

C A R T I L H A

# GESTÃO DE RISCOS



C A R T I L H A

# GESTÃO DE RISCOS

**MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL**

**Procurador-Geral da República**  
Antônio Augusto Brandão de Aras

**Vice-Procuradora-Geral da República**  
Lindôra Maria Araujo

**Vice-Procurador-Geral Eleitoral**  
Paulo Gustavo Gonet Branco

**Corregedora-Geral do Ministério Público Federal**  
Célia Regina Souza Delgado

**Ouvidor-Geral do Ministério Público Federal**  
Brasilino Pereira dos Santos

**Secretária-Geral do Ministério Público da União**  
Eliana Péres Torelly de Carvalho

**Secretário-Geral Adjunto do Ministério Público da União**  
Paulo Roberto Sampaio Anchieta Santiago



MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL

C A R T I L H A

# GESTÃO DE RISCOS

MPF  
Brasília/DF  
2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

B823g

Brasil. Ministério Público Federal.

Gestão de riscos. – Brasília: MPF, 2023.

28 p. : il., gráfs., color.

Disponível também em: <https://www.mpu.mp.br/gestao-de-riscos/>.

1. Administração de risco. 2. Administração pública. 3. Eficiência (serviço público)  
4. Ministério Público Federal – cartilha. I. Título.

CDDir 341.31

Elaborado por Juliana de Araújo Freitas Leão – CRB1/2596

**Coordenação e organização**

Secretaria-Geral (SG)

**Planejamento visual, revisão e diagramação**

Secretaria de Comunicação Social (Secom)

**Normalização Bibliográfica**

Coordenadoria de Biblioteca e Pesquisa (Cobip)

**Procuradoria-Geral da República**

SAF Sul Quadra 4 Conj. C  
CEP 70050-900 Brasília – DF  
Telefone: (61) 3105-5100

# Sumário

Apresentação.....	6
<b>1 Introdução.....</b>	<b>7</b>
1.1 Conceitos Básicos .....	7
1.2 Objetivos da Gestão de Riscos.....	8
1.3 Base teórica.....	8
1.4 Modelo das Três Linhas .....	9
Primeira linha.....	10
Segunda linha.....	10
Terceira linha .....	10
1.5 Governança dos Riscos Organizacionais.....	10
<b>2 Processo de Gestão de Riscos.....</b>	<b>12</b>
2.1 Estabelecer Contexto.....	13
2.2 Identificar Riscos.....	15
2.3 Analisar Risco.....	17
Gabarito de Impacto .....	19
2.4 Avaliar Risco .....	21
2.5 Tratar Riscos.....	22
2.6 Monitorar Riscos.....	25
2.7 Comunicar e Consultar Riscos.....	26
<b>Conclusão .....</b>	<b>27</b>
<b>Referências .....</b>	<b>28</b>

# Apresentação

A Gestão de Riscos desempenha um papel crucial na Administração Pública, garantindo a eficácia e a eficiência de suas atividades. Como toda atividade humana, a Administração Pública está sujeita a uma série de riscos, que vão desde questões financeiras e operacionais até ameaças à segurança cibernética e desastres naturais. Ao implementar um sistema de gestão de riscos, os órgãos da Administração Pública podem identificar, avaliar e mitigar esses riscos, reduzindo potenciais danos e prejuízos. Além disso, a Gestão de Riscos promove a transparência e a prestação de contas, uma vez que ajuda a identificar áreas de vulnerabilidade e a desenvolver estratégias proativas para enfrentar os desafios que possam surgir. Ao antecipar e gerenciar os riscos de forma eficaz, a Administração Pública pode melhorar a tomada de decisões, alocar recursos de maneira mais eficiente e aumentar a confiança dos cidadãos na capacidade do setor público de cumprir suas responsabilidades com segurança e eficácia.

No Ministério Público da União, as práticas de Gestão de Riscos foram instituídas pela Política de Gestão de Riscos do MPU, responsabilizando todas as áreas e colaboradores pela adequada Gestão de Riscos sobre suas atividades. No Ministério Público Federal, a política foi regulamentada pelo Plano de Gestão de Riscos do MPF, que estabelece os processos de trabalho necessários à sua implementação em toda a Organização.

Nesse sentido, a presente *Cartilha de Gestão de Riscos* é um guia de acesso rápido para todos os colaboradores da Instituição que explica, de modo simples e objetivo, como fazer Gestão de Riscos sobre seus processos de trabalho, planejamentos, suas metas e sobre outros objetivos institucionais.

# 1 Introdução

Antes de explicar o passo a passo de como gerenciar os riscos de suas atividades, convém conhecer os conceitos básicos relacionados ao tema e como as práticas de Gestão de Riscos estão previstas institucionalmente.

