METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS

Gerência de Governança e Compliance

Coordenação de Processos e Gestão de Riscos

Versão 1.0 Janeiro/2020

METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO

A Metodologia de Gestão de Riscos da Apex-Brasil materializa os princípios e as diretrizes previstos na Política de Gestão de Riscos da Apex-Brasil, a qual incorpora a visão de riscos à tomada de decisões estratégicas e aos processos da Agência. Ambas integram o Programa de *Compliance* da Apex-Brasil.

A Metodologia apresentada na forma de um *e-Book* busca ser um GUIA PRÁTICO com passo a passo de como implementar a gestão de riscos. Ela contempla 6 etapas, adaptadas da ABNT ISO 31000 à realidade da Agência: comunicação, contexto, avaliação, tratamento, monitoramento e melhoria contínua. Esta metodologia será atualizada conforme a maturidade em riscos evolua.

A Coordenação de Processos e Gestão de Riscos deseja que a metodologia apoie todas as áreas e contribua para a criação da cultura da governança e do c*ompliance* da Apex-Brasil.

1

O ESSENCIAL DE RISCOS

Venha saber mais sobre o essencial de gestão de riscos e junte-se ao movimento de tornar nossos processos e negócios mais seguros. Comece pelos conceitos fundamentais de gestão de riscos na Apex-Brasil.

4

VOCÊ se lembra de alguma situação ocorrida recentemente que tenha impactado a realização dos objetivos estratégicos, táticos e/ou operacionais da Apex-Brasil?

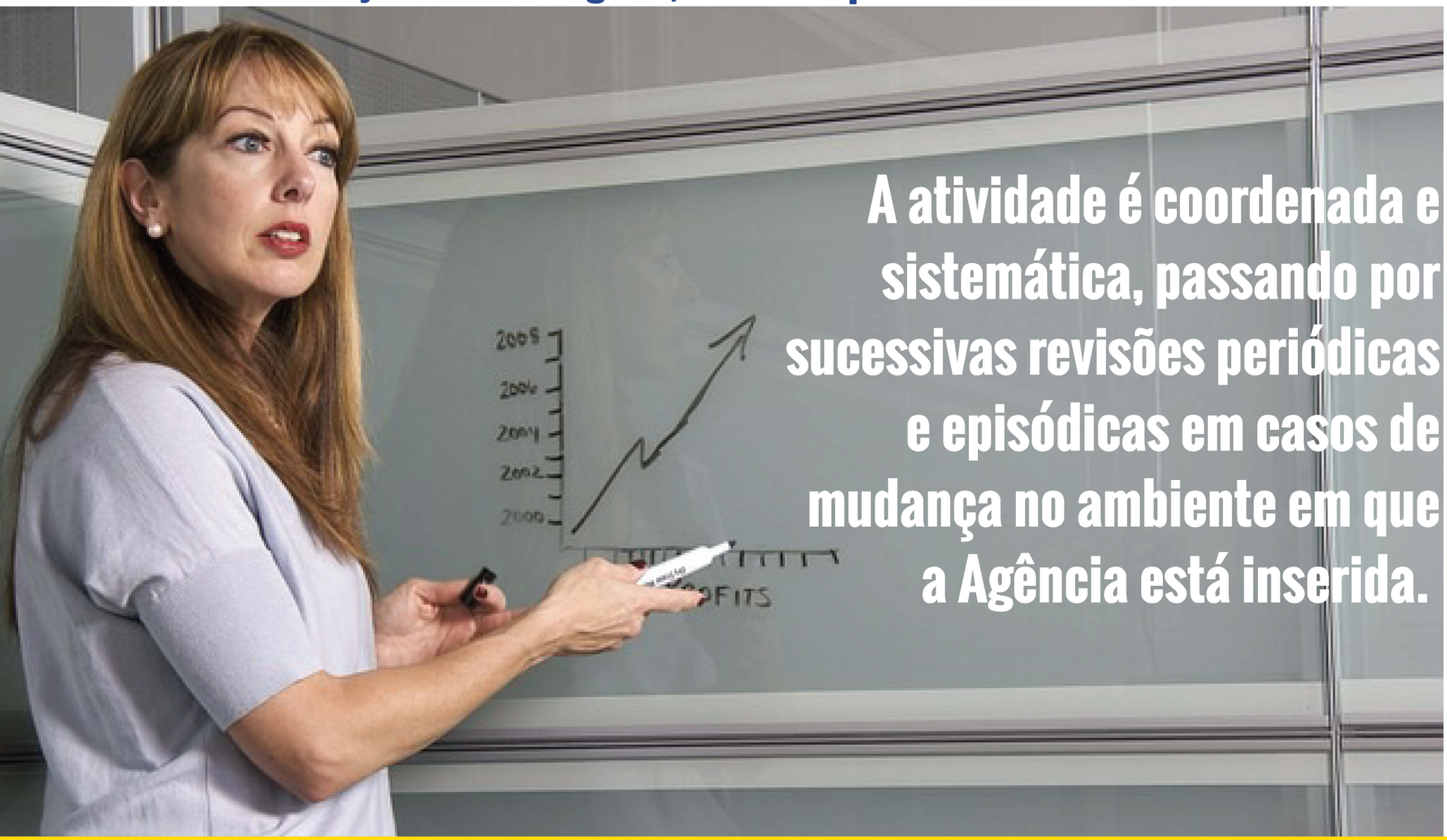
ApexBrasil

RISCO: É a possibilidade de que um evento ocorra e afete a realização dos objetivos da Agência.

RISCO INERENTE: É o risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer medidas de controle que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto.

RISCO RESIDUAL: É o risco a que uma organização está exposta após a implementação de medidas de controle para tratamento do risco.

GESTÃO DE RISCOS: Conjunto de ações envolvendo a Agência, em todos os níveis, para identificar, propor ações em resposta, monitorar e avaliar os riscos que podem comprometer o atingimento dos objetivos estratégicos, táticos e operacionais da APEX-Brasil.



A atividade é coordenada e sistemática, passando por sucessivas revisões periódicas e episódicas em casos de mudança no ambiente em que a Agência está inserida.

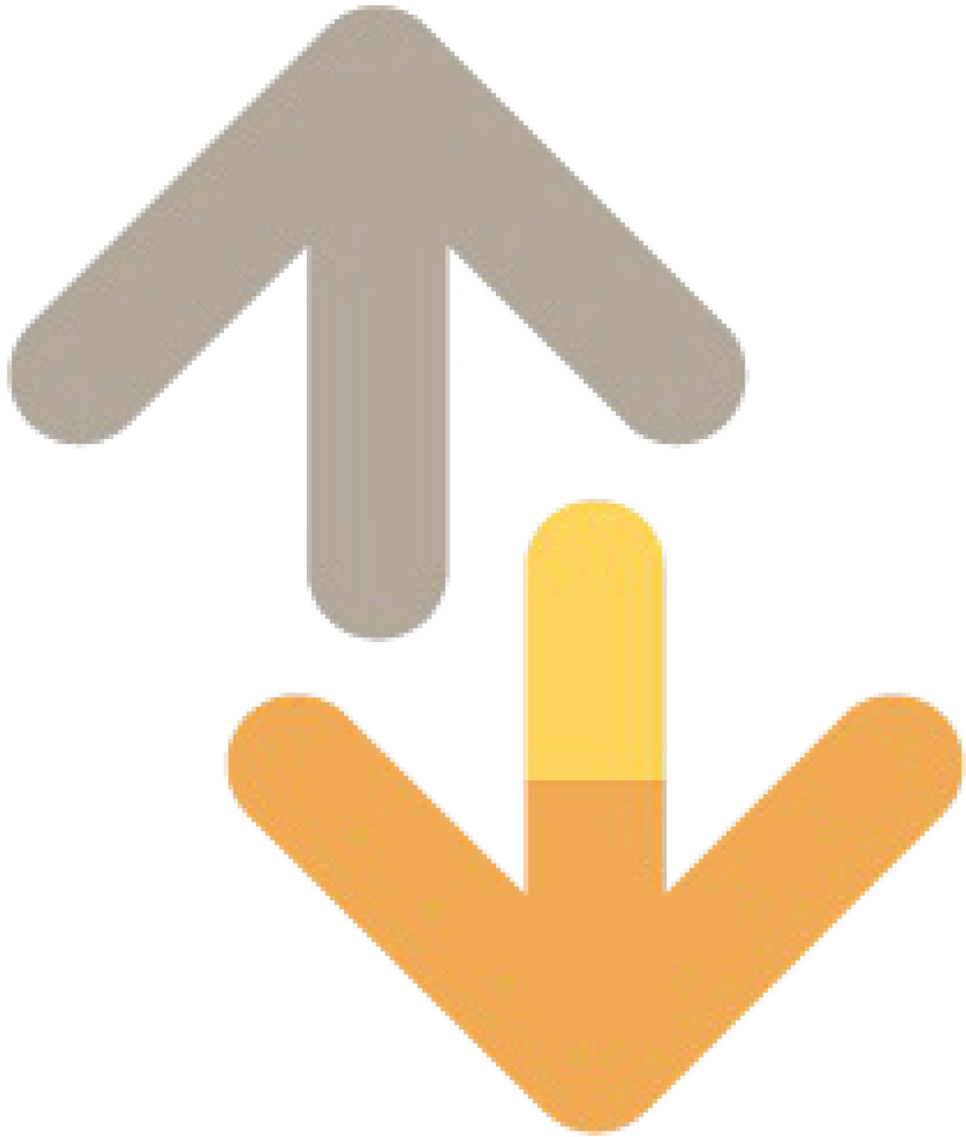
POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS: Declaração das intenções e diretrizes gerais relacionadas à Gestão de Riscos da Agência.

