

SECRETARIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA
ESCRITÓRIO DE GESTÃO APLICADA
GESTÃO DE RISCOS

GUIA DE GESTÃO DE RISCOS



GUIA DE GESTÃO DE RISCOS

Brasília
Dezembro de 2019

Versão 1.0

Ministro Presidente

Dias Toffoli

Secretária-Geral da Presidência

Daiane Nogueira de Lira

Chefe de Gabinete da Presidência

Sergio Braune Solon de Pontes

Diretor-Geral

Eduardo Silva Toledo

Secretário de Gestão Estratégica

Evandro Costa Gama

Coordenadora do Escritório de Gestão Aplicada

Andreia Silva Rego

Gerente de Gestão de Riscos

Fabício Ricardo do Rêgo Alves e Silva

Equipe técnica: Mônica Vivan de Moraes e Rafael Rabelo Nunes

Revisão técnica: Leila Corrêa Rodrigues e Euler Rodrigues de Alencar

Projeto gráfico e diagramação: Camila Penha Soares

E-mail para contato: riscos@stf.jus.br

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Supremo Tribunal Federal – Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal)

Brasil. Supremo Tribunal Federal (STF).

Guia de gestão de riscos [recurso eletrônico] / Supremo Tribunal Federal. –
Brasília : STF, Secretaria de Gestão Estratégica, Escritório de Gestão Aplicada, 2019.

49 p. : il.

Versão 1.0.

Edição atualizada em dezembro de 2019.

Modo de acesso: <[http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/centralDoCidadaoAcessoIn-
formacaoGestaoEstrategica/anexo/GestaodeRiscos/GuiaGestaodeRiscos.pdf](http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/centralDoCidadaoAcessoIn-
formacaoGestaoEstrategica/anexo/GestaodeRiscos/GuiaGestaodeRiscos.pdf)>.

ISBN : 978-85-54223-24-3.

1. Tomada de decisão. 2. Processo de gestão. I. Título.

CDD-658.403

SUMÁRIO

Apresentação	5
Introdução	7
Fundamentos da gestão de riscos do STF	9
Processo de gestão de riscos	16
Considerações finais	39
Referências	40
Glossário	42
Anexo A – Estrutura da gestão de riscos do STF	44

APRESENTAÇÃO

O Supremo Tribunal Federal, moderador dos conflitos políticos, sociais e econômicos da República, guarda maior da Constituição, dos direitos fundamentais e da dignidade da pessoa humana, tem buscado continuamente a melhoria de seus processos internos e a modernização administrativa, a fim de aumentar a efetividade de suas ações e atender aos anseios da sociedade e, mais diretamente, dos jurisdicionados.

Com esse propósito, o Tribunal instituiu, em 10 de junho deste ano (Resolução nº 638), sua Política de Gestão de Riscos, cuja implementação está em andamento sob a coordenação da Secretaria de Gestão Estratégica.

A sistematização da gestão de riscos em nível institucional tem por objetivo contribuir para uma gestão responsável e assegurar que as informações produzidas sejam íntegras e confiáveis à tomada de decisões, ao cumprimento de obrigações de transparência e à prestação de contas. Tal medida é necessária para a construção de um caminho mais sólido e transparente, de modo a fortalecer a imagem deste Tribunal.

O presente *Guia de Gestão de Riscos* visa fornecer instrumentos para que os gestores iniciem sua caminhada na gestão dos riscos dos objetos sob sua responsabilidade, além de permitir ao Tribunal que gradativamente desenvolva sua maturidade quanto ao tema.

É sabido que a grande barreira para a mudança organizacional está em sua cultura. Por isso, a mudança deve ser feita de forma incremental, com ciclos sucessivos de crescente complexidade.

Nesse sentido, esta primeira versão traz, de forma objetiva, as ferramentas e o direcionamento necessário para que os gestores e servidores contribuam para a implementação da gestão dos riscos de forma integrada, estruturada, abrangente, dinâmica, transparente e inclusiva.

Sintam-se todos conclamados a colaborar com a construção desse caminho, cujo propósito é proteger, criar e agregar valor, com vistas à melhoria do desempenho, à promoção da inovação e ao alcance dos objetivos do Supremo Tribunal Federal.

Brasília, dezembro de 2019.

Ministro **Dias Toffoli**

Presidente do Supremo Tribunal Federal

INTRODUÇÃO

Este guia apresenta os fundamentos, o processo e a metodologia de gestão de riscos a ser aplicada no Supremo Tribunal Federal (STF), com o objetivo de fomentar sua implementação conforme a Política de Gestão de Riscos.

Parte-se da premissa de que a Política de Gestão de Riscos é dirigida, apoiada e monitorada pela Alta Administração e pelo dirigente máximo da instituição. Além disso, deve ser observada e adotada pelas unidades do STF nos níveis estratégico, tático e operacional, sendo aplicável à estratégia, aos processos de trabalho, aos projetos e aos programas.

Compõem a gestão de riscos atividades coordenadas para orientar e apoiar a organização quanto aos riscos aos quais está exposta, a fim de criar, proteger e agregar valor, com vistas à melhoria do desempenho, à promoção da inovação e ao alcance dos objetivos.

A gestão de riscos deve contribuir para a formulação e para a execução da estratégia, auxiliando no fluxo de informações necessárias à avaliação dos cenários e à tomada de decisão, visando ao aproveitamento de oportunidades e à proteção da imagem institucional.

À medida que os riscos do STF são levantados, é possível ter um panorama de como a organização opera, quais são as suas limitações e o que pode gerar incertezas na realização de seus objetivos.

De forma análoga, a análise dos riscos nos projetos permitirá mais segurança, ao antever situações que poderiam impactar seus resultados e estabelecer contingências para minimizar os impactos negativos.

Este documento está organizado da seguinte forma: inicialmente são apresentados os fundamentos da gestão de risco do STF; em seguida, a metodologia; e, por fim, a estrutura de gestão de riscos do STF.

As ferramentas utilizadas no processo de gestão de riscos no STF estão disponíveis para *download* na página da Secretaria de Gestão Estratégica (SGE), na intranet.

Bom trabalho!

FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE RISCOS DO STF

O que é risco?

Para implementar a gestão de riscos no STF, é essencial saber o que é risco.

Risco é a possibilidade de ocorrência de um evento que venha a afetar o alcance dos objetivos do STF.



Tomar consciência dos prováveis riscos e implementar ações para geri-los pode, além de evitar a materialização do risco, contribuir para o processo de tomada de decisão e auxiliar no alcance dos objetivos estabelecidos pela organização.

