



Universidade de Brasília (UnB)

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

(FACE)

Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA)

Curso de Especialização em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público

IGGO DE PAULO FERREIRA E SILVA

**Gestão de Riscos e Inovação Tecnológica: Estudo de Caso da Implementação do
Sistema AGIR no Ministério da Justiça e Segurança Pública**

Brasília - DF

2024

Professora Doutora Márcia Abrahão Moura
Reitora da Universidade de Brasília

Professor Doutor Enrique Huelva Unternbäumen
Vice-Reitor da Universidade de Brasília

Professor Doutor Lucio Remuzat Rennó Junior
Decano de Pós-Graduação

Professor Doutor José Márcio Carvalho
Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas
Públicas

Professor Doutor Sérgio Ricardo Miranda Nazaré
Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuarias

Professora Doutora Letícia Lopes Leite
Coordenadora-Geral UAB

Professora Doutora Mayla Cristina Costa Maroni Saraiva
Coordenadora do Curso de Especialização em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no
Setor Público

IGGO DE PAULO FERREIRA E SILVA

Gestão de Riscos e Inovação Tecnológica: Estudo de Caso da Implementação do Sistema AGIR no Ministério da Justiça e Segurança Pública

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público.

Orientadora: Prof. Ana Cláudia de Souza Valente

Brasília - DF

2024

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Sg Silva, Iggo de Paulo Ferreira
Gestão de Riscos e Inovação Tecnológica: Estudo de Caso da Implementação do Sistema AGIR no Ministério da Justiça e Segurança Pública. / Iggo de Paulo Ferreira Silva; orientador Ana Cláudia de Souza Valente. -- Brasília, 2024. 25 p.

Monografia (Especialização - Especialização em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público.) -- Universidade de Brasília, 2024.

1. AGIR. 2. Gestão. 3. Governança. 4. Integridade. 5. Riscos. I. Valente, Ana Cláudia de Souza, orient. II. Título.

IGGO DE PAULO FERREIRA E SILVA

Gestão de Riscos e Inovação Tecnológica: Estudo de Caso da Implementação do Sistema AGIR no Ministério da Justiça e Segurança Pública

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público.

Data de aprovação: 04/07/2024.

Prof. Ana Cláudia de Souza Valente
Orientadora

Prof. Gabriela Abreu Passos
Professora - Examinadora

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelas bênçãos derramadas durante toda minha jornada no serviço público.

Minha gratidão se estende à minha amada família, em especial à minha esposa Sirlene, companheira fiel que me apoiou incondicionalmente durante os dias de sol e chuva. Sua compreensão e incentivo foram fundamentais para que eu chegasse até aqui.

Agradeço também aos colegas de curso e professores da Universidade de Brasília, por proporcionarem um ambiente acolhedor e de excelência acadêmica.

Meus sinceros agradecimentos à minha orientadora, professora Ana Cláudia Valente por iluminar minha caminhada, sua orientação precisa, paciência e comprometimento foram fonte de inspiração e fortalecimento nos momentos desafiadores.

Agradeço a todos os servidores públicos com os quais tive a honra de trabalhar durante meus catorze anos de serviço, em especial os servidores do MJSP. Vocês, com sua dedicação, competência e espírito de serviço, foram os verdadeiros roteiristas dessa jornada. Esse trabalho é de vocês também, pois sem o apoio, os ensinamentos e a inspiração de cada um, ele não teria sido possível.

Que essa obra seja uma homenagem ao inestimável papel que nossos servidores públicos desempenham na construção diária de uma administração pública mais eficiente e íntegra.

*“Dê-me uma alavanca e um ponto de apoio
e levantarei o mundo”*

Arquimedes.

RESUMO

Este artigo é um estudo de caso de abordagens qualitativa e quantitativa que propõe analisar o Aplicativo de Gestão da Integridade e Riscos (AGIR), solução tecnológica desenvolvida pelo Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP) para o gerenciamento de riscos, destacando sua importância como indicador de maturidade e responsabilidade institucional, sob a perspectiva da gestão de riscos e da governança da inovação tecnológica, por meio da análise documental. Considerando a relevância da gestão de riscos e a ausência de estudos sobre essa ferramenta do Ministério, foram abordados os marcos legais que fundamentam a implementação desse sistema. Adicionalmente, utilizando o método *Committee of Sponsoring Organizations* (COSO) e a norma ISO 31.000, o artigo detalhou os procedimentos para desenvolvimento do sistema. Os resultados dos processos mapeados evidenciam a relevância do AGIR como ferramenta para o gerenciamento de riscos, fortalecendo a resiliência do Ministério diante de incertezas na execução de políticas, programas e projetos. O estudo proporciona insights sobre a pertinência, eficácia e evolução do sistema, especialmente no contexto de oferecer perspectivas para outros órgãos interessados em fortalecer suas práticas de governança e gestão de riscos.

Palavras-chave: AGIR, Gestão, Governança, Integridade, Riscos.

ABSTRACT

This article is a case study with qualitative and quantitative approaches that proposes to analyze the Integrity and Risk Management App (AGIR), a technological solution developed by the Ministry of Justice and Public Security (MJSP) for risk management, highlighting its importance as an indicator of maturity and institutional responsibility, from the perspective risk management and governance of technological innovation, through document analysis. Considering the relevance of risk management and the lack of studies on this MJSP tool, the legal frameworks that underpin the implementation of this system were addressed. Additionally, using the Committee of Sponsoring Organizations (COSO) method and the ISO 31,000 standard, the article details the procedures for developing the system. The results of the mapped processes highlight the relevance of AGIR as a tool for risk management, strengthening the Ministry's resilience in the face of uncertainties in the execution of policies, programs and projects. The study provides insights into the relevance, effectiveness and evolution of the system, especially in the context of offering perspectives to other bodies interested in strengthening their governance and risk management practices.

Keywords: AGIR, Governance, Integrity, Management, Risks.

LISTA DE TABELAS E FIGURAS

Tabela 1. Resultados obtidos a partir do Sistema AGIR, com processos priorizados conforme o planejamento estratégico 2020-2023.	20
Figura 1. Cubo do COSO II.	14
Figura 2. Estrutura de gestão de riscos e controles internos do MJSP.	18
Figura 3. Tela inicial do AGIR.	19
Figura 4. Atribuições das instâncias de supervisão.	19
Figura 5. Situação dos 306 riscos identificados.	25
Figura 6. Situação de implementação dos 261 controles para os riscos identificados.	25
Figura 7. Distribuição dos 132 controles concluídos.	26
Figura 8. Proposta de cronograma para a trilha do AGIR.	28

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1. Governança da Inovação Tecnológica para Gestão de Riscos	12
2.2. Frameworks da Gestão de Riscos no MJSP	13
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	16
4. RESULTADOS E ANÁLISES	17
4.1. Histórico do sistema AGIR	17
4.2. Implantação do sistema AGIR	18
4.3. Extração de resultados do sistema AGIR	20
4.4. Manutenção evolutiva do AGIR (Ciclo 2024-2027)	27
4.4.1. Relevância de Portaria do sistema	27
4.4.2. Criação da trilha de aprendizagem do sistema	27
4.4.3. Implementação do AGIR em dispositivos móveis	28
4.4.4. Implementação de chatbot no sistema	29
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS	31

1. INTRODUÇÃO

O atual cenário de ineficiência alocativa do gasto público na Administração Pública Federal brasileira é desafiador, pois, segundo o relatório do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), essa ineficiência atinge aproximadamente 3,9% do PIB anual, equivalente a cerca de R\$ 280 bilhões, considerando o PIB de 2020 divulgado pelo censo do IBGE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OCDE], 2020a; Instituto Brasileiro de Economia e Estatística [IBGE], 2022). Segundo Vanderlei (2022), esse desperdício é atribuído, sobretudo, a fatores como falta de profissionalismo, negligência e corrupção, o que leva a um ambiente complexo, instável e de incertezas para as organizações.