MATRIZ DE RISCOS: É o resultado da combinação das escalas de probabilidade e de impacto de riscos. Ver Capítulo 3 desta Metodologia.

APETITE A RISCO: É o nível de risco que a Diretoria Executiva da Apex-Brasil está disposta a assumir para atingir os objetivos estratégicos da Agência.

PROPRIETÁRIO DO RISCO: É o titular da Área responsável pelo processo a que o risco se refere.

Deve possuir autoridade para propor e desenvolver planos de ação que venham a tratar adequadamente o risco, adequando-o ao nível de tolerância definido pela DIREX.

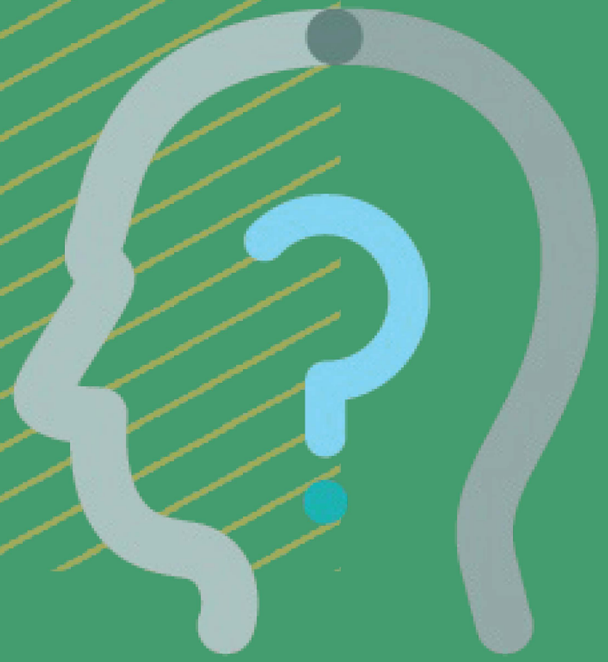


O Programa de Compliance da Apex-Brasil aplicará o modelo de "Três Linhas de Defesa", de forma que todos tenham seus papéis definidos na gestão dos riscos e dos controles internos da Agência.

Os membros dos Conselhos Deliberativo, Fiscal e da Diretoria Executiva da Agência são as principais partes atendidas pelas "linhas" e são as partes em melhor posição para garantir que o modelo de "Três Linhas de Defesa" seja aplicado aos processos de gerenciamento de riscos e controle .

RISQUE O RISCO DO SEU PROCESSO

ApexBrasil



POR QUE GESTÃO DE RISCOS?

A Gestão de Riscos é essencial para a boa governança, ajuda a reduzir incertezas, fornece informações que dão suporte às decisões sobre a utilização de recursos e aumenta a eficiência e eficácia.

A APEX-BRASIL decidiu gerenciar riscos de forma proativa. Sabemos que promover a exportação e a internacionalização das empresas e atrair investimentos para o Brasil envolve vários riscos.

Para atuar com o risco, a Apex-Brasil antecipa-se a eles. Por meio da Gestão de Riscos, a Agência também se habilita a aproveitar oportunidades e obtém aumentos graduais na sua capacidade de entregar o melhor valor a clientes e partes interessadas.

O assunto é tão relevante que a DIREX aprova a política de gestão de riscos, com princípios, diretrizes e responsabilidades, com abrangência em toda a Apex-Brasil, no Brasil e no exterior .

PROMOVER A EXPORTAÇÃO, A INTERNACIONALIZAÇÃO E ATRAIR INVESTIMENTOS PARA O BRASIL SAO ATIVIDADES QUE ENVOLVEM RISCOS.

A Gestão de Riscos visa a preservação e a criação de valor para a Apex-Brasil.

Processos estratégicos da nossa cadeia de valor, como gestão da imagem dos negócios brasileiros, gestão da inteligência de mercados e gestão de eventos, estão suscetíveis a riscos.

Gerenciar riscos contribui para assegurar a comunicação eficaz, cumprir leis e regulamentos, evitar danos à reputação, mitigar possíveis riscos de corrupção e desvios éticos e, por fim, auxilia a unidade a atingir seus objetivos.

CADA CAMINHO É UM RISCO.

ApexBrasil

VÍDEO

Aprenda com Humor : olha só quem descobriu que os riscos não foram bem avaliados...

3

COMO FAZER GESTÃO DE RISCOS

A metodologia é integrada aos processos organizacionais, ao planejamento estratégico e aos projetos realizados para alcance dos objetivos da Apex-Brasil.

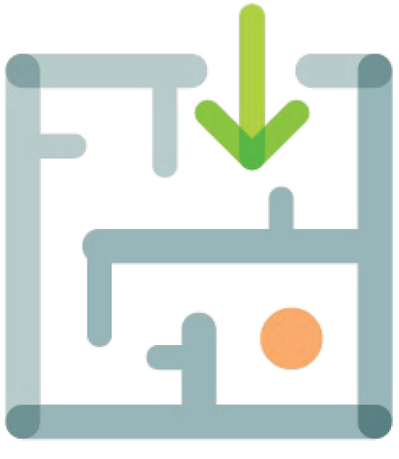
A metodologia de gestão de riscos tem 6 etapas, sendo que comunicação, monitoramento e melhoria contínua são realizadas ao longo de todo o processo.

Adaptado de ABNT ISO 31000:2018

A METODOLOGIA E AS 6 ETAPAS

ETAPA 1: COMUNICAÇÃO

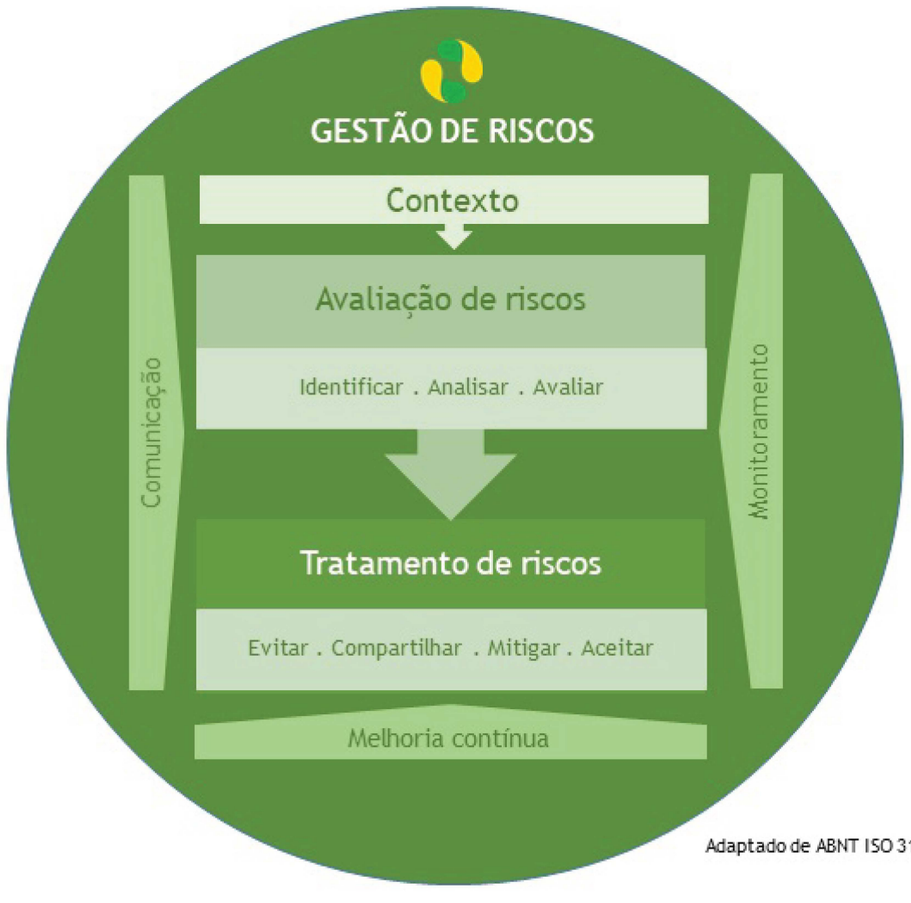
Coleta e reporta as informações às partes interessadas.



