

Guia de Gestão de Riscos em Processos

Escritório de Processos Organizacionais



Sumário

01 Introdução

Gestão de Riscos

02

04 Competências

Arcabouço Legal

05

06 Etapas da Gestão de Riscos

Framework

19

20 Referências

Introdução

Diante de todo o aperfeiçoamento de mecanismos de governança demandados pela Administração, a gestão de riscos se destaca como um de seus principais componentes, uma vez que atua no sentido de otimizar e aprimorar os processos de tomada de decisão, com reflexos na melhor alocação de recursos e no aumento da eficiência e eficácia no tratamento das incertezas inerentes às atividades da organização.

A gestão de riscos no setor público brasileiro emerge em decorrência de demandas da sociedade pela eficácia, eficiência e efetividade das instituições públicas na entrega de bens, serviços e resultados que representem respostas efetivas e úteis às necessidades de interesse público (BRASIL, 2017). Nesse contexto, o desempenho das organizações públicas em entregar valor e alcançar os seus objetivos de forma otimizada torna-se fundamental (BRASIL, 2018).

No âmbito da Agência Nacional de Transportes Terrestres – ANTT, esta prática se iniciou no ano de 2017, a partir dos estudos para elaboração da Política de Gestão de Riscos da Agência Nacional de Transportes Terrestres - PGR/ANTT, seguida da instituição do Comitê de Governança, Riscos e Controle – CGRC [2]. Posteriormente foi estabelecida a Metodologia de Avaliação e Tratamento de Riscos - MATR.

Diante desse contexto, o Guia para Gestão de Riscos – GR, constitui documento que contempla boas práticas em gestão de riscos e foi elaborado com o objetivo de consolidação de todos os normativos internos atinentes ao tema, visando à racionalização e à simplificação de todo o processo, com vistas ao desenvolvimento das ações da ANTT. Tal proposta está atualizada e alinhada ao que dispõe o inciso IV do art. 28 do Regimento Interno da ANTT, aprovado por meio da Resolução ANTT n. 5.976/2022, com o propósito de orientar o gerenciamento de riscos em atividades de competência da Autarquia.

Capítulo IV - Dos Órgãos Específicos Singulares Seção I - Da Superintendência de Governança, Gestão Estratégica e de Pessoal

Art. 28. À Superintendência de Governança, Gestão Estratégica e de Pessoal compete:

(...)

IV - coordenar e implantar ações visando o desenvolvimento institucional, em especial a gestão de riscos, por processos, projetos, compliance e governança;

Isto posto, a publicação da Segunda Edição do Guia de Gestão de Riscos configura-se, a partir de agora em um processo de início de consolidação onde gradualmente se aprimora a capacidade de identificação de riscos em potencial e o respectivo estabelecimento de respostas.

Por este motivo, a Gestão de Riscos possibilitará a percepção do aumento da eficácia, da eficiência e da efetividade em processos da ANTT, buscando a melhor utilização de recursos, a melhor gestão de seus processos e consequentemente aperfeiçoando os serviços ofertados aos cidadãos.

Linha do Tempo

- NBR ISO 31000:2009
- IN CGU/MPOG n.º 1/2016
- Decreto n.º 9.203/2017
- Deliberação ANTT n.º 87/2017
- Portaria ANTT n.º 310/2017
- Deliberação ANTT n.º 72/2019
- Portaria CGU 57/2019
- Deliberação ANTT n.º 72/2019

Gestão de Riscos

Risco

As antigas civilizações gregas, romanas e judaicas acreditavam que antever o futuro era um dom imputado apenas a oráculos os quais detinham o monopólio sobre todo o conhecimento humano e a capacidade de realizar previsões sobre eventos futuros.

Como uma definição inicial, o risco é derivado da palavra *riscare* de origem italiana, que traduz a percepção de evolução social, científica e tecnológica do ser humano em usar, raiz esta que possibilita uma escolha do homem e não um destino divinamente determinado.

“Quando investidores compram ações, cirurgiões realizam operações, engenheiros projetam pontes, empresários abrem seus negócios e políticos concorrem a cargos eletivos, o risco é um parceiro inevitável. Contudo, suas ações revelam que o risco não precisa ser hoje tão temido: administrá-lo tornou-se sinônimo de desafio e de oportunidade” (BERNSTEIN, 1997)

Assim, o processo racional de enfrentar riscos mostrou ao mundo como compreender, medir e avaliar suas consequências, convertendo o ato de correr riscos em um dos principais catalisadores do desenvolvimento. A partir dessa compreensão do risco consistir em uma maneira de se relacionar com o futuro, as sociedades modernas levaram as organizações a uma maior exposição aos riscos bem como uma busca de administrá-los e explorá-los de uma forma adequada.

Gestão de Riscos

Entende-se por Gestão de Risco o processo contínuo estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, contemplando as atividades de identificação, avaliação e gerenciamento de potenciais eventos que possam afetar a organização com a finalidade de fornecer segurança razoável à realização dos objetivos (BRASIL, 2017).

“Produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos.” (BRASIL, 2017)

Princípios e Objetivos

De acordo com o que dispõe o Art. 2º da Deliberação nº 87, de 26 de abril de 2017, os princípios que orientam a gestão de riscos na Agência Nacional de Transportes Terrestres – ANTT, são:

“Art. 2º A Política de Gestão de Riscos da ANTT tem por princípio geral a adoção das melhores práticas de governança e gestão de riscos no âmbito da Agência, proporcionando um processo estruturado de gestão de riscos, tendo como base a identificação, a avaliação e o gerenciamento de riscos que possam impactar a consecução dos objetivos organizacionais.”

Já os objetivos da Gestão de Riscos no âmbito da ANTT estão presentes do Art. 3º da mesma Deliberação, quais sejam:

Art. 3º São objetivos da gestão de riscos da ANTT:

- I - sistematizar os processos e as informações relacionadas a riscos e controles, assegurando que os responsáveis pelas tomadas de decisão, em todos os níveis da ANTT, tenham informações suficientes para que sejam identificadas oportunidades de ganhos e se reduza a probabilidade e impactos das perdas;*
- II - permitir que a Diretoria e os gestores possam monitorar os aspectos relacionados aos riscos dos respectivos processos e atividades sob sua responsabilidade;*
- III - monitorar os controles da gestão de riscos sob os aspectos da ética, economicidade, eficiência, eficácia e efetividade;*

Gestão de Riscos

IV - integrar as informações relacionadas a riscos e controles de gestão ao processo do Planejamento Estratégico da ANTT e outros processos institucionais;

V - promover o constante aprimoramento dos processos de tomada de decisão e do tratamento adequado dos impactos negativos decorrentes da ocorrência de evento; e

VI - aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos estratégicos da ANTT, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis.

