

GUIA DE GESTÃO DE RISCOS



Ministério da Agricultura,
Pecuária e Abastecimento
Secretaria-Executiva

GUIA DE GESTÃO DE RISCOS

Missão do Mapa

*Promover o desenvolvimento sustentável
das cadeias produtivas agropecuárias,
em benefício da sociedade brasileira.*

Brasília
Mapa
2021

©2021 Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

Todos os direitos reservados. Permitida a reprodução parcial ou total desde que citada a fonte e que não seja para venda ou qualquer fim comercial. A responsabilidade pelos direitos autorais de textos e imagens desta obra é do autor.

1ª edição. Ano 2021

Tiragem: 5 exemplares

Elaboração, distribuição, informações:

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

Secretaria - Executiva

Departamento de Governança e Gestão - DGG

Coordenação-Geral de Gestão e Riscos - CGGR

Endereço: Esplanada dos Ministérios, Bloco D - 4º andar, Sala 440

CEP: 70043-900 Brasília - DF

Tel.: (61) 3218-3330

e-mail: riscos.mapa@agricultura.gov.br

Coordenação Editorial: Assessoria Especial de Comunicação Social

Projeto Gráfico e Diagramação - Ravi Brito dos Santos - CGGR

Equipe técnica - CGGR

Elaboração - Ana Cristina Tomaz Batalha, Helena Carvalho Frois
e Jefferson de Alcantara e Silva

Revisão - Afonso Henrique de Sousa Felix, Kamila Gomes da Silva
e Naim José Pereira da Silva

Dados Internacionais de catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nacional de Agricultura

Brasil. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

Guia de gestão de riscos / Secretaria-Executiva. – Brasília :

MAPA/AECS, 2021.

52p. il. color.

ISBN: 978-65-86803-49-5

1. Gestão. 2. Gestão de Risco. 3. Planejamento. 4.
Administração. 5. Políticas Públicas. Secretaria Executiva. II.
Título.

AGRIS C10

Kelly Lemos da Silva CRB1-1880

LISTA DE QUADROS, FIGURAS E FORMULÁRIOS

Quadro 1 - Conceitos Básicos Relacionados à Gestão de Riscos do Mapa

Quadro 2 - Matriz de Responsabilidades do Processo de Gestão de Riscos

Quadro 3 - Escalas de Probabilidade

Quadro 4 - Escalas de Impacto

Quadro 5 - Faixas de Níveis de Riscos

Quadro 6 - Níveis de Riscos e Apetite a Riscos

Quadro 7 - Critérios e Diretrizes para Escolha das Respostas aos Riscos

Quadro 8 - Exemplo de Plano de Tratamento de Riscos

Figura 1 - Estrutura de Gestão de Riscos do Mapa

Figura 2 - Atuação das Instâncias de Gestão de Riscos do Mapa

Figura 3 - Processo de Gestão de Riscos do Mapa

Figura 4 - Diagrama do Contexto

Figura 5 - Exemplo do Diagrama *Bow-Tie*

Figura 6 - Matriz de Riscos e Faixas de Apetite a Riscos

Formulário 1 - Diagrama do Contexto

Formulário 2 - Identificação de Riscos

Formulário 3 - Análise e Avaliação de Riscos

Formulário 4 - Plano de Tratamento de Riscos

Formulário 5 - Monitoramento

Formulário 6 - Plano de Comunicação

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	6
2.	FUNDAMENTOS E CONCEITOS.....	7
3.	ESTRUTURA E RESPONSABILIDADES DA GESTÃO DE RISCOS NO MAPA	11
4.	PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS	15
	4.1 ENTENDIMENTO DO CONTEXTO.....	16
	4.2 IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS	21
	4.3 ANÁLISE DE RISCOS	23
	4.4 AVALIAÇÃO DE RISCOS.....	26
	4.5 TRATAMENTO DE RISCOS.....	28
	4.6 MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA.....	32
	4.7 COMUNICAÇÃO E CONSULTA	33
	4.8 REGISTRO E RELATO	34
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
6.	GLOSSÁRIO	38
7.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40
8.	APÊNDICES	42
	APÊNDICE A FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS	42
	APÊNDICE B FLUXO DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS	43
	APÊNDICE C EXEMPLO DE PREENCHIMENTO DOS FORMULÁRIOS DE GESTÃO DE RISCOS	44
	APÊNDICE D EXEMPLOS DE EVENTOS DE RISCOS OPERACIONAIS GENÉRICOS	52

INTRODUÇÃO

Os órgãos públicos têm como função desenvolver políticas e programas de governo que entreguem o melhor valor para a sociedade. Nesse sentido, a Gestão de Riscos busca identificar os possíveis eventos que possam impactar o alcance dos objetivos das organizações e auxiliar no planejamento de ações que orientarão a melhor tomada de decisão.

No entanto, a sistematização do processo de gerenciar riscos no setor público ainda é um paradigma a ser atingido. Portanto, a Gestão de Riscos é um desafio para a governança das organizações públicas na busca por entregas que gerem o melhor valor para os cidadãos.

Os gestores devem estar conscientes dos riscos relevantes que envolvem as suas atividades, bem como, gerenciar esses riscos de forma que o alcance dos seus objetivos não venha a ser prejudicado. Assim, é pré-requisito o estabelecimento, pela organização, de objetivos estratégicos alinhados à sua Missão e Visão, para que ela opere de forma conjunta e organizada.

Antes de implementar a Gestão de Riscos é necessário compreender conceitos, princípios, boas práticas e técnicas do gerenciamento de riscos. Com um bom entendimento desses aspectos, os gestores e servidores podem dar passos mais seguros em direção a sua implantação.

Assim, este guia possui a finalidade de servir de material orientativo para que os gestores do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – Mapa consigam realizar o processo de gestão de riscos de forma orientada, por meio deste guia, como ferramenta de apoio técnico que visa viabilizar que práticas gerenciais concernentes a identificação de riscos sejam incorporadas nas ações do dia-a-dia do Ministério.

FUNDAMENTOS E CONCEITOS

VOCÊ SABE O QUE É GESTÃO DE RISCOS?

Gestão de riscos é o conjunto de atividades coordenadas aplicadas a toda organização, em suas várias áreas e níveis e a qualquer momento, para auxiliar os gestores no direcionamento e controle da Instituição no que se refere a riscos.

OBJETIVO DA GESTÃO DE RISCOS NO MAPA

A gestão de riscos no Mapa tem como objetivo fomentar a cultura de decisões apoiadas na análise de riscos e o comprometimento dos agentes públicos com a ética e a integridade em todos os níveis hierárquicos, com vistas a prover a razoável segurança no cumprimento de sua missão, visão e valores orientando-os quanto ao alcance do que segue:

MISSÃO

Promover o desenvolvimento sustentável das cadeias produtivas agropecuárias, em benefício da sociedade brasileira.

VISÃO

Ser reconhecido pela inovação, agilidade e qualidade na implementação de políticas públicas e na prestação de serviços para o desenvolvimento sustentável das cadeias produtivas agropecuárias.

VALORES

Comprometimento | Transparência | Ética |
Excelência | Responsabilidade |
Foco dos Públicos-alvo |
Proatividade | Integração.

Por isso, ela não pode ser encarada como uma atividade autônoma, separada dos processos e atividades da organização. Na definição da estratégia, na execução de processos, na condução de projetos, na realização de atividades operacionais e em todo o funcionamento do Ministério, a gestão de riscos deve estar presente. Por parte de seus dirigentes a preocupação com a mitigação de riscos, visa, sobretudo, garantir de forma razoável o alcance dos objetivos organizacionais e manter conformidade com a legislação vigente.

PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE RISCOS

As atividades voltadas à gestão de riscos devem ser guiadas pelos seguintes princípios:

- a) aderência à integridade e aos valores éticos;
- b) objetivos estratégicos como fonte de informação primária que possibilita a eficaz gestão de riscos e melhoria dos controles internos da gestão;
- c) utilização de informações relevantes e de qualidade para apoiar o funcionamento dos processos de mapeamento de riscos e implementação ou melhoria dos controles internos da gestão;
- d) envolvimento de toda a organização, especialmente da alta administração, com vistas à disseminação e fortalecimento da cultura e da valorização da gestão de riscos e dos controles internos;
- e) gestão de riscos de forma sistemática, estruturada e oportuna, subordinada ao interesse público;
- f) mapeamento das vulnerabilidades que impactam os objetivos, de forma que sejam adequadamente identificados os riscos a serem geridos;
- g) estabelecimento de procedimentos de controle interno proporcionais ao risco, observada a relação custo-benefício, e destinados a agregar valor à organização;
- h) identificação e avaliação das mudanças internas e externas ao órgão que possam afetar significativamente os controles internos da gestão; e
- i) comunicação do resultado da avaliação dos controles internos da gestão aos responsáveis pela adoção de ações corretivas, incluindo a alta administração.

CONCEITOS RELACIONADOS

Para facilitar a compreensão inicial acerca dos conceitos que permeiam a gestão de riscos, segue o Quadro 1 que demonstra os conceitos básicos relacionados à gestão de riscos do Mapa.

Quadro 1 - Conceitos básicos relacionados à gestão de riscos.

