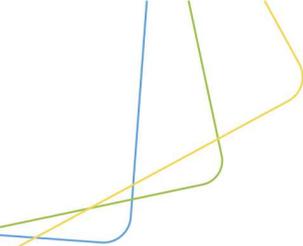




METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS

ANCINE



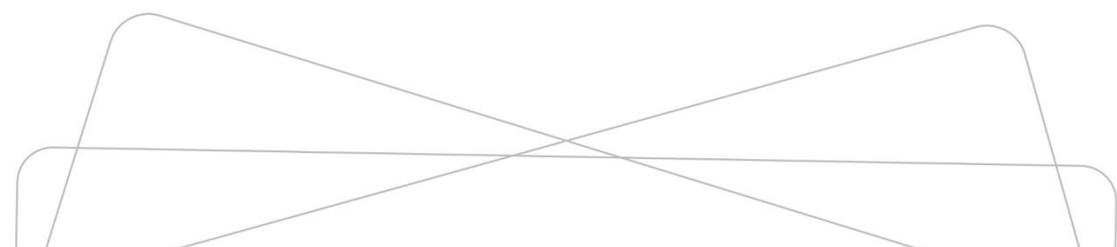
METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS

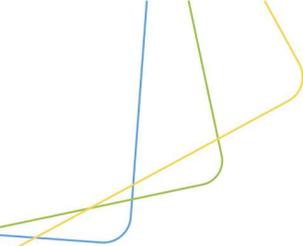
1. APRESENTAÇÃO

Este documento apresenta a metodologia de gestão de riscos da ANCINE, em consonância com as diretrizes dispostas na Política de Gestão de Riscos da Agência (Resolução de Diretoria Colegiada - RDC 78 e alterações). A metodologia abrange a definição de conceitos, a atribuição de papéis e responsabilidades e o detalhamento do processo de gerenciamento de riscos, bem como a definição da Matriz de Riscos e do apetite a risco da ANCINE.

Assim como preconizado na Política, a estrutura do processo de gerenciamento de riscos adotado pela ANCINE está baseada na norma ABNT NBR ISO 31000:2018. A norma ISO 31000 é um padrão internacional, que se propõe a harmonizar os processos de gerenciamento de riscos entre os diversos modelos existentes, fornecendo uma abordagem comum para aplicação em ampla gama de atividades. No Brasil ela é publicada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT.

2. REFERÊNCIAS NORMATIVAS E TEÓRICAS

- Instrução Normativa MP/CGU Nº 01, de 10 de maio de 2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança, no âmbito do Poder Executivo Federal;
 - RDC Nº 78, de 06 de setembro de 2017 e suas alterações;
 - Norma Técnica ABNT NBR ISO 31000:2018 Gestão de Riscos – Diretrizes;
 - Norma Técnica ABNT NBR ISO/IEC 31010:2012 Gestão de Riscos – Técnicas para o processo de avaliação de riscos;
 - ABNT ISO GUIA 73 Gestão de Riscos – Vocabulário;
 - Referencial Básico de Gestão de Riscos – TCU;
 - Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão do MP;
 - Guia da Política da Governança Pública do Governo Federal;
 - Plano de Gestão de Riscos do Conselho Federal de Contabilidade – Resolução CFC Nº 1.532, de 24 de novembro de 2017;
 - Metodologia de Gestão de Riscos – CGU.
- 



3. TERMOS E DEFINIÇÕES¹

Accountability: conjunto de procedimentos adotados pelas organizações públicas e pelos indivíduos que as integram que evidenciam sua responsabilidade por decisões tomadas e ações implementadas, incluindo a salvaguarda de recursos públicos, a imparcialidade e o desempenho das organizações.

Ameaça: situação externa, não controlável pela gestão, que impõe dificuldade no cumprimento dos objetivos das unidades organizacionais e/ou instituição, e restringe o alcance das metas estabelecidas.

Categorias de Riscos: classificação dos riscos usada pela ANCINE, que abrange riscos estratégicos, riscos operacionais, orçamentários, financeiros, jurídicos, regulatórios, de imagem, de conformidade e de integridade.

Causas ou Fatores de Risco: condições que têm o potencial de dar origem ao risco ou que viabilizam a concretização de um evento de risco, conseqüentemente afetando o alcance dos objetivos organizacionais.

Consequência: resultado de um evento de risco que afeta os objetivos.

Contexto: refere-se à definição dos parâmetros externos e internos e dos critérios de risco a serem levados em consideração no gerenciamento de riscos.

Controles internos: processo que engloba o conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada, ou não, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

Evento: ocorrência ou incidência proveniente do ambiente interno ou externo, ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias, podendo, inclusive, consistir em alguma coisa não acontecer, que pode impactar a realização de objetivos de modo negativo, positivo ou ambos.

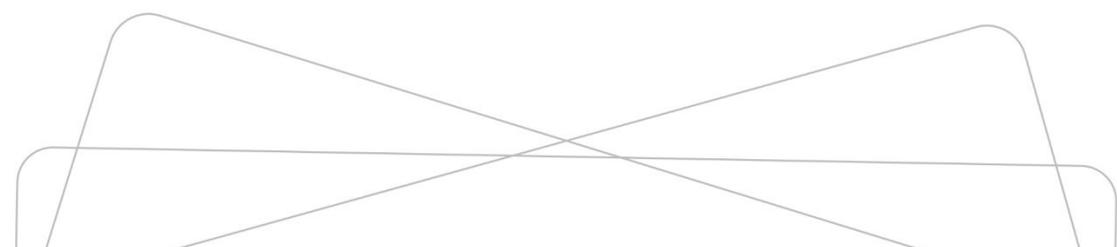
Força: característica interna, controlável pela gestão, que representa uma facilidade para o alcance dos objetivos; refere-se às habilidades, capacidades e competências básicas da organização que atua em conjunto, colaborando para o alcance de suas metas e objetivos.

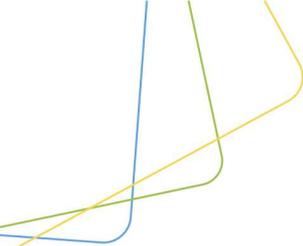
Fraqueza: fator interno, controlável pela gestão, que oferece risco à execução dos processos. Corresponde a deficiências e características que devem ser superadas ou contornadas para que a organização possa alcançar o nível de desempenho desejado.

Gestor de Riscos: pessoa ou estrutura organizacional com autoridade e responsabilidade para gerenciar um risco.

Governança: combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração, para informar, dirigir, administrar e monitorar as atividades da organização, com o intuito de alcançar seus objetivos.

¹ Para demais definições, ver art. 2º da RDC 78.





Impacto: consequência da materialização de um evento de risco para os objetivos.

Incerteza: incapacidade de saber com antecedência a real probabilidade ou impacto de eventos futuros.

Matriz de Riscos: ferramenta que classifica qualitativamente os pesos de impacto e probabilidade dos eventos de risco. Ela é particionada em áreas que irão representar o nível de risco, de acordo com o apetite a risco definido pela organização.

