sistemas, processos ou recursos que ajudam a facilitar o alcance dos objetivos do OP.
3. Caso existentes, considere também aspectos da cultura organizacional e do comprometimento da equipe.

• Fraquezas (*Weaknesses*)

Reconhecer as vulnerabilidades internas que podem amplificar ou introduzir riscos à execução do OP.

Como fazer:

1. Identifique lacunas em recursos, sistemas ou processos que possam ser explorados.
2. Reconheça áreas em que a capacidade de resposta pode ser limitada ou ineficaz.
3. Considere falhas na comunicação, falta de treinamento ou recursos inadequados.

- **Oportunidades (*Opportunities*)**

Detectar fatores externos que a organização/unidade pode capitalizar para melhorar sua gestão em relação ao OP selecionado.

Como fazer:

1. Pesquise tendências do setor ou mudanças regulatórias que possam ser aproveitadas.
2. Considere novas tecnologias ou práticas que possam fortalecer a postura da unidade.
3. Avalie parcerias ou colaborações que possam ser formadas.

- **Ameaças (*Threats*)**

Identificar fatores externos que poderiam introduzir ou amplificar dificuldades para o cumprimento dos objetivos do OP.

Como fazer:

1. Liste possíveis mudanças no ambiente externo, como novas regulamentações, alterações administrativas e econômicas.
2. Pense em riscos geopolíticos, climáticos ou de mercado que possam afetar a organização e a unidade.
3. Considere a possibilidade de eventos imprevistos ou desastres naturais.

Uma vez realizada a análise SWOT, é essencial buscar sempre integrá-la ao processo de gestão de riscos em todas as etapas. As unidades poderão se utilizar das forças identificadas para alavancar oportunidades e atentarem-se para suas áreas de fraqueza – fontes de risco potenciais. Também é importante aproveitar as oportunidades para melhorar a resiliência e preparar-se para mitigar ou responder às ameaças. Esta abordagem estruturada e focada garantirá que a organização esteja bem posicionada para gerir riscos de forma proativa e eficaz.

Ferramenta sugerida: Planilha para Gestão de Riscos

A unidade deverá utilizar a “Planilha para Gestão de Riscos” (Anexo 2) disponibilizada pela AECI para o registro das informações da Matriz SWOT. Os dados levantados de forma presencial ou online devem ser incluídos na aba “Swot” da Planilha para Gestão de Riscos, juntamente com

o nome e descrição do OP escolhido.

A Planilha deverá ser salva em uma pasta da unidade, em que os responsáveis pelo preenchimento deverão ter acesso. Após a conclusão de todas as etapas da Etapa II e o preenchimento de todas as informações, a Planilha preenchida deverá ser anexada ao processo SEI de indicação do OP da unidade.

A Planilha poderá conter dados sensíveis acerca dos OP selecionados e seus riscos. Se a unidade desejar, poderá proteger a planilha com senha ou outros mecanismos para impedir a visualização indevida.

b) Identificação de riscos

Uma parte fundamental da gestão de riscos é a identificação proativa de potenciais riscos. A capacidade de prever e reconhecer riscos antes que eles se manifestem pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso de um projeto ou iniciativa. Nesta seção, exploraremos técnicas e ferramentas que auxiliarão o MPO e suas unidades na identificação precisa e abrangente dos riscos que podem impactar seus objetivos e operações.

Para a identificação de riscos, sugere-se o uso de brainstorming ou 'tempestade de ideias', uma técnica de discussão em grupo projetada para auxiliar na geração de ideias em um curto período. Ao ser utilizada para identificar riscos, o brainstorming é uma abordagem poderosa, pois incentiva a participação de todos e pode revelar riscos que não são imediatamente óbvios.

Sugere-se o seguinte roteiro para as equipes organizarem o brainstorming para identificação de riscos:

- 1. Prepare o ambiente:** O processo de identificação de riscos pode se dar de forma presencial ou online, e, nesse último caso, de forma síncrona ou assíncrona (em um documento compartilhado ou diretamente na ferramenta sugerida pela AECI). Se for decidido executá-lo presencialmente, sugere-se escolher um local tranquilo, livre de interrupções e um quadro branco ou flip-chart para registrar ideias.
- 2. Diversidade de participantes:** O brainstorming deve envolver a reunião de diferentes membros da equipe, cada um trazendo sua expertise e seu conhecimento. Essa abordagem colaborativa garante que riscos de várias áreas do MPO sejam considerados. Inclua pessoas que conheçam o OP com diferentes níveis hierárquicos, experiências ou áreas de especialização. A diversidade de pensamentos pode revelar riscos que uma equipe

homogênea poderia ignorar.