APETITE A RISCOS Nível de risco que o Mapa está disposto a aceitar.
CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO Conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, de forma integrada pela administração e pelo corpo de servidores da instituição, destinados a enfrentar os riscos.
EVENTO Ocorrência ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias.
GERENCIAMENTO DE RISCOS Processo para identificar, analisar, avaliar, tratar, registrar, monitorar e comunicar potenciais eventos ou situações que visa dar razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da instituição.
IMPACTO Efeito resultante da ocorrência do evento.
NÍVEL DE RISCO Magnitude de um risco, expressa em termos da combinação de suas consequências e probabilidades de ocorrência.
POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO Declaração das intenções e diretrizes do Ministério relacionadas à gestão, governança, integridade, riscos e controles.
PROBABILIDADE Possibilidade de ocorrência de um evento.
RISCOS Desvio em relação aos objetivos esperados, podendo ser positivo, negativo ou ambos, e podendo abordar, criar ou resultar em oportunidades e ameaças.
RISCOS À INTEGRIDADE Riscos que configurem ações ou omissões que possam favorecer a ocorrência de fraudes ou atos de corrupção.

Fonte: Política de Gestão de Riscos e Controles Internos, Portaria Mapa nº 70/2020

OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS

O Guia de Gestão de Riscos do Mapa é aplicável às iniciativas de trabalho que envolvam **estratégia, macroprocessos, resultados, processos de trabalho, atividades, produtos, serviços, projetos, e programas** e deve ser observado por todas as unidades de trabalho nos níveis estratégico, tático e operacional.

NORMATIVOS DE REFERÊNCIA

A elaboração deste Guia de Gestão de Riscos considerou, especialmente, os seguintes documentos norteadores:

- ABNT NBR ISO 31000:2018 – Gestão de riscos – Diretrizes;
- ABNT NBR ISO 31000:2009 – Gestão de riscos – Princípios e diretrizes;
- Instrução Normativa Conjunta 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; e
- Portaria nº 70, de 3 de março de 2020, que institui a Política de Gestão de Riscos e Controles Internos – PGRCI do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – Mapa.

ESTRUTURA E RESPONSABILIDADES DA GESTÃO DE RISCOS NO MAPA

A definição da estrutura de gestão de riscos e os papéis e responsabilidades de cada instância são fundamentais para a eficácia da gestão de riscos em uma organização. Além disso, o seu funcionamento e atuação dependerá de como as ações de Gestão de Riscos serão integradas à governança e estabelecidas para todas as atividades da organização, o que requer a participação de todos e principalmente da alta gestão. Assim, a PGRI/MAPA aborda os três pilares para o pleno desenvolvimento da gestão de riscos: os princípios, o processo e a estrutura de gestão de riscos.

Corroborando sobre o assunto, a ISO 31000:2018, define que:

O propósito da estrutura da gestão de riscos é apoiar a organização na integração da gestão de riscos em atividades significativas e funções. A eficácia da gestão de riscos dependerá da sua integração na governança e em todas as atividades da organização, incluindo a tomada de decisão. Isto requer apoio das partes interessadas, em particular da Alta Direção.
(ISO 31000:2018, p.9)

De acordo com a PGRI integram a estrutura de Gestão de Riscos as instâncias supervisoras e operacionais para o processo de governança, gestão de riscos e controles internos, conforme ilustra a figura 1.

Figura 1 – Estrutura de Gestão de Riscos



Fonte: Elaborado com base na Política de Gestão de Riscos e Controles Internos, Portaria Mapa nº 70/2020.

No Mapa, as competências quanto à gestão de riscos também foram definidas na Política. Desse modo, neste guia serão citadas somente as competências centrais de cada instância a fim de deixar mais objetivo o entendimento quanto aos papéis desempenhados no processo da governança de gestão de riscos. No entanto, se o gestor desejar conhecer o rol completo das competências, bem como a composição de cada instância, deverá fazer uma leitura completa no capítulo VI, da PGRI/MAPA.

Assim, a estrutura estabelecida atua em três níveis:

- **No nível estratégico:**

O Comitê de Governança, Riscos e Controle – (CGRC/MAPA) é a instância deliberativa e de supervisão, dentre suas competências estão: ***liderar e supervisionar a institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos, oferecendo suporte necessário para sua efetiva implementação no órgão ou entidade;***

- **No nível tático:**

O Núcleo de Gestão de Riscos e Controles (NGRC) é a instância de supervisão e apoio às Unidades Gestoras de Riscos e Controles Internos (UGRCI) e aos Gestores de Processos (GP), dentre suas competências estão: ***prestar apoio técnico e metodológico; coordenar e assessorar a implementação da política.***

Destaca-se que o Núcleo de Gestão da Integridade (NGI) integra o NGRC e atua como responsável por apoiar e orientar as diversas unidades hierárquicas do Mapa, bem como seus órgãos específicos no que concerne aos riscos à integridade. No processo de operacionalização dos riscos à integridade, tanto as UGRCI quanto os Gestores de Processos devem seguir as orientações e ferramentas disponibilizadas no “Guia de Apoio ao Mapeamento de Riscos para a Integridade”, instrumento integrante do Programa Mapa Íntegro, disponível para acesso via link: <https://agronet.agricultura.gov.br/governanca-e-gestao-institucional/gestao-de-riscos>.

- **No nível operacional:**

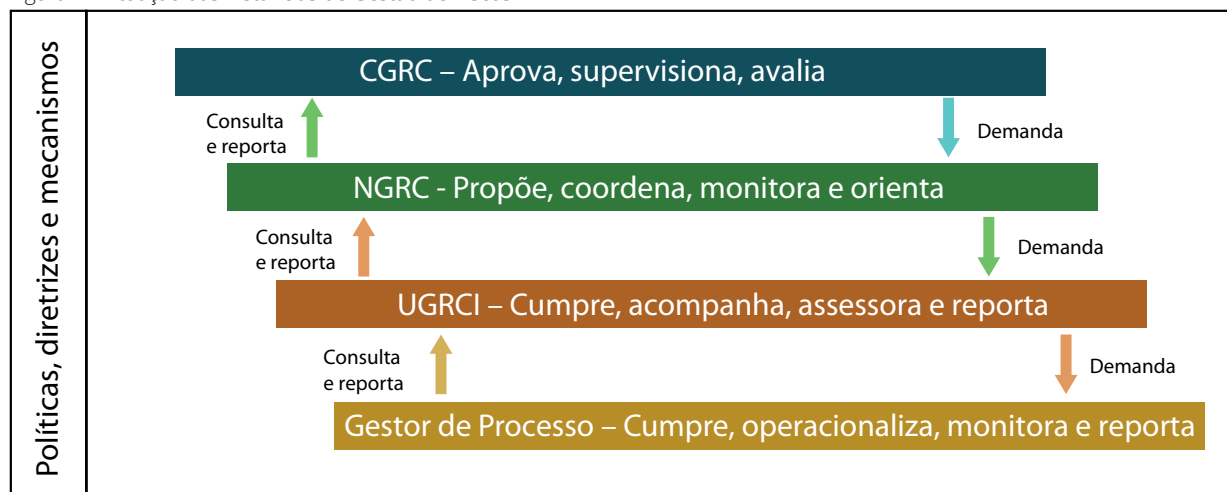
As Unidades Gestoras de Riscos e Controles Internos (UGRCI) são instâncias de apoio direto aos Gestores de Processos (GP), dentre suas principais funções estão: ***assessorar os gestores quanto ao gerenciamento de riscos dos objetos de trabalho priorizados, no âmbito de suas unidades.***

Cabe esclarecer que o Dirigente Máximo da unidade é o responsável por assegurar que a estrutura da UGRCI sob sua responsabilidade seja adequada e compatível com o trabalho de gerenciamento de riscos a ser executado pela Unidade. Também é de sua incumbência garantir que as competências estabelecidas às UGRCI sejam desenvolvidas a contento. Por este motivo, fica a critério do Dirigente designar servidores em linha hierárquica que ficarão responsáveis pela execução, consoante o estabelecido na PGRI/MAPA. No entanto, não poderá delegar a estes a competência de aprovação do Plano Setorial de Gestão de Riscos, bem como do Plano de Tratamento de Riscos.

Os Gestores de Processos (GP) são os responsáveis diretos por executar o gerenciamento de riscos dos objetos que estão sob sua alçada, suas principais funções são: ***identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar os riscos.***

Na figura 2, estão representadas algumas das diretrizes de atuação estabelecidas pela PGRI/MAPA às estruturas responsáveis pela gestão de riscos:

Figura 2 – Atuação das Instâncias de Gestão de Riscos



Fonte: Elaborado com base na Política de Gestão de Riscos e Controles Internos, Portaria Mapa nº 70/2020.

Dessa forma, visando facilitar ainda mais o entendimento sobre a estrutura, os papéis e responsabilidades dos atores envolvidos na condução do processo de gestão de riscos, segue no quadro 2 o modelo proposto de Matriz RACI (Responsável; Aprovador; Consultado; Informado):

Quadro 2 – Matriz de Responsabilidades do Processo de Gestão de Riscos

ATIVIDADE	CGRC	NGRC	DIRIGENTE	UGRCI	GP
Estabelecimento de limites de exposição a riscos globais do órgão	R	C	I	I	I
Definição de temas e macroprocessos para gerenciamento de riscos	R	C	I	I	I
Definição do Plano Setorial de Gestão de Riscos	I	C	A	R	C
Estabelecimento do contexto específico	I	C	I	C	R
Identificação de Riscos	I	I	I	C	R
Análise de Riscos	I	I	I	C	R
Avaliação de Riscos	I	I	I	C	R
Tratamento de Riscos	I	I	I	C	R
Elaboração do Plano de Tratamento dos Riscos	I	I	A	C	R

continua

continuação

ATIVIDADE	CGRC	NGRC	DIRIGENTE	UGRCI	GP
Monitoramento e Análise crítica	I	I	I	R	R
Comunicação e Consulta	I	C / I	I	C / I	C / R
Registro e Relato	I	I	I	R	R
Supervisão de Riscos Chave	A	R	I	C	C

legenda:

R Responsável (Responsible)	A Aprovador (Accountable)	C Consultado (Consulted)	I Informado (Informed)
--	--	---------------------------------------	-------------------------------------

Fonte: Elaborado com base na Política de Gestão de Riscos e Controles Internos, Portaria Mapa nº 70/2020.