Por que fazer gestão de riscos?

Conviver com o risco faz parte do cotidiano, mas nem sempre conseguimos perceber essa realidade. Essa desatenção pode fazer com que seja necessário enfrentar situações difíceis e problemas que, muitas vezes, poderiam ser evitados.

Não é somente na vida pessoal que estamos sujeitos a riscos. Eles também podem estar presentes nas organizações. Para lidar melhor com as incertezas às quais os ambientes corporativos estão sujeitos, o Tribunal vem investindo esforços na implementação da **gestão de riscos**, que consiste em **atividades coordenadas para orientar e apoiar o STF no que se refere aos riscos**.

Quando a gestão de riscos é incorporada à rotina do trabalho, é possível identificar e analisar cenários, proteger, criar e agregar valor, com vistas à melhoria do desempenho, à promoção da inovação e ao alcance dos objetivos da instituição. Desse modo, a gestão de riscos atinge seu propósito.

A gestão de riscos também contribui para:

- » aperfeiçoar o processo de tomada de decisão, ao basear-se em informações íntegras e confiáveis;
- » apoiar a governança;
- » subsidiar o planejamento estratégico;
- » aprimorar os controles internos, para permitir a identificação e retirada de alguns controles desnecessários;
- » estimular a transparência organizacional;
- » melhorar a alocação de recursos (BRASIL, 2019a; BRASIL, 2019c; BRASIL, 2019d).

Conceitos relacionados à gestão de riscos

Consideram-se, para este guia, os conceitos definidos na Política de Gestão de Riscos do STF, dentre os quais se destacam:

- » **valor:** produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades do STF que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público;
- » **governança:** conjunto de mecanismos de liderança, estratégia, prestação de contas e responsabilidade postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão no STF, com vistas à condução de iniciativas, programas e projetos que promovam o alcance de seus objetivos estratégicos;
- » **processo de gestão de riscos:** atividades para identificar, analisar, avaliar, tratar, monitorar e comunicar potenciais eventos ou situações que possam afetar o alcance dos objetivos do STF;

- » **evento:** incidente, ocorrência ou mudança que venha a impactar ou alterar as circunstâncias ou as chances de alcance dos objetivos do STF.

A lista completa de conceitos está disponível no glossário apresentado ao fim deste guia.

Princípios da gestão de riscos do STF

Ao se implementar a gestão de riscos no STF, devem-se observar os seguintes princípios:

Figura 1 – Princípios da gestão de riscos no STF



Fonte: Brasil (2019c).

Objetivos da gestão de riscos do STF

São objetivos da gestão de riscos do STF:

- I – subsidiar, de forma integrada, a elaboração e a execução do planejamento estratégico institucional, seus desdobramentos e a cadeia de valor;
- II – aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos do Tribunal, visando à redução dos riscos e ao aumento da eficiência dos processos;
- III – promover a melhoria dos processos de tomada de decisão por meio do tratamento adequado dos riscos e dos impactos negativos decorrentes de sua materialização;
- IV – proporcionar a eficiência, a eficácia e a efetividade operacional, mediante execução ordenada, ética e econômica das operações;
- V – estimular a transparência organizacional e contribuir para uma gestão responsável, bem como para o fortalecimento da reputação da instituição;
- VI – assegurar que as informações produzidas sejam íntegras e confiáveis à tomada de decisões, ao cumprimento de obrigações de transparência e à prestação de contas;
- VII – estabelecer responsabilidades e competências para os atores envolvidos no processo de gestão de riscos;
- VIII – estabelecer a análise crítica do desempenho da organização;
- IX – salvaguardar e proteger bens, ativos e recursos públicos contra desperdício, perda, mau uso, dano, utilização não autorizada ou apropriação indevida; e
- X – disseminar a cultura de gestão de riscos. (BRASIL, 2019c)

Objeto da gestão de riscos

A Política de Gestão de Riscos do STF é aplicável à estratégia, aos processos de trabalho, aos projetos e aos programas e deve ser observada pelas unidades do Tribunal nos níveis estratégico, tático e operacional.

Gestor do risco

O gestor do risco é o gerente do processo de trabalho ou servidor que tem a responsabilidade e a autoridade para gerenciar determinado risco. É responsável pela avaliação dos riscos nos processos e nas atividades que lhe são afetos no âmbito de sua unidade. Pode responder por um ou mais processos de trabalho, subprocessos, atividades, ações ou pela gestão de um projeto.

Para exercer seu papel, o gestor de riscos deve ter alçada suficiente para orientar e acompanhar as ações de identificação, análise, avaliação e tratamento do risco. Quando houver dúvida sobre o gestor de determinado risco, caberá ao superior imediato decidir.

As responsabilidades relativas aos gestores de riscos, previstas na Política de Gestão de Riscos do Supremo Tribunal Federal, serão detalhadas no Anexo A.

Titulares das unidades

Os titulares das unidades têm papel importante na gestão de riscos, sobretudo no que tange ao monitoramento e à priorização dos riscos para fins de tratamento. Além disso, devem dar condições aos gestores de riscos de sua unidade, para que, de fato, apliquem o processo de gestão de riscos de forma eficiente e eficaz.

Equipe de gestão de riscos

Uma organização necessita de apoio para que seus riscos sejam identificados, avaliados e tratados. Para isso, é de grande importância uma área institucional cuja missão seja prestar apoio para o fomento e a disseminação da cultura de gestão de riscos.

No STF, a área responsável por esse suporte metodológico é o Escritório de Gestão Aplicada (EGAP), por meio da equipe de Gestão de Riscos (GRISC).

O objetivo da GRISC é direcionar esforços rumo ao sucesso dos resultados alcançados na gestão de riscos. Para isso, é importante notar que essa equipe tem o papel de estruturar e coordenar as práticas associadas à gestão de riscos na organização.

A GRISC também promove ações no intuito de desenvolver a competência interna de gestão de riscos no STF. Isso é necessário para propagar a cultura de gestão de riscos por meio da capacitação dos gestores de riscos e dos servidores.

Assim, a GRISC tem, entre outras, as seguintes responsabilidades:

- » exercer papel consultivo e orientar as áreas nas atividades e necessidades inerentes à gestão de riscos;
- » compartilhar e disseminar conhecimentos e metodologias em relação à gestão de riscos para estimular a autonomia das áreas na gestão de seus riscos;
- » estimular a melhoria contínua por meio da aplicação e disponibilização de ferramentas para gestão de riscos nos processos de trabalho, nos projetos, nos programas e na estratégia.