3. **Sem críticas:** Durante a sessão, todas os riscos são válidos. O objetivo é gerar o máximo de ideias possível. A análise e a crítica virão em momento posterior.
4. **Encoraje a criatividade:** Às vezes, as ideias mais 'fora da caixa' podem revelar os riscos mais significativos ou menos óbvios.
5. **Compile e agrupe:** Após a sessão, compile os riscos e agrupe aqueles semelhantes. Isso facilitará a análise posterior.

Os riscos devem ser sempre pensados levando-se em conta o seu impacto no objetivo institucional do OP. Uma tendência durante as sessões de brainstorming é imaginarmos riscos muito diversos, mas que às vezes não possuem uma relação direta com os objetivos. Após o processo pode ser realizada uma análise posterior para ajustes para que se tenha um conjunto de riscos relevantes para a continuidade do processo.

Após a listagem e ajustes para um conjunto relevante de riscos, eles serão classificados segundo as seguintes **categorias**:

- **Estratégico:** eventos que impactam os objetivos estratégicos definidos no PEI.
- **Operacional:** eventos que podem comprometer as atividades do MPO, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas.
- **Conformidade:** eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do MPO.
- **Integridade:** eventos relacionados a corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta que podem comprometer os valores e padrões preconizados pelo MPO e a realização de seus objetivos.

Acerca dos riscos à integridade, sugerimos uma consulta ao Anexo 3 deste Guia para uma descrição detalhada dos diversos riscos e eventos dessa natureza.

Caso o processo/projeto submetido ao gerenciamento de riscos contemple o tratamento de dados pessoais¹, é importante que sejam também considerados os riscos relacionados a esse

¹ Segundo a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais- LGPD, tratamento de dados pessoais é toda operação realizada com dados pessoais, como as que se referem a coleta, produção, recepção, classificação, utilização, acesso, reprodução, transmissão, distribuição, processamento, arquivamento, armazenamento, eliminação, avaliação ou controle da informação, modificação, comunicação, transferência, difusão ou extração (inciso X, art. 5º da LGPD)

tratamento, conforme orientações disponibilizadas na intranet/MPO no tópico “Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais- LGPD”.

Em momento posterior, devem ser buscadas as **possíveis causas** dos riscos listados. Causas são os motivos que podem promover a ocorrência do risco. São uma união de fontes (elementos que, individualmente ou combinados, dão origem ao risco) e vulnerabilidades (fragilidades das fontes que se concretizam em eventos ou propriedades de processo, organização, pessoa, ambiente etc.).

No quadro abaixo, tem-se exemplos, não exaustivos, de possíveis causas de riscos que poderão ser listadas:

CAUSA = FONTES + VULNERABILIDADES	
FONTES DE RISCO	VULNERABILIDADES
Pessoas	Em número insuficiente; sem capacitação; perfil inadequado; desmotivadas, alta rotatividade, propensas a desvios éticos e/ou fraudes.
Processos	Mal concebidos (exemplo: fluxo, desenho); sem manuais ou instruções formalizadas (procedimentos, documentos padronizados); sem segregação de funções, sem transparência.
Sistemas	Obsoletos; sem manuais de operação; sem integração com outros sistemas; inexistência de controles de acesso lógico/backups, baixo grau de automação; Infraestrutura física e localização inadequada; instalações ou leiaute inadequados; inexistência de controles de acesso físico.
Tecnologia	Técnica ultrapassada/produto obsoleto; falta de investimento em TI; Tecnologia sem proteção de patentes; processo produtivo sem proteção contraespionagem, controles insuficientes sobre a transferência de dados.
Eventos externos	Ambientais: Mudança climática brusca; incêndio, inundação, epidemia; Econômicos: oscilações de juros, de câmbio e de preços, contingenciamento, queda de arrecadação, crise de credibilidade, elevação ou redução da carga tributária; Políticos: novas leis e regulamentos, restrição de acesso a mercados estrangeiros, ações de responsabilidade de outros gestores; "guerra fiscal" entre estados, conflitos militares, divergências diplomáticas; Sociais: alterações nas condições sociais e demográficas ou nos costumes sociais, alterações nas demandas sociais, paralisações das atividades, aumento do desemprego; Tecnológicos: novas formas de comércio eletrônico, alterações na disponibilização de dados, reduções ou aumento de custo de infraestrutura, aumento da demanda de serviços com base em tecnologia, ataques cibernéticos;