Diante desse ambiente incerto, Silva et al. (2021) consideram a gestão de riscos uma agenda estratégica para promoção da eficiência na utilização dos recursos públicos. Napolitano et al. (2020) corroboram com a percepção de que o gerenciamento de riscos envolve a tomada de decisão, pois inclui identificar e analisar os riscos, bem como escolher as ações necessárias que subsidiarão a escolha do melhor tratamento pelo gestor.

Os riscos permeiam todas as atividades da administração pública, e negligenciá-los contribui não apenas para uma gestão ineficiente de recursos, mas também para impactos adversos no êxito das políticas públicas (Rocha, 2019). Nessa perspectiva, a gestão eficaz de riscos é crucial para o serviço público, pois possibilita, em um ambiente caracterizado por incertezas, a tomada de decisões corretas em relação a políticas, programas e projetos (Ávila, 2014).

Embora políticas de gestão de riscos tenham sido publicadas pelos órgãos do Poder Executivo Federal, a institucionalização generalizada ainda é um desafio (Braga 2017; Vieira & Araújo, 2020). Nesse cenário, o Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP) se destaca com a utilização de uma solução tecnológica útil, que atualmente está em fase de avaliação e monitoramento (Vanderlei, 2022).

Nesse contexto, considerando a relevância da gestão de riscos e a ausência de estudos sobre essa ferramenta do MJSP, a presente pesquisa buscou investigar como esta tecnologia está contribuindo para a gestão de riscos na pasta. O objetivo foi analisar a solução desenvolvida pela Assessoria Especial de Controle Interno, intitulada Aplicativo de Gestão da Integridade e Riscos (AGIR), como alternativa para políticas de riscos na administração pública.

Para tanto, foi realizado um estudo de caso no MJSP, descritivo e exploratório, entre os anos de 2020 a 2023, com abordagens qualitativa e quantitativa, bem como dos marcos legais

que fundamentam a implementação do sistema, dentre eles, a Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 1/2016 (Brasil, 2016), o Decreto nº 9.203/2017 (Brasil, 2017a) e as Portarias nº 76/2021 (Brasil, 2021) e 02/2022 do MJSP (Brasil, 2022a).

Este trabalho representa uma alternativa de apoio à tomada de decisão, subsidiando boas práticas em gestão de riscos, por meio da tecnologia, visando auxiliar na efetivação das políticas públicas, no alcance dos objetivos organizacionais e no desenvolvimento de competências (Vanderlei, 2022; Silva et al., 2021; Brasil, 2023a). Finalmente, do ponto de vista teórico e acadêmico, possibilita avanço científico quanto à mensuração de resultados na gestão de riscos do setor público com uso de novas tecnologias.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Governança da Inovação Tecnológica para Gestão de Riscos

Atualmente, a governança da inovação tecnológica desempenha um papel crucial na coordenação eficaz dos diferentes atores envolvidos em um ecossistema de inovação, onde, assegurar que as atividades estejam alinhadas com os objetivos comuns é essencial para garantir o sucesso e a sustentabilidade da inovação. Isso permite a criação de um ambiente propício para o desenvolvimento colaborativo e a geração de valor (Hoffmann et al., 2022).

A OCDE, por sua vez, considera a inovação tecnológica como principal sustentáculo para a promoção de políticas. Para tanto, propôs o conceito “Dinamo da inovação” para produtos (bens e serviços) e processos, onde considera como inovação de processo tecnológico: “a implantação/adoção de métodos de produção ou comercialização novos ou significativamente aprimorados, que pode envolver mudanças de equipamento, recursos humanos, métodos de trabalho ou uma combinação destes” (OCDE, 2018, p. 21).

A partir desta perspectiva, torna-se essencial que a alta gestão enfatize a governança eficaz da inovação tecnológica como propulsora do sucesso organizacional, promovendo a colaboração e criação de valor de forma escalonável dentro de seu ecossistema de inovação (Hoffmann et al., 2022).

Nessa perspectiva, segundo Vieira e Freitas (2015), a tecnologia pode ser fator de auxílio ao controle no processamento das informações, assegurando: 1 - eficiência de operações (objetivos de desempenho ou estratégia), 2 - confiabilidade dos relatórios financeiros (objetivos de informação) e 3 - cumprimento das leis e regulamentos pertinentes

(objetivos de conformidade).

Essa abordagem encontra amparo na estratégia brasileira de transformação digital (E-Digital 2022-2026), por meio do eixo Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, que preza pelo protagonismo em temas estratégicos para soluções em Tecnologia da Informação (TI) (Brasil, 2022b).

O Brasil busca integrar-se à OCDE e adotar padrões internacionais, incluindo aqueles relacionados à integridade pública (OCDE, 2012). Nesse contexto, a OCDE recomenda a integração da gestão de riscos como elemento central (OCDE, 2020a). Isso tem sido adotado pela gestão de risco do MJSP, conforme será descrito nos próximos itens.

Para facilitar o processo de reconhecimento e administração do risco, foram adotadas pelo MJSP estruturas e modelos integrados que orientam e reforçam a importância da inovação tecnológica e do controle no processamento das informações como estratégia para adoção de um processo escalonável (Brasil, 2020).

2.2. Frameworks da Gestão de Riscos no MJSP

O Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP) é um órgão da administração pública federal direta, com natureza jurídica de ministério. Sua finalidade é formular, coordenar e executar as políticas públicas relacionadas à justiça, segurança pública, defesa do consumidor, prevenção e repressão ao uso indevido de drogas, entre outras atribuições. O MJSP também é responsável pela gestão do sistema prisional, a coordenação das forças policiais federais, a promoção da defesa dos direitos do consumidor e a formulação de políticas sobre drogas (Brasil, 2023d).

Nesse contexto, a implementação de práticas eficazes de gestão de riscos alinha-se diretamente com as atribuições e responsabilidades do MJSP, para o alcance de seus objetivos e a promoção da segurança pública, da justiça e da proteção dos direitos dos cidadãos (Brasil, 2022d).

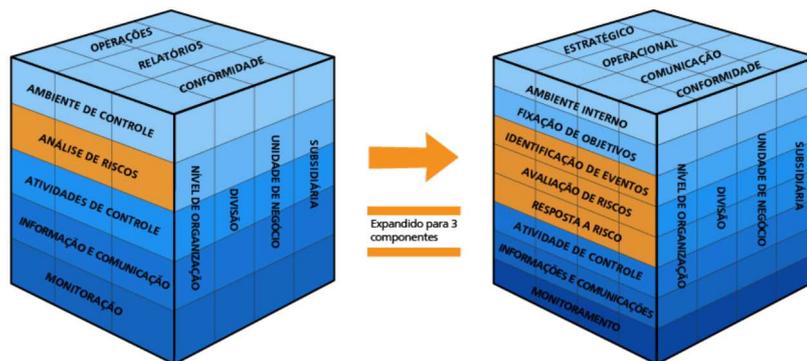
A gestão de riscos é definida pela Organização Internacional de Padronização por meio da norma ISO 31000¹ como a identificação, a análise, a avaliação, o tratamento (controle), o monitoramento e a comunicação de riscos (International Organization for

¹ International Organization for Standardization (cuja representante no Brasil é a Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT), elenca princípios da gestão de riscos e ressalta que, para a eficácia dessa gestão, convém que os princípios sejam atendidos em todos os níveis da instituição (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2018).

Standardization [ISO] 31000). Em conformidade com esse *framework*, a norma 31000 indica que é necessário o comprometimento da alta gestão com a gestão de riscos, com um planejamento rigoroso para se ter efetividade em todos os níveis e em atividades como: estratégias, tomada de decisões, processos, operações, projetos, produtos, serviços e ativos (Silva et al., 2021).

Em 2004, o Comitê das Organizações Patrocinadoras (COSO²) divulgou o documento Gerenciamento de Risco Empresarial - Estrutura Integrada, chamado de COSO II (Figura 1), documento este que amplia o escopo do COSO I (Vieira & Freitas, 2015). Na prática, esse novo *framework* do COSO expande o anterior, pois detalha o segundo componente da estrutura de controle interno – a avaliação e gerenciamento de risco – dividindo-o nos seguintes tópicos: identificação de eventos, avaliação e resposta aos riscos (Dantas et al., 2010).

Figura 1. Cubo do COSO II.



Fonte: Brasil (2024a).