Cabe destacar que os princípios elencados pelo Manual de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União – TCU, são bastante semelhantes àqueles definidos para a gestão de riscos da ANTT:

Fomentar a inovação e a ação empreendedora responsáveis. Ao realizar algo que nunca foi feito antes ou que implique riscos, identificar, avaliar e tratar esses riscos aumenta a chance de sucesso. Mesmo que a iniciativa não tenha sucesso por algum motivo, estará documentado que o gestor tinha consciência dos riscos e adotou as providências necessárias para mitigá-los, o que demonstra uma gestão responsável.

Considerar riscos e, também, oportunidades. A oportunidade é também chamada de risco positivo, pois constitui a possibilidade de um evento afetar positivamente os objetivos. A boa gestão de riscos deve, também, considerar as oportunidades, pois o gestor precisa estar preparado para aproveitá-las.

Aplicar-se a qualquer tipo de atividade ou projeto. A gestão de riscos pode ser aplicada a qualquer ação organizacional que tenha um objetivo claro ou da qual resulte um produto ou serviço definido.

Aplicar-se de forma contínua e integrada aos processos de trabalho. Gerir riscos não pode ser uma atividade esporádica e descasada do dia a dia do trabalho. Deve ser uma atitude permanente, parte integrante do processo decisório, desde que apresente relação custo-benefício favorável.

Ser implantada por meio de ciclos de revisão e melhoria contínua. A implantação da gestão de riscos deve ser um processo gradual e progressivo, com revisões periódicas, a partir de mudanças organizacionais e/ou no ambiente externo e dos resultados das avaliações do funcionamento do sistema de gestão de riscos.

Considerar a importância dos fatores humanos e culturais. A percepção sobre os riscos e seus impactos no alcance dos objetivos depende das características das pessoas responsáveis pela gestão desses riscos e da cultura de determinado órgão ou área da instituição em que esses riscos são avaliados. Nesse sentido, uma boa gestão de riscos deve considerar a influência dos fatores humanos e da cultura organizacional na identificação, na avaliação e no tratamento dos riscos. O sucesso ou fracasso da gestão de riscos depende da cultura organizacional.

Ser dirigida, apoiada e monitorada pela alta administração. A alta administração tem a responsabilidade de conduzir o processo de implantação, de manter o sistema funcionando com eficiência e economicidade.

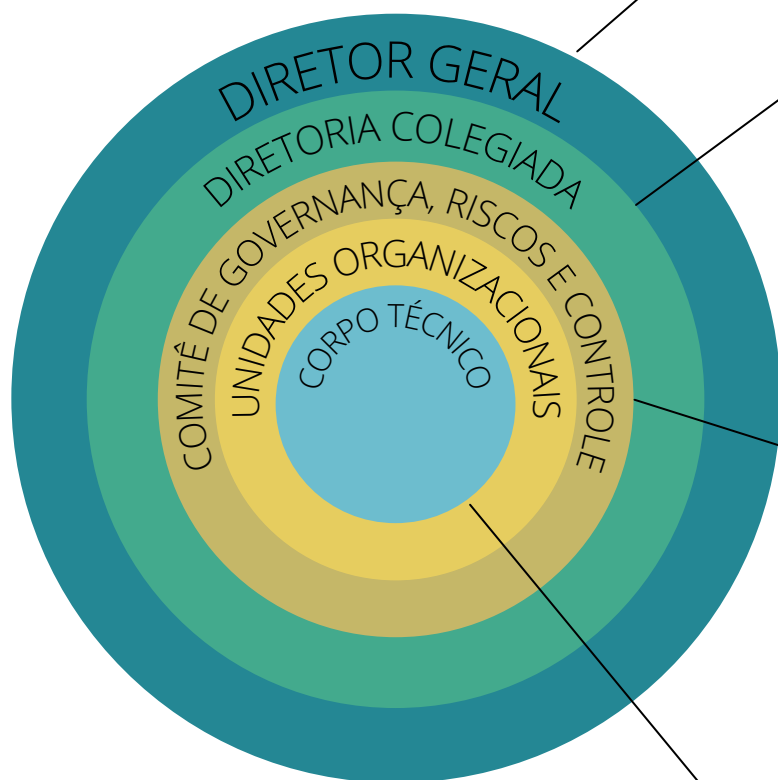
Benefícios

Observados, portanto, as boas práticas de gerenciamento de riscos, seus princípios e objetivos, vislumbram-se benefícios à organização dentre os quais destacamos:

- Melhoria da governança e gestão institucional;
- Melhoria da eficiência institucional com a redução de perdas e custos;
- Melhoria dos controles internos da gestão;
- Assertividade na tomada de decisões e alocação de recursos;
- Redução da probabilidade de ocorrência de incidentes com impacto negativo;
- Melhoria do desempenho institucional;
- Melhoria da conformidade com os requisitos legais e normativos;
- Melhoria na identificação de oportunidades e ameaças;
- Maior adaptação às mudanças.

Competências

Conforme disposto na Deliberação ANTT n.º 87/2017, por meio da qual foi aprovada a política de Gestão de Riscos da Agência Nacional de Transportes Terrestres, destacamos inicialmente as competências e responsabilidades de todos os atores envolvidos no processo de Gestão de Riscos da Autarquia.