## 1.1 Conceitos Básicos

Os seguintes conceitos foram extraídos da Norma NBR ISO 31000:2018:

- **Análise de riscos:** processo de compreender a natureza do risco e determinar o nível de risco.
- **Avaliação de riscos:** processo de comparar os resultados da análise de riscos com os critérios de risco para determinar se o risco e/ou sua magnitude são aceitáveis ou toleráveis.
- **Controle:** Medida que mantém e/ou modifica o risco.
- **Estabelecimento do contexto:** definição dos parâmetros externos e internos a serem levados em consideração ao gerenciar riscos, e estabelecimento do escopo e dos critérios de risco para a Política de Gestão de Riscos.
- **Estrutura da Gestão de Riscos:** conjunto de componentes que fornecem os fundamentos e os arranjos organizacionais para a concepção, a implementação, o monitoramento, a análise crítica e a melhoria contínua da Gestão de Riscos por toda a organização.
- **Fonte de risco:** elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial intrínseco para dar origem ao risco.
- **Gestão de Riscos:** atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos.
- **Identificação de riscos:** processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos.
- **Nível de risco:** magnitude de um risco ou combinação de riscos, expressa em termos da combinação das consequências e de suas probabilidades.
- **Plano de Gestão de Riscos:** esquema dentro da estrutura da Gestão de Riscos, que especifica a abordagem, os componentes de gestão e os recursos a serem aplicados para gerenciar riscos.
- **Política de Gestão de Riscos:** declaração das intenções e diretrizes gerais de uma organização relacionadas à Gestão de Riscos.
- **Processo de avaliação de riscos:** processo global de identificação de riscos, análise de riscos e avaliação de riscos.
- **Processo de Gestão de Riscos:** aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação, consulta, estabelecimento do contexto, e na identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos.
- **Proprietário do risco:** pessoa ou entidade com a responsabilidade e a autoridade para gerenciar um risco.
- **Risco residual:** risco remanescente após o tratamento do risco.
- **Tratamento de riscos:** processo para modificar o risco.



## 1.2 Objetivos da Gestão de Riscos

Quando implementada e mantida de acordo com a Norma NBR ISO 31000:2018, a Gestão dos Riscos possibilita a uma organização, por exemplo:

- Aumentar a probabilidade de atingir os objetivos.
- Encorajar uma gestão proativa.
- Estar atento para a necessidade de identificar e tratar os riscos por toda a organização.
- Melhorar a identificação de oportunidades e ameaças.
- Atender às normas internacionais e aos requisitos legais e regulatórios pertinentes.
- Melhorar o reporte das informações financeiras.
- Melhorar a governança.
- Melhorar a confiança das partes interessadas.
- Estabelecer uma base confiável para a tomada de decisão e o planejamento.
- Melhorar os controles.
- Alocar e utilizar eficazmente os recursos para o tratamento de riscos.
- Melhorar a eficácia e a eficiência operacional.
- Melhorar o desempenho em saúde e segurança, bem como a proteção do meio ambiente.
- Melhorar a prevenção de perdas e a gestão de incidentes.
- Minimizar perdas.
- Melhorar a aprendizagem organizacional.
- Aumentar a resiliência da organização.

## 1.3 Base teórica

A ISO 31000:2018 é uma norma internacional que oferece as diretrizes para um bom gerenciamento de riscos.

A Política de Riscos do MPU, inspirada na ISO 31000:2018, é o documento que traz as diretrizes para a implementação da Gestão de Riscos com o objetivo de orientar o desenvolvimento, a disseminação e a implementação de um processo de Gestão de Riscos no MPU.

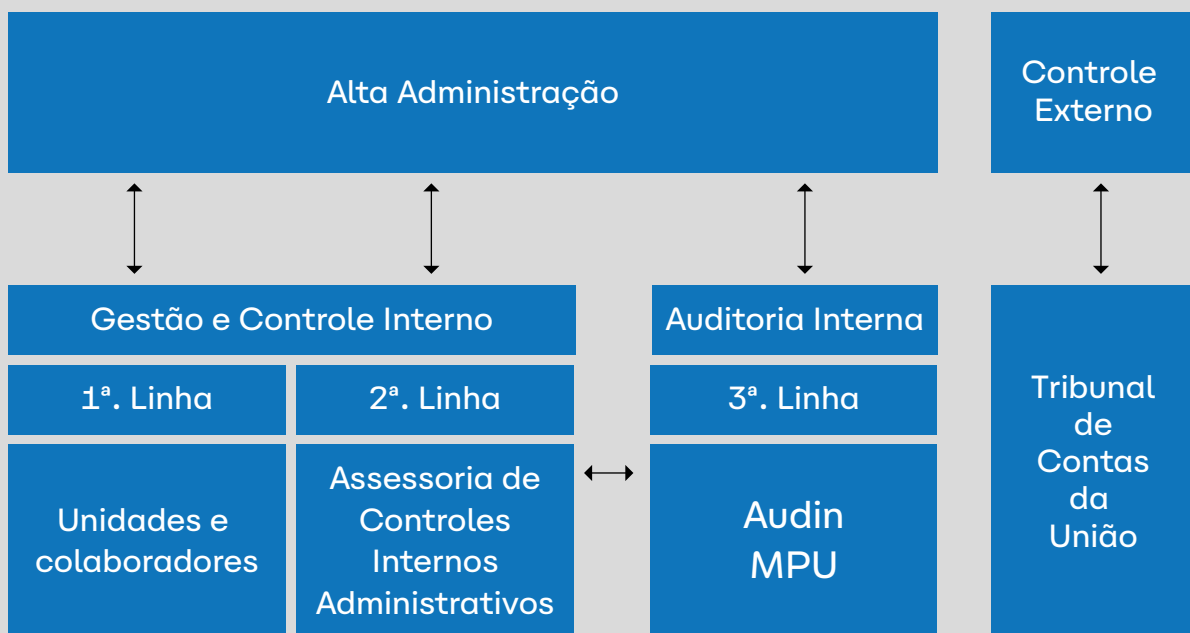
Já o Plano de Gestão de Riscos do MPF detalha o processo de Gestão de Riscos do Ministério Público Federal, conforme previsto no art. 6º da Política de Gestão de Riscos do MPU, dotando o MPF de instrumentos para uma gestão efetiva de riscos com o intuito de minimizar os riscos das principais atividades desenvolvidas, o que, de forma geral, importa em segurança para membros, servidores(as) e colaboradores(as), resultando na melhor prestação de serviços para a sociedade.

