



SECRETARIA DE ESTADO
DE FAZENDA DE MINAS
GERAIS

PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

FOLHA

1/30

NÚMERO:
PGR-003/2025

REVISÃO:
02

EMIÇÃO:
abril/2025

ATUALIZAÇÃO
abril/2025

Elaborado por:	NÚCLEOS DE GESTÃO DE RISCOS CONF. Ordem de Serviço 07/2021, de 18-5-2021	Classificador: Ellen Silveira Reis	Classificação: RESERVADA
Revisão	Ordem de Serviço n° 001/2025, de 16-4-2025		
Título: PLANO DE GESTÃO DE RISCOS			

DATA DE ELABORAÇÃO	DATA DA ÚLTIMA REVISÃO	
08/07/2021	16-04-2025	
PUBLICAÇÃO	PALAVRA(S) CHAVE (S)	
	Plano de Gestão de Riscos	
RESPONSÁVEL PELA CLASSIFICAÇÃO DA INFORMAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO DA INFORMAÇÃO	
Ellen Silveira Reis	Reservada	
ELABORAÇÃO	APROVAÇÃO	
ÁREA	ÁREA	
Núcleos de Gestão de Riscos - SEF	Comitê Estratégico de Governança (CEG) Secretário de Estado de Fazenda	
NOME DO RESPONSÁVEL	NOME DO RESPONSÁVEL	
Ellen Silveira Reis	Luiz Cláudio Fernandes Lourenço Gomes	
MASP	MASP	RUBRICA
306.808-7	753.236-9	



SECRETARIA DE ESTADO
DE FAZENDA DE MINAS
GERAIS

PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

FOLHA

2/30

NÚMERO:
PGR-003/2025

REVISÃO:
02

EMISSÃO:
abril/2025

ATUALIZAÇÃO
abril/2025

Elaborado por:	NÚCLEOS DE GESTÃO DE RISCOS CONF. Ordem de Serviço 07/2021, de 18-5-2021	Classificador: Ellen Silveira Reis	Classificação: RESERVADA
Revisão	Ordem de Serviço nº 001/2025, de 16-4-2025		
Título: PLANO DE GESTÃO DE RISCOS			

Luiz Cláudio Fernandes Lourenço Gomes

Secretário de Estado de Fazenda

Luciana Mundim de Mattos Paixão

Secretária-adjunta

Oswaldo Lage Scavazza

Subsecretário da Receita Estadual

Fábio Rodrigo Amaral de Assunção

Subsecretário do Tesouro Estadual

Rogério Zupo Braga

Superintendente de Tecnologia da Informação (STI)

Blenda Rosa Pereira Couto

Superintendente de Planejamento, Gestão e Finanças

Núcleo de Gestão de Riscos GAB/SEF – Gabinete da Secretaria de Estado de Fazenda	José Marcos Pinto Álvares – CORSEF – Corregedoria
	Elisa Vieira Marques Brigagão - Gabinete
	Simone Mello de Paula - Gabinete - AC - Assessoria de Compliance
	Luciana Cristina Tibães Mota – AJUR - Assessoria Jurídica
	Edwaldo Pereira de Salles – CCMG – Conselho de Contribuinte de Minas Gerais
Núcleo de Gestão de Riscos SPGF – Superintendência de Planejamento, Gestão e Finança	Renata Viana Simões
	Renato Brener Silva Peixoto
	Mônica Maria Costa
Núcleos de Gestão de Riscos STI – Superintendência da Tecnologia e Informação	Júnia Gaudereto Carvalho Gomes
	Péricles Christian Moraes Lopes
Núcleo de Gestão de Riscos SRE – Subsecretaria da Receita Estadual	Aline Chevrant Campos
	Kátia de Medeiros Fonseca
	Luiz Gustavo Sodrê Couto
Núcleo de Gestão de Riscos STE – Subsecretaria do Tesouro Estadual	Marcos Augusto Teixeira Diniz
	Vanessa Lamego Avendanha
	Danielle Braga Valaci Pontes Ferrari
	Eduardo Mendes Costa



Elaborado por:	NÚCLEOS DE GESTÃO DE RISCOS CONF. Ordem de Serviço 07/2021, de 18-5-2021	Classificador: Ellen Silveira Reis	Classificação: RESERVADA
Revisão	Ordem de Serviço n° 001/2025, de 16-4-2025		
Título: PLANO DE GESTÃO DE RISCOS			

Sumário

Abrangência	4
Referências Normativas	4
Conceitos.....	5
Siglas	8
Introdução.....	9
Processo de Gestão de Riscos	10
Objetivo do Plano de Gestão de Riscos	10
Escopo	10
Fundamentos	11
Objetivos Específicos.....	11
Estrutura e Responsabilidades.....	12
Competências.....	13
Informação e comunicação.....	15
Monitoramento.....	15
Norma ISO 31. 000:2018.....	16
Princípios – ISO 31000:2018	16
Processo de Gestão de Riscos – ISO 31. 000:2018.....	17
Metodologia.....	18
Probabilidade	18
Impacto	18
Relevância	19
Mensuração do PIR – Interpretação	20
Índices apurados no Gerenciamento de Riscos:.....	20
Etapas do Plano de Gerenciamento de Riscos.....	20
Fase – Estabelecer.....	22
Fase – Identificar / Analisar / Avaliar e Tratar	22
Fase – Aprovar / Implementar	28
Fase – Aprovar	29



SECRETARIA DE ESTADO
DE FAZENDA DE MINAS
GERAIS

PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

FOLHA

4/30

NÚMERO:
PGR-003/2025

REVISÃO:
02

EMISSÃO:
abril/2025

ATUALIZAÇÃO
abril/2025

Elaborado por:	NÚCLEOS DE GESTÃO DE RISCOS CONF. Ordem de Serviço 07/2021, de 18-5-2021	Classificador: Ellen Silveira Reis	Classificação: RESERVADA
Revisão	Ordem de Serviço nº 001/2025, de 16-4-2025		
Título: PLANO DE GESTÃO DE RISCOS			

Abrangência

Este Plano de Gestão de Riscos institui o arcabouço técnico necessário, estabelecendo as diretrizes que irão nortear as ações relativas a gerenciamento de riscos no âmbito da Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais – SEF/MG.

Referências Normativas

- Lei estadual 15. 464, de 13 de janeiro de 2005, que institui as carreiras do Grupo de Atividades de Tributação, Fiscalização e Arrecadação do Poder Executivo e as carreiras de Técnico Fazendário de Administração e Finanças e de Analista Fazendário de Administração e Finanças
- Decreto 47. 756, de 19 de novembro de 2019, que dispõe sobre o SEF 2030+, direcionamento estratégico da Secretaria de Estado de Fazenda.
- Decreto 48. 419, de 16 de maio de 2022, que dispõe sobre a Política Mineira de Promoção da Integridade.
- Resolução nº 5. 220, de 28 de dezembro de 2018, que cria o Núcleo de Controle de Conformidade e Gestão de Riscos no âmbito da Subsecretaria da Receita Estadual.
- Resolução nº 5. 493, de 27 de agosto de 2021, que dispõe sobre a Política de Governança Organizacional no âmbito da Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais.
- Resolução nº 5. 495, de 27 de agosto de 2021, que institui o Comitê Estratégico de Governança no âmbito da Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais.
- Resolução nº 5. 891, de 17 de março de 2025, que institui a Política de Integridade no âmbito da Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais
- Resolução nº 5. 892, de 17 de março de 2025, que institui a Política de Gestão de Riscos da Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais – SEF/MG.
- Resolução 5. 893, de 17 de março de 2025, que institui o Comitê de Integridade, Riscos e Controles Internos no âmbito da Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais.
- Ordem de Serviço 007/2021, de 18 de maio de 2021, que define os integrantes dos Núcleos de Gestão de Riscos da SEF (Revogada em 16-04-2025)
- Ordem de Serviço nº 001/2025, de 16 de abril de 2025, que define os integrantes dos Núcleos de Gestão de Riscos da SEF.
- ISO 31. 000 ABNT.
- Gestão de Riscos - Avaliação da Maturidade. TCU-2018.

	SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA DE MINAS GERAIS	PLANO DE GESTÃO DE RISCOS			FOLHA 5/30
		NÚMERO: PGR-003/2025	REVISÃO: 02	EMISSÃO: abril/2025	ATUALIZAÇÃO abril/2025
Elaborado por:	NÚCLEOS DE GESTÃO DE RISCOS CONF. Ordem de Serviço 07/2021, de 18-5-2021		Classificador: Ellen Silveira Reis	Classificação: RESERVADA	
Revisão	Ordem de Serviço nº 001/2025, de 16-4-2025				
Título: PLANO DE GESTÃO DE RISCOS					

Conceitos

- **Apetite ao risco:** Mensura o nível de incerteza e de quanto risco a Organização está disposta a assumir para atingir seus objetivos e agregar valor ao cumprir sua missão. O Apetite ao Risco irá expressar a realidade da SEF/MG, e precisa ser embasado nas estratégias que influenciam os comportamentos organizacionais.

A Declaração de Apetite ao Risco é feita por meio de um documento oficial que deverá conter os limites de tolerância de forma clara. A declaração é de responsabilidade do Comitê Estratégico de Governança (CEG) e deve orientar o comportamento dos Núcleos de Gestão de Riscos, dos proprietários do ativo, dos responsáveis pelo risco e direcionar as tomadas de decisões estratégicas.

A definição do apetite passa por entender o Planejamento Estratégico, as metas estabelecidas, os processos envolvidos, seus stakeholders e a cultura da SEF/MG no que se refere aos riscos suportados.

A partir do entendimento da cultura de risco e dos valores da instituição, pode ser iniciado o processo de identificação do Apetite ao Risco.

É imprescindível que o apetite esteja alinhado ao planejamento estratégico da SEF/MG e ser definido no nível estratégico da organização.

A Declaração de Apetite ao Risco deverá comunicar os seguintes pontos:

- Valores corporativos: quais riscos a organização não está disposta a assumir e quais devem ser evitados?
 - Estratégia: quais riscos são inerentes à estratégia?
 - Stakeholders: quanto e quais tipos de risco podem assumir?
 - Capacidade: quanto risco a organização pode absorver?
- **Controle interno da Gestão:** Processo que engloba o conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações,



Elaborado por:	NÚCLEOS DE GESTÃO DE RISCOS CONF. Ordem de Serviço 07/2021, de 18-5-2021	Classificador: Ellen Silveira Reis	Classificação: RESERVADA
Revisão	Ordem de Serviço nº 001/2025, de 16-4-2025		
Título: PLANO DE GESTÃO DE RISCOS			

entre outros, operacionalizados pelos núcleos e destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que os objetivos organizacionais serão alcançados;

- Gerenciamento de Riscos: Processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações e fornecer segurança razoável no alcance dos objetivos organizacionais;
- Gestão de Riscos: Atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos;
- Governança: combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração da organização, para informar, dirigir, administrar, monitorar e avaliar atividades organizacionais, com o intuito de alcançar os objetivos e prestar contas dessas atividades à sociedade;
- Medida de controle: Medida aplicada pela organização para tratar os riscos, aumentando a probabilidade de que os objetivos e as metas organizacionais estabelecidos sejam alcançados;
- Melhoria contínua: atividade ininterrupta para elevar o desempenho;
- Meta: Alvo ou propósito com que se define um objetivo a ser alcançado;
- Objetivo Organizacional: Situação em que se deseja alcançar de forma a se evidenciar êxito no cumprimento da missão e no atingimento da visão de futuro da organização;
- Parte interessada: Pessoa ou organização que pode afetar, ser afetada, ou perceber-se afetada por uma decisão ou atividade;
- Plano de Gerenciamento de Riscos: Descrição documentada dos procedimentos e atividades existentes para identificar, analisar, avaliar e tratar os riscos dos processos de negócios;
- Plano de Gestão de Riscos: Descrição documentada da estrutura necessária para o gerenciamento de riscos, contemplando como elementos essenciais: os meios para sua integração ao planejamento estratégico, aos processos e às políticas da organização; a periodicidade das atividades de identificação, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos; a metodologia e as ferramentas de apoio a serem utilizadas; os meios de medição do desempenho e; as necessidades de desenvolvimento dos agentes públicos;



SECRETARIA DE ESTADO
DE FAZENDA DE MINAS
GERAIS

PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

FOLHA

7/30

NÚMERO:
PGR-003/2025

REVISÃO:
02

EMISSÃO:
abril/2025

ATUALIZAÇÃO
abril/2025

Elaborado por:	NÚCLEOS DE GESTÃO DE RISCOS CONF. Ordem de Serviço 07/2021, de 18-5-2021	Classificador: Ellen Silveira Reis	Classificação: RESERVADA
Revisão	Ordem de Serviço nº 001/2025, de 16-4-2025		
Título: PLANO DE GESTÃO DE RISCOS			

- Política de Gestão de Riscos: Declaração das diretrizes e intenções gerais de uma organização relacionadas à gestão de riscos;
- Processo: Conjunto de ações e atividades inter-relacionadas que são executadas para alcançar produto, resultado ou serviço prestado;
- Processo de avaliação de riscos: processo global de identificação, análise, avaliação e tratamento de riscos;
- Proprietário do risco: Pessoa ou entidade com a responsabilidade e a autoridade para gerenciar o risco;
- Risco: Efeito da incerteza nos objetivos a serem atingidos por uma organização;
- Sistema de gestão de riscos: Aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação, consulta, estabelecimento do contexto, e identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos;
- Tolerância a risco: faixa de variação do apetite ao risco que a organização se dispõe a suportar, após o tratamento, a fim de atingir os seus objetivos.



SECRETARIA DE ESTADO
DE FAZENDA DE MINAS
GERAIS

PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

FOLHA

8/30

NÚMERO:
PGR-003/2025

REVISÃO:
02

EMIÇÃO:
abril/2025

ATUALIZAÇÃO
abril/2025

Elaborado por:	NÚCLEOS DE GESTÃO DE RISCOS CONF. Ordem de Serviço 07/2021, de 18-5-2021	Classificador: Ellen Silveira Reis	Classificação: RESERVADA
Revisão	Ordem de Serviço nº 001/2025, de 16-4-2025		
Título: PLANO DE GESTÃO DE RISCOS			

Siglas

CEG - Comitê Estratégico de Governança

SEF/MG – Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais

P. I. R. = Probabilidade x Impacto x Relevância

STI – Superintendência de Tecnologia da Informação

SPGF – Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças

GAB/SEF – Gabinete da Secretaria de Estado de Fazenda

STE – Subsecretaria do Tesouro Estadual

SRE – Subsecretaria da Receita Estadual

CIRC – Comitê de Integridade, Riscos e Controles

CEG - Comitê Estratégico de Governança



Elaborado por:	NÚCLEOS DE GESTÃO DE RISCOS CONF. Ordem de Serviço 07/2021, de 18-5-2021	Classificador: Ellen Silveira Reis	Classificação: RESERVADA
Revisão	Ordem de Serviço n° 001/2025, de 16-4-2025		
Título: PLANO DE GESTÃO DE RISCOS			

Introdução

O Plano de Gestão de Riscos consiste na descrição documentada da construção e manutenção da estrutura necessária para implantação e suporte ao gerenciamento de riscos nos processos da SEF/MG, incluindo a definição:

- Da integração aos demais instrumentos de planejamento estratégico;
- Da estratégia de incorporação do gerenciamento de riscos aos processos;
- Dos critérios para estabelecer o apetite e a tolerância a riscos;
- Dos ciclos de planejamento, execução, monitoramento e avaliação das decisões sobre os riscos aos objetivos dos processos; e
- Dos recursos humanos, financeiros e tecnológicos.

O Plano de Gestão de Riscos tem como objetivo especificar a abordagem, os componentes de gestão e os recursos a serem aplicados para gerenciar riscos.

