



# Gestão de Riscos Aplicada ao Setor Público

Prof. Me. Rodrigo Fontenelle, CGAP, CCSA, CRMA



# Introdução

## O que não é Gestão de Riscos

“Coisa” de  
órgãos de  
controle

Modismo

Exterminador  
de corrupção

+ trabalho



## Percepção Incorreta



Gestão  
de  
Riscos



Processo

Fonte: Miranda (2017)

# Introdução

## Percepção Correta



Processo

Gestão de Riscos

Fonte: Miranda (2017)



É necessário?



“Relatório do TCDF apontava necessidade de reparos em viaduto desde 2012”

"Outro fator que detectamos foi que não há um plano de alarme emergencial da empresa para a comunidade caso haja algum rompimento ou desastre".





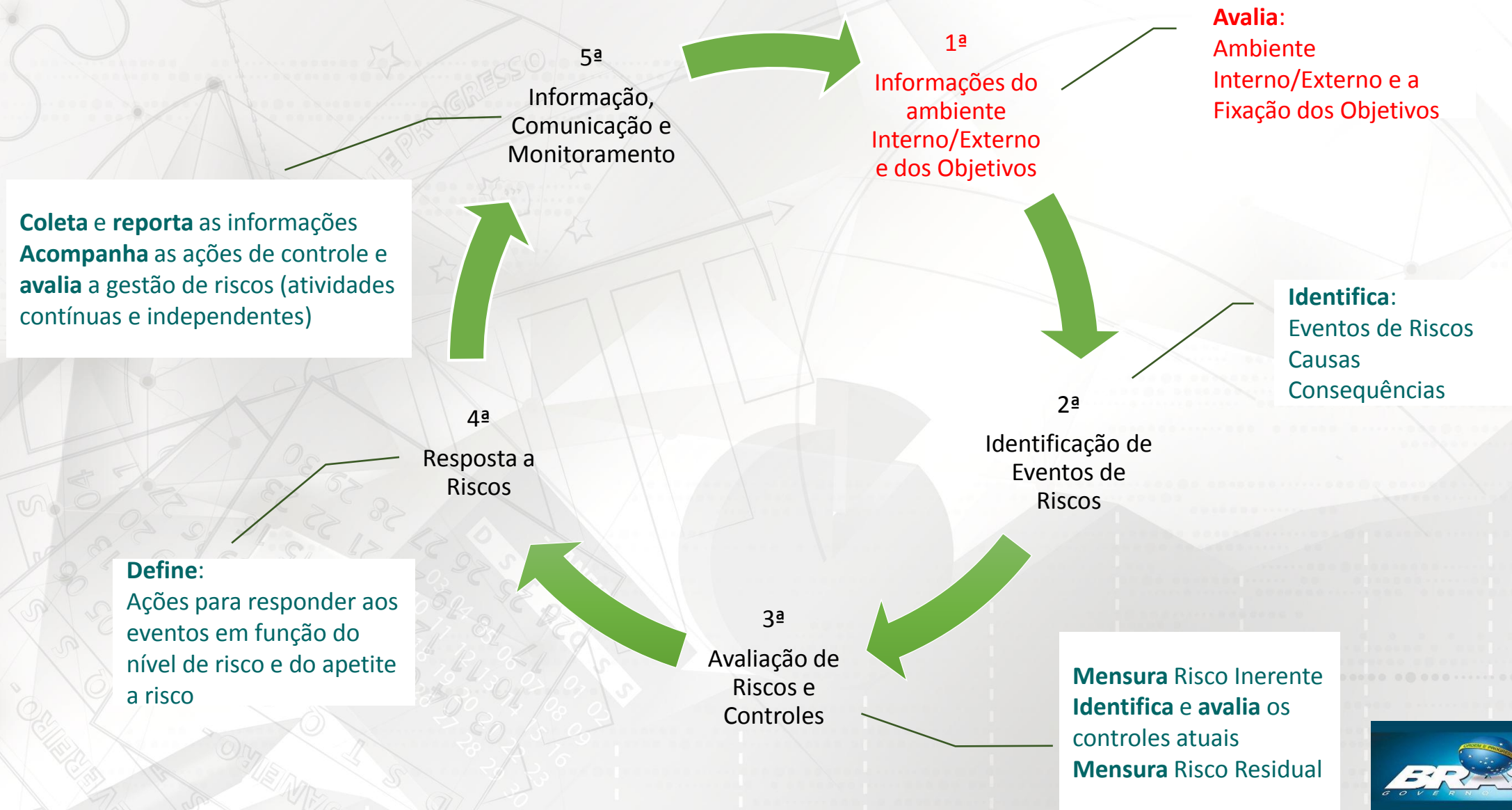
# Metodologia de Gerenciamento de Riscos



# Metodologia de Gerenciamento de Riscos

## Etapas do Gerenciamento de Riscos

Ministério do Planejamento



# Metodologia de Gerenciamento de Riscos

## 1ª Etapa - Informações do Ambiente Interno/Externo e dos Objetivos

Ministério do Planejamento



**Sobre o Ambiente Interno:** inclui verificar:

- Valores éticos e competência das pessoas;
- Maneira pela qual a gestão delega autoridade e responsabilidades;
- Estrutura de governança organizacional;
- Políticas e práticas de recursos humanos;
- Normas internas.



*Qual a filosofia e cultura interna?*

**Sobre o Ambiente Externo e Análise de SWOT:** a Análise de SWOT permite **complementar a análise do ambiente interno**, no que se refere a forças e fraquezas (pontos fortes e pontos fracos), bem como **permite analisar as influências do ambiente externo**, no que se refere a oportunidades e ameaças (pontos fortes e pontos fracos).

**Sobre a Fixação de Objetivos:** todos os níveis da organização (departamentos, divisões, processos e atividades) devem ter objetivos fixados e comunicados. Inclui a verificação da existência de missão, visão e objetivos. Essa verificação **é necessária para permitir a identificação de eventos que potencialmente impeçam sua consecução.**

*O que queremos atingir?*

**Sobre o Macroprocesso/Processo:** deve-se registrar o objetivo geral do macroprocesso/processo, as leis e regulamentos e os sistemas utilizados na sua execução.

A obtenção dessas informações tem a finalidade de apoiar o levantamento de eventos de riscos, bem como escolher as ações mais adequadas para o alcance dos objetivos.





# Metodologia de Gerenciamento de Riscos

## 1ª Etapa - Informações do Ambiente Interno/Externo e dos Objetivos

Ministério do Planejamento



Formulário de Levantamento de Informações sobre Ambiente e sobre a Fixação de Objetivos		
Órgão / Unidade		
Diretoria / Coordenação		
<b>Informações sobre o Ambiente Interno - existência de:</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
Código de Ética / Normas de Conduta	( )	( )
Estrutura Organizacional	( )	( )
Política de Recursos Humanos (compromisso com a competência e desenvolvimento)	( )	( )
Atribuição de Alçadas e Responsabilidades	( )	( )
Normas Internas	( )	( )
<b>Informações sobre a Fixação de Objetivos - existência de:</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
Missão	( )	( )
Visão	( )	( )
Objetivos	( )	( )
Este formulário tem a finalidade de avaliar aspectos dos dois primeiros componentes do COSO GRC (Ambiente Interno e Fixação de Objetivos) e contribui para identificar também a existência de aspectos relacionados à integridade.		
<b>Informações sobre o Macroprocesso/Processo</b>		
Macroprocesso/Processo		
Objetivo do Macroprocesso		
Leis e Regulamentos:		
Sistemas:		

Análise de SWOT	
A análise de SWOT é realizada com foco no macroprocesso/processo e visa obter informações para apoiar a identificação de eventos de riscos, bem como escolher as ações mais adequadas para assegurar o alcance dos objetivos do macroprocesso/processo, da unidade e do MP.	
<b>Análise do Ambiente Interno</b>	
Forças (Pontos Fortes)	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
	6.
Fraquezas (Pontos Fracos)	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
	6.
<b>Análise do Ambiente Externo</b>	
Oportunidades (Pontos Fortes)	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
	6.
Ameaças (Pontos Fracos)	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
	6.

### Pontos de Atenção



1. Macroprocesso/Objetivo do Macroprocesso: essas informações deverão ser coletadas da Cadeia de Valor ou do mapeamento do processo.
2. Leis e Regulamentos: listar todas as leis, regulamentos e normas que afetam ou influenciam o macroprocesso/processo. Essas informações são importantes para verificar se há riscos e descumprimento de leis, regulamentos e normas, bem como auxilia na adoção de ações de controle.
3. Sistemas: listar os sistemas e outras ferramentas (ex: planilhas) que operacionalizam o processo. Essas informações são importantes para verificar se os controles são manuais ou eletrônicos.



# Metodologia de Gerenciamento de Riscos

## Matriz SWOT

Ministério do Planejamento



Ambiente Interno

**Forças**  
(Características internas que representam uma facilidade para o alcance dos objetivos)

**Oportunidades**  
(Situações positivas do ambiente externo que permitem o cumprimento da Missão da Unidade)

**Fraquezas**  
(Fatores internos que oferecem risco à execução do processo)

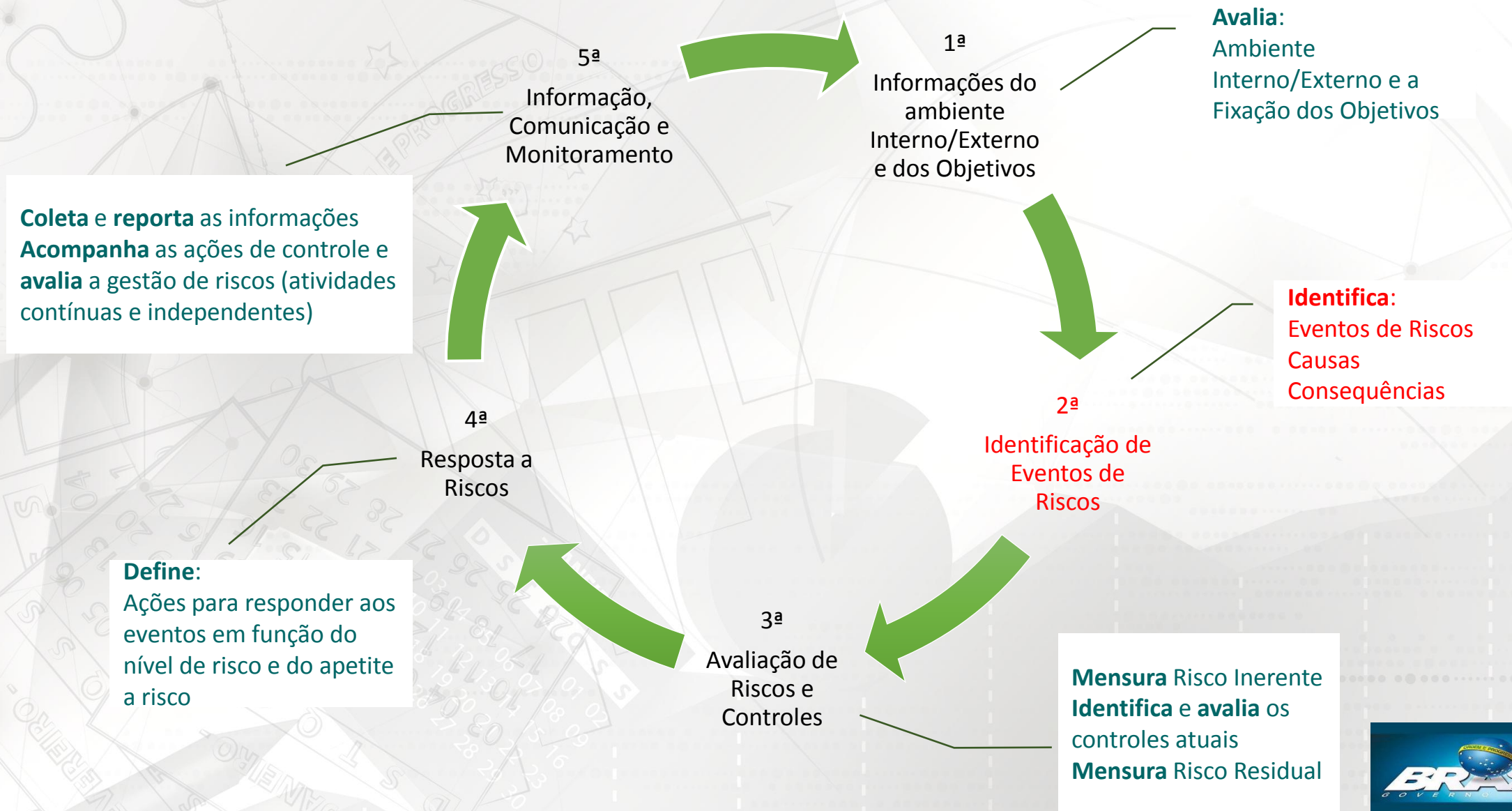
**Ameaças**  
(Situações externas, sobre as quais se tem pouco controle, que representam dificuldades para o cumprimento da Missão da Unidade)

