

MANUAL DE
GESTÃO DE
RISCOS

Ministério Público do Trabalho – MPT
Secretaria de Gestão de Riscos



MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO

Procurador-Geral do Trabalho
José de Lima Ramos Pereira

Vice-Procuradora-Geral do Trabalho
Maria Aparecida Gugel

Corregedor-Geral do Ministério Público do Trabalho
Jeferson Luiz Pereira Coelho

Ouvidora-Geral do Ministério Público do Trabalho
Heloisa Maria Moraes Rego Pires

Diretor-Geral do Ministério Público do Trabalho
Gláucio Araújo de Oliveira

Secretário de Gestão de Riscos
Anderson Luiz Corrêa da Silva

Secretário Adjunto de Gestão de Riscos
Helder Santos Amorim

MANUAL DE
**GESTÃO DE
RISCOS**

Ministério Público do Trabalho – MPT
Brasília – DF
2023

Manual de Gestão de Riscos / Anderson Luiz Corrêa da Silva, Carlos Eduardo Correa Roque, Helder Santos Amorim, Ricardo Augusto de Andrade Franco, organizadores. – Brasília: Ministério Público do Trabalho, 2023.

71 p.

1. Gestão de riscos. 2. Gestão estratégica. 3. Governança institucional. I. Silva, Anderson Luiz Corrêa da. II. Roque, Carlos Eduardo Correa. III. Amorim, Helder Santos. IV Franco, Ricardo Augusto de Andrade.

Sumário

| | |
|--|----|
| Apresentação | 7 |
| 1. Introdução..... | 13 |
| 2. A estrutura de gestão de riscos do MPT | 15 |
| 2.1. A Política de Gestão de Riscos do MPT | 15 |
| 2.2. O Sistema de Governança de Gestão de Riscos do MPT | 16 |
| 2.3. O gerenciamento de riscos no âmbito do MPT..... | 18 |
| 2.4. Base teórica e normativa da gestão de riscos | 19 |
| 3. Processo de Gestão de Riscos | 21 |
| 3.1.  Definindo o Contexto e o(s) Objeto(s) de Gestão de Riscos | 25 |
| 3.1.1. Mapeando o Contexto Externo | 25 |
| 3.1.2. Mapeamento o Contexto Interno | 27 |
| 3.1.3. Identificando os Fatores Críticos | 28 |
| 3.1.4. Definindo o(s) Objeto(s) de Gestão de Riscos | 30 |
| 3.2.  Identificando Riscos | 31 |
| 3.2.1. Mapeando as Causas do Risco..... | 33 |
| 3.2.2. Mapeando as Consequências do Risco | 35 |
| 3.2.3. Mapeando Controles Existentes | 37 |
| 3.3.  Analisando Riscos | 39 |
| 3.3.1. Analisando a Probabilidade de Ocorrência das Causas | 41 |
| 3.3.2. Analisando o Impacto das Consequências..... | 43 |
| 3.3.3. Calculando o Risco Inerente..... | 46 |
| 3.3.4. Analisando o Nível de Confiança dos Controles | 48 |
| 3.3.5. Calculando o Risco Residual | 51 |
| 3.4.  Avaliando Riscos..... | 53 |

| | | | |
|------|---|--|----|
| 3.5. |  | Tratando Riscos..... | 56 |
| 3.6. |  | Monitorando Riscos..... | 59 |
| 3.7. |  | Comunicação e consulta..... | 61 |
| 4. | | Conclusão..... | 62 |
| | | Referências..... | 64 |
| | | POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS DO MPT - PORTARIA PGT Nº 890, DE 14 DE JUNHO DE 2023..... | 66 |

Apresentação

Organizações de todos os tipos e tamanhos enfrentam uma série de riscos que podem afetar a realização de seus objetivos. Esses riscos podem estar relacionados a todas as espécies de atividades da organização, desde a atuação estratégica até as operações, processos e projetos. Todas as atividades de uma organização envolvem riscos, que devem ser gerenciados.¹

No intenso movimento de desenvolvimento da governança organizacional,² em curso no mundo, a administração intuitiva dos riscos foi progressivamente substituída por um processo de gestão de riscos que compreende a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão, na identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos.

O processo de gestão de riscos, quando devidamente incorporada à gestão estratégica, auxilia a tomada de decisões, levando em consideração as incertezas e a possibilidade de circunstâncias ou eventos futuros (intencionais ou não intencionais) e seus efeitos sobre os objetivos organizacionais.³

As bases para o que hoje se conhece como gestão de riscos foram estabelecidas, na década de 1990, por meio de publicações mundialmente conhecidas, voltadas a sistematizar princípios, conceitos, métodos responsabilidades e procedimentos de

¹ Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT NBR ISO/IEC 31010: Gestão de riscos: técnicas para o processo de avaliação de riscos. Rio de Janeiro, 2012.

² A governança organizacional é um sistema pelo qual pessoas com responsabilidades e autoridade exerce as funções de direção, supervisão e responsabilização numa organização para o alcance de seu propósito definido. Para tanto, esse exercício da governança requer a aplicação de princípios facilitadores para seu desempenho eficaz, eficiente, efetivo e apropriado ao seu contexto e à natureza única organizacional, sendo um desses princípios a governança de riscos (ABNT 37000, 2022). De acordo com a norma ABNT NBR ISO 37000:2022, a prática da governança de riscos se destina a assegurar que a instituição considera o efeito da incerteza no propósito organizacional e nos resultados estratégicos associados. Em síntese, isso significa que a instituição deve garantir que as decisões sejam tomadas com base em critérios de riscos por meio do estabelecimento de uma cultura de risco e da incorporação da gestão de riscos em todas as atividades de gestão em nível estratégico, tático e operacional.

³ *Idem.*

gerenciamento de riscos, tais como o COSO I (1992),⁴ o *Cadbury* (1992)⁵ e a *AS/NZS 4360:1995*.⁶

Em 2009, foi publicada a norma técnica *ISO 31000 – Gestão de riscos: Princípios e diretrizes* (norma traduzida e incorporada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT), que provê princípios e boas práticas para um processo de gestão de riscos, aplicável a organizações de qualquer setor, atividade e tamanho (ABNT, 2009), sendo hoje uma das principais referências mundiais no tema. O modelo preconizado na ISO 31000, atualizado na publicação de 2018, aprimorou os conceitos, as diretrizes e as práticas recomendadas em normas técnicas de aplicação local que a precederam.

Em 2012, a norma derivada *ISO/IEC 31010 – Gestão de riscos: Técnicas para o processo de avaliação de riscos*,⁷ passou a fornecer um processo estruturado para identificar os riscos capazes de afetar os objetivos organizacionais e para analisá-los em termos de consequências e de probabilidades, de modo a permitir a tomada de uma decisão racional e equilibrada sobre a necessidade e os meios de tratamento. A sua versão mais atualizada com algumas modificações foi publicada em 2021 (*ABNT NBR IEC 31010:2021*).⁸

Impulsionada por esses movimentos, a gestão de riscos tornou-se, na última década, elemento fundamental da governança de entidades públicas e privadas, como instrumento voltado a potencializar o alcance dos objetivos institucionais, com equilíbrio

⁴ O guia *Internal Control - Integrated Framework* (COSO I), publicado em 1992 pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO*, consolidou a ideia de gestão de risco corporativo e apresentou um conjunto de princípios e boas práticas de gestão e controle interno (COSO, 1992).

⁵ Relatório do Comitê Cadbury, do Reino Unido, atribui ao corpo governante superior das entidades a responsabilidade por definir a política de gestão de riscos, supervisionar o processo de gestão e assegurar que a organização entenda os riscos aos quais está exposta (CADBURY, 1992).

⁶ Em 1995, esforço conjunto das entidades padronizadoras *Standards Australia* e *Standards New Zealand* resulta na publicação do primeiro modelo padrão oficial para a gestão de riscos, a norma técnica *Risk Management Standard*, AS/NZS 4360:1995. Nos anos que se seguiram, normas técnicas semelhantes foram publicadas no Canadá, no Reino Unido e em outros países.

⁷ Norma idêntica, em conteúdo técnico, estrutura e redação, à ISO/IEC 31010:2009, que foi elaborada pelo *Technical Committee Dependability (IEC/TC 56)* em conjunto com ISO TMB “Risk management”, conforme ISO/IEC Guide 21-1:2005.

⁸ Para promover a padronização internacional de conceitos e métodos, foi editada a versão mais atual da norma, intitulada *Gestão de Riscos - Vocabulário* (ABNT NBR ISO 31073:2022), cujo conteúdo fornece e propõe a unificação de um vocabulário próprio da gestão de riscos com termos e definições conceituais padronizados para aplicações em qualquer contexto e natureza organizacional.

entre custos e benefícios.

No setor público, a gestão de riscos tem por objetivo permitir à Administração lidar de modo eficaz com as incertezas e com os riscos e oportunidades a elas associados, reforçando sua capacidade de criar valor e oferecer serviços mais eficientes, eficazes e econômicos, tendo em conta valores como equidade e justiça.⁹

O primeiro grande referencial normativo internacional da gestão de riscos no setor público foi o *Estudo 13 – PSC/IFAC*, publicado em 2001 pela *International Federation of Accountants – IFAC*, sobre práticas de boa governança para o setor público, que compreendem a gestão de riscos.¹⁰

No Brasil, o Tribunal de Contas da União - TCU publicou, em 2014, o *Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública*, em que aborda a gestão de riscos como instrumento fundamental da governança pública.¹¹

No referido documento, sustenta o TCU que uma gestão de riscos eficaz melhora as informações para o direcionamento estratégico e para as tomadas de decisões de responsabilidade da governança, contribui para a otimização do desempenho na realização dos objetivos de políticas e serviços públicos e, conseqüentemente, para o aumento da confiança dos cidadãos nas organizações públicas, além de prevenir perdas e auxiliar a gestão de incidentes e o atendimento a requisitos legais e regulamentares.¹²

Ainda segundo o referido *Referencial básico do TCU*, a alta administração das entidades públicas, para implementar boas práticas de governança, têm o dever de assegurar a existência, o monitoramento e a avaliação de um sistema efetivo de gestão de

⁹ (1) International Organization of Supreme Audit Institutions - INTOSAI.GOV 9130 – Guidelines for Internal Controls Standards for the Public Sector. Further Information on Entity Risk Management. PSC Subcommittee on Internal Control Standards. [s.l.]: INTOSAI, 2007; (2) INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions). Subcomitê de Normas de Controle Interno. *Diretrizes para Normas de Controle Interno do Setor Público – Informações Adicionais sobre Gestão de Risco nas Entidades*. INTOSAI GOV 9130. Viena, 2007. Tradução: Antonio Alves de Carvalho Neto. Brasília, 2013.

¹⁰ International Federation of Accountants - IFAC. Governance in the public sector: a governing body perspective. *International public sector study nº 13*, 2001. Disponível em: <<http://www.ifac.org/publications-resources/study-13-governance-public-sector>>. Acesso em: maio, 2016.

¹¹ TCU – Tribunal de Contas da União. Referencial básico de gestão de riscos do Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018.

¹² *Idem*.

riscos e controle interno, bem como o dever de utilizar as informações resultantes desse sistema para apoiar seus processos decisórios.¹³

Desde então, o TCU vem adotando atuação orientadora da Administração Pública na implementação da gestão de riscos.¹⁴ Internamente, o Tribunal editou a *Resolução TCU n. 287/2017*, que dispõe sobre a política de gestão de riscos do Tribunal de Contas da União, norma que estabelece princípios da gestão de riscos, diretrizes para o processo de gerenciamento de riscos, competências e responsabilidades. Essa resolução constitui, na atualidade, modelo referencial de política de gestão de riscos no setor público brasileiro.

Em 2016, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e o Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União – CGU editaram a *Instrução Normativa Conjunta nº 1/2016*, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança na Administração Pública Federal.¹⁵

Com base nesse documento, em 2017, o Governo Federal editou o *Decreto n. 9.203/2017*, que dispõe sobre a política de governança da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional.

Em seu art. 17, o referido decreto exige da alta administração das entidades públicas federais a implementação de sistema de gestão de riscos e controles internos “*com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional*”, observados os princípios descritos.

No âmbito do Ministério Público da União - MPU, a *Portaria PGR n. 78/2017* institui a política de gestão de riscos do MPU, prevendo como objetivo geral “*orientar o desenvolvimento, a disseminação e a implementação de um processo de gestão de riscos*

¹³ *Idem*, p. 57.

¹⁴ A exemplo da publicação 10 Passos para a Boa Gestão de Riscos. Brasil. Tribunal de Contas da União. 10 passos para a boa gestão de riscos / Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo (Semec), 2018.

¹⁵ BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Brasília: MP/CGU, 2016.

no MPU” (art. 3º), e prevendo como objetivos específicos: “I - orientar a identificação, a avaliação, o tratamento, o monitoramento e a análise crítica dos riscos institucionais; II - incorporar a visão de riscos no processo de tomada de decisões; III - contribuir para a melhoria contínua da Instituição; IV - disseminar a cultura da gestão de riscos; e V - fortalecer os processos de controle interno”(art. 4º).

Com base em suas premissas, dispõe o art. 6º da Portaria MPU n. 78/2017 que “os ramos do MPU e a ESMPU instituirão suas normas internas para aplicação da gestão de riscos”.

Em 2023, o Ministério Público do Trabalho – MPT deu início à consolidação do seu Sistema de Governança da Gestão de Riscos, por meio das seguintes medidas:

- a) a instituição da **Secretaria de Gestão de Riscos – SGR** (Portaria PGT n. 586/2023), com atribuições executivas e de suporte técnico ao Procurador-Geral do Trabalho – PGT em matéria de gestão de riscos;
- b) a instituição do **Comitê de Gestão de Riscos – CGR** (Portaria PGT n. 397/2023), instância consultiva do PGT em matéria de gestão de riscos;¹⁶
- c) a instituição da **Política de Gestão de Riscos do MPT** (Portaria PGT n. 890, de 14/06/2023), a qual estabelece princípios, objetivos, competências e responsabilidades da gestão de riscos no âmbito institucional, e disciplina o processo de gestão de riscos, a ser definido no Plano de Gestão de Riscos e demais normas internas acerca da matéria (art. 13) – ANEXO I;
- d) o desenvolvimento do aplicativo tecnológico **IRis – Sistema de Integração da Gestão de Riscos**, voltado a orientar e subsidiar a aplicação prática do processo de gerenciamento de riscos nas unidades, operações, processos de trabalho e projetos do MPT;

¹⁶ O Comitê de Gestão de Riscos – CGR, nome atribuído ao antigo Comitê de Gerenciamento de Riscos, pela Portaria PGT n. 588, de 24/04/2023, deriva do Gabinete de Gestão de Riscos, nome atribuído pela Portaria PGT n. 1.725, de 7/11/2022, ao Gabinete de Gerenciamento de Riscos, criado pela Portaria PGT n. 1.702, de 4/11/2022; este, por fim, deriva do Gabinete de Crise, criado pela Portaria PGT n. 1.573, de 05/10/2022.

- e) o início da capacitação de membros, membras, servidores e servidoras da Procuradoria-Geral do Trabalho em matéria de gestão de riscos, com foco na formação de facilitadores(as) em gestão de riscos, a fim de promover competências para orientar o gerenciamento de riscos de sua unidade, em articulação com a SGR.

Nesse contexto, o presente **Manual de Gestão de Riscos do MPT** vem apresentar os elementos conceituais e as orientações básicas sobre a aplicação prática do processo de gerenciamento de riscos no âmbito institucional, de forma a guiar membros e membras, servidores e servidoras responsáveis pela matéria, na realização de suas atividades.

Em 2024, o Comitê de Gestão de Riscos aprovou o **Plano de Gestão de Riscos do MPT** para o biênio 2024 – 2026.

1. Introdução

Risco é o efeito da incerteza sobre objetivos estabelecidos. É a possibilidade de ocorrência de eventos que afetem a realização ou alcance dos objetivos, combinada com o impacto dessa ocorrência sobre os resultados pretendidos.¹⁷

Os riscos existem independentemente da atenção que damos a eles. Seja na vida cotidiana, seja no mundo corporativo e institucional, estamos imersos em ambiente repleto de riscos, oportunidades e ameaças que, se não gerenciados, podem comprometer o alcance de objetivos almejados.¹⁸

A cada tomada de decisão, a cada movimento de gestão executado ou que se deixa de executar, altera-se a probabilidade de ocorrência de eventos futuros, ampliando-se ou reduzindo-se o nível de riscos a que a organização se encontra exposta e está disposta a tolerar.

No âmbito do MPT, risco é a possibilidade de que um evento afete o alcance de objetivos institucionais (Portaria PGT n. 890, de 14/06/2023). Portanto, é todo evento capaz de afetar a realização de sua missão, de seus objetivos estratégicos, táticos e operacionais, os resultados institucionais, seus processos de trabalho, projetos e capacidades organizacionais.

Toda organização enfrenta riscos, inclusive no setor público. Seja devido a fatores internos, como a discricionariedade no processo de tomada de decisões, seja em decorrência de fatores externos, como a alteração das leis que disciplinam a atividade institucional. Quando negligenciados ou não gerenciados de forma adequada, esses riscos podem afetar a eficácia e a eficiência na prestação de serviços públicos e a confiança da sociedade na atuação institucional.¹⁹

¹⁷ Brasil. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de gestão de riscos / Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018.

¹⁸ *Idem*.

¹⁹ MIRANDA, Rodrigo Fontenelle de A. Implementando a gestão de riscos no setor público. Belo Horizonte: Fórum, 2017, p. 37.

Segundo o Tribunal de Contas da União, esses riscos decorrem da natureza das atividades institucionais, de novas realidades, de mudanças nas circunstâncias e nas demandas sociais, da própria dinâmica da Administração Pública, bem como da necessidade de mais transparência, prestação de contas e cumprimento de variados requisitos legais e regulatórios. É por isso que as instituições públicas também precisam gerir riscos, implementando um **processo contínuo e permanente de gerenciamento de riscos**, que compreenda a identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento de medidas de prevenção, redução ou eliminação dos riscos, de modo a criar as condições para o alcance dos objetivos institucionais.²⁰

A **gestão de riscos** consiste, assim, em um conjunto de recursos, processos e atividades coordenadas para administrar os riscos inerentes às atividades institucionais, com vistas a conferir razoável segurança ao alcance dos objetivos institucionais. Para isso, podem ser adotadas abordagens informais até abordagens altamente estruturadas e sistematizadas de gestão de riscos, a depender do porte e da complexidade da estrutura organizacional.²¹

Segundo o TCU, adotar padrões e boas práticas estabelecidos em modelos reconhecidos é uma maneira eficaz de estabelecer uma abordagem sistemática, oportuna e estruturada para a gestão de riscos, que contribua para a eficiência e a obtenção de resultados consistentes, evitando que a Instituição seja aparelhada com instrumentos e procedimentos de controle burocráticos, descoordenados, que podem levar à falsa impressão da existência de um sistema de gestão de riscos e controle efetivo, mas que, na prática, não garantem os benefícios desejados.²²

Por essas razões, o TCU vem adotando recomendações para que entes e órgãos públicos adotem políticas de gestão de riscos estruturadas e eficientes, com base em marcos regulatórios internacionalmente reconhecidos. Nesse contexto, o acórdão TCU n.

²⁰ Brasil. Tribunal de Contas da União. Portaria Segecex n. 9, de 18 de maio de 2017. Aprova o Roteiro de Auditoria em Gestão de Riscos. Brasília: TCU, 2017.

²¹ Brasil. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de gestão de riscos / Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018.

²² *Idem.*

11.563/2016 (2ª Câmara) recomenda ao MPT o estabelecimento de um sistema de gestão de riscos.

