

Metodologia Ágil

Gestão de Riscos em Processos

Edição
Pocket



VERSÃO
1.0
MAI/2020

SEU GUIA DE BOLSO

Bem vindo à edição "pocket" da Metodologia Ágil de Gestão de Riscos em Processos. O seu guia de referência rápida no tratamento de riscos da Apex-Brasil.



COMO FAZER GESTÃO DE RISCOS EM PROCESSOS?

A Metodologia Apex-Brasil tem 6 etapas: Comunicação; Contexto; Avaliação; Tratamento, Monitoramento e Melhoria Contínua.

Para uma experiência completa, consulte o e-book da Metodologia na *Entre Nós*.

ETAPA 1 - COMUNICAÇÃO

Tenha um plano para se comunicar adequadamente com as partes interessadas. Assegure que todas estejam cientes de seus papéis e responsabilidades no tratamento de riscos.

Objetivo: coletar e reportar as informações às partes interessadas



ETAPA 2 - CONTEXTO

Pesquise o que existe de documentação sobre o processo. Quem é o dono do processo? Crie o Grupo de Trabalho (GT) com partes interessadas. Alinhe conceitos essenciais de riscos. Defina o cronograma de oficinas (siga a "Rota Segura")

Objetivo: identificar o processo a ser objeto da gestão de riscos

VISÃO INICIAL DOS RISCOS NO PROCESSO

Conheça o processo, informe-se do ambiente externo: oportunidades e ameaças, e do ambiente interno: forças e fraquezas.



ETAPA 3 - AVALIAÇÃO

São 3 passos essenciais: **identificar, analisar e avaliar** os riscos do processo.

Objetivo: entender a significância dos riscos para priorizá-los e selecionar respostas adequadas.

Metodologia Ágil

Gestão de Riscos em Processos

Edição
Pocket



VERSÃO
1.0
MAI/2020

FAÇA PERGUNTAS QUE LEVEM À IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS DO PROCESSO

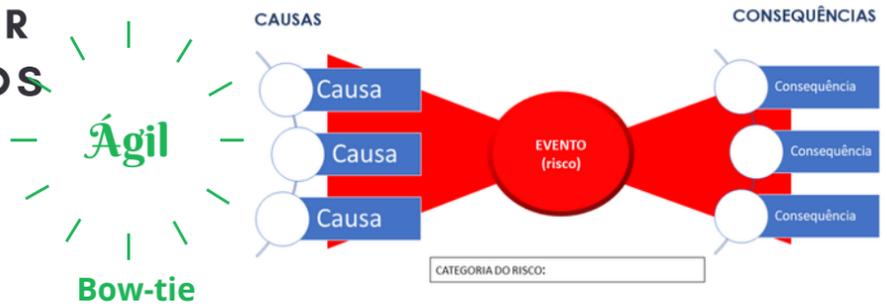
Quais eventos podem EVITAR o alcance dos objetivos?

Quais eventos podem ATRASAR...?

Quais eventos podem IMPEDIR...?

IDENTIFIQUE OS RISCOS QUE PODEM COMPROMETER O ALCANCE DOS OBJETIVOS

Identifique os **riscos do processo**, suas causas e consequências por meio de ferramentas como *brainstorming*, entrevistas e *bow-tie*.



ESCALA DE PROBABILIDADE	
PROBABILIDADE	DESCRIÇÃO DA PROBABILIDADE, DESCONSIDERANDO OS CONTROLES EXISTENTES
Muito Baixa	1 <u>Improvável</u> . Em situações excepcionais, o evento poderá ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade e/ou não há histórico conhecido de sua ocorrência.
Baixa	2 <u>Rara</u> . De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade e/ou há histórico conhecido de sua ocorrência apenas em caso pontual.
Média	5 <u>Possível</u> . De forma esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade e/ou o evento já ocorreu, com frequência média.
Alta	8 <u>Provável</u> . De forma esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade e/ou o evento já ocorreu, com frequência alta.
Muito Alta	10 <u>Praticamente certa</u> . De forma inequívoca, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade e/ou o evento já ocorreu, com frequência muito alta.

