



Gerenciamento de Riscos

em sete passos

Versão Resumida

VERSÃO RESUMIDA



PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS EM SETE PASSOS

PASSO 1	DEFINIR AS RESPONSABILIDADES								
	Definir e comunicar a matriz de responsabilidades do processo de gerenciamento de riscos, permitindo que todos os envolvidos no processo compreendam o fluxo da informação e de responsabilidades.								
RESPONSÁVEL	ALTA ADMINISTRAÇÃO/TITULAR DO ÓRGÃO								
RESULTADO	MATRIZ DE RESPONSABILIDADE/RACI								
	<table border="1"><tr><td>R</td><td>Responsável</td></tr><tr><td>A</td><td>Aprovador</td></tr><tr><td>C</td><td>Consultado</td></tr><tr><td>I</td><td>Informado</td></tr></table>	R	Responsável	A	Aprovador	C	Consultado	I	Informado
R	Responsável								
A	Aprovador								
C	Consultado								
I	Informado								
CONSULTAR	COMPETÊNCIA LEGAL								
	Estrutura organizacional								
	Política de Governança								
	Política de gestão de riscos								

PASSO 2	DEFINIR O OBJETO E FIXAR OS OBJETIVOS
	Seleção do objeto e identificação dos objetivos relacionados, determinando os limites e a aplicabilidade do gerenciamento de riscos para estabelecer o seu escopo, considerando os ambientes interno e externo, os resultados pretendidos e as expectativas das partes interessadas.
RESPONSÁVEL	TITULAR DO ÓRGÃO E GESTOR DE RISCO

RESULTADO	Etapa de Seleção/Identificação do Objeto e Objetivos preenchida no Inventário de Riscos
-----------	--



CONSULTAR	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
	Plano Estratégico
	Planos Orçamentários
	Planos Específicos (ex.: Saúde, Educação, Obras, Contratações)

PASSO 3	ESTABELECEM OS CONTEXTOS EXTERNO E INTERNO
	Determinar os fatores internos e externos a serem levados em consideração, relacionados ao escopo, que possam afetar a capacidade de alcançar os objetivos do gerenciamento de risco, mediante a análise dos ambientes interno e externo.
RESPONSÁVEL	TITULAR DO ÓRGÃO/GESTOR DE RISCOS

RESULTADO	MATRIZ SWOT/FOFA PREENCHIDA
-----------	------------------------------------

ANÁLISE SWOT/FOFA			
Ambiente Interno		Ambiente Externo	
S (Strengths) Forças (Pontos Fortes) Características internas que representam uma facilidade para o alcance dos objetivos.	1. Experiência	O (Opportunities) Oportunidades (Pontos Fortes) Fatores externos ou situação positiva do ambiente externo que facilite o cumprimento da missão do órgão ou alavanque os resultados pretendidos.	1. Novas fontes financiadoras de projetos
	2. Maturidade organizacional		2. Novas tecnologias
	3. Processos e controles eficientes		3. Mercado em expansão: setor/serviço terceirizado
W (Weaknesses) Fraquezas (Pontos Fracos) Fatores internos ou vulnerabilidades que oferecem risco à execução do objeto e, assim, ao alcance dos objetivos.	1. Falta de pessoal especializado	T (Threats) Ameaças (Pontos Fracos) Fatores negativos ou situações externas sobre as quais se tem pouco ou nenhum controle e que podem trazer dificuldades para o cumprimento da missão do órgão ou resultados pretendidos.	1. Poucas ou nenhuma empresa no mercado/interessada
	2. Restrição orçamentária		2. Mudanças na legislação e regulação do objeto
	3. Processos e sistemas corporativos ineficientes		3. Estagnação de mercado: setor/serviço terceirizado
Ambiente de que se tem controle (sobre decisões e mudanças, por exemplo).		Ambiente de que se tem pouco ou nenhum controle.	

CONSULTAR	ÓRGÃOS E TÉCNICOS HABILITADOS
	Órgãos de controle (interno e externo)
	Órgãos regulamentadores do setor
	Publicações e Técnicos especializados e habilitados (internos e externos)

PASSO 4	REALIZAR O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE RISCOS
	Identificar os possíveis riscos que possam comprometer o atingimento dos objetivos e resultados; analisar suas causas e consequências; avaliar os níveis dos riscos identificados em termos de probabilidade, impacto e o nível de confiança dos controles existentes.
RESPONSÁVEL	GESTOR DE RISCOS
RESULTADO	ETAPA PREENCHIDA DO INVENTÁRIO DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCO. RISCOS IDENTIFICADOS, RESPECTIVAS CAUSAS CONSEQUÊNCIAS E NÍVEL DE RISCO.