Política de Gestão de Riscos: declaração das intenções e diretrizes gerais de uma organização relacionadas à gestão de riscos.

Probabilidade: chance de um evento de risco ocorrer.

Resposta ao Risco: medida de tratamento ou controle adotada para lidar com o risco, podendo consistir em aceitar o risco por uma escolha consciente; transferir ou compartilhar o risco a outra parte; evitar o risco pela decisão de não iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem ao risco; ou mitigar o risco por meio de um plano de ação que vise diminuir sua probabilidade de ocorrência e/ou minimizar suas consequências.

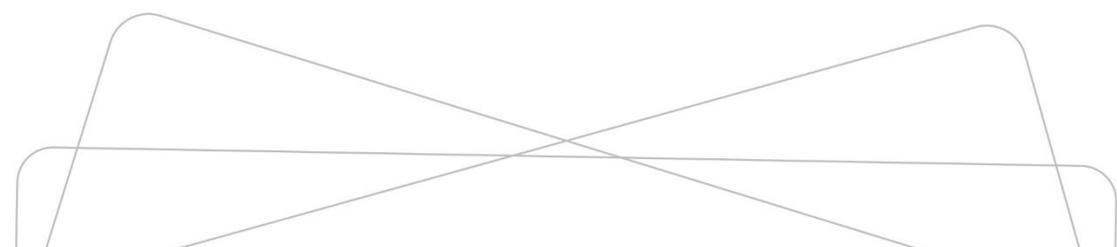
Vulnerabilidade: ausência, inadequação ou deficiência em uma fonte de risco, a qual pode vir a contribuir com a concretização de um evento indesejado.

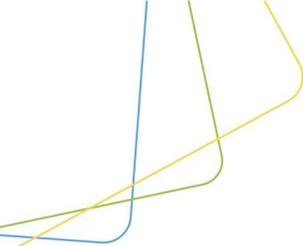
4. RESPONSABILIDADES

O Comitê de Governança, Riscos e Controles – CGRC – além das competências definidas na própria Política de Gestão de Riscos da ANCINE, é responsável por:

- Aprovar a indicação dos Gestores de Riscos;
- Aprovar a Matriz de Riscos da ANCINE;
- Avaliar e aprovar a Política de Gestão de Riscos e suas alterações;
- Avaliar e aprovar a Metodologia de Gestão de Riscos e suas alterações;
- Avaliar e aprovar os processos, subprocessos e projetos prioritários para a gestão de riscos;
- Definir o apetite a risco da ANCINE;
- Aprovar os Planos Anuais de Gestão de Riscos da ANCINE.

O Núcleo de Gestão Estratégica e Gestão de Riscos – NGR – além das competências definidas na própria Política de Gestão de Riscos da ANCINE, é responsável por:

- Assessorar o CGRC;
 - Manter o CGRC informado sobre o desempenho do processo de gerenciamento de riscos;
 - Propor e monitorar a execução da Metodologia de Gestão de Riscos da ANCINE;
- 

- 
- Orientar e comunicar as partes interessadas no processo de gerenciamento de riscos.
 - Propor ao CGRC a Matriz de Riscos da ANCINE
 - Propor ao CGRC a Política de Gestão de Riscos e suas alterações;
 - Propor ao CGRC os processos, subprocessos e projetos prioritários para a gestão de riscos;
 - Propor os Planos Anuais de Gestão de Riscos da ANCINE;
 - Auxiliar o CGRC na definição dos níveis de apetite a risco.

Os Gestores de Riscos, a serem indicados pela unidade organizacional titular do processo, aprovados pelo NGR e designados por ato administrativo específico, são responsáveis por:

- Propor os riscos identificados nos processos e iniciativas sob sua responsabilidade;
- Fazer o levantamento das causas e consequências relacionadas aos eventos de risco mapeados;
- Participar dos processos de avaliação e tratamento dos riscos, a serem conduzidos pelo NGR, assessorados pela CGE;
- Implementar e/ou manter as medidas de tratamento ou controle propostas e aprovadas;
- Executar e manter os processos de monitoramento e comunicação do gerenciamento de riscos sob sua responsabilidade.

Os Gestores de Riscos serão os responsáveis pelos processos e subprocessos da cadeia de valor da ANCINE e os líderes dos projetos estratégicos que forem submetidos ao processo de gerenciamento de riscos.

A CGE – Coordenação de Gestão Estratégica, no âmbito da gestão de riscos, tem a função de secretariar o CGRC e o NGR, bem como de apoiar e supervisionar o processo de gestão de riscos na Agência.

A Auditoria Interna, alinhada às suas funções, tem como incumbência monitorar e avaliar a eficácia dos processos de gestão de riscos e controles por toda a organização, auxiliando-a a realizar seus objetivos.

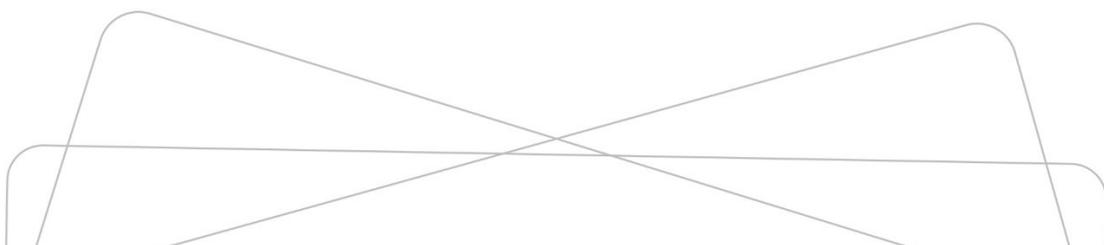
A Procuradoria Federal, alinhada às suas funções, e às diretrizes da Advocacia Geral da União, poderá apoiar o processo de gestão de riscos e controles por toda a organização, auxiliando-a a realizar seus objetivos.

A Matriz RACI, na qual é possível identificar os seguintes papéis: R – Responsável; A – Aprovador; C – Consultado; I – Informado, permite uma visualização mais facilitada das atribuições de responsabilidade na gestão de riscos da ANCINE, sendo:

Responsável - R: quem executa a atividade;

Aprovador - A: quem aprova a tarefa ou produto. Pode delegar a função, mas mantém a responsabilidade;

Consultado - C: quem pode agregar valor ou é essencial para a implementação;



Informado - I: quem deve ser notificado de resultados ou ações tomadas, mas não precisa se envolver na decisão.