Ambiente Externo

# Metodologia de Gerenciamento de Riscos

## Etapas do Gerenciamento de Riscos

Ministério do Planejamento

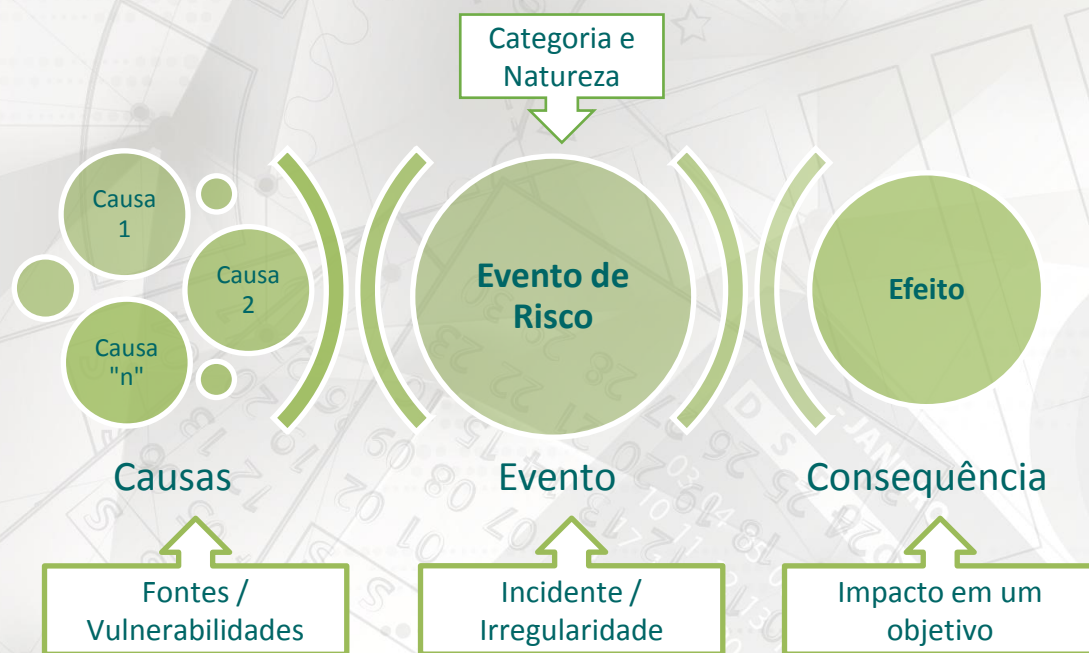


# Metodologia de Gerenciamento de Riscos

## 2ª Etapa – Identificação de Eventos de Riscos

Identificar e registrar no Mapa de Riscos os eventos de riscos relevantes que comprometem o alcance do objetivo do processo, suas causas e efeitos e sua categoria e natureza.

O que pode nos impedir de alcançar os objetivos?



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

**Causas:** condições que dão origem à possibilidade de um evento ocorrer, também chamadas de fatores de riscos e podem ter origem no ambiente interno e externo

**Consequência:** o resultado de um evento de riscos sobre os objetivos (estratégicos, operacionais, comunicação, conformidade – COSO II)

**Categoria dos Riscos:** Estratégico, Orçamentário, Integridade, Conformidade, Fiscal, Operacional e Reputacional.

**Natureza:** Orçamentária Financeira, Não Orçamentária Financeira.

# Metodologia de Gerenciamento de Riscos

## 2ª Etapa – Identificação de Eventos de Risco - Ferramentas

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

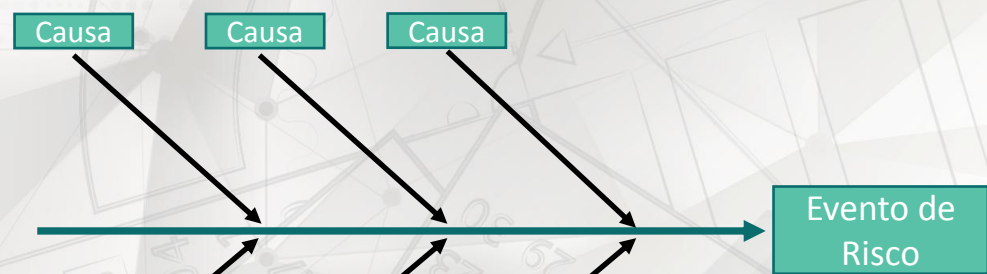
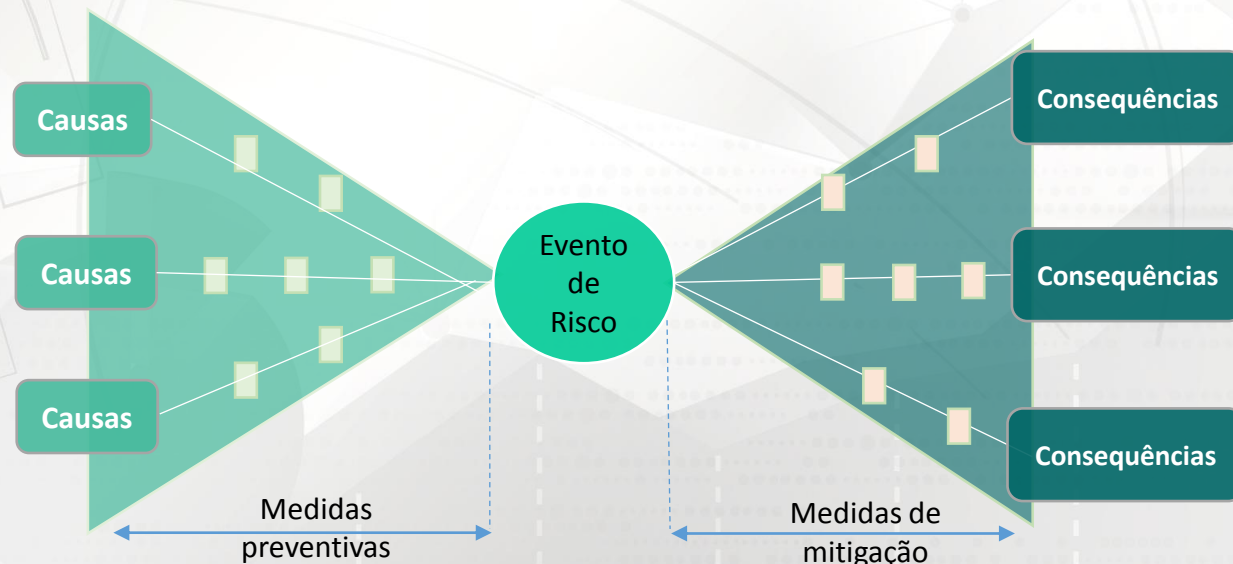


Diagrama de Ishikawa



Bow-tie

# Metodologia de Gerenciamento de Riscos

## 2ª Etapa – Identificação de Eventos de Risco

Ministério do Planejamento



Escolha a técnica que favoreça a realização desta atividade e registre as seguintes informações na aba **Mapa de Riscos**

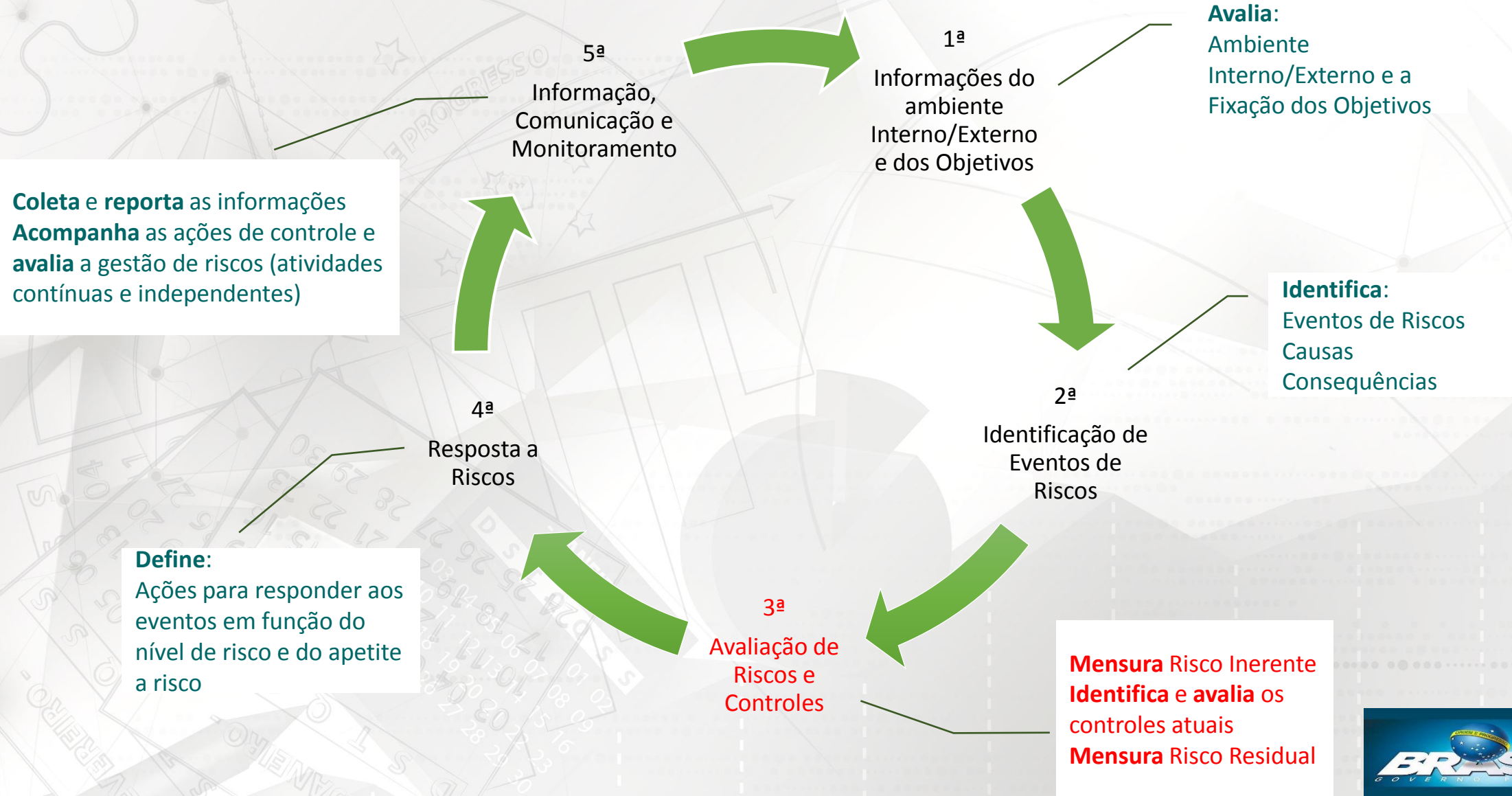
Processo / Atividade	Identificação de Eventos de Riscos				
	Eventos de Risco	Causas	Efeitos / Consequências	Categoria do Risco	Natureza do Risco
Subprocesso/ Atividade 1	Evento 1	C 1	E/C 1	Reputação	Não Orçamentário Financeiro
	Evento 2	C 2	E/C 2		
	Evento 3	C n	E/C n		
Subprocesso/ Atividade 2	Evento 1	C 1	E/C 1	Operacional	Não Orçamentário Financeiro
	Evento 2	C 2	E/C 2		
	Evento 3	C n	E/C n		
Subprocesso/ Atividade 3	Evento 1	C 1	E/C 1	Reputação	Orçamentário Financeiro
	Evento 2	C 2	E/C 2		
	Evento 3	C n	E/C n		
Subprocesso/ Atividade 4	Evento 1	C 1	E/C 1	Fiscal	Orçamentário Financeiro
	Evento 2	C 2	E/C 2		
	Evento 3	C n	E/C n		
Subprocesso / Atividade 5	Evento 1	C 1	E/C 1	Operacional	Não Orçamentário Financeiro
	Evento 2	C 2	E/C 2		
	Evento 3	C n	E/C n		
Subprocesso / Atividade 6	Evento 1	C 1	E/C 1	Integridade	Orçamentário Financeiro
	Evento 2	C 2	E/C 2		
	Evento 3	C n	E/C n		
Subprocesso / Atividade 7	Evento 1	C 1	E/C 1	Estratégico	Não Orçamentário Financeiro
	Evento 2	C 2	E/C 2		
	Evento 3	C n	E/C n		
Subprocesso/ Atividade 8	Evento 1	C 1	E/C 1	Orçamentário	Orçamentário Financeiro
	Evento 2	C 2	E/C 2		
	Evento 3	C n	E/C n		
Subprocesso/ Atividade 9	Evento 1	C 1	E/C 1	Fiscal	Orçamentário Financeiro
	Evento 2	C 2	E/C 2		
	Evento 3	C n	E/C n		