	<p>Infraestrutura: estado de conservação das vias de acesso; distância de portos e aeroportos; interrupções no abastecimento de água, energia elétrica, serviços de telefonia; aumento nas tarifas de água, energia elétrica, serviços de telefonia.</p> <p>Legais/jurídicos: novas leis e normas reguladoras; novos regulamentos; alterações na jurisprudência de tribunais; ações judiciais.</p>
Governança	<p>Competências e responsabilidades não identificadas ou desrespeitadas; centralização ou descentralização excessiva de responsabilidades; delegações exorbitantes; falta de definição de estratégia de controle para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão; deficiência nos fluxos de informação e comunicação; produção e/ou disponibilização de informações, que tenham como finalidade apoiar a tomada de decisão, incompletas, imprecisas ou obscuras; pressão competitiva; falta de rodízio de pessoal; falta de formalização de instruções.</p>
Planejamento	<p>Ausência de planejamento. Planejamento elaborado sem embasamento técnico ou em desacordo com as normas vigentes, objetivos e estratégias inadequados, em desacordo com a realidade.</p>

Fonte: Manual de orientações técnicas da atividade de auditoria interna governamental do Poder Executivo Federal, CGU, 2017.

Após a listagem das causas, devem ser pensadas as **consequências** dos riscos listados: qual seria o resultado para a unidade e o MPO como um todo caso ocorra o risco? Como afetaria o objetivo do OP? Ele seria paralisado, entregue com atraso ou seria somente um contratempo temporário nas suas atividades? Haveria algum impacto na imagem institucional do MPO caso o risco se concretizasse? Os gestores da unidade poderiam sofrer alguma penalidade legal ou a população poderia ser prejudicada de algum modo?

Como ressaltado em relação às causas, **as consequências devem ser sempre pensadas tendo em vista o objetivo do OP**. Algumas consequências podem ser muito prováveis e até relevantes sob determinado ponto de vista, mas possuem uma relação muito indireta ou até inexistente com o objetivo institucional e por isso não devem ser listadas.

Ferramenta sugerida: Planilha para Gestão de Riscos

Na aba “Riscos, Controles e Tratamento” devem ser preenchidas as colunas A (Evento de Risco), B (Categoria), C (Possíveis Causas) e D (Possíveis Consequências) com as informações levantadas nessa etapa.

c) Análise e avaliação de riscos

Após a identificação dos riscos, é vital avaliar a probabilidade de ocorrência do conjunto de causas e a gravidade e o potencial impacto que cada um deles pode ter na organização. Essa avaliação nos permite priorizar os riscos, direcionando os recursos e esforços para aqueles que representam maior nível de risco. Aqui, abordaremos métodos para avaliar riscos de forma sistemática, garantindo que o MPO possa tomar decisões informadas sobre quais riscos merecem mais atenção e ação imediata.

A análise e avaliação de riscos permite às organizações categorizarem os riscos identificados com base em sua probabilidade de ocorrência e o impacto potencial que podem possuir. De acordo com escalas predefinidas, essa etapa é essencial para que a alta gestão das unidades priorize o gerenciamento riscos de maneira eficiente.

Para análise dos riscos nas unidades do MPO, sugere-se a utilização de **escalas de probabilidade e de impacto** conforme as figuras abaixo.

Ao estabelecer as notas para probabilidade e impacto nessa etapa deve ser levado em conta o **risco sem a consideração de quaisquer medidas (controles) eventualmente existentes** (risco inerente). Em outras palavras, deve-se ter em mente a pergunta “O que/quanto ocorreria se não tivéssemos controle algum aplicado sob o risco X”?

Escala de Probabilidade		
Magnitude	Descrição	Nota
Muito Baixa	Evento improvável de ocorrer. Excepcionalmente poderá até ocorrer, porém, não há elementos ou informações que indiquem essa possibilidade.	1
Baixa	Evento raro de ocorrer. O evento poderá ocorrer de forma inesperada, havendo poucos elementos ou informações que indicam essa possibilidade.	2
Média	Evento possível de ocorrer. Há elementos e/ou informações que indicam moderadamente essa possibilidade.	5

Alta	Evento provável de ocorrer. É esperado que o evento ocorra, pois os elementos e as informações disponíveis indicam de forma consistente essa possibilidade.	8
Muito Alta	Evento praticamente certo de ocorrer. Inequivocamente o evento ocorrerá, pois os elementos e informações disponíveis indicam claramente essa possibilidade.	10

Fonte: Brasil. Tribunal de Contas da União. Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2017. (adaptada)

Escala de Impacto		
Magnitude	Descrição	Nota
Muito Baixo	Degradação de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, porém, causando impactos mínimos nos objetivos de prazo, custo, qualidade, escopo, imagem ou relacionados ao atendimento de metas, padrões ou à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas (clientes internos/externos, beneficiários).	1
Baixo	Degradação de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, causando impactos pequenos nos objetivos .	2
Médio	Interrupção de operações ou atividades de processos, projetos ou programas, causando impactos significativos nos objetivos, porém recuperáveis .	5
Alto	Interrupção de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, causando impactos de reversão muito difícil nos objetivos .	8
Muito Alto	Paralisação de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, causando impactos irreversíveis/catastróficos nos objetivos .	10