Quanto aos tipos de atividades de controle, existe “uma variedade de descrições distintas quanto aos tipos de atividades de controle, inclusive as preventivas, as detectivas, as manuais, as computadorizadas e as de controles administrativos” (Committee of Sponsoring Organizations [COSO], 2004, p. 62). Nesse contexto, a atividade de controle computadorizada tem sido destacada como uma solução tecnológica importante, pois ela pode ser um fator que, além de proporcionar rapidez, também auxilia no processamento das

² Comitê das Organizações Patrocinadoras (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway commission), mais conhecido pelo acrônimo COSO). O COSO é uma entidade privada, sem fins lucrativos e que emite recomendações de grande prestígio na área de auditoria corporativa. A metodologia possui o objetivo geral de ajudar os gerentes de empresas e outras entidades a lidar melhor com o risco na consecução dos objetivos de uma entidade (COSO, 2004).

informações (Boynton et al., 2002, citado em Lioto, 2014). Além disso, os conceitos apresentados pelo Relatório COSO contribuem para operações mais efetivas e melhoria do gerenciamento corporativo (Cocurullo, 2002). Logo, por tratar-se de uma solução tecnológica, buscou-se no presente estudo focar na perspectiva da atividade de controle computadorizada. Essa abordagem também é apresentada por Vanderlei (2022), onde os modelos de boas práticas escolhidos pelo MJSP para a modelagem do sistema AGIR foram realizados a partir do COSO II.

Na esteira desse modelo, desde 2020 os gestores dos processos estratégicos no MJSP, por meio do sistema AGIR, conduzem atividades como identificação e avaliação de riscos, para elaboração de planos de controle (Brasil, 2020b). As unidades do ministério atualizam regularmente este sistema com informações sobre a execução dos planos e a situação das ações em relação aos riscos identificados (Brasil, 2023a).

Nesse contexto, nenhum agente público pode se eximir de decisões envolvendo riscos e todos devem possuir as competências necessárias para gerenciá-los (Vieira & Araújo, 2020). Assim, a estrutura organizacional e o sistema de incentivos devem alinhar-se com as metas e objetivos do programa de gestão de riscos de cada ministério (Rocha, 2019). Para tanto, os responsáveis pela implementação da gestão de riscos precisam fomentar condições para o desenvolvimento das competências necessárias, o que pode ser feito por meio de oficinas de capacitação no MJSP, por exemplo, para a promoção de uma mentalidade de risco.

Segundo Nunes et al. (2021), um monitoramento efetivo da gestão de riscos deve integrar essa atividade às práticas de controle interno, onde é crucial a implantação e o constante aprendizado de ferramentas, visando a melhoria contínua desse processo.

Considerando esse cenário, verifica-se a necessidade dos gestores públicos adotarem ferramentas que contribuam para uma visão sistêmica e integrada que favoreça a melhoria processual nos serviços oferecidos à sociedade (Vanderlei, 2022; Nunes et al., 2021). A importância desta atividade também está prevista no regimento interno da AECI/MJSP, conforme o Artigo 5º da Portaria nº 76/2021 (Brasil, Ministério da Justiça, 2021, online):

Artigo 5º: À Coordenação-Geral de Integridade e Riscos compete:

VII - Auxiliar as unidades nas ações de capacitação afetas à transparência, à integridade e à gestão de riscos;

Percebe-se um alinhamento no escopo de atuação da AECI com a abordagem de Moraes e Cruz (2020), pois a capacitação no tema deve envolver a difusão dos conceitos

associados à gestão de riscos nas demais unidades, mediante apoio técnico, já que vincula o engajamento da alta gestão como fator indispensável da política. Essa perspectiva inspirou a investigação no âmbito do MJSP.

Em face dessa realidade, a atuação da AECI no MJSP buscou reforçar o apoio ao desenvolvimento de competências por meio de capacitações, conforme estabelecido no Art. 4º do Decreto nº 11.348/2023, com destaque para o suporte às ações de capacitação nas áreas de controle, risco, transparência e integridade da gestão (Brasil, 2023b), com uso do sistema AGIR como ferramenta de apoio à gestão de riscos no MJSP, a ser estudada adiante.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho classifica-se como uma pesquisa aplicada, com um caráter descritivo-exploratório (Sampieri et al., 2013), desenvolvido por meio da revisão de literatura e de análise documental com a extração de relatórios computacionais do AGIR cadastrados por cada unidade do MJSP (estas unidades são apresentadas na Tabela 1, no item Resultados e Análises) por meio da seguinte análise sequencial: **processos priorizados > riscos identificados > controles planejados > controles em andamento > controles concluídos**; visando a geração de conhecimento para a aplicação prática. Dessa forma, buscou-se analisar a seguinte pergunta: Como o sistema AGIR está contribuindo para a gestão de riscos no MJSP?

Quanto aos procedimentos utilizados, foi realizado um estudo de caso, que permitiu uma análise profunda para intervenção no problema, com o emprego de fontes múltiplas de evidências (Yin, 2005), tais como histórico da construção da política de gestão de riscos do MJSP que foi materializada por meio da implantação do sistema AGIR no planejamento estratégico 2020-2023.

e como se procede a análise, a extração dos resultados, entre outros.

Foi demandado junto a Subsecretaria de Tecnologia da Informação a inclusão no Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação – PDTIC 2021-2023, as seguintes melhorias evolutivas no sistema: *Chatbot* (Cod N4613), uma IA que atuasse como assistente virtual do sistema, para que os usuários interajam de forma mais natural e intuitiva, obtendo informações de maneira ágil e personalizada; e Dispositivos móveis (Cod N4817), que permitirá o acesso e a utilização do AGIR a partir de *smartphones*. Isso proporcionará maior mobilidade e conveniência aos usuários, facilitando o acesso aos recursos do sistema em

qualquer lugar.

Durante o estudo e, considerando o interesse em viabilizar a adoção do referido sistema para gestão de riscos de outros órgãos da Administração Pública, foi firmado termo de cooperação técnica com o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) para disponibilização da solução (Sei: 08001.004511/2023-05).

Nesse sentido, o sistema também será disponibilizado, por meio de acordo de cooperação técnica, para a Superintendência Estadual de Tecnologia da Informação e Comunicação de Rondônia - SETIC/RO (Sei: 08000.023117/2023-78).

Por fim, foi realizada interlocução com o Ministério da Gestão e Inovação, por meio do [Vitrine Gov](#) para disponibilizar o AGIR em sua plataforma de gestão do conhecimento com vistas a potencializar a prospecção, organização, disseminação, aplicação e retenção de boas práticas produzidas por servidores que inovam em órgãos da administração pública. Todos esses dados são correlacionados às categorias da governança da inovação tecnológica e da gestão de riscos, detalhados no próximo item.

4. RESULTADOS E ANÁLISES

4.1. Histórico do sistema AGIR

Considerando a gestão de riscos como uma agenda prioritária para a boa governança, pois está intimamente associada ao princípio constitucional da eficiência (Lopes, 2016), o Ministério da Justiça e Segurança Pública, desde 2017, por meio da Portaria nº 366 (Brasil, 2017b), empreende esforços para estabelecer e aprimorar seu processo de gerenciamento de riscos. Essa iniciativa foi impulsionada pela necessidade dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal integrarem práticas voltadas à gestão de riscos, controles internos e governança (Brasil, 2016; Brasil, 2017b).

Posteriormente, com a promulgação da Portaria nº 02, de 28 de janeiro de 2022 (Brasil, 2022a), que instituiu o Sistema de Governança do MJSP, o órgão reafirmou a centralidade da gestão de riscos como componente essencial de governança, assegurando a consecução dos objetivos estratégicos, por meio de um modelo de gerenciamento de riscos e controles internos vinculado a cadeia de valor, aos projetos e políticas do MJSP (Figura 2).

Figura 2. Estrutura de gestão de riscos e controles internos do MJSP.



Fonte: relatório de gestão MJSP (Brasil, 2023d).

Conforme apresentado na Figura 2, a estrutura de Gestão de Riscos e Controles Internos define princípios, objetivos, diretrizes e responsabilidades, alinhando-se ao planejamento estratégico e as particularidades da cultura organizacional do Ministério (Brasil, 2019a).