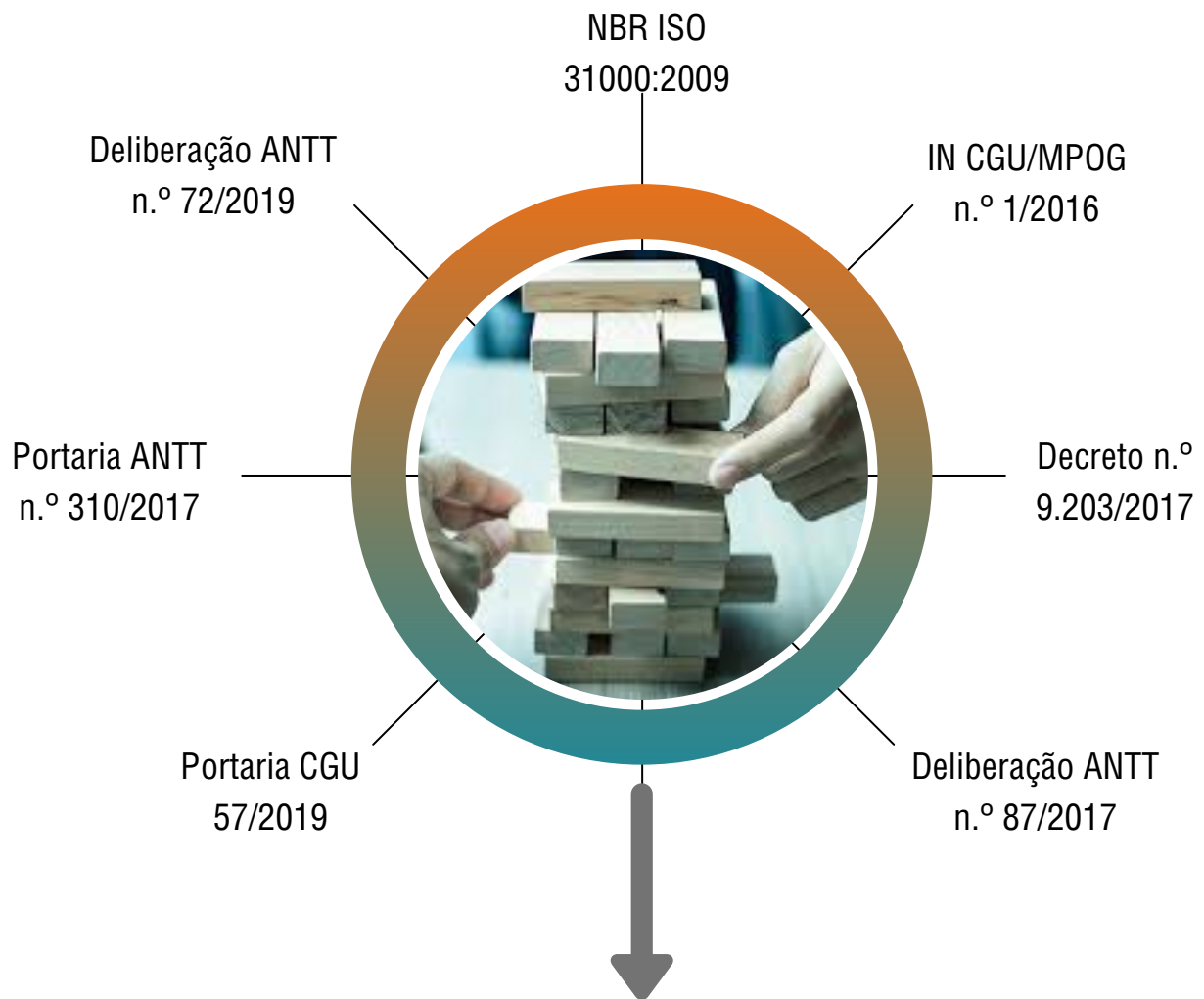
I - estabelecer as diretrizes, estratégia da organização e a Estrutura de Gestão de Riscos; e
 II - assegurar a efetividade da estratégia e da Estrutura de Gestão de Riscos da organização.
 Parágrafo Único. O Diretor-Geral se comprometerá com a disponibilização dos recursos necessários para auxiliar o Comitê de Governança, Riscos e Controle na efetivação da Gestão de Riscos na ANTT.

I - assegurar a implementação da Gestão de Riscos na ANTT;
 II - instituir e nomear o Comitê de Governança, Riscos e Controle.
 Parágrafo único. O Comitê de Governança, Riscos e Controle da ANTT será formalmente instituído, em conformidade ao estabelecido no inciso II, no prazo máximo de até 60 dias a partir da publicação desta Deliberação.

I - elaborar e aprovar normas, metodologia, plano de comunicação, institucionalização e procedimentos complementares para a implantação e operacionalização das diretrizes previstas;
 II - elaborar, manter e aperfeiçoar o Processo de Gestão de Riscos da ANTT.
 III - garantir a aderência do Processo de Gestão de Riscos da ANTT às regulamentações, leis, códigos, normas e padrões, com vistas à condução das políticas e à prestação de serviços de interesse público;
 IV - nomear os gestores de risco quando do impedimento do titular responsável pela Unidade Organizacional;
 V - propor indicadores de desempenho da gestão de riscos no âmbito da ANTT;
 VI - elaborar, aprovar e supervisionar a implementação do Planejamento anual de Gestão de Riscos que venha a priorizar processos, objetivos estratégicos ou temas a serem avaliados de acordo com o Processo de Gestão de Riscos da ANTT;
 VII - participar, junto com as Unidades Organizacionais, do Processo de Gestão de Riscos nas atividades e processos aos quais ele for aplicado;
 VIII - estabelecer limites de exposição aos riscos residuais, bem como as responsabilidades dentro da ANTT;
 IX - promover a integração da Governança de Riscos com o Planejamento Estratégico; e
 X - realizar análises críticas periódicas acerca da Gestão de Riscos na ANTT.

I - identificar e monitorar os riscos relativos às atividades e processos sob sua responsabilidade de acordo com metodologia do Processo de Gestão de Riscos da ANTT;
 II - propor, implementar e monitorar os controles aplicados nas suas atividades de acordo com metodologia do Processo de Gestão de Riscos da ANTT;
 III - figurar como responsável pelo gerenciamento do risco da unidade organizacional correspondente;
 IV - coordenar a comunicação com as partes interessadas acerca dos riscos sob sua responsabilidade; e
 V - propor ações para o aprimoramento da Gestão de Riscos na ANTT.