Fonte: Brasil. Tribunal de Contas da União. Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2017. (adaptada)

O produto dessas duas variáveis quantificadas (probabilidade x impacto), sem a consideração de controles existentes, possibilita a classificação em diversos seguintes níveis de

Risco Inerente ou RI (nível de risco sem a consideração de controles existentes):

Nível de Risco Inerente (RI)	Resultado do produto
Baixo	Até 9
Médio	Até 39
Alto	Até 79
Extremo	A partir de 80

Podemos ainda representar o produto das variáveis e os níveis de risco visualmente através de uma tabela com os resultados (Mapa de Calor):

		PROBABILIDADE				
		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
		1	2	5	8	10
IMPACTO	10 Muito Alto	10	20	50	80	100
	8 Alto	8	16	40	64	80
	5 Médio	5	10	25	40	50
	2 Baixo	2	4	10	16	20
	1 Muito baixo	1	2	5	8	10

Como passo seguinte, devem ser listados eventuais políticas, procedimentos, práticas e sistemas que minimizam o impacto e/ou a probabilidade de o risco de manifestar ou que reduzam suas consequências caso ele ocorra. São os controles que a unidade ou o MPO possui que têm a força de reduzir de algum modo o risco residual. O conjunto desses controles deve ser então avaliado segundo o quanto é confiável, no sentido de ser capaz de mitigar os riscos respectivos. Para análise dos controles nas unidades do MPO, sugere-se a utilização de Escala de Avaliação Preliminar dos Controles conforme a tabela abaixo:

Escala de Avaliação Preliminar dos Controles			
Avaliação do Controle*	Situação do controle existente	Nível de Confiança nos controles (NC)	Risco de Controle (RC), ou seja, 1 - NC
Inexistente	Controle não existe, não funciona ou não está implementado.	Nenhum nível de confiança.	1,00
Fraco	Controle não institucionalizado; está na esfera de conhecimento pessoal dos operadores do processo; em geral realizado de maneira manual.	Nível de Confiança de 20%. Os controles são capazes de mitigar 20% dos eventos.	0,80
Mediano	Controle razoavelmente institucionalizado, mas pode falhar por não contemplar todos os aspectos relevantes do risco ou porque seu desenho ou as ferramentas que o suportam não são adequados.	Nível de Confiança de 40%. Os controles são capazes de mitigar 40% dos eventos.	0,60
Satisfatório	Controle institucionalizado e embora passível de aperfeiçoamento, é sustentado por ferramentas adequadas e mitiga o risco razoavelmente.	Nível de Confiança de 60%. Os controles são capazes de mitigar 60% dos eventos.	0,40
Forte	Controle institucionalizado e sustentado por ferramentas adequadas, podendo ser considerado em um nível de "melhor prática"; mitiga o risco em todos os aspectos relevantes.	Nível de Confiança de 80%. Os controles são capazes de mitigar 80% dos eventos.	0,20
* Não há controle perfeito. Todos têm limitações que impedem que NC seja igual a 1 (um).			

Controles internos da gestão são um 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 Nº 01/2016).

A multiplicação do Risco de Controle respectivo (1-NC), segundo a tabela acima, pelo resultado do Risco Inerente (RI) resultará em um valor, que possibilita a classificação nos seguintes níveis de risco, agora como Risco Residual (RR):

Nível de Risco Residual (RR)	Resultado do produto
Baixo	Até 9
Médio	Até 39
Alto	Até 79
Extremo	A partir de 80

A partir desse ponto da análise de riscos, para avançar para a próxima etapa (tratamento), faz-se necessário que se tenha uma **definição do nível de risco aceitável para a unidade - seu “apetite a riscos”**. Em outros termos, o “apetite” é o nível de riscos máximo que a unidade aceita (Baixo, Médio, Alto ou Extremo). Para os riscos acima desse limite a unidade deverá instituir medidas de tratamento em resposta aos riscos para diminuir seu impacto e/ou probabilidade até o nível aceitável.

De acordo com a ISO 31073:2009, apetite ao risco é a “quantidade e tipo de riscos que uma organização está preparada a buscar, reter ou assumir”. Com base em um nível de exposição pré-definido, uma organização consegue se adiantar e prever planos de mitigação e correção mais adequados para gerenciar essas ameaças.

Níveis altos de apetite podem denotar uma maior predisposição para alcance de oportunidades e inovações, mas também expõe a organização a possíveis perdas de recursos e entregas intempestivas. Por outro lado, um apetite mais conservador propicia mais segurança, e, em contrapartida, pode levar a uma menor competitividade e procedimentos menos adaptáveis. É de fundamental importância adequar o apetite da unidade aos seus processos e à sua missão institucional, cujo nível recomendamos que seja definido anteriormente a essa etapa.