Quadro 1: Matriz RACI

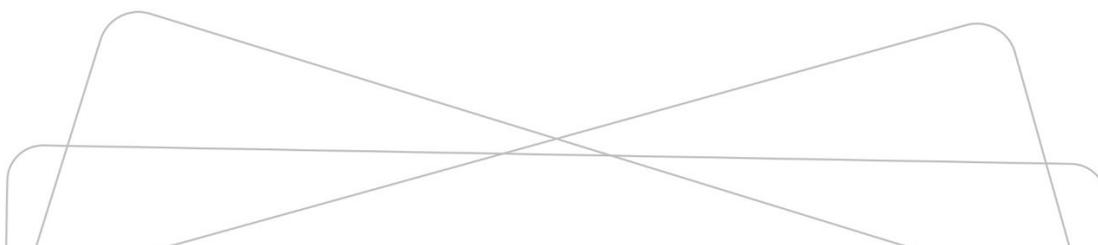
Atividade	CGRC	NGR	CGE	GRs	Auditoria
Definir a matriz de riscos	A	R	C	C	I
Definir o apetite ao risco	A	R	C	C	I
Definir diretrizes para priorização e tratamento dos riscos	A	R	C	I	I
Priorização de projetos/processos de trabalho/serviços	A	R	C	C	I
Estabelecer o contexto geral	A	R	C	I	I
Identificar os riscos	A	C	I	R	I
Analisar os riscos	A	C	I	R	I
Avaliar os riscos	A	C	I	R	I
Tratar os riscos	A	C	I	R	I
Monitorar e realizar análise	A	R	C	R	R

Quadro 1 - Matriz RACI da Gestão de Riscos na ANCINE

5. PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Segundo a ISO 31000:2018, o processo de gerenciamento de riscos compreende as seguintes fases: Comunicação e Consulta; Estabelecimento do Contexto; Processo de Avaliação de Riscos, o qual compreende a Identificação de Riscos, Análise de Riscos e Avaliação de Riscos; Tratamento de Riscos; Monitoramento e Análise Crítica; e Registro e Relato. Embora o processo de gestão de riscos seja frequentemente apresentado como sequencial, na prática ele é iterativo.

A Figura 1 a seguir ilustra o processo:



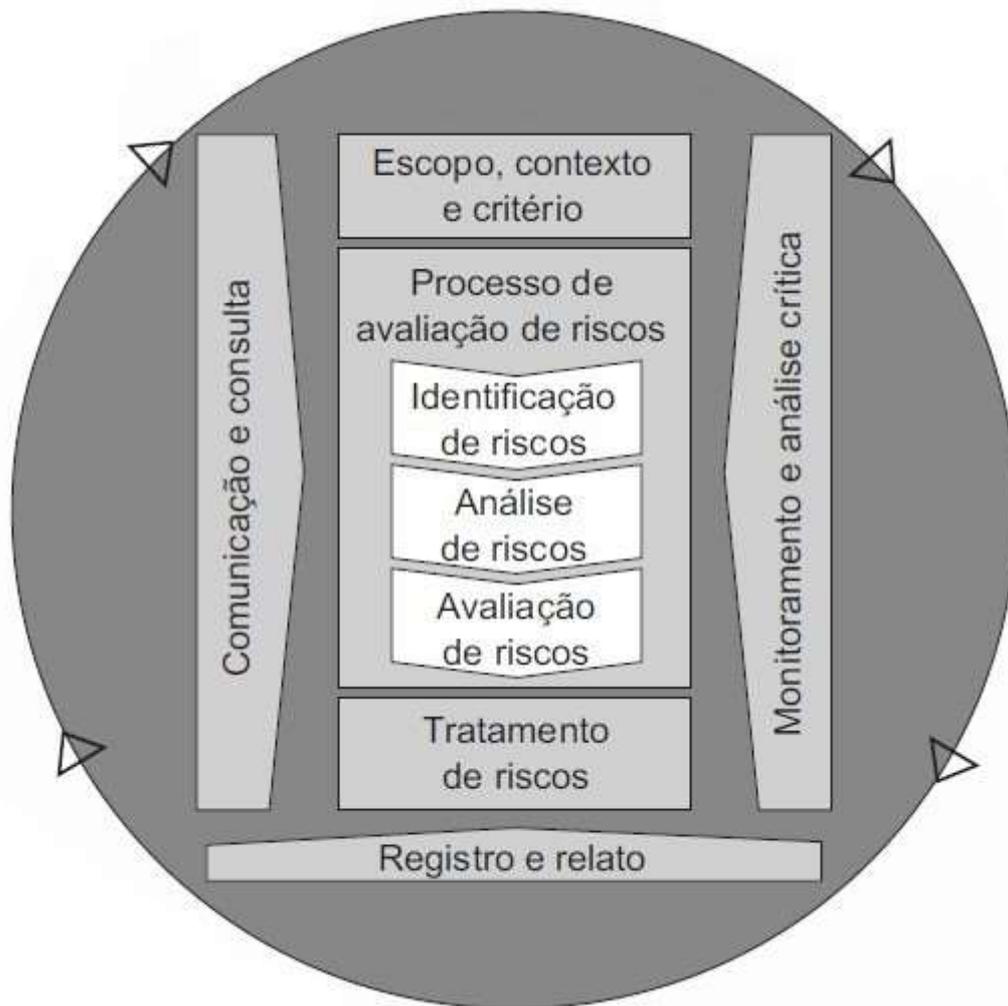
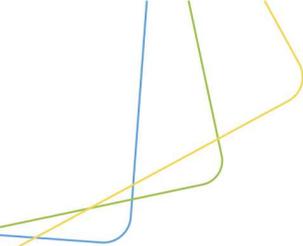


Figura 1 – Processo de Gerenciamento de Riscos da ISO 31000:2018 (ABNT, 2018) adaptado

A execução do processo de gerenciamento de riscos, na ANCINE, acompanhará, preferencialmente, o ciclo do planejamento estratégico. Quadrienalmente, o processo de gerenciamento de riscos deverá ser executado integralmente, em seguida à definição do planejamento estratégico para o período. Ao alinhar o calendário de ambas as iniciativas, estimula-se a sinergia entre os instrumentos, visto que há fases que se retroalimentam nesses processos. Por exemplo, a formulação da estratégia prevê a realização de diagnóstico organizacional e priorização de iniciativas e processos que devem direcionar a fase de escopo, contexto e critério, do gerenciamento de riscos. A reunião de análise estratégica, de periodicidade anual, que revisita iniciativas, processos, planos táticos e indicadores, também fornece subsídios para o monitoramento e controle do processo de gerenciamento de riscos, podendo redundar, inclusive, em novas iterações do processo.

Nesse sentido, serão elaborados Planos Anuais de Gestão de Riscos, que corresponderão ao ciclo de 1º de janeiro a 31 de dezembro, e deverão ser submetidos à aprovação pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles até 30 de novembro do ano anterior.



5.1. Comunicação e Consulta

A comunicação consiste em um processo interativo de troca de informações e opiniões, envolvendo a organização e seus participantes, e as partes interessadas externas. Por sua vez, a consulta constitui-se em um processo de comunicação informativa entre a organização e as partes interessadas, antes de se tomar uma decisão ou definir um posicionamento em relação a uma determinada questão.

Muito do envolvimento das pessoas e unidades na gestão de riscos é influenciado por ações de comunicação e consulta eficazes. Conseqüentemente, essas devem ser mantidas durante todas as fases do processo de gerenciamento de riscos.

A comunicação e a consulta têm como objetivo principal facilitar a troca de informações, levando em consideração os aspectos de confidencialidade, integridade e confiabilidade.