Definido o objeto de trabalho, convém ao gestor de processo conhecer a Matriz RACI (quadro 2), que estabelece as responsabilidades específicas para cada atividade da gestão de riscos em cada unidade. Assim, o responsável (R) é quem efetivamente irá executar a atividade; o aprovador (A) é o responsável pelo aceite formal da atividade ou produto entregue, podendo delegar a função para outros profissionais, mas não a responsabilidade; o consultado (C) é a pessoa que pode fornecer informação sobre a referida atividade; e o informado (I) é a pessoa ou os grupos de pessoas que precisam ser notificados sobre resultados ou ações tomadas, mas não precisam estar envolvidos no processo de tomada de decisão.

4 PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

O processo de gestão de riscos consiste na aplicação sistemática de um conjunto de atividades interrelacionadas necessárias à gestão efetiva dos riscos. Convém que o processo de gestão de riscos seja parte integrante da gestão e da tomada de decisão, e esteja alinhado à estrutura, às operações e aos processos da organização.

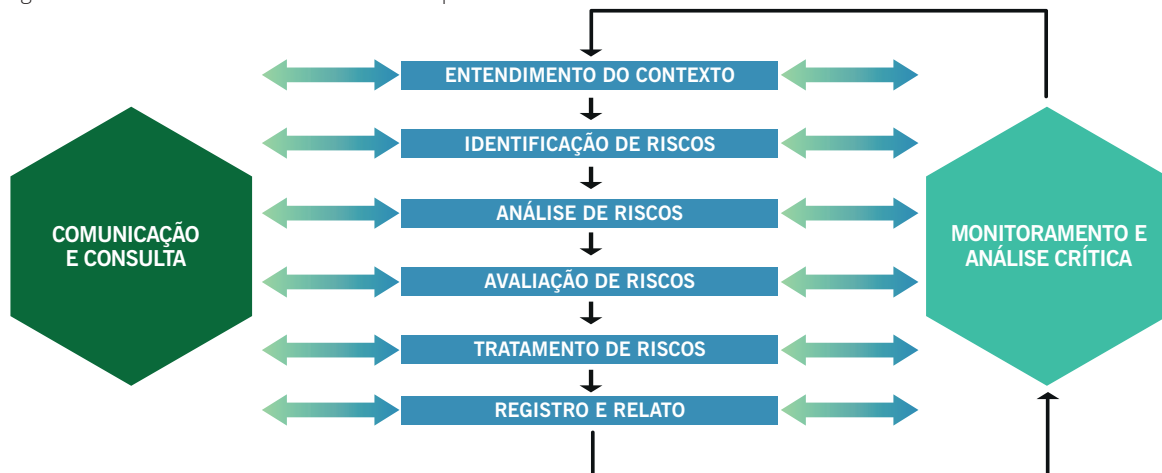
Adotando as orientações contidas na norma ABNT NBR ISO 31000:2018, a gestão de riscos deve ser precedida da definição de uma estrutura de suporte ao gerenciamento de riscos, envolvendo as seguintes etapas:

1. Definição das diretrizes internas,
2. Atribuição de responsabilidades,
3. Desenho do processo de gestão de riscos,
4. Alocação de recursos necessários (pessoas, processos, tecnologia da informação) e
5. Estabelecimento de meios de divulgação e comunicação com partes envolvidas e interessadas.

Em consonância ao que orienta a norma, este Ministério instituiu a PGRCI/MAPA, pela qual estabelece as diretrizes para a gestão de riscos e orienta os gestores sobre o processo de sua implementação.

Segundo a PGRCI/MAPA, o processo de gestão de riscos consiste na realização de atividades contínuas para entender o contexto, identificar, analisar, avaliar, tratar, monitorar e comunicar potenciais eventos ou situações que visam dar razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização, desta forma o processo de gestão de riscos adotado por esta metodologia foi o estabelecido na norma ABNT NBR ISO 31000:2018, compreendido nas etapas demonstradas na figura 3 seguinte:

Figura 3 - Processo de Gestão de Riscos do Mapa



Fonte: ISO 31000:2018, com adaptações.

Assim, este processo deve ser realizado de forma interativa, colaborativa e sistemática, em todos os níveis da instituição, considerando os diferentes pontos de vista das partes interessadas ao objeto da gestão de riscos, em questão.



Para que a implementação do processo de gestão de riscos alcance seus objetivos é importante que o gestor, a unidade ou pessoa designada se atente para:

- Definição do plano de gestão de riscos setorial;
- Escolha do objeto priorizado;
- Aplicação adequada do método;
- Uso adequado das ferramentas de levantamento de riscos disponíveis;
- O engajamento dos especialistas;
- O estabelecimento de papéis e responsabilidades;
- O uso efetivo das melhores informações disponíveis;
- Comunicação efetiva; e
- Implantação de mecanismos de monitoramento, dentre outros.

4.1 ENTENDIMENTO DO CONTEXTO

A primeira etapa do processo de gestão de riscos consiste em entender o ambiente externo e interno sobre o qual o objeto da gestão de riscos se encontra inserido, bem como na definição de critérios de risco a serem levados em consideração ao gerenciar riscos e que influenciam na capacidade da organização para atingir seus objetivos.

Dessa forma, primeiramente deve-se definir qual será o objeto da gestão de riscos para posteriormente estabelecer o objetivo e seguir a análise do contexto, conforme passos detalhados a seguir.

1º Passo – Definição do Objeto de gestão de riscos

Para iniciar o gerenciamento de riscos é necessário que o gestor reflita e responda à pergunta: quais são as iniciativas de trabalho mais relevantes para atingir os objetivos da unidade que está sob minha gestão e os objetivos da instituição? Ou seja, quais iniciativas agregam mais valor às entregas e devem ter seus riscos gerenciados? Assim o gestor deverá definir o objeto mais relevante sobre o qual será realizado o processo de gestão de riscos.

A identificação e seleção dos objetos de gestão de riscos devem ser estabelecidas pelo gestor de processos de acordo com a relevância dos objetivos da unidade, ou critérios de prioridade adequados a cada área de atuação, que podem ser procedimentos, custos, imagem, segurança, sistemas, pessoas etc.

De acordo com a Política de Gestão de Riscos, compete aos gestores de processos decidir sobre a escolha dos processos de trabalho que devam ter os riscos gerenciados e tratados com prioridade no âmbito da respectiva unidade organizacional, à vista da dimensão dos prejuízos que possam causar.

De todo modo, o NGRC orienta o gestor a iniciar pelos processos da cadeia de valor, por agregar valor as entregas do Ministério, e auxiliar no alcance de seus objetivos, no entanto, não há impedimento para que se realize a gestão de riscos em outros objetos que sejam mais suscetíveis a eventos de riscos.

Importa ressaltar que o objeto escolhido deve sempre que possível estar associado a um objetivo estratégico ou macroprocesso, e, conseqüentemente, alinhado à atuação da instituição em termos de serviços prestados à sociedade.

Adicionalmente, consoante às responsabilidades estabelecidas na Matriz de Responsabilidades do Processo de Gestão de Riscos, quadro 2 deste guia, cada unidade deve definir, anualmente, seu Plano Setorial de Gestão de Riscos, documento formalizado (modelo disponível no Sistema Eletrônico de Informações – SEI) que deverá demonstrar de forma consolidada as ações planejadas em gestão de riscos para o ano, abrangendo a escolha de no mínimo 2 (dois) objetos de riscos da respectiva unidade.

O NGRC coordenará a elaboração do plano setorial anual, que deverá ser implementado após aprovado pelo Dirigente Máximo da unidade. O Plano deve estabelecer:

- Objetos de riscos prioritários;
- Gestores responsáveis pelos objetos de gestão de riscos;
- Equipe de especialistas afetos aos temas;
- Cronograma de execução, com datas de início e conclusão das atividades; e
- Monitoramento dos riscos identificados.

Não obstante, destaca-se que o Comitê de Governança, Riscos e Controles possui competência comum quando se trata da definição do objeto da gestão de riscos, podendo definir temas e macroprocessos prioritários para serem trabalhados por determinadas unidades e seus respectivos gestores, consoante consta da Matriz RACI, quadro 2. Assim, é importante que a unidade observe as recomendações exaradas pelo CGRC, quando houver, para o alinhamento adequado quanto à construção do Plano Setorial de Gestão de Riscos.



O que deve ser feito nesta etapa?

✓ Priorizar os objetos relevantes da unidade;

Quais os objetivos mais relevantes, quais as entregas mais significativas?

Comece por eles!

✓ Definir o objeto da gestão de riscos para início do trabalho de mapeamento.

Qual será o objeto definido para a aplicação da gestão de riscos?

Processo de trabalho? Atividade? Projeto? Programa ou estratégia?

Responsável: Gestor do Processo e equipe designada.

2º Passo – Análise do contexto

Esta etapa envolve compreender e delimitar o escopo do trabalho que será desenvolvido para o mapeamento e gerenciamento dos riscos, e levantar os principais fatores internos e externos relacionados ao objeto de riscos, a fim de personalizar o processo de gestão de riscos de forma apropriada ao objeto priorizado.