# Metodologia de Gerenciamento de Riscos

## Etapas do Gerenciamento de Riscos

Ministério do Planejamento

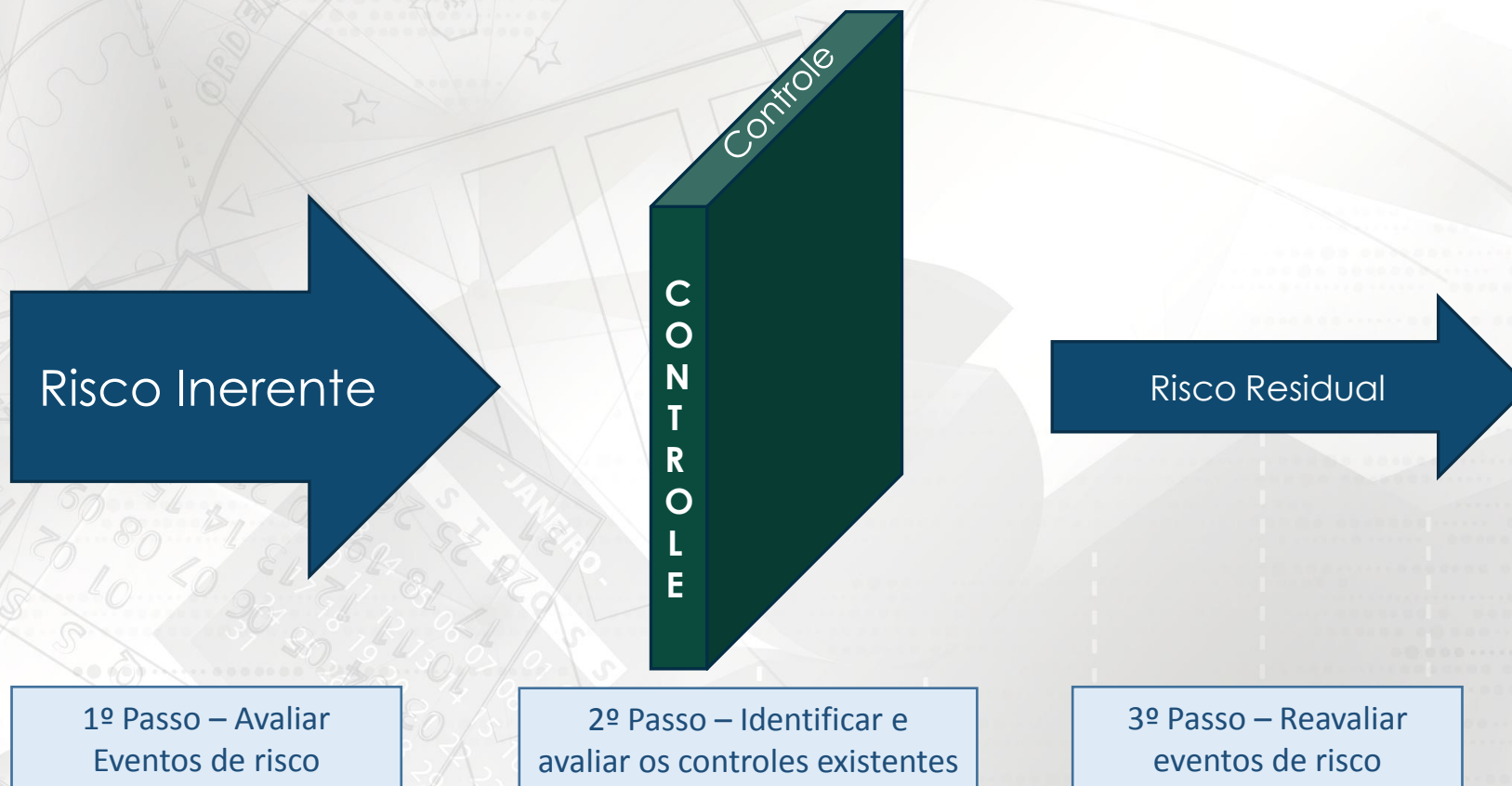


# Metodologia de Gerenciamento de Riscos

## 3ª Etapa – Avaliação de Eventos de Risco e Controle

### 1º Passo - Mensurar Risco Inerente

Risco inerente é o risco a que uma organização está exposta **sem considerar quaisquer ações gerenciais** que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto. (Art. XIV, IN Conjunta MP/CGU Nº 01/2016).





# Metodologia de Gerenciamento de Riscos

## 3ª Etapa – Avaliação de Eventos de Risco e Controle

Avaliar os eventos de riscos identificados considerando os seus componentes (**causas e consequências**). Os eventos devem ser avaliados sob a perspectiva de **probabilidade** e **impacto**. Normalmente as causas se relacionam à probabilidade de o evento ocorrer e as consequências ao impacto, caso o evento se materialize.

Macroprocesso / Processo	Eventos de Riscos	Probabilidade - Frequência Observada/Esperada					Impacto - Fatores de Análise						Nível de Risco			
		Frequência Previstas	Aspectos Avaliativos					Aspectos Avaliativos					Peso	Probabilidade x Impacto	Descrição	
			Evento pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais	Evento <b>pode</b> ocorrer em algum momento	Evento <b>deve</b> ocorrer em algum momento	Evento provavelmente ocorre na maioria das circunstâncias	Evento esperado que ocorra na maioria das circunstâncias	Estratégico-Operacional								Econômico-Financeiro
								Esforço de Gestão	Regulação	Reputação	Negócios/Serviços à Sociedade	Intervenção Hierárquica				Valor Orçamentário
Pesos	< 10%	10% <= 30%	30% <= 50%	50% <= 90%	> 90%	15%	17%	12%	18%	13%	25%	100%				
		1 Muito baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito Alta	Pesos Atribuídos ao Impacto (Análise Hierárquica de Processo - AHP)									
Subprocesso/ Atividade 1	Evento 1	5			Muito Alta		0	0	0	5	0	1	3	15	Risco Crítico	
	Evento 2	3			Média		0	0	0	0	0	2	2	6	Risco Moderado	
	Evento 3	1			Muito baixa		0	0	0	0	0	2	2	2	Risco Pequeno	
Subprocesso/ Atividade 2	Evento 1	3			Média		0	0	0	0	0	2	2	6	Risco Moderado	
	Evento 2	1			Muito baixa		0	0	0	0	0	1	1	1	Risco Pequeno	
	Evento 3	4			Alta		0	0	0	0	0	2	2	8	Risco Alto	

O resultado do **risco inerente** será automaticamente registrado na aba Mapa de Riscos.



### Matriz de Riscos

#### Objetivo

Mensurar, avaliar e ordenar os eventos de riscos que podem afetar o alcance dos objetivos do processo da unidade e, conseqüentemente os objetivos estratégicos do MP, sob duas perspectivas, impacto e probabilidade.

# Metodologia de Gerenciamento de Riscos

## Matriz de Riscos

Ministério do Planejamento



IMPACTO		PROBABILIDADE				
		1	2	3	4	5
		Muito baixa	Baixa	Possível	Alta	Muito alta
Catastrófico	5	Risco Moderado	Risco Alto	Risco Crítico	Risco Crítico	Risco Crítico
Grande	4	Risco Moderado	Risco Alto	Risco Alto	Risco Crítico	Risco Crítico
Moderado	3	Risco Pequeno	Risco Moderado	Risco Alto	Risco Alto	Risco Crítico
Pequeno	2	Risco Pequeno	Risco Moderado	Risco Moderado	Risco Alto	Risco Alto
Insignificante	1	Risco Pequeno	Risco Pequeno	Risco Pequeno	Risco Moderado	Risco Moderado

### Matriz de Riscos

- É uma ferramenta que classifica qualitativamente o resultado dos pesos atribuídos ao impacto e a probabilidade.
- Está particionada em quatro áreas que caracterizam os níveis de riscos.



# Metodologia de Gerenciamento de Riscos

## Matriz de Riscos - Probabilidade

Para auxiliar na atribuição de pesos considerar a escala/definições, além da frequência observada/esperada para avaliar a probabilidade do evento de risco sob análise.

Escola	Definições da Escala	Frequência Observada/Esperada
5 Muito alta	Evento esperado que ocorra na maioria das circunstâncias	$\geq 90\%$
4 Alta	Evento provavelmente ocorra na maioria das circunstâncias	$> 50\% < 90\%$
3 Possível	Evento <b>deve</b> ocorrer em algum momento	$> 30\% \leq 50\%$
2 Baixa	Evento <b>pode</b> ocorrer em algum momento	$\geq 10\% \leq 30\%$
1 Muito baixa	Evento pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais	$< 10\%$

# Metodologia de Gerenciamento de Riscos

## Matriz de Riscos - Impacto

Para auxiliar na atribuição de pesos deve considerar os aspectos de ordem estratégico-operacional e econômico-financeiro para avaliar o impacto do evento de risco sob análise.