Fonte: Referencial Básico de Gestão de Riscos (TCU, 2018, adaptado), Metodologia da Política de Gestão de Riscos (Exército Brasileiro, 2017, adaptado)

A PROBABILIDADE AJUDA A ESTIMAR A OCORRÊNCIA DO RISCO

A probabilidade de ocorrência de risco terá um olhar no futuro e no histórico já conhecido pelo gestor: **de muito baixa a muito alta.**

O IMPACTO AJUDA A ESTIMAR A CONSEQUÊNCIA DO RISCO

O impacto será avaliado conforme as ameaças que afetam os objetivos caso o risco se materialize: **de muito baixo a muito alto.**

ESCALA DE IMPACTO				
IMPACTO	DESCRIÇÃO DO IMPACTO NOS OBJETIVOS, CASO O EVENTO OCORRA			
	Estratégico	Imagem	Operacional	Conformidade
Muito Baixo	1 <u>Irrelevante</u> para realização da estratégia	<u>Irrelevante / sem repercussão</u>	<u>Mínimo ou nenhum</u> impacto na entrega	<u>Mínimo ou nenhum</u> impacto na conformidade
Baixo	2 <u>Pouco relevante</u> para realização da estratégia	<u>Pequena e episódica</u> repercussão negativa	<u>Pouca</u> interferência na entrega	<u>Pequeno</u> , pode gerar recomendações de órgãos de controle, de fiscalização e/ou de auditorias
Médio	5 <u>Pode interferir</u> na realização da estratégia	Pode afetar <u>moderadamente</u> , mas de forma recuperável	Pode interferir <u>moderadamente</u> na entrega	<u>Moderado</u> , pode gerar determinações ou notificações de órgãos de controle, de fiscalização e/ou de auditorias
Alto	8 <u>Pode impactar significativamente</u> a realização da estratégia	Pode impactar <u>significativamente</u> , de difícil reversão	Pode impactar <u>significativamente</u> a entrega, de difícil reversão	<u>Significativo</u> , pode acarretar multas e/ou outras penalizações
Muito Alto	10 <u>Pode impedir</u> a realização da estratégia	Pode abalar de forma <u>catastrófica</u> , afetando de forma irreversível	Pode <u>impedir irreversivelmente</u> a entrega	<u>Extremo</u> , pode acarretar processos judiciais e/ou investigatórios

Fonte: Referencial Básico de Gestão de Riscos (TCU, 2018, adaptado), Manual de Gestão de Riscos SENAC PR (2018, adaptado); Matriz de Riscos - Impacto (Ministério da Economia, adaptado)

MATRIZ DE RISCOS						
IMPACTO	PROBABILIDADE	1	2	5	8	10
		Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
Muito Baixo	1	1	2	5	8	10
Baixo	2	2	4	10	16	20
Médio	5	5	10	25	40	50
Alto	8	8	16	40	64	80
Muito Alto	10	10	20	50	80	100

Nível de Risco acima do aceitável pela Diretoria Executiva

Fonte: Referencial Básico de Gestão de Riscos (TCU, 2018, adaptado)



ANALISE O RISCO INERENTE

O risco inerente é o valor do risco **sem** contar nenhum controle para reduzir esse valor. O produto de probabilidade x impacto é o valor do risco inerente que vai de 1 até 100.

ANALISE OS CONTROLES INTERNOS

Verifique se existem controles para que a probabilidade ou o impacto do risco sejam reduzidos. Esses controles têm **5** **gradações** de FORTE até INEXISTENTE. Assim, o valor do risco inerente é multiplicado por um valor de 0,2 até 1,0.

NÍVEL DE CONFIANÇA	AValiação do Desenho e Implementação dos Controles	RISCO DE CONTROLE
INEXISTENTE	Controle inexistentes, mal desenhados ou mal implementados e que não mitigam o risco.	Muito Alto 1,0
FRACO	Controles pouco mitigam o risco, pois têm abordagens <i>ad hoc</i> , tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo elevado o grau de confiança no conhecimento das pessoas.	Alto 0,8
MEDIANO	Controles implementados mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes, devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas.	Médio 0,6
SATISFATÓRIO	Controles implementados sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.	Baixo 0,4
FORTE	Controles implementados podem ser considerados a "melhor prática", mitigando todos os aspectos relevantes do risco.	Muito Baixo 0,2

Fonte: Referencial Básico de Gestão de Riscos (TCU, 2018, adaptado)

Metodologia Ágil

Gestão de Riscos em Processos

Edição
Pocket



VERSÃO
1.0
MAI/2020

QUAL O PAPEL DOS AGENTES DE TRANSFORMAÇÃO?

Atuar como multiplicadores e liderar equipes para o tratamento de riscos em suas áreas.

