

MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS





Procurador-Geral de Justiça Militar

Antônio Pereira Duarte

Diretor-Geral

Alexander Jorge Pires

Elaboração

Daiane Gabriela Lucas Tavares

Revisão

Antônio Delnair de Lacerda

Eduardo Bittencourt Cavalcanti

Eliomar Vieira das Neves

Lara Bautista de Melo

Rubens Pereira Prado

Solange Aguiar Coelho

Tânia Guimarães Pereira



1. Introdução	3
2. Seleção do Objeto que Passará pela Gestão de Riscos	4
3. Seleção da Equipe que Participará da Gestão de Riscos	7
4. Definição do Contexto do Objeto	8
5. Processo de Gestão de Riscos	9
5.1 Mapeamento dos eventos de riscos	9
5.2 Definição das causas e mapeamento dos controles mitigadores	10
5.3 Mapeamento das consequências	11
5.4 Cálculo do nível de risco real (NRR)	11
5.5 Propostas de tratamento	16
6. Definir o Gestor dos Riscos	18
7. Monitoramento	19
8. Governança	20
9. Glossário	21
10. Referências Bibliográficas	22



1. Introdução

A gestão de riscos é o conjunto de atividades coordenadas que tem o objetivo de gerenciar e controlar uma organização em relação a potenciais ameaças, seja qual for a sua manifestação, e também suas oportunidades de melhorias. O objetivo primordial da gestão de riscos é trazer eficiência e eficácia, fazendo com que a instituição atinja os objetivos traçados da forma mais satisfatória possível.

Gerenciar riscos é saber adotar medidas com o potencial de prevenir ou eliminar riscos, que é qualquer acontecimento, desconhecido ou incerto, que possa impedir o sucesso dos objetivos institucionais. É também saber identificar oportunidades que possam gerar valor para a organização. Trata-se de uma série de processos específicos com o objetivo de fazer com que a Instituição não seja prejudicada pelos riscos apontados, os quais apresentam diferentes impactos e probabilidades de acontecer. Fazer a gestão de riscos é estabelecer estratégias que tragam equilíbrio entre as metas e objetivos a serem alcançados e os riscos que os rodeiam.



2. Seleção do Objeto que Passará pela Gestão de Riscos

Serão objetos principais da gestão de riscos os processos prioritários da cadeia de valor do MPM, o planejamento estratégico institucional e os processos prioritários de todas as áreas da instituição. O objetivo é conseguir selecionar os processos que de fato são os mais relevantes para o funcionamento da instituição.

Objetos principais da gestão de riscos:

- processos prioritários da cadeia de valor do MPM
- planejamento estratégico institucional
- processos prioritários de todas as áreas da instituição

Como forma de definir seus processos prioritários, as áreas do MPM deverão utilizar o método de priorização de processos (MPP), o qual tem por finalidade classificar os processos da unidade visando estabelecer quais terão prioridade no levantamento e gerenciamento dos riscos e controles internos da gestão.¹ No MPP são definidos critérios por meio dos quais os processos serão avaliados e classificados, de forma a definir os mais relevantes.

¹ Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão Gabinete do Ministro, Assessoria Especial de Controle Interno, Método de Priorização de Processos.



No MPM, as áreas deverão observar, no mínimo, os critérios a seguir, como forma de priorizar seus processos, havendo liberdade para que as unidades utilizem, adicionalmente aos critérios mínimos estabelecidos, outros critérios que também julgarem relevantes. Os critérios buscam conseguir selecionar os processos que de fato são os mais relevantes para o funcionamento da instituição.

Critérios mínimos de seleção de processos prioritários:

- Conexão do processo com o planejamento estratégico, sendo mais relevantes aqueles diretamente ligados aos objetivos estratégicos
- Processos que, caso possuam mau funcionamento, podem gerar relevantes efeitos negativos no funcionamento e/ou na imagem institucional
- Processos que, caso falhem, podem acarretar perdas financeiras e patrimoniais expressivas para a instituição
- Outros critérios que as áreas responsáveis julgarem relevantes





A escolha de todos os processos selecionados como relevantes a terem os riscos gerenciados deverá possuir justificativa por parte da unidade, detalhando quais critérios de escolha foram usados, de forma a se ter segurança razoável de que foram os mais relevantes para o funcionamento do MPM os selecionados.