Impacto - Fatores para Análise							
	Estratégico-Operacional				Econômico-Financeiro	Peso	
	Esforço de Gestão	Regulação	Reputação	Negócios/Serviços à Sociedade	Intervenção Hierárquica		Orçamentário
	15%	17%	12%	18%	13%	25%	100%
Orientações para atribuição de pesos	Evento com potencial para levar o negócio ou serviço ao colapso	Determina interrupção das atividades	Com destaque na mídia nacional e internacional, podendo atingir os objetivos estratégicos e a missão	Prejudica o alcance da missão do MP	Exigiria a intervenção do Ministro	> = 25%	5-Catastrófico
	Evento crítico, mas que com a devida gestão pode ser suportado	Determina ações de caráter pecuniários (multas)	Com algum destaque na mídia nacional, provocando exposição significativa	Prejudica o alcance da missão da Unidade	Exigiria a intervenção do Secretário	> = 10% < 25%	4-Grande
	Evento significativo que pode ser gerenciado em circunstâncias normais	Determina ações de caráter corretivo	Pode chegar à mídia provocando a exposição por um curto período de tempo	Prejudica o alcance dos objetivos estratégicos	Exigiria a intervenção do Diretor	> = 3% < 10%	3-Moderado
	Evento cujas consequências podem ser absorvidas, mas carecem de esforço da gestão para minimizar o impacto	Determina ações de caráter orientativo	Tende a limitar-se às partes envolvidas	Prejudica o alcance das metas do processo	Exigiria a intervenção do Coordenador	> = 1% < 3%	2-Pequeno
	Evento cujo impacto pode ser absorvido por meio de atividades normais	Pouco ou nenhum impacto	Impacto apenas interno / sem impacto	Pouco ou nenhum impacto nas metas	Seria alcançada no funcionamento normal da atividade	< 1%	1-Insignificante



- 5 Catastrófico
- 4 Grande
- 3 Moderado
- 2 Pequeno
- 1 Insignificante



Os pesos foram definidos com uso da ferramenta AHP



# Metodologia de Gerenciamento de Riscos

## Matriz de Riscos

Expressa a magnitude de um determinado evento de riscos em termos da combinação impacto e probabilidade.

		Matriz de Riscos				
IMPACTO	Catastrófico	5	10	15	20	25
	Grande	4	8	12	16	20
	Moderado	3	6	9	12	15
	Pequeno	2	4	6	8	10
	Insignificante	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		Muito baixa	Baixa	Possível	Alta	Muito alta
		< 10%	>=10% <= 30%	>=30% <= 50%	>=50% <= 90%	>90%
		PROBABILIDADE				

Níveis	Pontuação
RC - Risco Crítico	$\geq 15 \leq 25$
RA - Risco Alto	$\geq 8 \leq 12$
RM - Risco Moderado	$\geq 4 \leq 6$
RP - Risco Pequeno	$\geq 1 \leq 3$



# Metodologia de Gerenciamento de Riscos

## Aplicação da Matriz de Riscos



### Cálculo da Probabilidade

Eventos de Riscos	PROBABILIDADE					Peso	
	Frequência Previstas	Frequência Observada/Esperada					
		Evento pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais	Evento pode ocorrer em algum momento	Evento deve ocorrer em algum momento	Evento provavelmente ocorre na maioria das circunstâncias		Evento esperado que ocorra na maioria das circunstâncias
		< 10%	≥10% <= 30%	≥30% <= 50%	≥50% <= 90%		>90%
	1	2	3	4	5		
	Muito baixa	Baixa	Possível	Alta	Muito alta		
Evento 1	3		Possível			3	
Evento 2	1		Muito baixa			1	
Evento 3	5		Muito alta			5	
Evento 4	3		Possível			3	
Evento 5	2		Baixa			2	
Evento 6	1		Muito baixa			1	
Evento 7	4		Alta			4	
Evento 8	1		Muito baixa			1	
Evento 9	5		Muito alta			5	
Evento 10	3		Possível			3	

Exemplo: o mesmo “**Evento de Risco 1**” é mensurado considerando as possíveis frequências observadas/esperadas previstas na Matriz, que será o peso atribuído à probabilidade. No exemplo foi atribuído peso “**3 – Possível**”.

# Metodologia de Gerenciamento de Riscos

## Aplicação da Matriz de Riscos



### Cálculo do Impacto

IMPACTO							
Eventos de Riscos	Fatores de análise						Peso
	Estratégico-Operacional					Econômico-Financeiro	
	Esforço de Gestão	Regulação	Reputação	Negócios/Serviços à Sociedade	Intervenção Hierárquica	Valor Orçamentário	
	15%	17%	12%	18%	13%	25%	
Pesos Atribuídos ao Impacto (Análise Hierárquica de Processo - AHP)							
Evento 1	5	5	5	5	5	5	5
Evento 2	2	1	1	2	2	2	2
Evento 3	1	2	5	5	5	5	4
Evento 4	1	5	4	5	5	5	4
Evento 5	3	4	5	5	4	5	4
Evento 6	2	4	5	2	5	5	4
Evento 7	4	4	2	4	3	4	4
Evento 8	1	3	2	3	1	4	3
Evento 9	2	2	3	2	2	3	2
Evento 10	3	1	4	5	5	2	3

Exemplo: O “**Evento de Risco 1**” é mensurado observando os aspectos avaliativos previstos na Matriz. O peso atribuído ao impacto, no exemplo, é a média ponderada dos pesos atribuídos, ou seja, “**5 – Catastrófico**”, uma vez que foram atribuídos peso 5 para todas os aspectos avaliativos (estratégico-operacional e econômico-financeiro).



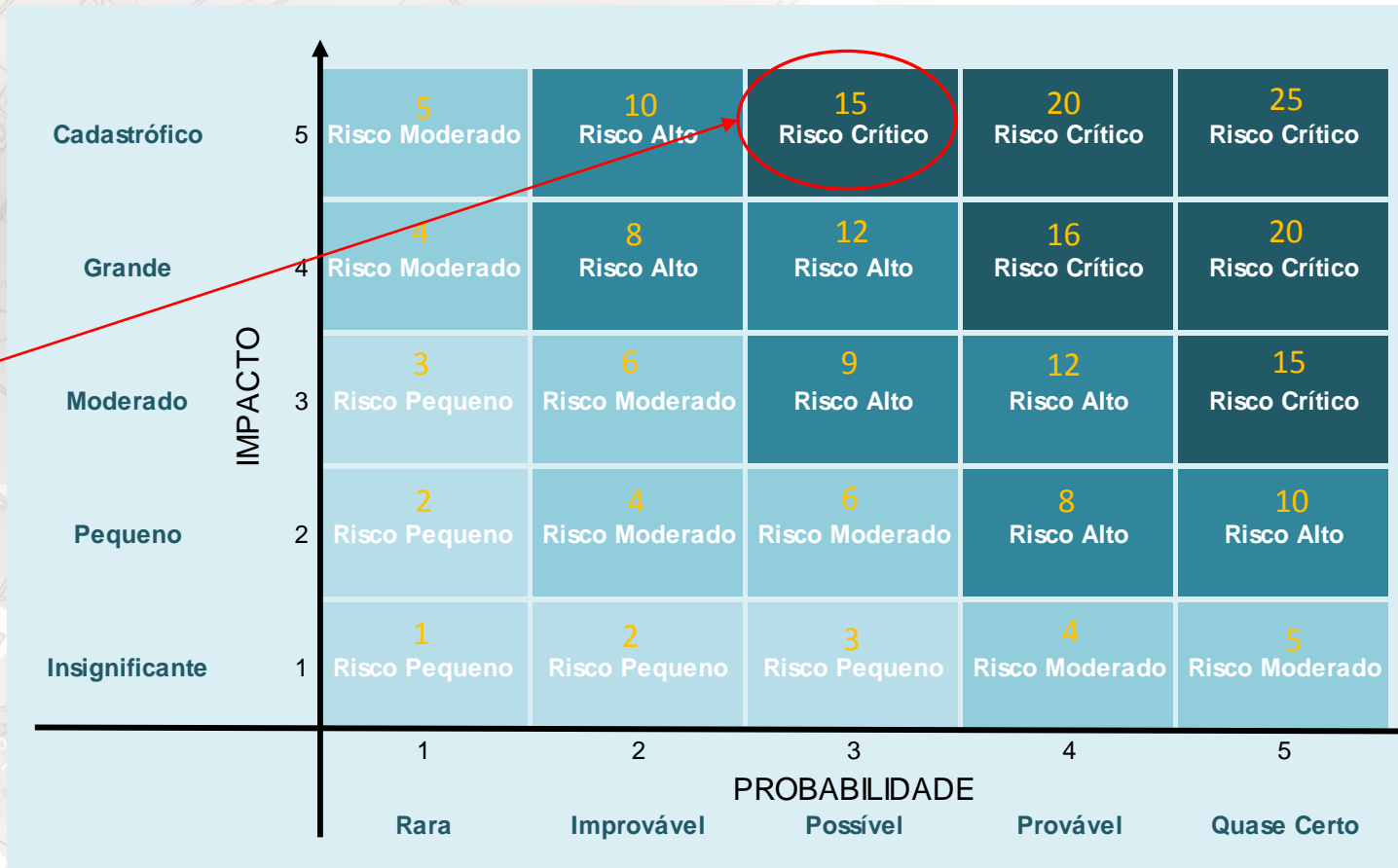
# Metodologia de Gerenciamento de Riscos

## Aplicação da Matriz de Riscos



### Impacto x Probabilidade

Eventos de Riscos	Nível de Risco	
	Impacto x Probabilidade	Descrição
Evento 1	15	Risco Crítico
Evento 2	2	Risco Pequeno
Evento 3	20	Risco Crítico
Evento 4	12	Risco Alto
Evento 5	8	Risco Alto
Evento 6	4	Risco Moderado
Evento 7	16	Risco Crítico
Evento 8	3	Risco Pequeno
Evento 9	10	Risco Alto
Evento 10	9	Risco Alto