Núcleo de Gestão Integrada das Contratações

O Núcleo de Gestão Integrada das Contratações tem papel semelhante ao da Equipe de Gestão de Riscos, no que compete às aquisições e contratações do STF, sem prejuízo do suporte e apoio metodológico da SGE.

Núcleos de Controles Internos

Os Núcleos de Controles Internos devem dar suporte à gestão de riscos, sobretudo na avaliação dos controles internos da gestão da unidade aos quais estão vinculados, visando ao aperfeiçoamento desses controles.

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

Conforme previsto na Política de Gestão de Riscos do STF, o processo de gestão de riscos consiste em atividades para identificar, analisar, avaliar, tratar, monitorar e comunicar potenciais eventos ou situações que possam afetar o alcance dos objetivos do Tribunal.

Ao implementar e atualizar o processo de gestão de riscos no Supremo (Figura 2), as unidades devem observar as seguintes etapas, no que couber:

- I – definição do objeto da gestão de riscos;
- II – fixação de objetivos;
- III – estabelecimento do contexto;
- IV – identificação de riscos;
- V – análise de riscos;
- VI – avaliação de riscos;
- VII – resposta/tratamento a riscos;
- VIII – monitoramento;
- IX – informação e comunicação.

Figura 2 – Processo de gestão de riscos no STF



Fonte: ISO 31000 com adaptações da SGE.

Na Figura 2, pode-se perceber que sete das nove etapas são sequenciais. São elas: definição do objeto de gestão de riscos, fixação de objetivos, estabelecimento do contexto, identificação, análise, avaliação e resposta/tratamento a risco. Já as outras duas etapas, a de monitoramento e a de informações e comunicação, permeiam todo o ciclo de gestão de riscos (BRASIL, 2019d).

Definição do objeto da gestão de riscos

Esta etapa consiste em definir o processo de trabalho, o projeto, o programa ou a estratégia cujos riscos devam ser analisados e avaliados.

Para a escolha do objeto da gestão de riscos, a Secretaria de Gestão Estratégica orienta que o gestor considere o nível de relevância do objeto a ser escolhido para atingir os objetivos de sua unidade, os objetivos estratégicos do STF ou os objetos mais sujeitos aos eventos de riscos.

Recapitulando:

✓ **resultado** – objeto da gestão de riscos escolhido.



Após definido o objeto da gestão de riscos, será o momento de fixar os objetivos.

Fixação de objetivos

Como risco é a possibilidade de ocorrência de um evento que venha a afetar o alcance dos objetivos, onde há um objetivo a ser alcançado, há riscos a serem gerenciados.

Dessa forma, podem ser levantados riscos diferentes de acordo com o objetivo definido, ainda que para o mesmo objeto de risco. Nesse sentido, há necessidade de as pessoas envolvidas fixarem o objetivo do objeto do processo de avaliação de riscos de forma consensual, de modo a deixá-lo claro para todos os envolvidos. Caso contrário, as próximas etapas poderão ser comprometidas.

Rescapitulando:

✓ **resultado** – objetivos do objeto de gestão de riscos definidos.



Estabelecimento do contexto

Esta etapa consiste em compreender o ambiente interno e externo no qual o objeto de riscos está inserido, a estrutura de governança organizacional, os objetivos e resultados a serem alcançados e os principais fatores (pessoas, partes interessadas, sistemas, legislação, orçamento) que podem impactar no resultado pretendido (BRASIL, 2018a).

Existem algumas ferramentas disponíveis para o estabelecimento do contexto. A equipe de gestão de riscos da SGE desenvolveu o Mapa do Contexto, que busca levantar e apresentar informações relevantes, como o objeto da gestão de riscos, o dono do objeto, o objetivo, o produto ou o resultado, os clientes, entre outras informações, as quais ajudarão a identificar as fontes de riscos.

Caso o objeto em análise seja um processo de trabalho, pode-se fazer uso do diagrama de escopo, utilizado na metodologia de gestão de processos de trabalho, como ferramenta para trazer uma visão inicial sobre o processo de trabalho e seus principais elementos. Esse diagrama auxilia no entendimento de onde começa e onde termina o processo analisado, ou seja, delimita seu escopo, com uma percepção geral sobre problemas, tais como retrabalhos e gargalos. É um instrumento de base para futuras análises mais detalhadas e avançadas. Mais informações sobre essa ferramenta constam do *Guia de Gestão de Processos de Trabalho* do STF.

Para o estabelecimento do contexto em projetos, há instrumentos como o Canvas, ferramenta de gerenciamento estratégico e de planejamento

colaborativo que permite desenvolver e esboçar projetos novos ou existentes. É adaptável a todos os tipos de projetos e organizações e, por ser simples e prático, pode ser utilizado para gerir projetos de todos os portes, desde um pessoal até o mais complexo de um ambiente corporativo. Mais informações sobre essa ferramenta constam do *Guia de Gestão de Projetos* do STF.

A execução desta etapa deve contar com a participação do responsável pelo objeto da gestão de riscos, bem como de pessoas envolvidas em todos os níveis de realização das atividades do objeto. A participação de todos permite atender ao princípio da transparência e da inclusividade para maximizar os resultados das próximas etapas.

Recapitulando:

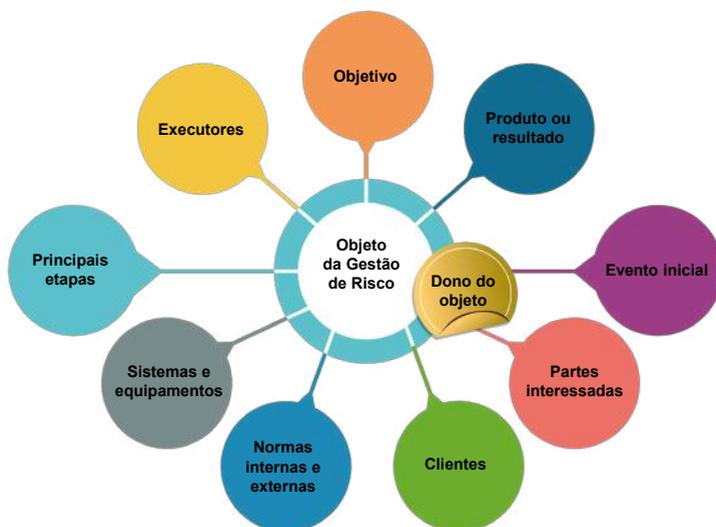
- ✓ **resultado** – principais fatores internos e externos relacionados ao objeto de gestão de riscos identificados;
- ✓ **ferramentas disponíveis** – mapa do contexto, diagrama de escopo e Canvas.