2. A estrutura de gestão de riscos do MPT

A estrutura de gestão de riscos é a maneira como a Instituição se organiza para gerenciar os riscos de suas atividades, representando o conjunto de componentes e arranjos organizacionais para a concepção, a implementação, o monitoramento, a análise crítica e a melhoria contínua da gestão de riscos através de toda a organização. Inclui a política de gestão de riscos, os manuais e guias, os recursos, a definição de objetivos e de papéis e responsabilidades que permitirão incorporar a gestão de riscos em todos os níveis da organização.²³

A seguir serão apresentados os principais elementos da estrutura de gestão de riscos do MPT.

2.1. A Política de Gestão de Riscos do MPT

O MPT instituiu uma **Política de Gestão de Riscos do MPT** (Portaria PGT n. 890/2023) fundada nas seguintes premissas:

- ✓ de que a atuação do Ministério Público do Trabalho envolve riscos, enquanto incertezas com potencial de impactar os objetivos estratégicos da Instituição, influenciando o desempenho organizacional no cumprimento de sua missão institucional;
- ✓ da necessidade de preservação da imagem institucional e da integridade, eficiência e segurança das operações em todos os níveis hierárquicos do MPT;
- e

²³ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. NBR ISO 31000: Gestão de riscos: Princípios e diretrizes. Rio de Janeiro, 2009.

- ✓ de que a gestão de riscos em nível institucional aumenta a capacidade da Instituição para lidar com incertezas, estimula a transparência organizacional e contribui para o uso eficiente, eficaz e efetivo de recursos humanos e materiais, bem como para o fortalecimento da reputação institucional.

A gestão de riscos no âmbito do MPT tem por objetivo “*orientar a tomada de decisão com vistas a garantir um nível de segurança que atenda ao pleno cumprimento e alcance dos objetivos institucionais, subsidiando o estabelecimento de prioridades estratégicas*” (Portaria PGT n. 890/2023, art. 4º).

São princípios da gestão de riscos no MPT (Portaria PGT n. 890/2023, art. 5º):

- I - fomentar a atuação institucional responsável;
- II - considerar riscos e também oportunidades;²⁴
- III - aplicar-se a qualquer tipo de atividade ou projeto;
- IV - aplicar-se de forma contínua e integrada aos processos de trabalho;
- V - basear-se nas melhores informações disponíveis;
- VI - ser implantada por meio de ciclos de revisão e melhoria contínua;
- VII - considerar a importância dos fatores humanos e culturais; e
- VIII - ser dirigida, apoiada e monitorada pela alta administração.

2.2. O Sistema de Governança de Gestão de Riscos do MPT

²⁴ O presente Manual foca o risco em sua dimensão negativa, como evento capaz de comprometer ou prejudicar o atingimento dos objetivos institucionais, em face da prioridade dada à abordagem preventiva de perdas institucionais. No entanto, todas as premissas aqui expostas, inclusive o processo de gestão de riscos exposto no item 3, são plenamente aplicáveis ao risco em sua dimensão positiva, no sentido das oportunidades. Em futura versão, o Manual deve aprofundar aspectos dessa dimensão positiva.

A governança da gestão de riscos no âmbito institucional é desenvolvida pelo **Sistema de Governança da Gestão de Riscos do Ministério Público do Trabalho – SGGR/MPT**, integrado por **todas as instâncias de gestão, no âmbito da Instituição**, sob a responsabilidade imediata das seguintes instâncias (Portaria PGT n. 890/2023, art. 6º):

- I. Conselho Superior do MPT;
- II. Procurador(a)-Geral do Trabalho;
- III. Diretoria-Geral da PGT;
- IV. Comitê de Gestão de Riscos – CGR e demais comitês do Sistema de Governança da Gestão Estratégica – SIGGE;
- V. Secretaria de Gestão de Riscos – SGR e demais secretarias do Gabinete do Procurador-Geral do Trabalho;
- VI. Procuradores(as)-Chefes das Procuradorias Regionais do Trabalho; e
- VII. Diretorias Regionais das Procuradorias Regionais do Trabalho.

O(a) Procurador(a)-Geral do Trabalho coordena as atividades de governança da gestão de riscos no MPT, “*cabendo-lhe zelar pela Política de Gestão de Riscos, garantir sua execução e definir os limites de exposição a riscos, sobretudo os riscos críticos e sistêmicos no âmbito do MPT*” (Portaria PGT n. 890/2023, art. 7º).

Para desenvolver essa atividade, o(a) Procurador(a)-Geral do Trabalho conta com o auxílio de duas instâncias especializadas:

- (I) o **Comitê de Gestão de Riscos – CGR**, composto pela alta administração, com a principal atribuição de atuar como instância consultiva na Instituição, revisão e operacionalização da Política de Gestão de Riscos do MPT e na avaliação permanente do Sistema de Governança da Gestão de Riscos do MPT; e
- (II) a **Secretaria de Gestão de Riscos – SGR**, coordenada pelo(a) Secretário(a) de Gestão de Riscos e pelo(a) Secretário(a) de Gestão de Risco Adjunto(a), tem por principal atribuição atuar como instância de suporte técnico e de articulação, junto ao Gabinete do(a) Procurador(a)-Geral do Trabalho, na implementação e na operacionalização da Política de Gestão de Riscos no

âmbito do MPT; na definição e implementação dos processos de gerenciamento de riscos em todos os níveis organizacionais; na integração da gestão de riscos com outras atividades de gestão etc.

2.3. O gerenciamento de riscos no âmbito do MPT

Definidos – no âmbito da governança –, a política, a estrutura, o processo, as ferramentas e as responsabilidades pela gestão de riscos, **todas as instâncias de gestão** do MPT, nos níveis estratégico, tático e operacional, serão instadas a realizar o **gerenciamento de riscos**.

O **gerenciamento de riscos** consiste na implementação prática do processo de gestão de riscos aplicado à sua unidade, aos seus processos de trabalho, projetos ou quaisquer outros objetos de análise no âmbito de suas competências, com a finalidade de aferir a eficácia e a suficiência dos controles existentes e a implementação de outras medidas de controle de riscos que se fizerem necessárias.

Todos(as) os(as) gestores(as) no âmbito do MPT são responsáveis por implementar o gerenciamento dos riscos inerentes às atividades sob sua atribuição, com suporte técnico da SGR, utilizando para isso o processo de gestão de riscos previamente definido e instrumentalizado pelo sistema informatizado de gestão de riscos do MPT.

A Política de Gestão de Riscos define como **proprietário(a) do risco** o(a) “**agente ou instância com a responsabilidade funcional pelo risco e a autoridade para gerenciá-lo**” (Portaria PGT n. 890/2023, art. 2º, VIII).

Para viabilizar o gerenciamento de riscos com aplicação do método sistematicamente estruturado de gestão de riscos desenvolvido pelo MPT, com base nas melhores normas técnicas acerca do tema, a SGR desenvolveu uma ferramenta tecnológica disponibilizada na plataforma Teams: **IRis - Sistema de Integração da Gestão de Riscos**.

Com base nessas informações, é possível retratar a estrutura de gestão de riscos do MPT na seguinte figura:



Figura 1: Estrutura de gestão de riscos do MPT

2.4. Base teórica e normativa da gestão de riscos

O modelo de gestão de riscos no âmbito do MPT tem por bases normativas e teóricas as recomendações das melhores práticas internacionais que tratam da gestão de riscos, como o COSO/ERM²⁵, as normas INTOSAI GOV 9130/2007²⁶ e, principalmente, a ABNT NBR ISO 31000/31010 e afins.

A ABNT NBR ISO 31000/31010 fornece princípios e diretrizes para gerenciar qualquer tipo de risco em toda ou em parte de qualquer tipo de organização. Trata-se de uma norma geral, independentemente de indústria, setor ou área e não concorre com outras normas sobre gestão de riscos em áreas específicas. Busca servir como um guia mestre em matéria de gestão de riscos e harmonizar os processos de gestão de riscos, fornecendo uma abordagem comum, que pode ser aplicada a uma ampla gama de atividades, incluindo estratégias, decisões, operações, processos, funções, projetos, produtos, serviços e

²⁵ O *guia Internal Control - Integrated Framework (COSO I)*, publicado em 1992 pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO*, consolidou a ideia de gestão de risco corporativo e apresentou um conjunto de princípios e boas práticas de gestão e controle interno (COSO, 1992). Em 2004, o COSO publicou o *Enterprise Risk Management - Integrated Framework* (conhecido como COSO-ERM ou COSO II), modelo de referência que estendeu o COSO I, tendo como foco a gestão de riscos corporativos.

²⁶ INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions). *Reporting Standards in Government Auditing (ISSAI 400)*.

ativos.²⁷

A política de gestão de riscos do MPU (Portaria PGR n. 78/2017) institui as diretrizes, os objetivos e as responsabilidades pela gestão de riscos nos ramos do MPU.

Com base nas normas técnicas acima referidas, a política de gestão de riscos do MPT (Portaria PGT n. 890/2023) estabelece a estrutura, os objetivos e as responsabilidades pela gestão de riscos, e disciplina o processo de gestão de riscos no âmbito institucional.

Por fim, o presente Manual de Gestão de Riscos apresenta, de forma didática, o modelo de gerenciamento de riscos adotado pelo MPT, 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 no âmbito institucional.



Figura 2: Base normativa da gestão de riscos do MPT

²⁷ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. NBR ISO 31000: Gestão de riscos: Princípios e diretrizes. Rio de Janeiro, 2009.

3. Processo de Gestão de Riscos

O **processo de gestão de riscos** do MPT, orientado pelas melhores normas técnicas acerca do tema, contempla uma jornada composta por 6 (seis) fases de atividades iterativas e interativas,²⁸ em que cada fase se desdobra em um conjunto integrado de procedimentos, análises e decisões conduzidos por uma equipe de avaliadores(as) com conhecimento e atribuição sobre o objeto da avaliação.

O processo tem por finalidade identificar e avaliar qualitativamente os riscos associados à unidade, ao processo ou projeto em análise; aferir o nível de tolerância institucional aos riscos; aferir a existência e a confiabilidade dos controles eventualmente existentes para tratamento dos riscos; propor novos controles ou o aperfeiçoamento daqueles existentes, quando necessário; estabelecer cronograma de ações para o tratamento dos riscos e fazer os encaminhamentos complementares necessários à gestão eficiente dos riscos em tratamento.

Para viabilizar a implementação do processo de gestão de riscos em suas unidades de gestão, o MPT desenvolveu o aplicativo tecnológico **IRis – Sistema de Integração da Gestão de Riscos**, ancorado na plataforma Microsoft Teams.²⁹

Esse processo deve ser realizado por cada instância de gestão, com a participação de sua equipe, sob a condução dos(as) facilitadores(as) em gestão de riscos – membros e membras, servidores e servidoras capacitados(as) para a atividade –, e com o auxílio da SGR.

Os resultados do processo de gestão de riscos devem ser comunicados e integrados à gestão institucional, para subsidiar a tomada de decisões eficientes.

Trata-se, portanto, de uma construção coletiva que deve envolver a colaboração e o engajamento de todos os agentes interessados de fato e de direito (gestores e gestoras, servidores e servidoras com conhecimento sobre o objeto analisado), para que se obtenha

²⁸ A iteração diz respeito à sequência procedimental de operações, em que o objeto de cada operação é o resultado da operação anterior; a interação diz respeito à integração sistemática entre as diferentes fases.

²⁹ Microsoft Teams é uma plataforma tecnológica unificada de comunicação e colaboração em equipe, integrada ao pacote Office 365 da Microsoft.

a melhor compreensão dos fatores críticos que influenciam o sucesso organizacional e a maior qualidade e precisão das análises produzidas. Daí porque a gestão de riscos tem, como um de seus princípios basilares, a necessidade de **consideração dos fatores humanos e culturais** (*Handbook ABNT 31000*, 2023).

A figura abaixo retrata o processo de gestão de riscos concebido pelo TCU com base nas subseções 5.2 a 5.6 da norma ABNT NBR ISO 31000:2009,³⁰ modelo que constitui referência para o processo de gestão de riscos adotado pelo MPT.

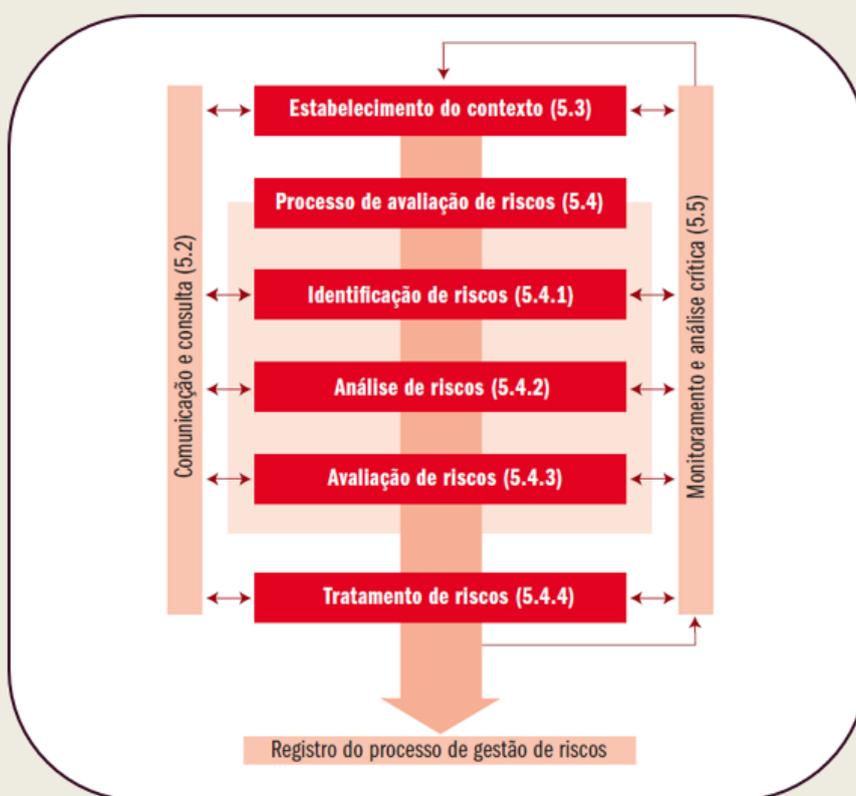


Figura 3: Processo de gestão de riscos segundo o TCU

O processo de gestão de riscos envolve 6 (seis) fases:

1. O estabelecimento do **contexto interno e externo**: reconhecimento do ambiente no qual a organização busca atingir seus objetivos, o qual pode ser toda entidade ou parte dela, um processo de trabalho, projeto, operação etc., e

³⁰ TCU – Tribunal de Contas da União. Referencial básico de gestão de riscos do Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018.

que passa a ser o objeto da gestão de risco;

2. A **identificação dos riscos**: reconhecido o objeto da gestão de riscos, são identificados os **eventos indesejados** (eventos-risco negativos) associados ou atrelados a esse objeto, merecedores de gestão;
3. A **análise de risco**: em relação a cada evento-risco identificado, são desenvolvidas atividades voltadas a compreender o grau de probabilidade de sua ocorrência, o grau de intensidade e extensão dos seus impactos, a relação entre a probabilidade e o impacto (nível de risco inerente), o grau de confiabilidade dos controles eventualmente existentes e seu impacto sobre o nível de risco anteriormente identificado (nível de risco residual);
4. A **avaliação de riscos**: com base nos resultados de análises de riscos, decide-se sobre quais riscos necessitam de tratamento e estabelece-se a prioridade para a implementação do tratamento;
5. O **tratamento dos riscos**: envolve a seleção de uma ou mais opções de tratamento (evitar, reduzir, transferir, aceitar) para modificar o nível de cada risco e a elaboração de planos de tratamento que, uma vez implementados, implicarão novos controles ou modificação dos existentes;
6. O **monitoramento contínuo** e a **análise crítica** das medidas de tratamento: consiste em verificar, supervisionar e observar criticamente o comportamento do risco, suas causas, consequências e a implementação das medidas de controle.

Outra atividade que integra o processo de gestão de riscos é a **comunicação e consulta** entre a Instituição e os agentes interessados, internos e externos, para viabilizar a construção do contexto, auxiliar na identificação dos riscos e garantir que estejam cientes de seus papéis e responsabilidade, e apoiem o tratamento dos riscos. No entanto, essa não é uma fase procedimental, mas uma atividade transversal a todas as fases, que deve ser desenvolvida permanentemente, desde antes do início das atividades de gerenciamento de riscos, para subsidiá-lo.

Esse processo de gestão de riscos deve ser desenvolvido por uma equipe formada

pelo gestor da unidade em análise (proprietário do risco), por servidores(as) conhecedores da estrutura e dinâmica operacional da unidade, além de especialistas no tema objeto da análise, que podem ser convidados, sob a condução de um(a) facilitador(a), que tem por atribuição conduzir as dinâmicas de grupo necessárias à construção das análises, com observância da metodologia adotada pelo MPT, por meio do aplicativo IRis.

O processo de gestão de riscos pode ser aplicado a uma ampla gama de atividades da organização, em todos os níveis, incluindo estratégias, decisões, operações, processos, funções, projetos, produtos, serviços e ativos, e é suportado pela cultura e pela estrutura de gestão de riscos da entidade.

A figura a seguir, que toma por base as fases procedimentais acima referidas, ilustra o fluxo do processo de gestão de riscos do MPT, a seguir explicitado.

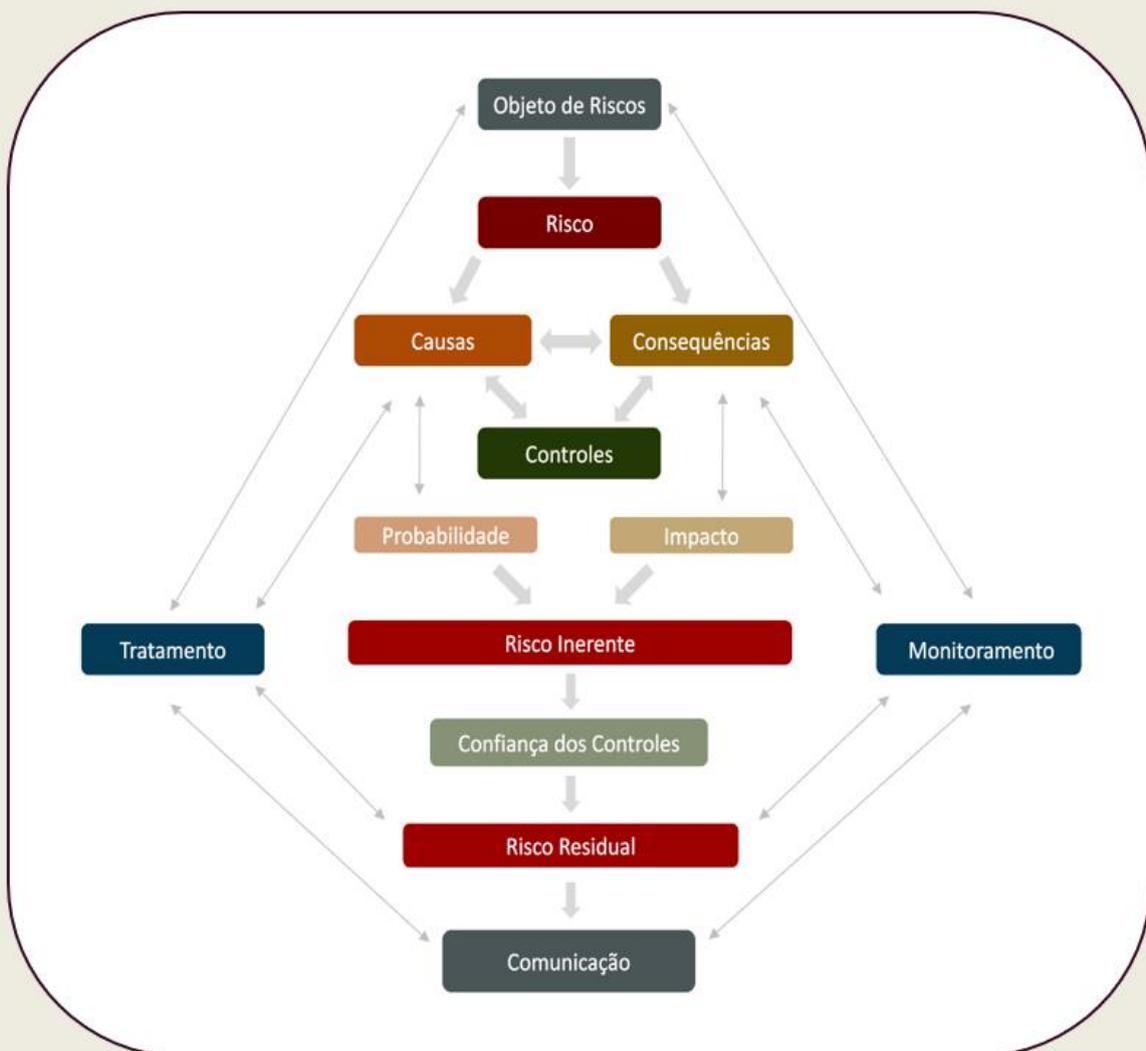


Figura 4: Processo de Gestão de Riscos do MPT

Esse processo requer a participação de todos ou da maioria dos agentes interessados, vinculados ao **contexto** no qual os riscos serão avaliados. Iniciado o gerenciamento de riscos, o grupo inicial de avaliadores não precisa ser o que, necessariamente, irá finalizá-lo, pois esse gerenciamento tem caráter cíclico, dinâmico e contínuo no tempo.