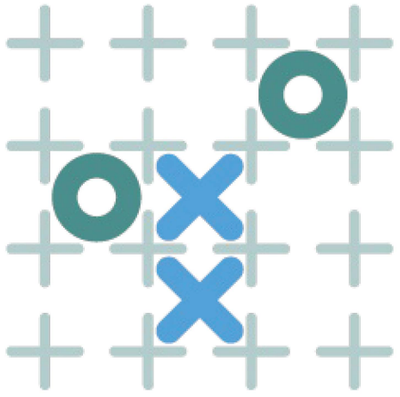
ETAPA 2: CONTEXTO

Avalia ambiente interno e externo e fixa objetivos

A METODOLOGIA E AS 6 ETAPAS



Adaptado de ABNT ISO 31000:2018



ETAPA 3: AVALIAÇÃO DE RISCOS

Identifica riscos, causas e consequências. Mensura riscos, identifica e avalia os controles atuais e os critérios para resposta.

ETAPA 4: TRATAMENTO DE RISCOS

Define ações para responder aos eventos em função do nível de risco e do apetite a risco.

A METODOLOGIA E AS 6 ETAPAS

ETAPA 5: MONITORAMENTO

Acompanha as ações de controle

ETAPA 6: MELHORIA CONTÍNUA

Avalia e aprimora a gestão de riscos

Existe pré-requisito para a unidade implantar a Gestão de Riscos?

Para aplicação da metodologia de riscos, o ideal é que macroprocessos / processos das unidades estejam claramente definidos e priorizados.

A gestão por processos contribui para a definição dos processos de uma unidade, com o fim de estabelecer processos prioritários e seus respectivos prazos para o tratamento de possíveis gargalos. Ela também propicia a transformação de processos visando melhorias ou automação.

Para saber mais, consulte a Coordenação de Processos e Gestão de Riscos (CPGR) da Apex-Brasil

ETAPA 1. COMUNICAÇÃO

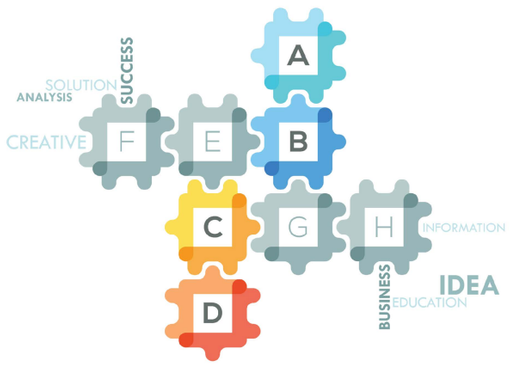
Comunicação é essencial quando o assunto é risco. Para o sucesso da gestão de riscos, mantenha canais de comunicação com as partes interessadas.

Na Apex-Brasil colocamos esta etapa em primeiro lugar, para valorizar que a comunicação e a consulta entre os responsáveis pela implantação do processo de gestão de riscos e as partes interessadas internas e externas aconteça e contribua para a compreensão do contexto, para a tomada de decisão e as ações necessárias.

Etapa 1. Comunicação

1 partes interessadas

2 plano de comunicação



3 comunique, registre e compartilhe

A ETAPA DE COMUNICAÇÃO É COMPOSTA POR 3 PASSOS

Etapa 1. Comunicação

PASSO 1 partes interessadas

A) quem são as pessoas interessadas no processo a ser gerenciado?

B) quais seus interesses?

C) qual seu poder de influência?

D) diferentes pontos de vista foram compreendidos na definição de critérios para gestão de riscos?

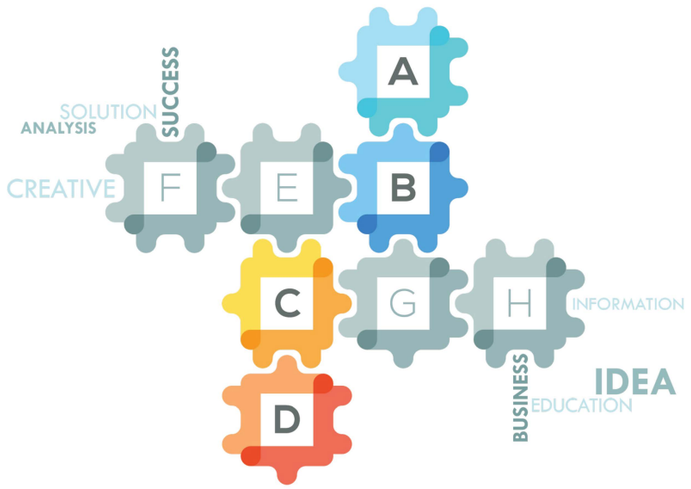
MANTENHA CANAIS DE COMUNICAÇÃO COM AS PARTES INTERESSADAS

PASSO 2 plano de comunicação

A) A DIREX, as instâncias de governança e compliance e auditoria interna estão informados acerca do plano e das comunicações e consultas realizadas?

B) como manter as partes interessadas, informadas e consultadas, durante todas as etapas do processo de gestão de riscos?

Informações sobre a gestão de riscos devem circular pela APEX-Brasil, exceto as consideradas sigilosas nos termos da lei.



ELABORE UM PLANO DE COMUNICAÇÃO EM QUESTÕES DE RISCO.

Etapa 1. Comunicação

PASSO 3 comunique, registre e compartilhe

A) há comunicação informativa e consultiva entre a Apex-Brasil e as partes interessadas, internas e externas?

B) a comunicação estabelece o contexto apropriado e assegura que todas as partes interessadas sejam levadas em consideração?

C) reúne áreas de diferentes especializações para assegurar que os riscos sejam identificados e analisados adequadamente?

D) compartilha para assegurar que todos os envolvidos estejam cientes de seus papéis e responsabilidades no tratamento dos riscos?

A DIREX, A GOVERNANÇA E COMPLIANCE E A AUDITORIA DEVEM TER ACESSO AO REGISTRO DE RISCOS, RECEBER ALERTAS E SABER DAS MEDIDAS DE TRATAMENTO ADOTADAS

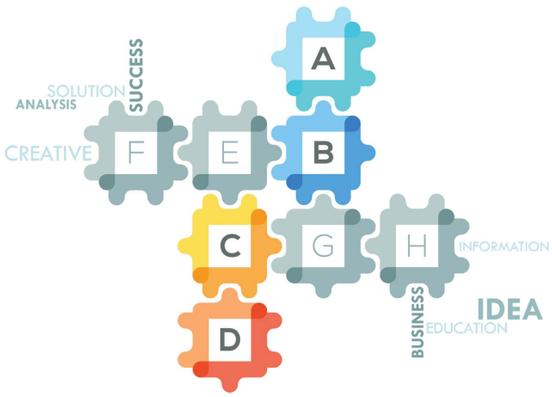
ETAPA 2.
CONTEXTO

Contexto é o ambiente no qual a Apex-Brasil busca atingir seus objetivos.

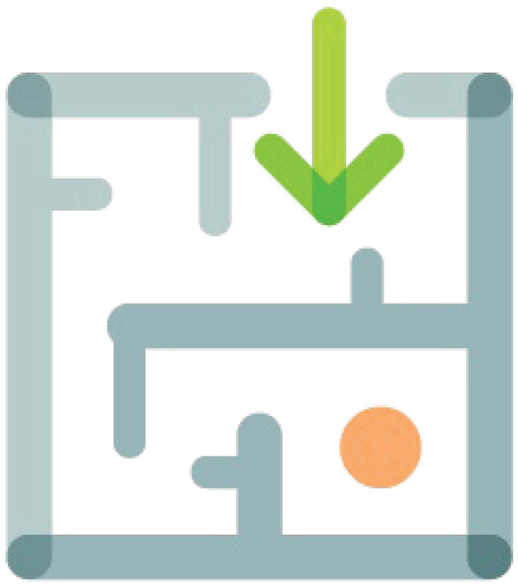
Esta etapa é para identificar o processo organizacional que será objeto do gerenciamento de risco, o qual será analisado à luz de seus ambientes interno e externo.