- Quais eventos podem **EVITAR** o atingimento de um ou mais objetivos do processo organizacional?
- Quais eventos podem **ATRASAR** o atingimento de um ou mais objetivos do processo organizacional?
- Quais eventos podem **PREJUDICAR** o atingimento de um ou mais objetivos do processo organizacional?
- Quais eventos podem **IMPEDIR** o atingimento de um ou mais objetivos do processo organizacional?



Risco Inerente

RI = P x I

IMPACTO

MUITO ALTO	10	10	20	50	80	100
ALTO	8	8	16	40	64	80
MÉDIO	5	5	10	25	40	50
BAIXO	2	2	4	10	16	20
MUITO BAIXO	1	1	2	5	8	10
		1	2	5	8	10
		MUITO BAIXA	BAIXA	MÉDIA	ALTA	MUITO ALTA
		PROBABILIDADE				

FONTE: Adaptado, TCU.

CLASSIFICAÇÃO NÍVEL DE RISCO				
	BAIXO	MÉDIO	ALTO	EXTREMO
	RB	RM	RA	RE
Entre	0	10	40	80
E	9	39	79	100

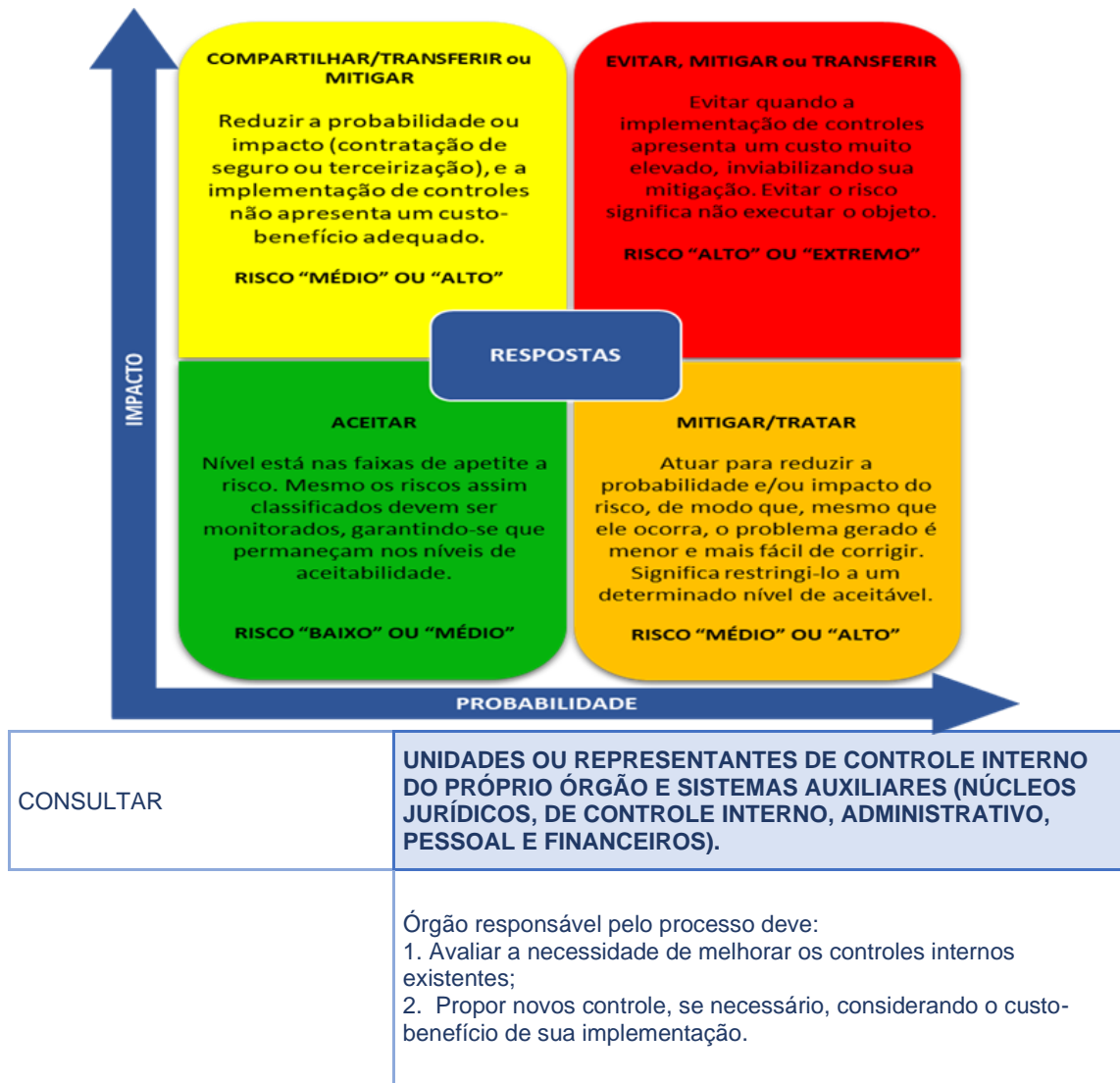
CONSULTAR	<p>MELHORES INFORMAÇÕES DISPONÍVEIS</p> <p>Dados históricos de erros, falhas; Canal de denúncias; Relatório de Acompanhamento do Plano Anual de Contratações (planejado x executado); Relatórios de licitações desertas, frustradas, canceladas; Relatórios de desempenho das contratações anteriores; Notificações, multas, histórico de aditivos; Representações, recursos, impugnações; Histórico, jurisprudência, recomendações e demandas acerca dos principais apontamentos dos órgãos de controle externo; Opinião dos responsáveis pela execução dos planos, processos ou atividades e responsáveis pelos riscos, grupos permanentes de discussão formado por técnicos, gestores e fiscais de contratações; e Publicações especializadas.</p>
-----------	--