É necessário reunir a equipe técnica que executa o trabalho da instituição ou que é especialista no objeto de riscos escolhido, com a finalidade de conhecer o contexto ao qual o objeto está inserido. Durante esta etapa, portanto, serão definidos os fatores externos e internos, que devem ser analisados para o estabelecimento do escopo de atuação.

Convém que, ao estabelecer o contexto, os critérios definidos reflitam o ambiente específico da atividade ao qual o objeto de gestão de riscos é aplicado. A compreensão dos critérios impacta na identificação de parâmetros e fatores a serem considerados no processo de gestão de riscos.

No contexto externo deve ser considerado o levantamento de informações acerca do ambiente legal, social, cultural, político, financeiro, tecnológico, econômico, dentre outros fatores, assim como a relação com partes interessadas externas e respectivas percepções e valores. Quando couber, identifique quais dessas informações impactam diretamente o objeto priorizado.

No contexto interno deve ser considerada a análise da estrutura organizacional, das responsabilidades, dos processos, os sistemas de informação internos, a comunicação e as relações com as partes interessadas internas. Da mesma forma, avalie quais dessas informações são importantes e impactam diretamente na execução do objeto priorizado.

Deve fazer parte do estabelecimento do contexto, também, todas as informações relevantes que amparam o objeto avaliado, tais como: normativos internos e externos, fluxo, legislação, regimento da área, organograma, cadeia de comando (quando se aplicar) etc.

Serão também levados em consideração relatos dos especialistas sobre a ocorrência de problemas, erros ou falhas que impactaram diretamente na execução do objeto, em algum momento, pois o conhecimento do histórico do objeto ajudará o gestor a definir com maior precisão a probabilidade dos riscos acontecerem.

O Entendimento do Contexto pode ser realizado com a utilização do Formulário do Diagrama do Contexto, de acordo com o modelo constante do Apêndice C, que contempla quais aspectos relevantes devem ser levantados sobre o objeto de gestão de riscos, como: definição do objeto da gestão de riscos, identificação do dono do objeto, objetivo, produto ou resultado, clientes, quais objetivos estratégicos relacionados e sistemas utilizados, entre outros que darão suporte quanto às fontes de riscos que envolvem o trabalho.

Figura 4 - Diagrama do Contexto



Fonte: ISO 31000:2018, com adaptações da CGGR.

No caso de o objeto priorizado pelo gestor corresponder a um processo de trabalho é possível que seja elaborado de forma simples o fluxograma do processo. Para isto, a equipe envolvida deve descrever cada atividade executada e quem são as partes envolvidas no processo. Com o fluxo das atividades desenhado, deve seguir a reflexão: Esse processo pode ser melhorado? Todas as etapas são necessárias?

Depois de pensar nessas questões, caso entenda ser necessário modificar ou retirar atividades e/ou instâncias – por considerar irrelevantes para o processo –, prossiga, refaça o fluxo, e, a partir do novo fluxo, defina se realizará a identificação dos riscos por atividade ou por objeto, pensando no processo como um todo.

Na impossibilidade de construir o desenho do fluxo do processo, sugere-se que seja adotado o diagrama de escopo do processo, ferramenta utilizada na metodologia

de gestão de processos que tem o objetivo de identificar, conhecer e documentar o processo que está sendo trabalhado.

O diagrama de escopo do processo auxilia o gestor a entender onde começa e onde termina o processo analisado, ou seja, delimita seu escopo, com uma percepção geral sobre problemas, retrabalhos e gargalos. É um instrumento de base para futuras análises mais detalhadas e avançadas.

Relativamente ao estabelecimento do contexto em projetos e programas, sugere-se ao gestor de projeto a utilização da metodologia do PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) associado ao *framework* Canvas, ferramenta de gerenciamento estratégico e de planejamento.

Segundo o método de gestão de projetos, programas e portfólio do Mapa, Canvas é um *framework* que apresenta um painel com blocos correlacionados que servem de insumo para a elaboração dos termos de aberturas de projetos. É uma ferramenta para criação de projetos de maneira colaborativa, dessa forma, a metodologia pode ser utilizada para o mapeamento de riscos em projetos.

Mais informações sobre o diagrama de escopo do processo e sobre o método de gestão de projetos (Guia de Iniciação ao MGP-MAPA 3.0) estão disponíveis para acesso pelo link: <https://agronet.agricultura.gov.br/governanca-e-gestao-institucional/gestao-de-riscos>.

Todos os gestores de projetos devem realizar a gestão dos riscos associados aos seus objetos, de acordo com o processo descrito na seção 4 deste guia.

Recomenda-se que atue como facilitador dessa e das demais etapas do processo de gestão de riscos aquele servidor que possuir maior conhecimento sobre a aplicação prática da metodologia de gestão de riscos, auxiliando os demais participantes, a fim de obter um maior número de informações e relatos. Nesse sentido, vale destacar que cada Unidade do Mapa possui um ou mais representantes indicados para compor as UGRCI, conforme foi designado pelo titular da unidade, assim, cabe aos indicados a competência para assessorar a condução do mapeamento e gerenciamento de riscos.



O que deve ser feito nesta etapa?

- ✓ Reúna a equipe que atua diretamente com a execução do objeto, ou seja, gestores, especialistas, pessoas que conheçam e executam atividades;
- ✓ Conversem e estructurem todas as informações importantes para o entendimento do contexto do objeto;
- ✓ A partir das informações levantadas preencha o formulário modelo de análise de contexto – ele auxiliará o gestor a obter e apresentar informações relevantes para o mapeamento de riscos.

Responsável: Gestor do Processo e equipe designada.



- Formulário do diagrama do contexto (Apêndice C)
- Diagrama de escopo; e
- Canvas (Guia de Iniciação ao MGP-Mapa 3.0).

4.2 IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

A identificação de riscos é um processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos que envolve a identificação de suas fontes, causas e consequências potenciais, podendo envolver dados históricos, análises teóricas, opiniões de pessoas informadas e de especialistas, e as necessidades das partes interessadas.

Essa etapa requer a participação do gestor, servidores/especialistas, que participaram da etapa de estabelecimento do contexto, uma vez que, para fazer a identificação dos riscos é imprescindível que se tenha conhecimento do objeto, visão holística dos negócios/serviços da unidade nos seus diferentes níveis para que sejam analisados os eventos de risco que podem impactar negativamente e impedir o alcance dos objetivos e resultados que são esperados com a execução do objeto.

Dentre as técnicas existentes para o levantamento de riscos, este Guia priorizará o método **brainstorming** associado ao método **Bow-Tie**, os quais serão aplicados com o intuito de identificar os riscos, suas causas e consequências.

Para iniciar o levantamento de riscos, é imprescindível que os participantes tenham em mãos as informações geradas na etapa de Entendimento do Contexto, além disso, devem colocar como foco de análise o objeto de riscos e seus objetivos relacionados, identificando o que consideram que pode afetar o alcance desses objetivos, tais quais: problemas, falhas e quaisquer outros eventos que podem impedir a obtenção dos resultados esperados.

Brainstorming:

"Consiste em reunir pessoas conhecedoras de certo ativo ou atividade organizacional e incentivar o fluxo livre de conversação entre elas com o objetivo de identificar possíveis perigos, riscos ou controles associados ao objeto analisado."

(TCU, referencial básico)

Método Bow-Tie:

"Técnica que busca analisar e descrever os caminhos de um evento de risco, desde suas causas até as consequências, por meio de uma representação pictográfica semelhante a uma gravata borboleta (bow tie). O método tem como foco as barreiras entre as causas e o evento de risco e as barreiras entre o evento de risco e suas consequências."

Desse modo, o método *brainstorming* deverá ser utilizado para auxiliar o gestor e a equipe envolvida a gerar uma lista abrangente de riscos, de forma participativa, isto é, cada participante deverá levantar diversas hipóteses que possam se revelar um obstáculo ou um potencializador para aquilo que se pretende realizar ou evitar. Abaixo, segue lista de perguntas que podem contribuir para a identificação de riscos.

- *Quais eventos podem impedir o atingimento dos objetivos?*
- *O que pode dar errado?*
- *Como e onde podemos falhar?*
- *Onde somos vulneráveis?*
- *Quais ativos devemos proteger?*
- *Onde gastamos mais dinheiro?*
- *Quais atividades são mais complexas?*



Todas as ideias que surgirem dessa dinâmica devem ser devidamente registradas e disponibilizadas ao conhecimento de todos os participantes, sem identificação acerca de quem as tiver proposto. Para isso o facilitador poderá lançar mão de diversas ferramentas como o tradicional mural de *post-it*, ou se utilizar de meios eletrônicos, como questionários e aplicativos digitais.

Na sequência, os participantes deverão julgar cada item levantado, avaliar quais proposições de fato representam riscos que podem impedir o alcance dos objetivos em análise, quais ideias podem ser agregadas em um mesmo descritor de riscos e quais deverão ser retiradas da listagem final.

Após identificar os riscos, o facilitador conduzirá o levantamento das causas e consequências associadas aos riscos, para este levantamento recomenda-se a utilização do método *Bow-Tie*, por ser um instrumento que permitirá ao gestor melhor visualização do risco e de sua relação com as respectivas causas e consequências, o que facilitará o gerenciamento dos riscos bem como das medidas para prevenção e mitigação desses riscos, que serão detalhadas na seção 4.5 deste Guia – Tratamento de Riscos.