Etapa 2. Contexto

1 descrição, fluxos e objetivos do processo



2 Informações sobre o ambiente externo do processo, oportunidades e ameaças



3 Informações sobre o ambiente interno do processo, forças e fraquezas

A ETAPA DE CONTEXTO É COMPOSTA POR 3 PASSOS

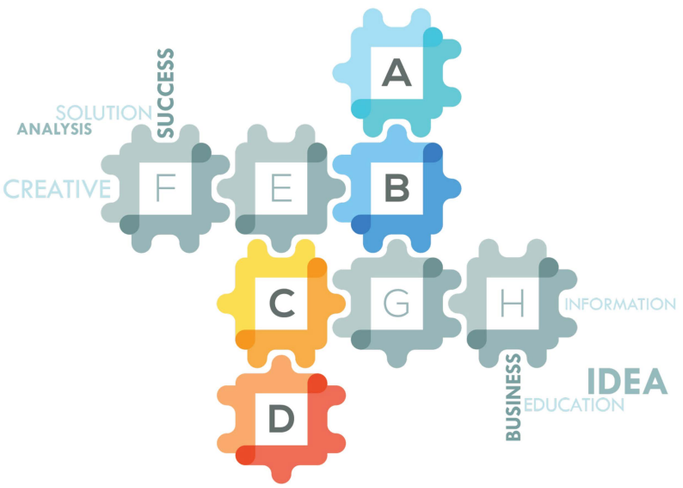
Etapa 2. Contexto

PASSO 1 descrição, fluxos e objetivos do processo

A) Descrição resumida do processo, que permite compreender o seu fluxo, a relação entre os atores envolvidos e os resultados esperados.

B) Fluxo (mapa) do processo organizacional.

C) Objetivos do processo organizacional.
É importante apontar quais objetivos são alcançados pelo processo organizacional.



A ETAPA DE CONTEXTO É OPCIONAL, SE O PROCESSO JÁ TIVER SIDO OBJETO DA GESTÃO DE PROCESSOS.

Etapa 2. Contexto

PASSO 2 Informações sobre o contexto externo do processo

A) Informações sobre o contexto externo do processo, considerando cenário atual ou futuro

B) oportunidades e ameaças relacionadas,

C) percepções das partes interessadas externas e outros fatos relevantes

AS INFORMAÇÕES SOBRE O AMBIENTE AJUDAM NA IDENTIFICAÇÃO DAS FRAQUEZAS, RISCOS E NA ESCOLHA DAS AÇÕES PARA MITIGÁ-LOS.

Etapa 2. Contexto

PASSO 3 Informações sobre o contexto interno do processo

A) Informações sobre o contexto interno do processo, considerando políticas, objetivos do processo, diretrizes e estratégias que o impactam

B) forças e fraquezas relacionadas, percepções das partes interessadas internas

C) principais ocorrências de problemas e outros fatos relevantes;

EXPLICITAR OBJETIVOS, ALINHADOS À MISSÃO E À VISÃO DA AGÊNCIA, AJUDA A IDENTIFICAR EVENTOS QUE POTENCIALMENTE IMPEÇAM SUA REALIZAÇÃO.

FERRAMENTAS / CONTEXTO

Para a identificação de forças e fraquezas (pontos fortes e pontos fracos), bem como para analisar e registrar as possíveis influências do ambiente externo sobre o macroprocesso / processo quanto a oportunidades e ameaças (pontos fortes e pontos fracos), você pode utilizar a ferramenta de análise SWOT

ETAPA 3. AVALIAÇÃO DE RISCOS

Na Apex-Brasil a etapa de avaliação de riscos compreende três passos essenciais que visam identificar, analisar e avaliar os riscos do processo.

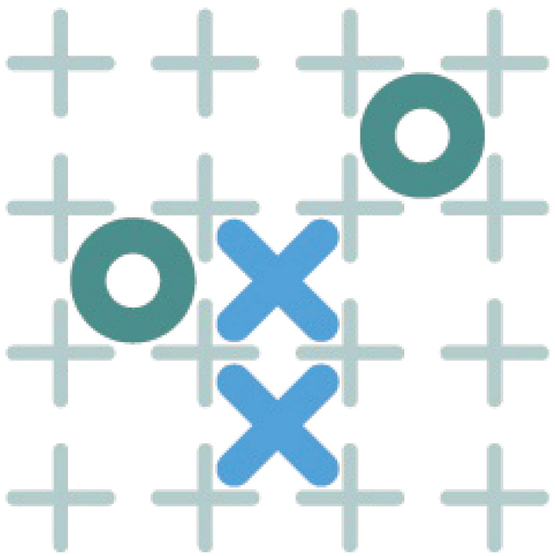
É o momento crucial da metodologia, por isso estão disponíveis procedimentos, técnicas e ferramentas facilitadoras.

Para isso, a Apex-Brasil definiu critérios para analisar a significância dos riscos, incluindo a definição de como a probabilidade, o impacto e os níveis de riscos serão estimados, bem como as diretrizes para avaliar e priorizar os riscos e selecionar as respostas adequadas para tratá-los.

Etapa 3. Avaliação de Riscos

1 identificação dos riscos

2 análise dos riscos



3 avaliação dos riscos

A ETAPA DE AVALIAÇÃO DE RISCOS É COMPOSTA POR 3 PASSOS

Etapa 3. Avaliação de Riscos

PASSO 1 identificação dos riscos

A) Identifique os riscos inerentes que podem comprometer o alcance dos objetivos do processo, bem como as causas e as consequências de cada um deles, tendo por base o contexto estabelecido na etapa anterior.

O ENVOLVIMENTO DA EQUIPE DA ÁREA GESTORA DO PROCESSO É FUNDAMENTAL PARA O SUCESSO DESTE PASSO!

B) Na Agência, a identificação dos riscos é realizada pela área gestora do processo com o apoio da CPGR, podendo contar com convidados envolvidos no processo.

C) Os eventos de riscos identificados devem ser registrados no mapa de riscos para análise das possíveis causas e consequências e de sua classificação quanto à categoria.

Etapa 3. Avaliação de Riscos

PASSO 1 identificação dos riscos

CONSIDERE OS OBJETIVOS DO PROCESO E FAÇA PERGUNTAS QUE LEVEM À IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

OBJETIVOS DO PROCESSO

Quais eventos podem EVITAR o alcance dos objetivos do processo organizacional?

Quais eventos podem ATRASAR?

Quais eventos podem PREJUDICAR?

Quais eventos podem IMPEDIR?

Etapa 3. Avaliação de Riscos

PASSO 1 identificação dos riscos

COMO DESCREVER RISCOS?

Sempre relacione aos objetivos.

Riscos devem impactar os objetivos.

A descrição do risco faz você pensar sobre o que pode dar errado no processo.

Evite descrever o impacto como o próprio risco.

Fonte: CGU, adaptado

Etapa 3. Avaliação de Riscos

PASSO 1 identificação dos riscos

COMO DESCREVER RISCOS?

Evite descrever risco como o oposto do objetivo ou como ausência do controle:

Ex.: "falta de segregação de funções", mas sim "apropriação indevida de bens".

Agrupe os riscos.

Fonte: CGU, adaptado

FERRAMENTA / IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Os riscos identificados pelas áreas gestoras deverão ser categorizados, conforme a tipologia.

CATEGORIA DE RISCO	DESCRIÇÃO
RISCOS OPERACIONAIS	Eventos que podem comprometer as atividades da Agência, normalmente associados a falhas, deficiências ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas.
RISCOS DE IMAGEM / REPUTAÇÃO	Eventos que podem comprometer a confiança das partes interessadas em relação à capacidade da Apex-Brasil em cumprir sua missão institucional, interfere diretamente na imagem da Agência. Exemplo: Exposição negativa em meios de comunicação.
RISCOS DE CONFORMIDADE	Eventos relacionados à falta de habilidade ou disciplina da Agência para cumprir com a legislação e/ou regulamentação externa aplicáveis e às normas e procedimentos internos. Exemplos: Legislação trabalhista, tributária, INAs, Regulamento de Licitações e de Convênios.
RISCOS FINANCEIROS / ORÇAMENTÁRIOS	Eventos que podem comprometer a capacidade da Agência de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização das atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações. Exemplos: Falta de liquidez, inadimplência, redução de receita, câmbio etc.
RISCOS REGULATÓRIO / POLÍTICO	Eventos derivados de decisões governamentais, alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades da Agência, inclusive em sua continuidade.
RISCOS DE INTEGRIDADE	Eventos que configurem ações ou omissões que possam favorecer a ocorrência de fraudes ou atos de corrupção, causados pela falta de honestidade e desvios éticos. É um ato quase sempre doloso. Exemplos de riscos: a. abuso de posição ou poder em favor de interesses privados; b. Nepotismo; c. Conflito de interesses; d. Pressão interna ou externa ilegal ou anti-ética para influenciar agente público ou privado; e. Solicitação ou recebimento de vantagem indevida; f. Utilização de recurso da Agência em favor de interesse privado.