No MJSP, a Assessoria Especial de Controle Interno desempenha um papel crucial como unidade de assessoramento à alta gestão do ministério, focalizando suas atividades nas áreas de controle, risco, transparência e integridade (Brasil, 2023c). Sua atuação estende-se à interlocução sobre questões éticas, ouvidoria, correição e ao acompanhamento dos processos de interesse do ministério.

Considerando que o desenvolvimento de competências em gestão de riscos é uma responsabilidade intrínseca à Assessoria Especial de Controle Interno (AECI), essa não é sua competência central, sendo primariamente atribuída à gestão do ministério por meio da Coordenação de Desenvolvimento Humano e Organizacional, conforme art. 61, X, da Portaria MJSP nº 260/2022 (Brasil, 2022c).

No entanto, a AECI possui sua relevância no papel de fomentar o conhecimento contínuo sobre o tema, visto que como unidade estratégica pode influenciar o desenvolvimento de uma cultura de gestão de riscos, expandindo o conhecimento para outros colaboradores e outras unidades conforme competência atribuída no art. 4, X, do Decreto nº 11.348/2023 (Brasil, 2023b).

4.2. Implantação do sistema AGIR

Em novembro de 2019, a AECI lançou o Sistema Apoio à Gestão de Integridade e Riscos (AGIR), uma ferramenta tecnológica desenvolvida internamente e internalizada pela

subsecretaria de tecnologia da informação do Ministério em 2022 (Figura 3) na esteira do que preceitua a estratégia brasileira de inovação (Brasil, 2022b) e à luz das diretrizes da governança da inovação tecnológica sob o mando do dínamo de inovação da OCDE (2018).

Figura 3. Tela inicial do AGIR.



Fonte: Brasil (2024b).

O layout do sistema foi desenvolvido para espelhar as faces do modelo COSO II (Figura 1), permitindo que cada instância realize a análise preliminar do ambiente e, posteriormente, viabilize o modelo de relacionamento para avaliação e tratamento dos riscos (Figura 4); enquanto a AECI, que faz parte do comitê de governança estratégica, aprova e monitora a execução dos Planos de Controles (Brasil, 2020).

Figura 4. Atribuições das instâncias de supervisão.

 GESTOR DO PROCESSO	 UNIDADE DE GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS - UGRC	 COMITÊ DE GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS - CGRC	 COMITÊ DE GOVERNANÇA ESTRATÉGICA - CGE
<ul style="list-style-type: none"> → Elaborar o Plano de Controles e submetê-lo à UGRC. → Prestar informações sobre a gestão de riscos e controles internos à UGRC. → Monitorar e gerenciar as ações do Plano. → Monitorar mensalmente as ações do Plano de implementação de controles e reportá-las à UGRC e CGRC. 	<ul style="list-style-type: none"> → Aprovar e acompanhar o Plano de Implementação de Controles da Unidade. → Promover recomendações e orientações sobre a gestão de riscos e controles internos da Unidade. → Monitorar as ações do plano e prestar informações mensalmente ao CGRC e ao CGE. 	<ul style="list-style-type: none"> → Instância consultiva e supervisora → Orientar e emitir recomendações sobre gestão de riscos e controles internos → Dar conhecimento ao CGE dos riscos que podem comprometer o alcance dos objetivos estratégicos e a prestação de serviços de interesse público. 	<ul style="list-style-type: none"> → Aprovar decisões a respeito da gestão de riscos e controles internos do MJSP. → Supervisionar os riscos que podem comprometer o alcance dos objetivos estratégicos. → Dar ciência do plano de implementação de controle das unidades. → Tomar decisões com base em informações sobre a gestão de riscos e controles internos.

Fonte: relatório de gestão MJSP (Brasil, 2023d).

O AGIR materializa esse modelo de gestão voltado para inovação, quanto ao controle no processamento das informações (Vieira & Freitas, 2015), onde se destacam as atribuições das instâncias: Unidade de Gestão de Riscos e Controles, assim como a unidade Gestor do

Processo, que compõem o nível operacional responsável pela alimentação do sistema (Brasil, 2022b).

Dessa forma, desenvolvido para refletir o modelo COSO II, o AGIR possibilita uma análise preliminar abrangente do ambiente e promove um modelo relacional robusto para a identificação, avaliação e tratamento dos riscos. A solução tecnológica não só alinha-se com a estratégia brasileira de inovação e as diretrizes da governança da inovação tecnológica da OCDE, mas também materializa um modelo de gestão inovador focado no controle de processos, onde as instâncias de supervisão realizam a governança dos controles. Dessa forma, o AGIR não apenas aprimora a capacidade do MJSP em gerenciar riscos, mas também fortalece a integridade e a inovação dentro da organização, conforme verifica-se com os dados apresentados adiante.

4.3. Extração de resultados do sistema AGIR

Os resultados obtidos no sistema AGIR são periodicamente analisados pela AECI (Tabela 1), com intuito de investigar as relações entre os processos estratégicos e sua correlação com a cadeia de valor do MJSP. Para tal propósito, os processos de trabalho extraídos são os vinculados com projetos e indicadores relacionados ao planejamento estratégico 2020-2023 (Brasil, 2023a).

Tabela 1. Resultados obtidos a partir do Sistema AGIR, com processos priorizados conforme o planejamento estratégico 2020-2023. Instituições destacadas em rosa: Área de Segurança; Instituições destacadas em azul: Área da Justiça.

UNIDADES	PROCESSOS	RISCOS	CONTROLES		
			TOTAL	EM ANDAMENTO	CONCLUÍDO
AECI	01	14	10	0	10
1. Promover a gestão de Riscos, Integridade e Controle Interno no MJSP					
ANPD	0	0	0	0	0
CADE	0	0	0	0	0
SENAPPEN	12	76	63	32	31
1. Gerir Estratégia de operações integradas de Segurança Pública 2. Produzir informações integradas em segurança pública					

Continuação da Tabela 1.

UNIDADES	PROCESSOS	RISCOS	CONTROLES		
			TOTAL	EM ANDAMENTO	CONCLUÍDO
	3. Gerir a integração de sistemas de dados e informações de interesse da Segurança Pública 4. Gerir dados, informações e estatísticas do sistema prisional 5. Gerir estabelecimentos Penais federais 6. Gerir inteligência do Sistema Penitenciário 7. Atualizar doutrina em segurança Pública e de inteligência penitenciária 8. Fomentar conhecimento de temas afetos à segurança pública 9. Promover ações de reintegração social em estabelecimentos penais 10. Fomentar a aplicação de alternativas penais em substituição à prisão 11. Promover a valorização, a capacitação e a qualidade de vida dos trabalhadores dos serviços penais 12. Gerir ações de ampliação de vagas e modernização dos estabelecimentos prisionais	76	63	32	31
POLÍCIA FEDERAL	06				
	1. Gerir Bancos de Dados Biométricos afetos à Segurança Pública pela PF 2. Gerir Investigações Criminais 3. Gerir ações de inteligência policial para a produção de conhecimentos no interesse da investigação criminal 4. Gerir Atividades Criminalísticas 5. Realizar Identificação Criminal 6. Gerenciar Soluções de TIC	26	18	16	02
PRF	10				
	1. Gerir Estratégia de operações integradas de Segurança Pública - PRF 2. Produzir informações integradas em segurança pública - PRF 3. Gerir a integração de sistemas de dados e informações de interesse da Segurança Pública - PRF 4. Fiscalizar o trânsito em rodovias federais 5. Promover a segurança e a livre circulação nas rodovias federais 6. Promover educação para o trânsito	40	40	22	18

Continuação da Tabela 1.