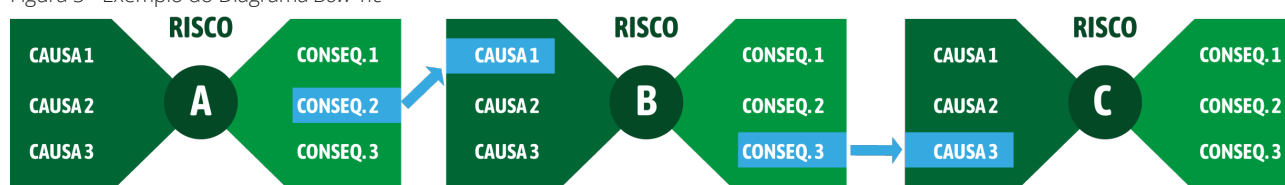
Durante este levantamento podem surgir algumas dúvidas sobre o que são causas (elementos que, individualmente ou combinados, têm o potencial intrínseco para dar origem ao risco), ou consequências (o efeito gerado nos objetivos, uma vez materializado o evento de risco), em caso de dúvida, sugerimos que seja utilizada a sintaxe abaixo:

**Devido a... (CAUSA/FONTE), poderá acontecer...
(EVENTO DE RISCO), O que poderá levar a...
(EFEITO/CONSEQUÊNCIAS), Impactando no/na...
(OBJETIVO DO OBJETO)**

Dessa forma, por meio da sintaxe o gestor poderá observar se existe alinhamento lógico entre os termos descritos, e realizar os devidos ajustes, caso seja necessário, para que o evento de risco, suas causas e consequências estejam estruturadas dentro do mesmo contexto. Para facilitar o entendimento, este Guia traz a exemplificação da utilização da sintaxe no Apêndice C.

Importa ressaltar, conforme demonstra a figura 5, que um evento de risco pode ter uma ou mais causas e consequências associadas e ainda que a causa de um risco pode ser uma consequência para outro risco, ou o contrário.

Figura 5 - Exemplo do Diagrama Bow-Tie



Fonte: Elaboração própria



O que
deve ser
feito nesta
etapa?

- ✓ Elaborar lista com os riscos identificados;
- ✓ Relacionar causas e consequências para cada risco listado.

Responsável: Gestor do Processo e equipe designada.

**Ferramentas
de
apoio**

- Formulário de identificação de riscos, causas e consequências (Apêndice C).

Técnicas utilizadas

- *Brainstorming*;
- Diagrama *Bow-Tie*.

4.3 ANÁLISE DE RISCOS

A análise de riscos consiste em compreender e determinar o nível de risco, a fim de fornecer subsídios para a avaliação e tratamento dos riscos. Assim, os riscos identificados devem ser analisados criteriosamente sob a perspectiva de probabilidade e impacto de sua ocorrência.

O nível de riscos a que o objeto está exposto é o produto resultante da combinação da probabilidade de ocorrência do evento e do impacto da materialização do evento nos objetivos. Conforme função demonstrada abaixo:

NÍVEL DE RISCO = PROBABILIDADE x IMPACTO

Assim, para determinar o nível de riscos de cada evento levantado recomenda-se o uso de método qualitativo, baseado na opinião de especialistas, utilizando-se as escalas de probabilidade e impacto de matriz de risco “5x5”, ou seja, que utiliza 5 graus de probabilidade versus 5 graus de impacto.

A escala de probabilidade mede a possibilidade de ocorrência do risco, ou seja, é a chance de o risco ocorrer medida pela seguinte escala de frequência: Muito Alta; Alta; Média; Baixa; e Muito Baixa.

Para esta análise o gestor deve utilizar a escala sugerida no quadro 3, a fim de definir adequadamente o peso na escala de probabilidade levando em consideração o risco identificado. Para facilitar o processo, o gestor deve responder à seguinte pergunta: qual a probabilidade desse risco ocorrer?

Quadro 3 - Escalas de Probabilidades

PESO	PROBABILIDADE	DESCRIÇÃO
1	MUITO BAIXA	Evento pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais
2	BAIXA	Evento pode ocorrer em algum momento
3	MÉDIA	Evento deve ocorrer em algum momento
4	ALTA	Evento provavelmente ocorra na maioria das circunstâncias
5	MUITO ALTA	Evento esperado que ocorra na maioria das circunstâncias

Fonte: Elaborado com base na Política de Gestão de Riscos e Controles Internos, Portaria Mapa nº 70/2020

Assim, caso o gestor analise um risco como “um evento esperado de ocorrer na maioria das circunstâncias”, a probabilidade da ocorrência desse evento de risco será classificada como “muito alta”, portanto, referindo-se a escala de probabilidade “5” do quadro 3.

A escala de impacto mede a gravidade do risco face à sua ocorrência, ou seja, é a extensão do dano sobre os objetivos medido nas escalas: Catastrófico; Grande; Moderado; Pequeno, Insignificante.

Para esta análise o gestor deve utilizar a escala sugerida no quadro 4 para definir adequadamente o peso do impacto levando em consideração o risco identificado. Para facilitar o processo, o gestor deve responder à seguinte pergunta: qual o impacto nos objetivos caso esse risco se materialize?

Quadro 4 - Escalas de Impacto

PESO	IMPACTO	DESCRIÇÃO
1	INSIGNIFICANTE	Mínimo impacto nos objetivos
2	PEQUENO	Pequeno impacto nos objetivos
3	MODERADO	Impacto nos objetivos porém recuperável
4	GRANDE	Impacto nos objetivos de difícil reversão
5	CATASTRÓFICO	Impacto nos objetivos/projetos de forma irreversível

Fonte: Elaborado com base na Política de Gestão de Riscos e Controles Internos, Portaria Mapa nº 70/2020

Portanto, se o impacto causado nos objetivos for considerado “irreversível”, ou seja, ocorrendo o risco não há nada o que fazer para reverter os impactos que serão causados, conforme descrição na última linha do quadro 4, a escala de impacto a qual deve-se classificar o risco será “catastrófico”, portanto, escala de impacto “5”.

Em virtude da análise de riscos se basear na opinião da equipe de especialistas participante do processo de mapeamento e gerenciamento de riscos, a definição do nível de riscos será subjetiva. Nesse sentido, caso haja conflito entre os participantes quanto à atribuição de escalas de probabilidade e impacto aos eventos de riscos, o facilitador da reunião ou oficina poderá sugerir que seja utilizada a média aritmética dos valores coletados para as escalas de probabilidade e impacto ou ainda uma média ponderada, seguindo critérios acordados em conjunto pelo gestor do processo e os especialistas participantes.

Após realizar a mensuração dos níveis de riscos, deve-se analisar ainda sua classificação de acordo com as faixas estabelecidas pela PGRCI/MAPA, conforme apresentado no quadro 5.

Quadro 5 - Faixas de Níveis de Riscos

CLASSIFICAÇÃO DOS NÍVEIS DE RISCOS	CRITÉRIOS
CRÍTICO	≥ 15
ALTO	ENTRE 8 E 14
MODERADO	ENTRE 4 E 7
PEQUENO	< 4

Fonte: Elaborado com base na Política de Gestão de Riscos e Controles Internos, Portaria Mapa nº 70/2020

Nesse sentido, conforme exemplo, o risco que for analisado com grau de probabilidade “5” e de impacto “5” obterá um nível de risco igual a 25, classificado, segundo critérios apresentados no quadro 5, como um Risco Crítico.

Para melhor visualizar a aplicação da etapa de Análise de Riscos, este Guia apresenta exemplos de preenchimento do “Formulário de Análise e Avaliação de Riscos” no Apêndice C.



O que deve ser feito nesta etapa?

- ✓ Definir o nível de risco para cada evento de risco identificado, utilizando as escalas de impacto e probabilidade.

Responsável: Gestor do Processo e equipe designada.



Formulário de análise e avaliação de riscos (Apêndice C).

4.4 AVALIAÇÃO DE RISCOS

Essa etapa tem a finalidade de fornecer diretrizes ao gestor sobre como lidar com cada risco após as etapas de identificação e análise. Neste ponto é preciso comparar as classificações de riscos encontradas com os critérios definidos de apetite a riscos elencados na PGRI e apresentados no quadro 6, ou seja, quais riscos o Mapa estará disposto ou não a mitigar.

Quadro 6 - Níveis de Riscos e Apetite a Riscos

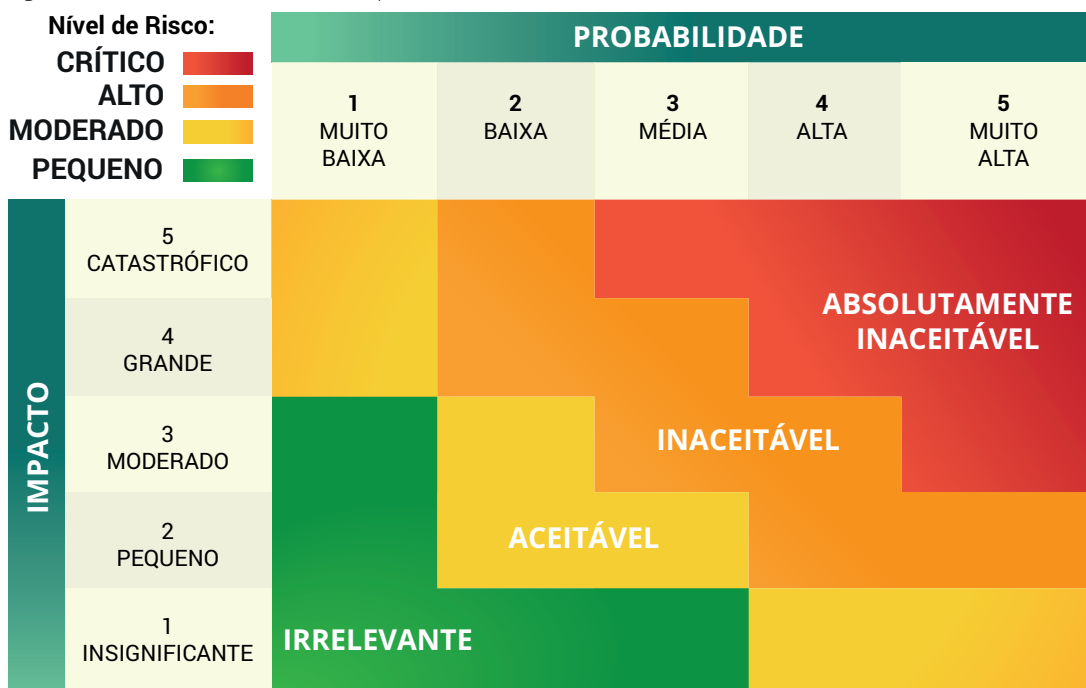
NÍVEIS DE RISCOS	APETITE A RISCOS
CRÍTICO	ABSOLUTAMENTE INACEITÁVEL
ALTO	INACEITÁVEL
MODERADO	ACEITÁVEL
PEQUENO	IRRELEVANTE