Por fim, a Cartilha de Gestão de Riscos apresenta, de forma prática, o modelo de mapeamento de riscos adotado pelo MPF, bem como os artefatos utilizados para esse fim, detalhando-o e servindo como um passo a passo para a correta implementação da Gestão de Riscos nos processos de trabalho estratégicos da Instituição.



## 1.4 Modelo das Três Linhas

O Modelo das Três Linhas é uma parte importante do gerenciamento de riscos e controle da organização, pois segmenta e organiza as responsabilidades institucionais sobre as práticas de Gestão de Riscos.



Constituem responsabilidades de cada uma das Linhas:

### Primeira linha

- Responsável pela Gestão de Riscos propriamente dita. Compete a todas as unidades e aos colaboradores.

### Segunda linha

- Responsável pela supervisão e pelo apoio às práticas de Gestão de Riscos institucionais. Compete à Assessoria de Controles Internos Administrativos da Secretaria-Geral.

### Terceira linha

- Responsável pela avaliação das práticas de Gestão de Riscos institucionais, e da maturidade organizacional sobre o tema. Compete à Auditoria Interna do MPU.

## 1.5 Governança dos Riscos Organizacionais

Além das responsabilidades de cada uma das Linhas sobre as práticas de Gestão de Riscos institucionais, é necessário que os riscos identificados sejam monitorados constantemente, de modo que seus impactos possam ser evitados, minimizados ou seus efeitos tratados adequadamente. Essas responsabilidades sobre a governança dos riscos organizacionais identificados estão segmentadas da seguinte maneira no Ministério Público Federal:



Constituem responsabilidades de cada uma das instâncias de governança dos riscos institucionais:

- **Comissão Estratégica de Gestão de Riscos**

A Comissão Estratégica de Gestão de Riscos é composta por três membros indicados pelo procurador-geral da República, pelo secretário-geral, pelo secretário de Gestão Estratégica e pelo auditor-chefe da Auditoria Interna do MPU.

Atua enquanto instância consultiva no estabelecimento de prioridades e diretrizes para a Gestão de Riscos no âmbito do Ministério Público Federal, aprovadas pelo secretário-geral e pelo procurador-geral da República. Monitoram os riscos mais estratégicos e relevantes da organização, sugerindo recomendações, direcionamentos e medidas para melhorar seus controles ou para a recuperação de danos.

- **Assessoria de Controles Internos Administrativos**

A Assessoria de Controles Internos Administrativos da Secretaria-Geral é responsável por monitorar os níveis dos riscos institucionais mais estratégicos e relevantes, propondo à Comissão Estratégica de Gestão de Riscos recomendações, direcionamentos e medidas para melhorar seus controles ou para a recuperação de danos.

- **Gestores de Riscos**

Gestores de riscos (ou proprietários de riscos, segundo à Norma NBR ISO 31000:2018) são todos aqueles colaboradores, que normalmente exercem cargos de chefia, responsáveis pelo monitoramento contínuo e operacional dos riscos referentes a seus processos de trabalho, projetos, planejamentos ou outros objetivos estabelecidos.

Compete a eles supervisionar os objetivos institucionais sobre sua gestão, monitorar os riscos relacionados, avaliar se os controles implantados são adequados e suficientes, comunicar a incidência dos riscos à Assessoria de Controles Internos Administrativos, e quando necessário, tomar medidas de contenção para que os efeitos da ocorrência dos riscos sejam minimizados.