A comunicação e consulta devem ser realizadas, contando, minimamente, com os seguintes instrumentos:

Plano de comunicação - No início de um novo ciclo de execução do processo de gerenciamento de riscos, é necessária a definição, em um documento estruturado, dos elementos-chave concernentes à comunicação como finalidade, destinatários, responsáveis, tipo e periodicidade das ações de comunicação que serão promovidas.

Registro das ocorrências de riscos - caso um evento de risco venha a ocorrer, devem ser registradas informações relativas ao fato, tais como descrição do evento ocorrido, impactos e prejuízos causados ao processo/projeto, ações tomadas e demais que permitam a construção de uma base histórica para avaliação da maturidade da instituição com relação à sua gestão de riscos.

Relatórios gerenciais de riscos – produtos da fase de monitoramento e controle para o auxílio à tomada de decisão.

5.2. Escopo, Contexto e Critérios

Segundo a ISO 31000:2018, O propósito do estabelecimento do escopo, contexto e critérios é personalizar a gestão de riscos, permitindo um processo de avaliação de riscos eficaz e um tratamento de riscos apropriado.

Definir o escopo significa circunscrever os elementos básicos que nortearão a execução do processo de gerenciamento de riscos, como por exemplo:

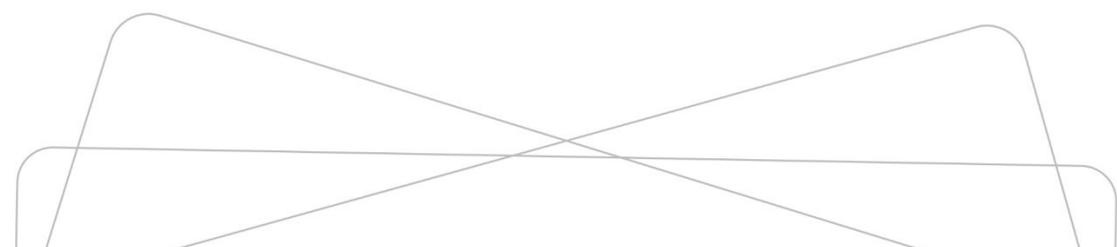
Objetivos e decisões que precisam ser tomadas;

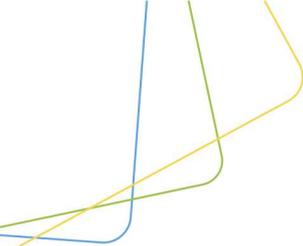
Resultados esperados das etapas a serem realizadas no processo;

Tempo, localização, inclusões e exclusões específicas;

Ferramentas e técnicas apropriadas para o processo de avaliação de riscos;

Recursos requeridos, responsabilidades e registros a serem mantidos;





Relacionamentos com outros projetos, processos e subprocessos.

Talvez a mais importante decisão a ser tomada com relação à delimitação do escopo da gestão de riscos se refira à escolha dos processos ou subprocessos organizacionais e projetos estratégicos que serão alvo do processo de gerenciamento de riscos. Os processos considerados mais relevantes deverão ter prioridade na aplicação da gestão de riscos, visto a necessidade de se alocarem otimamente os recursos escassos da organização.

A priorização de processos, subprocessos ou projetos dar-se-á mediante a análise de oito critérios:

1. Se é estratégico;
2. Se possui recomendações de órgãos de controle²;
3. Se possui determinações judiciais ou de órgãos de controle³;
4. Se integra serviço prestado pela ANCINE ou é avaliado no IDIN;
5. Se requer qualificação técnica específica;
6. Se é dependente de recursos tecnológicos específicos;
7. Se possui reclamações registradas na Ouvidoria; e
8. Se possui denúncias registradas e associadas à sua execução.

A análise desses critérios definirá se o processo, subprocesso ou projeto é essencial, relevante ou moderado para a aplicação da gestão de riscos e para sua consequente inclusão no Plano Anual de Gestão de Riscos.

Caso o processo, subprocesso ou projeto seja avaliado como essencial, ele deverá ser submetido ao processo de gerenciamento de riscos em até seis meses do início do ciclo de gestão de riscos.

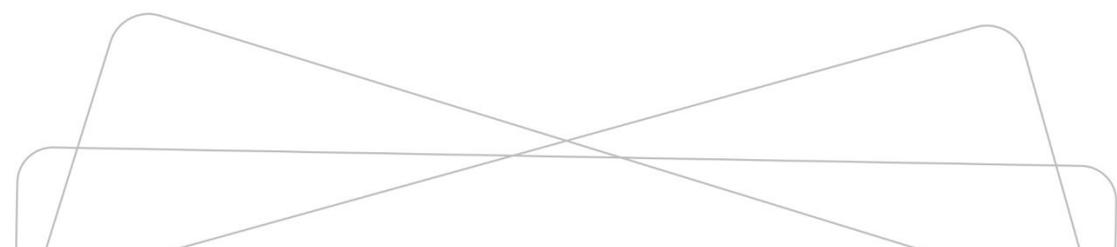
Caso o processo, subprocesso ou projeto seja avaliado como relevante, ele deverá ser submetido ao processo de gerenciamento de riscos em até 12 (doze) meses do início do ciclo de gestão de riscos.

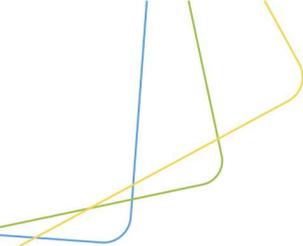
Caso o processo, subprocesso ou projeto seja avaliado como moderado, ele deverá ser submetido ao processo de gerenciamento de riscos em até 24 (vinte e quatro) meses do início do ciclo de gestão de riscos.

O contexto se refere ao ambiente no qual a organização procura definir e alcançar seus objetivos. O processo de gerenciamento de riscos deve ser executado tendo compreensão dos contextos interno e externo aos quais está sujeito. Como mencionado anteriormente, previstos para ocorrerem em sequência, o processo de gerenciamento de riscos terá como fontes as análises estratégicas de ambiente interno e externo, necessárias

² Ministério Público, Controladoria Geral da União, Tribunal de Contas da União, Procuradoria Federal junto à ANCINE, Auditoria Interna.

³ Ministério Público e Tribunal de Contas da União.





para a execução do planejamento estratégico. Além dessas, as especificidades de determinados processos, subprocessos e projetos aos quais aplicar-se-ão o gerenciamento de riscos, podem determinar a necessidade do estabelecimento de contextos diversos.

Critérios:

O processo de gerenciamento de riscos deve ser executado utilizando-se de parâmetros bem definidos para que os resultados obtidos sejam válidos e comparáveis.