PASSO 5	TRATAR OS RISCOS
	Definição de quais riscos terão suas respostas priorizadas, levando em consideração os níveis calculados na etapa anterior, e elaboração de plano de tratamento do gerenciamento de riscos, no qual são definidas as medidas de controle necessárias para mitigar os riscos.
RESPONSÁVEL	TITULAR DO ÓRGÃO/GESTOR DE RISCOS
RESULTADO	ETAPA PREENCHIDA DO INVENTÁRIO DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCO. RISCOS PRIORIZADOS. PLANO DE TRATAMENTO PARA OS RISCOS SELECIONADOS.

NÍVEL DE RISCO	CRITÉRIOS PARA PRIORIZAÇÃO E TRATAMENTO DE RISCOS
RE	AÇÕES DE IMPLANTAÇÃO IMEDIATA Nível de risco muito além do apetite a risco.
RA	AÇÕES DE IMPLANTAÇÃO DE CURTO PRAZO Nível de risco além do apetite a risco.
RM	AÇÕES DE IMPLANTAÇÃO DE MÉDIO PRAZO Nível de risco dentro do apetite a risco.
RB	AÇÕES DE IMPLANTAÇÃO DE LONGO PRAZO Nível de risco dentro do apetite a risco.

+	+	4	2
C	E		
U	S		
S	F		
T	O		
O	R		
	Ç		
	O		
-	-	3	1
		-	BENEFÍCIO
			+

PRIORIZAÇÃO E TRATAMENTO DE RISCOS NÃO QUANTIFICÁVEIS	
CONTROLE MEDIANO, FRACO OU INEXISTENTE	RISCO RESIDUAL EXTREMO OU ALTO. Tolerância ao risco não é admissível e, portanto, obrigatoriamente, devem ser adotadas ações corretivas com o objetivo de reduzi-lo à Aceitável.
CONTROLE SATISFATÓRIO	RISCO RESIDUAL MÉDIO. Tolerância ao risco é admissível e, portanto, não há obrigação de adoção de ações corretivas.
CONTROLE FORTE	RISCO RESIDUAL BAIXO. Tolerância ao risco é admissível e, portanto, não há a obrigatoriedade de adoção de ações corretivas.



IMPACTO

COMPARTILHAR/TRANSFERIR ou MITIGAR

Reduzir a probabilidade ou impacto (contratação de seguro ou terceirização), e a implementação de controles não apresenta um custo-benefício adequado.

RISCO "MÉDIO" OU "ALTO"

EVITAR, MITIGAR ou TRANSFERIR

Evitar quando a implementação de controles apresenta um custo muito elevado, inviabilizando sua mitigação. Evitar o risco significa não executar o objeto.

RISCO "ALTO" OU "EXTREMO"

RESPOSTAS

ACEITAR

Nível está nas faixas de apetite a risco. Mesmo os riscos assim classificados devem ser monitorados, garantindo-se que permaneçam nos níveis de aceitabilidade.