## 2 Processo de Gestão de Riscos

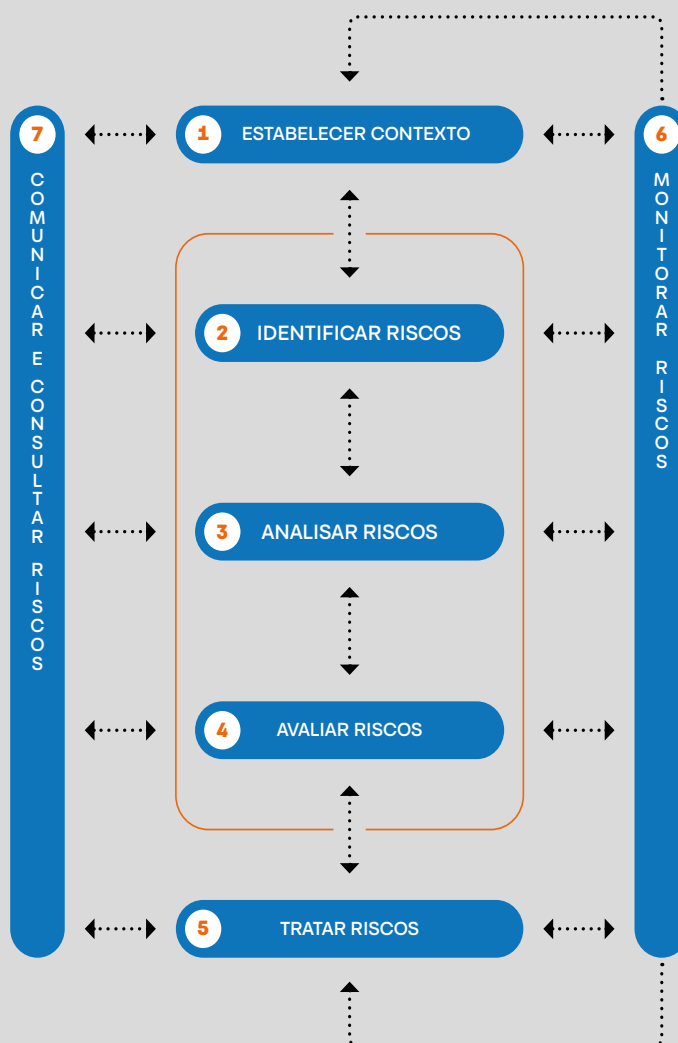
O processo de Gestão de Riscos contempla sete atividades que serão descritas a seguir.

A primeira atividade corresponde ao entendimento do contexto no qual as práticas de Gestão de Riscos organizacionais serão desenvolvidas, de modo que se possa estabelecer quais processos de trabalho merecem ter seus riscos gerenciados prioritariamente. Normalmente, essa atividade é executada anualmente pela Secretaria de Gestão Estratégica.

As próximas três etapas dizem respeito ao processo de avaliação de riscos (identificação, análise e avaliação) e precisam ser executadas para todos os processos de trabalho organizacionais, projetos, planejamentos e demais objetivos institucionais, de acordo com as prioridades estabelecidas.

O objetivo do tratamento de riscos, de acordo com a ISO 31000:2018, é selecionar e implementar opções para melhor abordar os riscos avaliados.

As outras duas etapas, de Monitoramento e Comunicação, dizem respeito à Gestão e Governança dos Riscos avaliados.



## 2.1 Estabelecer Contexto

A etapa Estabelecer Contexto tem o objetivo de priorizar os processos de trabalho que terão seus riscos avaliados e gerenciados. Para isso, é fundamental compreender os contextos interno e externo, cujos aspectos podem ser determinantes para a priorização das atividades de Gestão de Riscos institucionais. Essa atividade é normalmente realizada pela Secretaria de Gestão Estratégica.

- **Contexto externo:** O contexto externo é o ambiente externo no qual a organização busca atingir seus objetivos.

Entender o contexto externo é importante para assegurar que os objetivos e as preocupações das partes interessadas externas sejam considerados no desenvolvimento dos critérios de risco. O contexto externo é baseado no contexto de toda a organização, porém com detalhes específicos sobre requisitos legais e regulatórios, percepções de partes interessadas e outros aspectos dos riscos específicos para o escopo do processo de Gestão de Riscos. O contexto externo pode incluir, mas não está limitado a:

- ambientes cultural, social, político, legal, regulatório, financeiro, tecnológico, econômico, natural e competitivo, quer sejam internacional, nacional, regional ou local;
  - fatores-chave e tendências que tenham impacto sobre os objetivos da organização; e
  - relações com as partes interessadas externas e suas percepções e valores.
- **Contexto interno:** O contexto interno é o ambiente interno no qual a organização busca atingir seus objetivos.

Convém que o processo de Gestão de Riscos esteja alinhado com a cultura, os processos, a estrutura e a estratégia da organização. O contexto interno é algo dentro da organização que pode influenciar a maneira pela qual ela gerenciará os riscos. Pode incluir, mas não está limitado a:

- governança, estrutura organizacional, funções e responsabilidades;
- políticas, objetivos e estratégias implementadas para atingi-los;
- capacidades, entendidas em termos de recursos e conhecimento (por exemplo, capital, tempo, pessoas, processos, sistemas e tecnologias);
- sistemas de informação, fluxos de informação e processos de tomada de decisão (formais e informais);
- relações com as partes interessadas internas, e suas percepções e valores;
- cultura da organização;
- normas, diretrizes e modelos adotados pela organização; e
- forma e extensão das relações contratuais.

**Etapa: Estabelecer Contexto**

**Objetivo:** Conhecer e analisar o contexto interno e externo da organização para priorização dos processos de trabalho críticos para a Gestão de Riscos.

**Responsabilidade:** Secretaria de Gestão Estratégica.

**Insumos:**

- Planejamento Estratégico Institucional.
- Cadeia da Valor.