Arcabouço Legal



PROCESSOS



ETAPAS

GESTÃO DE RISCOS

As seis etapas para uma gestão de riscos adequada

Etapas da Gestão de Riscos

1

ESTABELECIMENTO DE CONTEXTO

Compreensão do ambiente externo e interno no qual o objeto de gestão de riscos se encontra inserido.

2

AVALIAÇÃO DE RISCOS

Identificação e a descrição dos riscos relacionados aos objetivos e resultados envolvendo a identificação de possíveis fontes de risco.

3

ANÁLISE DE RISCOS

Desenvolvimento da compreensão sobre o risco e à determinação do nível do risco

4

COMUNICAÇÃO E CONSULTA

Identificação das partes interessadas e ao compartilhamento de informações relativas à gestão de riscos

5

TRATAMENTO DE RISCOS

Planejamento e a realização de ações para modificar o nível do risco por meio de medidas de resposta ao risco que mitiguem, transfiram ou evitem esses riscos

6

MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA

Acompanhamento e a verificação do desempenho da gestão de riscos, podendo abranger a política, as atividades, os riscos, os planos de tratamento de riscos, os controles e outros assuntos de interesse

Etapas da Gestão de Riscos

1

ESTABELECIMENTO DE CONTEXTO

Compreensão do ambiente externo e interno no qual o objeto de gestão de riscos se encontra inserido.

A etapa de Estabelecimento de Contexto consiste em compreender o ambiente externo e interno no qual o objeto de gestão de riscos se encontra inserido e em identificar parâmetros e critérios a serem considerados no processo de gestão de riscos.

§ 1º O Estabelecimento do Contexto refere-se à definição dos parâmetros internos e externos da organização e do contexto da gestão de riscos, metas, objetivos, escopo e responsabilidades nas atividades em que o processo será aplicado.

§ 2º A atividade de Estabelecimento do Contexto prevê a classificação dos riscos nas seguintes categorias:

I - riscos externos: riscos sob os quais o gestor não tem o devido controle e que envolvem o contexto externo, isto é, o ambiente no qual a ANTT está inserida;

II - riscos internos: riscos assumidos por vontade própria, relativos ao negócio da ANTT, envolvendo o contexto interno; e

III - riscos estratégicos: riscos decorrentes das diretrizes definidas no Planejamento Estratégico

§ 3º Para cada categoria de riscos deverão ser definidos subgrupos até o nível que permita a identificação clara das fontes de risco e sua vulnerabilidade.

1.1. Identificação dos objetivos institucionais

Para identificação dos objetivos institucionais serão analisadas e priorizadas, a partir do enfoque da gestão de riscos, as diretrizes institucionais da ANTT constantes no Mapa Estratégico 2020-2030, de forma a promover o alinhamento da gestão de riscos ao PDI 2018-2022 e ao Planejamento Institucional. Essas diretrizes representam os objetivos estratégicos da Autarquia para o período e contribuem diretamente para o alcance da missão e visão institucionais.



PRODUTO

Análise consolidada das diretrizes da ANTT baseada na gestão de riscos mediante a identificação das diretrizes prioritárias para se implementar a gestão de riscos.

1.2. Definição e priorização das unidades integrantes

A partir da identificação das diretrizes institucionais prioritárias, devem ser identificadas e definidas as áreas/unidades integrantes dessas diretrizes para fins de implementação da gestão de riscos. Os critérios de priorização das unidades devem considerar os principais processos desenvolvidos pelas unidades e o impacto desses processos na respectiva diretriz institucional.

Etapas da Gestão de Riscos

1

ESTABELECIMENTO DE CONTEXTO

Compreensão do ambiente externo e interno no qual o objeto de gestão de riscos se encontra inserido.



PRODUTO

Análise consolidada das unidades integrantes do organograma da ANTT caracterizadas como prioritárias que serão demandadas para implantação da gestão de riscos.

1.3. Formalização da demanda à unidade

O próximo passo é formalizar às unidades definidas como prioritárias a demanda de implementação da gestão de riscos, por meio de abertura de processo institucional no SEI. Deve-se encaminhar as análises anteriores para subsidiar a demanda, solicitando anuência das chefias superior e imediata da unidade e a designação de servidores para compor a equipe de trabalho de gestão de riscos na respectiva unidade.

Os servidores indicados devem atuar diretamente nos processos desenvolvidos pela unidade e em aderência às competências definidas pela Deliberação ANTT n.º 87/2017.

PRODUTO

Processo autuado SEI com a formalização da demanda à unidade, anuência do respectivo titular da unidade e a formalização do gestor do risco

1.4. Identificação e priorização dos processos críticos

Definida a equipe de trabalho, será realizada a Oficina de identificação e priorização dos projetos e processos críticos da unidade. Caso a gestão de riscos já esteja implementada na unidade, a realização de uma nova oficina não é obrigatória mas recomendável. Neste caso, será uma ótima oportunidade para revisar e aprimorar o trabalho feito durante oficinas anteriores.

As etapas 1.1. a 1.4 devem ser conduzidas pela Unidade Organizacional responsável pelo processo de gestão de riscos da ANTT conforme plano de trabalho próprio.

Por meio de brainstorming, busca-se nessa etapa identificar os principais processos desenvolvidos pela unidade, analisar a criticidade dos mesmos e o impacto desses processos nos objetivos da Autarquia. Para os processos definidos como prioritários será realizada a avaliação, o tratamento e o monitoramento dos riscos.

Etapas da Gestão de Riscos

1

ESTABELECIMENTO DE CONTEXTO

Compreensão do ambiente externo e interno no qual o objeto de gestão de riscos se encontra inserido.

PRODUTO

Análise descritiva consolidada dos processos críticos prioritários da unidade que serão avaliados sob a ótica da gestão de riscos

1.5. Análise de contexto dos processos críticos

Para subsidiar a identificação e análise dos riscos envolvidos nos processos críticos prioritários da unidade, será realizada a Oficina de análise de contexto dos processos críticos. Busca-se nessa etapa a identificação do contexto interno e externo em que cada processo está inserido, de forma a identificar alguns controles já existentes, oportunidades de melhoria, deficiências dos processos e ameaças externas às atividades que compõem o processo. Essa análise busca facilitar a identificação dos riscos do processo.

PRODUTO

Matriz SWOT para cada processo e projeto identificados como críticos.