Então, até a conclusão desta etapa, o escopo da avaliação de risco estará delimitado; o objeto, selecionado; o objetivo, fixado; e os principais fatores internos e externos relacionados a esse objeto, identificados.

O mapa do contexto (Figura 3) é um instrumento que resume bem os aspectos necessários das três primeiras etapas, o que auxilia na realização das demais.

Figura 3 – Mapa do contexto



Fonte: SGE e SCO.

Identificação de riscos

Esta etapa compreende o reconhecimento e a descrição dos riscos da própria atividade da organização, em seus diversos níveis, que possam impactar na consecução do objetivo.

É importante esclarecer, nesta fase, os objetivos e resultados buscados e os eventos capazes de impactar negativamente o alcance do objetivo. Além disso, é preciso descrever o impacto de cada risco.

Outro ponto a considerar é a equipe que participará da etapa de identificação de riscos. É aconselhável que pessoas-chave e partes interessadas – identificadas na etapa de estabelecimento de contexto – sejam convidadas. Desse modo, a equipe será composta de pessoas que conheçam bem

o objeto da gestão de riscos e tenham uma visão holística a respeito dele e dos objetivos a serem alcançados.

Para a identificação de riscos, embora existam algumas técnicas e ferramentas que podem ser utilizadas, neste guia vamos nos ater à técnica de *brainstorming*, graças à facilidade de sua realização e aplicação na identificação dos riscos. Nele, reúnem-se as pessoas-chave com o intuito de gerar uma lista de todos os riscos que podem afetar a consecução dos objetivos do objeto estudado. Convém que se planeje previamente o momento para se realizar o *brainstorming* de modo que as pessoas convidadas tenham passado pelas etapas de fixação dos objetivos e estabelecimento do contexto.

Em complemento, o uso do diagrama *Bow Tie* permite refletir a respeito das causas e consequências de cada evento de risco identificado no *brainstorming*. A análise, utilizando o *Bow Tie*, colabora para eliminar possíveis riscos redundantes e até mesmo aqueles que não afetam o objetivo do objeto selecionado.

Para **identificar** riscos:

- » considere fatores que colaboram para o alcance dos objetivos e eventos que podem afetá-los a ponto de comprometê-los (BRASIL, 2018a);
- » lembre-se das fontes de riscos, como, por exemplo, infraestrutura, processos, pessoas, tecnologia etc. (BRASIL, 2018a);
- » revise os aspectos do mapa do contexto, do diagrama de escopo, do fluxograma ou do Canvas.

Para registro dos eventos de risco identificados, pode ser utilizado o instrumento ilustrado na Figura 4.



Figura 4 – Lista dos eventos de risco

Objeto da gestão de riscos:	
Objetivos:	
Resultados:	
O que pode acontecer que pode impedir ou comprometer o alcance dos objetivos deste objeto?	
Item	Principais Eventos de Risco
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	

Fonte: SGE.

É salutar que, em seguida à elaboração da lista de eventos de risco, sejam identificadas as causas (o que pode originar o risco) e as consequências (o



efeito gerado nos objetivos, uma vez concretizado o evento de risco) de cada um dos eventos de risco levantados. Para isso, pode-se usar o diagrama *Bow Tie*.

Na descrição dos riscos identificados:

- » Faça uso da frase contida no quadro abaixo:

“Devido a ... (CAUSA/FONTE), poderá acontecer ... (EVENTO DE RISCO), o que poderá levar a ... (EFEITO/ CONSEQUÊNCIAS), impactando no/na ... (OBJETIVO DO OBJETO)”.



Descrever os riscos aplicando o modelo acima ajuda a perceber se, porventura, uma causa, um evento ou uma consequência são partes do mesmo risco.

Assim, dá-se por concluída esta etapa de identificação de riscos, cujo produto é o diagrama *Bow Tie* preenchido (Figura 5).

Figura 5 – Diagrama *Bow Tie*

Objeto da gestão de riscos:			
Objetivos:			
Resultados:			
ITEM	CAUSA (fontes / vulnerabilidades)	EVENTO (incidente / irregularidade)	CONSEQUÊNCIA (impacto em um objetivo)

Fonte: SGE.



Resumindo:

- ✓ **resultado** – lista dos eventos de risco e diagrama *Bow Tie* preenchidos;
- ✓ **ferramentas disponíveis** – *brainstorming*, lista dos eventos de risco e diagrama *Bow Tie*.



Análise de riscos

Nesta etapa, cada um dos riscos levantados na fase de identificação deve ser analisado. Para isso, podem ser procuradas informações históricas a fim de se ter melhor entendimento sobre a possibilidade de sua ocorrência e de se identificar o impacto no objetivo caso o risco se materialize.

Cada um dos riscos deve ser classificado de acordo com a escala de probabilidade mostrada na Tabela 1 e com a escala de impacto apresentada na Tabela 2.

Tabela 1 – Escala de probabilidade

Probabilidade	Descrição da probabilidade	Nível
Muito baixa	Rara. O evento poderá ocorrer, mas em situações excepcionais.	1
Baixa	Improvável. De forma ocasional o evento poderá ocorrer, mas há poucas chances de acontecer.	2
Média	Possível. O evento poderá ocorrer, pois há chances razoáveis de acontecer.	5
Alta	Provável. O evento tende a ocorrer, pois há muitas chances de acontecer.	8
Muito alta	Praticamente certa. O evento deve ocorrer. Somente não acontecerá em situações excepcionais.	10

Tabela 2 – Escala de impacto

Impacto	Descrição do impacto	Nível
Muito baixo	Impacto INSIGNIFICANTE , comprometendo minimamente o alcance do objetivo/resultado, com mínima necessidade de recuperação.	1
Baixo	Impacto PEQUENO , comprometendo em alguma medida o alcance do objetivo/resultado, com pequena necessidade de recuperação.	2
Médio	Impacto MODERADO , comprometendo razoavelmente o alcance do objetivo/resultado, com razoável necessidade de recuperação.	5
Alto	Impacto SIGNIFICATIVO , comprometendo grande parte do alcance do objetivo/resultado, mas com possibilidade de recuperação.	8
Muito alto	Impacto CATASTRÓFICO , comprometendo total ou quase totalmente o alcance do objetivo/resultado, com remota ou nenhuma possibilidade de recuperação.	10

Dessa forma é possível obter o **Nível de Risco Inerente (NRI)** de cada risco identificado. O NRI consiste no resultado da multiplicação da Probabilidade (P) pelo Impacto (I) sem considerar a ação dos controles existentes.

$$NRI = P \times I$$

Após obter o NRI, é possível construir a Matriz de Riscos (Figura 6). Essa matriz mostra não só o nível de risco, mas também como os riscos do objeto em análise estão distribuídos em termos de probabilidade e impacto.