**Atividades:**

- Diagnóstico de contexto (sugestão: PESTEL ou SWOT).
- Seleção de processos críticos (sugestão: Matriz de Processos).

**Resultados:**

- Relação priorizada de processos críticos.

**Validação:** Comissão Estratégica de Gestão de Riscos.

## 2.2 Identificar Riscos

As atividades dos gestores de riscos para a avaliação de riscos dos processos de trabalho começam com a etapa Identificar Riscos.

Para a realização dessa e das próximas atividades, sugere-se que seja constituído grupo de trabalho, envolvendo a equipe que atua no processo de trabalho e as partes interessadas. Considera-se desejável o estabelecimento de cronograma de atividades para cada processo de trabalho que terá seus riscos avaliados.

A atividade é realizada no formato de oficina por meio do preenchimento do Canvas do Processo, que ajuda a equipe a alinhar entendimentos sobre o processo de trabalho em questão, e a identificar possíveis riscos afetos. A identificação dos riscos também pode contar com entrevistas, *benchmarkings*, apontamentos de órgãos de controle ou outros instrumentos.

No Canvas do Processo, deve-se começar o preenchimento pelo Objetivo do Processo e deixar o campo Riscos por último. Dessa forma, será oportunizada visão ampla de tudo o que envolve o processo. No campo Atividades, não é necessário mapear o processo ou organizar as atividades numa ordem adequada. Mais importante que isso é não deixar nenhuma atividade relevante de fora.

<b>Canva de Processo</b>		
Nome do Processo		Unidade Organizacional
<b>Objetivos do Processo</b> Qual é o objetivo do processo?		<b>Áreas Envolvidas</b> Quais as áreas envolvidas no processo?
<b>Entradas</b> Quais os insumos para iniciar o processo?	<b>Atividades</b> Quais as principais atividades desempenhadas	<b>Saídas</b> Quais as entregas do processo? Quais as condições necessárias para as entregas?
<b>Normas</b> Quais normativos ou legislações regulam o processo?	<b>Riscos</b> O que pode dar errado no processo que pode afetar as saídas?	<b>Tecnologia</b> Quais tecnologias são usadas no processo?

Acesse em: [https://www.mpu.mp.br/gestao-de-riscos/processo-de-gestao-de-riscos-do-mpf/canvas\\_processo.pdf](https://www.mpu.mp.br/gestao-de-riscos/processo-de-gestao-de-riscos-do-mpf/canvas_processo.pdf)



## **Etapa: Identificar Riscos**

**Objetivo:** Conhecer o processo de trabalho e identificar potenciais riscos.

**Responsabilidade:** Gestor de Risco.

Insumos:

- Lista de processos priorizada.
- Informações existentes sobre riscos relacionados ao processo de trabalho.
- Relatórios e apontamentos de auditorias e órgãos de controle.
- Mapeamento do processo de trabalho (se existente).
- Lista de reclamações existente.

Atividades:

- Preenchimento do Canvas do Processo.

**Resultados:** Riscos identificados para o processo de trabalho.

**Validação:** Chefe da unidade organizacional.

## 2.3 Analisar Risco

Uma vez que os riscos foram identificados, o próximo passo é realizar a etapa Analisar Risco para cada um deles, visando entender quais causas e consequências estão associadas. Para isso, deve-se preencher o Canvas do Risco.

Deve-se começar pelo preenchimento do Risco, depois das Causas e Consequências. Em seguida, preencher as colunas Controles e Contingências, mas somente com controles e contingências existentes, de modo que a análise realizada a seguir considere a situação atual do processo de trabalho.

Preenchidas as principais informações, deve-se agora realizar a análise de Probabilidade, Impacto e Tolerância, conforme gabaritos disponibilizados.

### **Etapa: Analisar Riscos**

**Objetivo:** Conhecer as causas, consequências e os controles existentes para os riscos, e determinar a prioridade do risco em relação à sua probabilidade, ao seu impacto e tolerância.

**Responsabilidade:** Gestor de Risco.

#### **Insumos:**

- Canvas do Processo.
- Mapeamento do processo de trabalho (se existente).

#### **Atividades:**

- Preenchimento do Canvas do Risco.
- Classificação do risco em Probabilidade (1 a 10).
- Classificação do risco em Impacto (1 a 10).
- Classificação do risco em Tolerância (1 e 5).

**Resultados:** Riscos analisados e classificados.

**Validação:** Chefe da unidade organizacional.

**Canva de Risco**

Nome do Processo:  Unidade Organizacional:

Causa	Controles	Risco	Contingências	Consequências

Probabilidade:  Impacto:  Tolerância:  Resultado (PxIxT):

Acesse em : [https://www.mpu.mp.br/gestao-de-riscos/processo-de-gestao-de-riscos-do-mpf/canvas\\_risco.pdf](https://www.mpu.mp.br/gestao-de-riscos/processo-de-gestao-de-riscos-do-mpf/canvas_risco.pdf)

Tabela - Gabarito de Probabilidade		
Probabilidade	Legenda	Descrição
<b>1</b>	Muito Baixa	Improvável. Em situações excepcionais, o evento poderá ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade.
<b>2</b>	Baixa	Rara. O evento poderá ocorrer de forma inesperada ou casual, mas as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.
<b>5</b>	Média	Possível. De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.
<b>8</b>	Alta	Provável. Espera-se que o evento ocorra, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.
<b>10</b>	Muito Alta	Praticamente certa. De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.