Etapas da Gestão de Riscos

2

AVALIAÇÃO DE RISCOS

Identificação e a descrição dos riscos relacionados aos objetivos e resultados envolvendo a identificação das respectivas fontes de risco.

A etapa de Avaliação de Riscos compreende o reconhecimento e a descrição dos riscos relacionados aos objetivos e resultados de um objeto de gestão de riscos, envolvendo a identificação de possíveis fontes de riscos.

2.1. Identificação dos eventos de risco

Os riscos caracterizam-se pela possibilidade de ocorrência de eventos que possam impactar o cumprimento de objetivos. Esses eventos por sua vez podem ser definidos a partir da ocorrência ou mudança em um conjunto de circunstâncias, podendo originar-se de uma ou várias causas ou resultar em consequências únicas ou diversas (BRASIL, 2016). Dessa forma, os riscos de um processo são definidos a partir dos eventos de risco, ou seja, de situações, fatos ou circunstâncias que podem ou não ocorrer e impactar os objetivos do processo e conseqüentemente os objetivos da Autarquia. Nessa primeira etapa, serão considerados os eventos de riscos sem a avaliação prévia dos controles internos já existentes, ou seja, serão identificados os riscos inerentes ao processo.

PRODUTO

Preenchimento do template de gestão de risco do processo.

2.2. Identificação das causas do risco

Após identificar os eventos de risco será realizado o diagnóstico das CAUSAS desses eventos. As causas constituem-se em fatores individuais ou agregados que podem dar origem ou contribuir para a ocorrência do evento.

Podem estar associadas a deficiências nos processos, nos recursos e na infraestrutura disponíveis, na estrutura organizacional ou em aspectos econômicos, sociais, políticos, entre outros. Assim, as causas são definidas com base em uma FONTE (material, circunstancial, temporal) e em uma VULNERABILIDADE (inexistências, inadequações ou deficiências na fonte).

PRODUTO

Preenchimento do template de gestão de risco do processo.

2.3. Identificação dos efeitos do risco

Após identificar as causas dos eventos, busca-se analisar quais os impactos e/ou resultados da materialização dos eventos sobre os objetivos do processos e institucionais. Os impactos podem ocorrer nas seguintes dimensões: cronograma e prazos, financeira, qualidade, escopo, imagem e reputação, entre outros. A partir da identificação dos efeitos do risco é possível estabelecer controles que visam diminuir o impacto ou resultados da materialização desses eventos nos processos e objetivos institucionais.

PRODUTO

Preenchimento do template de gestão de risco do processo.

Etapas da Gestão de Riscos

2

AVALIAÇÃO DE RISCOS

Identificação e a descrição dos riscos relacionados aos objetivos e resultados envolvendo a identificação das respectivas fontes de risco.

2.4. Definição das categorias de risco

Em conformidade com o art. 18 da IN Conjunta MP/CGU 01/2016, ao efetuar a identificação e avaliação dos riscos, devem ser consideradas algumas categorias de risco de forma a contribuir para avaliação mais objetiva do impacto nos objetivos institucionais. Dessa forma, os riscos podem ser classificados quanto às seguintes categorias:

ORIGEM DO RISCO

RISCO EXTERNO: associado ao ambiente onde a Autarquia atua. Em geral, a Agência não possui controle direto sobre os eventos relacionados a esse risco. Apesar disso, ações podem ser tomadas quando necessário;

RISCO INTERNO: associado à própria estrutura da ANTT, seus processos, governança, quadro de pessoal, recursos, entre outros. A Agência pode e deve agir diretamente de forma proativa.

CONTROLE DO RISCO

RISCO INERENTE: aquele a que a Agência está exposta sem considerar quaisquer controles internos que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto;

RISCO RESIDUAL: risco a que a Autarquia está exposta após a implementação de controles internos para o tratamento do risco.

TIPO DO RISCO

RISCO OPERACIONAL: eventos que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;

RISCO DE IMAGEM/REPUTAÇÃO: eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores) em relação à capacidade do órgão ou da entidade em cumprir sua missão institucional;

RISCO LEGAL: eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade;

RISCO FINANCEIRO/ORÇAMENTÁRIO: eventos que podem comprometer a capacidade do órgão ou entidade de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações; e,

RISCOS DE INTEGRIDADE: risco associado a eventos que podem afetar a probidade da gestão dos recursos públicos e das atividades da organização, causados pela falta de honestidade e desvios éticos.

PRODUTO

Preenchimento do *template de gestão de risco do projeto ou do processo*.

2.5. Nomeação do gestor de risco

Como último passo da etapa de avaliação de riscos, serão nomeados os gestores de risco para cada um dos riscos de projetos e processos mapeados.

O gestor de risco será responsável por:

- orientar e acompanhar as ações de mapeamento, avaliação e mitigação dos riscos;
- assegurar o gerenciamento dos riscos de seus processos de acordo com a política de gestão de riscos da ANTT;
- monitorar os riscos ao longo do tempo para manutenção dos mesmos em níveis adequados;
- garantir a disponibilidade de informações sobre os riscos em todos os níveis da Autarquia.

Etapas da Gestão de Riscos

3

ANÁLISE DE RISCOS

Desenvolvimento da compreensão sobre o risco e à determinação do nível do risco

A etapa de Análise de Riscos se refere ao desenvolvimento da compreensão sobre o risco e à determinação do nível do risco.

3.1. Introdução à análise de riscos

A análise de riscos é o processo de compreensão da natureza do risco e determinação do nível de risco a partir da identificação de sua probabilidade de ocorrência e do nível de potencial impacto em caso de materialização do risco (ABNT, 2018).

A análise de riscos compreende a seguinte relação:

RISCO = PROBABILIDADE X IMPACTO

3.2. Análise de probabilidade de risco

A probabilidade do risco representa a chance ou a possibilidade do risco se materializar.

3.3. Análise de impacto do risco

O impacto do risco representa o efeito ou o resultado da materialização dos riscos no processo e nos objetivos que se pretende alcançar.

3.4. Nível de risco inerente

O nível de risco inerente (NRI) é o produto da probabilidade (P) e do Impacto (I).

Inicialmente, o nível de risco é determinado sem levar em consideração os controles internos que podem reduzir a probabilidade ou impacto dos riscos identificados.