Os componentes de gestão tipicamente incluem procedimentos, práticas, atribuição de responsabilidades, sequência e cronologia das atividades. A Gestão de Riscos é mais ampla do que apenas consequências financeiras ou econômicas.

É importante que esteja alinhada ao planejamento estratégico da SEF/MG e às suas obrigações. A seleção dos tratamentos de riscos deverá ser feita de acordo com os objetivos da organização, apetite ao risco, critérios de aversão ao risco e recursos disponíveis.

Ao selecionar tais opções, a organização precisa considerar os valores, percepções e potencial envolvimento das partes interessadas e os meios para com elas se comunicar e interagir. Ainda que bem elaborada e bem instruída, a Gestão de riscos pode não produzir os resultados esperados e trazer consequências não pretendidas.

O acompanhamento mensal com a devida análise crítica dos Núcleos precisa fazer parte da implementação da Gestão de Riscos para assegurar a eficácia dos tratamentos propostos. Caso não exista opção de



SECRETARIA DE ESTADO
DE FAZENDA DE MINAS
GERAIS

PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

FOLHA
10/30

NÚMERO:
PGR-003/2025

REVISÃO:
02

EMISSÃO:
abril/2025

ATUALIZAÇÃO
abril/2025

Elaborado por:	NÚCLEOS DE GESTÃO DE RISCOS CONF. Ordem de Serviço 07/2021, de 18-5-2021	Classificador: Ellen Silveira Reis	Classificação: RESERVADA
Revisão	Ordem de Serviço nº 001/2025, de 16-4-2025		
Título: PLANO DE GESTÃO DE RISCOS			

tratamento disponível ou caso as opções de tratamento não alterem o risco de forma relevante, convém que esse seja registrado e mantido sob análise crítica contínua.

É importante ressaltar que os integrantes do Comitê Estratégico de Governança (CEG) estejam conscientes da natureza e extensão do risco remanescente após o tratamento dos riscos.

A realização do tratamento de riscos pode gerar novos riscos que precisam ser acompanhados. O risco remanescente deve ser documentado e submetido a monitoramento, análise crítica e, onde apropriado, tratamento adicional.

Processo de Gestão de Riscos

A aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas no processo de gestão de riscos inclui as atividades de comunicação, consulta, estabelecimento do contexto, identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos.

Objetivo do Plano de Gestão de Riscos

O Plano de Gestão de Riscos tem como objetivo nortear os trabalhos de forma a especificar a abordagem, os componentes de gestão e os recursos a serem aplicados para gerenciar riscos na Secretaria de Estado de Fazenda.

Escopo

O Plano de Gestão de Riscos deverá ser implementado em todos os níveis da SEF/MG, de forma gradual, em prazo e extensão a ser definido pelo CEG, bem como a gestão de riscos deverá estar integrada aos processos de planejamento estratégico, à gestão e à cultura organizacional da SEF/MG.



Elaborado por:	NÚCLEOS DE GESTÃO DE RISCOS CONF. Ordem de Serviço 07/2021, de 18-5-2021	Classificador: Ellen Silveira Reis	Classificação: RESERVADA
Revisão	Ordem de Serviço n° 001/2025, de 16-4-2025		
Título: PLANO DE GESTÃO DE RISCOS			

Fundamentos

- A busca por agregar valor e proteger o ambiente interno da SEF/MG;
- A integração aos processos organizacionais;
- O suporte à tomada de decisões gerenciais;
- O uso das melhores informações disponíveis;
- A abordagem explícita da incerteza;
- A organização sistemática e estruturada;
- O envolvimento dos fatores humanos e culturais;
- A transparência e a máxima abrangência;
- A capacidade de reagir a mudanças, de forma dinâmica e interativa;
- A conformidade dos atos de gestão;
- A melhoria contínua; e
- A atenção às oportunidades e à inovação.

Objetivos Específicos

- Aumentar a probabilidade de atingimento dos objetivos da SEF/MG,
- Fomentar uma gestão proativa,
- Melhorar a prestação de contas à sociedade,
- Melhorar a governança,
- Estabelecer uma base confiável para a tomada de decisão e o planejamento,
- Melhorar o controle interno da gestão,
- Melhorar a eficácia e a eficiência operacionais,
- Melhorar a prevenção de perdas e a gestão de incidentes,
- Melhorar a aprendizagem organizacional,
- Aumentar a capacidade da organização de se adaptar a mudanças,
- Mapear e monitorar os riscos com capacidade de causar impactos operacionais, financeiros, legais e à imagem da SEF/MG,

	SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA DE MINAS GERAIS	PLANO DE GESTÃO DE RISCOS			FOLHA 12/30
		NÚMERO: PGR-003/2025	REVISÃO: 02	EMIÇÃO: abril/2025	ATUALIZAÇÃO abril/2025
Elaborado por:	NÚCLEOS DE GESTÃO DE RISCOS CONF. Ordem de Serviço 07/2021, de 18-5-2021		Classificador: Ellen Silveira Reis	Classificação: RESERVADA	
Revisão	Ordem de Serviço nº 001/2025, de 16-4-2025				
Título: PLANO DE GESTÃO DE RISCOS					

- Melhorar a identificação de oportunidades e ameaças ao atingimento dos objetivos da SEF/MG, e
- Desenvolver, disseminar e implementar metodologia de gerenciamento de riscos institucionais, de forma a promover a alocação e utilização eficaz dos recursos disponíveis.

Estrutura e Responsabilidades

A estrutura da Governança da Gestão de Riscos está composta da seguinte forma:

- Primeira linha - Natureza tática: Exercida pelos Núcleos de Gestão de Riscos dos processos afetos a cada uma de suas unidades administrativas envolvidas da SEF/MG.
- Segunda linha – Natureza tática: Exercida:
 - a) pela Assessoria de Compliance;
 - b) pelo Comitê de Integridade, Riscos e Controles Internos - CIRC.
- Terceira linha – Natureza fiscalizatória: Exercida pela unidade de auditoria interna, responsável pela avaliação independente das ações de gestão de riscos na SEF/MG.

O CEG - Comitê Estratégico de Governança é a instância deliberativa da Política de Gestão de Riscos na SEF/MG.

Os Núcleos de Gestão de Riscos são instâncias táticas de gerenciamento de riscos desempenhadas pela primeira linha, instituídas nas unidades da SEF/MG, conforme Ordem de Serviço SEF/GAB nº 001/2025. Cada Núcleo de Gestão de Riscos é composto por servidores públicos, sendo obrigatória a presença de titulares de cargo de provimento efetivo, em exercício na SEF/MG, no quantitativo necessário para resguardar o cumprimento regular das suas competências.

Por meio da Ordem de Serviço SEF/GAB nº 001/2025, foram instituídos os Núcleos de Gestão de Riscos para as unidades:

- STE – Subsecretaria do Tesouro Estadual,
- SPGF – Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças,
- STI – Superintendência de Tecnologia da Informação e



SECRETARIA DE ESTADO
DE FAZENDA DE MINAS
GERAIS

PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

FOLHA
13/30

NÚMERO:
PGR-003/2025

REVISÃO:
02

EMISSÃO:
abril/2025

ATUALIZAÇÃO
abril/2025

Elaborado por:	NÚCLEOS DE GESTÃO DE RISCOS CONF. Ordem de Serviço 07/2021, de 18-5-2021	Classificador: Ellen Silveira Reis	Classificação: RESERVADA
Revisão	Ordem de Serviço nº 001/2025, de 16-4-2025		
Título: PLANO DE GESTÃO DE RISCOS			

- Gabinete/SEF e demais Assessorias (Assessoria Estratégica, Assessoria Jurídica, Assessoria de Comunicação Social, Assessoria de Recuperação Fiscal), a Corregedoria e o Conselho de Contribuintes.

No âmbito da SRE – Subsecretaria da Receita Estadual, as atribuições do Núcleo de Gestão de Riscos são exercidas pelo Núcleo de Controle de Conformidade e Gestão de Riscos (NUCON), criado pela Resolução nº 5. 220, de 28 de dezembro de 2018. Na formação dos Núcleos de Gestão de Riscos, os titulares das unidades a que se subordina cada Núcleo devem observar as restrições legais de acesso a informações.