Etapa 3. Avaliação de Riscos

PASSO 1 identificação dos riscos

- **Causa: elemento que tem o potencial para dar origem ao risco, também é chamado de fator de risco, pode ter origem no ambiente interno e externo. Exemplos: pessoas, processos, infraestrutura, tecnologia, sistemas, eventos externos etc.**

- **Consequência: é o resultado do risco sobre os objetivos do processo, caso ele venha a se concretizar.**

AGORA, VOCÊ JÁ PODE DEFINIR CAUSA E CONSEQUÊNCIA DE CADA RISCO IDENTIFICADO.

FERRAMENTA / IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Na Agência, utilizaremos o brainstorming,

Brainstorming

Consiste em reunir a equipe e incentivar o fluxo livre de conversação entre os integrantes, com o objetivo de identificar possíveis perigos, riscos, ou controles associados ao objeto analisado.

VÁRIAS TÉCNICAS SÃO UTILIZADAS PARA A IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS, DAS CAUSAS E DAS CONSEQUÊNCIAS.

FERRAMENTA / IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Na Agência, utilizaremos entrevistas estruturadas

Entrevistas

Baseia-se na formulação prévia de um conjunto de perguntas que servem de guia para o entrevistador da CPGR. Na entrevista estruturada as perguntas são totalmente pré-definidas, afim de que todos os entrevistados abordem as mesmas questões.

Essa técnica é apropriada nos casos em que é difícil ou dispendioso reunir as pessoas para análises em grupo ou quando se deseja ouvir as opiniões pessoais, sem interferências ou influências de outros participantes de um grupo.

VÁRIAS TÉCNICAS SÃO UTILIZADAS PARA A IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS, DAS CAUSAS E DAS CONSEQUÊNCIAS.

Etapa 3. Avaliação de Riscos

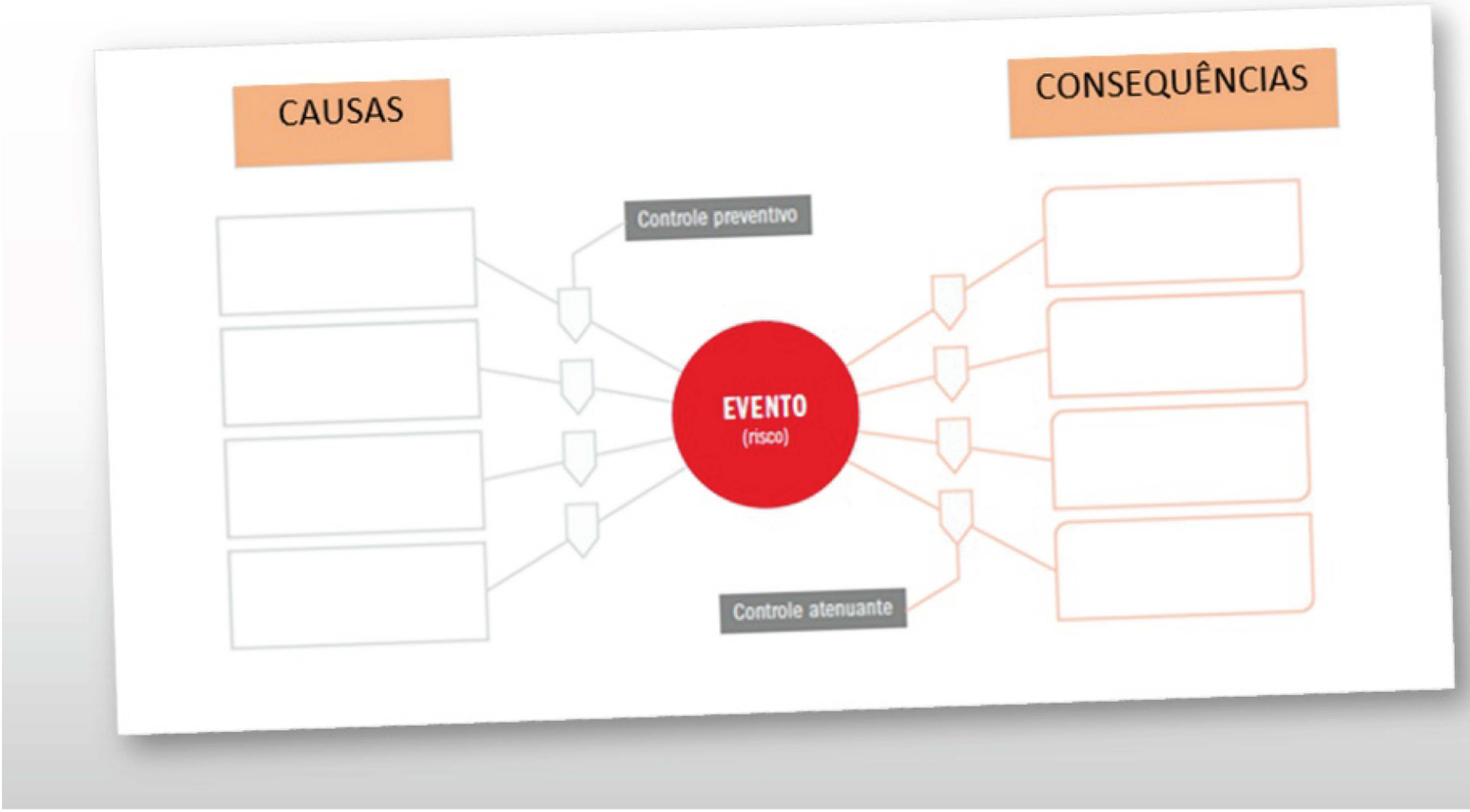
FERRAMENTA / IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Na Agência, utilizaremos a análise Bow Tie.

Bow Tie

Técnica que busca analisar e descrever os caminhos de um evento de risco, desde sua causa até as consequências, por meio de uma representação infográfica semelhante a uma gravata borboleta (bow tie).

O método tem como foco as barreiras entre as causas e o risco e as barreiras entre o risco e suas consequências.



Observe como é fácil interpretar "bow- tie":

Devido a <CAUSA>, poderá acontecer o <RISCO>, o que poderá levar a <CONSEQUÊNCIA> impactando no <OBJETIVO DO PROCESSO>

Etapa 3. Avaliação de Riscos

EXEMPLO:

Objetivo de processo:

ir de carro para o casamento do seu primo em Belo Horizonte.

CAUSAS

chuvas

tráfego intenso

condições dos asfalto

fadiga

RISCO

não chegar em tempo de assistir o casamento

CONSEQUÊNCIAS

não participar de um momento importante para o primo

perder o encontro com a família

Fonte: Ministério da Economia

Etapa 3. Avaliação de Riscos

PASSO 1 identificação dos riscos

Os eventos identificados inicialmente podem ser analisados e revisados, reorganizados, reformulados e até eliminados neste passo, e, para tanto, podem ser utilizadas as seguintes questões:

COMO DESCREVER RISCOS?

- O evento é um risco que pode comprometer claramente um objetivo do processo?
- O evento é um risco ou uma falha no desenho do processo organizacional?
- À luz dos objetivos do processo organizacional, o evento identificado é um risco ou uma causa para um risco?
- O evento é um risco ou uma fragilidade em um controle para tratar um risco do processo?

Etapa 3. Avaliação de Riscos

PASSO 2 análise dos riscos

A) A análise de riscos é o processo de compreender a característica do risco e determinar o seu nível, de modo a subsidiar a avaliação e as opções de tratamento.

B) A probabilidade de ocorrência do risco terá olhar no futuro, em estimativas de possíveis ocorrências e no histórico já conhecido pela área gestora.

C) O impacto será avaliado com foco nas ameaças que afetam os objetivos estratégicos, operacionais, de imagem e de conformidade da Apex-Brasil, caso o risco se materialize.

O RISCO É UMA FUNÇÃO TANTO DA PROBABILIDADE COMO DA MEDIDA DAS CONSEQUÊNCIAS.

Etapa 3. Avaliação de Riscos

FERRAMENTAS / ANÁLISE DE RISCOS

ESCALA DE PROBABILIDADE

PROBABILIDADE		DESCRIÇÃO DA PROBABILIDADE, DESCONSIDERANDO OS CONTROLES EXISTENTES
Muito Baixa	**1**	Improvável. 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**	Rara. 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**	Possível. 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**	Provável. 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**	Praticamente certa. 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 ESCALA DE PROBABILIDADE AJUDA A ESTIMAR A OCORRÊNCIA DO RISCO

Etapa 3. Avaliação de Riscos

FERRAMENTAS / ANÁLISE DE RISCOS

ESCALA DE IMPACTO

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

A ESCALA DE IMPACTO AJUDA A ESTIMAR A CONSEQUÊNCIA DO RISCO

Etapa 3. Avaliação de Riscos

PASSO 2 análise dos riscos

O registro de eventos complementa a autoavaliação por suprir dados estatísticos.