Dessa forma, é possível observar o nível de risco inerente ao processo e a mudança do nível de risco após a aplicação dos controles.

NRI = PROBABILIDADE X IMPACTO

A classificação das Probabilidades e dos Impactos de cada evento de risco será realizada de acordo com os critérios abaixo descritos e sua respectiva ponderação será estabelecida na graduação de 1 a 5.

		AMEAÇAS					OPORTUNIDADES				
		MÉDIA	MÉDIA	ALTA	ALTA	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	MÉDIA	MÉDIA
PROBABILIDADE	MUITO ALTA	MÉDIA	MÉDIA	ALTA	ALTA	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	MÉDIA	MÉDIA
	ALTA	BAIXA	MÉDIA	MÉDIA	ALTA	ALTA	BAIXA	BAIXA	MÉDIA	MÉDIA	ALTA
	MODERADA	BAIXA	BAIXA	MÉDIA	ALTA	ALTA	BAIXA	BAIXA	MÉDIA	ALTA	ALTA
	BAIXA	BAIXA	BAIXA	MÉDIA	MÉDIA	ALTA	BAIXA	MÉDIA	MÉDIA	ALTA	ALTA
	MUITO BAIXA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	MÉDIA	MÉDIA	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA
		MUITO BAIXO	BAIXO	MODERADO	ALTO	MUITO ALTO	MUITO ALTO	ALTO	MODERADO	BAIXO	MUITO BAIXO
		IMPACTO									

Etapas da Gestão de Riscos

3

ANÁLISE DE RISCOS

Desenvolvimento da compreensão sobre o risco e à determinação do nível do risco

PROBABILIDADE	GRADAÇÃO	DESCRIÇÃO
Muito Baixa	1	Evento pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais ou ainda não foi verificado na execução do processo
Baixa	2	Evento pode ocorrer em algum momento ou já ocorreu algumas poucas vezes durante a execução do processo
Moderada	3	Evento deve ocorrer em algum momento ou se verifica com certa recorrência durante a execução do processo
Alta	4	Evento provavelmente ocorra na maioria das circunstâncias ou ocorre com bastante frequência quando o processo é executado
Muito Alta	5	Evento esperado que ocorra na maioria das circunstâncias ou ocorrer quase todas as vezes em que o processo é executado

IMPACTO	GRADAÇÃO	DESCRIÇÃO
Muito Baixo	1	O impacto do evento sobre objetivos do processo é insignificante
Baixo	2	Evento pouco afeta o alcance dos objetivos do processo
Moderado	3	Evento dificulta o alcance de objetivos do processo e causa impacto moderado em termos de custo, prazo ou qualidade, porém recuperável
Alto	4	Evento ameaça o sucesso de objetivos do processo e causa impacto substancial em termos de custo, prazo ou qualidade, de difícil reversão
Muito Alto	5	Evento causa impactos irreversíveis em objetivos do processo

O nível de risco será classificado de acordo com os limites abaixo:

- Crítico – entre 15 e 25 (vermelho)
- Alto – entre 7 e 14 (laranja)
- Moderado – entre 4 e 6 (amarelo)
- Baixo – entre 1 e 3 (verde)

3.5. Identificação dos controles existentes

Nessa etapa, será realizada a identificação dos controles internos já existentes no tocante ao processo em análise. Dessa forma, devem ser apontadas as ações, os procedimentos, as políticas, os dispositivos e as demais práticas adotadas que ajudam a garantir o alcance das diretrizes institucionais e dos objetivos do processo (COSO, 2013).

3.6. Avaliação dos controles

Após a identificação dos controles internos, torna-se necessário avaliar os mesmos no tocante aos objetivos do projeto ou processo. Para isso, serão utilizados fatores de avaliação do nível de efetividade dos controles internos em função do seu desenho e do controle estabelecido, quando houver:

NÍVEL	FATOR	DESCRIÇÃO
Inexistente	1	Controle inexistente ou mal implementado
Fraco	0,8	Controles em andamento com ações caso a caso e baseado na confiança das pessoas
Mediano	0,7	Para algumas causas há controle efetivo para mitigação do risco, porém para outras não há controle
Satisfatório	0,5	Há controles implementados com ações adequadas que mitigam os riscos, porém requer melhoria
Forte	0,4	Ação mitigadoras de risco em todos os aspectos relevantes com controles consolidados

3.7. Nível de risco residual

Após a avaliação dos controles internos, observa-se que as medidas já adotadas podem contribuir para a redução dos níveis de probabilidade e impacto dos riscos identificados no processo.

Etapas da Gestão de Riscos

3

ANÁLISE DE RISCOS

Desenvolvimento da compreensão sobre o risco e à determinação do nível do risco

Dessa forma, ao considerar os controles implementados em projetos e processos, o risco inerente pode sofrer alterações, tornando-se necessário uma nova avaliação do nível de risco, denominado nível de risco residual (NRR).

Para o cálculo do risco residual considera-se o produto do nível de risco inerente (NRI) e o fator de avaliação dos controles (FA).

$$\text{RISCO RESIDUAL} = \text{NRI} \times \text{FA}$$

3.8 Matriz de nível de risco

A matriz de nível de risco representa graficamente a magnitude dos riscos de acordo com o seu nível de risco residual, resultante da análise da probabilidade, do impacto e da efetividade dos controles atuais.

A análise da matriz de riscos fornece subsídios para a definição das respostas aos riscos identificados e para o estabelecimento de ações de tratamento dos riscos.

PROBABILIDADE	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		IMPACTO				

PRODUTO

Matriz de Nível de Riscos de projetos e processos identificados como críticos no âmbito da Agência.

Etapas da Gestão de Riscos

4

COMUNICAÇÃO E CONSULTA

Identificação das partes interessadas e o compartilhamento de informações relativas à gestão de riscos

A Etapa de Comunicação e Consulta abrange a identificação das partes interessadas e o compartilhamento de informações relativas à gestão de riscos sobre determinado objeto, observada a classificação da informação quanto ao sigilo.