Para os riscos que estão acima do nível de apetite determinado (riscos não aceitáveis) devem ser desenvolvidas estratégias de mitigação (tratamento). Isso porque esses riscos são relevantes e requerem ação imediata. Para os riscos que estão dentro do nível de apetite (riscos aceitáveis) podem ser desenvolvidas rotinas de monitoramento regular, planos de contingência etc.

Segundo o art. 4º, inc. I, da Resolução SRTCI/MPO nº 2, **os dirigentes máximos das unidades administrativas são os responsáveis por definir os limites de exposição a riscos nos OP sob sua responsabilidade²**.

² Os dirigentes máximos das unidades administrativas poderão delegar a definição do limite de exposição a riscos a ocupantes de Cargo Comissionado Executivo ou Função Comissionada Executiva, no mínimo, de nível 15 (Art. 4º, § 1º, da Resolução SRTCI/MPO nº 2).

É recomendável que o nível de apetite da unidade seja indicado de modo expresso e em momento anterior ao início do processo de avaliação de riscos.

Ferramenta sugerida: Planilha para Gestão de Riscos

Na aba “Riscos, Controles e Tratamento” devem ser preenchidas as colunas E (Probabilidade), F (Impacto), I (Controles existentes) e J (Avaliação preliminar dos Controles e do Risco de Controle - RC) com as informações levantadas nessa etapa para cada risco indicado na coluna A (Evento de Risco). A coluna N (Apetite) deve ser preenchida com o nível máximo de risco a ser aceito pela unidade (Baixo, Médio, Alto ou Extremo), definido pelo dirigente máximo ou por outra autoridade por ele delegada.

As colunas G e H (Risco Inerente - RI), K (Risco de Controle), L e M (Risco Residual – RR) são **calculadas e preenchidas automaticamente pela planilha** com base nos dados incluídos nas colunas anteriores, **não** sendo necessário adicionar qualquer informação.

d) Tratamento de riscos

Os riscos podem ser tratados de várias maneiras, dependendo de sua natureza, impacto potencial e da tolerância ao risco da organização. Como opções de tratamento para o risco, figuram-se as seguintes:

- **Aceitar:** não adotar medida alguma para afetar a probabilidade ou o impacto dos riscos, por ser o nível do risco residual considerado baixo ou o custo do tratamento do risco ser maior que o benefício agregado. As instâncias superiores da gestão devem ser comunicadas quanto às justificativas para a não adoção de quaisquer respostas ou tratamentos e validar a orientação ou não. Assim, estarão cientes no caso da materialização do risco.
- **Mitigar:** adotar medidas para reduzir a probabilidade e/ou o impacto dos riscos.
- **Transferir ou compartilhar:** reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos pela transferência ou compartilhamento com outra parte interessada, de uma porção do risco, por exemplo, com a contratação de um seguro ou terceirização de serviços.
- **Evitar:** atuar com o objetivo de impedir o início ou provocar a descontinuação das atividades que geram os riscos, ao intervir diretamente em suas causas (fontes de risco), o que elimina a possibilidade de ocorrência do risco.

Com o objetivo escolher a melhor opção para tratamento, faz-se necessária a realização das seguintes ações:

- 1) **Verificar custo-benefício:** avaliar o custo-benefício de cada opção de tratamento e o efeito de cada uma sobre a probabilidade e o impacto do risco. Podem ser apontados riscos cujo tratamento não é economicamente justificável, avaliados riscos secundários produzidos pelo tratamento, dentre outras ações;
- 2) **Elaborar um Plano de Tratamento:** o tratamento dos riscos será concretizado por meio de um plano de ação específico para cada risco levantado, com detalhes da opção de tratamento escolhida;
- 3) **Validar controles:** apresentar os Planos de Tratamento para o gestor máximo da unidade para análise dos custos e esforços necessários à implementação dos controles propostos, a fim de selecionar e priorizar quais deverão ser executados.

Para aqueles eventos de risco cujo tratamento indicar a realização de alguma ação, deve ser também identificado quem será o **responsável** pela ação, assim como o **prazo** máximo de conclusão da ação proposta e os **resultados** previstos após sua implementação.

Um **Plano de Tratamento** é uma ferramenta estruturada que detalha as etapas específicas que serão tomadas para tratar um risco identificado. Ele deve ser claro, conciso e atribuído a uma pessoa ou equipe responsável pela implementação. Um Plano de Tratamento eficaz permite que organizações abordem riscos de maneira proativa, em vez de reativa. Ao estabelecer etapas claras e responsabilidades, as organizações podem garantir que os riscos sejam tratados de maneira sistemática e organizada, reduzindo a probabilidade de ocorrências inesperadas e garantindo que, quando os riscos se materializem, haja uma resposta rápida e eficaz.