3.1. Definindo o Contexto e o(s) Objeto(s) de Gestão de Riscos

A primeira fase do processo de gestão de riscos diz respeito à definição de qual será a **unidade de gestão** a ser objeto do gerenciamento de riscos. Pode ser toda a entidade ou parte dela, uma área, setor ou departamento.

A **unidade de gestão** a ser objeto da análise pode ser todo o MPT, na perspectiva de sua missão e de seus objetivos estratégicos; uma área ou setor de atuação institucional, no plano tático; uma unidade administrativa, no plano operacional, ou quaisquer outras unidades passíveis de gerar resultados institucionais.

Definida previamente essa unidade a ser objeto do gerenciamento de riscos, devem ser mapeadas todas as informações necessárias a seu respeito, a partir do reconhecimento do **contexto ambiental** no qual ela busca atingir seus objetivos.

Essa fase se desdobra em 4 (quatro) atividades principais: a) mapeamento do contexto externo; b) mapeamento do contexto interno; c) identificação dos fatores críticos; e d) definição do(s) objeto(s) de gestão de riscos.

3.1.1. Mapeando o Contexto Externo

A equipe de avaliação deve reconhecer e compreender o contexto do ambiente externo no qual a organização está inserida, faz parte, influencia e é influenciada.

Nessa atividade, a equipe de avaliadores(as) exercita a percepção do ambiente

externo ao MPT, coleta dados e informações e discute conhecimentos para alimentar e compartilhar um banco de informações a respeito do contexto em que o MPT se encontra inserido, em 7 (sete) diferentes dimensões: a) necessidades da sociedade; b) economia política e ambiente; c) tendências tecnológicas; d) parceiros institucionais; e) leis e resoluções; f) demografia, educação e emprego e g) incertezas.

Figura 5: Canvas do Contexto Externo

Tendo como base prática a aplicação de **métodos colaborativos**, todas as atividades em todas as fases do gerenciamento de riscos devem seguir um rito didático-pedagógico composto por dois momentos bem definidos: **momento das possibilidades** (exercício individual) e **momento das escolhas** (exercício coletivo).

Numa espécie de *brainstorming* e no primeiro momento da atividade (**possibilidades**), os(as) avaliadores(as) preenchem os campos do Canvas, **individualmente**, sem olhar ou julgar o conteúdo do que os(as) demais estão também preenchendo. Todos trabalham e contribuem ao mesmo tempo para o preenchimento do maior número de informações possível, pois o importante neste primeiro momento é o **fator**

quantidade de informações e percepções e, por isso, não é autorizado o uso de julgamentos e discussões sobre o que o(a) colega está preenchendo e apontando como resultado de suas ideias e entendimento.

Tendo todos(as) os(as) integrantes da equipe de avaliadores(as) finalizado suas contribuições individuais, inicia-se o segundo momento (**escolhas**). Aqui, o foco do trabalho passa a ser a apropriação do que os(as) outros(as) colegas trouxeram de informações e percepções para, em seguida, iniciar as discussões e os julgamentos a respeito da validade e adequação das ideias apresentadas, com o objetivo de aprovar, eliminar, alterar de lugar ou reformular, **coletivamente**, todas as informações e percepções do grupo. Nesse momento, o importante é o **fator qualidade** do que foi compartilhado e **escolhas** devem ser feitas, finalizando a atividade.

No Canvas do contexto externo não há uma ordem ideal de preenchimento. No entanto, recomenda-se que o último campo a ser preenchido seja o das “incertezas”.

3.1.2. Mapeando o Contexto Interno

O contexto interno se refere à razão de existir da entidade, área ou unidade organizacional objeto da gestão de riscos.

O mapeamento do contexto interno é a busca pelo entendimento e pelo alinhamento dos conhecimentos e percepções dos(as) envolvidos(as) em torno da lógica de funcionamento do MPT, da área ou unidade organizacional, a depender da amplitude do objeto em análise, e daquilo que produz, do porquê produz, para quem, com quem e como produz a atividade institucional.

Nessa fase, a equipe de avaliadores(as) de riscos deve exercitar sua percepção, coletar dados e informações e discutir conhecimentos para alimentar e compartilhar um banco de informações a respeito do **contexto interno** da entidade, da área ou unidade organizacional, em 9 (nove) diferentes dimensões: a) destinatários; b) parceiros-chave; c) entregas; d) processos-chave; e) recursos-chave; f) projetos-chave; g) contribuição de valor; h) alinhamento estratégico e i) objetivos e desafios.

Assim como na fase anterior, segue-se o mesmo rito didático-pedagógico composto

por dois momentos bem definidos: **momento das possibilidades** (exercício individual) e **momento das escolhas** (exercício coletivo).

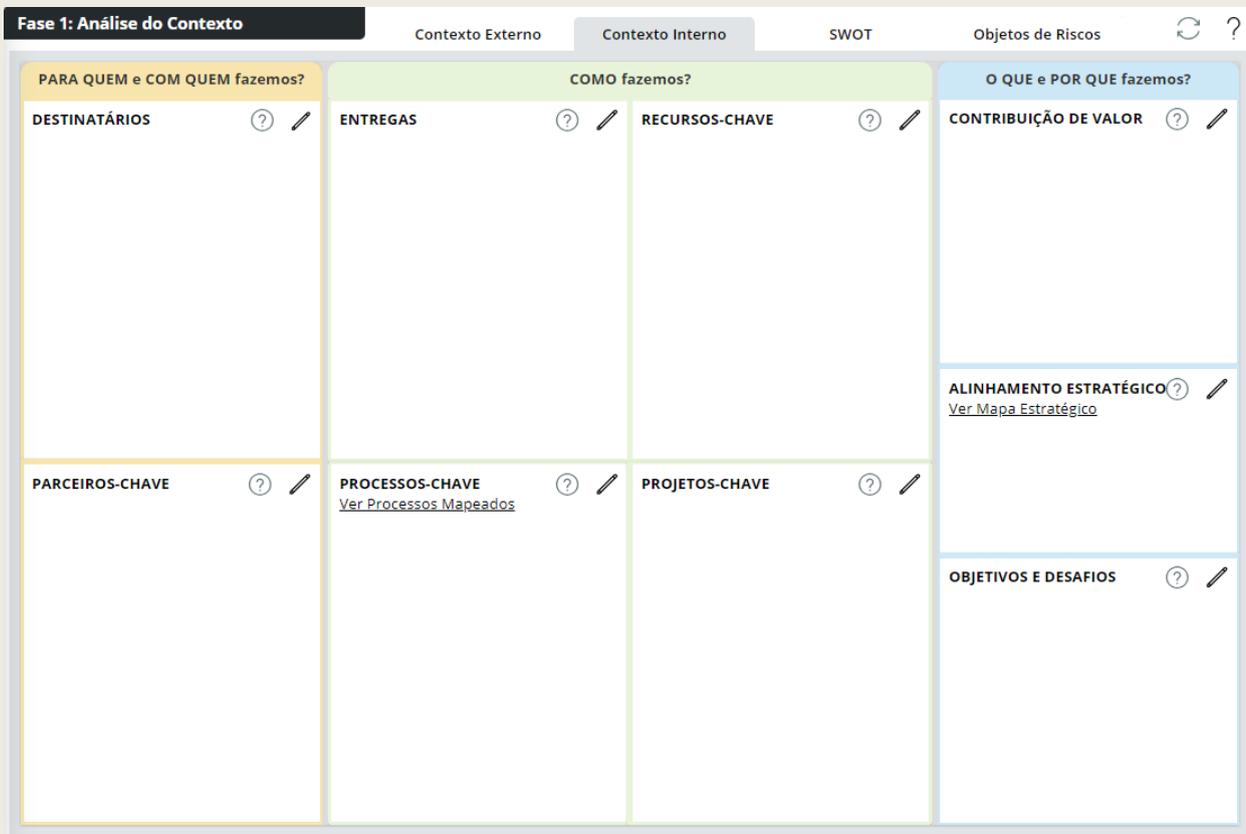


Figura 6: Canvas do Contexto Interno

Observe-se que a ferramenta do Canvas está dividida em três grandes blocos (para quem e com quem fazemos; como fazemos; o que e por que fazemos). Não há uma ordem ideal de preenchimento desses blocos, o avaliador pode começar por aquele em que as informações e percepções estejam mais disponíveis em sua mente.

3.1.3. Identificando os Fatores Críticos

Definidos os contextos externo e interno, neles os(as) avaliadores(as) devem identificar os principais **fatores críticos**, ou seja, os fatores externos e internos que mais podem influenciar o cumprimento (o sucesso) dos objetivos da unidade em análise (o MPT, a área, a unidade organizacional, o projeto, ação ou atividades em análise), bem como o comprometimento (o insucesso) deles.

Para auxiliar na identificação desses principais fatores críticos, o aplicativo IRis disponibiliza a ferramenta de análise SWOT,³¹ metodologia concebida para fazer o cruzamento das forças e fraquezas da entidade, da área, projeto, atividade ou unidade em análise, no âmbito do contexto interno, com oportunidades e ameaças a esses objetos, advindas do ambiente externo.

A partir desses elementos de forças/fraquezas, oportunidades/ameaças, podem ser mais facilmente identificados os principais fatores críticos de riscos à unidade em análise.

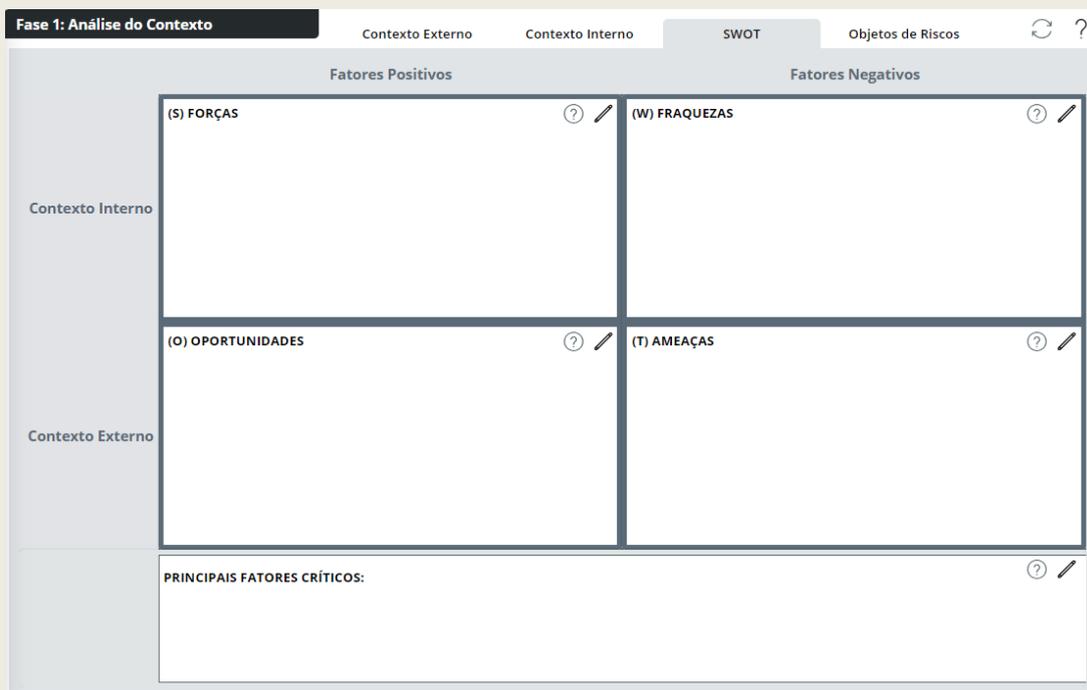


Figura 7: Canvas dos Fatores Críticos (SWOT)

Assim como nas atividades anteriores, segue-se o mesmo rito didático-pedagógico composto por dois momentos bem definidos: **momento das possibilidades** (exercício individual) e **momento das escolhas** (exercício coletivo).

Não há uma ordem ideal de preenchimento do Canvas, mas recomenda-se que o último campo a ser preenchido seja o dos “principais fatores críticos”, que influenciarão a

³¹ Análise SWOT é uma ferramenta de gestão que serve para identificar forças e fraquezas, oportunidades e ameaças a um novo projeto, especialmente na realização de seu planejamento estratégico. A sigla SWOT significa: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Em português, é também conhecida como Análise FOFA ou Matriz SWOT.

definição do(s) **objeto(s) de gestão de riscos** a serem trabalhados nas fases posteriores.

3.1.4. Definindo o(s) Objeto(s) de Gestão de Riscos

Identificados os principais fatores críticos ao sucesso ou insucesso da unidade de gestão em análise, a equipe de avaliadores(as) deve definir/escolher o(s) **objeto(s) de gestão de riscos**, ou seja, a ação, atividade ou recurso que, no âmbito da unidade de gestão em análise, mais pode ter seu objetivo afetado/comprometido por esses fatores críticos.

Tecnicamente, portanto, o(s) **objeto(s) de gestão de riscos** não são escolhidos de forma aleatória, mas a partir da percepção da influência dos principais fatores críticos, identificados na análise SWOT, sobre os elementos que integram a unidade de gestão em análise, que podem ser quaisquer dos elementos voltados ao alcance de seus objetivos: processos de trabalho, projetos, entregas, indicadores, metas, recursos, parcerias, infraestrutura, patrimônio, pessoas, relações de trabalho, ativos, sistemas, tecnologia, os próprios objetivos etc.

Essa atividade pode ser guiada pelas seguintes questões:

- 1) Considerando o contexto e os principais fatores críticos mapeados e identificados, onde algo **pode dar errado** (evento-risco negativo), atrapalhar os resultados e comprometer a contribuição de valor da unidade de gestão em análise?
- 2) Considerando o contexto e os fatores críticos mapeados e identificados, onde algo **pode dar certo** (evento-risco positivo), potencializar os resultados e garantir a contribuição de valor da unidade de gestão em análise?

Assim como nas atividades anteriores, segue-se o mesmo rito didático-pedagógico composto por dois momentos bem definidos: **momento das possibilidades** (exercício individual) e **momento das escolhas** (exercício coletivo).

No Canvas do(s) objeto(s) de gestão de riscos, só há necessidade de preenchimento do campo central “objetos de gestão de riscos”, pois os demais campos já foram definidos

nas atividades anteriores (Figura 4) e só precisam ser resgatados para ilustração do contexto em que o(s) objeto(s) de riscos foi(ram) definido(s).

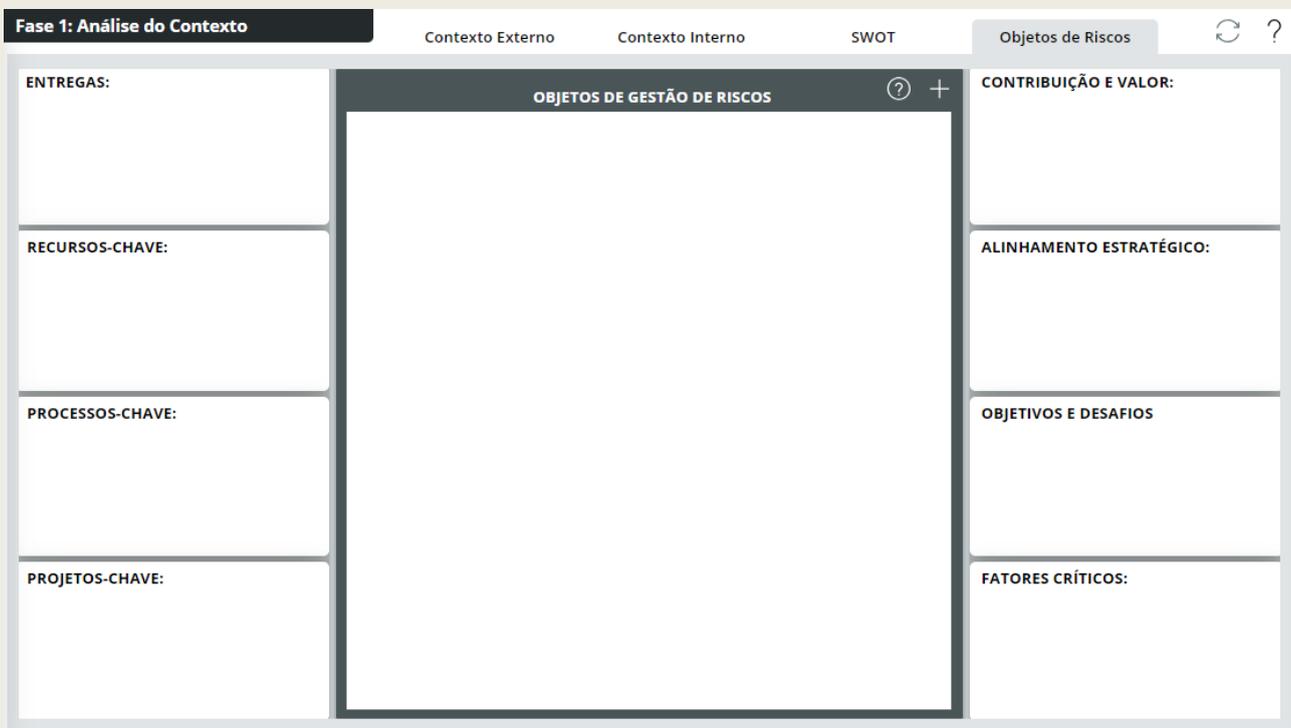


Figura 8: Canvas dos Objetos de Riscos

3.2. Identificando Riscos

Definido mais de um objeto de gestão de riscos, a equipe de avaliadores(as) deve eleger o **objeto prioritário**, aquele que será submetido às próximas fases do processo de gestão de riscos.

Cada objeto de gestão de riscos identificado pode ser submetido ao processo de gestão de riscos, na ordem que a equipe de avaliadores(as) entender adequada.

Nessa fase de **identificação de riscos**, o objeto prioritário é colocado em destaque e a equipe de avaliadores(as) deve indicar **eventos indesejados** (eventos-risco negativos), associados ou atrelados a esse objeto, que, se ocorrerem, podem comprometer o alcance de seus objetivos.

O procedimento de identificação de riscos é feito com uso de técnicas de *brainstorming* e/ou *brainwriting* para estímulo e registro do maior número de percepções

possível, bem como para gerar a mobilização da inteligência coletiva, seguindo-se o mesmo rito didático-pedagógico composto por dois momentos bem definidos: **momento das possibilidades** (exercício individual) e **momento das escolhas** (exercício coletivo).