## Gabarito de Impacto

Para se calcular o impacto de um risco, leva-se em conta a tabela a seguir. Nas colunas, têm-se as dimensões ou os temas nos quais esse impacto será levado em consideração. São eles:

**Custo (aumento):** o quanto o custo do processo aumenta com a ocorrência do evento do risco mapeado. Vai de “Muito Baixo”, o aumento do custo não sobe sobremaneira, até “Muito Alto”, em que há um aumento significativo dos custos.

**Prazo (atraso):** o quanto a saída do processo de trabalho é atrasada se ocorrer o evento do risco mapeado. Vai de “Insignificante”, o prazo aumenta muito pouco e não compromete a entrega do produto do processo, até “Catastrófico”, o prazo aumenta muito, comprometendo os resultados da entrega do processo.

**Escopo (afetação):** o quanto o escopo do produto de saída do processo de trabalho é afetado com a ocorrência do evento do risco mapeado. Vai de “Insignificante”, não tem comprometimento com a entrega do produto, até “Ampla”, o escopo do produto é fortemente atingida, desconfigurando-se a entrega.

**Qualidade (degradação):** o quanto a qualidade do processo de trabalho é afetada com a ocorrência do evento do risco mapeado. Vai de “Irrisória”, não afeta a qualidade de forma a comprometer as entregas do processo, até “Grave”, a qualidade é fortemente comprometida, colocando em xeque o produto entregue do processo.

**Impacto nos Objetivos:** o quanto a ocorrência do evento do risco mapeado impactará nos objetivos da organização como um todo. Vai de “Insignificante”, não impacta ou impacta muito pouco os objetivos, até “Máximo, sem possibilidade de recuperação”.

O MPF adotou uma postura conservadora quanto ao impacto do risco, assumindo o maior valor dado na análise das dimensões apresentadas como sendo o resultado para a mensuração do impacto do risco mapeado como um todo.

Tabela - Gabarito de Impacto

Nível	Custo (aumento)	Prazo (atraso)	Escopo (afetação)	Qualidade (degradação)	Impacto nos Objetivos
<b>1</b>	Muito Baixo	Insignificante	Insignificante	Irrisória	Insignificante
<b>2</b>	Baixo	Pequeno	Pouca	Pouca	Mínimo
<b>5</b>	Médio	Moderado	Significativa	Relevante	Mediano, com possibilidade de recuperação
<b>8</b>	Alto	Grande	Muito Significativa	Muito Relevante	Significante, com possibilidade remota de recuperação
<b>10</b>	Muito Alto	Catastrófico	Ampla	Grave	Máximo, sem possibilidade de recuperação

Tabela - Gabarito de Tolerância

Tolerância	Legenda	Descrição
<b>1</b>	Tolerável	Apesar dos impactos na organização, sejam eles leves, moderados ou graves, a incidência do risco não impede a recuperação das consequências.
<b>5</b>	Intolerável	As consequências da incidência do risco são inaceitáveis para a organização.

## 2.4 Avaliar Risco

O próximo passo será a alocação dos riscos classificados no mapa comparativo denominado Matriz de Classificação de Riscos. Com isso, será possível priorizar o tratamento dos riscos mais críticos ao processo de trabalho.

### Etapa: Avaliar Riscos

**Objetivo:** Avaliar comparativamente os riscos analisados na Matriz de Classificação de Riscos, com vistas a priorização dos riscos a serem tratados.

**Responsabilidade:** Gestor de Risco.

#### Insumos:

- Canvas do Risco.

#### Atividades:

- Posicionamento dos Riscos na Matriz de Classificação de Riscos.

**Resultados:** Riscos priorizados.

**Validação:** Chefe da unidade organizacional.

Tabela - Matriz de Classificação de Riscos

		Probabilidade				
		1	2	5	8	10
Impacto	10	10	20	50	80	100
	8	8	16	40	64	80
	5	5	10	25	40	50
	2	2	4	10	16	20
	1	1	2	5	8	10

Nível de Risco	Baixo	Médio	Alto	Extremo
----------------	-------	-------	------	---------

**Obs.:** O valor da categorização dos riscos mapeados entre probabilidade e impacto poderá ser maior que 100, pois houve a inserção de uma terceira variável de análise (tolerância). Caso isso aconteça, manter o risco em valor máximo (100), fazendo-se uma observação relacionada ao seu aumento em virtude dessa variável.

## 2.5 Tratar Riscos

Diante dos riscos priorizados, o próximo passo é tratar os riscos considerados mais relevantes. Essa etapa tem por objetivo estabelecer controles adequados para evitar ou mitigar a incidência dos riscos. Para isso, deve-se voltar ao Canvas de Risco para acrescentar controles adicionais que poderiam ser implantados para minimizar os riscos.