Sugere-se o seguinte roteiro para as equipes construírem seus Planos de Tratamento:

1. **Defina ações/controles claros e específicos que serão implementados para tratar o risco.** Será a mitigação de um risco específico, a implementação de salvaguardas ou a preparação para possíveis cenários futuros? Serão propostos projeto, melhoria em sistema, criação de normas, planos de contingência etc.?
2. **Atribua responsabilidades.** Quem será o responsável por implementar cada ação? Qual será a Secretaria/Diretoria/Coordenação? Quem é o gestor do OP ou a autoridade designada para a tarefa? Outras áreas/servidores do MPO se envolverão na ação? Como se dará esse envolvimento?

3. **Estabeleça prazos e metas.** Quais tarefas serão necessárias? Quando cada ação será iniciada e concluída? Quais as datas? Foi proposto algum cronograma? Quais as metas para cada tarefa? Quais as ações específicas necessárias para atingir cada meta?
4. **Determine os recursos necessários.** Isso inclui financiamento, pessoal e outros recursos. Eles estão disponíveis atualmente na unidade? Será necessário aportar ou realocar recursos significativos? Como eles serão disponibilizados?

Após aprovado pela unidade e eventualmente por outras que possam ter responsabilidades atribuídas, é importante que o Plano de Tratamento seja distribuído e comunicado a todas as partes interessadas relevantes da unidade, incluindo a respectiva alta administração, para garantir que todos estejam cientes do ambiente de risco e das ações tomadas para seu gerenciamento.

Ferramentas Sugeridas: Planilha para Gestão de Riscos e Plano de Tratamento

Na aba “Riscos, Controles e Tratamento” deve ser preenchida a coluna O (Opção de Tratamento dos Riscos), indicando se o risco será aceito (se estiver dentro do nível de apetite) ou mitigado, transferido/compartilhado ou evitado (caso fora do nível definido).

Na Aba “Plano de Tratamento” (Anexo 4) devem ser preenchidas a coluna A, com o evento de risco que será objeto de tratamento; coluna B, com a opção de tratamento escolhida; coluna C, com as ações descritas para o tratamento; coluna D com o responsável pela implementação das ações; e as colunas E e F com as datas previstas para início e término da implementação. Também é necessário o preenchimento das colunas G, H e I, relativas ao monitoramento, com informações sobre o responsável pelo monitoramento periódico na unidade pela implementação das ações, a respectiva periodicidade e a comprovação da plena implementação da ação escolhida para tratamento.

Os Planos de Tratamento deverão ser salvos em uma pasta da unidade, à qual os responsáveis pelo monitoramento e sua atualização possam ter fácil acesso. Sua primeira versão deverá ser anexada ao processo SEI de indicação do OP da unidade. A autoridade superior da unidade deverá assinar ou “dar ciência” no Plano de Tratamento anexado.

Os Planos de Tratamento não são documentos estáticos. Devem ser revistos e atualizados regularmente para garantir sua eficácia, conforme as orientações de monitoramento na seção seguinte.

III – Monitoramento

A gestão de riscos é um processo contínuo, pois o ambiente de risco é dinâmico. Portanto, é vital revisar e atualizar regularmente os trabalhos realizados para refletir novas informações ou mudanças no ambiente organizacional. Por isso, mesmo depois de identificar, avaliar e tratar os riscos, é essencial monitorar continuamente e revisar o ambiente de risco. Isso garante que os riscos ainda estão sendo gerenciados eficazmente e identifica novos riscos que podem ter surgido.

No MPO existem 3 níveis de monitoramento da gestão de riscos:

- **Primeiro nível – Unidades:** As unidades do MPO são as responsáveis pelo monitoramento da gestão de riscos em suas unidades. Além de indicar os OPs e de realizar o processo de identificação, análise, avaliação e sugestões de tratamento, também devem regularmente verificar se as medidas sugeridas estão sendo implementadas conforme os Planos de Tratamento.
- **Segundo nível – AECI:** A AECI fará a supervisão do monitoramento realizado pelas unidades, prestará capacitações e auxílio técnico ao processo de gestão de riscos das unidades e apresentará Relatórios ao SRTCI e, sempre que possível, ao Comitê Ministerial de Governança - CMG.
- **Terceiro nível – SRTCI:** O SRTCI apoiará o CMG na supervisão estratégica da gestão de riscos do MPO.