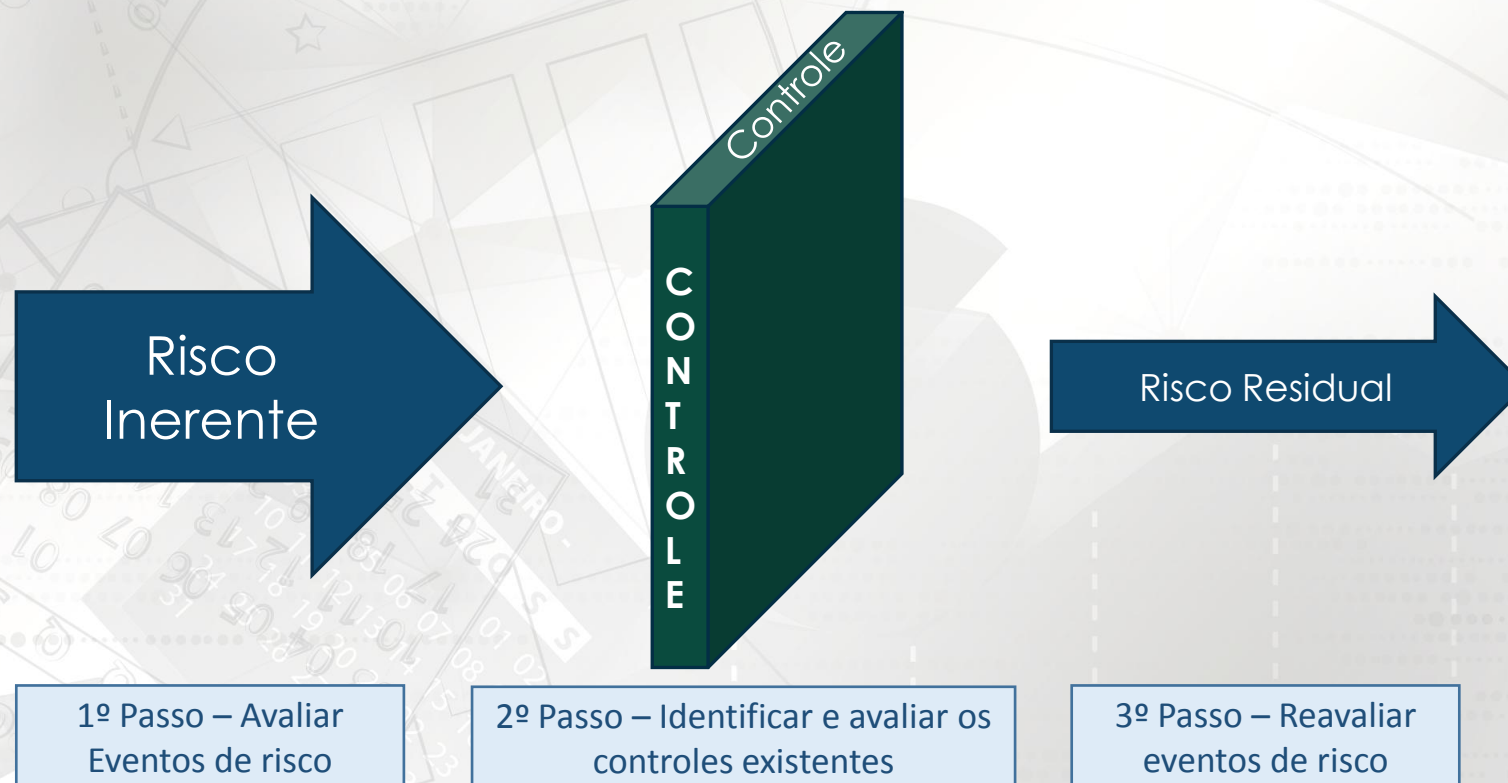


# Metodologia de Gerenciamento de Riscos

## 3ª Etapa – Avaliação de Eventos de Risco e Controle

### 2º Passo – Identificar e Avaliar Controles Existentes

**Identificar** os controles atuais que respondem ao evento de risco selecionado e **avaliar** esses controles quanto ao desenho e quanto à operação.



# Metodologia de Gerenciamento de Riscos

## 3ª Etapa – Avaliação de Eventos de Risco e Controle

O que são Controles? Controles Internos da Gestão<sup>1</sup> são 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 fornecer segurança razoável de que, na consecução da missão da entidade, os seguintes objetivos gerais serão alcançados:



Execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações



Cumprimento das obrigações de *accountability*



Cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis



Salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e danos

O estabelecimento de controles internos no âmbito da gestão pública visa essencialmente aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados, de forma eficaz, eficiente, efetiva e econômica

<sup>1</sup>IN Conjunta MP/CGU Nº 01/2016, Ar. 2º, item V



# Metodologia de Gerenciamento de Riscos

## 3ª Etapa – Avaliação de Eventos de Risco e Controle

### Desenho do Controle

- (1) Não há procedimento de controle;
- (2) Há procedimentos de controles, mas não são adequados e nem estão formalizados;
- (3) Há procedimentos de controles formalizados, mas não estão adequados (insuficientes);
- (4) Há procedimentos de controles adequados (suficientes), mas não estão formalizados;
- (5) Há procedimentos de controles adequados (suficientes) e formalizados.

### Operação do Controle

- (1) Não há procedimentos de controle;
- (2) Há procedimentos de controle, mas não são executados;
- (3) Os procedimentos de controle estão sendo parcialmente executados;
- (4) Os procedimentos de controle são executados, mas sem evidência de sua realização;
- (5) Procedimentos de controle são executados e com evidência de sua realização.

Registrar no Mapa de Risco



### Identificação dos Controles Existentes

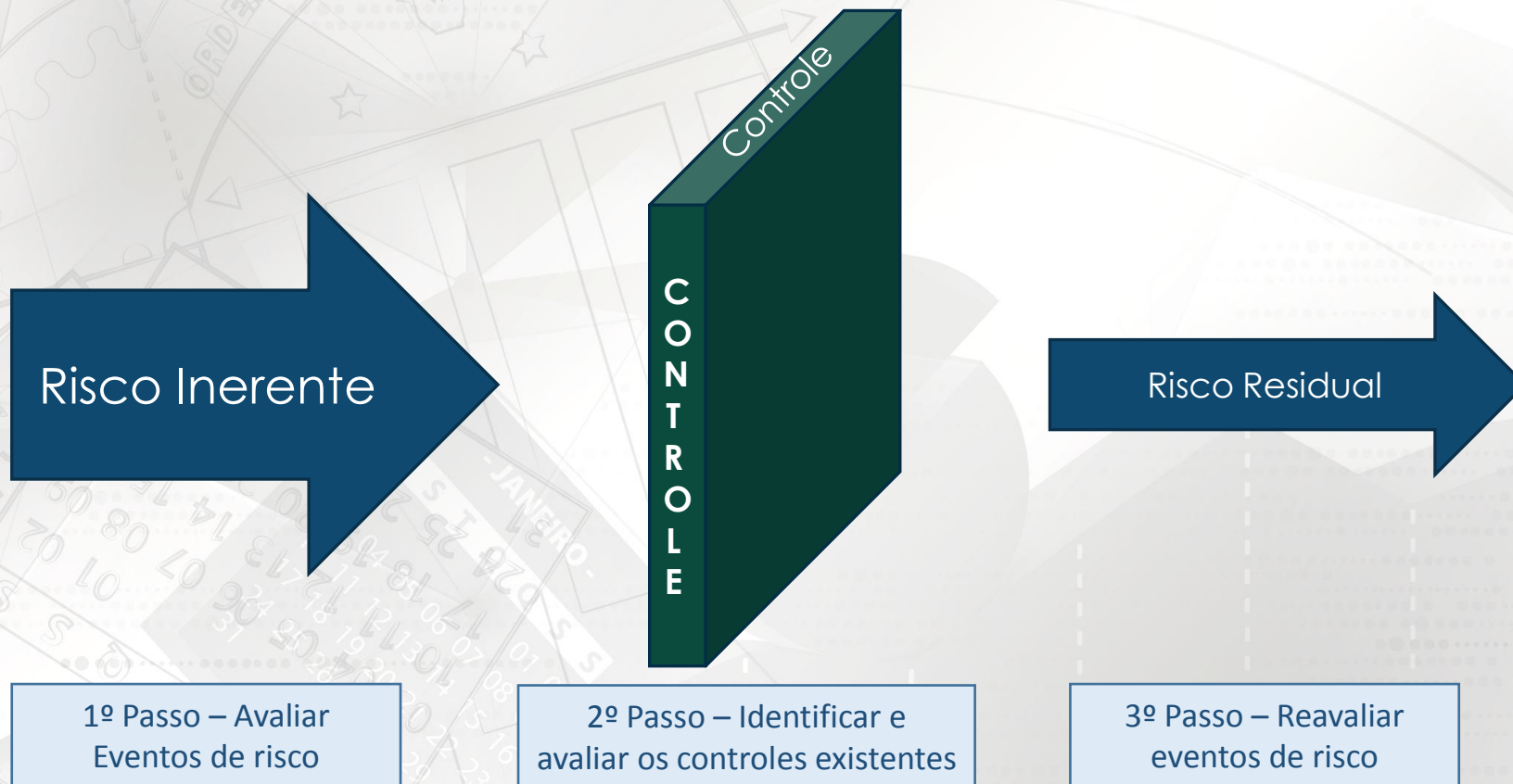
Descrição do Controle Atual	Avaliação quanto ao Desenho do Controle	Avaliação quanto a Operação do Controle
1. 2. n.	(1) Não há sistema de Controle;	(3) Controle parcialmente executado;

# Metodologia de Gerenciamento de Riscos

## 3ª Etapa – Avaliação de Eventos de Risco e Controle

### 3º Passo - Mensurar Risco Residual

Risco residual é risco a que uma organização está exposta **após a implementação de ações gerenciais** para o tratamento do risco. (Art. XIV, IN Conjunta MP/CGU Nº 01/2016).



# Metodologia de Gerenciamento de Riscos

## 3ª Etapa – Avaliação de Eventos de Risco e Controle

Aplica-se a Matriz de Risco da mesma forma que para o risco inerente

### Matriz de Riscos

IMPACTO	Catastrófico	5	10	15	20	25
	Grande	4	8	12	16	20
	Moderado	3	6	9	12	15
	Pequeno	2	4	6	8	10
	Insignificante	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		Muito baixa	Baixa	Possível	Alta	Muito alta
		PROBABILIDADE				

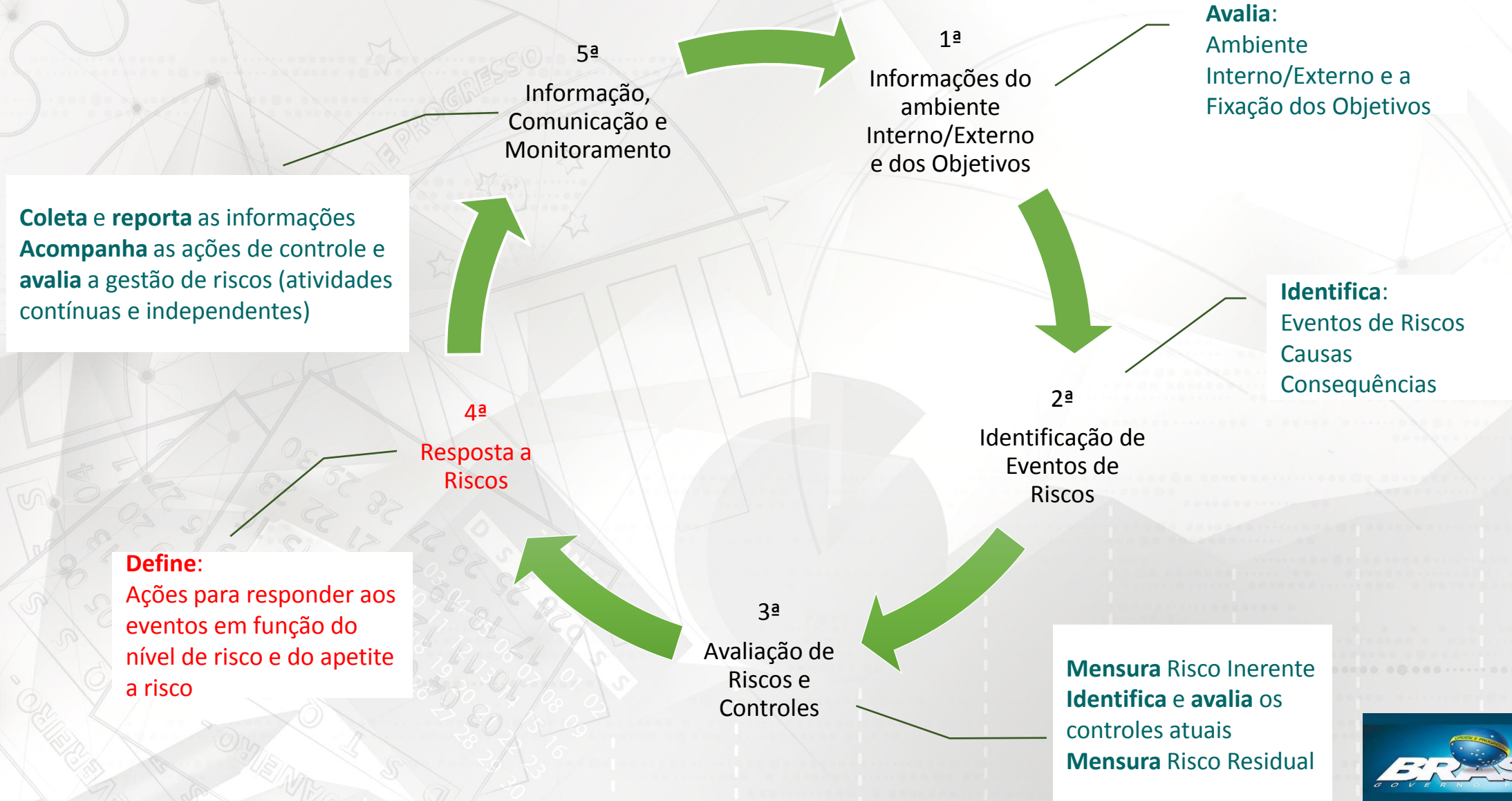
Eventos de Riscos	Nível de Risco	
	Impacto x Probabilidade	Descrição
Evento 1	15	Risco Crítico
Evento 2	2	Risco Pequeno
Evento 3	20	Risco Crítico
Evento 4	12	Risco Alto
Evento 5	8	Risco Alto
Evento 6	4	Risco Moderado
Evento 7	16	Risco Crítico
Evento 8	3	Risco Pequeno
Evento 9	10	Risco Alto
Evento 10	9	Risco Alto