O Comitê de Integridade, Riscos e Controles (CIRC) foi instituído originalmente pela Resolução 5514 de 09 de novembro de 2021 tendo sido revisado por meio da Resolução 5. 893/2025. A Ordem de Serviço no 002, de 16 de abril de 2025 nomeou seus participantes.

O CEG - Comitê Estratégico de Governança foi instituído a partir da Resolução nº 5. 495, de 27 de agosto de 2021.

Competências

Compete aos Núcleos responsáveis pelo gerenciamento de riscos, no âmbito de suas unidades administrativas:

- Identificar, analisar e avaliar os riscos dos processos sob sua responsabilidade, em conformidade com o que define a Política de Gestão de Riscos da SEF/MG;
- Propor respostas tempestivas e respectivas medidas de controle a serem implementadas nos processos organizacionais sob sua responsabilidade, de forma a tratar ou prevenir riscos;
- Monitorar a evolução dos níveis de riscos e a efetividade das medidas de controles implementadas nos processos organizacionais sob sua responsabilidade;
- Notificar seus superiores hierárquicos sempre que identificar riscos em processos organizacionais fora de sua responsabilidade;
- Supervisionar o gerenciamento operacional dos riscos em suas unidades administrativas;
- Medir o desempenho da gestão de riscos objetivando a sua melhoria contínua;



SECRETARIA DE ESTADO
DE FAZENDA DE MINAS
GERAIS

PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

FOLHA
14/30

NÚMERO:
PGR-003/2025

REVISÃO:
02

EMISSÃO:
abril/2025

ATUALIZAÇÃO
abril/2025

Elaborado por:	NÚCLEOS DE GESTÃO DE RISCOS CONF. Ordem de Serviço 07/2021, de 18-5-2021	Classificador: Ellen Silveira Reis	Classificação: RESERVADA
Revisão	Ordem de Serviço n° 001/2025, de 16-4-2025		
Título: PLANO DE GESTÃO DE RISCOS			

- Identificar e consolidar as necessidades de capacitação dos servidores das unidades da SEF/MG em gestão de riscos e encaminhar a demanda para aprovação do CEG - Comitê Estratégico de Governança;
- Atender às requisições do CIRC - Comitê de Integridade, Riscos e Controles Internos.

Compete ao Proprietário do Risco:

- Aprovar os riscos apontados pelo respectivo Núcleo de Gestão de Riscos, bem como seus tratamentos sugeridos;
- Implementar e supervisionar os planos de ação de tratamento de riscos.

Compete ao CIRC - Comitê de Integridade, Riscos e Controles Internos:

- Propor as diretrizes, a política de integridade da organização, o Plano de Integridade da SEF, suas revisões e monitorar o seu desempenho;
- Promover a efetiva implementação da Política de Gestão de Riscos e propor suas revisões;
- propor a estrutura para operacionalização do Plano de Gestão de Riscos, suas revisões e monitorar o seu desempenho;
- Propor a matriz de riscos à integridade e dos processos-chave da SEF, observando seu alinhamento aos objetivos estratégicos organizacionais;
- Propor os níveis de apetite e de tolerância a riscos dos processos organizacionais da SEF;
- Reportar ao Comitê Estratégico de Governança (CEG) os obstáculos e a necessidade de recursos para implantação e desenvolvimento de planos e ações relacionados à integridade, riscos e controles internos;
- Monitorar e revisar os demais planos institucionais relacionados à integridade, riscos e controles internos;
- Apoiar as Unidades Administrativas da SEF no desenvolvimento e implantação das ações previstas nos planos institucionais relacionados à integridade, riscos e controles internos.

Compete ao CEG - Comitê Estratégico de Governança:

- Garantir o apoio institucional para promover a gestão de riscos e controles internos, em especial os seus recursos e o relacionamento entre as partes interessadas;



Elaborado por:	NÚCLEOS DE GESTÃO DE RISCOS CONF. Ordem de Serviço 07/2021, de 18-5-2021	Classificador: Ellen Silveira Reis	Classificação: RESERVADA
Revisão	Ordem de Serviço nº 001/2025, de 16-4-2025		
Título: PLANO DE GESTÃO DE RISCOS			

- Deliberar sobre o Plano de Gestão de Riscos da SEF, o gerenciamento de riscos, os níveis de apetite e tolerância a riscos, bem como avaliar o seu desempenho;
- Resolver os casos omissos ou as excepcionalidades advindas do gerenciamento de riscos;
- Aprovar os tratamentos implementados e propostos;
- Aprovar os riscos residuais.

Informação e comunicação

As atividades de informação e comunicação são parte integrante do processo de gerenciamento de riscos. É importante estabelecer diretrizes e protocolos para viabilizar o compartilhamento de informações sobre riscos e a comunicação clara, transparente, tempestiva, relevante e recíproca entre os responsáveis no âmbito da SEF/MG.

A informação deve estar disponível e acessível a todos os Stakeholders envolvidos em cada Núcleo de Gestão de Riscos, permitindo uma visão integrada das atividades de identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento de riscos, incluindo sua documentação, preservados a reserva e o sigilo necessário.

É de responsabilidade de todos os Stakeholders a manutenção da informação atualizada.

Monitoramento

Os Núcleos de Gestão de Riscos são responsáveis pela implementação e coordenação da implementação dos tratamentos de riscos propostos.

Os Proprietários dos Riscos devem monitorar e coordenar o alcance dos objetivos propostos em suas respectivas áreas de responsabilidade.

O CEG – Comitê Estratégico de Governança é responsável por supervisionar os riscos e monitorar a gestão de riscos e seus tratamentos aplicados. O comitê fornece orientação e facilitação na condução dos tratamentos e acompanha o monitoramento realizado pelos Proprietários dos Riscos.

	SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA DE MINAS GERAIS	PLANO DE GESTÃO DE RISCOS			FOLHA 16/30
		NÚMERO: PGR-003/2025	REVISÃO: 02	EMISSÃO: abril/2025	ATUALIZAÇÃO abril/2025
Elaborado por:	NÚCLEOS DE GESTÃO DE RISCOS CONF. Ordem de Serviço 07/2021, de 18-5-2021	Classificador: Ellen Silveira Reis		Classificação: RESERVADA	
Revisão	Ordem de Serviço n° 001/2025, de 16-4-2025				
Título: PLANO DE GESTÃO DE RISCOS					

Norma ISO 31.000:2018

A ISO 31000 é a norma internacional para gestão de risco. Ao fornecer princípios e diretrizes abrangentes, essa norma ajuda organizações em suas análises e avaliações de riscos. Tal preceito aplica-se à maioria das atividades de negócios, incluindo planejamento, operações de gestão e processos de comunicação. As recomendações de melhores práticas desse regramento internacional foram desenvolvidas para melhorar as técnicas de gestão e garantir a segurança no local de trabalho.

Princípios – ISO 31.000:2018

Os princípios previstos na ISO 31.000:2018 e apresentados na figura abaixo fornecem informações e características da gestão de riscos eficaz e eficiente. O principal propósito é criar valor, de forma a possibilitar que a organização gerencie os efeitos da incerteza em seus objetivos estratégicos.

Tais princípios são a base e precisam ser observados ao se estabelecer a estrutura, os processos e procedimentos do Plano de Gestão de Riscos.

Figura 1: Princípios



Fonte: ISO 31.000:2018

“A gestão de riscos eficaz (...) pode ser explicada como a seguir:

- Integrada: A gestão de riscos é parte integrante de todas as atividades organizacionais.
- Estruturada e abrangente: Uma abordagem estruturada e abrangente para a gestão de riscos contribui para resultados consistentes e comparáveis.
- Personalizada: A estrutura e o processo de gestão de riscos são personalizados e proporcionais aos contextos externo e interno da organização relacionados aos seus objetivos.

	SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA DE MINAS GERAIS	PLANO DE GESTÃO DE RISCOS			FOLHA 17/30
		NÚMERO: PGR-003/2025	REVISÃO: 02	EMISSÃO: abril/2025	ATUALIZAÇÃO abril/2025
Elaborado por:	NÚCLEOS DE GESTÃO DE RISCOS CONF. Ordem de Serviço 07/2021, de 18-5-2021	Classificador: Ellen Silveira Reis		Classificação: RESERVADA	
Revisão	Ordem de Serviço n° 001/2025, de 16-4-2025				
Título: PLANO DE GESTÃO DE RISCOS					

- d) Inclusiva: O envolvimento apropriado e oportuno das partes interessadas possibilita que seus conhecimentos, pontos de vista e percepções sejam considerados. Isto resulta em melhor conscientização e gestão de riscos fundamentada.
- e) Dinâmica: Riscos podem emergir, mudar ou desaparecer à medida que os contextos externo e interno de uma organização mudem. A gestão de riscos antecipa, detecta, reconhece e responde a estas mudanças e eventos de uma maneira apropriada e oportuna.
- f) Melhor informação disponível: As entradas para a gestão de riscos são baseadas em informações históricas e atuais, bem como em expectativas futuras. A gestão de riscos explicitamente leva em consideração quaisquer limitações e incertezas associadas a estas informações e expectativas. Convém que a informação seja oportuna, clara e disponível para as partes interessadas pertinentes.
- g) Fatores humanos e culturais: O comportamento humano e a cultura influenciam significativamente todos os aspectos da gestão de riscos em cada nível e estágio.
- h) Melhoria contínua: A gestão de riscos é melhorada continuamente por meio de aprendizado e experiências.”
(ISO 31.000, 2018, p. 3)

Processo de Gestão de Riscos – ISO 31.000:2018

O Processo de Gestão de Riscos descrito na ISO 31000:2018 envolve a 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 dos riscos como ilustrado na Fig. 2.

Figura 2: Processo de Gestão de riscos



Fonte: ISO 31.000:2018

Embora seja frequentemente apresentado como sequencial, na prática, o processo é iterativo, o que significa que ele é contínuo. O processo permite que o risco seja identificado, avaliado e tratado, se necessário, em relação a ativos critérios de risco, a serem definidos pelo CEG. Tal processo é constante e reflete o acompanhamento dos rumos e interesses da instituição.

A Declaração de Apetite a Riscos elaborada pelo CIRC e aprovada pelo CEG prevê critérios e limites de riscos aceitáveis pela instituição.



Elaborado por:	NÚCLEOS DE GESTÃO DE RISCOS CONF. Ordem de Serviço 07/2021, de 18-5-2021	Classificador: Ellen Silveira Reis	Classificação: RESERVADA
Revisão	Ordem de Serviço n° 001/2025, de 16-4-2025		
Título: PLANO DE GESTÃO DE RISCOS			

Metodologia

O método de gestão de riscos irá calcular um índice denominado P. I. R.

Esse índice é calculado para cada controle não implementado, por meio da fórmula:

P. I. R. = Probabilidade x Impacto x Relevância, onde cada uma das variáveis possui valor de 1 a 5.

Probabilidade

É a possibilidade de as vulnerabilidades/fraquezas serem exploradas por uma ou mais ameaças devido à ausência de controles.

Mensuração da Probabilidade

Nível	Probabilidade	Pontuação
Muito baixa	Evento extraordinário	1
Baixa	Evento casual, inesperado. Existe histórico de ocorrência	2
Média	Evento esperado de frequência reduzida. Histórico parcialmente conhecido	3
Alta	Evento casual de frequência habitual. Histórico amplamente conhecido	4
Muito Alta	Evento que se repete seguidamente. Interfere no ritmo das atividades.	5

Impacto

O impacto pontua a consequência provocada na organização, caso ocorra o risco previsto. Isto significa que, se o incidente ocorrer, o impacto pontuará o grau de comprometimento da performance, da confiabilidade ou da qualidade do ativo.

Mensuração do Impacto

Nível	Impacto	Pontuação
Muito Baixo	Não impacta os objetivos estratégicos	1
Baixo	Pouco impacta os objetivos estratégicos	2
Médio	Torna incerto ou duvidoso o alcance dos objetivos estratégicos afetos	3
Alto	Torna improvável o alcance dos objetivos estratégicos envolvidos afetos	4
Muito Alto	Capaz de impedir o alcance dos objetivos estratégicos afetos	5



Elaborado por:	NÚCLEOS DE GESTÃO DE RISCOS CONF. Ordem de Serviço 07/2021, de 18-5-2021	Classificador: Ellen Silveira Reis	Classificação: RESERVADA
Revisão	Ordem de Serviço n° 001/2025, de 16-4-2025		
Título: PLANO DE GESTÃO DE RISCOS			

Relevância

É o grau de importância do ativo para a organização, considerando os componentes de negócio que ele suporta. Lembrando que os ativos podem ser pessoas (Ex: servidores, colaboradores, prestadores de serviço), processos, ambiente (Ex: sala cofre) e tecnologia (Ex: servidores, estações de trabalho, banco de dados, equipamentos de rede).

Mensuração da Relevância

Nível	Impacto	Pontuação
Muito Baixo	Ativo não suporta componentes críticos de negócio para a organização	1
Baixo	Ativo suporta componentes de negócio com baixa criticidade para a organização	2
Médio	Ativo suporta componentes de negócio com criticidade intermediária para a organização	3
Alto	Ativo suporta componentes de negócio com criticidade alta para a organização	4
Muito Alto	Ativo suporta componentes de negócio criticidade muito alta para a organização	5

Os riscos mapeados com o PIR nível Muito Alto são submetidos à avaliação semestral pelo CEG.

Em conformidade com o ISO Guia 73, que define que o valor do risco é expresso pela “combinação da probabilidade de um evento e suas consequências”, este Plano de Gestão de Riscos considera para cálculo do risco o índice PIR, que representa a estimativa desses fatores conjugados, os quais recebem uma pontuação que varia de 1 a 5. Portanto, o valor PIR representa o grau de risco associado à ausência de um controle e é calculado através da seguinte fórmula:

Risco = Probabilidade x Impacto x Relevância



SECRETARIA DE ESTADO
DE FAZENDA DE MINAS
GERAIS

PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

FOLHA
20/30

NÚMERO:
PGR-003/2025

REVISÃO:
02

EMISSÃO:
abril/2025

ATUALIZAÇÃO
abril/2025

Elaborado por:	NÚCLEOS DE GESTÃO DE RISCOS CONF. Ordem de Serviço 07/2021, de 18-5-2021	Classificador: Ellen Silveira Reis	Classificação: RESERVADA
Revisão	Ordem de Serviço n° 001/2025, de 16-4-2025		
Título: PLANO DE GESTÃO DE RISCOS			

Mensuração do PIR – Interpretação

Nível	PIR	Valores possíveis para o PIR
Muito baixo	São riscos aceitáveis	1, 2, 3, 4, 5, 6
Baixo	São riscos que podem ser aceitáveis após revisão e confirmação dos gestores dos ativos	8, 9, 10, 12, 15, 16
Médio	São riscos que podem ser aceitáveis após revisão e confirmação dos gestores dos ativos.	18, 20, 24, 25, 27, 30
Alto	São riscos inaceitáveis e os gestores dos ativos são orientados para pelo menos mitigá-los.	32, 36, 40, 45, 48, 50
Muito Alto	São riscos inaceitáveis, e os gestores dos ativos devem ser orientados que os eliminem.	60, 64, 75, 80, 100, 125

Índices apurados no Gerenciamento de Riscos:

O Índice de risco é calculado dividindo-se o total de riscos dos controles não implementados (PIR existente) pelo total de riscos dos controles aplicáveis (PIR total). Esse indicador é expresso em números percentuais e pode variar de 0% a 100%.

O Índice de segurança (Security Index) é calculado dividindo-se o total de riscos dos controles implementados (PIR evitado) pelo total de riscos dos controles aplicáveis (PIR total). Esse indicador é expresso em números percentuais e pode variar de 0% a 100%.

Etapas do Plano de Gerenciamento de Riscos

Distribuição de competências e responsabilidades por etapas:

Abaixo detalhamos a distribuição das responsabilidades e atividades em cada fase do plano de gerenciamento de riscos na SEF/MG.