3. Seleção da Equipe que Participará da Gestão de Riscos

Uma vez definido o processo que passará pela gestão de riscos, deve ser definida a equipe que fará a gestão de riscos do processo selecionado, recomendando-se que sejam selecionadas pessoas das várias etapas do processo de forma a mapear os potenciais riscos existentes em todas as etapas. Recomenda-se que, apesar de serem necessárias pessoas das várias etapas do processo, não sejam equipes muito grandes, pois dificulta a articulação entre as pessoas.

→ A equipe selecionada deve conter pessoas das várias etapas do processo, de forma a mapear os riscos de cada etapa.



4. Definição do Contexto do Objeto

Uma vez selecionado o processo que passará pela gestão de riscos é necessário definir seus objetivos e suas principais etapas (descrição resumida do processo).

Definição do contexto:

- Definição do objetivo do processo
- Definição de suas etapas (descrição resumida do processo)



5. Processo de Gestão de Riscos

Uma vez selecionado o objeto da gestão de riscos, selecionada a equipe e definido seu contexto, inicia-se o processo de gestão de riscos.

O processo de gestão de riscos será composto pelas seguintes fases:

- Mapeamento dos eventos de risco
- Definição das causas e mapeamento dos seus controles mitigadores
- Mapeamento das consequências
- Cálculo do nível de risco real (NRR)
- Propostas de tratamento

5.1 Mapeamento dos eventos de riscos

A equipe responsável deve mapear todos os eventos de risco que podem atrapalhar a correta execução e atingimento dos objetivos do processo selecionado. Eventos de risco são problemas que podem atrapalhar o correto e eficiente trâmite do processo.





Devem ser levados em conta riscos que podem ocorrer em cada uma das etapas do processo.

É obrigatório que no mapeamento dos eventos de risco sejam considerados os eventos de risco de integridade. Os riscos à integridade são relacionados a fraudes, corrupção, uso do cargo público para lograr qualquer tipo de vantagem pessoal indevida, impactando nos objetivos institucionais.

É obrigatório que no mapeamento dos eventos de risco sejam considerados os eventos de risco de integridade.

5.2 Definição das causas e mapeamento dos controles mitigadores

Após o mapeamento dos eventos de risco, a equipe deve mapear suas possíveis causas, ou seja, deve mapear todos os fatores que podem contribuir para a ocorrência do risco. Cada risco deve ter suas respectivas causas mapeadas. Após a definição das causas deve-se mapear todos os controles já existentes para mitigar cada uma delas. A avaliação nesse momento se refere aos controles que de fato a instituição já aplica para mitigar as causas dos eventos de risco.



5.3 Mapeamento das consequências

Após o mapeamento das causas dos eventos de risco, a equipe deve mapear suas possíveis consequências, ou seja, deve mapear tudo o que a ocorrência do evento de risco acarretaria para a instituição. Cada risco deve ter suas consequências mapeadas.

5.4 Cálculo do nível de risco real (NRR)

Após o mapeamento das causas e das consequências dos eventos de risco e de seus respectivos controles mitigadores já existentes, deve-se definir o nível de risco real (NRR), que é aquele nível de risco que sobra após a mitigação dos riscos pelos controles existentes já implementados pela unidade. Para encontrar o NRR é necessário que sejam avaliadas as probabilidades reais e os impactos reais dos eventos de risco, após terem sido tratados pelos controles já implementados.

- A probabilidade real é a possibilidade/chance de ocorrência do evento de risco após a aplicação dos controles existentes;
- O impacto real é o efeito que as consequências da ocorrência do evento de risco geram no objeto que está tendo o risco gerenciado e no funcionamento da instituição.