Figura 6 – Matriz de riscos¹

		Probabilidade				
		1 – Muito baixa	2 – Baixa	5 – Média	8 – Alta	10 – Muito alta
Impacto	10 – Muito alto	Risco moderado 10	Risco moderado 20	Risco elevado 50	Risco crítico 80	Risco crítico 100
	8 – Alto	Risco baixo 8	Risco moderado 16	Risco elevado 40	Risco elevado 64	Risco crítico 80
	5 – Médio	Risco baixo 5	Risco moderado 10	Risco moderado 25	Risco elevado 40	Risco elevado 50
	2 – Baixo	Risco baixo 2	Risco baixo 4	Risco moderado 10	Risco moderado 16	Risco moderado 20
	1 – Muito baixo	Risco baixo 1	Risco baixo 2	Risco baixo 5	Risco baixo 8	Risco moderado 10

Fonte: SGE.

Para operacionalização desta etapa, pode ser utilizada a planilha de gestão de riscos, disponibilizada na página da Secretaria de Gestão Estratégica, no espaço da gestão de riscos.

1 Com foco na acessibilidade, este guia usou o sistema ColorADD de identificação de cores por meio de símbolos gráficos.
Verde = , amarelo = , laranja =  e vermelho = .

Recapitulando:

- ✓ **resultado** – Nível de Risco Inerente (NRI) de cada risco identificado e matriz de riscos preenchida;
- ✓ **ferramentas disponíveis** – matriz de riscos e planilha de gestão de riscos;
- ✓ **escalas a serem utilizadas** – escala de probabilidade e escala de impacto.



Avaliação de riscos

O propósito da avaliação de riscos é apoiar a tomada de decisão (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2018). Nesse momento, deve-se refletir sobre os resultados obtidos na fase de análise de riscos, com base na descrição dos níveis de risco apresentada na Tabela 3.

Essa avaliação é fundamental para que se realize a próxima fase de “Resposta/Tratamento a riscos” de forma mais efetiva, Tabela 3.

Tabela 3 – Nível de risco

Nível de risco	Descrição	Pontuação
Risco crítico	Qualquer risco neste nível deve ser comunicado ao Comitê de Gestão Estratégica. São exigidas ações efetivas e tempestivas, para evitar sua materialização, e avaliação dos controles para buscar a redução do nível de risco.	80 a 100
Risco elevado	Qualquer risco neste nível deve ser comunicado ao responsável máximo pela unidade (Secretário, Assessor-Chefe) e à Secretaria de Gestão Estratégica. Deve haver monitoramento constante do risco para evitar que se materialize. É necessária a avaliação da efetividade dos controles para buscar a redução do nível de risco.	40 a 79,9
Risco moderado	Neste nível, exige-se atenção da gerência imediata na manutenção de respostas e controles para manter o risco neste patamar ou para reduzi-lo, se a relação custo-benefício for favorável.	10 a 39,9
Risco baixo	Neste nível, é possível que existam oportunidades a serem exploradas. Após análise da relação custo-benefício, pode-se decidir assumir mais riscos, como, por exemplo, diminuir a quantidade ou a abrangência dos controles.	0 a 9,9

Fonte: SGE.

Depois de calculado o nível de risco e produzida a matriz, cabe avaliar se existem controles que atuem a fim de mitigar esses riscos; e, caso existam, qual sua eficácia.

Os controles podem ser de três tipos: **preventivos** (quando atuam na causa); **detectivos** (quando estão relacionados com a detecção do evento de risco); e **mitigatórios** (quando atuam no impacto).

A Tabela 4 apresenta alguns exemplos de controles.

Tabela 4 – Exemplos de controles

Controle	Exemplos
Atribuição de autoridade e alçadas	Definição de valores de contratação de serviços por função
Conferência	Aplicação de <i>checklist</i>
Segregação de funções	Definição de um setor para compra e outro para pagamento
Verificações segregadas	Elaboração de portaria por um funcionário e conferência por outro
Indicadores de desempenho	Definição de um limite de erros de apenas 0,5% na confecção das portarias
Conciliações	Conciliação do número de funcionários do órgão com a soma do número de funcionários lotados em cada unidade
Capacitação e treinamento	Treinamento em gramática para os funcionários que fazem portarias
Controle físico	Conferência de crachá na entrada do órgão

Fonte: Brasil (2019a), com adaptações.

Após identificar os controles atuantes nos riscos, é necessário estabelecer o nível de confiança destes, considerando seu desenho e sua operacionalização pela equipe executora, conforme disposto na Tabela 5.

Tabela 5 – Nível de confiança do controle

Descrição da atuação do controle	Nível de Confiança (NC)	Nível de risco do controle	Risco do Controle (RC)
Não há procedimentos de controle.	Inexistente	Muito alto	1,0
Controles não formalizados e mal desenhados. A operacionalização tende a ser uma escolha individual, o que demonstra elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas.	Fraco	Alto	0,8
Controles formalizados, mas não adequados ou suficientes, indicando deficiência no seu desenho ou na sua operacionalização.	Mediano	Médio	0,6
Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas, mas passíveis de aprimoramento.	Satisfatório	Baixo	0,4
Controles implementados podem ser considerados "a melhor prática", mitigando os aspectos relevantes do risco.	Forte	Muito baixo	0,2

Fonte: SGE.

Dessa forma, é possível obter o Nível de Risco Residual (NRR) de cada risco identificado. O valor do NRR é dado pela multiplicação do Nível de Risco Inerente (NRI) pelo fator correspondente ao Risco do Controle (RC), apresentado na Tabela 5, cujo resultado permite obter a representação gráfica no mapa de risco residual (Figura 7).

$$\text{NRR} = \text{NRI} \times \text{RC}$$

Figura 7 – Mapa de riscos residuais

Nível	Risco baixo	Risco moderado			Risco elevado				Risco crítico		
	Intervalo	0 a 9,9	10 a 19,9	20 a 29,9	30 a 39,9	40 a 49,9	50 a 59,9	60 a 69,9	70 a 79,9	80 a 89,9	90 a 100
R1											
R2											
R3											
...											
n											

Fonte: SGE.