Os controles poderão enfrentar os riscos das seguintes formas:

Ferramenta	Descrição
<b>Evitar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminar a fonte de riscos com implementação de mudança radical nos processos.</li> <li>• Proibir atividades, transações e práticas de alto risco por meio de políticas institucionais ou estruturas limitantes.</li> </ul>
<b>Reduzir</b> (mitigar)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuir a magnitude da atividade que direciona o risco.</li> <li>• Dispersar recursos financeiros, físicos ou de informação.</li> <li>• Aperfeiçoar mecanismos de decisão em emergências associadas aos eventos de risco.</li> <li>• Monitorar a ocorrência dos fatores de risco.</li> <li>• Implantar controles que diminuam a probabilidade de ocorrência dos riscos ou suas consequências.</li> </ul>
<b>Compartilhar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartilhar o risco com outra parte também responsável pelo processo.</li> <li>• Terceirizar atividades não finalísticas, efetuar seguros.</li> </ul>
<b>Aceitar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reter o risco no seu nível atual sem qualquer ação consciente e justificada, visto que o nível de risco é considerado baixo, ou a capacidade da organização para tratar o risco é limitada, ou o custo é desproporcional ao benefício.</li> </ul>

Em seguida, diante de cada controle proposto, deve-se preencher o Canvas do Controle. Após seu preenchimento, o controle deverá ser avaliado em torno do Esforço para implementação e da Efetividade, para, mais uma vez, serem estabelecidas prioridades na ação.

Ao fim, como a implementação dos controles normalmente leva tempo considerável, espera-se como resultado dessa etapa um plano de trabalho contendo esforço necessário, responsáveis e prazos.

## Etapa: Tratar Riscos

**Objetivo:** Implantar controles para contenção dos riscos identificados, de acordo com a abordagem selecionada.

**Responsabilidade:** Gestor de Risco.

### Insumos:

- Matriz de Classificação dos Riscos.
- Canvas do Risco.

### Atividades:

- Preencher Canvas do Risco para os controles propostos.
- Classificar controles em Esforço (1 a 5).
- Classificar controles em Efetividade (1 a 5).
- Plano de ação para os controles prioritários.

**Resultados:** Controles documentados, priorizados e planejados conforme sua implementação.

**Validação:** Assessoria de Controles Internos Administrativos.

## Canva de Controle



<p><b>Causas</b> Quais causas o controle consegue tratar?</p>	<p><b>Atividades/Entregas</b> Quais atividades/entregas de controle serão implementadas?</p>	<p><b>Riscos</b> Quais riscos o controle pode tratar?</p>
<p><b>Aplicação</b> A que atividades de quais processos de trabalho o controle será aplicado?</p>	<p><b>Registro</b> Em que atividades de quais processos de trabalho a incidência do risco será documentada?</p>	<p><b>Monitoramento</b> Qual indicador pode aferir o desempenho do controle?</p>
<p><b>Responsável</b> Quem é responsável pela execução do controle?</p>	<p><b>Interessados</b> Quais as partes interessadas na implementação do controle?</p>	<p><b>Prazo</b> Qual o prazo estimado para a implantação do controle</p>
<p>Esforço:</p> <input type="text"/>	<p>Efetividade:</p> <input type="text"/>	<p>Resultado:</p> <input type="text"/>

Acesse em: [https://www.mpu.mp.br/gestao-de-riscos/processo-de-gestao-de-riscos-do-mpf/canvas\\_controle.pdf](https://www.mpu.mp.br/gestao-de-riscos/processo-de-gestao-de-riscos-do-mpf/canvas_controle.pdf)



Tabela - Gabarito de Esforço		
Esforço	Legenda	Descrição
5	Muito Baixo	Implementação imediata
4	Baixo	Implementação depende de planejamento
3	Médio	Implementação depende de planejamento e patrocínio
2	Alto	Implementação depende de planejamento, patrocínio e orçamento
1	Muito Alto	Implementação depende de projeto estratégico

Tabela - Gabarito de Efetividade		
Efetividade	Legenda	Descrição
5	Muito Alta	Reduz em 100% a incidência do risco
4	Alta	Reduz em 80% a incidência do risco
3	Média	Reduz em 60% a incidência do risco
2	Baixa	Reduz em 40% a incidência do risco
1	Muito Baixa	Reduz em 20% a incidência do risco

## 2.6 Monitorar Riscos

Após a implementação ou otimização dos controles para o risco tratado, há a necessidade de monitorar esse risco para saber se os controles estão sendo eficazes ou se são necessários ajustes.

Periodicamente, os responsáveis pelos indicadores enviarão à Assessoria de Controles Internos Administrativos informações acerca desse monitoramento.

Os registros e a comunicação à Unidade de Coordenação de Gestão de Riscos sobre as ocorrências deverão ser feitos por meio de canal próprio definido pela Assecon.

Quando ocorre um evento do risco que está sendo monitorado, a equipe da área afim investiga as causas do risco para entender se houve falhas nos controles. Para isso, resgata a análise de risco, com vistas à sua atualização e ajuste à nova realidade. Pode ser apoiado pela área de Coordenação de Riscos.