Elaborado por:	NÚCLEOS DE GESTÃO DE RISCOS CONF. Ordem de Serviço 07/2021, de 18-5-2021	Classificador: Ellen Silveira Reis	Classificação: RESERVADA
Revisão	Ordem de Serviço n° 001/2025, de 16-4-2025		
Título: PLANO DE GESTÃO DE RISCOS			

Fase	O que	Responsável
Estabelecer	Estabelecer a Declaração de Apetite a Riscos: - Definir critérios de risco - Determinar o apetite ao risco	CEG Comitê Estratégico de Governança
Identificar / Analisar / Avaliar e Tratar	Identificação do contexto da organização: -Contexto Interno -Contexto Externo Identificar o risco: - Descrever o ativo - Descrever o perfil de risco - vulnerabilidade - Descrever o risco associado - Informar o Proprietário do Risco - Mensurar a probabilidade do risco - Mensurar o impacto do risco - Mensurar a relevância do ativo - Selecionar a situação atual do risco Analisar o risco: - Selecionar a estratégia de resposta - Definir a resposta ao risco - Descrever as ações de contingência - Comparar as ações de resposta do risco e ações de contingência com os controles previstos - Identificar os controles correspondentes - identificar a situação atual do risco e do ativo - Identificar as opções de tratamento de riscos; - Analisar e avaliar as opções de tratamento de riscos e avaliar a eficácia do tratamento; - Avaliar o PIR alcançado pelo risco - Comparar os ativos e seus riscos com o PIR encontrado para priorização de tratamento - Avaliar o tratamento proposto e sua viabilidade Tratamento dos riscos: - Propor novos tratamentos dos riscos - Acompanhar o tratamento dos riscos aprovados previamente,	Núcleos de Gestão de Riscos
Aprovar / Implementar	- Providenciar a implementação das ações de resposta ao risco - Decidir se o risco remanescente é aceitável, e caso não seja aceitável, propor tratamento adicional; - Aprovar os lançamentos mensais relativos aos riscos e seus tratamentos propostos; - Assinar mensalmente os lançamentos no Sistema de Gerenciamento de Riscos.	Proprietário do Risco ou Responsável pelo Ativo
Aprovar	- Aprovar o tratamento de riscos de Nível Muito Alto, proposto e aprovado pelo proprietário do risco ou responsável pelo ativo. - Aprovar os riscos residuais, derivados de riscos de Nível Muito Alto, aprovados pelo proprietário do risco ou responsável pelo ativo. - Apontar e decidir sobre mudanças nos tratamentos propostos e/ou implantados; - Assinar ata de reunião aprovando os riscos e tratamentos lançados, de riscos de Nível Muito Alto, trimestralmente; - Revisar se os critérios e o apetite ao risco definidos pelo CEG Comitê Estratégico de Governança foram respeitados.	CEG Comitê Estratégico de Governança



SECRETARIA DE ESTADO
DE FAZENDA DE MINAS
GERAIS

PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

FOLHA

22/30

NÚMERO:
PGR-003/2025

REVISÃO:
02

EMIÇÃO:
abril/2025

ATUALIZAÇÃO
abril/2025

Elaborado por:	NÚCLEOS DE GESTÃO DE RISCOS CONF. Ordem de Serviço 07/2021, de 18-5-2021	Classificador: Ellen Silveira Reis	Classificação: RESERVADA
Revisão	Ordem de Serviço nº 001/2025, de 16-4-2025		
Título: PLANO DE GESTÃO DE RISCOS			

Fase – Estabelecer

Nesta fase é elaborada e publicada a Declaração de Appetite a Riscos.

Responsável: CEG Comitê Estratégico de Governança

Periodicidade: Trienal

O CEG – Comitê Estratégico de Governança irá deliberar sobre os níveis aceitáveis de riscos para a Organização e definirá, a partir de votação dos membros participantes, os critérios de riscos e o apetite ao risco. Sobre a definição dos critérios de riscos é importante salientar que é conveniente que a SEF/MG defina a quantidade e o tipo de risco que podem ou não assumir em relação aos objetivos. Também se faz necessário que se estabeleça critérios para avaliar a significância do risco e para apoiar os processos de tomada de decisão.

Os critérios de risco precisam estar alinhados ao planejamento estratégico da Instituição e à estrutura de gestão de riscos, de forma a refletir os valores, objetivos e recursos da organização e estarem consistentes com as políticas e declarações sobre gestão de riscos.

Os critérios de riscos a serem estabelecidos precisam levar em consideração as obrigações da organização e os pontos de vista das partes interessadas.

Os critérios de risco são dinâmicos e é importante que sejam continuamente analisados criticamente e alterados, se necessário, pelo CEG – Comitê Estratégico de Governança.

Fase – Identificar / Analisar / Avaliar e Tratar

Responsável: Núcleos de Gestão de Riscos

Periodicidade: Mensal

A fase de Identificação de Contexto trata sobre conhecer a organização. Esta fase é essencial e deve ser levada em conta ao avaliar os riscos, pois o propósito e o escopo da gestão de riscos precisam estar alinhados aos objetivos organizacionais da SEF/MG.

Etapas a serem alcançadas na fase de estabelecimento dos contextos interno e externo da SEF/MG:



Elaborado por:	NÚCLEOS DE GESTÃO DE RISCOS CONF. Ordem de Serviço 07/2021, de 18-5-2021	Classificador: Ellen Silveira Reis	Classificação: RESERVADA
Revisão	Ordem de Serviço n° 001/2025, de 16-4-2025		
Título: PLANO DE GESTÃO DE RISCOS			

- Identificar os objetivos da atividade, do processo ou do projeto objeto da identificação e análise de riscos. É realizado considerando o contexto dos objetivos da organização como um todo, de modo a assegurar que os riscos significativos do objeto sejam apropriadamente identificados;
- Identificar as partes interessadas (internas e externas), bem como identificar e apreciar as suas necessidades, expectativas legítimas e preocupações, de modo a incluir essas partes interessadas em cada etapa do processo de gestão de riscos, por meio de comunicação e consulta; e
- Comunicar e consultar partes interessadas (internas e externas) para assegurar que as suas visões e percepções, incluindo necessidades, suposições, conceitos e preocupações sejam identificadas, registradas e levadas em consideração no processo de gestão de riscos.

Pontos importantes a observar para a definição dos critérios de risco, conforme ISO 31. 000:2018:

- A natureza e o tipo de incertezas, como podem afetar resultados e objetivos,
- As consequências e as probabilidades, como serão definidas e mensuradas;
- Fatores relacionados ao tempo, como solucionar;
- Consistência no uso de medidas e de indicadores, quais escolher;
- Como o nível de risco será determinado;
- Qual o nível de apetite ao risco e sua relação com os critérios de risco definidos;
- Apontamento de ações e pessoas para agir ou mitigar os riscos;
- Como as combinações e sequências de múltiplos riscos serão levadas em consideração;
- A capacidade da organização.

A documentação elaborada nesta etapa inclui os seguintes elementos:

- Uma breve descrição dos fatores críticos e dos objetivos; e uma análise dos fatores do ambiente interno e externo (por exemplo, análise SWOT);
- Uma análise dos Stakeholders envolvidos e seus interesses (por exemplo, Matriz RACI ou matriz de responsabilidades); e



Elaborado por:	NÚCLEOS DE GESTÃO DE RISCOS CONF. Ordem de Serviço 07/2021, de 18-5-2021	Classificador: Ellen Silveira Reis	Classificação: RESERVADA
Revisão	Ordem de Serviço n° 001/2025, de 16-4-2025		
Título: PLANO DE GESTÃO DE RISCOS			

- Os critérios para análise dos riscos avaliados e priorizados (definição da probabilidade e do impacto; determinar o nível de risco se é tolerável ou aceitável; apresentar os critérios de priorização para análise, avaliação e tratamento dos riscos apontados).