UNIDADES	PROCESSOS	RISCOS	CONTROLES		
			TOTAL	EM ANDAMENTO	CONCLUÍDO
	7. Garantir segurança patrimonial e pessoal em rodovias federais 8. Gerir operações policiais e suporte tático e técnico operacionais pela PRF 9. Gerir operações de prevenção e repressão a crimes e ilícitos em rodovias federais e em áreas de interesse da União 10. Gerir conhecimento e ações de inteligência em segurança pública - PRF	40	40	22	18
SEC. EXECUTIVA	07				
	1. Gerir a estrutura organizacional 2. Gerir projetos de arquitetura e engenharia 3. Gerir contratos de aquisição de bens de serviços 4. Prover governança de TIC 5. Gerenciar serviços e suporte de TIC 6. Gerir o planejamento das contratações e a seleção de fornecedores 7. Gerir o desenvolvimento humano organizacional	19	19	04	15
SENACON	02				
	1. Promover a defesa do consumidor junto aos órgãos federais, agências reguladoras e mercado de consumo 2. Gerir a produção do conhecimento sobre a defesa do consumidor	02	02	00	02
SENAD	03				
	1. Gerir ativos 2. Articular medidas para efetivar a arrecadação de recursos 3. Fomentar a política sobre drogas	16	13	05	08
SENAJUS	08				
	1. Decidir sobre reconhecimento da condição de refugiado 2. Gerir a política de classificação indicativa para obras audiovisuais 3. Disseminar conhecimento sobre métodos consensuais de solução de conflitos 4. Gerir ações referentes ao combate à corrupção e à lavagem de dinheiro, inclusive a ENCCLA	50	36	18	18

Continuação da Tabela 1.

UNIDADES	PROCESSOS	RISCOS	CONTROLES		
			TOTAL	EM ANDAMENTO	CONCLUÍDO
5. Decidir sobre processos de autorização de residência laboral a imigrantes		50	36	18	18
6. Gerir a Rede Nacional de Laboratórios de Tecnologia Contra lavagem de Dinheiro					
7. Decidir sobre processos de nacionalidade, naturalização, igualdade de direitos e apatridia					
8. Gerir a cooperação jurídica internacional					
SENASP	12				
1. Gerir conhecimento e ações de inteligência em segurança pública		63	60	32	28
2. Produzir informações integradas em segurança pública					
3. Fomentar conhecimento de temas afetos à segurança pública					
4. Apoiar a estruturação das instituições de segurança pública					
5. Promover o fortalecimento de mecanismos de governança em segurança pública					
6. Promover capacitações em Segurança Pública					
7. Gerir a integração de sistemas de dados e informações de interesse da Segurança Pública					
8. Fomentar a indução e a disseminação de ações de valorização de pessoal de segurança pública					
9. Gerir contratos de aquisição de bens de serviços					
10. Gerir o planejamento das contratações e a seleção de fornecedores					
11. Gerir Estratégia de operações integradas de Segurança Pública					
12. Gerir a integração de sistemas de dados e informações de interesse da Segurança Pública					
SAL	0	0	0	0	0
SAJU	0	0	0	0	0
SEDIGI	0	0	0	0	0
JUSTIÇA	21	101	80	27	53
SEGURANÇA PÚBLICA	40	205	181	102	79
TOTAL	61	306	261	129	132

Fonte: AGIR/AECI/MJSP. Atualizado em: 30/12/2023.

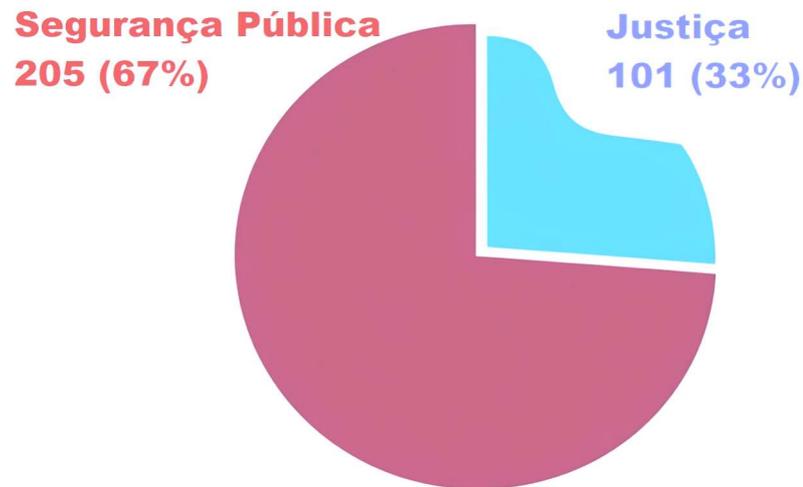
Conforme verifica-se na Tabela 1, a Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD), a Secretaria Nacional de Assuntos Legislativos (SAL), a Secretaria de Acesso à Justiça (SAJU) e a Secretaria de Direito Digital (SEDIGI) não possuem processos de riscos mapeados e nem controles aprovados no sistema AGIR, pois são unidades que entraram no escopo do MJSP em 2023 e ainda não utilizam o sistema.

O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) é uma autarquia de natureza especial vinculada ao MJSP, mas com autonomia administrativa, financeira e com uma política de gestão de riscos própria, e também não faz uso, até o momento, do sistema AGIR.

Na área de segurança, a SENAPPEN, PF, PRF e a SENASP possuem, juntas, praticamente o dobro de processos gerenciados (40) no sistema, quando comparados com a área da justiça (21) que, por sua vez, possui 5 (cinco) unidades cadastradas e com processos no AGIR (AECI, SEC. EXECUTIVA, SENACON, SENAD, SENAJUS). Estas informações sugerem que o MJSP está alinhando suas práticas de gestão de riscos e governança da inovação tecnológica no AGIR de acordo com as necessidades e prioridades específicas de cada área de atuação. Estas práticas estão de acordo com os requisitos da norma ISO 31000, onde todo o ciclo de gerenciamento de riscos (identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação) deve ser permanente, visando o monitoramento do plano de controles para a melhoria contínua de processos e uma governança escalonável do sistema (Hoffmann et al., 2022).

Essa diferença na distribuição de processos pode indicar que a alta gestão do MJSP reconhece a criticidade e a complexidade dos riscos inerentes às atividades de segurança pública (Figura 5), demandando um monitoramento e controle mais rigorosos. Isso alinha-se com os princípios da gestão de riscos, que enfatiza o papel da liderança e do comprometimento da alta administração para garantir a efetividade da gestão de riscos de acordo com a criticidade desses para as suas políticas públicas (Vanderlei, 2022; Silva et al., 2021).

Figura 5. Situação dos 306 riscos identificados.

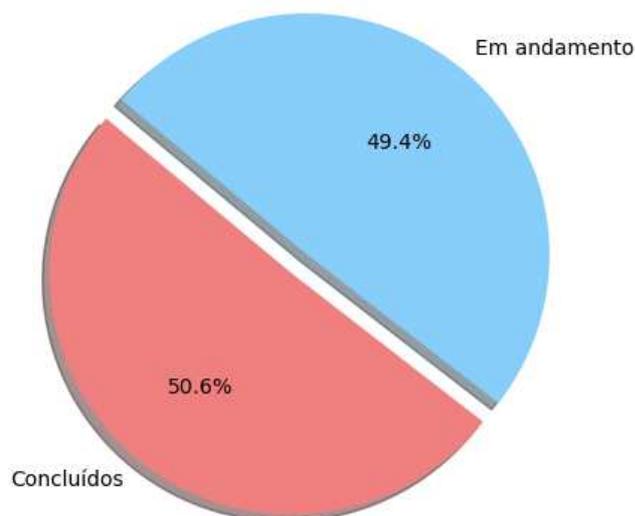


Fonte: Elaborado pelo autor.

Destaca-se que, como resultado dos trabalhos de mapeamento dos riscos pelas unidades do MJSP, foram identificados 306 eventos de risco, sendo 67% da área de segurança pública, enquanto os riscos permeiam 33% (101) da área da Justiça (Figura 5).

Destes riscos mapeados, foram definidos planos de controle no AGIR para a mitigação de 261 deles, o que resultou no quantitativo de 61 processos de trabalho priorizados. Em dezembro de 2023, dos 261 controles, 132 (50,6%) foram concluídos e 129 (49,4%) estavam com a implementação em andamento (Figura 6).

Figura 6. Situação de implementação dos 261 controles para os riscos identificados.