Compõem os critérios de risco:

Nível de Risco Inerente – RI:

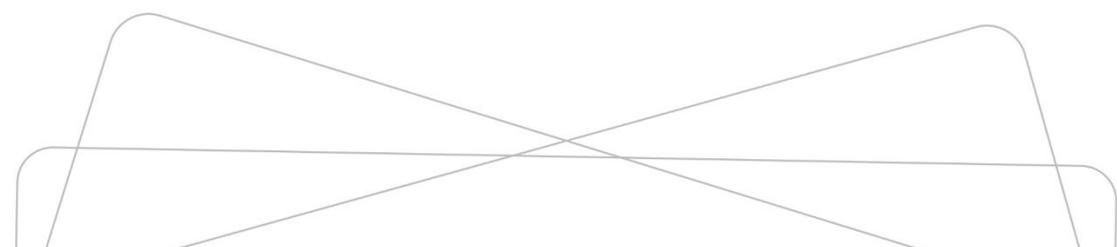
O nível do risco sem considerar quaisquer controles que podem reduzir a probabilidade da sua ocorrência ou o seu impacto.

O nível de RI é obtido por meio do produto aritmético entre a Probabilidade (P) e o Impacto (I).

A Probabilidade (P) é definida pela escala de probabilidade, representada na tabela seguinte:

Quadro 2: Escala de Probabilidades		
Probabilidade	Descrição da probabilidade, desconsiderando os controles	Peso
Muito Baixa	Improvável. Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade.	1
Baixa	Rara. De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.	2
Média	Possível. De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.	3
Alta	Provável. De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.	4
Muito Alta	Praticamente certa. De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.	5

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018, adaptado)



Analogamente, o Impacto (I) é definido pela escala de impacto da organização:

Quadro 3: Escala de Impacto		
Impacto	Descrição do impacto nos objetivos, caso o evento ocorra	Avaliação
Muito baixo	Mínimo impacto nos objetivos.	2
Baixo	Pequeno impacto nos objetivos.	4
Médio	Moderado impacto nos objetivos, porém recuperável.	6
Alto	Significativo impacto nos objetivos, de difícil reversão.	8
Extremo	Catastrófico impacto nos objetivos, de forma irreversível.	10

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018, adaptado)

O resultado de Risco Inerente, obtido pelo produto de cada valor de probabilidade e impacto combinados, existentes em cada tabela, pode, então, ser classificado em termos de magnitude:

O resultado de Risco Inerente, obtido pelo produto de cada valor de probabilidade e impacto combinados, existentes em cada tabela, pode, então, ser classificado em termos de magnitude:

Quadro 4: Níveis de Risco			
RB (Risco Baixo)	RM (Risco Médio)	RA (Risco Alto)	RE (Risco Extremo)
$R < 10$	$10 \leq R < 20$	$20 \leq R < 32$	$32 \leq R$

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018)

Os resultados das combinações entre probabilidade e impacto, classificados de acordo com a escala de níveis de risco, podem ser expressos em uma Matriz de Riscos, conforme ilustrado, a seguir:

Quadro 5: Matriz de Riscos						
Nível de Risco		Probabilidade				
		Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
Extremo		1	2	3	4	5
Alto						
Médio						
Baixo						
Impacto	Extremo 10	10	20	30	40	50
	Alto 8	8	16	24	32	40
	Médio 6	6	12	18	24	30
	Baixo 4	4	8	12	16	20
	Muito baixo 2	2	4	6	8	10

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018, adaptado)

Nível de Risco Residual – RR:

É o nível de risco remanescente, após se analisarem os possíveis controles existentes que podem reduzir a probabilidade da sua ocorrência ou o seu impacto.

Após a avaliação do Risco Inerente, passa-se à etapa seguinte, de identificação de controles internos existentes, destinados ao tratamento dos riscos levantados. Constatada a sua existência, tais controles deverão ser descritos e classificados quanto à sua eficácia, de acordo com o quadro de Níveis de Eficácia dos Controles.

Quadro 6: Níveis de Eficácia dos Controles

Eficácia do Controle	Descrição	Fator de Avaliação dos Controles
Inexistente	Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	1,0
Fraco	Controle depositado no conhecimento pessoal, em geral de maneira manual, responsabilidade individual.	0,8
Mediano	Controles implementados mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes do risco devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas.	0,6
Satisfatório	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.	0,4
Forte	Controles implementados podem ser considerados a "melhor prática", mitigando todos os aspectos relevantes do risco.	0,2

Fonte: Metodologia de Gestão de Riscos (CGU, 2018, adaptado)

O valor final da multiplicação entre o valor do risco inerente e o fator de avaliação dos controles corresponde ao nível de risco residual.

$$RR = RI \times FC$$

Em que:

RR = nível do risco residual

RI = nível do risco inerente

FC = fator de avaliação dos controles existentes

O valor de risco residual pode fazer com que o risco se enquadre em uma faixa de classificação diferente da faixa definida para o risco inerente, mudando sua posição na Matriz de Riscos.

Matriz de Appetite a Riscos:

Define o nível de risco que a organização está preparada para buscar, manter ou assumir. No caso da ANCINE, riscos classificados nos níveis Baixo ou Médio serão aceitáveis, ou seja, casos em que nenhuma ação precisará

ser tomada. Já os riscos classificados nos níveis Alto ou Extremo, serão considerados inaceitáveis e algum tipo de ação deverá ser tomada.

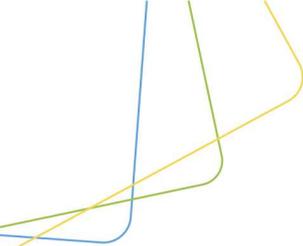
O quadro seguinte mostra, por classificação, quais riscos devem ser aceitos ou não. Os riscos "não aceitáveis" deverão ser tratados com alguma das opções de estratégia de resposta ao risco.

Quadro 7: Matriz de Appetite a Riscos						
		Probabilidade				
		Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
A = Aceitável		1	2	3	4	5
NA = Não Aceitável						
Impacto	Extremo	A	NA	NA	NA	NA
	10	10	20	30	40	50
	Alto	A	A	NA	NA	NA
	8	8	16	24	32	40
	Médio	A	A	A	NA	NA
6	6	12	18	24	30	
Baixo	A	A	A	A	NA	
4	4	8	12	16	20	
Muito baixo	A	A	A	A	A	
2	2	4	6	8	10	

Fonte: Elaboração própria

As atitudes a serem tomadas, perante cada nível de risco, serão demonstradas na seção Avaliação de Riscos.

As estratégias de respostas aos riscos serão apresentadas na seção Tratamento de Riscos.



Processo de avaliação de riscos:

O processo de avaliação de riscos compreende três etapas: Identificação de riscos, análise de riscos e avaliação de riscos. O objetivo do processo de avaliação de riscos é obter uma lista de eventos de riscos priorizada e com estratégia de tratamento definida.

As etapas serão realizadas por meio de ferramenta a ser disponibilizada pela Coordenação de Gestão Estratégica.

5.3. Identificação de Riscos

Esta etapa tem como finalidade desenvolver uma lista abrangente de eventos de risco que podem ter impacto na consecução dos objetivos, categorizando-os e identificando causas e potenciais consequências.