RISCO "BAIXO" OU "MÉDIO"

MITIGAR/TRATAR

Atuar para reduzir a probabilidade e/ou impacto do risco, de modo que, mesmo que ele ocorra, o problema gerado é menor e mais fácil de corrigir. Significa restringi-lo a um determinado nível de aceitável.

RISCO "MÉDIO" OU "ALTO"

PROBABILIDADE

PASSO 6	MONITORAR OS RISCOS
	Acompanhamento da execução do plano de tratamento do gerenciamento de riscos, permitindo que o órgão se certifique quanto ao engajamento das unidades envolvidas na implementação dos controles mitigadores dos riscos, na consecução dos objetivos e na missão do órgão ou entidade.
RESPONSÁVEL	UNIDADES OU REPRESENTANTES DE CONTROLE INTERNO DO PRÓPRIO ÓRGÃO E SISTEMAS AUXILIARES (NÚCLEOS JURÍDICOS, DE CONTROLE INTERNO, ADMINISTRATIVO, PESSOAL E FINANCEIROS)/TITULAR DO ÓRGÃO/GESTOR DE RISCOS

RESULTADO	ETAPA PREENCHIDA DO INVENTÁRIO DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCO. MONITORAMENTO DO PLANO DE TRATAMENTO PARA O GERENCIAMENTO DE RISCOS. EMISSÃO DE ALERTA.
-----------	--

PLAN				DO						
DESCRIÇÃO DO PROBLEMA	BREVE DESCRIÇÃO DO PROCESSO			CAUSAS RAÍZES	CONTRAMEDIDA SELECIONADA	RESPONSÁVEL	INÍCIO	TARGET	TÉRMINO	STATUS
1 2 3 4 5	PONTOS IMPORTANTES									
INDICADORES INFLUENCIADOS PELO PROBLEMA CUSTO TEMPO QUALIDADE SEGURANÇA MEIO AMBIENTE	FOTOS/CROQUIS									
META - DESCRIÇÃO DO OBJETIVO:										
DIAGRAMA CAUSA EFEITO				CHECK						
				RESULTADOS (OBTIDOS E SATISFATÓRIOS)						
VALIDAÇÃO DAS CAUSAS RAÍZES (5 Porquês) Por que ocorre o problema? Por que da resposta anterior?				ACT						
				PADRONIZE E TREINE MEMBROS DA EQUIPE:						
PLANO DE AÇÃO										
O QUE?	QUEM?	ONDE?	COMO?	POR QUÊ?		PRAZO	STATUS			

CONSULTAR	GESTOR DE RISCO/TITULAR DO ÓRGÃO/RELATÓRIOS E AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO DO ÓRGÃO
	PLANO DE TRATAMENTO DE RISCOS, INVENTÁRIO DE RISCOS, MAPA DE RISCOS, RELATÓRIOS DE GESTÃO, HITÓRICO DE OCORRÊNCIAS DE GESTORES E FISCAIS.
	Monitorar e garantir que os controles sejam eficazes e eficientes, detectar mudanças que possam requerer revisão dos controles ou plano de tratamento e identificar novos riscos.

PASSO 7	REALIZAR A COMUNICAÇÃO E RELATO
	<p>Informação periódica e tempestiva do processo de gerenciamento de riscos em todas as etapas, com vistas a auxiliar a tomada de decisão com informações atualizadas e manutenção da efetividade e a eficácia das medidas tomadas para o tratamento dos riscos, como, por exemplo, novos riscos identificados, as alterações dos níveis de riscos já identificados pelas respostas implementadas, alterações do nível de confiança dos controles, alterações de processos.</p>
RESPONSÁVEL	TITULAR DO ÓRGÃO/GESTOR DE RISCOS
RESULTADO	RELATÓRIO DE RESULTADOS DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS



CONSULTAR	GESTOR DE RISCO/TITULAR DO ÓRGÃO
	<p>O objetivo é informar o desenvolvimento das atividades e os resultados alcançados ao longo de todas as fases para o aperfeiçoamento do gerenciamento de riscos.</p> <p>Devem ser informados, periodicamente e de forma tempestiva, por exemplo, novos riscos identificados, as alterações dos níveis de riscos já identificados pelas respostas implementadas, alterações do nível de confiança dos controles, alterações de processos, entre outros, com vistas a auxiliar a tomada de decisão com informações atualizadas e manutenção da efetividade e a eficácia das medidas tomadas para o tratamento dos riscos.</p>