Nesta fase, deve-se também verificar a necessidade de alguma ação adicional, o que pode levar à decisão de:

- » realizar análises adicionais para melhor compreender o risco;
- » manter os controles existentes ou retirar os controles quando a relação custo-benefício se mostrar desfavorável;
- » reconsiderar os objetivos (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2018).

Para a operacionalização desta etapa, pode ser utilizada a planilha de gestão de riscos, disponibilizada na página da SGE, no espaço da gestão de riscos.



Recapitulando:

- ✓ **resultado** – nível de risco identificado, controles identificados, analisados e avaliados, nível de confiança dos controles estabelecidos, Nível de Risco Residual (NRR) de cada risco identificado;
- ✓ **ferramentas disponíveis** – mapa de riscos residuais e planilha de gestão de riscos;
- ✓ **escalas a serem utilizadas** – nível de risco e nível de confiança do controle.

Resposta/Tratamento a riscos

Nesta etapa, selecionam-se e implementam-se opções para enfrentar os riscos. É uma etapa realizada pelos tomadores de decisão do processo (titulares das unidades e gestores de riscos).

O tratamento do risco envolve a escolha de uma das opções a seguir:

- » **evitar o risco:** atuar com o objetivo de não iniciar ou não continuar com a atividade, processo ou projeto a fim de impedir a ocorrência do risco;
- » **mitigar o risco:** adotar ações para reduzir o impacto ou a probabilidade de o risco ocorrer, ou, ainda, atuar para reduzir ambos (o impacto e a probabilidade);
- » **compartilhar o risco:** transferir ou compartilhar uma parcela do risco, como acontece, por exemplo, com a terceirização da atividade e a contratação de um seguro;

- » **aceitar o risco:** não implementar nenhuma ação para atuar na probabilidade ou no impacto. O risco será apenas monitorado. A escolha desta opção deve ser justificada.

Seguem exemplos para cada opção de tratamento de risco:

- » **evitar o risco:** cancelar uma viagem de férias para um local onde há previsão de passagem de um furacão no período programado para sua viagem.
- » **mitigar o risco:** levar um guarda-chuva considerando o risco de chover.
- » **compartilhar o risco:** fazer seguro de automóvel considerando o risco de ter o veículo roubado ou haver um acidente automobilístico.
- » **aceitar o risco:** não contratar o seguro de automóvel apesar do risco de ter o veículo roubado ou haver um acidente automobilístico.

O **gestor do risco** deverá:

- » elaborar um plano de tratamento de riscos para os riscos evitados, compartilhados ou a serem mitigados;
- » implementar o plano de tratamento elaborado;
- » avaliar a eficácia desse tratamento, para que os riscos se mantenham em níveis aceitáveis.

O **titular da unidade** deverá:

- » priorizar os riscos identificados para fins de tratamento;
- » decidir se o risco remanescente é aceitável;
- » solicitar, caso o risco não seja aceitável, alternativas de tratamento adicional, por meio de ajuste no plano de tratamento ou elaboração de um novo plano.

Para definir o tratamento a ser dado, devem-se considerar aspectos como a relação custo-benefício, a viabilidade, a tempestividade e os efeitos colaterais da opção de tratamento escolhida para cada risco (BRASIL, 2018b; BRASIL, 2019d).

Após definido o tratamento mais adequado, é preciso elaborar um plano de tratamento (Figura 8) para cada risco, no qual estarão previstas as ações a serem implementadas para reduzir a probabilidade e o impacto do risco. Nesse plano, deve ser designado o responsável pelo tratamento, bem como a data limite para que o risco seja reavaliado.

Figura 8 – Plano de tratamento de risco



PLANO DE TRATAMENTO DE RISCO

Objeto da Gestão de Riscos	
Unidade	
Titular da Unidade	

RISCO

Número do Risco	
Descrição	
Nível do Risco Residual	
Gestor do Risco	

OPÇÃO DE TRATAMENTO

() Mitigar o risco	Adotar ações para reduzir o impacto ou a probabilidade de o risco ocorrer, ou, ainda, atuar para reduzir ambos (o impacto e a probabilidade)
() Evitar o risco	Atuar com o objetivo de não iniciar ou não continuar com a atividade, processo ou projeto de forma a impedir a ocorrência do risco
() Compartilhar o risco	Transferir ou compartilhar uma parcela do risco, como acontece, por exemplo, com a terceirização da atividade ou pela contratação de um seguro
() Aceitar o risco	Caso em que nenhuma ação será implementada para atuar na probabilidade ou no impacto. O risco será apenas monitorado. A escolha dessa opção deve ser justificada

JUSTIFICATIVA

ETAPAS PARA O EFETIVO TRATAMENTO DO RISCO (Não preencher este tópico caso a opção de tratamento seja "Aceitar o risco").

Atividades	Responsável	Data de início	Data de conclusão	Percentual de conclusão
Etapa 1				
Etapa 2				
Etapa 3				
Etapa 4				

CAUSAS

Lista de causas para o evento de risco
Causa 1 -
Causa 2 -
Causa 3 -
Causa 4 -

CONSEQUÊNCIAS

Lista de consequências para o evento de risco
Consequência 1 -
Consequência 2 -
Consequência 3 -
Consequência 4 -
Consequência 5 -

CONTROLES

Avaliação do Nível do Controle	[NÍVEL DO CONTROLE]	[DESCRIÇÃO DO NÍVEL DO CONTROLE]
Lista de controles existentes para o evento de risco		
Controle 1 -		
Controle 2 -		
Controle 3 -		
Controle 4 -		

APROVADO POR:

Gestor do Risco:	Data:
Titular da Unidade:	Data:

Fonte: SGE.

Caso a resposta ao risco seja no sentido de mitigá-lo, algumas medidas precisarão ser tomadas, como, por exemplo, adoção ou ajuste de controles, redesenho de processos de trabalho, realocação de pessoas, implementação de ações de capacitação, ações de tecnologia da informação, adequação da estrutura organizacional (BRASIL, 2019d).

A alteração do nível do risco por meio de evitar, compartilhar e mitigar somente será concluída após implementadas as ações planejadas. A estratégia de **evitar o risco** impacta na não execução da atividade ou do processo de trabalho, visto que o risco é inerente ao trabalho. Já as respostas de **compartilhar e mitigar** o risco atuam no nível do risco por meio de controles implementados para reduzir esse nível e são as escolhas mais utilizadas.