Fonte: Elaborado com base na Política de Gestão de Riscos e Controles Internos, Portaria Mapa nº 70/2020

Para que esta etapa seja cumprida será utilizada a matriz de riscos, também conhecida como matriz de calor (Figura 6). A matriz apresenta uma representação gráfica da magnitude dos riscos, composta pela multiplicação dos graus de probabilidade e de impacto dos riscos obtidos na etapa de análise.

Com a matriz de riscos elaborada, é possível uma melhor visualização dos riscos que ora poderão estar localizados em uma faixa aceitável, onde os níveis de riscos variam entre pequeno e moderado, ora acima do limite aceitável, onde os níveis variam entre alto e crítico.

Figura 6 - Matriz de Riscos e Faixas de Appetite a Riscos



Fonte: Elaborado com base na Política de Gestão de Riscos e Controles Internos, Portaria Mapa nº 70/2020

Consoante exemplificado na etapa anterior, verifica-se que um risco de nível 25, classificado como risco de nível crítico, será alocado na matriz de riscos no quadrante que representa a intersecção dessas escalas de probabilidade (eixo x) e impacto (eixo y). Portanto, o risco exemplificado será absolutamente inaceitável, ou seja, muito além do apetite a risco da instituição.

Após fazer essa avaliação o gestor deve verificar quais são as diretrizes de respostas que devem ser seguidas para cada nível de risco e planejar a tomada de decisão acerca dos riscos, como por exemplo: quais os riscos poderão ser aceitos, quais necessitarão de tratamento e aqueles que receberão tratamento prioritário.

Para melhor visualizar a aplicação da etapa de Avaliação de Riscos, este Guia apresenta exemplos de preenchimento do “Formulário de Análise e Avaliação de Riscos” no Apêndice C.



O que deve ser feito nesta etapa?

- ✓ Comparar o nível de riscos com o apetite a riscos do Mapa;
- ✓ Identificar os riscos com níveis acima do limite desejável;
- ✓ Identificar os riscos com níveis abaixo do apetite; e
- ✓ Classificar os riscos para tratamento de riscos segundo as diretrizes de respostas.

Responsável: Gestor do Processo e equipe designada.



- Formulário de análise e avaliação de riscos (Apêndice C).
- Matriz de Riscos.

4.5 TRATAMENTO DE RISCOS

Nesta etapa o gestor estabelecerá um planejamento de ações para modificar a probabilidade ou o impacto dos riscos que serão priorizados, ou seja, tornar aqueles riscos que exorbitam o apetite a riscos da organização em riscos de níveis aceitáveis por meio da implementação de controles.

O gestor em primeiro momento deve observar os critérios para priorização e tratamento dos riscos, consoante descrito no quadro 7, para que seja possível escolher/definir uma forma de tratamento adequado para modificar os níveis de risco.

Quadro 7 – Critérios e Diretrizes para escolha das respostas aos riscos

APETITE	DESCRIÇÃO	DIRETRIZ PARA ESCOLHA DA RESPOSTA	TIPOS DE RESPOSTA
ABSOLUTAMENTE INACEITÁVEL	Indica um nível de risco absolutamente inaceitável, muito além do apetite a risco da instituição.	Qualquer risco enquadrado nessa faixa deve ter uma resposta imediata, ou seja, após o Plano de Tratamento de Riscos ser aprovado pelo Dirigente Máximo da Unidade, os riscos desta faixa deverão ser tratados com prazo de até 3 meses, para conclusão da implementação das respectivas respostas. A postergação desse prazo poderá ocorrer apenas mediante parecer justificativo do Dirigente Máximo.	Mitigar Compartilhar Evitar
INACEITÁVEL	Indica um nível de risco inaceitável, além do apetite a risco da instituição.	Qualquer risco enquadrado nessa faixa deve ter uma resposta em um intervalo de tempo definido pelo Dirigente Máximo da Unidade, não ultrapassando 6 meses para conclusão da implementação das respectivas respostas a estes riscos.	Mitigar Compartilhar Evitar
ACEITÁVEL	Indica um nível de risco aceitável, dentro do apetite a risco da instituição.	Não se faz necessário adotar medidas sofisticadas de tratamento, exceto manter os controles já existentes, podendo-se aprimorá-los caso não acarrete maior custo ou morosidade aos processos de trabalho. Geralmente nenhuma medida excepcional é necessária, porém requer ações de monitoramento específicas e atenção da unidade da manutenção de respostas e controles para manter o risco nesse nível, ou reduzi-lo sem custos adicionais. O gestor deve adotar medidas de tratamento no decorrer de um ano.	Aceitar Mitigar Compartilhar Evitar
IRRELEVANTE	Indica um nível de risco muito baixo, dentro do apetite a risco da instituição.	Não se faz necessário adotar qualquer medida adicional de tratamento, exceto manter os controles já existentes.	Aceitar

Fonte: Elaborado com base na Política de Gestão de Riscos e Controles Internos, Portaria Mapa nº 70/2020

Os riscos que se localizarem dentro das faixas de apetite irrelevante e aceitável não precisam de plano de tratamento, bastando apenas informar as medidas de mitigação que já são adotadas, quando existirem. Quando os riscos estiveram localizados nas faixas de apetite inaceitável e absolutamente inaceitável, deverão ser tratados pela unidade competente de forma imediata. Conforme demonstrado no quadro 7, após avaliar cada caso o gestor deverá definir o tipo de resposta que será implementada dentre as opções detalhadas a seguir:

- **Evitar o risco:** não iniciar ou descontinuar a atividade que origina o risco.
- **Compartilhar:** compartilhar ou transferir uma parte do risco a terceiros.
- **Mitigar o risco:** adotar ações para reduzir a probabilidade ou impacto de ocorrência do risco.
- **Aceitar o risco:** nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade ou grau de impacto dos riscos; assumindo o risco e justificando-o formalmente.

Após definido o tratamento mais adequado para cada risco, o gestor deverá elaborar o “Plano de Tratamento de Riscos”, documento no qual deverá especificar as ações que serão tomadas frente a cada risco, avaliando o custo-benefício da implementação de novos controles internos da gestão, ou seja, se os efeitos da implementação das respostas propostas serão proporcionais aos riscos.



Fique atento!

Controles Internos da Gestão: conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, de forma integrada pela administração e pelo corpo de servidores da instituição, destinados a enfrentar os riscos (PGRCI/MAPA).

Assim o gestor deverá preencher os campos disponíveis do “Formulário do Plano de Tratamento dos Riscos” consoante demonstrado pelo quadro 8, abaixo, descrevendo os controles que já existem, as proposições de melhoria desses controles existentes, ou a proposição de novos controles a serem implementados, quem será o responsável e quais são os respectivos prazos de implementação. As informações acerca do detalhamento dos campos para o preenchimento do formulário encontram-se no Apêndice C deste guia.

Quadro 8 – Formulário do Plano de Tratamento de Riscos.

PLANO DE TRATAMENTO DE RISCOS						
Tipo de Resposta	Controles Existentes	Objetivo do Controle	Controle Proposto	Tipo de Controle	Responsável	Prazo

Fonte: Elaboração Própria

Importa explicitar que a efetiva execução da etapa de tratamento de riscos deve se basear nas informações geradas em todas as etapas anteriores, assim além da análise e avaliação dos riscos, deve-se considerar a etapa de identificação dos riscos, sobremaneira as causas e consequências dos eventos de riscos, de forma que a proposição de um novo controle interno da gestão deve ser desenhado de modo a atacar a causa ou a consequência dos eventos de riscos.

Um controle que buscar impedir ou diminuir a probabilidade da causa ou fonte de risco será um controle preventivo, já o controle que se propor a impedir ou diminuir os efeitos da materialização de um evento de risco será um controle corretivo. Em todo caso, os controles propostos devem se relacionar diretamente com as causas e/ou consequências anteriormente definidas.

Destaca-se que o estabelecimento de um controle interno da gestão pode mitigar ao mesmo tempo vários riscos, e, da mesma forma, é possível que um risco tenha a necessidade de implementação de vários controles para tratá-lo, dependendo de sua magnitude.

Após a elaboração, o Plano de Tratamento de Riscos deverá ser encaminhado pelo gestor de processos ao representante da UGRCl para avaliação; este por sua vez deverá encaminhar o referido plano para o Dirigente Máximo da unidade, que poderá devolvê-lo ao gestor, em caso de necessidade de ajustes, ou aprovar sua implementação, caso haja concordância, consoante o fluxograma do processo de gestão de riscos, apresentado no Apêndice A deste Guia.