Deve-se avaliar o nível de risco considerando a situação real, com os controles existentes em funcionamento. Alguns modelos chamam isso de risco residual, ou seja, após o funcionamento dos controles, mas de fato esse é o nível de risco ao qual o gestor está realmente exposto, por isso o chamamos de risco real.²

As probabilidades e os impactos são dados por meio das escalas a seguir:

Probabilidade	Descrição
Muito alta	A ocorrência do evento de risco é quase certa, pois não há controles para a maioria das causas relevantes dos riscos.
Alta	A ocorrência do evento de risco é elevada, pois há várias causas relevantes dos riscos sem controles ou com controles inadequados.
Média	A ocorrência do evento de risco é intermediária, pois há algumas poucas causas relevantes dos riscos sem controles ou com controles inadequados.
Baixa	A ocorrência do evento de risco é baixa, pois pelo menos as principais causas dos riscos possuem controles suficientes e adequados.
Muito baixa	A ocorrência do evento de risco é improvável, pois há controles suficientes e adequados para todas as causas possíveis do evento de risco.

²Tribunal de Contas da União, Manual de Gestão de Riscos do TCU, 2ª Edição, Brasília, 2020



Impacto	Descrição
Muito alto	O impacto do evento de risco é muito alto, pois acarreta extremo impacto no objetivo do objeto da gestão de riscos ou tem extremo potencial de gerar danos patrimoniais, financeiros, de segurança pessoal ou de funcionamento e imagem da instituição.
Alto	O impacto do evento de risco é alto, pois acarreta relevante impacto no objetivo do objeto da gestão de riscos ou tem relevante potencial de gerar danos patrimoniais, financeiros, de segurança pessoal ou de funcionamento e imagem da instituição.
Médio	O impacto do evento de risco é mediano, pois acarreta substancial impacto no objetivo do objeto da gestão de riscos ou tem substancial potencial de gerar danos patrimoniais, financeiros, de segurança pessoal ou de funcionamento e imagem da instituição.
Baixo	O impacto do evento de risco é pequeno, pois acarreta apenas pequeno impacto no objetivo do objeto da gestão de riscos ou tem apenas pequeno potencial de gerar danos patrimoniais, financeiros, de segurança pessoal ou de funcionamento e imagem da instituição.
Muito baixo	O impacto do evento de risco é muito pequeno, pois acarreta impacto muito pequeno no objetivo do objeto da gestão de riscos e também tem potencial muito pequeno de gerar danos patrimoniais, financeiros, de segurança pessoal ou de funcionamento e imagem da instituição.



Da combinação das probabilidades com os impactos temos 25 níveis de risco possíveis, conforme tabela a seguir:

Impacto	Muito alto	15	19	22	24	25
	Alto	10	14	18	21	23
	Médio	6	9	13	17	20
	Baixo	3	5	8	12	16
	Muito baixo	1	2	4	7	11
		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta
Probabilidade						

O nível do risco é dado pelo número inscrito em cada célula da matriz e não é obtido por qualquer fórmula matemática. São 25 possíveis níveis de risco, em que cada nível está associado a uma estimativa de probabilidade e de impacto. A matriz ordena os possíveis níveis de risco, desde o mais baixo, ao qual é atribuído o nível 1 (evento muito raro, de impacto muito baixo), até o mais elevado, ao qual se atribui o nível 25 (evento praticamente certo e de impacto muito alto).





Algumas considerações importantes sobre o uso das matrizes de Impacto x Probabilidade:³

- 1) O impacto é a dimensão mais importante: um evento de impacto muito alto e de probabilidade de ocorrência muito baixa deve preocupar o gestor muito mais do que o oposto, um evento de probabilidade muito alta e impacto muito baixo.
- 2) Atribuição de valores arbitrários à probabilidade e impacto: Deve-se evitar o uso de matrizes que “calculam” o nível do risco pela soma ou multiplicação desses valores, dado o risco de distorção trazido por matrizes simétricas, que consideram como do mesmo nível os riscos descritos no item anterior (evento de impacto muito alto e de probabilidade de ocorrência muito baixa e um evento de probabilidade muito alta e impacto muito baixo). Na matriz acima apresentada, um risco com probabilidade rara e impacto muito alto é classificado como de nível 15, enquanto outro risco de probabilidade praticamente certa e impacto muito baixo é considerado de nível 11, ou seja, é bem menos prioritário para a ação do gestor do que o de nível 15.