**Rescapitulando:**

- ✓ **resultado** – opção de tratamento definida para cada risco e planos de tratamento de cada risco preenchidos;
- ✓ **ferramentas disponíveis** – plano de tratamento de risco;
- ✓ **escalas a serem utilizadas** – nível de risco e nível de confiança do controle.

Monitoramento

Esta etapa é destinada ao acompanhamento e à verificação do desempenho do processo de gestão de riscos, os riscos identificados, os controles, os planos de tratamento, entre outros aspectos.

As atividades de monitoramento e análise crítica são feitas com o propósito de assegurar e melhorar a qualidade da concepção, a implementação e os resultados da gestão de riscos, além de aumentar a probabilidade de que os objetivos de cada um dos objetos da gestão de risco tenham maior chance de serem atingidos com sustentabilidade. Essa atividade deve ser compartilhada entre vários atores, tais como gestores de riscos, titulares das unidades, Núcleo de Gestão Integrada de Contratações, Secretaria de Gestão Estratégica (SGE) e o Comitê de Gestão Estratégica do STF (CGE-STF).

Ao realizar o monitoramento, deve-se observar se as ações previstas nos planos de tratamentos dos riscos estão sendo implementadas, respeitando-se o tempo necessário para que elas atinjam os seus propósitos.

Recapitulando:

- ✓ **resultado** – planos de tratamentos de risco atualizados;
- ✓ **ferramenta disponível** – plano de tratamento de risco;



Informação e comunicação

A etapa informação e comunicação dos riscos organizacionais é composta de atividades realizadas durante todo o processo de gestão de riscos e consiste no compartilhamento contínuo das informações relativas aos riscos identificados e seus respectivos tratamentos com os diversos atores do processo.

A comunicação deve ser clara, objetiva, pertinente, consistente e tempestiva, para que os riscos e seus tratamentos sejam conhecidos por todos que trabalham com o objeto da gestão de riscos, como gestores de riscos, titulares das unidades, Núcleo de Gestão Integrada de Contratações, Secretaria de Gestão Estratégica (SGE) e Comitê de Gestão Estratégica do STF (CGE-STF) (BRASIL, 2018a).

As informações precisam estar acessíveis às partes interessadas de modo que os envolvidos tenham clareza de seus papéis e suas responsabilidades, além de uma base sólida para atuarem no processo de forma eficiente e eficaz.

Recapitulando:

- **resultado** – relatório dos riscos do objeto de gestão de riscos.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

A metodologia foi estruturada de forma simples para facilitar a sua aplicação e propiciar a criação da cultura de gestão de riscos no STF. Embora a gestão de riscos seja intrínseca ao nosso cotidiano, é necessário haver uma consciência e sistematização de sua aplicação nas atividades laborais para obter melhores resultados e alcançar os objetivos estratégicos da instituição.

Não se pretende o estabelecimento imediato da cultura de gestão de riscos, uma vez que sua implementação deverá ocorrer de forma gradual, de modo a proporcionar a evolução sustentável da maturidade da organização e assim atingir seu propósito de agregar valor para uma tomada de decisão responsável e baseada em evidências.

Contamos com cada um de vocês para esta missão de desenvolver uma cultura de gestão de riscos estruturada e consistente no STF!

REFERÊNCIAS

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 31004: gestão de riscos: guia para implementação da ABNT NBR ISO 31000. Rio de Janeiro, 2015.

BRASIL. Ministério da Economia. *Curso gestão de riscos e integridade*. Brasília: 2019a. 66 slides.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. *Portaria GP nº 75, de 21 de março de 2019*. Brasília: STF, 2019b. Disponível em: <http://stf.jus.br/ARQUIVO/NORMA/PORTARIAPR075-2019.PDF>. Acesso em: 17 out. 2019.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. *Resolução STF nº 638/2019*. Brasília: STF, 2019c. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/ARQUIVO/NORMA/RESOLUCAO638-2019.PDF>. Acesso em: 17 out. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Manual de gestão de riscos do TCU*. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2018a. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=FF8080816364D79801641D7B3C7B355A>. Acesso em: 17 out. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Referencial básico de gestão de riscos*. Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo, 2018b. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F6364D8370163B1929CD82D2B>. Acesso em: 17 out. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Roteiro de auditoria de gestão de riscos*. Brasília: TCU, 2017. Disponível em: [file: https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A15EAB92B3015F2F41DB870250](https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A15EAB92B3015F2F41DB870250). Acesso em: 17 out. 2019.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. *Guia de gestão de riscos e controles do TJDFT*. Brasília: TJDFT, 2019d. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/institucional/governanca-e-gestao-estrategica/gestao-de-riscos/GuiadeGestodeRiscos.pdf>. Acesso em: 17 out. 2019.

CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de; GONÇALVES, Francine Silva Pacheco. *Compliance e gestão de riscos nas empresas estatais*. Belo Horizonte: Fórum, 2018.

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

GLOSSÁRIO

Consideram-se, para este guia, os seguintes conceitos definidos na Política de Gestão de Riscos do STF.

Controles internos da gestão = conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, destinados a enfrentar os riscos e a fornecer segurança razoável para a tomada de decisão.

Estrutura de gestão de riscos = conjunto de componentes que fornecem os fundamentos, as metodologias e os ajustes organizacionais para a gestão de riscos.

Evento = incidente, ocorrência ou mudança que venha a impactar ou alterar as circunstâncias ou as chances de alcance dos objetivos do STF.

Fonte de risco = elemento que, individualmente ou combinado, tem potencial para dar origem ao risco.

Gestão de riscos = atividades coordenadas para orientar e apoiar o STF no que se refere aos riscos.

Gestor do risco = gerente do processo de trabalho ou servidor que tem a responsabilidade e a autoridade para gerenciar determinado risco.

Governança = conjunto de mecanismos de liderança, estratégia, prestação de contas e responsabilidade postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão no STF, com vistas à condução de iniciativas, programas e projetos que promovam o alcance de seus objetivos estratégicos.

Impacto = consequência da materialização do evento de risco nos objetivos.

Incerteza = incapacidade de saber com antecedência a probabilidade ou o impacto, positivo ou negativo, de eventos futuros.

Objeto de gestão de riscos = processo de trabalho, atividade, projeto, iniciativa, ação institucional ou objetivo estratégico do Tribunal em que seja necessário realizar a gestão de seus riscos.



Probabilidade = medida da possibilidade de ocorrência de um evento de risco.

Processo de gestão de riscos = atividades para identificar, analisar, avaliar, tratar, monitorar e comunicar potenciais eventos ou situações que possam afetar o alcance dos objetivos do STF.