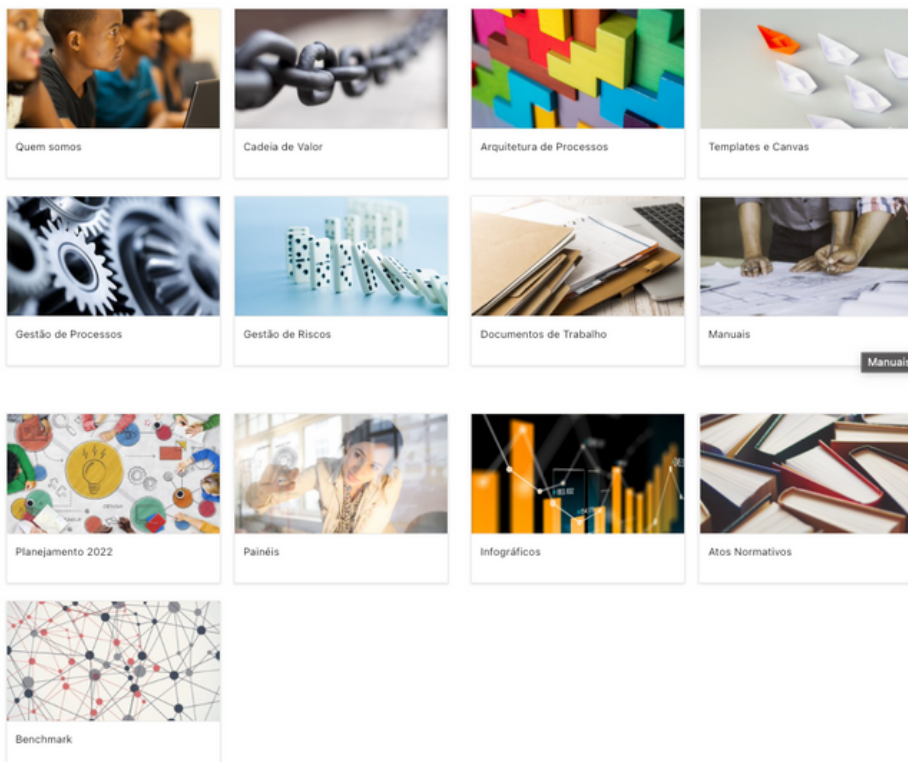
Conforme dispõe a Política de Gestão de Riscos da Agência, um dos principais objetivos da Gestão de Riscos da ANTT é assegurar que os responsáveis pela tomada de decisões, em todos os níveis institucionais, tenham acesso tempestivo a informações relativas aos riscos aos quais a ANTT encontra-se exposta.

A atividade de Comunicação e Consulta se refere, portanto, ao fluxo de informações que deve abranger as partes interessadas, tanto interna quanto externamente, durante todas as fases do Processo de Gestão de Riscos, de maneira a proporcionar a exata compreensão dos fundamentos das decisões e as razões pelas quais ações específicas são requeridas.

PRODUTO

Hotsite da Gestão de Riscos da Agência atualizado e Painéis para consultas por interessados com informações atualizadas;

<https://antt.gov.sharepoint.com/sites/EPO>



Etapas da Gestão de Riscos

5

TRATAMENTO DE RISCOS

Planejamento e a realização de ações para modificar o nível do risco por meio de medidas de resposta ao risco que mitiguem, transfiram ou evitem esses riscos

A Etapa de Tratamento de Riscos compreende o planejamento e a realização de ações para modificar o nível do risco, o qual pode ser modificado por meio de medidas de resposta ao risco que mitiguem, transfiram ou evitem esses riscos.

5.1. Plano de Gestão de Riscos de Processos

O tratamento de riscos abrange o planejamento e a execução de ações preventivas, mitigadoras ou contingenciais, que resultem na diminuição da probabilidade e/ou do impacto dos riscos identificados, caso estes se materializem. Para a definição dessas ações, devem ser considerados os seguintes aspectos:

AVALIAÇÃO DO CUSTO-BENEFÍCIO

As ações devem ser proporcionais à probabilidade e ao impacto do risco, levando-se em consideração o custo de implementação da ação proposta e os resultados pretendidos.

Alguns riscos podem resultar em ações que não são economicamente justificáveis ou até mesmo incorrer em riscos secundários;

MELHORIA EM CONTROLES JÁ EXISTENTES:

as ações podem visar a melhoria de controles já existentes de forma a evitar a criação de novos controles;

EXTINÇÃO DE CONTROLES SEM EFETIVIDADE:

Deve-se avaliar a possibilidade de extinção de controles em excesso ou sem efetividade.

O Plano de Gestão de Riscos de Processos deverá ter no mínimo os seguintes componentes:

- a) Descrição das ações em ordem de prioridade;
- b) Tipo de ação:
 - preventiva;
 - mitigadora;
 - contingencial.
- c) Responsável pela implementação das ações;
- d) Descrição de como serão implementadas;
- e) Indicação dos responsáveis;
- f) Prazo: início e término;

PRODUTO

Plano de Gestão de Riscos de Processos

Etapas da Gestão de Riscos

6

MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA

Acompanhamento e a verificação do desempenho da gestão de riscos, podendo abranger a política, as atividades, os riscos, os planos de tratamento de riscos, os controles e outros assuntos de interesse