O processo de identificação de riscos deve ser iniciado com o detalhamento do processo, subprocesso ou projeto estratégico para o qual serão levantados os riscos. É necessário que se descreva o fluxo de trabalho, objetivos, etapas, procedimentos, atividades, recursos humanos, equipamentos, sistemas de informação requeridos e materiais, além de outras fontes de riscos que sejam parte integrante desse fluxo de informações e tomadas de decisão. Quanto mais detalhada a descrição do processo de trabalho, mais fácil será a visualização dos eventos de riscos que podem ocorrer e afetar seus objetivos.

Recomenda-se que todos os riscos sejam incluídos no processo de identificação, mesmo aqueles provenientes de ambientes não controlados pela ANCINE (ou seja, potenciais ameaças externas), uma vez que, quando um risco não é identificado, ele não pode ser analisado ou tratado.

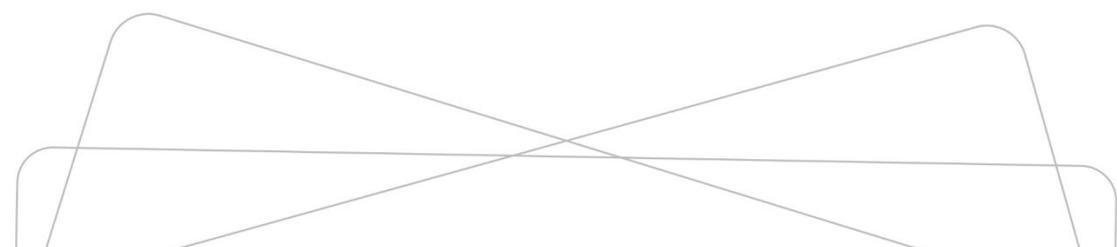
São componentes do evento de risco que devem fazer parte da identificação:

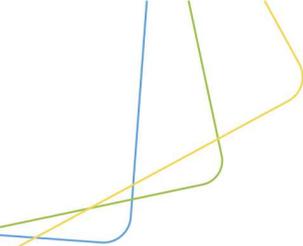
- Causas: condições potenciais que podem originar o risco ou que viabilizem a concretização do evento de risco.
- Risco: possibilidade de ocorrência de um evento que tenha impacto negativo no alcance dos objetivos estratégicos.
- Consequências: resultados de um evento de risco que afeta os objetivos.

Há várias técnicas disponíveis para identificação de riscos e essas podem ser combinadas e utilizadas de acordo com o grau de maturidade da organização, as especificidades do setor, a natureza do processo/atividade/iniciativa em questão, o nível de aprofundamento desejado e demais fatores.

Algumas das técnicas mais conhecidas que podem ser sugeridas para a realização do levantamento desses componentes são: Brainstorming, questionários, entrevistas, checklist, análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), análise de dados históricos, análise de premissas, opiniões especializadas, necessidades das partes interessadas e diagramas de causa e efeito.

Quanto à categorização dos riscos, os eventos podem se enquadrar em alguma das classificações abaixo:

- Estratégico: eventos que possam impactar o cumprimento da missão da ANCINE, das metas ou dos objetivos estratégicos, caso venham a ocorrer;
- 

- 
- Operacional: eventos que podem comprometer as atividades da unidade. Normalmente estão associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos, pessoas, infraestrutura e sistemas, afetando a gestão eficaz e eficiente dos processos organizacionais;
 - Orçamentário: eventos que podem comprometer a capacidade da ANCINE de contar com recursos orçamentários necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a execução orçamentária;
 - Financeiro: eventos que podem comprometer a eficácia da aplicação ou correta utilização de recursos públicos geridos pela ANCINE;
 - Jurídico: eventos que podem gerar conflitos ou contribuir para o contencioso administrativo e judicial;
 - Regulatório: eventos advindos de ações regulatórias da Agência que podem ensejar algum tipo de lesão ao regulado ou ao mercado;
 - Imagem: eventos que podem comprometer a confiança dos Stakeholders em relação à capacidade da ANCINE em cumprir sua missão institucional, interferindo diretamente na reputação da agência;
 - Conformidade: eventos que podem afetar o cumprimento de leis, regulamentos e contratos aplicáveis;
 - Integridade: eventos que podem afetar a probidade da gestão dos recursos públicos e das atividades da organização, causados por desvios éticos e de conduta.

5.4. Análise de Riscos

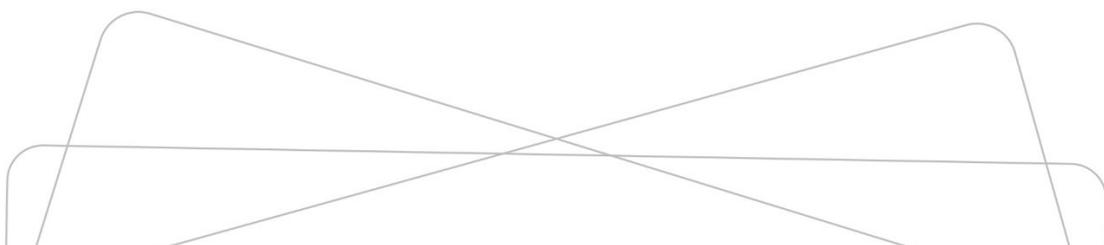
A análise de riscos busca apreciar os eventos de risco, sob a ótica da probabilidade e impacto.

O resultado final dessa etapa será o de atribuir a cada risco identificado uma classificação, tanto para a probabilidade como para o impacto do evento, cuja combinação determinará o nível do risco. Na análise de riscos são definidos o Risco Inerente e o Risco Residual, após a avaliação dos controles existentes.

5.5. Avaliação de Riscos

A avaliação de riscos visa a comparar o nível de risco encontrado durante a etapa de análise com os critérios de risco definidos, utilizando os resultados como subsídio para a tomada de decisões sobre quais riscos necessitam ser tratados ou não, e com que prioridade.

O próximo quadro mostra a atitude a ser tomada, de acordo com o Nível de Risco residual encontrado:



Quadro 8: Atitude perante o risco para cada Nível de Risco

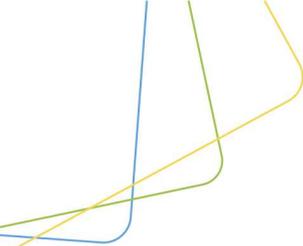
Classificação	Ação necessária	Exceção
Baixo	Nível de risco dentro do apetite a risco, mas é possível que existam oportunidades de maior retorno que podem ser exploradas assumindo-se mais riscos, avaliando a relação custo x benefício, como diminuir o nível de controles.	Caso o risco seja priorizado para implementação de medidas de tratamento, essa priorização deve ser justificada pelo Gestor de Riscos e aprovada pelo CGRC.
Risco Médio	Nível de risco dentro do apetite a risco. Geralmente nenhuma medida especial é necessária, porém requer atividades de monitoramento específicas e atenção da unidade na manutenção de respostas e controles para manter o risco nesse nível, ou reduzi-lo sem custos adicionais.	Caso o risco seja priorizado para implementação de medidas de tratamento, essa priorização deve ser justificada pelo Gestor de Riscos e aprovada pelo CGRC.
Risco Alto	Nível de risco além do apetite a risco. Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado ao Núcleo de Gestão de Riscos e ter uma ação tomada em período determinado. Postergação de medidas só com autorização do CGRC.	Caso o risco não seja priorizado para implementação de medidas de tratamento, a não priorização deve ser justificada pelo Gestor de Riscos e aprovada pelo CGRC.
Risco Extremo	Nível de risco muito além do apetite a risco. Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado ao Comitê de Governança, Riscos e Controles e ter uma resposta imediata. Postergação de medidas só com autorização do CGRC.	Caso o risco não seja priorizado para implementação de medidas de tratamento, a não priorização deve ser justificada pelo Gestor de Riscos e aprovada pelo CGRC.