Risco = possibilidade de ocorrência de um evento que venha a afetar o alcance dos objetivos do STF.

Risco estratégico = risco cuja eventual materialização possa dificultar ou impedir o alcance dos objetivos estratégicos do Tribunal.

Valor = produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades do STF, que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público.

ANEXO A – ESTRUTURA DA GESTÃO DE RISCOS DO STF

Estrutura é o conjunto de componentes que fornecem os fundamentos e os arranjos organizacionais para a concepção, a implementação, o monitoramento, a análise crítica e a melhoria contínua da gestão de riscos em toda a organização (ISO 31000:2009).

A Política de Gestão de Riscos do STF é composta da seguinte estrutura:

- I – Comitê de Gestão Estratégica do STF (CGE-STF);
- II – Secretaria de Gestão Estratégica (SGE);
- III – Núcleo de Gestão Integrada de Contratações;
- IV – Titulares das unidades;
- V – Núcleos de Controle Interno;
- VI – Gestores de riscos;
- VII – Auditoria Interna (AUDI).

Estrutura da gestão de riscos	Etapas do processo de gestão de riscos								
	Definição do objeto da gestão de riscos	Fixação de objetivos	Estabelecimento do contexto	Identificação de riscos	Análise de riscos	Avaliação de riscos	Resposta/tratamento a riscos	Monitoramento	Informação e comunicação
Comitê de Gestão Estratégica do STF (CGE-STF)	—	—	—	—	—	Propor os limites de exposição a riscos de abrangência institucional.	—	—	—
Secretaria de Gestão Estratégica (SGE)	Assessorar as unidades na definição do objeto.	Assessorar as unidades na fixação de objetivos.	Assessorar as unidades no estabelecimento do contexto.	Assessorar o CGE-STF e as unidades na identificação dos riscos.	Assessorar o CGE-STF e as unidades na análise dos riscos.	Assessorar o CGE-STF e as unidades na avaliação dos riscos.	Assessorar o CGE-STF e as unidades no tratamento dos riscos.	Identificar, dentre os riscos comunicados pelos gestores, os que devem ser conhecidos pelo CGE-STF.	Apresentar ao CGE-STF os riscos comunicados pelos gestores que devem ser conhecidos pelo CGE-STF.

Estrutura da gestão de riscos	Etapas do processo de gestão de riscos								
	Definição do objeto da gestão de riscos	Fixação de objetivos	Estabelecimento do contexto	Identificação de riscos	Análise de riscos	Avaliação de riscos	Resposta/tratamento a riscos	Monitoramento	Informação e comunicação
Núcleo de Gestão Integrada das Contratações (NGIC)	Assessorar as unidades na definição do objeto.	Assessorar as unidades na fixação de objetivos.	Assessorar as unidades no estabelecimento do contexto.	Assessorar o CGE-STF e as unidades na identificação dos riscos no âmbito das contratações.	Assessorar o CGE-STF e as unidades na análise dos riscos no âmbito das contratações.	Assessorar o CGE-STF e as unidades na avaliação dos riscos no âmbito das contratações.	Assessorar o CGE-STF e as unidades no tratamento dos riscos no âmbito das contratações.	Identificar, dentre os riscos comunicados pelos gestores no âmbito das contratações, os que devem ser conhecidos pelo CGE-STF.	Apresentar ao CGE-STF os riscos comunicados pelos gestores no âmbito das contratações que devem ser conhecidos pelo CGE-STF.
Titulares das unidades	Apoiar os gestores de riscos na identificação e definição do objeto de gestão de riscos.	Apoiar os gestores de riscos na fixação dos objetivos.	Apoiar os gestores de riscos no estabelecimento do contexto.	Apoiar os gestores de riscos na identificação dos riscos dos objetos de gestão sob sua responsabilidade.	Apoiar os gestores de riscos na análise dos riscos conforme a política.	Apoiar os gestores de riscos na avaliação dos riscos conforme a política.	Priorizar os riscos identificados para fins de tratamento e apoiar os gestores de riscos nas ações de tratamento.	Monitorar os riscos dos objetos de gestão de sua unidade.	Reportar à SGE o resultado da gestão dos riscos prioritizados. Prover a SGE de informações, quando solicitadas.

Estrutura da gestão de riscos	Etapas do processo de gestão de riscos								
	Definição do objeto da gestão de riscos	Fixação de objetivos	Estabelecimento do contexto	Identificação de riscos	Análise de riscos	Avaliação de riscos	Resposta/tratamento a riscos	Monitoramento	Informação e comunicação
Núcleos de Controle Interno	—	—	—	—	—	—	Estabelecer e manter os controles internos da gestão da unidade à qual o objeto de gestão de riscos está vinculado, como suporte à gestão de riscos.	Monitorar e aperfeiçoar os controles internos da gestão da unidade à qual o objeto de gestão de risco está vinculado, como suporte à gestão de riscos.	Reportar ao titular da unidade o resultado da avaliação dos controles internos.

Estrutura da gestão de riscos	Etapas do processo de gestão de riscos								
	Definição do objeto da gestão de riscos	Fixação de objetivos	Estabelecimento do contexto	Identificação de riscos	Análise de riscos	Avaliação de riscos	Resposta/tratamento a riscos	Monitoramento	Informação e comunicação
Gestores de riscos	Identificar e definir os objetos de gestão de riscos sob sua responsabilidade.	Fixar os objetivos.	Estabelecer o contexto.	Conduzir as ações de identificação de riscos sob sua responsabilidade.	Conduzir as ações de análise de riscos conforme a Política de Gestão de Riscos.	Conduzir as ações de avaliação dos riscos conforme a Política de Gestão de Riscos.	Conduzir as ações de tratamento dos riscos conforme a Política de Gestão de Riscos e operacionalizar os controles internos da gestão.	Monitorar continuamente os riscos sob sua responsabilidade.	Reportar tempestivamente os riscos ao titular da respectiva unidade. Garantir a disponibilidade das informações para a tomada de decisão. Comunicar falhas nos controles internos da gestão ao titular da unidade e, quando houver, ao respectivo Núcleo de Controle Interno.

The background is a light orange color with several darker orange geometric shapes and lines. There is a large, dark orange triangle pointing downwards, a diamond shape, a rounded rectangle, a square with a diagonal line, and a large circle at the bottom. A complex, irregular shape is also present on the left side. The ISBN number is centered in the lower half of the page.

ISBN 978-85-54223-24-3