No Canvas da identificação de riscos, recomenda-se que o preenchimento seja realizado no sentido da esquerda para direita, mantendo uma lógica sobre a inclusão de ideias sobre riscos, a discussão de validade dessas ideias e a escolhas dos eventos de riscos considerados mais relevantes.

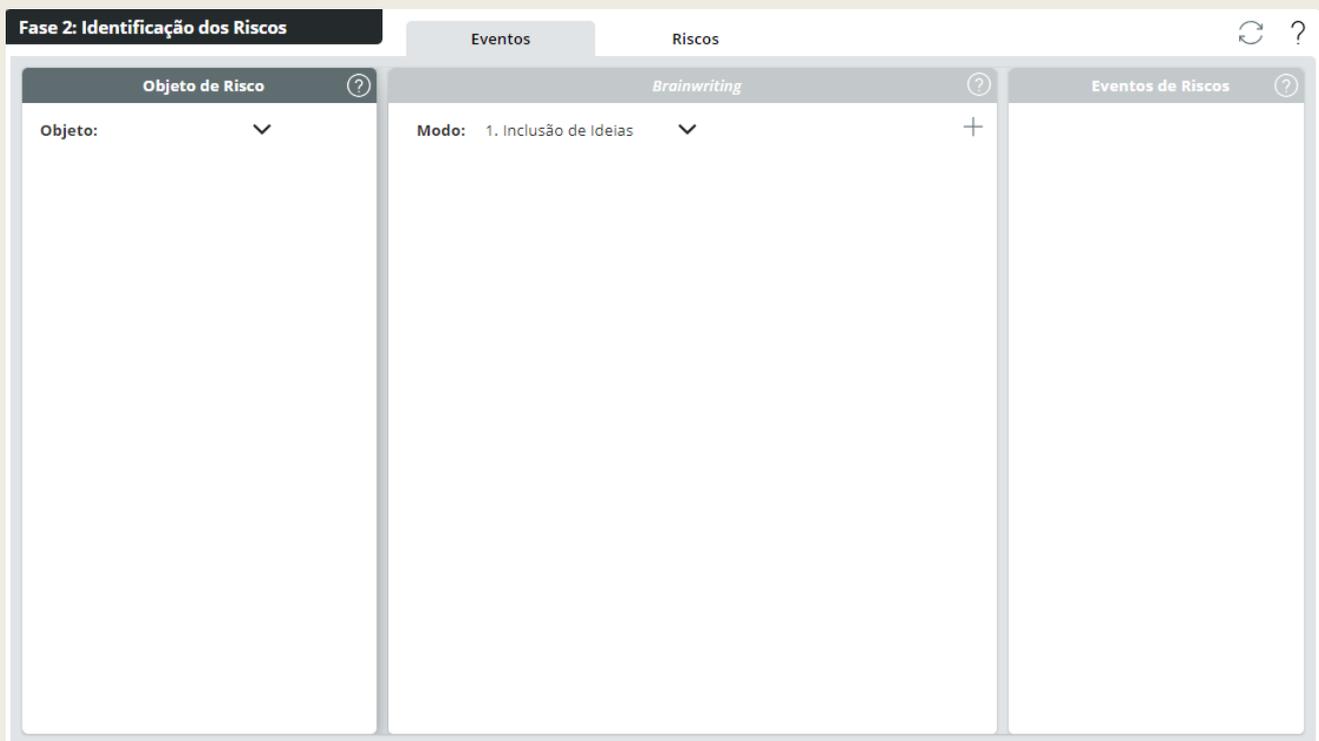


Figura 9: Canvas da Identificação de Riscos

Essa atividade pode ser dirigida pela seguinte questão: considerando o objeto de gestão de riscos escolhido e todos os elementos a ele associados, o que **pode dar errado** (evento-risco negativo) a ponto de comprometer os resultados esperados?

Após identificar todos os possíveis eventos-risco associados ao objeto em análise, realiza-se uma rodada de **votação** para identificação daqueles que são percebidos pela equipe como os mais relevantes, ou seja, com maior poder de comprometimento do objeto de análise. Os eventos-riscos mais votados recebem o **status de risco** e passam às próximas fases de análise.

Cada risco identificado deve ser classificado conforme sua natureza: estratégico, operacional, de conformidade, de integridade, de recursos humanos, de reputação, de segurança institucional, de tecnologia da informação ou de privacidade de dados (conforme classificação prevista no art. 3º da Política de Gestão de Riscos do MPT – Portaria PGT n. 890/2023).

3.2.1. Mapeando as Causas do Risco

Identificado o risco, passa-se ao mapeamento de suas causas e prováveis consequências. O processo deve ser aplicado a cada risco, individualmente.

Destacado o risco prioritário a ser analisado, a equipe de avaliadores(as) realiza o estudo de suas causas. Para auxiliar nessa atividade, o aplicativo IRis disponibiliza a ferramenta de análise denominada *Diagrama de Ishikawa*, ou simplesmente *Espinha de Peixe*. A finalidade maior dessa ferramenta de análise é identificar a **causa-raiz** ou as **causas-raízes** do risco, aqueles pontos precisos na cadeia causal onde a aplicação de uma ação preventiva pode impedir a ocorrência do evento-risco.³²

No Canvas do *Diagrama de Ishikawa*, o risco representa o tronco central do qual derivam, como espinhas de peixe, causas de diferentes categorias, relacionadas a processos de trabalho, estrutura organizacional, tecnologia, recursos, infraestrutura, ambiente externo, pessoas e outros.

Não há uma ordem de preenchimento ideal do Canvas do *Diagrama de Ishikawa*. As categorias de causas sugeridas não esgotam as possibilidades de categorização e não devem limitar o processo criativo de identificação das causas. Por outro lado, não é necessária a identificação de causas relacionadas a todas as categorias sugeridas. Sempre que identificada uma causa que não se adeque a uma das categorias pré-definidas, recomenda-se preenchê-la no campo “outros”.

³² O *Diagrama de Ishikawa*, também conhecido como *Espinha de Peixe* ou *Diagrama de Causa e Efeito*, é uma ferramenta de análise de processos, que permite identificar as causas raízes de um problema. Ele foi desenvolvido pelo engenheiro *Kaoru Ishikawa* em meados da década de 40 e é amplamente utilizado pelas organizações na identificação da fonte maior de determinado problema, com vistas à busca de solução eficaz.

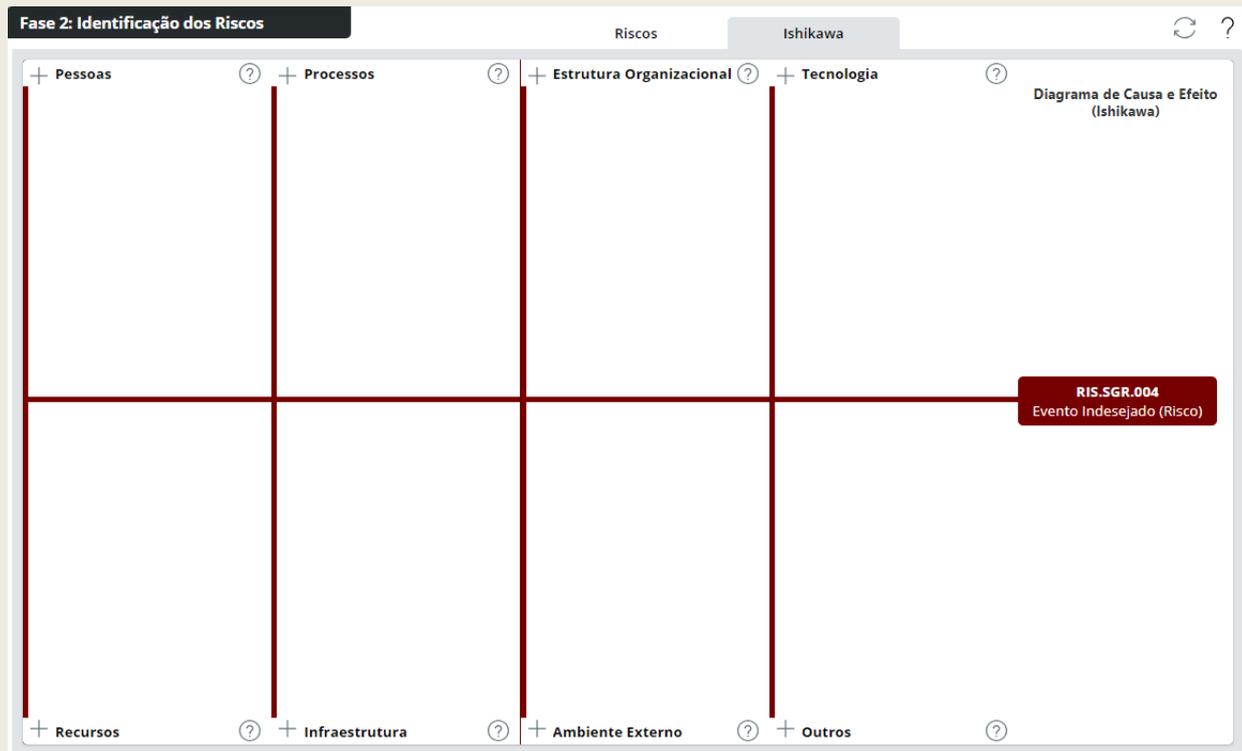


Figura 10: Canvas das Causas de Riscos

Para identificar a causa fundamental do risco e não apenas os sintomas do problema, o aplicativo IRis disponibiliza a técnica de análise dos “5 Porquês”: pergunta-se o porquê do risco, e a cada resposta formula-se um novo porquê, até a identificação da **causa-raiz**. Dessa forma, as causas identificadas revelam-se em camadas, e aquelas superficiais revelam causas mais profundas.

Técnica dos 5 Porquês

Causa: Causa 1 (primeira camada)

Por quê? Causa 2 (gera a causa 1) ✓

Por quê? Causa 3 (gera a causa 2) ✓

Por quê? Causa 4 (gera a causa 3) ✓

Por quê? Causa 5 (gera a causa 4) ✓

Por quê? Causa Raiz (gera a causa 5) ✓

Figura 11: Canvas da Causa-Raiz

3.2.2. Mapeando as Consequências do Risco

Identificadas as causas do risco, passa-se a mapear as prováveis consequências do evento indesejado, caso ele venha a ocorrer.

A partir desse momento, o aplicativo IRis disponibiliza a ferramenta própria de gestão de riscos denominada *BowTie* (gravata borboleta), em que o nó da gravata representa o risco (o evento indesejado), o extremo da asa esquerda ilustra suas causas – identificadas na etapa anterior –, enquanto o extremo da asa direita ilustra seus impactos ou consequências – a serem identificados nessa etapa.

A técnica *BowTie* tem por objetivo final identificar, para as causas, as respectivas medidas de controle preventivas eventualmente existentes (medidas voltadas a evitar a ocorrência do evento), e para os impactos ou consequências, as respectivas medidas de controle corretivas eventualmente existentes (medidas voltadas a mitigar os impactos).

A figura abaixo ilustra a técnica *BowTie*.



Figura 12: Técnica BowTie – Análise de Risco³³

A identificação dos controles será objeto da etapa seguinte.

Na presente etapa, já identificadas as causas, a equipe de avaliadores(as) deve identificar as consequências do risco em análise.

O Canvas *BowTie* disponibiliza, no espaço à esquerda, as causas já identificadas na etapa anterior (*Diagrama de Ishikawa*), e no espaço à direita, os campos para inserção das consequências que devem ser identificadas, neste momento, pela equipe.

A vantagem dessa ferramenta é proporcionar a visualização clara das causas que precisam ser controladas preventivamente e das **consequências** que precisam ser controladas corretivamente.

³³ Disponível em: <http://www.arrudaconsult.com.br/2020/03/analise-de-risco-tecnica-bow-tie.html>.

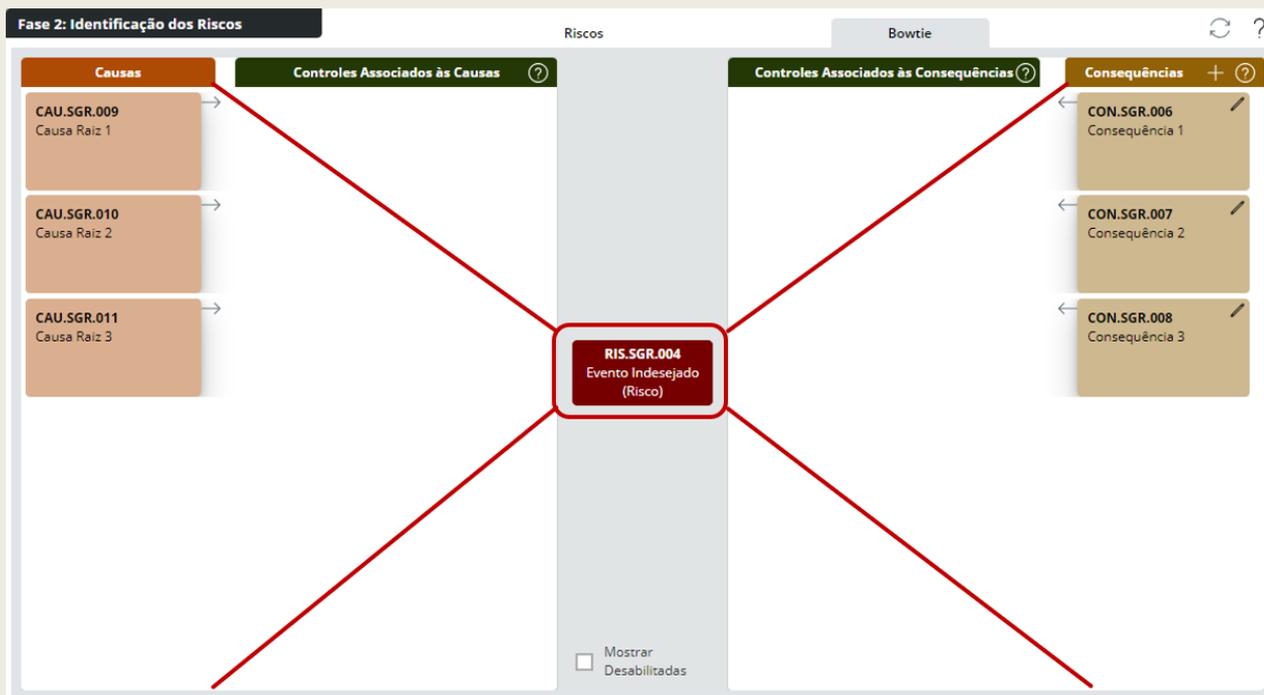


Figura 13: Canvas de BowTie (causas e consequências)

3.2.3. Mapeando Controles Existentes

As atividades de controle são as ações estabelecida por meio de políticas e procedimentos desempenhadas em todos os níveis da organização, em vários estágios dentro do processo organizacional e no ambiente tecnológico, que ajudam a garantir o cumprimento das diretrizes determinadas pela Administração para mitigar os riscos à realização dos objetivos.³⁴

Nesta atividade, a equipe de avaliadores(as) mapeia os **controles existentes** no âmbito da Instituição, tanto aqueles voltados para controlar as causas do risco, quanto aqueles voltados para controlar as suas consequências.

³⁴ The Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission - COSO. *Controle Interno: Estrutura Integrada: Sumário Executivo e Estrutura*. Tradução: PriceWaterhouseCoopers e Instituto dos Auditores Internos do Brasil, São Paulo, 2013.

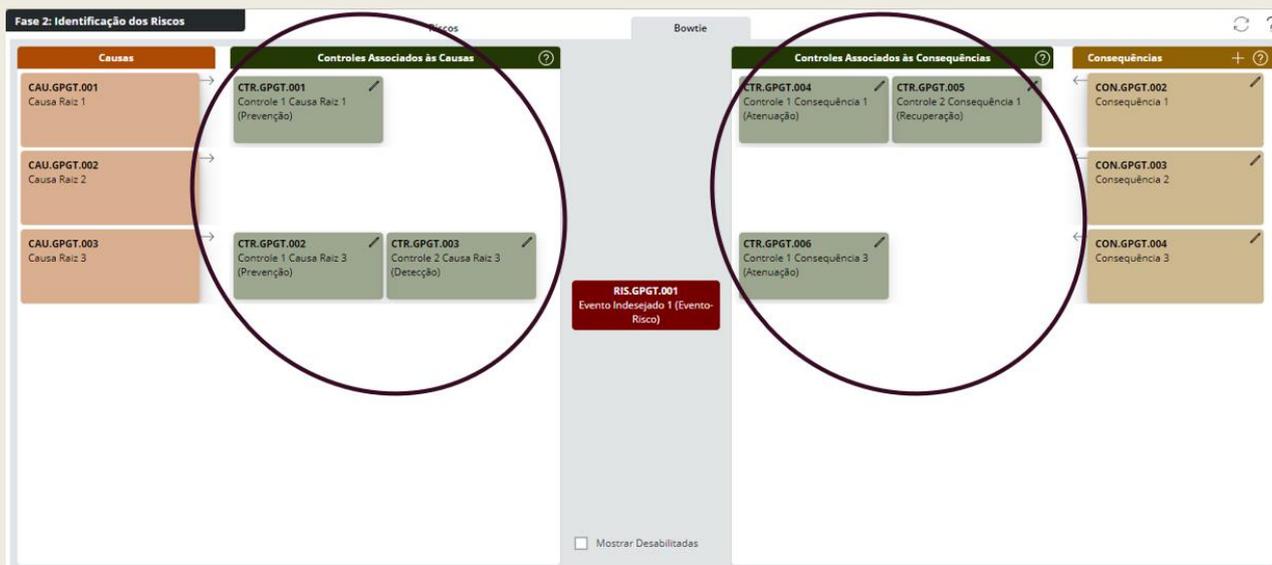


Figura 14: Canvas da *BowTie* (controles)

O Canvas *BowTie* disponibiliza, entre o risco e suas causas (à esquerda), campos para identificação dos controles associados às causas, eventualmente existentes no âmbito da unidade de gestão, os denominados **controles preventivos**, que funcionam como barreiras de proteção voltadas a dificultar ou impedir a ocorrência do evento-risco.

Os **controles preventivos** podem exercer duas funções, de **prevenção** e **deteccção**. No caso ilustrado, observe-se que foram mapeados apenas três controles preventivos existentes. Um deles, localizado na parte superior, associado à “causa-raiz 1”, exerce a função de prevenção. Os outros dois, inferiores, associados à “causa-raiz 3”, exercem diferentes funções, sendo o primeiro de prevenção e o segundo de deteccção. Ou seja, caso o controle de prevenção falhe, o de deteccção acusará a falha para permitir que sejam adotadas ações voltadas a impedir a ocorrência do evento-risco.

O Canvas *BowTie* ainda disponibiliza, entre o risco e suas consequências (à direita), campos para identificação dos controles associados às consequências, eventualmente existentes no âmbito da unidade de gestão, os denominados **controles reativos ou contingenciais**, voltados a recuperar ou atenuar os impactos do evento danoso.

Os controles associados às consequências funcionam como barreiras de proteção voltadas a dificultar ou impedir os desdobramentos relacionados a perdas e danos que elevam significativamente o impacto final da ocorrência do risco.

Tais **controles reativos** podem exercer duas funções, de **atenuação** e **recuperação**.

No caso ilustrado na figura acima, observe-se que foram mapeados apenas três controles reativos existentes. Dois deles, localizados na parte superior, associados à “consequência 1”, exercem diferentes funções, sendo o primeiro de atenuação e o segundo de recuperação. Ou seja, além de minimizar a extensão dos impactos, também tem por finalidade promover a recuperação do objeto de risco, para que ele retorne ao seu *status quo* anterior, na máxima medida possível. O terceiro controle reativo existente, na parte inferior da figura, associado à “consequência 3”, exerce apenas a função de atenuação, o que implica dizer que, para essa consequência, não há uma medida de recuperação no âmbito da organização.