Fonte: Metodologia de Gestão de Riscos (CGU, 2018, adaptado)

Todos os riscos que estejam dentro da faixa de aceitação, ou apetite de riscos da ANCINE, não necessitam tratamento imediato, podendo, contudo, serem tratados e até mesmo priorizados com a devida justificativa. Por conseguinte, todos os riscos que estejam fora da faixa de aceitação serão tratados e monitorados, sendo necessário justificar eventuais faltas de tratamento ou priorização.

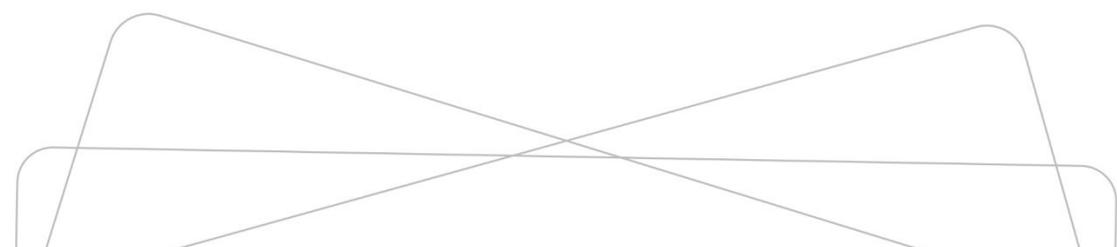
Em resumo, as etapas do processo de Avaliação de Riscos são as seguintes:

1. Identificar eventos de risco que possam ter impacto na consecução dos objetivos associados ao processo submetido à gestão de riscos;

- 
2. Atribuir uma classificação para a probabilidade e o impacto de cada evento de risco identificado;
 3. Através da combinação de probabilidade e impacto, determinar o Nível de Risco Inerente de cada evento de risco;
 4. Identificar e avaliar os controles adotados pela gestão para reduzir a probabilidade ou o impacto do evento de risco, classificando-os de acordo com a sua eficácia;
 5. Avaliar o Risco Residual do evento, a partir do produto entre o Risco Inerente e o Fator Multiplicador atribuído à eficácia dos controles existentes;
 6. Definir a resposta ao Risco Residual, de acordo com a Matriz de Apetite a Riscos; e
 7. Estabelecer controles ou ações para tratamento do risco, quando for o caso, alinhadas à resposta definida e à Matriz de Apetite a Riscos.

5.6. Tratamento de Riscos

Esta etapa tem como finalidade selecionar a resposta (tratamento) a ser adotada, para cada risco avaliado, de acordo com o Nível de Risco Residual, com o apetite a riscos, com o contexto da ANCINE ou custo do controle, conforme o quadro 9 a seguir.



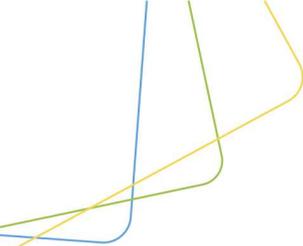
Quadro 9: Estratégia de Resposta ao Risco

Opções de tratamento	Descrição
Aceitar	Um risco normalmente é aceito quando seu nível está nas faixas de apetite a risco. Nessa situação, nenhum novo controle precisa ser implementado para mitigar o risco.
Reduzir	Essa estratégia normalmente é escolhida quando é classificado como "Alto" ou "Extremo". A implementação de controles deve apresentar um custo/benefício adequado. Reduzir o risco significa implementar controles que possam minimizar as causas ou as consequências dos riscos, identificadas anteriormente.
Compartilhar	Um risco normalmente é compartilhado quando é classificado como "Alto" ou "Extremo", mas a implementação de controles não apresenta um custo/benefício adequado. Pode-se compartilhar o risco por meio de terceirização ou apólice de seguro, por exemplo.
Evitar	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, ou não há entidades dispostas a compartilhar o risco com a ANCINE. Evitar o risco, pode significar encerrar ou deixar de implementar o processo organizacional. Nesse caso, essa opção deve ser aprovada pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles.

Fonte: Metodologia de Gestão de Riscos (CGU, 2018, adaptado)

Selecionada a resposta mais adequada ao tratamento de cada risco, a fase seguinte consistirá na elaboração dos planos de ação, e estabelecer os prazos para a implementação das iniciativas deles constantes. Os planos de ação podem implicar a adoção de novos controles ou a modificação de controles já existentes e deverão considerar:

- A eficácia das ações já existentes;
- As restrições organizacionais, técnicas e estruturais;
- Os requisitos legais;
- A análise custo/benefício;
- As ações a serem realizadas;
- As prioridades; e
- O cronograma de execução.



O Plano de Tratamento de Riscos contemplará todos os planos de ação propostos, de acordo com os riscos identificados. Serão elaborados Planos de Tratamento de Riscos que agregarão os Planos de Ação relativos aos processos e subprocessos da cadeia de valor da ANCINE e projetos estratégicos submetidos à gestão de riscos, que conterão, pelo menos:

- Objetivos/benefícios esperados;
- Unidade organizacional responsável pela implementação dos planos de ação e unidade(s) interveniente(s);
- Gestor de Riscos responsável;
- Breve descrição sobre a implementação;
- Data prevista para início da implementação;
- Data prevista para o término, se for o caso; e
- Status dos planos de ação.

Cabe ao Gestor de Risco a elaboração do plano de ação. Primeiramente, é preciso avaliar a necessidade de melhorar ou extinguir controles já existentes. Somente após essa avaliação podem ser propostos novos controles, caso ainda haja necessidade de redução do nível de risco.

Se as iniciativas do plano de ação envolverem mais de uma unidade, o Gestor de Riscos responsável deve encaminhar a proposta do plano para os Gestores de Riscos das unidades envolvidas, para que estes validem as iniciativas das quais fizerem parte. É importante ressaltar que o tratamento a ser implementado pode ser uma nova fonte de risco e deve ser tratado em conjunto com sua implementação.