NÍVEL DO RISCO RESIDUAL

CLASSIFICAÇÃO	FAIXA
RB - Risco Baixo	0 - 9,99
RM - Risco Médio	10 - 31,99
RA - Risco Alto	32 - 79,99
RE - Risco Extremo	80 - 100



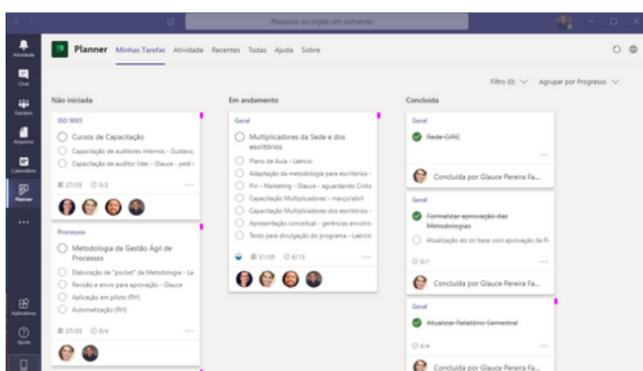
AVALIE O RISCO RESIDUAL

Após a multiplicação do risco inerente com o valor do controle, temos o risco residual que pode ser classificado em **4 níveis**: de risco baixo a risco extremo

ETAPA 4 - TRATAMENTO DE RISCOS

Não adianta identificar e avaliar os riscos se não houver plano de tratamento para os riscos acima do apetite a risco da Agência.

Objetivo: definir estratégias de tratamento - Evitar, Mitigar, Transferir e Aceitar.



PLANO DE AÇÃO

Com a estratégia de tratamento dos riscos, é hora de tirá-la do papel, definindo o responsável, o que deve ser feito, como deve ser feito e até que data devem estar implementadas as ações para diminuir a probabilidade ou o impacto do risco analisado.

ETAPA 5 - MONITORAMENTO

Faça monitoramento periódico do plano de ação e fique de olho nos prazos e responsabilidades. Reporte os resultados.

Objetivos: certificar-se de que os controles de riscos serão colocadas em prática.



ETAPA 6 - MELHORIA CONTÍNUA

Fique atento ao cenário interno e externo, pois a probabilidade ou o impacto de riscos podem mudar com o tempo. Também podem aparecer novos riscos que devem ser tratados continuamente.

ROTA SEGURA

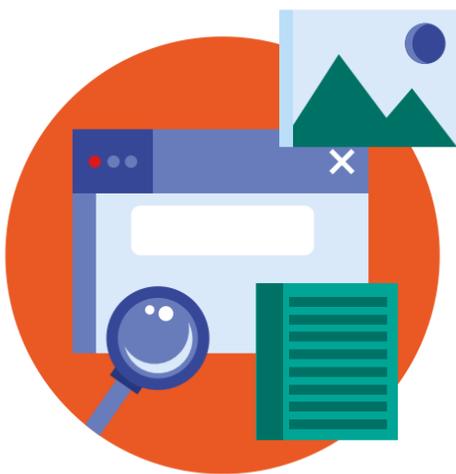
Oficinas de Gestão de Riscos de Processos



OFICINA CONTEXTO (2H)

Entenda o ambiente atual de riscos

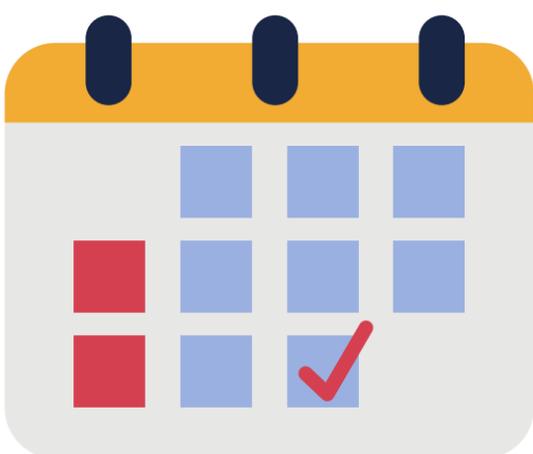
QUEM: CPRN, Agente e Lideranças da Gerência.
Fluxo do processo, documentação e Análise SWOT



OFICINA AVALIAÇÃO (2H)

Analise probabilidade, impacto e controles

QUEM: Agente, Dono do Processo e GT
Mapa de riscos analisados qualitativamente (probabilidade x impacto x controles);



MONITORAMENTO

De olho nos prazos de tratamento

QUEM: Agente, Dono do Processo e GT.
Atualização periódica do plano de tratamento de riscos.

REUNIÃO CONCEITUAL (1H15)

Promova alinhamento com as áreas.

QUEM: CPRN, Agente e Equipe da Gerência.

Conhecimentos básicos de gestão de riscos. Visão geral metodologia Apex-Brasil. Equipe da Gerência alinhada para participar da gestão de riscos.



OFICINA AVALIAÇÃO (2H)

Identifique os riscos

QUEM: Agente, Dono do Processo e GT.
Lista dos Riscos Identificados; · Possíveis causas, consequências e melhorias.



OFICINA AVALIAÇÃO E TRATAMENTO (2H)

Evitar, Mitigar, Transferir ou Aceitar?

QUEM: Agente, Dono do Processo e GT.
Mapa de riscos atualizado.
Responsáveis, prazos e ações definidos do plano de tratamento de riscos.