Dica: Considerando que o passado pode servir para a adoção de medidas corretivas e preventivas, é importante que área gestora mantenha histórico da ocorrência dos riscos ao longo de um período.

Uma base de dados propicia uma análise histórica dos eventos de risco, permite visualizar tendências e conhecer detalhes do comportamento do risco ao longo do tempo.

Etapa 3. Avaliação de Riscos

PASSO 2 análise dos riscos

O nível do risco é uma combinação da probabilidade dos riscos virem a acontecer e do impacto no caso de materialização do risco nos objetivos.

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

Etapa 3. Avaliação de Riscos

PASSO 2 análise dos riscos

Controles internos são as políticas e os procedimentos estabelecidos e executados para mitigar os riscos que a organização tenha optado por tratar. (IN Conjunta MP/CGU No 01/2016)

CONTROLES INTERNOS

Após a análise da probabilidade de ocorrência e do impacto do risco, é preciso analisar os controles internos existentes em resposta aos riscos existentes, com o objetivo de encontrarmos o Risco Residual.

Etapa 3. Avaliação de Riscos

PASSO 2 análise dos riscos

CONTROLES INTERNOS

CATEGORIA DOS CONTROLES

- **PREVENTIVO: Tem o objetivo de prevenir falhas e fraudes. Geralmente atua na CAUSA do risco.**
- **DETECTIVO: Tem o objetivo de identificar falhas ou fraudes que já aconteceram. Geralmente atua na CONSEQUÊNCIA do risco.**

Etapa 3. Avaliação de Riscos

PASSO 2 análise dos riscos

CONTROLES INTERNOS

NATUREZA DOS CONTROLES

- MANUAL: Controle é operacionalizado por pessoas
- AUTOMÁTICO: Controle totalmente operacionalizado por sistemas
- MISTO: Controle operacionalizado por pessoas e sistemas

FERRAMENTAS / ANÁLISE DE RISCOS

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 *ad hoc*, 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 sustentandos 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)

O efeito do controle interno na mitigação do risco deverá ser analisado quanto à estimativa de eficácia de cada controle e na determinação de um nível de confiança, por meio da análise dos atributos do desenho e da implementação do controle.

FERRAMENTAS / ANÁLISE DE RISCOS

MATRIZ DE RISCOS

IMPACTO						
Muito Alto 10	10 RM	20 RM	50 RA	80 RE	100 RE
Alto 8	8 RB	16 RM	40 RA	64 RA	80 RE
Médio 5	5 RB	10 RM	25 RM	40 RA	50 RA
Baixo 2	2 RB	4 RB	10 RM	16 RM	20 RM
Muito Baixo 1	1 RB	2 RB	5 RB	8 RB	10 RM
	1 Muito Baixa	2 Baixa	5 Média	8 Alta	10 Muito Alta
	PROBABILIDADE				

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

Riscos iguais ou superiores a 40 estão acima do apetite a risco da Apex-Brasil

Nível de Risco acima do aceitável pela Diretoria Executiva

A Matriz de Risco expressa o nível de risco residual calculado.

Etapa 3. Avaliação de Riscos

PASSO 3 avaliação dos riscos

A) O propósito da avaliação dos riscos é apoiar decisões. Envolve a comparação dos resultados da análise de riscos com os critérios estabelecidos para determinar onde é necessária ação adicional.

Os critérios para tratamento dos riscos são norteados pela necessidade de implementação do controle

B) Ações de respostas devem ser realizadas com o objetivo de migrar o risco para o nível aceitável, de acordo com o apetite a risco da Apex-Brasil.

FERRAMENTAS / AVALIAÇÃO DE RISCOS

NÍVEL DO RISCO	CRITÉRIOS PARA TRATAMENTO DOS RISCOS	MONITORAMENTO
RE	Nível de risco **muito além do apetite a risco.** Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado à Diretoria Executiva e ter uma resposta imediata do gerente da área responsável. A postergação de medidas de tratamento só pode ocorrer com a autorização da Direx.	DIREX - Mensal
RA	Nível de risco **além do apetite a risco.** Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado à Diretoria Executiva e ter uma ação tomada em período determinado pelo gerente da área responsável. A postergação de medidas de tratamento só pode ocorrer com a autorização do respectivo Diretor.	DIREX - Bimestral
RM	Nível de risco **dentro do apetite a risco.** Nenhuma medida especial é necessária, porém requer atividades de monitoramento e atenção da gerência da área responsável na manutenção de respostas e controles para manter o risco nesse nível, ou reduzí-lo sem custos adicionais. A adoção de medidas de tratamento deve ser justificada pelo Gerente da área responsável e aprovada por seu Diretor.	Gerência - Trimestral
RB	Nível de risco **dentro do apetite a risco**, mas é possível que existam oportunidades de maior retorno que podem ser exploradas assumindo-se mais riscos, avaliando-se a relação custo x benefício e a viabilidade de redução das ações de controle. A adoção de medidas de tratamento deve ser justificada pelo Gerente da área responsável e aprovada por seu Diretor.	Gerência - Semestral

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

Esses são os critérios que devem ser observados para a tomada de decisão sobre o tratamento do risco.

ETAPA 4. TRATAMENTO DE RISCOS

Não adianta identificar e avaliar os riscos se não houver um plano de tratamento para os riscos que estiverem fora do Apetite a Risco da Agência.

O tratamento dos riscos envolve a seleção de uma ou mais opções para modificar o nível de cada risco de acordo com os critérios de tratamento estabelecidos.

EVITAR - MITIGAR
TRANSFERIR - ACEITAR

Etapa 4. Tratamento de Riscos

A ETAPA DE TRATAMENTO DE RISCOS É COMPOSTA POR 2 PASSOS

1 Resposta aos riscos

Um dos benefícios da gestão de riscos é o rigor que proporciona ao processo de identificação e seleção de alternativas de repostas aos riscos.

2 Plano de Tratamento dos riscos

É um conjunto de ações necessárias para adequar os níveis de riscos residuais, por meio da adoção de novos controles ou da otimização dos controles atuais do processo.