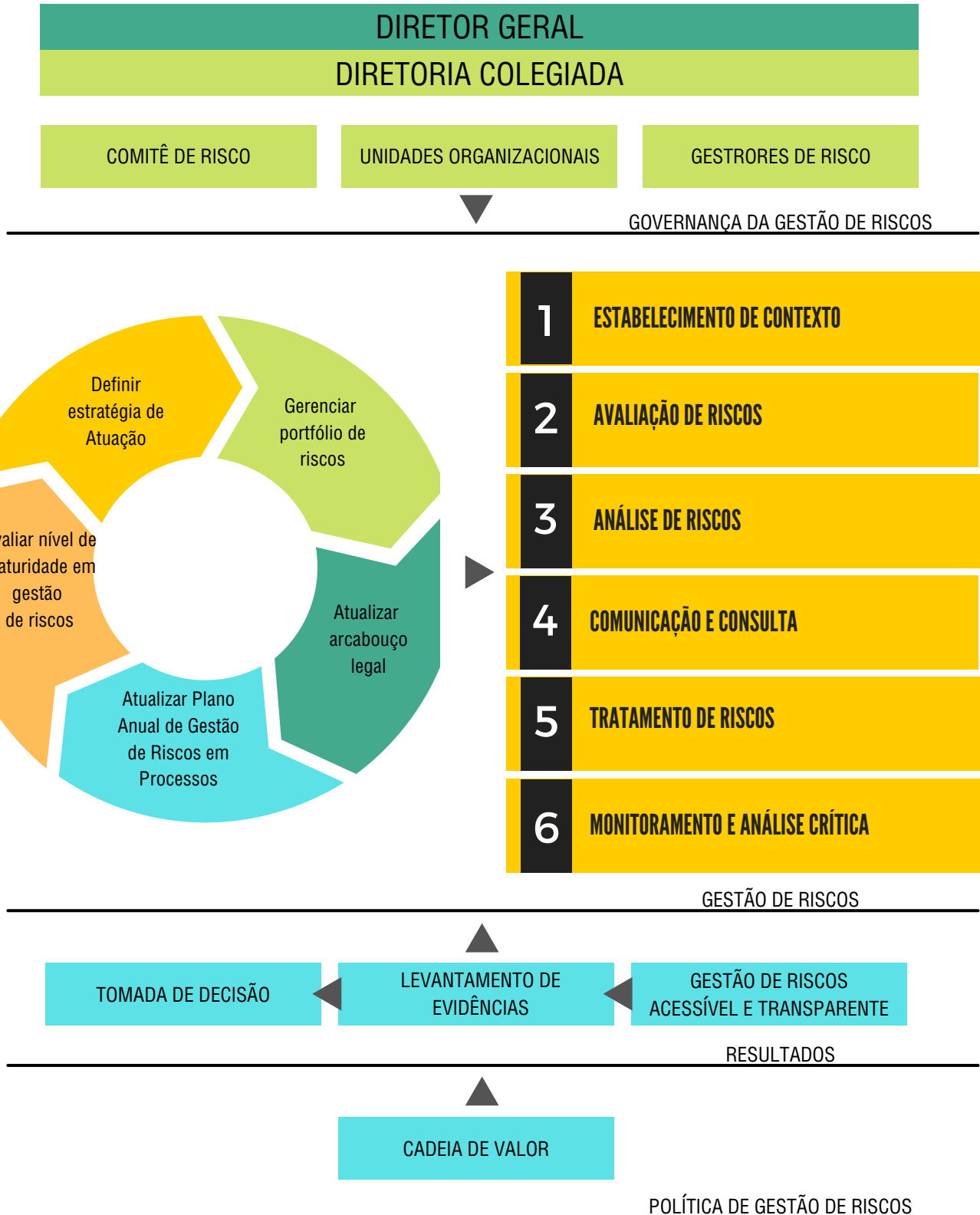
A Etapa de Monitoramento e Análise Crítica compreende o acompanhamento regular de todas atividades do Processo de Gestão de Riscos, e identificação de oportunidades de melhoria do referido processo.

O acompanhamento e a verificação do desempenho ou da situação de elementos da gestão de riscos deve abranger a política, as atividades, os riscos, os planos de tratamento de riscos, os controles e outros assuntos relacionados a atividade.

O monitoramento da gestão de riscos possui as seguintes finalidades:

- Detectar mudanças no contexto interno e externo que podem impactar nos riscos aos quais a Agência está exposta;
- Identificar alterações nos critérios de risco e nos próprios riscos, abrangendo a revisão dos mesmos e das prioridades estabelecidas;
- Avaliar o aprendizado e a maturidade institucional de forma a identificar pontos de melhoria no processo de gestão de riscos;
- Garantir que os controles vigentes sejam eficazes e eficientes;
- Identificar novos riscos;
- Garantir o estabelecimento de níveis adequados de exposição ao risco, de forma a contribuir para o alcance dos objetivos institucionais.

Framework



Referências

- BRASIL. Controladoria-Geral da União. Metodologia de gestão de riscos. Brasília, 2018. Disponível em: <<https://www.cgu.gov.br/sobre/governanca/gestao-de-riscos/gestao-de-riscos>>
- BRASIL. Controladoria-Geral da União. Portaria no 57, de 4 de janeiro de 2019. Altera a Portaria CGU no 1.089, de 25 de abril de 2018, que estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. Brasília, 2019.
- BRASIL. Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, 2017.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão. Brasília, 2017. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao/controle-interno/manual-de-girc/viewf>>
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa Conjunta no 1, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Brasília, 2016.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. 10 passos para a boa gestão de riscos. Brasília, 2018. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/gestao-de-riscos/>>
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. Gestão de Riscos: Avaliação da Maturidade. Brasília, 2018. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/gestao-de-riscos/>>
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. Manual de Gestão de Riscos do TCU. Brasília, 2018. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/manual-de-gestao-de-riscos/>>
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de Gestão de Riscos. Brasília, 2018. Disponível em <<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/gestao-de-riscos/>>.
- BRASIL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios. Guia de Gestão de Riscos e Controles do TJDF. Brasília, 2019. Disponível em: <<https://www.tjdft.jus.br/institucional/governanca-e-gestao-estrategica/gestao-de-riscos/GuiaDeGestodeRiscos.pdf>>
- BRASIL. Universidade de Brasília. Guia de Gestão de Riscos, 2020. Disponível em: <http://dpo.unb.br/images/phocadownload/gestaoriscosintegridade/Guia_de_gest%C3%A3o_de_riscos_UnB_07.02.20.pdf>
- BRASIL. Universidade de Brasília. Conselho de Administração. Resolução no 0004/2019, de 25 de março de 2019. Dispõe sobre Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos no âmbito da Universidade de Brasília - UnB. Brasília: Conselho de Administração, 2019. Disponível em: <http://dpo.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=41&Itemid=884>
- INTERNATIONAL ELECTROTECHNICAL COMMISSION - IEC. ISO/IEC 31010: Risk management - Risk assessment techniques. Genebra, 2019.
- THE COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION - COSO. Internal Control: Integrated Framework, COSO, 2013. Disponível em: <<https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf>>.
- THE COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION - COSO. Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance: Executive Summary. COSO, 2017. Disponível em: <<https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>>
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. NBR ISO 31000: Gestão de Riscos - Diretrizes. Rio de Janeiro, 2018.