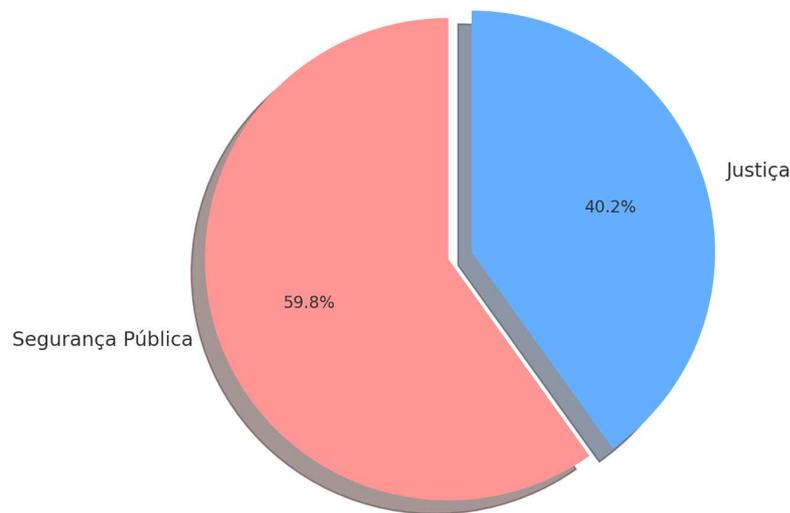


Fonte: Elaborado pelo autor.

Verifica-se que mais da metade dos controles propostos durante o ciclo 2020-2023 foram implementados, o que caracteriza a ação tempestiva dos gestores em mitigar e reduzir os riscos identificados. Porém, faz-se necessária uma atenção para os controles com a situação ainda em andamento.

Ressalta-se que, dos 132 controles concluídos, 79 deles (59,8%) são da área de segurança pública, Por outro lado, a área de justiça apresenta 53 controles concluídos (40,2%) (Figura 7).

Figura 7. Distribuição dos 132 controles concluídos.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Destaca-se que a diferença entre os processos priorizados pela áreas pode refletir uma maior alocação de recursos do MJSP em face da integração das unidades de segurança pública por conta do Sistema único de Segurança Pública (Susp) e compras Susp, que possuem alguns processos transversais e com natureza crítica para as políticas de segurança em termos de impacto na sociedade.

Portanto, o MJSP atende aos princípios da governança da inovação tecnológica, quando enfatiza a importância de alinhar as iniciativas de inovação com os objetivos e processos estratégicos da organização. Com esta abordagem, ao priorizar a área de segurança pública, o ministério demonstra que está exercendo um modelo de governança para mitigação de riscos mais significativos, direcionando seus esforços e recursos para as áreas mais críticas e impactantes (OCDE, 2020a; Silva et al., 2021).

Por seu turno, a área de justiça possui uma discrepância que pode significar processos mais longos, complexos e menos integrados, resultando na necessidade de análise e

tratamento mais burocrático para controle dos riscos priorizados pelos gestores das unidades desta área.

4.4. Manutenção evolutiva do AGIR (Ciclo 2024-2027)

4.4.1. Relevância de Portaria do sistema

Percebe-se que, embora a Portaria de governança nº 02/2022 do MJSP estabeleça o sistema AGIR como a solução tecnológica para gestão de riscos do ministério, diferentemente de outros sistemas estruturantes utilizados pela pasta, não existe uma portaria específica para o AGIR que estabeleça, dentre outras atividades para o seu uso, o grupo de trabalho de cada unidade (titulares e suplentes).

A alta rotatividade de gestores no MJSP resulta em desconhecimento em relação à gestão de riscos, apontamento que corrobora com o estudo de Rocha (2019), que identificou que mudanças de lideranças demandam a realização de um novo processo de sensibilização e de capacitação dos gestores e suas equipes que atuam na gestão de riscos.

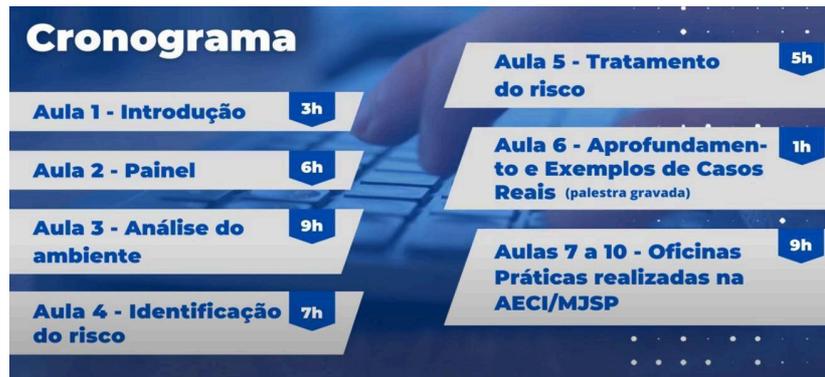
Dessa forma, a ausência de uma portaria específica para o AGIR representa um dos maiores desafios para o ciclo 2024-2027 e para a gestão de riscos dentro do ministério. A alta rotatividade de gestores agrava esse desafio, pois resulta em falta de conhecimento e continuidade nas práticas de gestão de riscos. Neste sentido, há a necessidade de sensibilização e capacitação contínua para novos líderes e suas equipes. Uma portaria dedicada ao sistema AGIR poderia formalizar os papéis e responsabilidades dos grupos de trabalho específicos das unidades e contribuir para um engajamento contínuo das equipes (Rocha, 2019; Vanderlei, 2022).

4.4.2. Criação da trilha de aprendizagem do sistema

A realização das oficinas de capacitação é o principal sustentáculo para a sensibilização e comprometimento da alta administração (Vanderlei, 2022). O MJSP, durante o ciclo 2020-2023, apresentou uma alta rotatividade de ministros, que acarretaram mudanças dos cargos de alto escalão nas unidades, o que resultou na necessidade de novos ciclos de capacitação do sistema para as novas equipes.

A proposta de criação de uma trilha de aprendizagem (Figura 8), por meio de um GT formalmente instituído, vai ao encontro da capacitação continuada em riscos defendida por Vieira e Araújo (2020) e Rocha (2019).

Figura 8. Proposta de cronograma para a trilha do AGIR.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A necessidade de uma trilha específica do sistema, com módulos teóricos e práticos, corrobora com o entendimento de Moraes e Cruz (2020), pois em virtude da redução de cargos ocorrida com a edição do Decreto 11.348/23, onde a AECI teve seu quadro de pessoal reduzido em 50%, não foi possível realizar oficinas de capacitação do AGIR para a sensibilização dos novos gestores e suas equipes.

Em suma, a criação de uma trilha de aprendizagem do AGIR é uma medida essencial para o ciclo 2024-2027, visando garantir a capacitação contínua dos gestores no MJSP, especialmente diante da alta rotatividade de ministros e mudanças frequentes nos cargos de alto escalão. A proposta de um grupo de trabalho formalmente instituído para desenvolver esta trilha alinha-se à importância de capacitação contínua em gestão de riscos (Vieira & Araújo, 2020; Rocha, 2019) e também conforme recomendação da OCDE (2020a), que também a considera como principal vetor para promoção da agenda de integridade pública.

4.4.3. Implementação do AGIR em dispositivos móveis

A proposta de integração do AGIR em dispositivos móveis surge na esteira da sustentabilidade tecnológica da inovação (Hoffmann et al., 2022). Essa atualização vai de encontro com as expectativas dos usuários em relação à mobilidade e acessibilidade dos sistemas corporativos, fortalecendo a transformação digital da organização e impulsionando sua eficiência e competitividade (Napolitano et al., 2020; Nunes et al., 2021). Além disso, reforçam a escalabilidade da solução defendida por Ávila (2014) e Vieira e Freitas (2015).

Nesse sentido, a proposta baseia-se sob a ótica de transformação digital (E-Digital 2022-2026) com base nas seguintes necessidades:

- **Acesso e Mobilidade:** O MJSP ao disponibilizar o AGIR em dispositivos

móveis, forneceria aos usuários a possibilidade de acessar e utilizar o sistema em qualquer lugar e a qualquer momento, facilitando o gerenciamento de riscos no ministério.