Etapa 4. Tratamento de Riscos

Rompimento da barragem de Brumadinho, 25/01/2019

Fonte: Ministério da Economia

ESTUDOS DE CASOS DE RISCOS

Etapa 4. Tratamento de Riscos

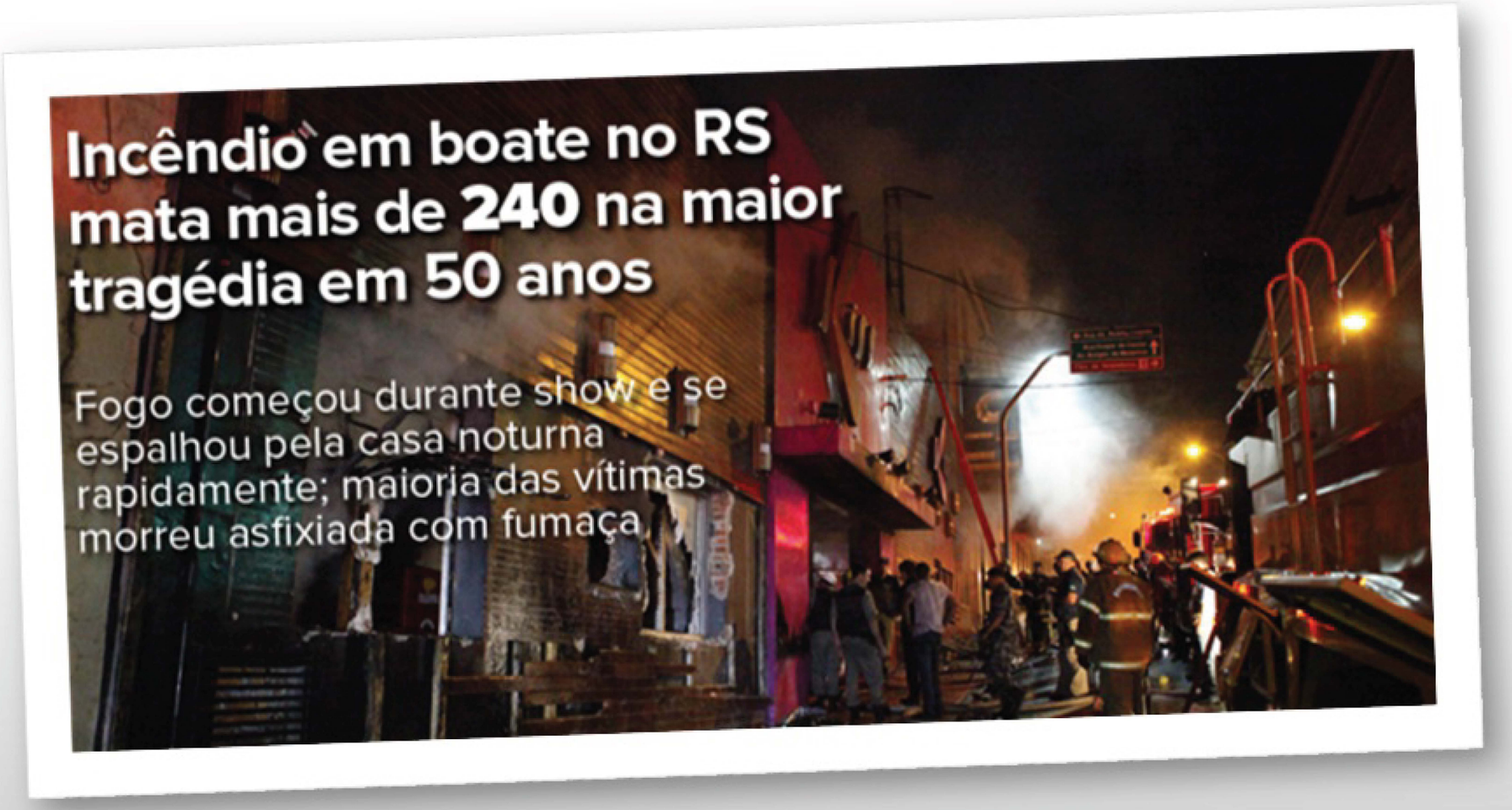
Queda de viaduto em Brasília. Relatório do TCDF apontava necessidade de reparos desde 2012.

ESTUDOS DE CASOS DE RISCOS

Fonte: Ministério da Economia

Etapa 4. Tratamento de Riscos

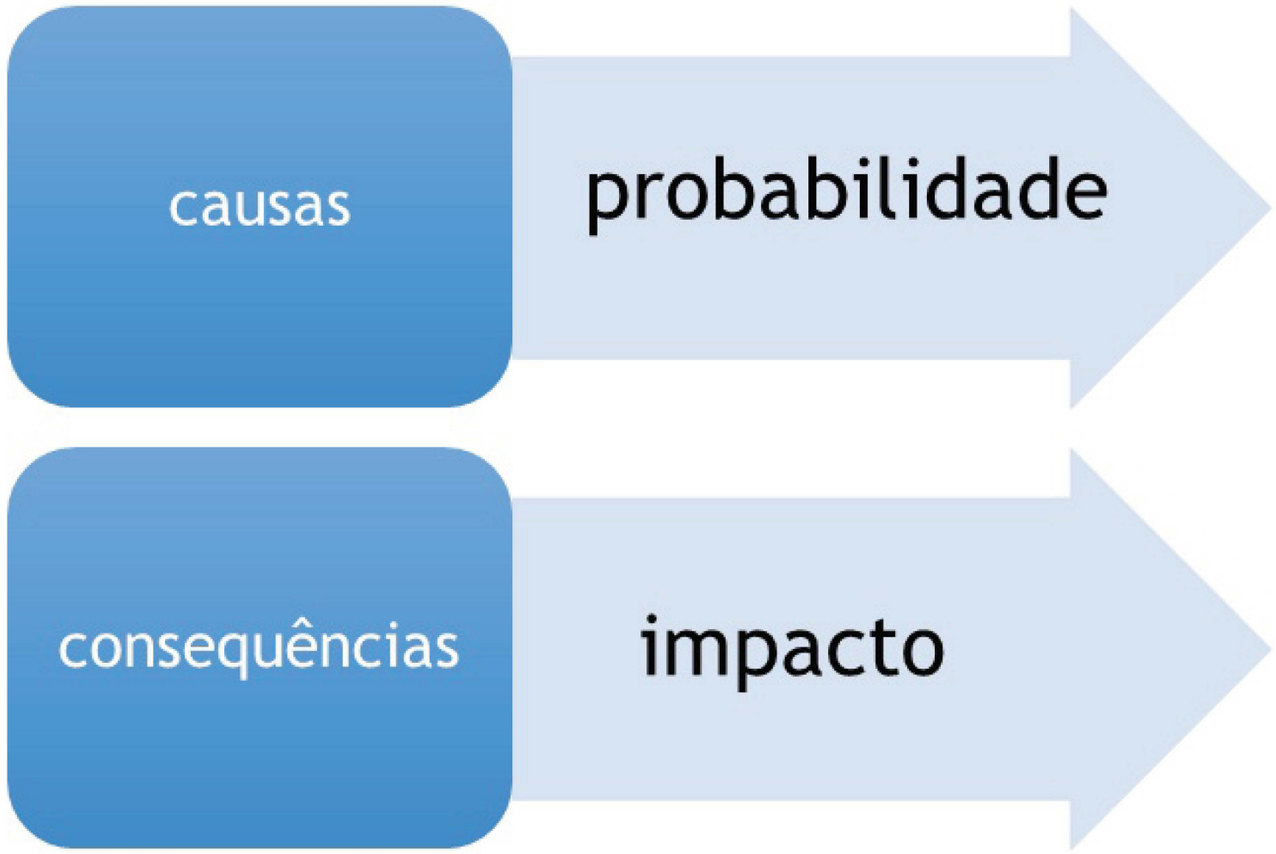
A boate não teria obedecido o plano de prevenção contra incêndio feito por uma engenheira. (Fonte: G1)



ESTUDOS DE CASOS DE RISCOS

Etapa 4. Tratamento de Riscos

Considere as causas dos riscos – a princípio, as medidas devem atacar as causas do risco, de modo a reduzir a probabilidade de ocorrência, ou também podem consistir em planos de contingência que amenizem os impactos, caso o risco se concretize, ou uma combinação das duas abordagens



O RISCO É UMA FUNÇÃO DA PROBABILIDADE COM O IMPACTO

Etapa 4. Tratamento de Riscos

FERRAMENTAS / TRATAMENTO DE RISCOS

OPÇÕES DE TRATAMENTO	DESCRIÇÃO
Evitar	Evitar o risco é a decisão de não iniciar ou de descontinuar a atividade, ou ainda desfazer-se do objeto sujeito ao risco. Um risco normalmente é evitado quando é classificado como "Alto" ou "Extremo", e a implementação de controles apresenta um custo muito elevado, inviabilizando sua mitigação, e/ou não há instituições dispostas a compartilhar o risco com a Agência.
Compartilhar	Compartilhar ou transferir o risco é o caso especial de se mitigar a consequência ou probabilidade de ocorrência do risco por peio da transferência ou compartilhamento de uma parte do risco, mediante contratação de seguros ou terceirização de atividades nas quais a Agência não tem suficiente domínio. Um risco normalmente é compartilhado quando é classificado como "Alto" ou "Extremo", e a implementação de controles não apresenta uma relação de custo x benefício adequada.
Mitigar	Mitigar o risco consiste em adotar medidas para reduzir a probabilidade (causa) ou o impacto (consequência) dos riscos ou até mesmo ambos. Um risco normalmete é mitigado quando é classificado como "Alto" ou "Extremo". A implementação de controles, neste caso, apresenta custo x benefício adequado.
Aceitar	Aceitar ou tolerar o risco é não tomar nenhuma medida para alterar a probabilidade ou a consequência do risco. Um risco é normalmente aceito quando seu nível está nas faixas de apetite a risco, "Médio" ou "Baixo". Nessa situação, nenhum novo controle precisa ser implementado para mitigar risco.