Risco Residual		
P	I	NR
4	1	Risco Moderado

# Metodologia de Gerenciamento de Riscos

## Etapas do Gerenciamento de Riscos

Ministério do Planejamento

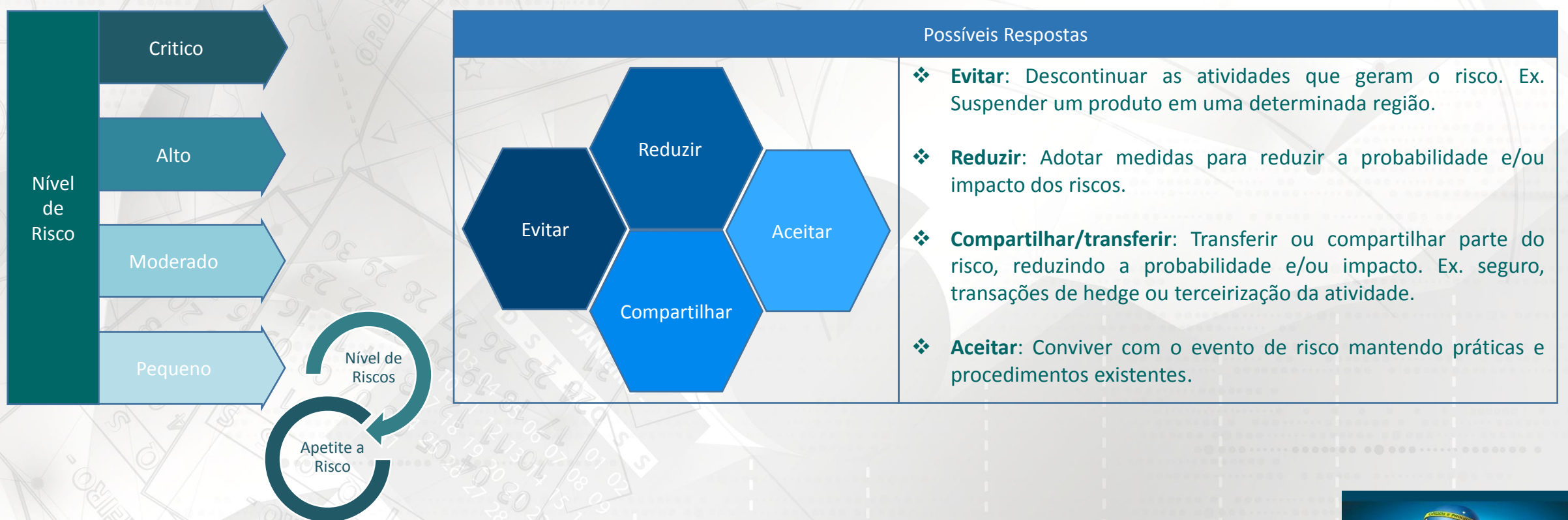


# Metodologia de Gerenciamento de Riscos

## 4ª Etapa – Resposta a Risco

Compreende um conjunto de ações necessárias para adequar os níveis de riscos, por meio da adoção de novos controles ou a otimização dos controles atuais do processo.

Conhecido o nível do risco residual, podemos definir a estratégia a ser adotada para responder ao evento de risco



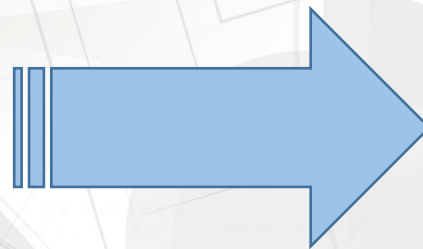
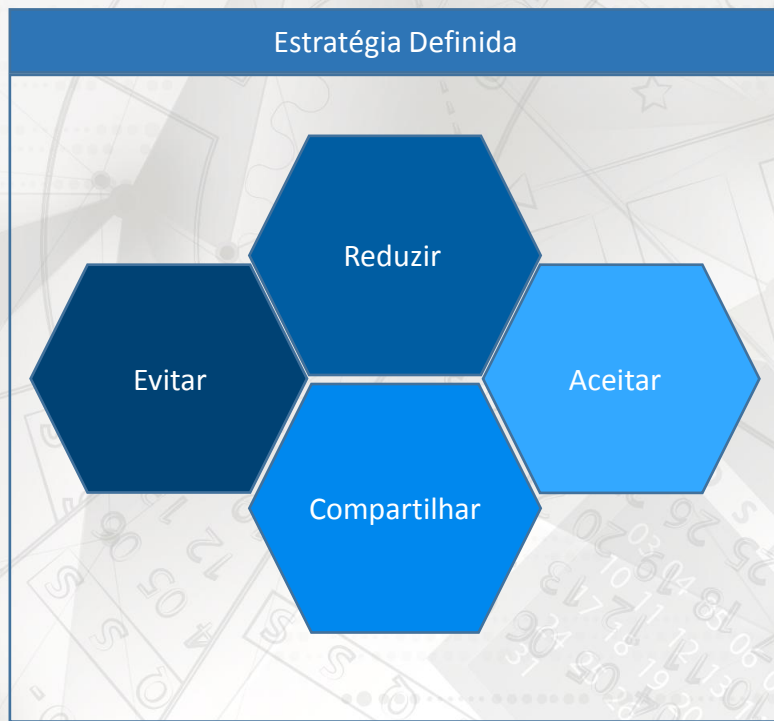
Nota: A escolha da estratégia dependerá do nível de exposição a riscos estabelecido pela organização em confronto com a avaliação que se fez do risco.



# Metodologia de Gerenciamento de Riscos

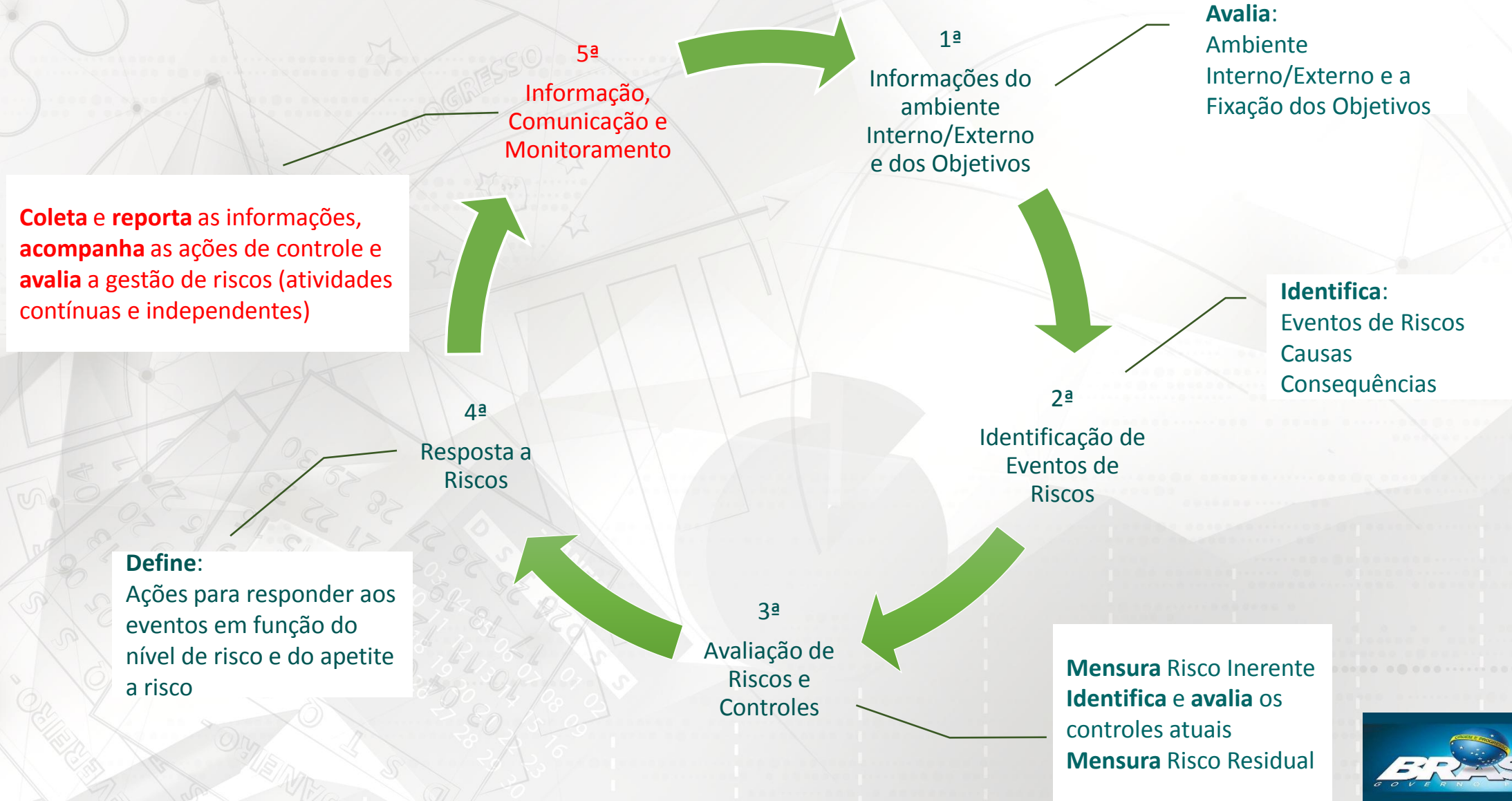
## 4ª Etapa – Resposta a Risco

Para responder aos eventos de riscos é necessária a elaboração de um plano de implementação de controles estabelecendo atividades para assegurar o alcance da estratégia definida. As informações apresentadas devem atender aos critérios relevância, integralidade, adequação, concisão, consistência.