³Tribunal de Contas da União, Manual de Gestão de Riscos do TCU, 2º Edição, Brasília, 2020



O nível de risco real (NRR) será classificado nas seguintes faixas:

Nível de risco real (NRR)	Faixa de risco
Crítico	19 a 25
Alto	10 a 18
Moderado	7 a 9
Pequeno	1 a 6

5.5 Propostas de tratamento

Possibilidades de tratamento dos riscos:

Tratamento	Descrição
Aceitar	Não há necessidade de adotar quaisquer medidas;
Mitigar	Desenvolver medidas para reduzir a probabilidade do evento de risco acontecer e/ou para mitigar suas consequências caso ocorram. Nesse caso deverá ser informado prazo de implementação das novas medidas e respectivos responsáveis.
Transferir	Compartilhar o risco com terceiros, como no caso de contratação de seguros. Nesse caso deve haver informação sobre em que prazo, de que forma será feito e o responsável pelo compartilhamento.
Evitar	Descontinuar a atividade, interromper o processo de trabalho. Nesse caso deve haver informação sobre em que prazo, de que forma será feito e o responsável por descontinuar o processo ou atividade.





A forma de tratamento a ser escolhida dependerá do apetite a risco fixado, conforme mecanismo de governança estipulado na Política de Gestão de Riscos.



6. Definir o Gestor dos Riscos

Todos os riscos deverão ter gestores de risco definidos. Os responsáveis pelas unidades serão os gestores dos riscos relativos aos objetos de gestão sob sua responsabilidade. Ressalte-se que os gestores de riscos poderão designar, por delegação de competência, responsáveis pela gestão de riscos dos seus processos organizacionais.



7. Monitoramento

O monitoramento do processo de gerenciamento de riscos envolve a verificação contínua e periódica da qualidade do processo de seleção do objeto da gestão de riscos, de forma a selecionar objetos relevantes para a instituição; da completude do levantamento dos eventos de risco; da qualidade da avaliação do nível de risco real (NRR) e das medidas de tratamento implementadas, verificando se estão adequadas para mitigar os eventos de risco mapeados.

O monitoramento será feito em parceria entre as áreas responsáveis pelo objeto da gestão de riscos e o Núcleo de Gestão de Riscos (NGR), em periodicidade bienal. Cabe informar que o responsável primário pelo monitoramento é a área responsável pelo objeto da gestão de riscos, sendo assessorada pelo NGR.



8. Governança

A governança da gestão de riscos no MPM será feita pelo Comitê de Governança Institucional (CGI), pelo Comitê de Gestão de Riscos (CGR), pelo Núcleo de Gestão de Riscos (NGR) e pelos gestores de risco, conforme atribuições definidas na Política de Gestão de Riscos.



9. Glossário

apetite ao risco: nível de risco que a Instituição considera aceitável;

evento: ocorrência, interna ou externa, capaz de causar impacto nos objetivos estratégicos, programas, projetos, processos de trabalho ou iniciativas institucionais;

gestão de riscos: conjunto de ações direcionadas ao desenvolvimento, disseminação e implementação de gerenciamento de riscos institucionais;

gestor de risco: responsável pela gestão dos riscos identificados;

natureza do risco: tipo do risco (financeiro, patrimonial, ético, de imagem, de conformidade);

nível de risco: magnitude do risco, obtida a partir do produto da probabilidade de ocorrência do risco pelo seu impacto;

objeto da gestão de riscos: objetivo estratégico, programa, projeto, processo de trabalho ou iniciativa institucional sobre o qual se aplica o processo de gestão de riscos;

oportunidade: evento caracterizado pela alteração positiva no objetivo estratégico, programa, projeto, processo de trabalho ou iniciativa institucional;

risco: efeito da incerteza nos objetivos estratégicos, programas, projetos, processos de trabalho ou iniciativas institucionais, caracterizado por uma possível alteração, positiva ou negativa, em relação ao resultado esperado.



10. Referências Bibliográficas

Tribunal de Contas da União, Manual de Gestão de Riscos do TCU, 2º Edição, Brasília, 2020.

Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União – CGU, Metodologia de Gestão de Riscos, Brasília, abril de 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Assessoria Especial de Controles Internos. Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão. Brasília. Brasília. V1.1.2 – 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. NBR ISO 31000: Gestão de Riscos: Princípios e Diretrizes. Rio de Janeiro, 2009.