Lembre-se, a gestão de riscos é um processo contínuo e deve ser revisitado regularmente para garantir que permaneçamos no caminho certo. As circunstâncias mudam, novos riscos emergem e riscos antigos podem não ser mais relevantes. Assim, a revisão e atualização constantes são cruciais para garantir que a gestão de riscos seja efetiva e relevante.

a) Monitoramento pelas unidades

O monitoramento dos riscos das unidades deve ser registrado através dos Planos de Tratamento das unidades no processo SEI respectivo, com acesso para a autoridade superior da unidade e informações atualizadas acerca das medidas de tratamento, do cronograma de trabalho, do status das ações e o do nível dos riscos.

O progresso dos Planos de Tratamento deve ser constantemente monitorado pelas unidades, certificando-se de que as ações estão sendo implementadas conforme planejado. Através de pontos de controle regulares, as equipes devem realizar questionamentos tais como:

- O cronograma está sendo cumprido?
- Eventuais atrasos estão sendo monitorados e os cronogramas adaptados?
- Algum recurso ainda não foi disponibilizado?
- Como está sendo feito o registro das entregas?
- As informações estão atualizadas no SEI?
- Novos riscos surgiram desde o último monitoramento?
- A alta administração está sendo informada? Como?

As unidades periodicamente deverão analisar os Planos de Tratamento propostos através de Pontos de Controle. A periodicidade dos Pontos de Controle ficará a cargo da unidade, e a frequência irá depender da complexidade da implementação das medidas, prioridades internas etc.

Ferramenta Sugerida: Planilha para Gestão de Riscos

Na Aba “Plano de Tratamento” as colunas G, com o responsável pelo monitoramento periódico, coluna H, com a periodicidade do monitoramento (mensal, semestral, anual etc.); e a coluna I, com a comprovação da implementação das ações previstas (links para normativos, menção a novos sistemas, procedimentos etc.), são fornecidas as informações sobre o monitoramento que a unidade deverá acompanhar.

É fundamental que as informações relativas ao monitoramento do Plano de Tratamento sejam atualizadas na periodicidade indicada, e que o responsável tenha constante comunicação com a unidade responsável pelo OP para que possa tempestivamente verificar como a implementação do tratamento está sendo realizada.

b) Supervisão do monitoramento pela AECI

A AECI supervisionará o monitoramento realizado pelas unidades, verificando periodicamente as informações prestadas, oferecerá apoio para o cumprimento dos prazos acordados e orientações técnicas às unidades.

A AECI elaborará Relatórios Gerenciais para uma visão consolidada do status dos riscos gerenciados pelas unidades do MPO e das ações tomadas. A partir da análise dos dados, poderão ser sugeridas ao SRTCI propostas de recomendações acerca de eventuais pontos que necessitem de atenção adicional.

Ferramenta Sugerida: Relatório Gerencial de Riscos

A AECI procederá à elaboração de Relatório Gerencial de Riscos de forma semestral, verificando os prazos acordados pelas unidades e sugerindo recomendações para apreciação pelo SRTCI.

c) Apreciação pelo SRTCI

As informações sobre a gestão de riscos do MPO devem ser reportadas à alta administração para se obter feedbacks e eventuais recomendações de ajustes nas estratégias de gestão de riscos conforme necessário. Os Relatórios Gerenciais de Riscos produzidos pela AECI fornecerão uma visão clara e atualizada do cenário de riscos, de forma que o SRTCI possa analisar os resultados, elaborar recomendações sempre que necessário e produzir reportes para o Comitê Ministerial de Governança sobre o processo de gestão de riscos do MPO.

Ferramenta Sugerida: Ata ou Resolução do SRTCI

O Relatório Gerencial semestral, com informações acerca do monitoramento da gestão de riscos no MPO, será apreciado em reunião do SRTCI, para análise e elaboração de Resolução com recomendações para o aprimoramento da gestão de riscos, caso necessário.

Anexos

1) Formulário de indicação de Objetos Prioritários (OPs)

1) Unidade Administrativa responsável

() Secretaria: _____

() Diretoria: _____

() Outra unidade (especificar): _____

2) Nome do OP (projeto ou processo): _____

3) Objetivo do OP: _____

4) Relação com o PEI ou com a cadeia de valor integrada: _____

5) Fundamentação da escolha (art. 3º da Resolução SRTCI/MPO):

() Materialidade - OP que envolve um volume significativo de recursos financeiros em sua execução;

() Criticidade - OP sobre o qual há registro recorrente de irregularidades ou impropriedades apontadas pelos órgãos de controle ou por verificações das próprias unidades administrativas;

() Relevância - OP relacionado diretamente aos objetivos e/ou projetos estratégicos contidos no Plano Estratégico Institucional vigente no MPO;

() Inovação - OP que possui natureza transformadora e requer alto grau de inovação.