“Examinar o contexto externo da organização pode incluir, mas não está limitado a: - fatores sociais, culturais, políticos, jurídicos, regulatórios, financeiros, tecnológicos, econômicos e ambientais, em âmbito internacional, nacional, regional ou local;

- direcionadores-chave e tendências que afetem os objetivos da organização;
- relacionamentos, percepções, valores, necessidades e expectativas das partes interessadas externas;
- relações e compromissos contratuais;
- complexidade das redes de relacionamentos e dependências.

Examinar o contexto interno da organização pode incluir, mas não está limitado a:

- visão, missão e valores;
- governança, estrutura organizacional, papéis e responsabilizações;
- estratégia, objetivos e políticas;
- cultura da organização;
- normas, diretrizes e modelos adotados pela organização;
- capacidades entendidas em termos de recursos e conhecimento (por exemplo, capital, tempo, pessoas, propriedade intelectual, processos, sistemas e tecnologias);
- dados, sistemas de informação e fluxos de informação;
- relacionamentos com partes interessadas internas, levando em consideração suas percepções e valores;
- relações contratuais e compromissos;
- interdependências e interconexões.” (ISO 31.000, 2018, p. 6)

A Identificação dos Riscos trata de identificar e descrever os riscos e mensurar seus impactos e relevância à instituição. Esta etapa é realizada pelos Núcleos de Gestão de Riscos no sistema de Gerenciamento de Riscos.

“O propósito da identificação de riscos é de encontrar, reconhecer e descrever riscos que possam ajudar ou impedir que uma organização alcance seus objetivos. Informações pertinentes, apropriadas e atualizadas são importantes na identificação de riscos.

A organização pode usar uma variedade de técnicas para identificar incertezas que podem afetar um ou mais objetivos. Convém que os seguintes fatores e o relacionamento entre estes fatores sejam considerados:

- fontes tangíveis e intangíveis de risco;
 - causas e eventos;
 - ameaças e oportunidades;
 - vulnerabilidades e capacidades;
 - mudanças nos contextos internos e externos;
 - indicadores de riscos emergenciais;
 - natureza e valor dos ativos e recursos;
 - consequências e seus impactos nos objetivos;
 - limitações de conhecimento e de confiabilidade da informação;
 - fatores temporais;
 - vieses, hipóteses e crenças dos envolvidos.

Convém que a organização identifique os riscos, independentemente de suas fontes estarem ou não sob seu controle. Convém considerar que pode haver mais de um tipo de resultado, o que pode resultar em uma variedade de consequências tangíveis e intangíveis.”

(ISO 31.000, 2018, p. 12)



Elaborado por:	NÚCLEOS DE GESTÃO DE RISCOS CONF. Ordem de Serviço 07/2021, de 18-5-2021	Classificador: Ellen Silveira Reis	Classificação: RESERVADA
Revisão	Ordem de Serviço n° 001/2025, de 16-4-2025		
Título: PLANO DE GESTÃO DE RISCOS			

Aspectos relevantes da fase de Identificar os Riscos:

- O envolvimento de pessoas com profundo conhecimento e os gestores das áreas envolvidas;
- Utilização de técnicas e ferramentas adequadas aos objetivos e tipos de risco;
- Considerar a possibilidade de fraudes, burla de controles e outros atos impróprios, além dos riscos inerentes aos objetivos de desempenho, divulgação (transparência e prestação de contas) e de conformidade com leis e regulamentos;
- A identificação de riscos produz uma lista abrangente de riscos, incluindo causas, fontes e eventos que possam ter um impacto na consecução dos objetivos identificados na etapa de estabelecimento do contexto;
- Novas iniciativas ou projetos estratégicos deverão ter sempre os riscos identificados, incorporando-se ao processo de gestão de riscos.

Lançamentos no Sistemas de Gerenciamento de Riscos:

- O registro dos riscos;
- Os escopos dos processos analisados;
- Os ativos envolvidos, cujos riscos foram identificados;
- O perfil do risco – identificando sua vulnerabilidade;
- A descrição do risco associado, identificando a abordagem ou o método de identificação e análise utilizado;
- O proprietário do risco.

Durante a análise e a proposta de tratamento dos Riscos serão analisados e definidos:

- Seleção da estratégia de resposta, a definição da resposta ao risco;
- Descrição das ações de contingência;
- Comparação das ações de resposta do risco e ações de contingência com os controles previstos;
- Identificação dos controles correspondentes; e,
- Identificação da situação atual do risco e do ativo;



Elaborado por:	NÚCLEOS DE GESTÃO DE RISCOS CONF. Ordem de Serviço 07/2021, de 18-5-2021	Classificador: Ellen Silveira Reis	Classificação: RESERVADA
Revisão	Ordem de Serviço n° 001/2025, de 16-4-2025		
Título: PLANO DE GESTÃO DE RISCOS			

- Os riscos identificados são analisados em termos de probabilidade de ocorrência e de impacto nos Objetivos, como base para a avaliação e tomada de decisões sobre as respostas para o tratamento dos riscos.

Preenchimento no Sistema de Gerenciamento de Riscos:

- A identificação da situação quanto ao andamento do tratamento:
 - Ativo (Risco identificado e monitorado, porém sem nenhuma resposta sendo implementada);
 - Em tratamento (Risco para o qual está sendo executada uma estratégia de resposta);
 - Ocorrido (Risco ocorrido no projeto para o qual está sendo aplicada a estratégia de resposta adequada, normalmente a execução de um plano de contingência); e
 - Tratado (Realizado as ações de resposta ao risco).
- A Identificação do tratamento:
 - Aceitar: não realizar nenhuma atividade de controle e aceitar a ocorrência do problema caso o risco venha a ocorrer;
 - Mitigar: buscar a redução da chance de ocorrência do evento (probabilidade) ou de seu impacto;
 - Transferir: transferir a responsabilidade de gerenciar este risco para um terceiro;
 - Eliminar: levar a chance de ocorrência ou o impacto do evento para zero. No contexto prático seria extinguir a atividade/processo analisado em questão.

“O propósito da análise de riscos é compreender a natureza do risco e suas características, incluindo o nível de risco, onde apropriado. A análise de riscos envolve a consideração detalhada das incertezas, fonte de risco, consequências, probabilidade, eventos, cenários, controles e sua eficácia. Um evento pode ter múltiplas causas e consequências e pode afetar múltiplos objetivos. A análise de riscos pode ser realizada com vários graus de detalhamento e complexidade, dependendo do propósito da análise, da disponibilidade e confiabilidade da informação, e dos recursos disponíveis.

As técnicas de análise podem ser qualitativas, quantitativas ou uma combinação destas, dependendo das circunstâncias e do uso pretendido.

Convém que a análise de riscos considere fatores como:

- a probabilidade de eventos e consequências;
- a natureza e magnitude das consequências;
- complexidade e conectividade;
- fatores atemporais e volatilidade;
- a eficácia dos controles existentes;
- sensibilidade e níveis de confiança.

A análise de riscos pode ser influenciada por qualquer divergência de opiniões, vieses, percepções do risco e julgamentos. Influências adicionais são a qualidade da informação



Elaborado por:	NÚCLEOS DE GESTÃO DE RISCOS CONF. Ordem de Serviço 07/2021, de 18-5-2021	Classificador: Ellen Silveira Reis	Classificação: RESERVADA
Revisão	Ordem de Serviço nº 001/2025, de 16-4-2025		
Título: PLANO DE GESTÃO DE RISCOS			

utilizada, as hipóteses e as exclusões feitas, quaisquer limitações das técnicas e como elas são executadas. Convém que estas influências sejam consideradas, documentadas e comunicadas aos tomadores de decisão.

Eventos altamente incertos podem ser difíceis de quantificar. Isso pode ser um problema ao analisar eventos com consequências severas. Nestes casos, usar uma combinação de técnicas geralmente fornece maior discernimento.

A análise de riscos fornece uma entrada para a avaliação de riscos, para decisões sobre se o risco necessita ser tratado e como, e sobre a estratégia e os métodos mais apropriados para o tratamento de riscos. Os resultados propiciam discernimento para decisões, em que escolhas estão sendo feitas e as opções envolvem diferentes tipos e níveis de riscos. (ISO 31.000, 2018, p. 13)

(. . .)