### **Etapa: Monitorar Riscos**

**Objetivo:** Acompanhar e analisar as ações de melhoria e implementação de controles, dos indicadores de risco e de gestão, bem como os registros de ocorrências de eventos de risco.

**Responsabilidade:** Unidade de Coordenação de Gestão de Riscos.

#### **Insumos:**

- Planos de ação.
- Medição de indicadores de gestão.

#### **Atividades:**

- Monitorar andamento das implantações dos controles.
- Monitorar as incidências de riscos.
- Monitorar indicadores de gestão.

**Resultados:** Situação do monitoramento, com eventuais recomendações, ouvidas previamente as áreas interessadas.

**Validação:** Comissão Estratégica de Gestão de Riscos.

## 2.7 Comunicar e Consultar Riscos

A comunicação e consulta a riscos deve estar presente em todo o processo de Gestão de Riscos, desde o seu início, quando as partes devem receber informativos e orientações acerca da importância e necessidade de se gerir riscos, até o monitoramento, apresentando os resultados relacionados aos riscos mapeados e a efetividade dos controles aplicados.

A ISO 31000:2018 traz acerca da Comunicação e consulta que:

O propósito da comunicação e consulta é auxiliar as partes interessadas pertinentes na compreensão do risco, na base sobre a qual decisões são tomadas e nas razões pelas quais ações específicas são requeridas. A comunicação busca promover a conscientização e o entendimento do risco, enquanto a consulta envolve obter retorno e informação para auxiliar a tomada de decisão.

Para tanto, a Unidade de Coordenação de Gestão de Riscos elaborará relatórios institucionais, realizará avaliação do desempenho na Gestão de Riscos e prestará contas do tema a Órgãos de Controle e à sociedade. Também será responsável pelo plano de comunicação sobre a temática, com ações de conscientização e capacitação que devem ser contínuas e frequentes.

### **Etapa: Comunicar e Consultar Riscos**

**Objetivo:** Elaborar relatórios institucionais, realizar avaliação do desempenho da Gestão de Riscos e efetuar a prestação de contas do tema Riscos a Órgãos de Controle e à sociedade. Criar e executar o Plano de Comunicação de Riscos para o público interno da Instituição.

**Responsabilidade:** Unidade de Coordenação de Gestão de Riscos.

#### **Insumos:**

- Base de ocorrência de riscos.
- Matrizes de riscos.
- Relatórios de ocorrências e eficácia dos controles implantados.

#### **Atividades:**

- Elaborar e publicar relatório de monitoramento de riscos.
- Avaliar desempenho da Gestão de Riscos.
- Criar e executar o Plano de Comunicação de Riscos.

**Resultados:** Relatórios publicados e público interno capacitado e engajado na temática de riscos.

**Validação:** Comissão Estratégica de Gestão de Riscos.

# Conclusão

A inclusão da gestão de riscos na cultura organizacional promoverá impactos positivos desde o nível estratégico até o operacional, fazendo com que as atividades possam ser monitoradas, realizadas com maior assertividade e, em consequência, com melhores entregas à sociedade.

**Para informações mais detalhadas, entrar em contato com a Unidade de Coordenação de Gestão de Riscos na Assessoria de Controles Internos Administrativos da Secretaria-Geral, através do e-mail [pgr-assecon@mpf.mp.br](mailto:pgr-assecon@mpf.mp.br).**

# Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – **ABNT. NBR ISO 31000:2018**: Gestão de Riscos – Diretrizes. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <https://iso31000.net/norma-iso-31000-de-gestao-de-riscos/>. Acesso em: 16 jun. 2023.

BRASIL. Ministério Público Federal. **Portaria PGR nº 357, de 5 de maio de 2015**. Aprova o Regimento Interno Diretivo do Ministério Público Federal. Disponível em: [http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/bitstream/handle/11549/26587/PT\\_PGR\\_MPF\\_2015\\_357.pdf](http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/bitstream/handle/11549/26587/PT_PGR_MPF_2015_357.pdf). Acesso em: 16 jun. 2023.

BRASIL. Ministério Público Federal. **Portaria PGR/MPU nº 78, de 8 de agosto de 2017**. Institui a Política de Gestão de Riscos do Ministério Público da União. Brasília, 2017. Disponível em: <http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/handle/11549/115713>. Acesso em: 16 jun. 2023.

BRASIL. Ministério Público Federal. **Portaria PGR/MPF nº 155, de 24 de março de 2022**. Dispõe sobre a Gestão de Riscos no Ministério Público Federal e aprova o Plano de Gestão de Riscos do Ministério Público Federal. Brasília, 2022. Disponível em: <http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/handle/11549/238069>. Acesso em: 16 jun. 2023.

BRASIL. Ministério Público Federal. **Portaria PGR/MPF nº 156, de 24 de março de 2022**. Altera o anexo da Portaria PGR/MPF nº 357, de 5 de maio de 2015, que aprova o Regimento Interno Diretivo do Ministério Público Federal. Brasília, 2022. Disponível em: <http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/handle/11549/238104>. Acesso em: 16 jun. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Gestão de Riscos**. Brasília, 2018. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm>. Acesso em: 16 jun. 2023.

**MPF**  
Ministério Público Federal