Observe-se que, no exemplo ilustrado acima, não há controle preventivo associado à “causa-raiz 2”, bem como não há controle reativo associado à “consequência 2”. Isso porque, nesta fase, são identificados apenas os controles existentes no âmbito da Instituição, sejam eles sem efetividade, apenas previstos em normas ou protocolos internos, sejam eles implementados *ah doc*, de forma assistemática.

Com esse mapeamento das causas e consequências dos riscos, bem como dos controles preventivos e reativos eventualmente existentes, finaliza-se a fase de identificação de riscos.

3.3. Analisando Riscos

A terceira fase do processo de gestão de riscos do MPT compreende as análises voltadas a compreender a chance de o risco vir a se concretizar (**probabilidade do risco**); o grau de intensidade e extensão das possíveis consequências do risco (**impacto do risco**); a relação entre a probabilidade e o impacto do risco (**nível de risco**); e o grau de eficiência dos controles do risco (**nível de confiança dos controles**).

O objetivo central dessa fase do processo de gestão de riscos é, a partir de sucessivas análises, gerar cálculos em torno desses indicadores – probabilidade do risco, impacto do risco, nível de confiança dos controles e nível de risco –, com o objetivo de

identificar, ao final, o nível do risco em dois distintos momentos: primeiro, o nível do **risco inerente**, sem considerar os controles existentes, e depois, o nível do **risco residual**, com a consideração dos controles existentes.

Para realização desses cálculos, são adotados critérios quantitativos e qualitativos de probabilidade, impacto e confiança dos controles, de modo a permitir a mensuração dos níveis de riscos inerente e residual.

Essa fase de análise compreende duas etapas sucessivas: 1) a análise do risco inerente; e 2) a análise do risco residual.

Conforme ilustra a figura abaixo, o Canvas da análise de riscos viabiliza aos(as) integrantes da equipe de avaliadores(as) a realização de análises individuais, que consistem na aplicação individual dos critérios quantitativos e qualitativos de mensuração da probabilidade do risco, da intensidade das consequências e dos níveis de confiança dos controles. Os resultados consolidados dessas análises individuais é que indicarão, ao final, os níveis dos riscos inerente e residual.

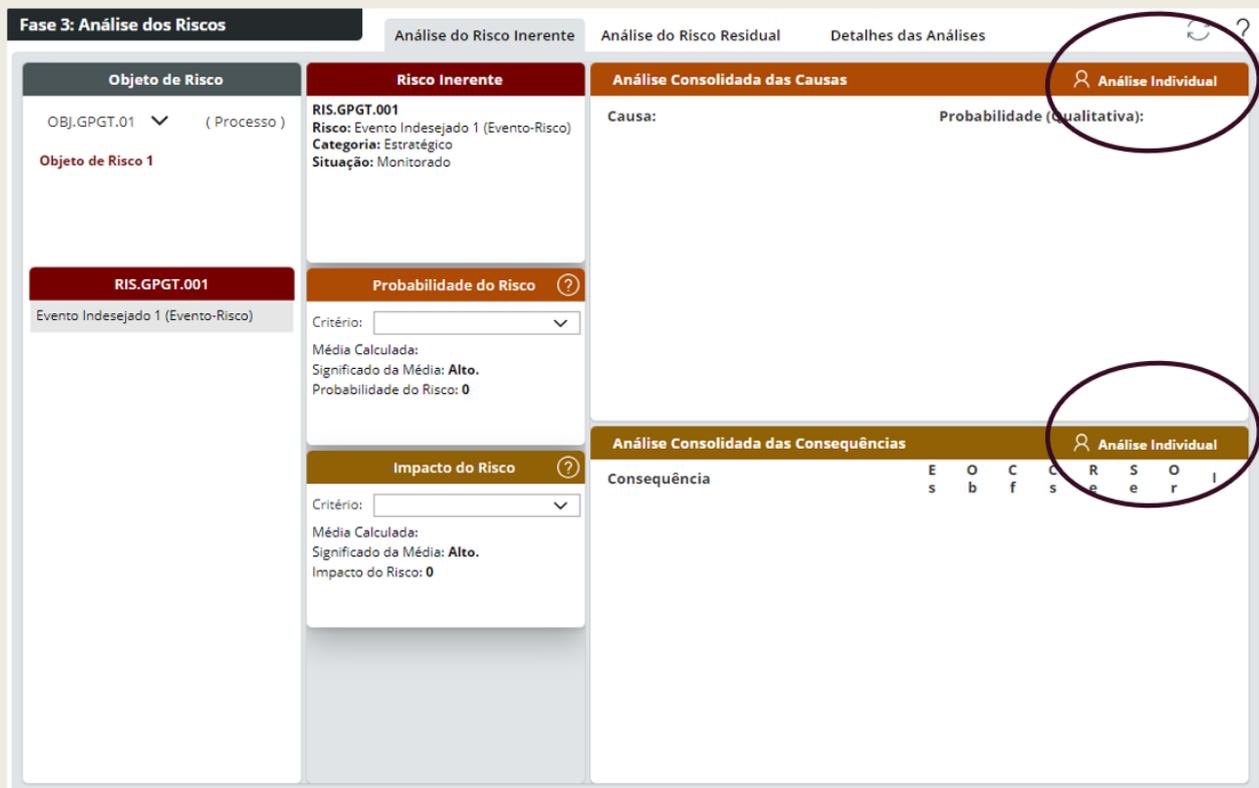


Figura 15: Canvas da Análise de Riscos

3.3.1. Analisando a Probabilidade de Ocorrência das Causas

A probabilidade de ocorrência de um evento-risco está intimamente ligada à probabilidade de ocorrência das possíveis causas que o originam.

A metodologia adotada pelo MPT para mensuração da probabilidade de ocorrência do evento-risco consiste em permitir que os(as) avaliadores(as) integrantes da equipe, após a identificação das causas do evento, façam análises individuais sobre níveis de probabilidade de ocorrência dessas causas, à luz de critérios previamente estabelecidos e conforme suas percepções e experiências.

Na **Tabela de Probabilidades de Ocorrência do Evento-Risco**, a probabilidade é escalonada em 5 (cinco) níveis: 1. Rara; 2. Pouco Provável; 3. Provável; 4. Muito Provável; e 5. Praticamente Certa. Os(as) avaliadores(as), individualmente, atribuem um desses valores de probabilidade a **cada uma das causas identificadas**, conforme sua percepção sobre o potencial de influência de cada causa no encadeamento do evento-risco.

Trata-se de um momento do processo de gestão de riscos em que aspectos relacionados à **prevenção de riscos** são exercitados. A média dos valores de probabilidade atribuídos por todos(as) os(as) avaliadores(as) a todas as causas consolida, ao final, o nível de **probabilidade do risco**.

Análise de Causa 📄 ✕

CAU.SGR.008 - Causa Raiz (gera a causa 5)

Probabilidade: ▼

| | |
|---------------------------|--|
| Rara | Acontece ou pode acontecer apenas em situações excepcionais. Não há histórico conhecido do evento ou não há indícios que sinalizem sua ocorrência. |
| Pouco Provável | O histórico conhecido aponta para baixa frequência de ocorrência no prazo associado ao objetivo. O evento pode ocorrer em algum momento. |
| Provável | Repete-se com frequência razoável no prazo associado ao objetivo ou há indícios que possa ocorrer em algum momento. |
| Muito Provável | Repete-se com elevada frequência no prazo associado ao objetivo ou há muitos indícios que ocorrerá nesse horizonte. |
| Praticamente Certa | Ocorrência quase garantida no prazo associado ao objetivo. |

Figura 16: Tabela de Probabilidade das Causas

No exemplo ilustrado abaixo, a chance das três causas ocorrerem foram individualmente analisadas pelos(as) integrantes da equipe de avaliadores(as). O resultado da média das análises de todos(as) os(as) avaliadores(as) em todas as causas resultou numa probabilidade de valor 4 (quatro) do risco ocorrer. Isso significa que, na percepção da equipe, é **muito provável** (80% de chance) que esse evento-risco aconteça.

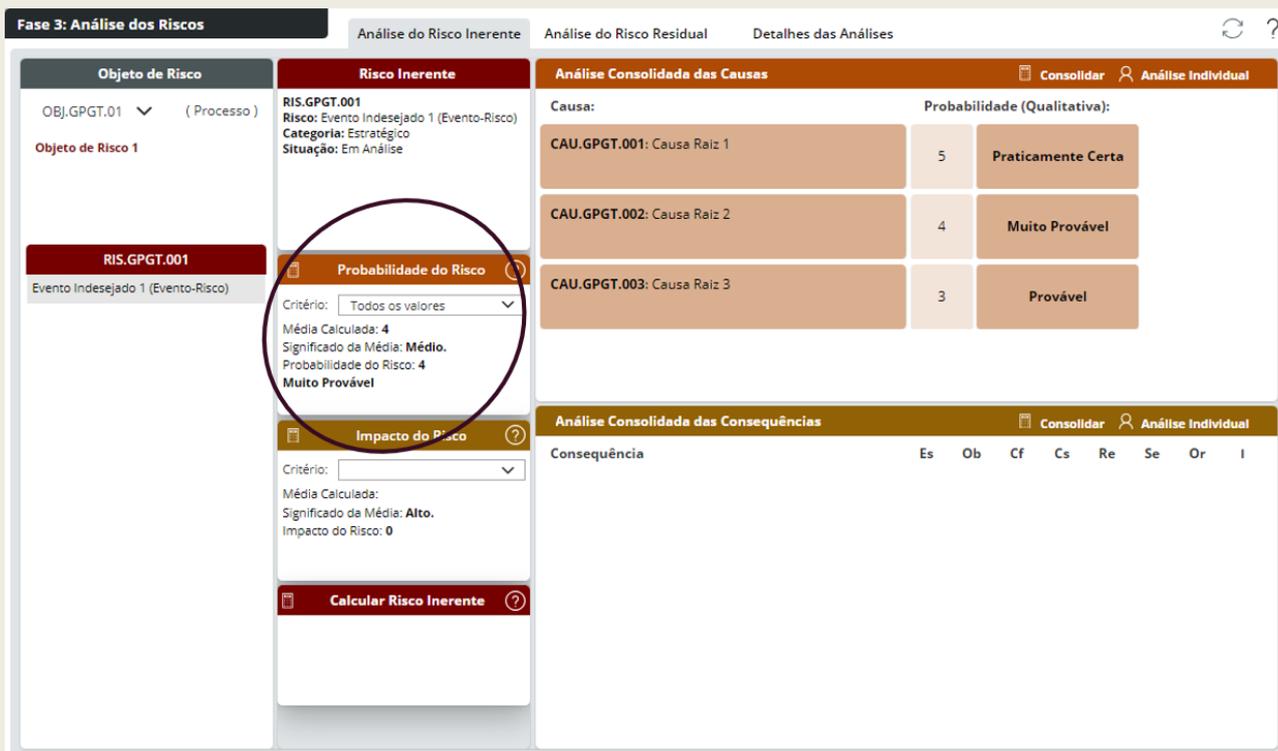


Figura 17: Canvas da Análise de Riscos – Probabilidade das Causas

3.3.2. Analisando o Impacto das Consequências

Mensurado o nível de probabilidade de ocorrência do evento-risco, passa-se à mensuração da intensidade e extensão dos impactos das consequências projetadas para o evento, caso ocorra, sobre os objetivos e recursos organizacionais da unidade de gestão e de todo o MPT.

A metodologia adotada pelo MPT para mensuração do nível de impacto das consequências do evento-risco sobre os objetivos institucionais consiste em permitir que os(as) avaliadores(as) integrantes da equipe façam análises individuais sobre esses níveis de impacto, à luz de critérios previamente estabelecidos, conforme suas percepções, conhecimentos e experiências.

Utilizando a **Tabela de Critérios para Análise da Intensidade dos Impactos do Evento-Risco**, os(as) avaliadores(as) atribuem individualmente valores de impacto a **cada uma das consequências** identificadas, conforme sua percepção, conhecimento e experiência.

A Tabela de Impacto do MPT prevê 5 (cinco) pesos de impacto: 1. Insignificante; 2. Pequeno; 3. Moderado; 4. Grande; e 5. Catastrófico. Os(as) avaliadores(as) devem atribuir, individualmente, um desses valores de impacto do evento-risco a cada um dos 7 (sete) requisitos de aferição:

- **esforço de gestão:** qual esforço de gestão o enfrentamento do evento-risco irá demandar?
- **objetivos:** qual o nível de impacto do evento-risco sobre os objetivos institucionais?
- **conformidade:** qual o nível de impacto do evento-risco sobre a conformidade legal?
- **custo:** qual o custo do evento-risco para a Instituição?
- **reputação:** qual o nível de impacto do evento-risco sobre a imagem institucional?
- **segurança institucional:** qual o nível de impacto do evento-risco sobre a segurança institucional?
- **orçamento:** qual o nível do comprometimento do orçamento do MPT, provocado pelo evento-risco?

Dessa forma, a mesma consequência deve ter seu impacto avaliado 7 (sete) vezes, à luz de cada requisito de aferição acima indicado, conforme demonstra a Tabela de Impacto a seguir exposta.

| CRITÉRIOS PARA A ANÁLISE DE INTENSIDADE DOS IMPACTOS DO EVENTO-RISCO SOBRE O MPT | | | | | |
|--|--|--|---|--|---|
| Impacto 100% | 1 Insignificante | 2 Pequeno | 3 Moderado | 4 Grande | 5 Catastrófico |
| Esforço de Gestão 10% | Evento cujos impactos podem ser absorvidos por meio de atividades normais. | Evento cujos impactos podem ser reduzidos com esforço de gestão. | Evento relevante que pode ser gerenciado em circunstâncias normais. | Evento crítico, mas que pode ser suportado com a devida gestão. | Evento com potencial para causar colapso na unidade, área ou projeto. |
| Objetivos 16% | Com pouco ou nenhum impacto em metas e objetivos. | Prejudica o alcance de objetivos específicos da área ou unidade. | Prejudica o alcance de metas e objetivos centrais da área ou unidade. | Prejudica o alcance dos objetivos estratégicos do MPT. | Prejudica o alcance da missão do MPT. |
| Conformidade 13% | Com pouco ou nenhum impacto em conformidade. | Determina ações de caráter orientador. | Desconformidade com normas internas, passível de correção. | Viola a ordem jurídica, podendo ensejar nulidade, revogação ou retificação do ato. | Viola gravemente a ordem jurídica: responsabilização administrativa, cível e penal. |
| Custo 13% | Com pouco ou nenhum impacto no custo. | Evento com pouca elevação de custo, o qual pode ser reduzido ou absorvido. | Evento com alto custo, que pode ser muito reduzido com boa gestão. | Enseja alto custo, que pode ser pouco reduzido com esforço de gestão. | Enseja custo insuportável. |
| Reputação 14% | Evento cuja divulgação não gera impacto. | Evento cuja divulgação pode gerar impacto interno com pouca relevância. | Evento cuja divulgação na mídia pode gerar constrangimento. | Evento cuja divulgação na mídia pode gerar exposição significativa. | Evento cuja divulgação na mídia compromete a imagem do MPT. |
| Segurança Institucional 14% | Sem repercussão na segurança institucional. | Evento com pouco potencial de causar insegurança institucional. | Evento com algum potencial de causar insegurança institucional. | Evento com alto potencial de causar insegurança institucional. | Enseja grave violação de segurança institucional. |
| Orçamento 20% | Compromete o orçamento em < 1%. | Compromete o orçamento em >= 1% e <3%. | Compromete o orçamento em >= 3% e <10%. | Compromete o orçamento em >= 10% e <25%. | Compromete o orçamento em >= 25%. |

Figura 18: Tabela de Critérios para Análise da Intensidade dos Impactos do Evento-Risco

Observe-se, na tabela acima, que cada um dos 7 (sete) requisitos de aferição de impacto possui um peso percentual de importância previamente estipulado.

Com uso de funcionalidades do aplicativo IRis, cada avaliador(a) deve atribuir a cada consequência identificada um valor de impacto, de 1 a 5, relativamente a cada critério de avaliação de impacto acima referido.

A média dos valores de impacto atribuídos por todos(as) os(as) avaliadores(as) ensejará um único valor de impacto para cada consequência. E a média consolidada dos valores de impacto de cada consequência determinará, ao final, o nível de **impacto do risco**.

No exemplo abaixo, cada uma das três consequências identificadas recebeu da equipe o valor “3. Moderado”. Com isso, o resultado consolidado do impacto foi idêntico (3. Moderado), o que implica concluir que, na percepção da equipe, o evento-risco possui um potencial **3. Moderado** de causar danos à Instituição.

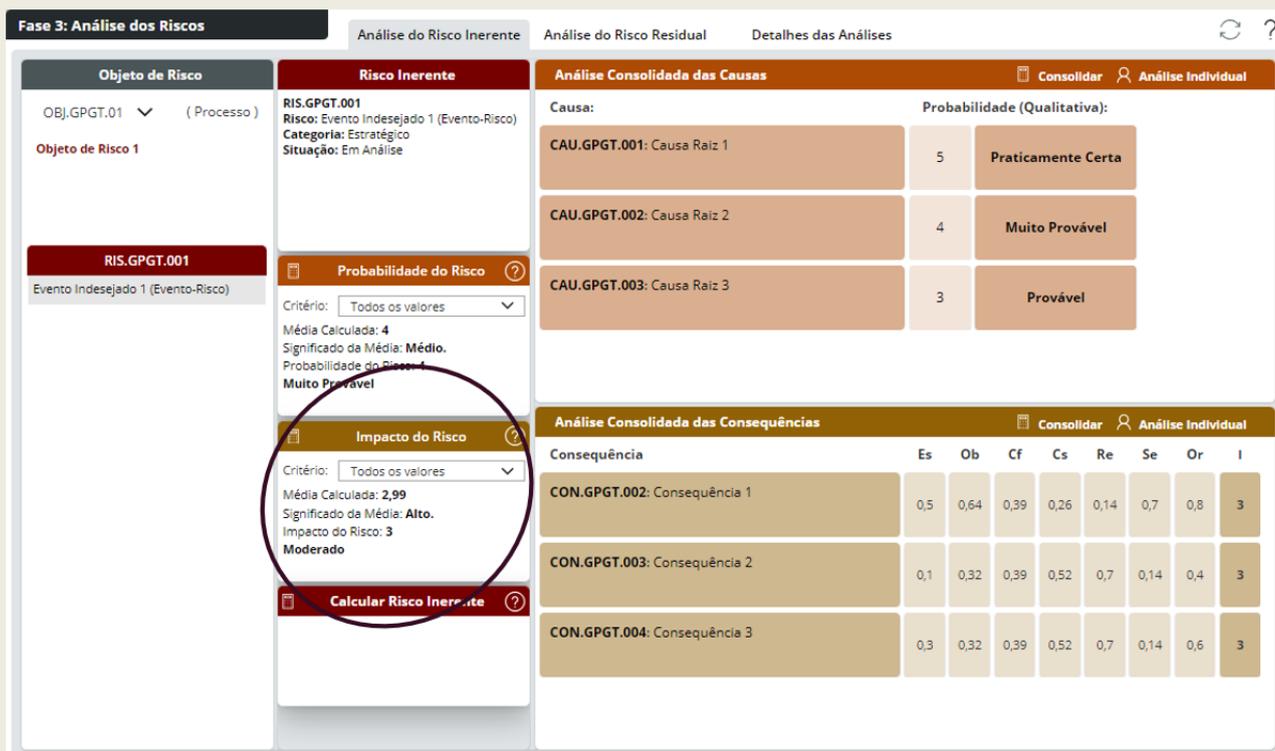


Figura 19: Canvas da Análise de Riscos – Impacto do Risco

3.3.3. Calculando o Risco Inerente

O **nível de risco inerente (RI)** é o nível de risco antes da consideração das respostas que a Administração adota para reduzir a probabilidade do evento ou os seus impactos nos objetivos institucionais, incluindo controles internos. Esse nível de risco inerente é obtido pela multiplicação do **nível (valor) de probabilidade X o nível (valor) de impacto** do risco em análise, sem considerar eventuais medidas de controle adotadas pela Instituição.