- **Flexibilidade e Usabilidade:** Adaptar o AGIR para dispositivos móveis permitirá que os usuários interajam de forma mais intuitiva e eficiente, possibilitando maior engajamento e maiores *feedbacks* para melhoria do sistema.
- **Monitoramento em Tempo Real:** Os gestores necessitam receber notificações, realizar registros e consultar informações, independentemente de sua localização física. Essa possibilidade de interação é fundamental para a tomada de decisões assertivas.

Logo, a implementação do AGIR em dispositivos móveis configura um passo significativo em direção à escalabilidade e à sustentabilidade tecnológica, preconizada por Hoffman (2022) e em paralelo com a agenda estratégica de inovação (Brasil, 2022b) no MJSP. O alinhamento com as expectativas contemporâneas de mobilidade e acessibilidade promove a eficiência e competitividade da pasta no ciclo 2024-2027. A adaptação do AGIR para plataformas móveis melhora a usabilidade, permitindo interações mais intuitivas e eficazes, o que, por sua vez, aumenta o engajamento dos usuários e fornece *feedbacks* valiosos para aprimoramento contínuo do sistema.

4.4.4. Implementação de chatbot no sistema

Considerando a tendência crescente da utilização de inteligência artificial para o desenvolvimento de competências, a integração de um *chatbot* no sistema AGIR representaria uma evolução significativa no sentido de aprimorar a experiência do usuário e facilitar a interação com a plataforma (Vanderlei, 2022; Silva et al., 2021), para que os gestores adotem soluções tecnológicas que contribuam para a consecução de uma visão sistêmica e integrada.

Com essa integração, os usuários do sistema poderão contar com um assistente virtual capaz de responder dúvidas, fornecer orientações e até simular interações. Essa abordagem inovadora, não só tornaria a utilização do sistema mais acessível e amigável, mas também diminuiria a curva de aprendizagem, possibilitando um suporte mais eficiente e personalizado.

O *chatbot* também representaria uma modernização tecnológica (Hoffman, 2022), pois retrata o compromisso do MJSP em oferecer soluções inovadoras em paralelo com a melhoria contínua. Logo, essa integração facilitaria a forma como os usuários interagem com o sistema,

tornando a experiência mais intuitiva, interativa e eficiente.

Em suma, com base nos dados extraídos e analisados dos processos no AGIR, percebe-se uma abordagem estratégica do MJSP na alocação de recursos e priorização de riscos. Logo, ao concentrar mais processos na área de segurança pública, o MJSP demonstra uma preocupação em mitigar os riscos mais críticos e impactantes nesse setor quando comparado com a área da justiça, sublinhando a necessidade de maior integração e abrangência visando um alinhamento para promoção e escalabilidade, por meio da tecnologia, de uma cultura de gestão de riscos mais efetiva dentro do seu ecossistema de inovação (OCDE, 2020a; Hoffmann et al., 2022).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sistema AGIR, desenvolvido pela AECI do MJSP, surge como uma ferramenta tecnológica essencial para fortalecer a governança e a integridade no âmbito do Ministério. Ao destacar a importância do AGIR como indicador de maturidade e responsabilidade institucional, esta inovação se posiciona como uma aliada estratégica na resiliência do Ministério diante das incertezas específicas à execução de políticas, programas e projetos.

Por meio desta pesquisa, foi possível evidenciar que o sistema, desenvolvido em alinhamento com padrões e requisitos internacionais (OCDE), tem fortalecido a gestão de riscos no Ministério, sobretudo na área de segurança pública, alinhando-se à estratégia brasileira de inovação. Logo, a extração dos dados do AGIR permitiram uma análise sobre o ciclo de incorporação e a geração de *insights* necessários para sua manutenção evolutiva, tendo em vista que, após o término do planejamento 2020-2023, o MJSP ainda possuía 49% dos controles no AGIR em andamento, ressaltando a necessidade de ações mais efetivas para conclusão durante o novo planejamento estratégico 2024-2027.

A pesquisa possui limitações devido à impossibilidade de coleta de dados por meio de questionários, impossibilitando avaliar a percepção dos usuários que utilizaram a ferramenta no período pesquisado. Esta limitação dificultou uma compreensão abrangente das experiências diretas e do feedback dos indivíduos que interagiram com o sistema, impactando na satisfação do usuário para o desenvolvimento de melhorias no *software*.

O tempo disponível para o estudo representou outra limitação, impedindo uma análise comparativa do AGIR com outros sistemas ou abordagens semelhantes. Esta restrição impossibilitou explorar um espectro mais amplo de perspectivas do sistema diante de

soluções alternativas de gestão de riscos na administração pública.

Sublinha-se, portanto, a importância de continuidade de estudos para os novos ciclos de inovação do sistema em alinhamento com as instâncias de supervisão, visando fortalecer a estrutura de governança do MJSP, possibilitando a colaboração e a criação de valor dentro do seu ecossistema de inovação.

Por fim, destacam-se as parcerias para incorporação do sistema e seu reconhecimento como boa prática de governança institucional feito com o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e pelo Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI), ao incluir o [AGIR](#) na plataforma do [Vitrine GoV](#) no 1º semestre de 2024, promovendo *insights* para expansão futura dessa ferramenta.

REFERÊNCIAS

- Associação Brasileira de Normas Técnicas. *NBR ISO 31000 Gestão de Riscos – Diretrizes. Risk management – Guidelines*. (2ª ed.).
<https://iso31000.net/norma-iso-31000-de-gestaode-riscos/>
- Ávila, M. D. G. (2014). Gestão de Riscos no Setor Público. *Revista Controle*, 12(2), 179-198.
<https://doi.org/10.32586/rcda.v12i2.110>
- Boynton, W. C., Johnson, R. N., & Kell, W. G. (2002). *Auditórios*. São Paulo. Atlas.
- Braga, M. V. A. (2017). Risco *Bottom Up*: Uma reflexão sobre o desafio da implementação da gestão de riscos no setor público brasileiro. *Revista da CGU*, 9(15), 682-699.
<https://doi.org/10.36428/revistadacgu.v9i15.103>
- Brasil. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão/Controladoria - Geral da União (2016). *Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01 de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal*.
<https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/33947/8/Instrucao%20Normativa%20Conjunta%20MP-CGU%2001-2016.pdf>
- Brasil. Presidência da República. Secretaria-Geral. Subchefia para Assuntos Jurídicos (2017a). *Decreto no 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional*.
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm

- Brasil. Ministério da Justiça e Segurança Pública. (2017b). *Portaria n° 366 de 03 de maio de 2017. Dispõe sobre a instituição da Política de Gestão de Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos do Ministério da Justiça e Segurança Pública.*
https://dspace.mj.gov.br/bitstream/1/567/1/PRT_GM_2017_366.pdf
- Brasil. Ministério da Justiça e Segurança Pública. (2019a). *Portaria n° 895 de 19 de dezembro de 2019. Aprova o Planejamento Estratégico do Ministério da Justiça e Segurança Pública 2020-2023.*
<https://www.gov.br/mj/pt-br/acesso-a-informacao/governanca/planejamento-estrategico-2020-2023#:~:text=Portaria%20n%C2%BA%20895%2C%20de%2019,do%20Planejamento%20Estrat%C3%A9gico%202020%2D2023>
- Brasil. Ministério da Justiça e Segurança Pública. (2020). *Manual de Gerenciamento de Riscos e Controles Internos.*
https://www.gov.br/mj/pt-br/acesso-a-informacao/governanca/Programa%20de%20Integridade/manual-de-gerenciamento-de-riscos-e-controles-internos-do-mjisp/manual-gestao-de-risco_2020_4.pdf
- Brasil. Ministério da Justiça e Segurança Pública. (2021). *Portaria n° 76 de 04 de março de 2021. Aprova o Regimento Interno da Assessoria Especial de Controle Interno.*
https://www.gov.br/mj/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/organogramas/regimento-interno-unidades/07_ri-aeci-portaria-no-76-de-4-de-marco-de-2021.pdf
- Brasil. Ministério da Justiça e Segurança Pública. (2022a). *Portaria n° 02 de 28 de janeiro de 2022. Institui o Sistema de Governança do Ministério da Justiça e Segurança Pública.*
<https://www.gov.br/mj/pt-br/acesso-a-informacao/governanca/governanca-de-tic/cgdsic/normativo-designacao-membros/portaria-mjisp-no-2-de-28-de-janeiro-de-2022.pdf/view>
- Brasil. Ministério da Justiça e Segurança Pública. (2022b). *Relatório de monitoramento do processo de gerenciamento de riscos do Ministério da Justiça e Segurança Pública.*
https://www.gov.br/mj/pt-br/acesso-a-informacao/governanca/Gestao-de-Riscos/biblioteca/copy_of_Manual/relatorio-de-monitoramento-do-processo-de-gerenciamento-de-riscos-do-mjisp-versao-final-julho-2022.pdf
- Brasil. Ministério da Justiça e Segurança Pública. (2022c). *Portaria do Ministro n° 260/2022. Aprova o regimento interno da Secretaria/Executiva.*
<https://www.gov.br/mj/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/organogramas/regimento-interno-unidades/regimento-2023/regimento-interno-secretaria-executiva.pdf>
- Brasil. Ministério da Justiça e Segurança Pública. (2023a). *Agir - Aplicativo de Gestão de Integridade e Riscos do Ministério da Justiça e Segurança Pública. Manual de*