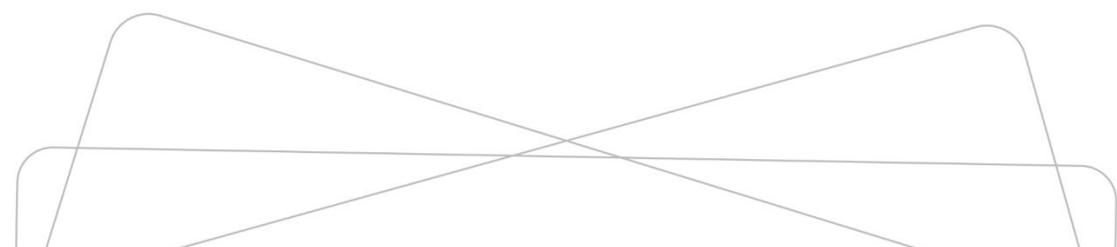
O Gestor de Risco formaliza, o CGRC aprova, e o NGR monitora os planos de ação, confirmando o responsável para cada iniciativa de tratamento e prazos acordados. O NGR, juntamente com os Gestores de Riscos, deve verificar se as medidas adotadas estão sendo eficazes, bem como atualizar o CGRC da execução do plano para os riscos considerados inaceitáveis (aqueles classificados como altos ou extremos).

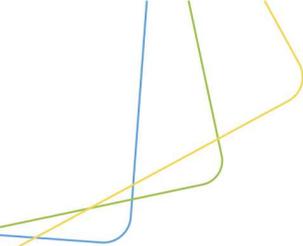
Cabe ao Gestor de Risco, responsável pelo tratamento, atualizar o progresso das iniciativas do plano de ação. Após a execução da iniciativa de tratamento, é possível que permaneça algum risco residual. Este deve ser confrontado com o apetite a riscos definido, a fim de verificar se está compreendido no nível "Aceitável". Caso negativo, deverá ser adotado um plano de ação para tratamento do risco residual.

Durante o ciclo de gestão de riscos, o Gestor de Riscos deverá informar à CGE sobre os Planos de Tratamento de Riscos.

5.7. Monitoramento e Análise Crítica

A etapa de monitoramento e análise crítica constitui-se em um processo contínuo ao longo do ciclo de gestão de riscos, e sua execução tem como objetivos:



- 
- Possibilitar a identificação de mudanças na classificação do risco e ajustar o tratamento, bem como a prioridade e os planos de ação adotados, com base na reavaliação dos contextos interno e externo;
 - Assegurar o acompanhamento dos eventos de risco e seus desdobramentos;
 - Acompanhar e garantir a eficácia e eficiência dos controles internos adotados;
 - Possibilitar a identificação de novos riscos ou riscos residuais que não haviam sido considerados, subsidiando o ciclo de Gestão de Riscos subsequente; e
 - Possibilitar a atualização e melhoria contínua do Processo de Gestão de Riscos, e de sua estrutura.

Os planos de ação definidos para cada processo, subprocesso ou projeto submetidos ao gerenciamento de riscos terão validade de um ano. Expirado esse prazo, os processos, subprocessos ou projetos estarão aptos a uma nova iteração do processo de gerenciamento de riscos, ainda dentro do mesmo ciclo.

O monitoramento e análise crítica definirá tal necessidade, podendo inclusive, determinar a realização de novo processo de avaliação de riscos ainda durante a vigência de determinado plano de ação, caso verifique mudanças relevantes que ensejem tal medida.

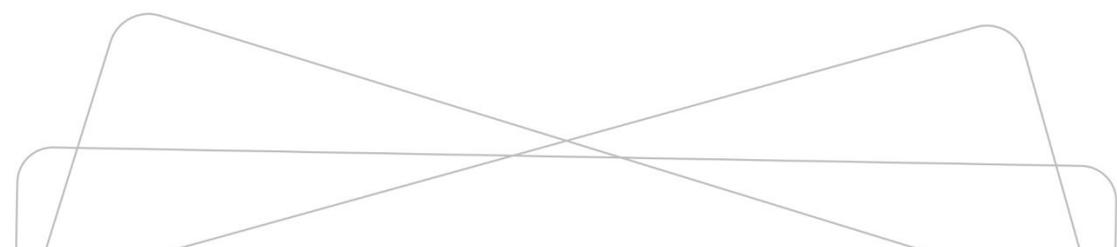
As competências para a execução dessa etapa são as seguintes:

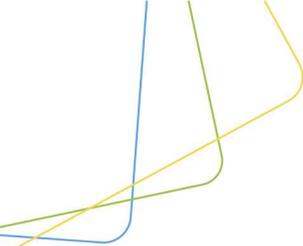
- Gestores de Risco: são responsáveis por monitorar os riscos levantados nos processos, subprocessos e projetos sob sua responsabilidade e o tratamento atribuído a eles;
- Núcleo de Gestão de Riscos: Responsável por monitorar a execução dos planos de ação definidos para tratamento dos riscos identificados pelos Gestores de Risco e suas equipes. Mudanças identificadas durante o monitoramento devem ser encaminhadas ao NGR, a quem compete monitorar os resultados de todas as iniciativas de gestão de riscos da ANCINE. Tais alterações serão objeto de aprovação pelo CGRC;
- Comitê de Governança, Riscos e Controles: realiza a análise crítica do processo de gestão de riscos e é instância competente para aprovação dos planos de ação e de suas eventuais alterações.

A análise crítica deve ser realizada de maneira periódica, concretizada por intermédio de reuniões, feedbacks e análises que permitam a reavaliação contínua do processo de Gestão de Riscos, em busca de seu constante aperfeiçoamento.

5.8. Registro e Relato:

O processo de Gestão de Riscos e seus resultados devem ser documentados e relatados por meio de mecanismos apropriados, a serem disponibilizados pela Coordenação de Gestão Estratégica. O registro e o relato visam a:

- Comunicar atividades e resultados de gestão de riscos em toda a organização;
 - Fornecer informações para a tomada de decisão;
- 

- 
- Melhorar as atividades de gestão de riscos;
 - Auxiliar a interação com as partes interessadas, incluindo aquelas com responsabilidade e com responsabilização por atividades de gestão de riscos

Um calendário de reuniões com as diversas instâncias deve ser mantido, associado a uma produção regular de relatórios de monitoramento, a fim de estabelecer um fluxo constante de informações e monitoramento da Gestão de Riscos. Os Gestores de Riscos deverão implementar o acompanhamento da gestão de riscos em suas esferas de competência, de maneira a subsidiar, minimamente a seguinte estrutura:

- Relatório trimestral, produzido por NGR, CGE e Gestores de Riscos e aprovado pelo NGR, para informação e monitoramento do CGRC;
- Reunião trimestral composta por NGR, CGE, Auditor-Chefe e Procurador-Chefe, que resultará na produção de um boletim relativo à execução do Processo de Gestão de Riscos;
- Reunião anual_– papel desempenhado pela RAE (Reunião de Análise Estratégica), para avaliação do resultado do ciclo que se encerra e abertura do seguinte.

O processo de gestão de riscos contará com diferentes mecanismos de documentação e comunicação que incluem, mas não estão limitados a: página da intranet da ANCINE, registros de pautas e atas de reuniões do NGR e CGRC, informes periódicos no boletim da ANCINE, unidade atribuída no Sistema Eletrônico de Informações - SEI.