Para aferir a intensidade do risco inerente identificado sobre os ativos institucionais, esse risco é classificado em **baixo, médio, alto ou extremo**, segundo a Matriz de Classificação de Riscos do MPT, ou simplesmente, **Matriz de Risco do MPT**.

A Matriz de Riscos consiste numa tabela que classifica os níveis de riscos, sejam eles inerentes ou residuais, mediante o cruzamento (multiplicação) do nível de probabilidade com o nível de impacto do risco, sob a seguinte lógica de escalonamento de valores e cores: a) **nível baixo** (1 a 3) representado pela cor verde; **nível médio** (4 a 8) representado pela cor amarela; **nível alto** (9 a 15) representado pela cor laranja; e **nível**

extremo (16 a 25) representado pela cor vermelha.

| Tabela - Matriz de Classificação de Riscos do MPT | | | | | | |
|---|---|---|----|----|----|----|
| Probabilidade | | | | | | |
| Impacto | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| | 4 | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| | 3 | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| | 2 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

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

Figura 20: Matriz de Risco do MPT

Portanto, identificado o nível de probabilidade na escala horizontal e o nível de impacto na escala vertical, no cruzamento entre ambas se obtém o valor ou nível de risco, classificado numa intensidade que reflete a magnitude do risco (evento indesejado) aos ativos institucionais, de modo a determinar uma resposta condizente com seu nível de gravidade.

O nível de risco é classificado conforme seu potencial para comprometer o alcance dos objetivos estratégicos do MPT, de modo a subsidiar a tomada de decisões no plano da governança sobre os riscos que a Instituição está disposta a aceitar, reduzir, compartilhar e evitar (governança de riscos).

No exemplo abaixo, atribuído à probabilidade o nível 4 (muito provável) e ao impacto o nível 3 (moderado), o **risco inerente** resultou em nível de risco inerente igual a 12 (RI = 12), que, segundo a Matriz de Risco do MPT, é um risco alto (cor laranja).

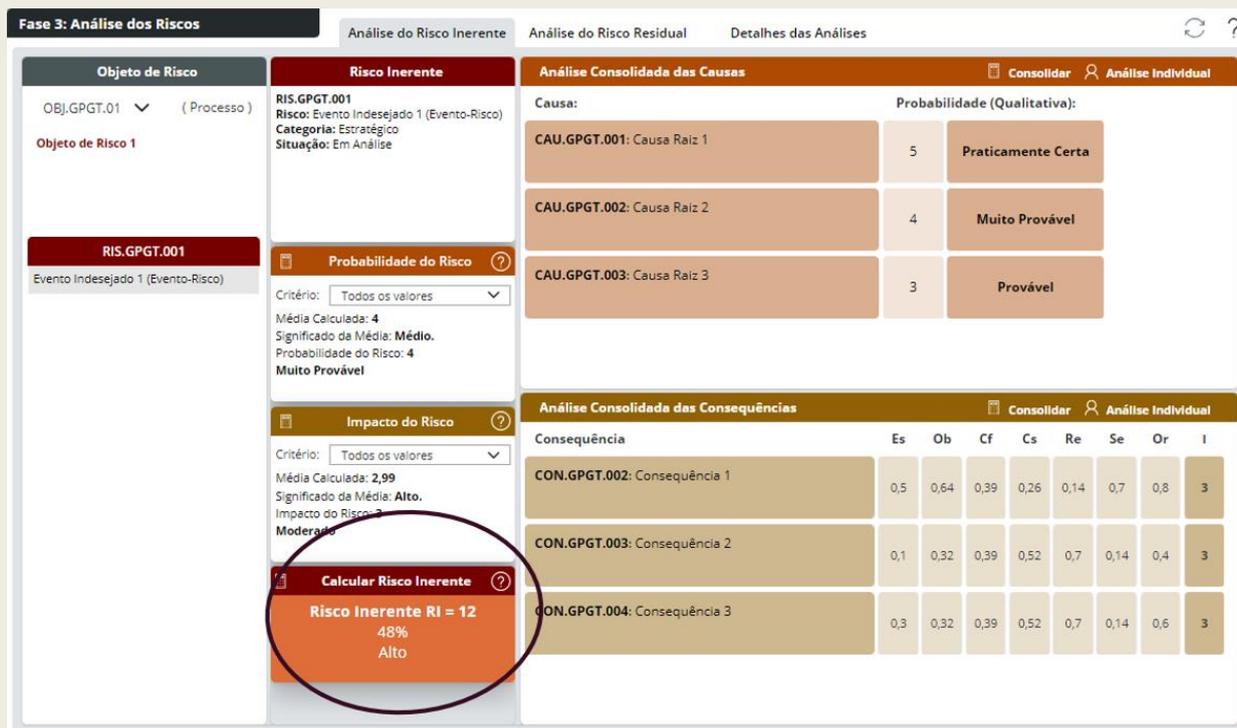


Figura 21: Canvas da Análise de Riscos – Risco Inerente

3.3.4. Analisando o Nível de Confiança dos Controles

Identificado o nível de risco inerente, o próximo objetivo será identificar o **nível do risco residual**, após a consideração das medidas de controle eventualmente adotadas pela Administração. Isso porque, o risco residual será aquele resultante do nível de risco inerente reduzido pelo nível de confiança dos controles já adotados para contê-lo.

Por isso, é necessário neste momento analisar e aferir o **nível de confiança (e de risco) dos controles existentes**.

Os controles existentes, associados às causas e consequências do risco, foram mapeados na fase de identificação dos riscos (item 3.2.3), com uso da técnica *BowTie*, podendo ser controles preventivos e reativos.

A metodologia adotada pelo MPT para mensuração do nível de confiança (e de risco) dos controles existentes consiste em permitir que os(as) avaliadores(as) integrantes da equipe façam análises individuais sobre esses níveis, à luz de critérios previamente estabelecidos.

Utilizando a **Tabela de Nível de Confiança de Controles**, os(as) avaliadores(as) atribuem individualmente valores de confiança a cada um dos controles identificados, conforme sua percepção a respeito do quanto o controle é confiável, ou não, para cumprir sua função. A tabela classifica o controle em **ineficiente, fraco, mediano, satisfatório e forte**, conforme sua capacidade de mitigar todos os aspectos relevantes do risco, em sentido crescente de níveis de confiança.

Análise do Controle
📄 ✕

CTR.GPGT.001 - Controle 1 Causa Raiz 1

Nível de Confiança: Ineficiente ▼

| | |
|---------------------|--|
| Ineficiente | Controles ineficientes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais. |
| Fraco | Controles têm abordagens ad hoc, tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas. |
| Mediano | Controles implementados mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes do risco devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas. |
| Satisfatório | Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente. |
| Forte | Controles implementados podem ser considerados a melhor prática, mitigando todos os aspectos relevantes do risco. |

Figura 22: Tabela de Análise da Confiança dos Controles

A nível de confiança de cada controle resulta da média dos valores atribuídos individualmente pelos(as) avaliadores(as) a cada um dos controles preventivos e reativos existentes. Aferido o nível de confiança do controle, resta também aferido o **nível de risco**

do controle.³⁵

Observe-se no exemplo ilustrado abaixo que a média consolidada dos níveis de confiança atribuídos a cada um dos controles existentes resultou num nível de confiança aferido para o conjunto de controles de **0,4 (mediano)**. E sendo 0,4 o nível de confiança do controle, o **nível de risco do controle**, correspondente ao indicador inverso, resulta em 0,6.

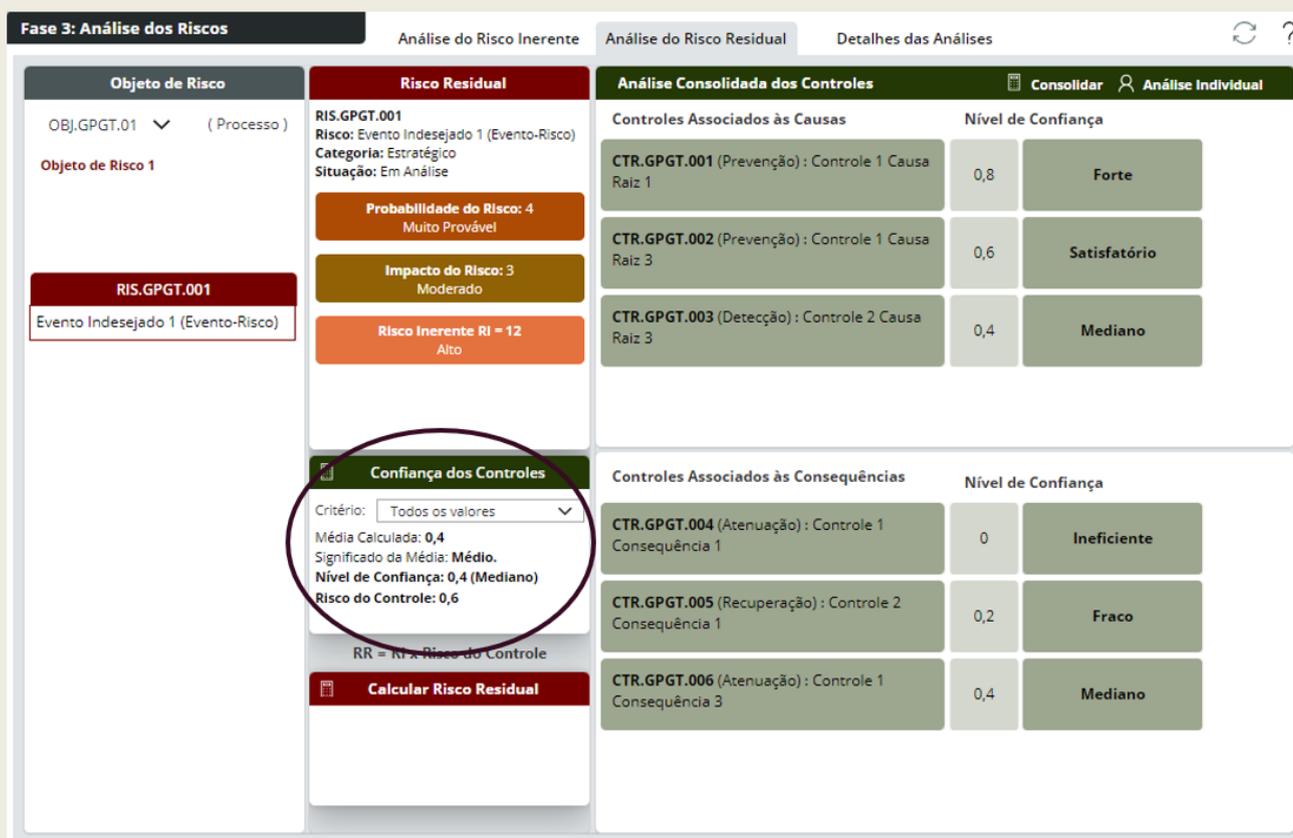


Figura 23: Canvas da Análise de Riscos – Confiança dos Controles

Essa aferição do nível de confiança e do nível de risco do controle é realizada sempre que houver a inclusão de novos controles e sempre que houver o melhoramento de controles existentes, conforme será abordado na fase de Tratamento de Riscos.

³⁵ O nível de confiança do controle é representado por valores decimais que variam de 0 (zero) a 1 (um), em sentido crescente. O nível de risco do controle resulta da diferença entre o nível de confiança e o maior valor de classificação (1). Exemplo: se o nível de confiança é 0,4, o nível de risco do controle é 0,6.

3.3.5. Calculando o Risco Residual

Risco residual é aquele remanescente do risco inerente que foi modificado/reduzido pela influência dos controles existentes.

Se não houver controles para o risco em análise, ou se os controles existentes foram ineficientes, permanecendo inalteradas as causas e as consequências, não haverá modificação/redução do nível do risco inerente.

Por outro lado, se houver controles estabelecidos para o risco em análise, e se eles forem eficientes, em maior ou menor grau, o nível de risco será modificado/reduzido a ponto de receber uma nova localização na Matriz de Risco. Por conta dessa modificação, o “novo” risco recebe o nome de **risco residual**.

Se há controles em operação, as causas encontram barreiras para ensejar o evento-risco e as prováveis consequências têm reduzido seu potencial de impacto.

O nível do **risco residual** resulta da multiplicação do valor do risco inerente pelo valor do risco do controle (o indicador inverso do nível de confiança do controle).

No exemplo ilustrado abaixo, o nível de risco inerente (12 – alto) multiplicado pelo nível do risco do controle (0,6) resulta num **nível de risco residual 7** (médio), o que corresponde a uma alteração/redução significativa do nível do risco alto para médio, na Matriz de Risco.

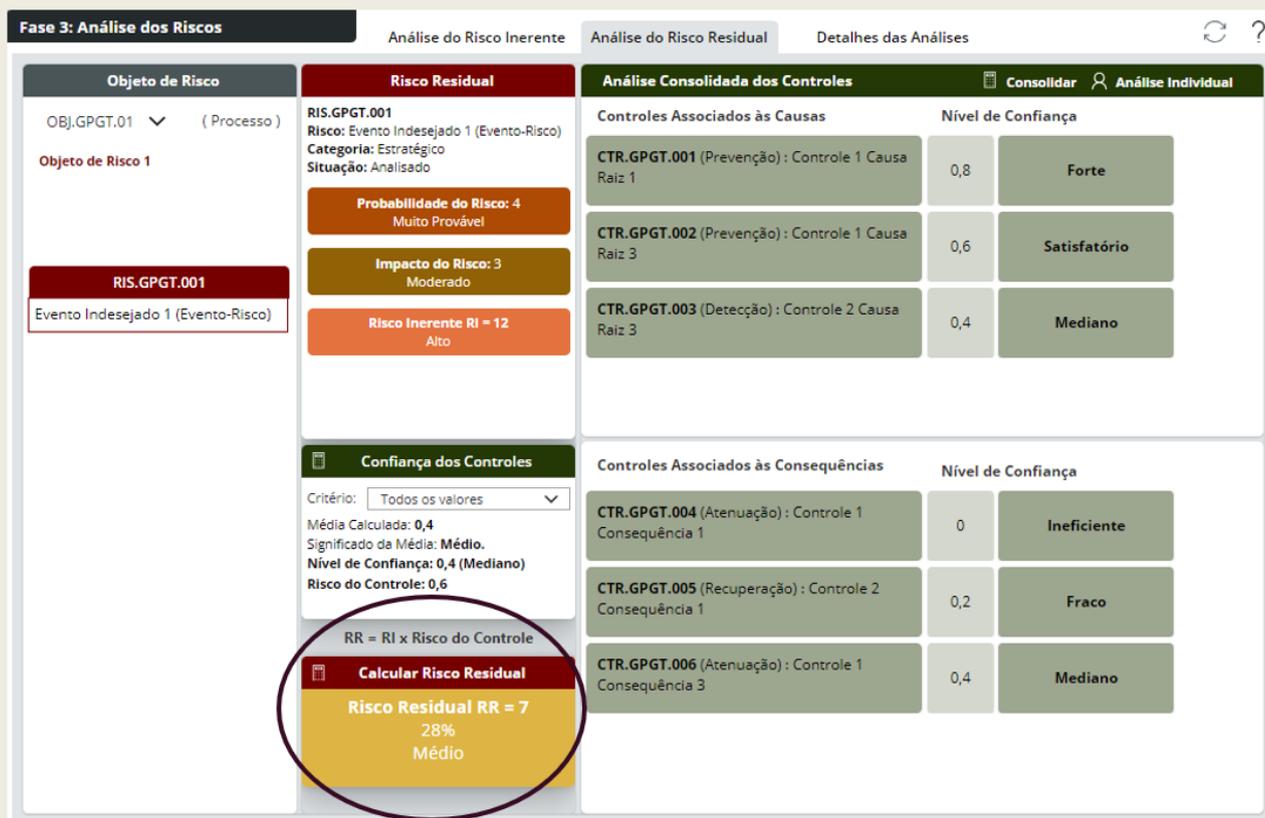


Figura 24: Canvas da Análise de Riscos – Risco Residual

No exemplo, o grau de eficiência dos controles existentes (0,4) modificou o risco inerente (RI = 12) para o risco residual (RR = 7), ensejando uma nova classificação na Matriz de Riscos, que desloca o nível de risco de alto (cor laranja) para médio (cor amarela).

Isso significa que o resultado do cruzamento entre a probabilidade e o impacto do risco em análise sofreu a influência dos controles existentes, que modificaram o risco, de **alto** (com grande chance de ocorrer e com potencial significativo para causar danos à Instituição), para **médio** (com menos chance de ocorrer e com potencial menor de causar danos à Instituição).

Com a mensuração do nível do risco residual, resta finalizada a fase de análise de riscos, passando o processo à fase de avaliação de riscos.

3.4. Avaliando Riscos

A quarta etapa do processo de gestão de riscos do MPT consiste na avaliação de riscos.

A finalidade da avaliação de riscos é auxiliar na tomada de decisões, com base nos resultados da análise de riscos, sobre quais riscos necessitam de tratamento e quais merecem tratamento prioritário para a implementação de novos controles, melhoria dos existentes, remoção das causas, alteração da probabilidade ou das consequências, dentre outros. Consiste em comparar o nível de risco residual apurado com os critérios de tratamento, para determinar se o risco é aceitável/tolerável ou se algum tratamento é exigido (ABNT NBR ISO 31000:2009).³⁶

Os **critérios de riscos** formam um conjunto de regras, declarações, documentação, indicadores e direcionadores estratégicos que definem o contexto institucional e devem ser considerados para tomada de decisões consistentes em toda a organização.

O TCU adota os seguintes critérios para tratamento e priorização de riscos:³⁷

³⁶ TCU – Tribunal de Contas da União. Referencial básico de gestão de riscos do Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018.

³⁷ *Idem.*

| NÍVEL DE RISCO | CRITÉRIOS PARA PRIORIZAÇÃO E TRATAMENTO DE RISCOS |
|----------------|---|
| RE | Nível de risco muito além do apetite a risco . Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado à governança e alta administração e ter uma resposta imediata. Postergação de medidas só com autorização do dirigente máximo. |
| RA | Nível de risco além do apetite a risco . Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado a alta administração e ter uma ação tomada em período determinado. Postergação de medidas só com autorização do dirigente de área. |
| RM | Nível de risco dentro do apetite a risco . Geralmente nenhuma medida especial é necessária, porém requer atividades de monitoramento específicas e atenção da gerência na manutenção de respostas e controles para manter o risco nesse nível, ou reduzi-lo sem custos adicionais. |
| RB | Nível de risco dentro do apetite a risco , mas é possível que existam oportunidades de maior retorno que podem ser exploradas assumindo-se mais riscos, avaliando a relação custos x benefícios, como diminuir o nível de controles. |

Figura 25: Tabela Referencial de Priorização e Tratamento de Riscos (TCU, 2018)

O processo de gestão de riscos do MPT adota os critérios referenciados pelo TCU, mas esses critérios ainda devem ser validados no plano da governança da gestão de riscos **com base na documentação resultante da aplicação contínua e periódica do processo de gestão de riscos, atualizada pelas atividades de monitoramento.**³⁸

Nessa fase do processo, a equipe de avaliadores(as) leva em consideração a quantidade e a natureza dos riscos que a Instituição, a unidade de gestão e/ou a liderança estão dispostos ou autorizados a aceitar (**apetite a risco**) e qual a disposição da Instituição em suportar o risco residual (**tolerância a risco**), a fim de atingir seus objetivos.