O Plano de Tratamento de Riscos deverá ainda ser compartilhado também com outras unidades para fins de comunicação, caso sejam afetas aos riscos ou à implementação do plano de tratamento, bem como, deverá ser encaminhado, obrigatoriamente, ao NGRC, após aprovação do Dirigente Máximo, de acordo com os trâmites descritos no item 4.8 deste Guia.

A implementação dos planos de tratamento pode durar vários meses, sendo assim, é necessário que o gestor faça o monitoramento da execução desses planos, para que não se desviem do objetivo principal, e para reportar às partes interessadas as evoluções e possíveis entraves quanto à execução do plano.



O que deve ser feito nesta etapa?

- ✓ Definir as opções de respostas aos riscos;
- ✓ Criar novos ou manter/melhorar os controles existentes;
- ✓ Implementar o plano de tratamento elaborado, para que os riscos se mantenham em níveis aceitáveis.

Responsável:

- Elaboração e implementação - Gestor do Processo
- Análise – UGRCl
- Aprovação – Dirigente Máximo



Formulário do Plano de Tratamento de Riscos (Apêndice C).



Para o tratamento de riscos que envolvam objetos de riscos transversais, isto é, que perpassam mais de uma área, recomenda-se que o gestor de processo indicado seja o da área mais intimamente ligada aos fatores geradores (causas/fontes dos riscos). Em caso de dúvida o Dirigente Máximo da unidade deverá decidir.

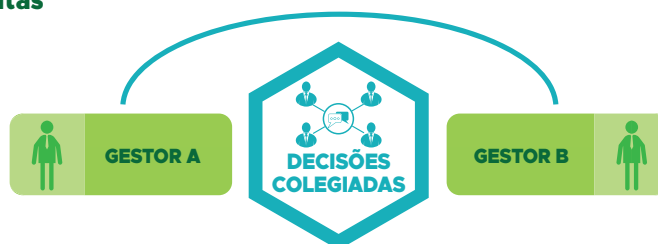
No caso de unidades distintas, os gestores com influência sobre o objeto de riscos deverão tomar decisões de forma colegiada, a fim de sanar os entraves e executar todas as etapas sugeridas por este Guia. Permanecendo dúvidas quanto à responsabilidade pela gestão de determinado risco, caberá ao CGRC decidir.

OBJETOS OU PROCESSOS TRANSVERSAIS

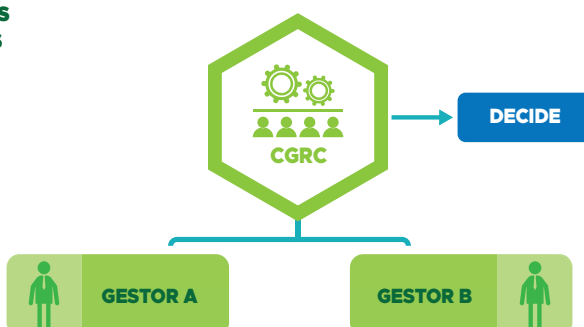
1 Mesma Unidade



2 Unidades Distintas



3 Unidades Distintas



4.6 MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA

O Monitoramento é o processo contínuo de assegurar o controle dos riscos, identificar novos riscos, de modo a manter a execução do plano de tratamento de riscos e avaliar sua eficácia (e quando possível, a eficiência) em mitigar riscos.

De acordo com a ISO 31000:2018, (p. 16):

“O propósito do monitoramento e análise crítica é assegurar e melhorar a qualidade e eficácia da concepção, implementação e resultados do processo. Convém que o monitoramento contínuo e a análise crítica periódica do processo de gestão de riscos e seus resultados sejam uma parte planejada do processo de gestão de riscos, com responsabilidades claramente estabelecidas”.

Assim, esta etapa é destinada ao acompanhamento e à verificação do desempenho do processo de gestão de riscos, no tocante aos riscos identificados, aos controles, aos planos de tratamento e a outros aspectos.

O processo de monitorar e controlar riscos deve ser cometido aos gestores de processo, cabendo ainda ao representante da UGRCI o acompanhamento da implementação do plano de tratamento de riscos e dos controles internos, e ao NGRC a supervisão dos riscos-chave, ou seja, aqueles que representam maiores impactos aos objetivos estratégicos do Mapa, os quais serão levados ao conhecimento do CGRC para deliberações, consoante representado no fluxograma do processo de gestão de riscos, Apêndice A deste Guia.

Durante a execução do monitoramento, o gestor deverá coletar informações e acompanhar os planos de tratamento, verificando se as ações de respostas aos riscos foram implementadas, e verificando se os controles definidos alcançaram os resultados estabelecidos. A cada medição, o gestor terá de elaborar uma pequena análise sobre o resultado apurado, justificando, quando for o caso, o não alcance do que foi planejado.

FREQUÊNCIA DE MONITORAMENTO E REVISÃO

Recomenda-se ao gestor que, ao realizar o monitoramento, deve-se observar se as ações previstas nos planos de tratamentos dos riscos estão sendo implementadas; para essa etapa é necessário indicar servidor(es) responsável(is), bem como, a frequência do monitoramento e o prazo para revisão do ciclo de gerenciamento de riscos do objeto de trabalho, respeitando-se o tempo necessário para que elas atinjam os seus propósitos.

Assim, conforme a PGRCI/Mapa o limite temporal para revisão do ciclo de gerenciamento de riscos de cada objeto de riscos será decidido pelo respectivo gestor, levando em conta o limite não superior a 2 (dois anos), com vistas a reduzir os eventos de riscos. As exceções ao limite temporal estabelecido serão objeto de deliberação do CGRC.

Dessa forma, convém que o monitoramento contínuo, análise crítica e revisão periódica do processo de gestão de riscos e seus resultados sejam comunicados ao NGRC, conforme o objeto mapeado, seguindo os trâmites para o envio das informações de acordo com o estabelecido no item 4.8 deste Guia.



O que
deve ser
feito nesta
etapa?

- ✓ Monitorar o desempenho da implementação do plano de tratamento de riscos; e
- ✓ Atualizar as informações do plano proposto, de acordo com a frequência pré-estabelecida.

Responsável: Gestor de Processos e UGRCI



Formulário do Plano de Tratamento de Riscos (Apêndice C).

4.7 COMUNICAÇÃO E CONSULTA

A comunicação busca promover a conscientização e o entendimento do risco, enquanto a consulta envolve obter retorno e informação para auxiliar os gestores quanto à tomada de decisão. Dessa forma, cabe ao gestor, ao iniciar um mapeamento, consultar previamente todas as áreas envolvidas e manter uma boa comunicação entre as partes visando viabilizar a execução do gerenciamento de riscos.

Esta etapa envolve tanto a comunicação informativa quanto a consultiva. A comunicação deve ocorrer em todas as direções, tanto verticalmente (de subordinados para superiores e no sentido contrário), quanto horizontalmente (entre pares). Não deve haver barreiras formais, informais ou subjetivas à comunicação.

O gestor deve assegurar que todos entendam seu papel no processo de tratamento de riscos adotado pela organização, a estratégia em si, quais os riscos prioritários e como as responsabilidades de cada envolvido encaixam-se no cumprimento da atividade.

Recomenda-se, quando possível, que o gestor formule um plano de comunicação que envolva todas as áreas partícipes, o qual contemple as informações mais relevantes acerca do mapeamento, a fim de promover a conscientização e o entendimento sobre os riscos que possam auxiliar na tomada de decisão.



O que
deve ser
feito nesta
etapa?

- ✓ Se for o caso, elaborar Plano de Comunicação e implementá-lo; e
- ✓ Atualizar as informações do plano de comunicação quando necessário.

Responsável: Gestor de Processos



Formulário do Plano de Comunicação e Consulta (Apêndice C).

4.8 REGISTRO E RELATO

Como parte integrante do processo de gestão de riscos, esta etapa é fundamental para assegurar a gestão adequada dos riscos e a boa comunicação entre as partes interessadas identificadas para cada objeto de riscos, bem como entre as instâncias de gestão de riscos.

Assim, em consonância com o que postula a ISO 31000:2018, o registro e relato deve ser o mecanismo utilizado pelos gestores de processos e as UGRCI para:

- Comunicar as instâncias supervisoras sobre as atividades e resultados alcançados com a gestão de riscos em suas unidades;
- Fornecer informações seguras para a tomada de decisão da alta gestão; e
- Melhorar as atividades de gestão de riscos nos objetos de maior relevância em suas unidades de atuação.

Nesta etapa, o gestor é responsável por fazer a concentração formal de todos os registros efetuados dos objetos mapeados, os quais devem ser comunicados ao Dirigente Máximo da unidade e posteriormente ao NGRC. Esta comunicação se dará por meio dos sistema Ágatha e Sistema Eletrônico de Informações – SEI, de acordo com as características do objeto mapeado:

- **Sistema ÁGATHA e Sistema SEI – para processo ou atividade:** Sendo o objeto mapeado um processo ou atividade, o gestor deve, obrigatoriamente, fazer o registro das informações no Sistema Ágatha acerca dos mapeamentos realizados pela unidade, e definir e informar ao NGRC, via SEI, qual a forma de monitoramento e o prazo para revisão do ciclo de gerenciamento de riscos para cada mapeamento realizado pela unidade.
- **Sistema SEI – para projetos, programas, iniciativas e estratégia:** No caso de mapeamento em projetos, programas, iniciativas e estratégia, dentre outros, os gestores devem criar um processo no SEI, onde serão inseridas informações sobre o objeto mapeado, como será realizado o monitoramento e o prazo para revisão do ciclo de gerenciamento de riscos, além de anexos, evidências, plano de tratamento de riscos e demais informações que julgarem necessárias; e encaminhar para o conhecimento do NGRC.

