



PODER JUDICIÁRIO
SUPERIOR TRIBUNAL MILITAR
PRSTM/SEAUD/COAUG/SEAUG

EXTRATO

AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE EM GESTÃO DE RISCOS NA JMU

RELATÓRIO DE AUDITORIA Nº 8/2024 - SEI Nº 3965293.

PROCESSO

UNIDADE: Secretaria de Auditoria Interna - SEAUD

SEI Nº: 007904/24-00.159

Período do Trabalho: de abril a outubro de 2024

Ministro-Presidente: Ten Brig Ar Francisco Joseli Parente Camelo

Data do despacho da Presidência: 05/11/2024

Unidade auditada: Justiça Militar da União

OBJETIVO

A auditoria teve como objetivo avaliar o nível de maturidade da gestão de riscos na JMU, examinando como a organização identifica, analisa, avalia, trata e comunica os riscos que possam impactar seus objetivos e resultados, além de identificar oportunidades de melhoria.

ANÁLISE TÉCNICA

A metodologia aplicada para avaliar a percepção das unidades da Justiça Militar da União (JMU) sobre a maturidade da gestão de riscos foi formulada a partir do [Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos](#) do Tribunal de Contas da União (TCU), que serviu como referência para a elaboração do questionário, que foi estruturado em quatro blocos principais – Ambiente, Processos, Parcerias e Resultados.

O principal objetivo da metodologia foi coletar as percepções das unidades da JMU sobre as práticas de gestão de riscos em suas respectivas áreas, permitindo a identificação de lacunas, boas práticas e oportunidades de melhoria. A metodologia seguiu um processo padronizado e estruturado para garantir a validação das respostas, bem como a comparação das percepções com as evidências apresentadas.

O questionário foi composto por 53 perguntas, distribuídas nos seguintes blocos:

- **Ambiente:** Avalia o envolvimento da alta administração, a cultura

organizacional e a integração da gestão de riscos na governança.

- **Processos:** Foca na identificação, análise, tratamento e monitoramento dos riscos nas operações e no planejamento estratégico da JMU.
- **Parcerias:** Examina como a gestão de riscos é aplicada nas parcerias e colaborações com outras entidades, internas ou externas.
- **Resultados:** Avalia a eficácia das práticas de gestão de riscos e os resultados obtidos em termos de melhorias e mitigação de riscos.

As 33 unidades participantes da JMU responderam ao questionário, cujas respostas foram organizadas como "SIM" ou "NÃO", de acordo com a prática ou percepção de cada unidade em relação aos aspectos questionados. Para garantir a precisão dos resultados, as respostas foram analisadas em conjunto com as evidências apresentadas, utilizando os seguintes critérios:

- **Respostas positivas ("SIM"):** Consideradas válidas quando acompanhadas de evidências documentais adequadas e verificáveis. Essas respostas foram analisadas para identificar boas práticas e aspectos positivos das práticas de gestão de riscos.
- **Respostas negativas ("NÃO"):** Indicaram a ausência de processos adequados ou práticas de gestão de riscos, sendo tratadas como pontos que necessitam de aprimoramento.
- As respostas foram consolidadas de forma eletrônica para assegurar a precisão da análise e gerar um panorama mais detalhado da percepção das unidades.

Com base nas respostas fornecidas, foram calculados o **Índice de Percepção para cada Bloco (IPB)** e o **Índice de Percepção Global (IPG)**. O cálculo foi feito utilizando a proporção de respostas positivas ("SIM") em relação ao total de respostas. A análise da percepção permitiu identificar o estágio de maturidade percebido em cada bloco, possibilitando uma avaliação objetiva das áreas que necessitam de maior atenção e desenvolvimento.

Essa metodologia estruturada possibilitou a coleta e análise das percepções das unidades da JMU sobre a maturidade de suas práticas de gestão de riscos. Ao validar as respostas com as evidências apresentadas, o processo garantiu uma avaliação detalhada e confiável, identificando tanto áreas de sucesso quanto aquelas que necessitam de melhorias.

RESULTADOS/ACHADOS/CONCLUSÃO

Os questionários foram organizados em quatro blocos principais – Ambiente, Processos, Parcerias e Resultados – cada um com diversos eixos que orientam as perguntas relacionadas. A pontuação de cada bloco é determinada com base na validação, realizada pela equipe de auditoria, das evidências apresentadas para as respostas positivas. O Quadro 1 resume a estrutura e pontuação dos questionários, detalhando como as respostas são avaliadas e pontuadas.