# Metodologia de Gerenciamento de Riscos

## Etapas do Gerenciamento de Riscos

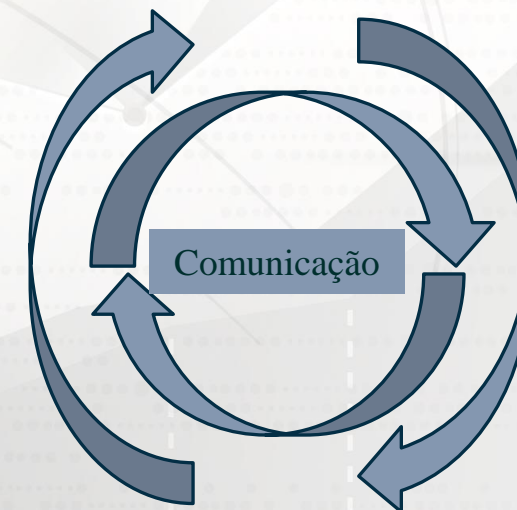


# Metodologia de Gerenciamento de Riscos

## 5ª Etapa – Informação, Comunicação e Monitoramento

As informações relevantes devem ser identificadas, coletadas e comunicadas, a tempo de permitir que as pessoas cumpram suas responsabilidades, não apenas com dados produzidos internamente, mas, também, com informações sobre eventos, atividades e condições externas, que possibilitem o gerenciamento de riscos e a tomada de decisão.

Informações	Confiáveis, íntegras e tempestivas
Comunicação	Flui em todas as direções, e que os direcionamentos estratégicos, vindos do Comitê de Gestão Estratégica, alcance todo o MP
Monitoramento	<p><b>Avaliações contínuas</b> Os controles operacionais devem ser continuamente avaliados no que diz respeito ao seu desenho e operação. Essa avaliação deverá ser efetuada, inicialmente, pelo gestor, de uma forma contínua, assegurando que o controle esteja presente e funcionando.</p> <p><b>Avaliações Independentes</b> As avaliações independentes garantem a eficácia do gerenciamento dos riscos ao longo do tempo. Embora os riscos mais prioritários sejam objeto de avaliação contínua ou independente, a avaliação independente pode trazer um feedback sobre o resultado das avaliações contínuas.</p>



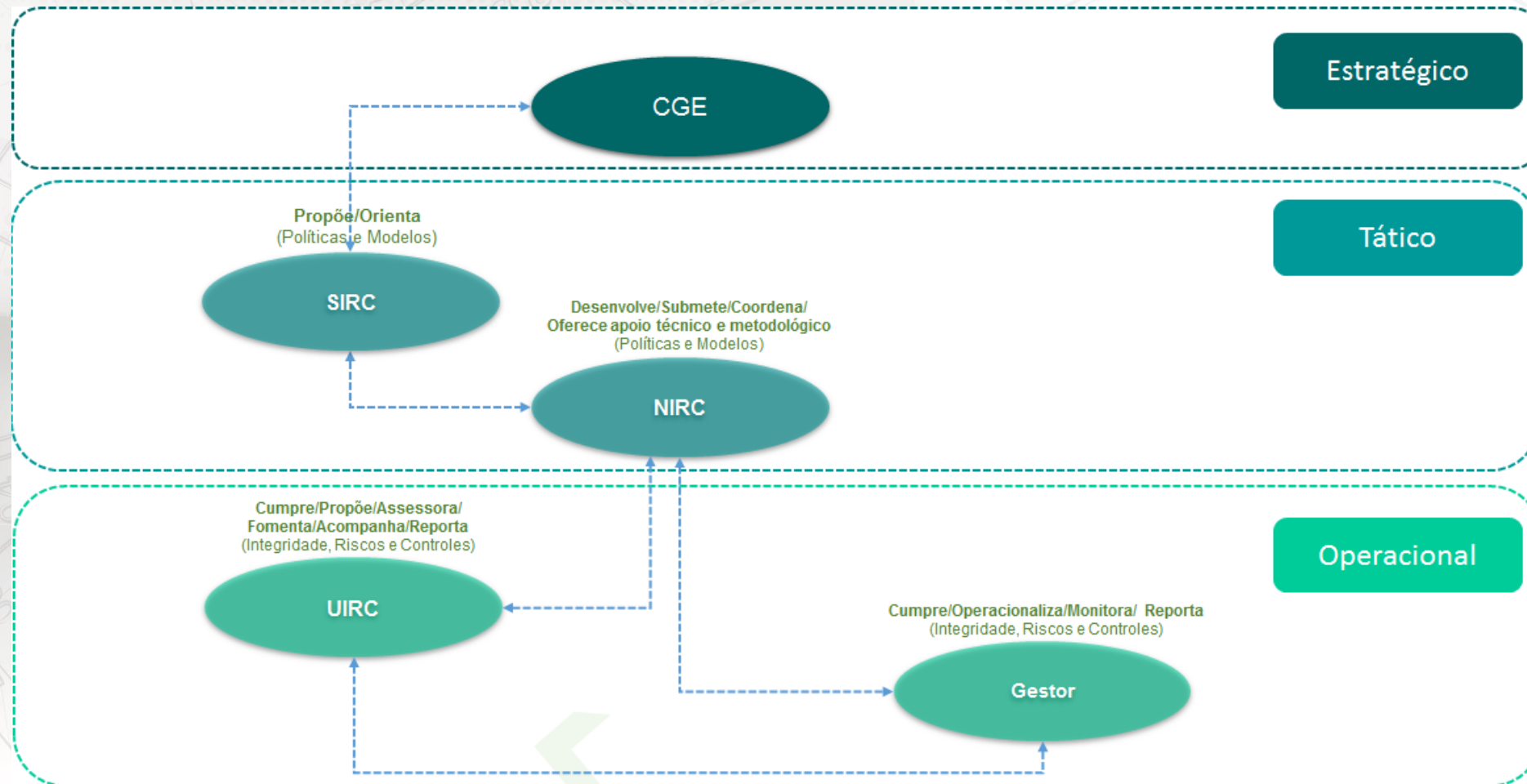
Nota:

Instrumentos de monitoramento: relatório emitido pelo sistema Agatha, módulo de monitoramento, painel QlikView

# Metodologia de Gerenciamento de Riscos

## 5ª Etapa – Informação, Comunicação e Monitoramento

### Modelo de Relacionamento



# Metodologia de Gerenciamento de Riscos

## 5ª Etapa – Informação, Comunicação e Monitoramento

Ministério do Planejamento



### Indicadores de Monitoramento de Implementação da Metodologia

Indicador	Fórmula
% processos mapeados por unidade	processos mapeados/total de processos
% processos essenciais mapeados por unidade	processos essenciais mapeados/processos essenciais
% processos relevantes mapeados por unidade	processos relevantes mapeados/processos essenciais
% processos moderados mapeados por unidade	processos moderados mapeados/processos essenciais
% processos essenciais com riscos mapeados por unidade	processos essenciais com riscos mapeados/processos essenciais
% processos relevantes com riscos mapeados por unidade	processos relevantes com riscos mapeados/processos relevantes
% processos moderados com riscos mapeados por unidade	processos moderados com riscos mapeados/processos moderados
% controles implementados por processo	controles concluídos/total de controles do processo
% controles em andamento por processo	controles em andamento/total de controles do processo
% controles atrasados por processo	controles atrasados/total de controles do processo
% controles não iniciados por processo	controles não iniciados/total de controles do processo

Lista exemplificativa e não exaustiva de Indicadores



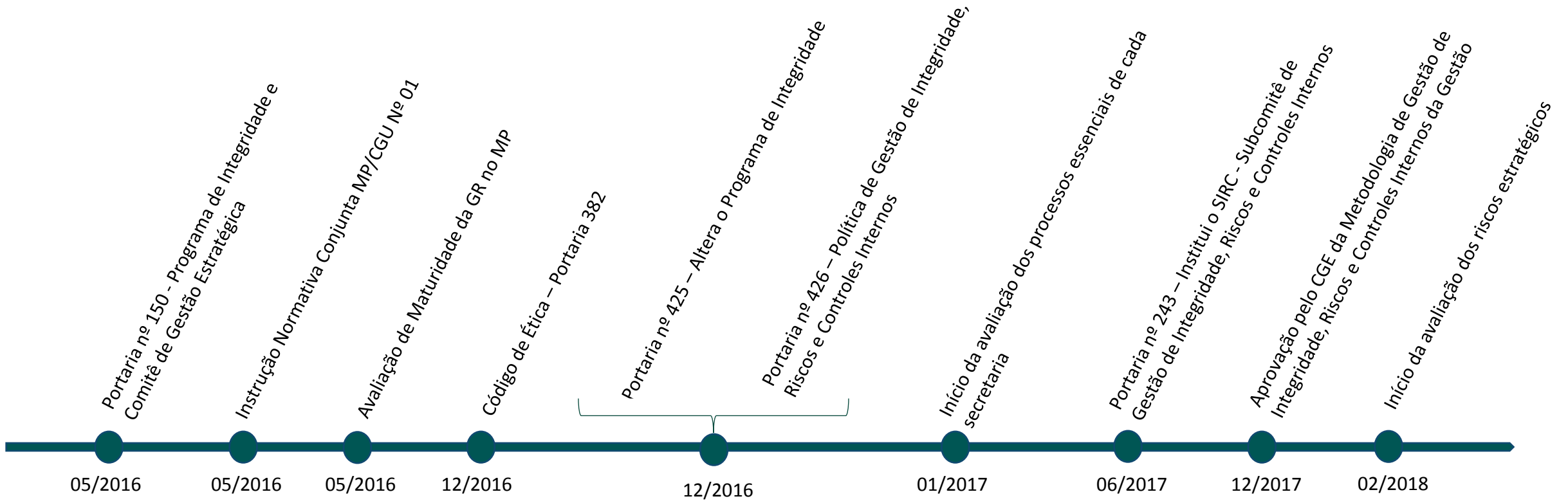


# Gestão de Riscos no MP



# Histórico

Ministério do Planejamento





### Criticidade do processo e prazo para avaliação

**Essencial**

Até 02 anos

**Relevante**

Até 03 anos

**Moderado**

Até 05 anos





## GUIA DE<sup>1</sup> INTEGRIDADE PÚBLICA (CGU)

“Integridade pública deve ser entendida como o conjunto de arranjos institucionais que visam a fazer com que a Administração Pública não se desvie de seu objetivo precípua: entregar os resultados esperados pela população de forma adequada, imparcial e eficiente. A corrupção impede que tais resultados sejam atingidos e compromete, em última instância, a própria credibilidade das instituições públicas.”

### O que é o Programa de Integridade do MP

O programa tem a finalidade de **mitigar ocorrências de corrupção e desvios éticos** a partir da mobilização e **participação ativa** dos gestores públicos.

Objetiva estabelecer um **conjunto de medidas que assegurem a entrega dos resultados** esperados pela sociedade, por meio do fortalecimento e aprimoramento da estrutura de **governança, gestão de riscos e controles, e procedimentos de integridade**.