- Orientações para uso do Sistema. <https://dspace.mj.gov.br/handle/1/11656>
- Brasil. Ministério da Justiça e Segurança Pública. (2023b). *Decreto nº 11.348, de 1º de janeiro de 2023. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Justiça e Segurança Pública e remaneja cargos em comissão e funções de confiança.*
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11348.htm
- Brasil. Controladoria Geral da União. (2023c). *Guia Para Orientação das Atividades das Assessorias Especiais de Controle Interno.*
https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/74018/3/SE_Guia_Assessorias_Controlo_Interno.pdf
- Brasil. Ministério da Justiça e Segurança Pública. (2023d). *Relatório de Gestão Integrado 2023.*
<https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/noticias/mjssp-publica-relatorio-de-gestao-integrado-de-2023#:~:text=Bras%C3%ADlia%2C%2003%2F04%2F2023,artigo%2070%20da%20Constitui%C3%A7%C3%A3o%20Federal>
- Brasil. (2024a). Tribunal de Contas da União. *Gestão de Riscos no TCU: modelos de referência de gestão corporativa de riscos.*
<https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/politica-de-gestao-de-riscos/modelos-de-referencia.htm>. Recuperado em 27 de junho de 2024.
- Brasil. (2024b). *Aplicativo de Gestão de Integridade e Riscos.* www.agir.mj.gov.br.
 Recuperado em: 25 de junho de 2024.
- Cocurullo, A. (2002). *Gestão de riscos corporativos: riscos alinhados com os objetivos organizacionais.* Editora Senac.
- Comitê de Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway (COSO). (2004). *Enterprise Risk Management - Integrated Framework.* <https://www.coso.org/>
- Dantas, J. A., Rodrigues, F. F., Marcelino, G. F., & Lustosa, P. R. B. (2010). Custo-benefício do controle: Proposta de um método para avaliação com base no COSO. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 13(2), 3-19.
https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/255/pdf_129
- Hoffmann, M. G., Murad, E. P., Lemos, D. C., Farias, J. S., & Sanches, B. L. (2022). Characteristics of Innovation Ecosystems' Governance: An Integrative Literature Review. *International Journal of Innovation Management*, 26(8), 2250062.
<https://doi.org/10.1142/S1363919622500621>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Produto Interno Bruto.* (2022).

- <https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>. Recuperado em: 30 janeiro 2024.
- Lioto, A. M. (2014). *Gerenciamento de risco: metodologia COSO* [Monografia]. Universidade Federal de Sergipe.
- https://www.concepcaoconsultoria.com.br/images/upload/file/SEBRAE_SE%202014/Refer%C3%Aancia%20Bibliogr%C3%A1fica%20do%20SEBRAE_SE/Lioto,%20Ari%20Marcelo_%20Gerenciamento%20de%20Risco_%20Metodologia%20COSO.pdf
- Lopes, I. R. (2016). *Gerenciamento de riscos: Um estudo de caso do Projeto de Modernização na Administração dos Serviços e Sistemas de Pessoal do Estado de Minas Gerais* [Monografia de conclusão de curso]. Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho.
- <http://monografias.fjp.mg.gov.br/bitstream/123456789/2258/3/Gerenciamento%20de%20riscos.pdf>
- Lopes, H. L. M. (2023). *Anexo de Riscos Fiscais: Desafios à eficiência*. [Monografia] Instituto Serzedello Corrêa, Escola Superior do Tribunal de Contas da União.
- Moraes, M. E. L. B. N. O., & Cruz, F. L. (2020). Gestão de Riscos no Âmbito da Administração Pública do Distrito Federal. *Revista de Gestão, Economia e Negócios*, 1(1), 174-196. <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/regen/article/view/5156/2041>
- Napolitano, D. M. R., Albano, M., Gaspar, M. A., & Sassi, R. J. (2020). Estudo sobre as relações entre gerenciamento de riscos em projetos, gestão do conhecimento e tomada de decisão. *Revista de Gestão e Tecnologia*, 1, 1-20.
- <https://doi.org/10.22279/navus.2020.v10.p01-20.1056>
- Nunes, R. R., Perini, M. T. B. S., & Pinto, I. E. M. M. (2021). A gestão de riscos como instrumento para a aplicação efetiva do Princípio Constitucional da Eficiência. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, 11(3), 260-281.
- <https://doi.org/10.5102/rbpp.v11i3.7903>
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2012). *OECD integrity review of Brazil: Managing risks for a cleaner public service*. Paris: OECD Publishing. (OECD Public Governance Reviews).
- <https://www.oecd.org/corruption-integrity/reports/brazil-oecd-integrity-review-9789264119321-en.html>
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2018). *Manual de Oslo 2018: Diretrizes para coleta, relato e uso de dados sobre inovação* (4ª ed.). Publicação da OCDE. https://www.ovtt.org/wp-content/uploads/2020/05/Manual_Oslo_2018.pdf
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2020a). *OECD public*

integrity handbook. OECD Publishing.

<https://www.oecd.org/corruption-integrity/reports/oecd-public-integrity-handbook-ac8ed8e8-en.html>

- Rocha, E. F. (2019). *A gestão de riscos e sua utilização como instrumento de governança: Estudo de caso nos Ministérios da Administração Pública Federal que tratam do tema infraestrutura* [Monografia]. Instituto Serzedello Corrêa.
- https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/38910/8/Monografia_22_05_2019_versao_final__com_ficha_%20Eliane%20Ferreira.pdf
- Sampieri, R. H., Collado, C. F, & Lucio, M. P. B. (2013). *Metodologia de Pesquisa*. (5ª ed.). Porto Alegre: AMGH.
- Silva, D. A., Silva, J. A., Alves, G. F., & Santos, C. D. (2021). Gestão de riscos no setor público: Revisão bibliométrica e proposta de agenda de pesquisa. *Revista do Serviço Público*, 72(4), 824-854. <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.i4.3991>
- Vanderlei, C. S. (2022). *O processo de institucionalização da política de gestão de riscos na administração pública federal direta: Estudo de caso do Ministério da Justiça e Segurança Pública* [Dissertação]. Fundação Getúlio Vargas.
- <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/33da68dc-eb3a-426e-8722-44a850c7065a/content>
- Vieira, J. B., Araújo, A. B. (2020). Risk management in the Brazilian Federal Government: A ministerial analysis. *Revista do Serviço Público*, 71(c), 404-437.
- <https://doi.org/10.21874/rsp.v71ic.4466>
- Vieira, E. T. V., & Freitas, J. C. (2015). O reflexo do controle interno e do COSO para a auditoria e a governança corporativa a partir de uma pesquisa exploratória. *Revista Científica Hermes*, 14(jul-dez), 156-175. <https://doi.org/10.21710/rch.v14i0.212>
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. (3ª ed.). Bookman.