Quadro 1 - Estrutura dos Questionários

| Bloco | | Eixo | Peso | Pontuação do Bloco | Quantidade de Subquestões de Auditoria | Valor Total por Eixo |
|-------|------------|---|------|---|--|----------------------|
| 1 | Ambiente | Liderança | 40 | Resposta negativa: 0 Resposta positiva, sem evidência: 0 Resposta positiva, com evidência, sem validação: 0 Resposta positiva, com evidência, com validação: 1 Total de pontos: 600. | 4 | 160 |
| | | Políticas e estratégias | | | 8 | 320 |
| | | Pessoas | | | 3 | 120 |
| 2 | Processos | Identificação e análise de riscos | 30 | Resposta negativa: 0 Resposta positiva, sem evidência: 0 Resposta positiva, com evidência, sem validação: 0 Resposta positiva, com evidência, com validação: 1 Total de pontos: 600. | 5 | 150 |
| | | Avaliação e resposta a riscos | | | 6 | 180 |
| | | Monitoramento e comunicação | | | 9 | 270 |
| 3 | Parcerias | Gestão de riscos em parcerias | 10 | Resposta negativa: 0 Resposta positiva, sem evidência: 0 Resposta positiva, com evidência, sem validação: 0 Resposta positiva, com evidência, com validação: 1 Total de pontos: 90. | 7 | 70 |
| | | Planos de medidas de contingência | | | 2 | 20 |
| 4 | Resultados | Melhoria dos processos de governança e gestão | 20 | Resposta negativa: 0 Resposta positiva, sem evidência: 0 Resposta positiva, com evidência, sem validação: 0 Resposta positiva, com evidência, com validação: 1 Total de pontos: 180. | 5 | 100 |
| | | Resultados-Chaves da gestão de riscos | | | 4 | 80 |

Para calcular os índices de maturidade de cada aspecto da gestão de

riscos, foram aplicados os seguintes critérios de pontuação:

- a. **Respostas negativas: 0**
- b. **Respostas positivas, sem evidências: 0**
- c. **Respostas positivas, com evidências, sem validação: 0**
- d. **Respostas positivas, com evidências, com validação: 1**

No questionário, as perguntas são do tipo SIM ou NÃO. As respostas "SIM" recebem 1 ponto, multiplicado pelo peso atribuído ao eixo correspondente. Respostas "NÃO" recebem 0 pontos. Para uma resposta positiva receber pontuação, é necessário que a evidência ou documento apresentado seja validado. Na ausência de evidência, ou se a evidência fornecida não for validada, a pontuação atribuída ao item será 0.

Quadro 2 - Índice de Maturidade Global (forma de cálculo)

| Bloco | Peso | Pontuação | | |
|--|------|-----------|------|-------------|
| | | IMB | Peso | Ponderado |
| Ambiente | 40 | Até 100% | 0,4 | 40% |
| Processos | 30 | Até 100% | 0,3 | 30% |
| Parcerias | 10 | Até 100% | 0,1 | 10% |
| Resultados | 20 | Até 100% | 0,2 | 20% |
| IMG - Índice de Maturidade Global | | | | 100% |

Além disso, esse percentual é ponderado pelo peso atribuído a cada bloco para calcular o valor contributivo do valor para o **Índice de Maturidade Global - IMG**. Por exemplo, se o peso do bloco é 0,4, então a contribuição desse bloco para o índice global é de 29,32% (73,3% multiplicados por 0,4). Com base neste cálculo, os níveis de maturidade são subsequentemente classificados conforme as categorias definidas no Quadro 3, proporcionando uma visão clara e quantitativa da maturidade da gestão de riscos na organização.

Quadro 3 - Níveis de Maturidade da Gestão de Riscos (forma de classificação)

| Índice de Maturidade Apurado | Nível de Maturidade |
|------------------------------|----------------------|
| De 0% a 20% | Inicial |
| De 20,1% a 40% | Básico |
| De 40,1% a 60% | Intermediário |
| De 60,1% a 80% | Aprimorado |
| De 80,1% a 100% | Avançado |

Com base nas respostas fornecidas, foram calculados o **Índice de Percepção para cada Bloco (IPB)** e o **Índice de Percepção Global (IPG)**. O cálculo foi feito utilizando a proporção de respostas positivas ("SIM") em relação ao total de respostas.

Quadro 4 - Níveis de Percepção da Gestão de Riscos (forma de classificação)

| Índice de Percepção Apurado | Nível de Percepção |
|-----------------------------|--------------------|
|-----------------------------|--------------------|

| | |
|-----------------|--------------------|
| De 0% a 20% | Muito Baixo |
| De 20,1% a 40% | Baixo |
| De 40,1% a 60% | Médio |
| De 60,1% a 80% | Alto |
| De 80,1% a 100% | Muito Alto |

A análise da percepção permitiu identificar o estágio de maturidade percebido em cada bloco, possibilitando uma avaliação objetiva das áreas que necessitam de maior atenção e desenvolvimento.

Essa metodologia estruturada possibilitou a coleta e análise das percepções das unidades da JMU sobre a maturidade de suas práticas de gestão de riscos. Ao validar as respostas com as evidências apresentadas, o processo garantiu uma avaliação detalhada e confiável, identificando tanto áreas de sucesso quanto aquelas que necessitam de melhorias.