<sup>1</sup> <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/guia-de-integridade-publica.pdf>





## Pilares do Programa de Integridade do Ministério do Planejamento

**1º**  
**Ambiente de**  
**Integridade**

**2º**  
**Gestão de Riscos**

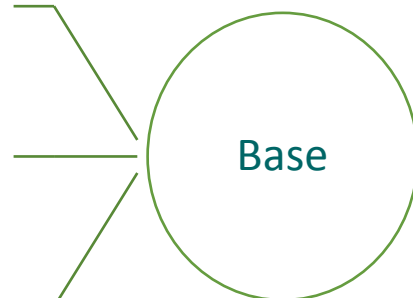
**3º**  
**Procedimentos de**  
**Integridade**

**4º**  
**Comunicação e**  
**Monitoramento**

# Modelo de GIRC do MP

## Alinhado ao Planejamento Estratégico do MP e apoiado pela Alta Administração

IN Conjunta  
MP/CGU Nº  
01/2016  
Programa de  
Integridade do MP  
(Portaria Nº  
150/2016 e  
alterações)  
Boas práticas

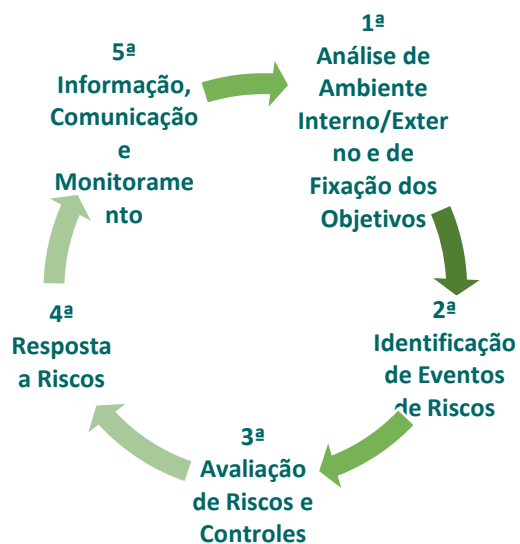
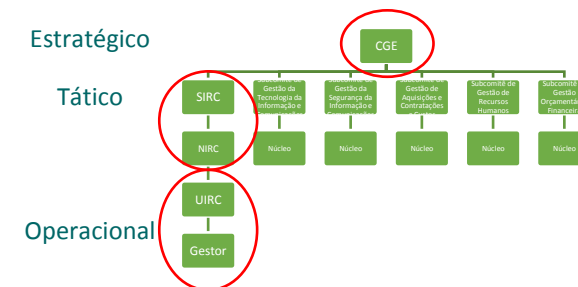


Política de Gestão  
de Integridade,  
Riscos e Controles  
Internos da  
Gestão / Linhas  
de Defesa

Instâncias de  
Supervisão  
(previstas na Política)

Metodologia

Solução  
Tecnológica



**Escopo:** Planos Estratégicos, Programas, Projetos e Processos  
**Natureza dos Riscos:** Orçamentário-Financeiro e Não Orçamentário-Financeiro



# Portaria MP 426/2016 - Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos de Gestão





Estabelecer os princípios, diretrizes e responsabilidades a serem observados e seguidos na gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão do MP

(Art. 1º da PGIRC)

Aplica-se aos órgãos de assistência direta e imediata ao Ministro de Estado e aos órgãos específicos singulares do MP, abrangendo os servidores, prestadores de serviço, colaboradores, estagiários, consultores externos e quem, de alguma forma, desempenhe atividades no MP

(Art. 2º da PGIRC)

Descreve conceitos sobre integridade, riscos e controles internos da gestão

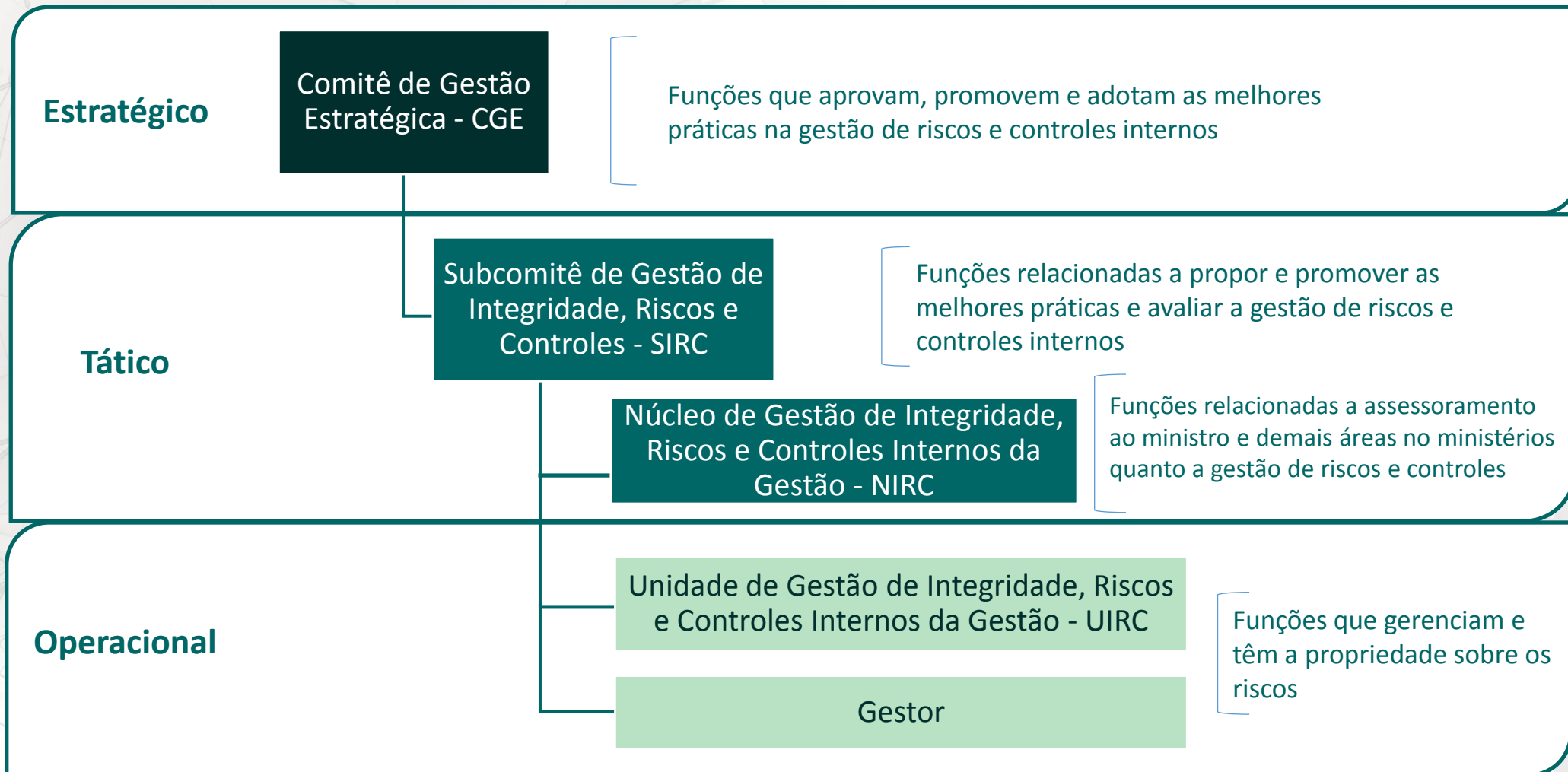
(Art. 3º da PGIRC)

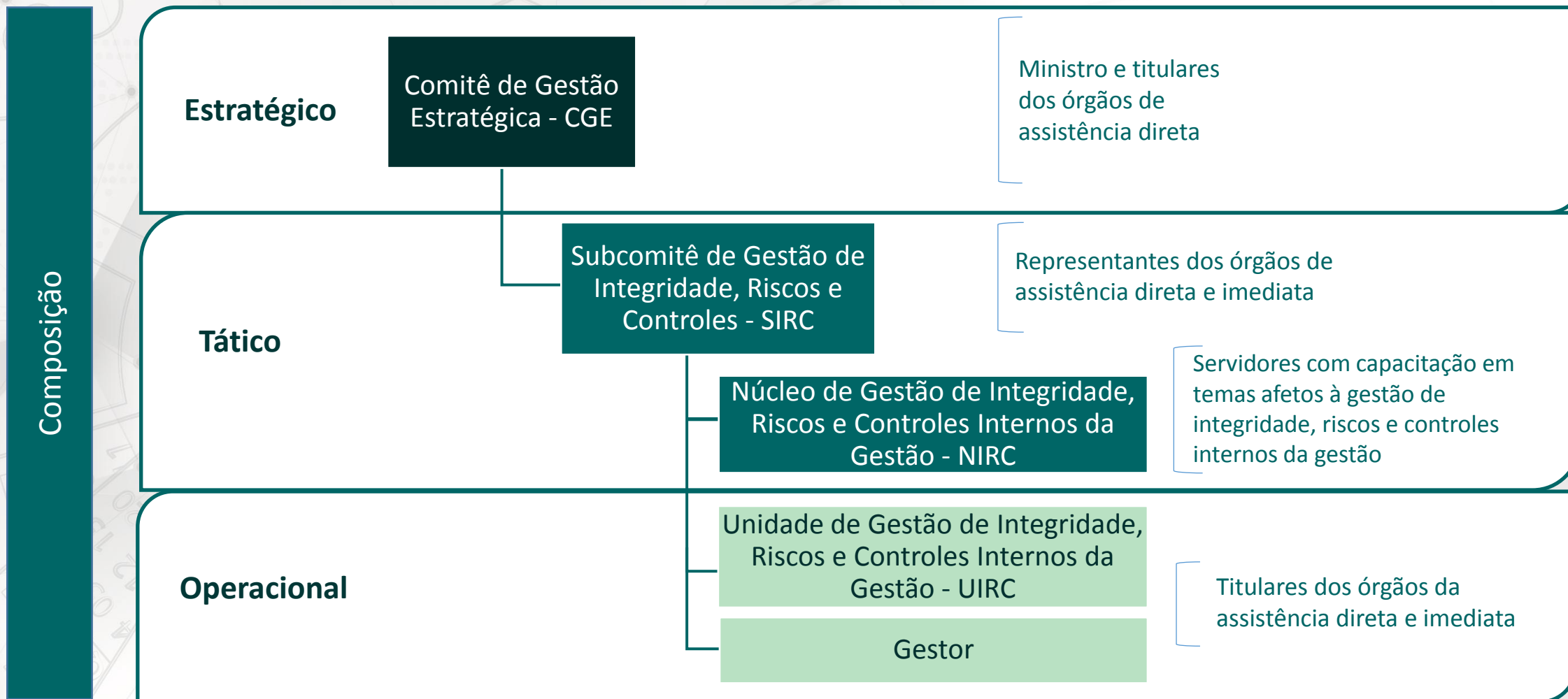
# PGIRC/MP – Dos instrumentos





Assessorar o Ministro na definição e implementação de diretrizes, políticas, normas e procedimentos para Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão (Art. 11)







# PGIRC/MP –

## Disposições Finais



A implementação desta Política será realizada de forma gradual e continuada, com prazo de conclusão em 60 meses a contar da publicação da Portaria

(Art. 25 da PGIRC)



A instituição das Instancias de Supervisão deverá ser submetida à aprovação do Comitê de Gestão Estratégica, no prazo de 90 dias, contado da data de entrada em vigor da Portaria.

(Art. 26 da PGIRC)





**“Se você não investe em gerenciamento de riscos, não importa o negócio em que você está, é um negócio arriscado.” Gary Cohn**

**OBRIGADO!**

**Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MP**  
**Chefe da Assessoria Especial de Controle Interno – AECI**

Rodrigo Fontenelle de Araújo Miranda, CGAP, CRMA, CCSA

[rodrigo.miranda@planejamento.gov.br](mailto:rodrigo.miranda@planejamento.gov.br)

Fone: 2020.4020