6.3.4 – Definindo critérios de risco

Convém que a organização especifique a quantidade e o tipo de risco que podem ou não assumir em relação aos objetivos. Convém também que estabeleça critérios para avaliar a significância do risco e para apoiar os processos de tomada de decisão. Convém que os critérios de risco sejam alinhados à estrutura de gestão de riscos e sejam personalizados para o propósito específico e o escopo da atividade em consideração. Convém que os critérios de risco reflitam os valores, objetivos e recursos da organização e sejam consistentes com as políticas e declarações sobre gestão de riscos. Convém que os critérios de riscos sejam estabelecidos levando em consideração as obrigações da organização e os pontos de vista das partes interessadas.

Embora convenha que os critérios de risco sejam estabelecidos no início do processo de avaliação de riscos, eles são dinâmicos; e convém que sejam continuamente analisados criticamente e alterados, se necessário.

Para estabelecer os critérios de risco, convém considerar:

- a natureza e o tipo de incertezas que podem afetar resultados e objetivos (tanto tangíveis quanto intangíveis);
- como as consequências (tanto positivas quanto negativas) e as probabilidades serão definidas e medidas;
- fatores relacionados ao tempo;
- consistência no uso de medidas;
- como o nível de risco será determinado;
- como as combinações e sequências de múltiplos riscos serão levadas em consideração;
- a capacidade da organização.”

(ISO 31.000, 2018, p. 11-12)

- Resposta ao Risco: A resposta inicial com o intuito de eliminar ou mitigar a ocorrência do risco;
- Ação de Contingência: Ação proposta para eliminar ou mitigar o risco ocorrido, com a descrição de tratamento e controle e considerações quanto à sua eficácia e confiabilidade e o risco residual;
- Identificar a situação atual do risco identificado e observações pertinentes;
- Planejar e implementar o tratamento do risco;
- Avaliar a eficácia deste tratamento;
- Decidir se o risco remanescente é aceitável, se não for aceitável, realizar tratamento adicional;



Elaborado por:	NÚCLEOS DE GESTÃO DE RISCOS CONF. Ordem de Serviço 07/2021, de 18-5-2021	Classificador: Ellen Silveira Reis	Classificação: RESERVADA
Revisão	Ordem de Serviço n° 001/2025, de 16-4-2025		
Título: PLANO DE GESTÃO DE RISCOS			

- Evitar o uso ao decidir não iniciar ou continuar com a atividade que dá origem ao risco;
- Assumir ou aumentar o risco de maneira a perseguir uma oportunidade;
- Remover a fonte do risco;
- Mudar a probabilidade;
- Compartilhar o risco (por exemplo, por meio de contratos, compra de seguros);
- Reter o risco por decisão fundamentada.

A implementação dos tratamentos propostos pelos Núcleos de Gestão de Riscos é de sua responsabilidade e é supervisionado pelo Proprietário do Risco.

Em suma, as fases de identificar / Analisar / Avaliar e Tratar de responsabilidade dos Núcleos de Gestão de Riscos englobam três partícipes:

1. Ao Núcleo de Gestão de Riscos cabe inserir e acompanhar mensalmente o tratamento dos riscos, inseridos no aplicativo de Gerenciamento de Riscos, relativos ao risco apontado e enviar, ao Proprietário do Risco para fins de aprovação e assinatura;
2. Ao Proprietário do Risco cabe aprovar o tratamento proposto e supervisionar sua implementação, com periodicidade mensal;
3. Ao CEG – Comitê Estratégico de Governança resta aprovar e monitorar o tratamento de riscos apontados como Nível Alto Risco, com periodicidade trimestral.

Fase – Aprovar / Implementar

Responsável: Proprietário do Risco

Periodicidade: Mensal

Na etapa de Aprovação o Proprietário do Risco irá avaliar e aprovar os Riscos elencados com nível Alto Risco, o PIR atribuído, a proposta de tratamento, os riscos residuais resultantes e os planos de ação envolvidos.

O tratamento dos riscos realizado pelo Proprietário do Risco ou Responsável pelo Ativo pretende:

- Identificar as opções de tratamento de riscos;
- Analisar e avaliar as opções de tratamento de riscos e avaliar a eficácia do tratamento;



SECRETARIA DE ESTADO
DE FAZENDA DE MINAS
GERAIS

PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

FOLHA
29/30

NÚMERO:
PGR-003/2025

REVISÃO:
02

EMISSÃO:
abril/2025

ATUALIZAÇÃO
abril/2025

Elaborado por:	NÚCLEOS DE GESTÃO DE RISCOS CONF. Ordem de Serviço 07/2021, de 18-5-2021	Classificador: Ellen Silveira Reis	Classificação: RESERVADA
Revisão	Ordem de Serviço n° 001/2025, de 16-4-2025		
Título: PLANO DE GESTÃO DE RISCOS			

- Providenciar a implementação e a supervisão das ações de resposta ao risco;
- Decidir se o risco remanescente é aceitável, e caso não seja aceitável, propor tratamento adicional;
- Apor assinatura no sistema de gerenciamento de riscos, validando o tratamento implementado e descrito.

Fase – Aprovar

Responsável: CEG Comitê Estratégico de Governança

Periodicidade: Semestral

A aprovação realizada pelo CEG Comitê Estratégico de Governança avaliará e decidirá acerca de:

- Tratamento proposto e sua efetividade;
- Riscos residuais derivados do tratamento aplicado;
- Proposta de mudanças nos tratamentos previamente aprovados;
- Manutenção ou exclusão de tratamentos propostos;
- Observância dos critérios de aversão a riscos;
- Observância dos limites previstos na Declaração de Apetite a Riscos;
- Situação das ações de análises críticas anteriores, realizadas pela direção;
- Mudanças nas questões internas e externas, que sejam relevantes para o sistema de gestão de Gestão de Riscos;
- Realimentação sobre o desempenho da Gestão de Riscos, incluindo tendências em:
 - Monitoramento e resultados da medição; e
 - Cumprimento dos objetivos de Gestão de Riscos.
- Realimentação das partes interessadas;
- Decidir se o risco remanescente é aceitável;
- Resultados da avaliação dos riscos e situação do plano de tratamento de riscos; e oportunidades para melhoria contínua;
- Reavaliação do apetite ao risco definido previamente e dos critérios de riscos propostos em comparação ao tratamento de riscos realizado.



SECRETARIA DE ESTADO
DE FAZENDA DE MINAS
GERAIS

PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

FOLHA
30/30

NÚMERO:
PGR-003/2025

REVISÃO:
02

EMIÇÃO:
abril/2025

ATUALIZAÇÃO
abril/2025

Elaborado por:	NÚCLEOS DE GESTÃO DE RISCOS CONF. Ordem de Serviço 07/2021, de 18-5-2021	Classificador: Ellen Silveira Reis	Classificação: RESERVADA
Revisão	Ordem de Serviço n° 001/2025, de 16-4-2025		
Título: PLANO DE GESTÃO DE RISCOS			

Nas reuniões semestrais, o CEG – Comitê Estratégico de Governança irá analisar e aprovar os tratamentos propostos, sua efetividade; bem como se o apetite ao risco e os critérios estão sendo respeitados pelos Núcleos de Gestão de Riscos e se as ações propostas estão sendo eficientes para tratamento dos riscos de nível Alto Risco. Irá também avaliar se precisa haver revisão de tais critérios.

Os dados apontados no Sistema de Gerenciamento de Riscos permanecem arquivados e são tratados como informação sigilosa. Sua consolidação e apresentação é feita através de dashboards que são disponibilizados ao CEG Comitê Estratégico de Governança, no momento da reunião trimestral de aprovação de tratamento proposto pelo respectivo Núcleo de Gestão de Riscos.

O registro das decisões tomadas nas reuniões do CEG – Comitê Estratégico de Governança se dará por meio de ata de reunião, que será arquivada no SEI, como documento sigiloso. Os partícipes do CEG – Comitê Estratégico de Governança assinarão digitalmente essa Ata.