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

ESSAS SÃO OPÇÕES DE RESPOSTAS AOS RISCOS

Etapa 4. Tratamento de Riscos

FERRAMENTAS / TRATAMENTO DE RISCOS

Status do Andamento dos Controles Propostos	
Qtde ações realizadas	0
Qtde ações prevista	9

LEGENDA	
Em andamento	
Concluído	
Atrasado	

O que?			Onde?	Quem?	Como?		Quando?			
Controle Proposto	Tipo de Controle Proposto	Objetivo do Controle Proposto	Área Responsável pela Implementação do Controle Proposto	Responsável Implementação do Controle Proposto	Como será Implementado	Intervenientes	Data do Início	Data da Conclusão	Status	Situação
Segregação de Funções	Corretivo	Adotar Controle Novo					01/01/2017	30/01/2017	Em andamento	
x	Preventivo						01/01/2017	05/01/2017	Concluído	
y	Preventivo						01/01/2017	22/01/2017	Atrasado	
h	Preventivo								Atrasado	
j	Preventivo								Atrasado	
k	Preventivo								Atrasado	
ç	Preventivo								Atrasado	
t	Preventivo								Atrasado	
v	Preventivo								Atrasado	

PLANO DE TRATAMENTO DE RISCOS: MODELO DE FORMULÁRIO PARA REGISTRAR AS AÇÕES PROPOSTAS

Fonte: Ministério da Economia

ETAPA 5.
MONITORAMENTO

É o momento para o acompanhamento e reporte dos resultados. Além de identificar e propor respostas aos riscos, é necessário certificar de que os controles serão efetivamente colocados em prática. Para isso será feito o acompanhamento dos planos de ação de resposta aos riscos identificados.

Também é escopo a análise de eventos e de mudança de contextos, que podem interferir nos riscos e demandar alterações nas respostas. Por fim, o monitoramento possui uma etapa de asseguração dos controles, que não é escopo desta metodologia e será feita pela Auditoria Interna.

Etapa 5. Monitoramento

1 Planos de ação

2 Análise de eventos e de mudanças de contexto

3 Asseguração dos controles

A ETAPA DE MONITORAMENTO É COMPOSTA POR 3 PASSOS

Etapa 5. Monitoramento

PASSO 1 planos de ação

A) Recursos necessários:

- Equipe de gestão de riscos;
- Responsáveis pela implementação das ações.

A EQUIPE DE GESTÃO DE RISCOS ACOMPANHA A EXECUÇÃO DAS AÇÕES DE RESPOSTA AOS RISCOS.

B) Saídas (outputs) desejadas:

- Planilha atualizada com avanço das ações.

Etapa 5. Monitoramento de Riscos

PASSO 1 planos de ação

Planilha de acompanhamento da implementação dos planos de ação

Plano de Implementação de Controles										
									Atrasado	
				O que?	Onde?	Quem?	Quando?			
Aquisições	Evento de Risco	Nivel de Risco Residual	Resposta a Risco	Controle Proposto / Ação Proposta						
				Descrição	Área Responsável pela Implementação	Responsável Implementa	Data do Inicio	Data da Conclusão	Status	
Formalização da contratação	Atraso na formalização	Risco Alto	Mitigar	Implementação de processo com prazo e responsáveis	Aquisições	Fulno de tal	10/10/2019	10/11/2019	Em andamento	
	Forncedor desistir da contratação	Risco Pequeno	Aceitar	Aceitar o risco residual					Concluído	
	0	-	0	y					Não iniciado	
Subprocesso/ Atividade 2	Evento 1	-	0	h					Não iniciado	
	Evento 2	-	0	j					Não iniciado	
	Evento 3	-	0	k					Não iniciado	

A EQUIPE DE GESTÃO DE RISCOS ACOMPANHA A EXECUÇÃO DAS AÇÕES DE RESPOSTA AOS RISCOS.

Fonte: Ministério da Economia, adaptado

Etapa 5. Monitoramento de Riscos

PASSO 2 Análise de eventos e de mudanças de contexto

A) Crises econômicas e mudanças na gestão podem trazer novos riscos e demandar novas respostas aos riscos existentes, bem como o avanço tecnológico pode trazer ferramentas mais eficientes de controle.

OS RISCOS E AS RESPOSTAS AOS RISCOS PODEM MUDAR CONFORME O CONTEXTO INTERNO E EXTERNO DA ORGANIZAÇÃO.

B) Este passo é necessário para manter atual a gestão de riscos. Os grandes fornecedores dessa etapa são os donos do risco, os quais podem identificar novos riscos ou sugerir melhores controles.

C) Recursos necessários:

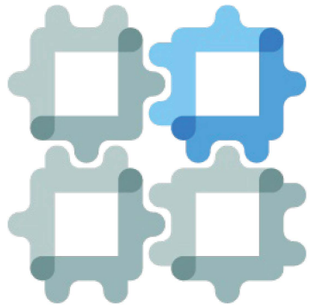
- Equipe de gestão de riscos;
- Dono do risco.

Saídas (outputs) desejadas:

- Atualização dos riscos e respostas.

Etapa 5. Monitoramento de Riscos

PASSO 3 Asseguração dos controles



Este passo é de responsabilidade da terceira linha de defesa, mais especificamente da Auditoria Interna da Apex-Brasil.

A ASSEGURAÇÃO DOS CONTROLES É PARTE DO GERENCIAMENTO DE RISCOS, MAS ESTÁ FORA DO ESCOPO DA METODOLOGIA.

ETAPA 6. MELHORIA CONTÍNUA

A etapa da melhoria contínua evidencia que a gestão de riscos é um processo incremental e contínuo.

Portanto, melhorias, sugestões e críticas são bem-vindas e devem ser direcionadas para a equipe de gestão de riscos para avaliação, se for o caso, da implementação das alterações necessárias.

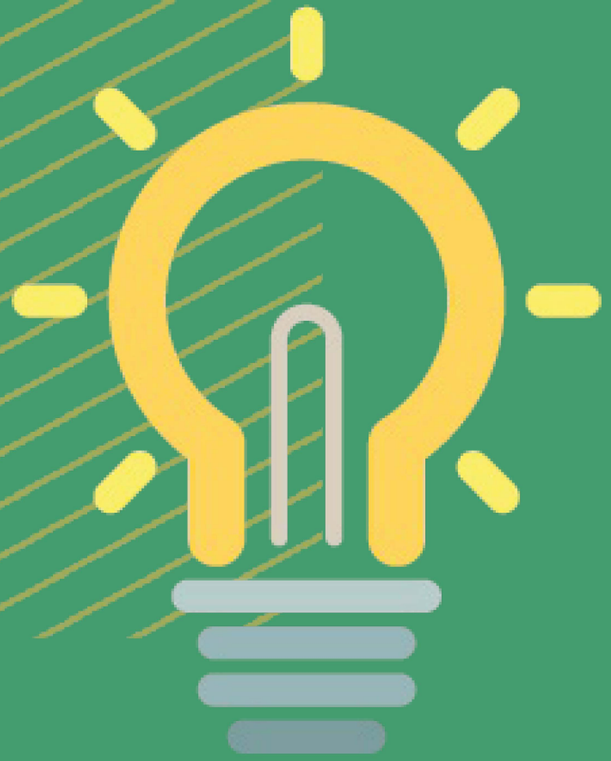
NÃO ALIMENTE SEUS RISCOS.

ApexBrasil

MULTIMÍDIA

Palestras | Auditoria baseada em riscos - evento do CGU

4



REFERÊNCIAS

Agradecemos o apoio recebido de
diversas organizações públicas e privadas
na elaboração desta metodologia.

BANCO CENTRAL DO BRASIL - Gestão Integrada de Riscos

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU) - Metodologia de Gestão de Riscos e Manual de Gestão de Riscos para Integridade

COSO - Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS (ECT) - Política de Gestão de Riscos

EMBRAER - Política de Gestão de Riscos Empresariais

LEGAL ETHICS COMPLIANCE (LEC)- Gestão de Riscos

KPMG - Gestão de Riscos

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC) - Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos

ISO-31000 - Diretrizes Gerais para Gerenciar Riscos

SENAC PR - Manual de Gestão de Riscos

EXÉRCITO BRASILEIRO - Metodologia de Gestão de Riscos

MARINHA DO BRASIL - Política de Gestão de Riscos

MINISTÉRIO DA ECONOMIA - Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão

SEBRAE - Manual do Programa de Compliance

SERPRO - Politica Corporativa de Gestão de Riscos

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU) - Manual de Gestão de Riscos

Palestras do evento Auditoria Baseada em Riscos da CGU

GERÊNCIA DE GOVERNANÇA E COMPLIANCE

PATRÍCIA GONÇALVES DOS SANTOS

Gerente de Governança e Compliance

GLAUCE PEREIRA FALCO

Coordenadora de Processos e Gestão de Riscos

ANA PAULA RAMOS

GUSTAVO RAMOS DA SILVA

LAÉRCIO BENEDITO DE SOUSA JUNIOR

Analistas

ApexBrasil

FALE CONOSCO

COORDENAÇÃO DE PROCESSOS E GESTÃO DE RISCOS

Endereço: Setor de Autarquias Norte

Quadra 05, Lote C, Torre B, 12° ao 18° andar

Centro Empresarial CNC

Brasília - DF, Brasil/ 70.040-250

Telefone:+55 61 2027-0202

www.apexbrasil.com.br

apexbrasil@apexbrasil.com.br

ApexBrasil