Com base nos critérios acima, e considerando o nível do risco residual apurado, a equipe de avaliadores deve decidir o tipo de resposta a ser adotada relativamente ao risco analisado, dentre as seguintes:

- **evitar:** não iniciar ou descontinuar atividade que dá origem ao risco, porque o

³⁸ “A alta administração, com a supervisão e a concordância dos responsáveis pela governança, define, comunica, monitora e revisa o apetite a risco na forma de uma expressão ampla, porém suficientemente clara, de quanto risco a organização está disposta a enfrentar na implementação da estratégia para cumprir sua missão institucional e agregar valor para as partes interessadas, a fim de orientar a definição de objetivos por toda a organização; a seleção de estratégias para realizá-los; a alocação de recursos entre as unidades e iniciativas estratégicas; e a identificação e o gerenciamento dos riscos, alinhados com o apetite a risco”. *Idem*.

risco está além do apetite a risco da organização e outra resposta não é aplicável;

- **reduzir:** mitigar o risco, diminuindo sua probabilidade de ocorrência ou minimizando suas consequências, por meio da adoção de novos controles ou do aperfeiçoamento dos controles existentes;
- **compartilhar:** transferir o risco a outra pessoa ou entidade, a exemplo do que ocorre com a adoção de contrato de seguro;
- **aceitar:** conviver com o risco sem tratamento adicional, porque é compatível com o apetite a risco da Instituição à luz da relação custo-benefício.

Selecionar a resposta mais adequada envolve equilibrar, de um lado, os custos e esforços de implementação de medidas de mitigação do risco e, de outro, os benefícios decorrentes, levando em consideração que novos riscos podem ser introduzidos pelo tratamento e que existem riscos cujo tratamento preventivo não é economicamente justificável, como riscos de grande consequência negativa, porém com probabilidade muito baixa de acontecer (ABNT, 2009).³⁹

No exemplo ilustrado abaixo, considerando que foi apurado risco residual de nível **médio**, a equipe de avaliadores tomou a decisão de “reduzir” o nível de risco, o que implica a adoção de novos controles ou do aperfeiçoamento dos controles existentes.

³⁹ *Idem.*

Fase 4: Avaliação dos Riscos | Lista dos Riscos | Matriz de Risco

| Objeto de Risco | Categoria do Risco | Situação do Risco | Probabilidade | Impacto | Risco Inerente | Confiança do Controle | Risco Residual | Tipo Tratamento | |
|---|---|-------------------|---------------|---------------------|----------------|-----------------------|------------------|-----------------|---------|
| OBJ.SGR.01: Curso para formação de facilitadores em gestão de riscos. | RIS.SGR.001: Indisponibilidade de hosts em Brasília para o palestrante convidado e instrutores que residem em outros Estados. | Operacional | Monitorado | 4 Muito Provável | 3 Moderado | 12 Alto | 0,41 Mediano | 7 Médio | Reduzir |
| OBJ.SGR.01: Curso para formação de facilitadores em gestão de riscos. | RIS.SGR.004: Evento Indesejado (Risco) | Integridade | Em Análise | 0 | 0 | 0 Baixo | 0 Ineficiente | 0 Baixo | |
| OBJ.SGR.01: Curso para formação de facilitadores em gestão de riscos. | RIS.SGR.003: Erro na administração do tempo inabilitar a realização de todas as fases da avaliação | Operacional | Identificado | 0 | 0 | 0 Baixo | 0 Ineficiente | 0 Baixo | |

Figura 26: Tabela Avaliação dos Riscos

Ainda no exemplo acima, se o risco residual houvesse permanecido no mesmo nível do risco inerente – nível alto (laranja) –, à luz dos critérios para tratamento a riscos acima adotados a equipe de avaliadores(as), além de reduzir o risco, deveria comunicar a alta administração e tomar providência imediata, sem postergação.

Em suma, a avaliação de riscos consiste na tomada de decisão sobre a resposta adequada ao risco analisado, conforme o nível que lhe foi atribuído, determinando, assim, as medidas a serem adotadas na fase seguinte.

3.5. Tratando Riscos

O **tratamento de riscos** envolve a seleção de uma ou mais opções para modificar o nível do risco e a elaboração de planos de tratamento que, uma vez implementados, implicarão novos controles ou modificação dos existentes.⁴⁰

Um dos benefícios da gestão de riscos é o rigor que proporciona ao processo de identificação e seleção de alternativas de respostas aos riscos (ABNT, 2009).⁴¹

⁴⁰ *Idem.*

⁴¹ *Idem.*

O objetivo fundamental do tratamento de riscos é melhorar os controles existentes. Para tanto, a equipe de avaliadores(as) deve analisar criticamente as opções de melhoria, de planejamento e de implementação das mudanças necessárias. Inexistindo controles ou sendo eles ineficazes, a equipe deve buscar identificar possibilidades de inclusão de novos controles com nível de confiança mais adequado.

O tratamento de riscos também pode consistir na intervenção direta nas causas ou em suas consequências, seja eliminando-as ou modificando suas probabilidades ou seus impactos.

No MPT, os 4 (quatro) tipos de respostas a riscos acima descritos – evitar, reduzir, compartilhar e aceitar –, devem corresponder a ações respectivas, da seguinte natureza:

| Ferramenta | Descrição |
|---------------------|--|
| Evitar | <ul style="list-style-type: none"> • Eliminar as causas do risco com implementação de mudança radical no objeto de risco. • Proibir atividades, transações e práticas que elevam a exposição do objeto de risco por meio de políticas institucionais ou normas direcionadoras. |
| Reduzir | <ul style="list-style-type: none"> • Diminuir a magnitude do risco, removendo uma ou mais de suas causas. • Dispensar recursos financeiros, físicos ou de informação para mitigar a chance do evento-risco se materializar. • Aperfeiçoar mecanismos de decisão em emergências associadas aos evento-risco quando da detecção de falhas em controles preventivos e reativos. • Implantar controles que diminuam a probabilidade de ocorrência dos riscos e/ou o impacto de suas consequências. |
| Compartilhar | <ul style="list-style-type: none"> • Compartilhar o risco com outra parte também responsável pelo objeto de risco. • efetuar seguros. |
| Aceitar | <ul style="list-style-type: none"> • Reter o risco no seu nível de risco atual, tendo em vista que o nível de risco se encontra abaixo do Apetite a Risco aceitável, ou a capacidade da organização para tratar o risco é limitada, ou o custo necessário para o tratamento é insuficiente ou desproporcional ao benefício previsto. |

Figura 27: Tabela Referencial do Tratamento de Riscos

Definido, na fase anterior, o tipo de resposta ao risco a ser adotado, nesta fase do processo a equipe de avaliadores(as) deve definir as **ações para tratamento do risco**, compatíveis com o tipo de resposta, elaborando um ou mais **planos de ação** com previsão das medidas a serem adotadas.

O plano de ação para tratamento de riscos deve definir a ordem de prioridade para a implementação de cada ação de tratamento, bem como identificar: (a) as razões para a

seleção das opções de tratamento, incluindo os benefícios esperados; (b) os responsáveis pela aprovação e pela implementação do plano; (c) as ações propostas, os recursos requeridos, incluindo arranjos de contingência, e o cronograma; (d) as medidas de desempenho e os requisitos para prestação de informações; e (e) as formas de monitoramento da implementação do tratamento e dos riscos (ABNT, 2009).⁴²

No exemplo ilustrado abaixo, a equipe de avaliadores(as) chegou à conclusão de que, em face do nível **médio** do risco, à luz da tabela de critérios para tratamento descrita na fase anterior, o risco será **aceito**, eis que se encontra dentro de um nível aceitável para a área ou unidade organizacional e para o próprio MPT. Ainda assim, a equipe decidiu criar um procedimento de monitoramento de um dos controles existentes (Controle 2), sem custo adicional para a Instituição. Essa ação de monitoramento do Controle 2, associado à Causa 3 (controle de detecção), tem por finalidade perceber eventual falha do controle antes de sua ocorrência.

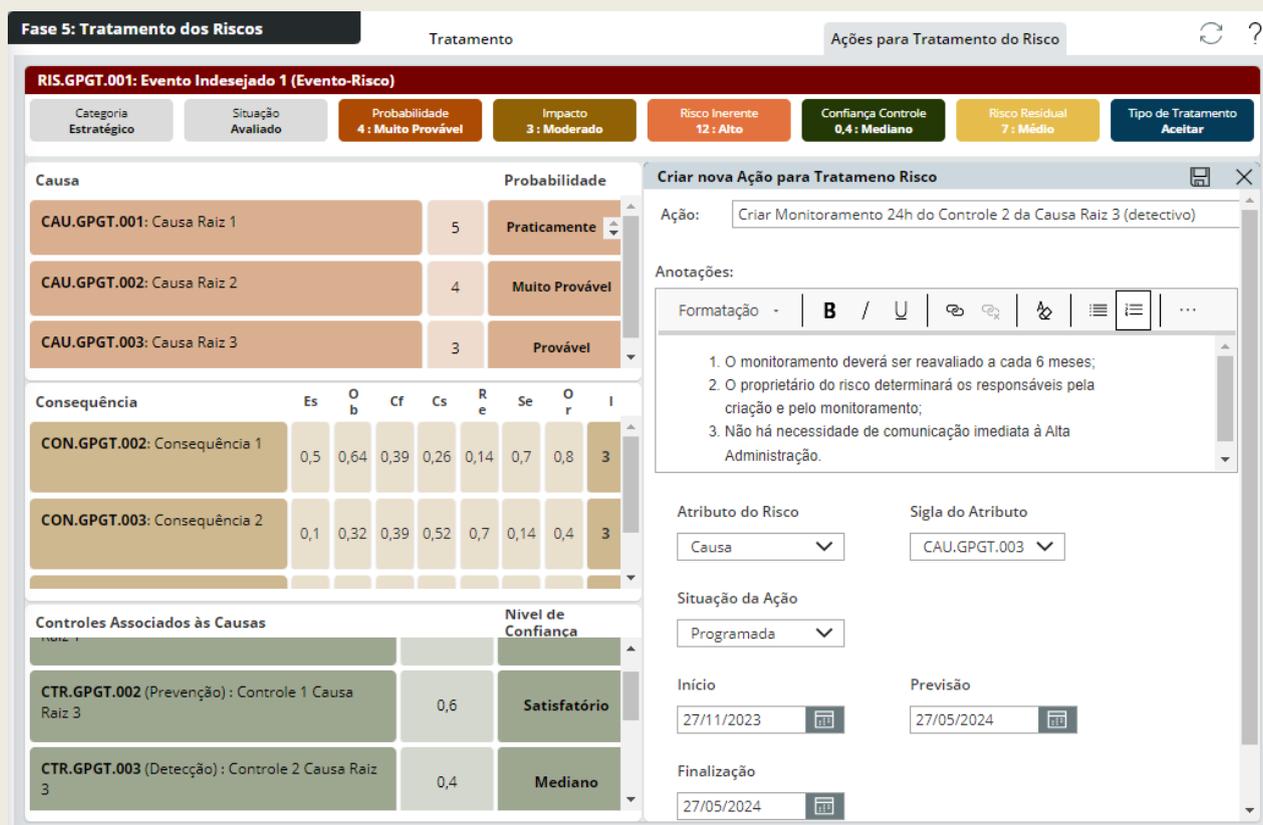


Figura 28: Canvas do Tratamento do Risco

⁴² *Idem.*

O processo de tratamento é cíclico e inclui: a) avaliação do tratamento já realizado; b) avaliação se os níveis de risco residual são toleráveis; c) se não forem, definição e implementação de tratamento adicional; e, d) avaliação da eficácia desse tratamento (ABNT, 2009).⁴³

3.6. Monitorando Riscos

Monitorar Riscos é verificar, supervisionar e observar criticamente o comportamento do risco, suas causas, consequências e seus controles.

O monitoramento e análise crítica é etapa essencial da gestão de riscos e tem por finalidade: (a) detectar mudanças no contexto externo e interno, incluindo alterações nos critérios de risco e no próprio risco, que podem requerer revisão dos tratamentos de riscos e suas prioridades, assim como identificar riscos emergentes; (b) obter informações adicionais para melhorar a política, a estrutura e o processo de gestão de riscos; (c) analisar eventos (incluindo os “quase incidentes”), mudanças, tendências, sucessos e fracassos e que os controles sejam eficazes e eficientes no projeto e na operação (ABNT, 2009).⁴⁴

O monitoramento de riscos envolve atividades como:

a) monitoramento contínuo (ou pelo menos, frequente), pelo proprietário do risco e responsáveis por sua supervisão, com vistas a medir o desempenho da gestão de riscos, por meio de indicadores, análise do ritmo de atividades de tratamento, operações ou fluxos atuais em comparação com o que seria necessário para o alcance de objetivos ou manutenção das atividades dentro dos critérios de risco estabelecidos;

b) análise crítica dos riscos e seus tratamentos, pelo proprietário do risco e responsáveis por sua supervisão, por meio de autoavaliação de riscos e controles; e

c) auditorias realizadas pela SGR e por órgãos de auditoria externa, focando a estrutura e o processo de gestão de riscos, em todos os níveis relevantes das atividades

⁴³ *Idem.*

⁴⁴ *Idem.*

organizacionais, ou seja, procurando testar os aspectos sistêmicos da gestão de riscos.⁴⁵

Além da busca por identificar mudanças, o monitoramento de riscos requer a compreensão de que o contexto, os riscos e a confiança dos controles podem ser alterados. Assim, é importante que indicadores críticos de mudanças sejam identificados e monitorados.

A análise crítica regular dos riscos contribui para a melhoria contínua nos níveis de gestão estratégica, tática e operacional.

No processo de gestão de riscos do MPT, o monitoramento é realizado pelo gestor (proprietário do risco), sob orientação da SGR. Conforme ilustra a figura abaixo, com uso do aplicativo IRis as ações para tratamento de riscos são monitoradas e se deslocam progressivamente numa espécie de *Kanban* com, no mínimo, três *status*: a) ações programadas; b) ações em execução; e c) ações finalizadas.

⁴⁵ *Idem.*

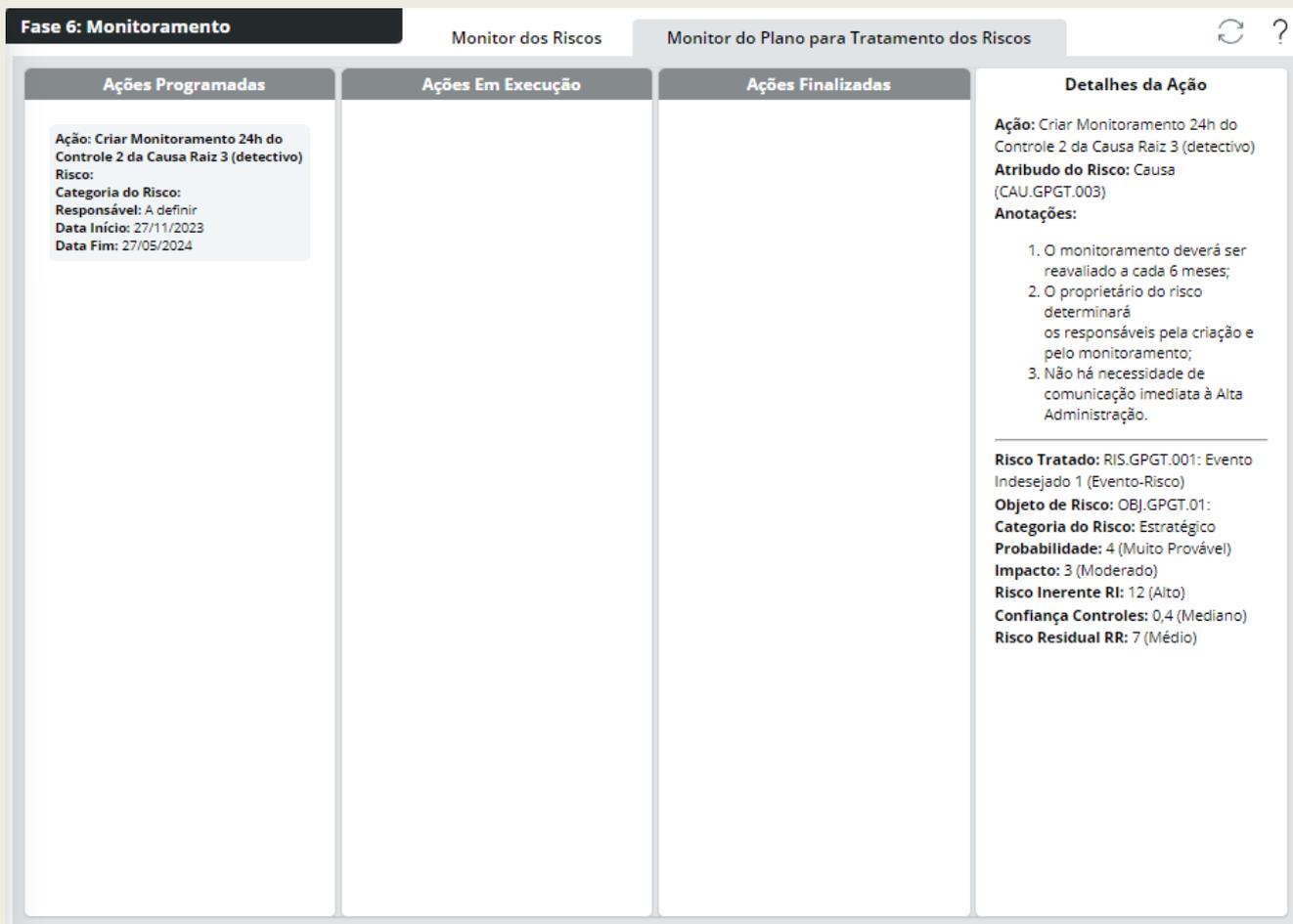


Figura 29: Canvas do Monitoramento do Risco

As atividades de monitoramento e análise crítica devem assegurar que o registro de riscos seja mantido atualizado, bem como que nele sejam documentados os resultados das ações de tratamento e monitoramento.

3.7. Comunicação e consulta

Conforme preconizam as normas referenciais de gestão de riscos, o ato de comunicar os resultados do gerenciamento de riscos não se manifesta apenas ao final do processo. Pelo contrário, tal comunicação às partes interessadas ou de direito deve ocorrer de forma transversa, em todas as fases do processo de gestão de riscos para, minimamente, dar ou manter ciência de tudo que está sendo realizado e porque está sendo realizado.

A comunicação informativa e consultiva entre os agentes interessados na gestão de riscos, internos e externos, tem por finalidade:

- (a) auxiliar a estabelecer o contexto apropriadamente e assegurar que as visões e percepções das partes interessadas, incluindo necessidades, suposições, conceitos e preocupações sejam identificadas, registradas e levadas em consideração;
- (b) auxiliar a assegurar que os riscos sejam identificados e analisados adequadamente, reunindo áreas diferentes de especialização; e
- (c) garantir que todos os envolvidos estejam cientes de seus papéis e responsabilidades, e avalizem e apoiem o tratamento dos riscos.

É atribuição da SGR realizar o plano de comunicação e a consulta interna e externa para apoiar a gestão de riscos.

A comunicação em gestão de riscos é uma atividade que gera um fluxo contínuo de informações sobre o gerenciamento de riscos na Instituição, como também orientações acerca da importância e necessidade de se gerir riscos.

Como parte integrante e imprescindível dessa atividade, tudo deve ser **documentado** em relatórios específicos sobre a gestão de riscos e todo e qualquer **encaminhamento** resultante do gerenciamento de riscos deve ser imediatamente registrado e relatado aos gestores e demais agentes interessados.

O tripé formado pelas atividades de documentação, comunicação e encaminhamento facilita a disseminação dos resultados de todas as fases do processo de gestão de riscos e gera transparência quanto às decisões tomadas em todos os níveis hierárquicos.

4. Conclusão

O presente Manual de Gestão de Riscos apresenta o conjunto das iniciativas que o MPT vem adotando para implementar uma gestão de riscos condizente com as mais reconhecidas normas técnicas nacionais e internacionais sobre o tema, com vistas ao

aperfeiçoamento de sua governança para o fiel cumprimento de sua missão e de seus objetivos estratégicos, de modo a oferecer o melhor serviço à sociedade.