Esses resultados fornecem uma análise sobre o estado atual da gestão de riscos na JMU. Enquanto o Índice de Maturidade Global revela a necessidade de aprimoramento em várias áreas, como a integração de processos e a gestão de riscos em parcerias, o Índice de Percepção Global destaca que, apesar dos desafios, há um nível crescente de conscientização e práticas positivas em andamento. As informações permitem uma compreensão mais clara e direta das áreas que necessitam de melhorias e das boas práticas que podem ser reforçadas.

Quadro 5 - Índice de Maturidade e Percepção em Gestão de Riscos na JMU (IMB, IMG, IPG e IPB)

| Índices de maturidade em gestão de riscos na JMU | Índices de percepção em gestão de riscos na JMU |
|---|--|
| a. IMG da JMU: Básico (39%); b. IMB - Ambiente: Intermediário (53%); c. IMB - Processos: Básico (30%); d. IMB - Parcerias: Inicial (0%); e. IMB - Resultados: Intermediário (44%). | a. IMG da JMU: Médio (48%); b. IMB - Ambiente: Alto(63%); c. IMB - Processos: Médio (43%); d. IMB - Parcerias: Baixo (27%); e. IMB - Resultados: Médio (57%). |

ENCAMINHAMENTOS/RECOMENDAÇÕES/SUGESTÕES

Ao final da auditoria, verificou-se a necessidade de:

Sugerir, com viés pedagógico e com a finalidade de agregar valor e alcançar objetivos organizacionais:

1. **Fortalecimento da Identificação de Riscos:** Evoluir na implementação do Framework ISO 31000 de maneira sistêmica e integrada, abrangendo todas as Unidades da Justiça Militar da União (JMU). O objetivo é garantir que os riscos potenciais sejam identificados de forma consistente e alinhada aos processos e atividades da instituição

como um todo. Para alcançar essa integração, é essencial que as técnicas de identificação e análise de riscos sejam aplicadas de forma padronizada e efetiva em todos os setores, promovendo uma cobertura ampla e uniforme em todas as áreas da JMU. Isso permitirá uma visão holística dos riscos, favorecendo uma gestão mais proativa e coordenada.

2. **Aprimoramento da Avaliação de Riscos:** Ampliar a coleta de dados para apoiar a identificação, análise e priorização dos riscos, alinhando o processo ao apetite ao risco da organização. Essa melhoria deve incluir tanto a análise qualitativa quanto quantitativa, permitindo uma avaliação do impacto e da probabilidade dos riscos. A análise pode considerar cenários múltiplos, o uso de dados históricos e estatísticos, as incertezas, dentre outras técnicas, proporcionando uma visão mais clara para a priorização dos riscos de acordo com os limites estabelecidos pela JMU.
3. **Desenvolver Planos de Tratamento de Riscos:** Garantir que todas as unidades da JMU desenvolvam estratégias adequadas para o tratamento dos riscos identificados, com a criação de planos de ação detalhados para mitigar, transferir, aceitar ou evitar os riscos.
4. **Estabelecer Mecanismos de Monitoramento Contínuo:** Criar procedimentos regulares para o monitoramento e revisão contínua das medidas de gestão de riscos, assegurando que as ações tomadas sejam eficazes e os riscos sejam continuamente reavaliados.
5. **Ampliar a Comunicação de Riscos:** Desenvolver canais de comunicação claros e acessíveis, de modo que todas as partes interessadas (internas e externas) estejam cientes dos riscos e das medidas de mitigação adotadas, promovendo maior transparência e engajamento.
6. **Integrar a Gestão de Riscos à Governança e ao Planejamento Estratégico:** Fortalecer o alinhamento da gestão de riscos com os processos de tomada de decisão e o planejamento estratégico da JMU, de modo que a avaliação de riscos esteja integrada em todas as etapas de definição de metas e alocação de recursos.
7. **Investir na Capacitação e Cultura Organizacional:** Promover a capacitação contínua na JMU em práticas de gestão de riscos e incentivar uma cultura organizacional que valorize a incorporação da gestão de riscos em todas as atividades, fortalecendo a conscientização e o comprometimento de todos os envolvidos.

MONITORAMENTO

Esta auditoria focou na avaliação do nível de maturidade na gestão de riscos da JMU, sem a necessidade de apresentar recomendações. A análise indicou que os processos de gestão de riscos encontram-se em fase inicial e requerem melhorias para alcançar um nível mais avançado. Uma nova avaliação será realizada futuramente, utilizando novamente o [Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos](#) do Tribunal de Contas da União (TCU) para verificar os avanços obtidos e identificar novas oportunidades de aprimoramento.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site http://sei.stm.jus.br/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0 informando o código verificador **4024904** e o código CRC **4FC1C9A6**.

4024904v6

Setor de Autarquias Sul, Praça dos Tribunais Superiores - Bairro Asa Sul - CEP 70098-900 -
Brasília - DF