2) Planilha para Gestão de Riscos

Aba Swot

NOME E DESCRIÇÃO DO OP	
COMPREENSÃO E ANÁLISE DO CONTEXTO	
FATORES INTERNOS	FATORES EXTERNOS
Fraquezas (-)	AMEAÇAS (-)
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6
7	7
8	8
9	9
10	10
FORÇAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6
7	7
8	8
9	9
10	10

Aba Riscos, Controles e Tratamento

IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS			
Evento de Risco	Categoria	Possíveis Causas	Possíveis Consequências
Descrever o incidente ou ocorrência que pode afetar negativamente os objetivos	Estratégico / Operacional / Conformidade / Integridade	Elementos que, individualmente ou combinados, tem o potencial para dar origem ao risco	Resultados da ocorrência do risco que impactam o objetivo

ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE RISCOS									
Avaliar a probabilidade do risco com base nos critérios sugeridos na aba "Escalas de Probabilidade e Impacto"	Impacto	Risco Inerente (RI)		Controles existentes	Avaliação preliminar dos Controles e do Risco de Controle (RC)		Risco Residual (RR)		Apetite
		Risco a que a área está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto	Magnitude		Risco de Controle	Risco que permanece após a atual implementação dos controles ou medidas de gestão de risco	Magnitude		
		0	Baixo		0	0	Baixo	Nível máximo de risco aceito pela unidade	
		0	Baixo		0	0	Baixo		
		0	Baixo		0	0	Baixo		

TRATAMENTO DE RISCOS
Aceitar / Mitigar / Transferir ou Compartilhar / Evitar

3) Riscos e eventos relacionados à integridade

Risco	Evento
Uso ou manipulação indevida de dados/informações	Eventos relacionados ao uso ou à manipulação indevida de dados ou informações, tais como acessos ou sua restrição, alterações indevidas, divulgações confidenciais ou falsas ou qualquer tipo de utilização indevida.
Desvio ou usufruto indevido de recursos materiais, bens móveis e imóveis	Eventos relacionados à subtração ou ao desvio de finalidade envolvendo a utilização de recursos materiais, de propriedade ou em posse da Administração Pública Federal, autárquica e fundacional, podendo ser bens ou recursos logísticos.
Desvio ou usufruto indevido de recursos humanos	Eventos de risco à integridade relacionados ao desempenho de funções extras não constantes do contrato de trabalho, das funções que está designado(a) a fazer, com atribuições de complexidade ao cargo que ocupa sem o devido acréscimo salarial.
Corrupção, fraude e/ou uso irregular de verbas públicas	Eventos de risco à integridade relacionados aos atos lesivos à Administração Pública que, comprovadamente, atentem contra o patrimônio público nacional ou estrangeiro, contra princípios da Administração Pública ou contra os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil.
Uso de posição ou de poder em favor de interesses indevidos	Eventos relacionados à utilização de autoridade ou de suposta autoridade para fins indevidos ao serviço público.
Nepotismo	Eventos de risco à integridade relacionados à prática de ato em que o(a) agente público(a) se utiliza do poder do cargo para nomear, contratar ou favorecer um(a) ou mais parentes, seja por vínculo de consanguinidade ou de afinidade, em violação aos princípios constitucionais da Administração Pública.
Conflito de interesses	Eventos de risco à integridade relacionados às situações geradas pelo conflito entre interesses públicos e privados, que possam comprometer o interesse coletivo ou influenciar, de maneira imprópria, o desempenho da

	função pública.
Ameaças à isenção e à autonomia técnicas	Eventos relacionados a qualquer tipo de ação, omissão etc., que venham a interferir de forma prejudicial na isenção e autonomia técnicas.
Assédio ou discriminação	Eventos relacionados a condutas abusivas demonstradas por meio de palavras, comportamentos, atos, gestos, escritos que podem trazer danos à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, colocar em perigo o seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho.
Outras práticas antiéticas	Eventos relacionados a condutas inadequadas que atentem aos princípios éticos da Administração Pública.

4) Plano de Tratamento

PLANO DE TRATAMENTO DE RISCOS								
Evento de Risco	Opção de Tratamento	Ações	Responsável	Início	Término	Monitoramento		
Descrever o incidente ou ocorrência que pode afetar negativamente os objetivos	Aceitar / Mitigar / Transferir ou Compartilhar / Evitar	Atividades a serem realizadas para a adequada resposta ao risco - eventuais ações / controles a serem excluídos, modificados ou criados	Indicar a área ou pessoa que irá realizar as ações descritas	Indicar a data prevista para o início da implementação	Indicar a data prevista para o término da implementação	Responsável pelo monitoramento periódico (Pontos de Controle)	Periodicidade	Comprovação

Controle de versões

Versão 1.0 01/04/2024