O processo de gestão de riscos instituído pelo MPT, aliado à concepção do aplicativo tecnológico IRis – Sistema de Integração de Gestão de Riscos, adaptado à sua realidade e às suas necessidades, visa a dar cumprimento à sua Política de Gestão de Riscos, viabilizando a implementação das atividades contínuas de comunicação, mapeamento de contexto, identificação, análise, avaliação e tratamento de riscos, em todas as unidades organizacionais e em todos os níveis de gestão – estratégica, tática e operacional.

Trata-se de um processo em contínuo aperfeiçoamento, que demanda a construção de uma cultura institucional de análise crítica e permanente dos riscos, com envolvimento de todos(as) os(as) interessados(as).

Referências

Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT NBR ISO 31000: Gestão de riscos: Princípios e diretrizes. Rio de Janeiro, 2009.

Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT NBR ISO 31000: Gestão de riscos: Diretrizes. Rio de Janeiro, 2018.

Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT NBR ISO 31000: Gestão de Risco *Handbook* Orientativo. São Paulo, 2023.

Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT NBR ISO/IEC 31010: Gestão de riscos: técnicas para o processo de avaliação de riscos. Rio de Janeiro, 2012.

Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT NBR IEC 31010: Gestão de riscos: técnicas para o processo de avaliação de riscos. Rio de Janeiro, 2021.

Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT NBR ISO 31073: Gestão de Riscos: Vocabulário. Rio de Janeiro, 2022.

Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT NBR ISO 37000: Governança de organizações: Orientações. Rio de Janeiro, 2022.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Brasília: MP/CGU, 2016.

International Federation of Accountants - IFAC. Governance in the public sector: a governing body perspective. International public sector study nº 13, 2001. Disponível em: <<http://www.ifac.org/publications-resources/study-13-governance-public-sector>>.

International Organization of Supreme Audit Institutions - INTOSAI. Subcomitê de Normas de Controle Interno. Diretrizes para Normas de Controle Interno do Setor Público – Informações Adicionais sobre Gestão de Risco nas Entidades. INTOSAI GOV 9130. Viena, 2007. Tradução: Antonio Alves de Carvalho Neto. Brasília, 2013.

International Organization of Supreme Audit Institutions - INTOSAI. Reporting Standards in Government Auditing (ISSAI 400).

MIRANDA, Rodrigo Fontenelle de A. Implementando a gestão de riscos no setor público. Belo Horizonte: Fórum, 2017, p. 37.

The Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission - COSO. Controle Interno: Estrutura Integrada: Sumário Executivo e Estrutura. Tradução: PriceWaterhouseCoopers e Instituto dos Auditores Internos do Brasil, São Paulo, 2013.

Tribunal de Contas da União. Portaria Segecex n. 9, de 18 de maio de 2017. Aprova o Roteiro de Auditoria em Gestão de Riscos. Brasília: TCU, 2017.

Tribunal de Contas da União. Referencial básico de gestão de riscos do Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018.

Tribunal de Contas da União. 10 passos para a boa gestão de riscos / Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo (Semec), 2018.

Tribunal de Contas da União. Manual de Gestão de Riscos do TCU: Um passo para a eficiência. – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan), 2020.

Tribunal de Contas da União. Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos / Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2018.

Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU / Tribunal de Contas da União. Edição 3 - Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração, 2020.

ANEXO

POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS DO MPT - PORTARIA PGT Nº 890, DE 14 DE JUNHO DE 2023

Institui a Política de Gestão de Riscos no âmbito do Ministério Público do Trabalho.

A PROCURADORA-GERAL DO TRABALHO, em exercício no uso das atribuições previstas nos incisos XXI e XXIII do art. 91 da Lei Complementar nº 75, de 20 de maio de 1993, e

Considerando os acórdãos nº 1.956/2016 – TCU – 1ª Câmara e 11.563/2016 – TCU – 2ª Câmara, que recomendam ao Ministério Público Federal e ao Ministério Público do Trabalho, respectivamente, que estabeleçam um sistema de gestão de riscos;

Considerando o disposto na Portaria PGR nº 78, de 8 de abril de 2017, que institui a Política de Gestão de Riscos do Ministério Público da União;

Considerando o disposto na Portaria PGT nº 586, de 25 de abril de 2023, que criou na estrutura administrativa do Gabinete do(a) Procurador(a)-Geral do Trabalho a Secretaria de Gestão de Riscos - SGR;

Considerando o disposto na Portaria PGT nº 588, de 25 de abril de 2023, que instituiu o Comitê de Gestão de Riscos - CGR;

Considerando o Relatório Individual da Autoavaliação do Levantamento do Perfil de Governança e Gestão Pública realizado pelo TCU em 2018, no âmbito do MPT;

Considerando que a atuação do Ministério Público do Trabalho envolve riscos, assim consideradas as incertezas com potencial de impactar, negativamente ou positivamente, os objetivos estratégicos da instituição, influenciando o desempenho organizacional no cumprimento de sua missão institucional;

Considerando a necessidade de preservação da imagem institucional e da integridade, eficiência e segurança das operações em todos os níveis hierárquicos do MPT;

Considerando que a gestão de riscos em nível institucional aumenta a capacidade da instituição para lidar com incertezas, estimula a transparência organizacional e contribui para o uso eficiente, eficaz e efetivo de recursos humanos e materiais, bem como para o fortalecimento da reputação institucional;

Considerando as recomendações atinentes à gestão de riscos na Administração Pública Federal constantes dos acórdãos nº 2.467/2013, 242/2015, 548/2015, 605/2015, 673/2015, 1.220/2015, 1273/2015, 1.294/2015, 2.213/2015 e 2.524/2015, todos do Plenário do TCU;

Considerando as recomendações das melhores práticas internacionais que tratam da gestão de riscos, como o COSO/ERM e as normas INTOSAI GOV 9130/2007 e ABNT NBR ISO 31000/31010 e afins, e respectivas atualizações posteriores; e

Considerando as boas práticas e os benefícios que a gestão de riscos proporcionará à Instituição,

RESOLVE:

CAPÍTULO I
DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º Instituir a Política de Gestão de Riscos no âmbito do Ministério Público do Trabalho – MPT, com declaração de intenções e diretrizes gerais, definição de responsabilidades e estabelecimento de objetivos e comprometimentos institucionais em relação à gestão de riscos.

§ 1º A Política de Gestão de Riscos do MPT integra o Sistema de Governança da Gestão de Riscos do Ministério Público do Trabalho – SGGR/MPT.

§ 2º O Sistema de Governança da Gestão de Riscos do Ministério Público do Trabalho – SGGR/MPT consiste no conjunto de instrumentos de governança e de gestão que suportam a concepção, implementação, monitoramento e melhoria contínua da gestão de riscos, compreendendo políticas, planos, estruturas, métodos, processos, responsabilidades, atribuições, recursos, dentre outros.

Art. 2º Para os fins desta Portaria, considera-se:

- I. Risco: possibilidade de que um evento afete o alcance de objetivos institucionais;
- II. Evento: incidente, ocorrência ou mudança de circunstâncias, de fonte interna ou

externa à organização, que pode impactar a implantação da estratégia e a realização de objetivos de modo negativo, positivo ou ambos;

- III. **Apetite ao Risco:** quantidade e tipo de riscos em nível amplo que uma organização está preparada ou disposta a aceitar, buscar, reter ou assumir na busca de valor e no alcance de seus objetivos;
- IV. **Tolerância ao Risco:** disposição da organização ou parte interessada em suportar o risco após seu tratamento;
- V. **Capacidade de Risco:** quantidade máxima de riscos que a organização pode absorver na busca de seus objetivos estratégicos;
- VI. **Fonte de Risco:** elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial intrínseco para dar origem ao risco.
- VII. **Critérios de Risco:** referências ou requisitos que tornam possível avaliar a significância do risco e apoiar os processos de tomada de decisão;
- VIII. **Proprietário do Risco:** agente ou instância com a responsabilidade funcional pelo risco e a autoridade para gerenciá-lo;
- IX. **Nível de Risco:** magnitude de um risco expressa em termos da combinação das consequências e de suas probabilidades;
- X. **Risco Crítico:** risco localizado acima do nível de risco suportado pela organização;
- XI. **Risco Sistêmico:** é o risco que pode criar consequências desproporcionais e difíceis de conter ou prever, produzindo grandes falhas, perdas ou danos.
- XII. **Controles:** medidas que mantêm e/ou modificam o risco, incluindo qualquer processo, política, dispositivo, prática ou outras condições e/ou ações que a gestão adota no tratamento de risco;
- XIII. **Gestão de Riscos:** atividades de coordenação para dirigir e controlar os riscos em uma organização;
- XIV. **Gerenciamento de Riscos:** processo realizado pela alta administração, por gestores(as) e por demais proprietários(as) de riscos, consistente na atividade de identificar riscos, bem como analisar e avaliar se devem ser modificados por algum tratamento, a fim de atender aos critérios de risco estabelecidos, conforme a Política e o Plano de Gestão de Riscos.
- XV. **Processo de Gestão de Riscos:** aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas para as atividades de comunicação e consulta, estabelecimento do contexto e avaliação, tratamento, monitoramento, análise crítica, registro e relato de riscos.
- XVI. **Auditoria de Gestão de Riscos:** processo sistemático, independente e documentado de avaliação para identificar o nível de maturidade e a extensão na qual a estrutura de gestão de riscos, ou parte dela, é adequada, eficaz, eficiente e efetiva.
- XVII. **Plano de Gestão de Riscos:** planejamento de ação que especifica a abordagem, os processos de gestão de riscos (procedimentos, práticas, sequência e cronologia de atividades), as atribuições, as responsabilidades e os recursos a serem aplicados para gerenciar riscos;
- XVIII. **Planos Setoriais de Gerenciamento de Riscos:** planos de ação específicos de gerenciamento de riscos nas instâncias de gestão do MPT, conforme parâmetros definidos no Plano de Gestão de Riscos.

Art. 3º Para os fins desta Portaria, destacam-se as seguintes categorias de riscos, sem prejuízo da identificação de outras:

- I. Riscos Estratégicos: decorrentes de eventos que podem afetar diretamente o alcance dos objetivos estratégicos, da visão e da missão da instituição;
- II. Riscos Operacionais: decorrentes de eventos que podem comprometer atividades ou rotinas, normalmente associados a falha, deficiência ou inadequação de processos, procedimentos, infraestrutura e sistemas;
- III. Riscos de Conformidade: decorrentes de eventos que ocasionam o descumprimento de normas jurídicas vigentes;
- IV. Riscos de Integridade: decorrentes de eventos relacionados a corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta que podem comprometer a imagem da instituição, os valores e os padrões de comportamento preconizados pelo MPT;
- V. Riscos de Recursos Humanos: decorrentes de eventos relacionados ao comprometimento da força de trabalho, quantitativo e qualitativo, que possuem potencial intrínseco de motricidade para gerar outros riscos em cadeia, causando danos e perdas organizacionais;
- VI. Riscos de Reputação: decorrentes de eventos que podem comprometer a confiança da sociedade, dos órgãos públicos e demais parceiros em relação à capacidade do MPT de cumprir sua missão institucional, gerando valor social;
- VII. Riscos de Segurança Institucional: decorrentes de eventos que podem comprometer a segurança física de pessoas vinculadas à instituição, a segurança de áreas e instalações, e a segurança do patrimônio institucional;
- VIII. Riscos de Tecnologia da Informação: decorrentes de eventos relacionados ao vazamento e comprometimento de dados, infraestrutura, sistemas e informações, sigilosas ou não, geradas e protegidas no sítio informacional do MPT.
- IX. Riscos de Privacidade de Dados Pessoais: decorrentes de eventos que tenham efeito na privacidade de dados pessoais tratados pela instituição.

CAPÍTULO II

DA GESTÃO DE RISCOS NO ÂMBITO DO MPT

Art. 4º A gestão de riscos no âmbito do MPT tem por objetivo orientar a tomada de decisão com vistas a garantir um nível de segurança que atenda ao pleno cumprimento e alcance dos objetivos institucionais, subsidiando o estabelecimento de prioridades estratégicas.

Art. 5º Constituem princípios da gestão de riscos no MPT:

- I - fomentar a atuação institucional responsável;
- II - considerar riscos e também oportunidades;
- III- aplicar-se a qualquer tipo de atividade ou projeto;

- IV - aplicar-se de forma contínua e integrada aos processos de trabalho;
- V - basear-se nas melhores informações disponíveis;
- VI - ser implantada por meio de ciclos de revisão e melhoria contínua;
- VII - considerar a importância dos fatores humanos e culturais; e
- VIII - ser dirigida, apoiada e monitorada pela alta administração.

Seção I

Das competências e responsabilidades

Art. 6º O Sistema de Governança da Gestão de Riscos do Ministério Público do Trabalho – SGGR/MPT é integrado por todas as instâncias de gestão, no âmbito da Instituição, sob responsabilidade imediata dos seguintes atores:

- I. Conselho Superior do MPT;
- II. Procurador(a)-Geral do Trabalho;
- III. Diretoria-Geral da PGT;
- IV. Comitê de Gestão de Riscos – CGR e demais comitês do Sistema de Governança da Gestão Estratégica – SIGGE;
- V. Secretaria de Gestão de Riscos – SGR e demais secretarias do Gabinete do(a) Procurador(a)-Geral do Trabalho;
- VI. Procuradores(as)-Chefes das Procuradorias Regionais do Trabalho; e
- VII. Diretorias Regionais das Procuradorias Regionais do Trabalho.

Art. 7º O(A) Procurador(a)-Geral do Trabalho coordenará as atividades do Sistema de Governança da Gestão de Riscos do Ministério Público do Trabalho – SGGR/MPT, cabendo-lhe zelar pela Política de Gestão de Riscos, garantir sua execução e definir os limites de exposição a riscos, sobretudo os riscos críticos e sistêmicos no âmbito do MPT.

Parágrafo único. A Política de Gestão de Riscos subsidiará o Conselho Superior do Ministério Público do Trabalho nas matérias de sua competência normativa, quando cabível.

Art. 8º Compete ao Comitê de Gestão de Riscos – CGR:

- I. Atuar como instância consultiva e propositiva do(a) Procurador(a)-Geral do Trabalho na instituição, revisão e operacionalização da Política de Gestão de Riscos do MPT;

- II. Avaliar continuamente o Sistema de Governança da Gestão de Riscos do Ministério Público do Trabalho – SGGR/MPT;
- III. Propor mudanças no Sistema de Governança da Gestão de Riscos do Ministério Público do Trabalho – SGGR/MPT;
- IV. Assessorar os Comitês de Governança em matérias relacionadas à gestão de riscos.

Art. 9º Compete à Secretaria de Gestão de Riscos – SGR:

- I. Atuar como instância de suporte técnico e de articulação na implementação e na operacionalização da Política de Gestão de Riscos no âmbito do MPT;
- II. Subsidiar o(a) Procurador(a)-Geral do Trabalho:
 - a. no estabelecimento do Plano de Gestão de Riscos, com a definição de prioridades, diretrizes, metodologias, técnicas e ferramentas para as atividades de gestão de riscos no âmbito do MPT;
 - b. na atribuição de responsabilidades pelo gerenciamento de riscos em todos os níveis organizacionais do MPT.
- III. Auxiliar o(a) Procurador(a)-Geral do Trabalho e as demais instâncias de gestão do MPT na operacionalização do Plano de Gestão de Riscos e dos Planos Setoriais de Gerenciamento de Riscos;
- IV. Conferir suporte técnico para o desenvolvimento de competências em gestão e gerenciamento de riscos no âmbito do MPT;
- V. Articular a integração da gestão de riscos com outras atividades de gestão;
- VI. Auxiliar na disseminação da cultura de gestão de riscos, com o uso de linguagem técnica comum, referenciais conceituais e de mensuração de probabilidade, impacto, categorias de riscos, dentre outros;
- VII. Subsidiar o(a) Procurador(a)-Geral do Trabalho no gerenciamento dos riscos de comprometimento da Política, do Plano, da Estrutura e do Processo de Gestão de Riscos do MPT;
- VIII. Realizar Auditoria de Gestão de Riscos no âmbito do MPT, reportando os resultados ao(à) Procurador(a)-Geral do Trabalho;
- IX. Apoiar e dar suporte técnico ao Comitê de Gestão de Riscos na execução de suas competências;

Art. 10 Os Comitês de Governança integrantes do Sistema de Governança da Gestão Estratégica – SIGGE atuarão como instâncias de natureza consultiva e propositiva nas atividades de gestão e gerenciamento de riscos, em suas respectivas áreas de competência.

Art. 11 A Diretoria-Geral da PGT, as Secretarias do Gabinete do PGT, os(as) Procuradores(as)-Chefes das PRTs, as Diretorias Regionais das PRTs e demais instâncias de gestão que lhes são vinculadas exercerão as atividades de gestão e de gerenciamento

de riscos previstas no Plano de Gestão de Riscos do MPT, no âmbito de suas respectivas unidades e competências, e nos termos das demais normas internas de gestão de riscos do MPT.

Seção II

Do processo de gestão de riscos

Art. 12 O processo de gestão de riscos no âmbito do MPT deve observar:

- I - o ambiente interno e o ambiente externo;
- II - os objetivos estratégicos, táticos e operacionais;
- III - a razoabilidade da relação custo-benefício nas ações para tratamento de riscos;
- IV - a comunicação tempestiva sobre riscos às partes interessadas;
- V - o acompanhamento dos riscos críticos pela alta administração;
- VI - a necessidade de oportunizar a participação dos membros e membras do MPT na gestão dos riscos que impactem os processos finalísticos.

Parágrafo único. Nas atividades de planejamento deve-se considerar, sempre que couber, o risco como um dos critérios para seleção e priorização de iniciativas e ações.

Art. 13 O processo de gestão de riscos, definido no Plano de Gestão de Riscos e demais normas internas acerca da matéria, deve ser elemento integrante da gestão e da tomada de decisão no âmbito institucional, incorporando-se às estruturas, às operações, aos projetos e aos processos de trabalho.

§ 1º São etapas iterativas do processo de gestão de riscos no âmbito do MPT:

- I. Comunicação e Consulta: atividade de promoção da conscientização e do entendimento do risco, obtendo retorno e informação para auxiliar a tomada de decisão;
- II. Definição de Escopo, Contexto e Critério: atividade de personalização do processo de gestão de riscos que permite a eficácia da avaliação de riscos e um tratamento de riscos apropriado;
- III. Identificação de Riscos: atividade de encontrar, reconhecer e descrever os riscos que podem ajudar ou impedir o alcance dos objetivos da organização;
- IV. Análise de Riscos: atividade de compreensão da natureza do risco e de suas características, incluindo o nível de risco, as fontes de risco, consequências, probabilidades, eventos, cenários, interconexões, controles e sua eficácia;
- V. Avaliação de Riscos: atividade de comparação dos resultados da análise de riscos

com os critérios de risco estabelecidos para determinar onde é necessária ação adicional;

- VI. Tratamento de Riscos: atividades de formulação e seleção das opções de manutenção ou modificação do risco; de planejamento e implementação do tratamento do risco; de avaliação da eficácia do tratamento do risco; da decisão de aceitabilidade do risco remanescente e da realização de tratamento adicional, quando couber;
- VII. Monitoramento e Análise Crítica: atividade de asseguarção de melhoria da qualidade e eficácia da concepção, implementação e dos resultados do processo de gestão de riscos;
- VIII. Registro e Relato: atividade de documentação e comunicação das atividades e dos resultados do gerenciamento de riscos em toda a organização, fornecendo informações para a tomada de decisão, melhorando as atividades de gestão de riscos e auxiliando na interação com as partes interessadas, incluindo aquelas com responsabilidade e responsabilização por atividades de gestão de riscos.

§ 2º Todo o processo de gestão de riscos deve ser operacionalizado em sistema informatizado, e seus dados e resultados devem ser protegidos nos termos da lei.

Art. 14 Os casos omissos serão resolvidos pelo(a) Procurador(a)-Geral do Trabalho.

Art. 15 Esta portaria entra em vigor na data de sua publicação.