Assim, as atividades de Gestão de Riscos e melhoria de processos deverão ser documentadas e arquivadas de forma a poderem ser rastreadas pelos gestores, pelas demais instâncias de gestão de riscos e pelos órgãos de controle interno ou externo.

Para auxiliar o gestor quanto ao registro das etapas do processo de gestão de riscos, foram disponibilizados no Apêndice C, deste Guia, exemplos de preenchimento dos formulários referentes a cada etapa do processo.



O que deve ser feito nesta etapa?

- ✓ Registrar as ações realizadas identificando cada etapa do processo de gestão de riscos.

Responsável: Gestor de Processos e UGRCI



**Ferramenta
de
apoio**

- Sistema SEI;
- Sistema Ágatha; e
- Formulários de gestão de riscos (Apêndice C).



INFORMAÇÕES RELEVANTES

Na AGRONET você encontra mais informações sobre a gestão de riscos, e pode fazer o *download* das ferramentas utilizadas no processo de gestão de riscos do Mapa, bem como ter acesso a outros materiais como:

- Normativos de Gestão de Riscos, incluindo a Política de Gestão de Riscos e Controles Internos – PGRCI/MAPA;
- Lista dos representantes das Unidades de Gestão de Riscos e Controles Internos;
- Manual do Sistema Ágatha (sistema de gestão de riscos); e
- Ferramentas e formulários de apoio ao mapeamento e gerenciamento de riscos.

LINK DE ACESSO:

<https://agronet.agricultura.gov.br/governanca-e-gestao-institucional/gestao-de-riscos>

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão de Riscos Corporativos deve ser empregada como ferramenta de apoio aos gestores e à alta direção para a criação e proteção de valor, melhoria do desempenho e alcance dos objetivos organizacionais. O Ministério vem investindo cada vez mais nesse conjunto de práticas para permitir um melhor alcance dos seus objetivos, utilizando-se de estruturas de governança, além de mecanismos sistêmicos para uma comunicação mais precisa e métodos que permitam a diminuição de subjetividade nas ações relacionadas a riscos.

Assim, este Guia pretende apresentar aos servidores e gestores uma proposta de metodologia que une a teoria à prática em gestão de riscos como forma de auxiliá-los a realizar o processo de operacionalização no âmbito de suas unidades de maneira proativa. Basta seguir os passos práticos aqui descritos para que o gestor conheça os riscos aos quais as iniciativas de trabalho sob sua gestão estão sujeitas, e possa agir antecipadamente para minimizar os impactos negativos que possam acontecer caso nada seja feito.

Fica o NGRC à disposição dos gestores como parceiro nesse processo inicial de implementação da gestão de riscos para que seja acionado a qualquer tempo.

Ressalta-se aos gestores que a gestão de riscos deve ser incorporada em suas práticas gerenciais e ações do dia-a-dia. É importante salientar que a gestão de riscos não é uma atividade a mais, dessa forma, não deve ser vista como uma sobrecarga às atividades de rotina, o método de gestão de riscos tem como principal função trazer maior eficiência às iniciativas de trabalho, além de uma importante ferramenta de auxílio à tomada de decisão.

Por fim, cabe ainda elucidar que a revisão do guia e das normas concernentes à gestão de riscos é parte importante para o aperfeiçoamento do processo de gestão de riscos, com a intenção de assegurar a compatibilidade desses modelos com a realidade da organização, desse modo, novas edições serão publicadas ao longo do desenvolvimento da maturidade em gestão de riscos deste Ministério.

GLOSSÁRIO

Apetite a risco: nível de risco que uma organização está disposta a aceitar.

Avaliação de risco: processo que visa apoiar decisões sobre como responder a riscos e que envolve a comparação de resultados da análise de riscos com o apetite a riscos da instituição.

Cadeia de Valor: é um modelo que retrata a maneira pela qual os diferentes processos organizacionais se conectam e se relacionam para a entrega de valor aos clientes finais. É um mapa das principais atividades praticadas pelo Ministério na prestação de serviços para a sociedade, em suas diferentes áreas de atuação.

Consequência: resultado de um evento que afeta positiva ou negativamente os objetivos de um processo.

Controles internos da gestão: 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 pelos gestores e equipe de servidores, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que os objetivos organizacionais serão alcançados.

Ética: refere-se aos princípios morais, sendo pré-requisito e suporte para a confiança pública.

Fraude: quaisquer atos ilegais caracterizados por desonestidade, dissimulação ou quebra de confiança. Estes atos não implicam o uso de ameaça ou de força física.

Gerenciamento de riscos: processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações e fornecer segurança razoável no alcance dos objetivos do Ministério da Agricultura.

Governança: combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração do Ministério da Agricultura, para informar, dirigir, administrar, avaliar e monitorar atividades organizacionais, com o intuito de alcançar os objetivos e prestar contas dessas atividades para a sociedade.

Identificação de riscos: processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos, que envolve a identificação de suas fontes, causas e consequências potenciais, podendo envolver dados históricos, análises teóricas, opiniões de pessoas informadas e de especialistas, e as necessidades das partes interessadas.

Impacto: consequência resultante da ocorrência de um evento.

Iniciativas: medidas a serem adotadas para o alcance dos objetivos.

Instâncias de Supervisão: constituídos por Comitês ou servidores que têm como função apoiar e dar suporte aos diversos níveis hierárquicos do Ministério na integração das atividades de gestão, governança, integridade, riscos e controles internos nos processos e atividades organizacionais.

Macroprocesso: processos mais abrangentes da organização. Representam conjuntos de atividades agregadas, em nível de abstração amplo, que formam a cadeia de valor de

uma organização, explicitando como ela opera para cumprir sua missão e atender as necessidades de suas partes interessadas (Brasil, 2018a).

Mensuração de risco: significa estimar a importância de um risco e calcular a probabilidade e o impacto de sua ocorrência.

Monitoramento: consiste nas atividades de controle, coleta e análise de informações, registro de resultados e relato por meio das quais se mensura a aplicação das respostas aos riscos.

Nível de risco: magnitude de um risco, expressa em termos da combinação de suas consequências e probabilidades de ocorrência.

Objetivos estratégicos: os desafios a que a organização se propõe para cumprir sua missão e alcançar sua visão de futuro no cumprimento do papel institucional que lhe é reservado.

Planejamento estratégico: documento que materializa o plano estratégico institucional de longo prazo.

Política de Gestão, Governança, Integridade, Riscos e Controles: declaração das intenções e diretrizes do Ministério relacionadas à gestão, governança, integridade, riscos e controles.

Processo de gestão de riscos: aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de identificação, avaliação, tratamento e monitoramento de riscos, bem como de comunicação com partes interessadas em assuntos relacionados a risco.

Processo de trabalho: conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas, que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas).

Probabilidade: possibilidade de ocorrência de um evento.

Projetos: são definidos como um esforço temporário, com início e término definidos, cujo objetivo resulta em uma entrega formal de um produto ou serviço único.

Resposta ao risco: ação adotada para lidar com risco, podendo consistir em: aceitar; transferir ou compartilhar o risco a outra parte; evitar; ou mitigar o risco diminuindo sua probabilidade de ocorrência ou minimizando suas consequências.

Risco: possibilidade de ocorrência de um evento que tenha impacto no atingimento dos objetivos da organização.

Riscos operacionais: eventos que podem comprometer as atividades do Ministério da Agricultura, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas.

Riscos para a integridade: riscos que configurem ações ou omissões que possam favorecer a ocorrência de fraudes ou atos de corrupção.

Tratamento de riscos: processo de aceitar ou de estipular uma resposta a risco.

Unidade de Trabalho: órgãos de assistência direta e imediata ao Ministro de Estado, órgãos específicos singulares e unidades descentralizadas (ex.: Secretarias, Superintendências, Laboratórios Federais).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 31000:2009 Gestão de Riscos – Princípios e diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2009.

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 31000:2018 Gestão de riscos – Diretrizes. 2018.

BARALDI, Paulo. Gerenciamento de Riscos Empresariais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 23 nov.2017. Seção 1, p. 03-04.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Assessoria Especial de Controles Internos. Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão. Brasília. Brasília. V1.1.2 – 2017. Disponível em https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/planejamento/controle-interno/manual_de_girc__versao_2_0.pdf.

BRASIL. Ministério da Justiça. Manual de Gerenciamento de Riscos e Controles Internos. 2ª edição. Brasília 2020.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Metodologia de Gestão de Riscos. 1ª edição. Brasília 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa Conjunta nº 01, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles in-ternos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Brasília: MP/CGU, 2016.

BRASIL. Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. Portaria nº 202 de 17 de janeiro de 2019. Constitui o Comitê de Governança, Riscos e Controle – CGRC/MAPA. Brasília: 2019.

BRASIL. Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. Portaria nº 70, de 3 de março de 2020. Institui a Política de Gestão de Riscos e Controles Internos – PGRCI do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA. Brasília: 2020.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal (STF). Guia de gestão de riscos. Brasília: Secretaria de Gestão Estratégica, Escritório de Gestão Aplicada, 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). Referencial básico de gestão de riscos. Brasília: 2018a.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). Manual de gestão de riscos do TCU. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan), 2018b.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios/TJDFT. Guia de Gestão de Riscos e Controles do TJDFT. Desenho e elaboração: Secretaria de Planejamento e Gestão Estratégica/SEPG. Brasília: TJDFT, 2019.

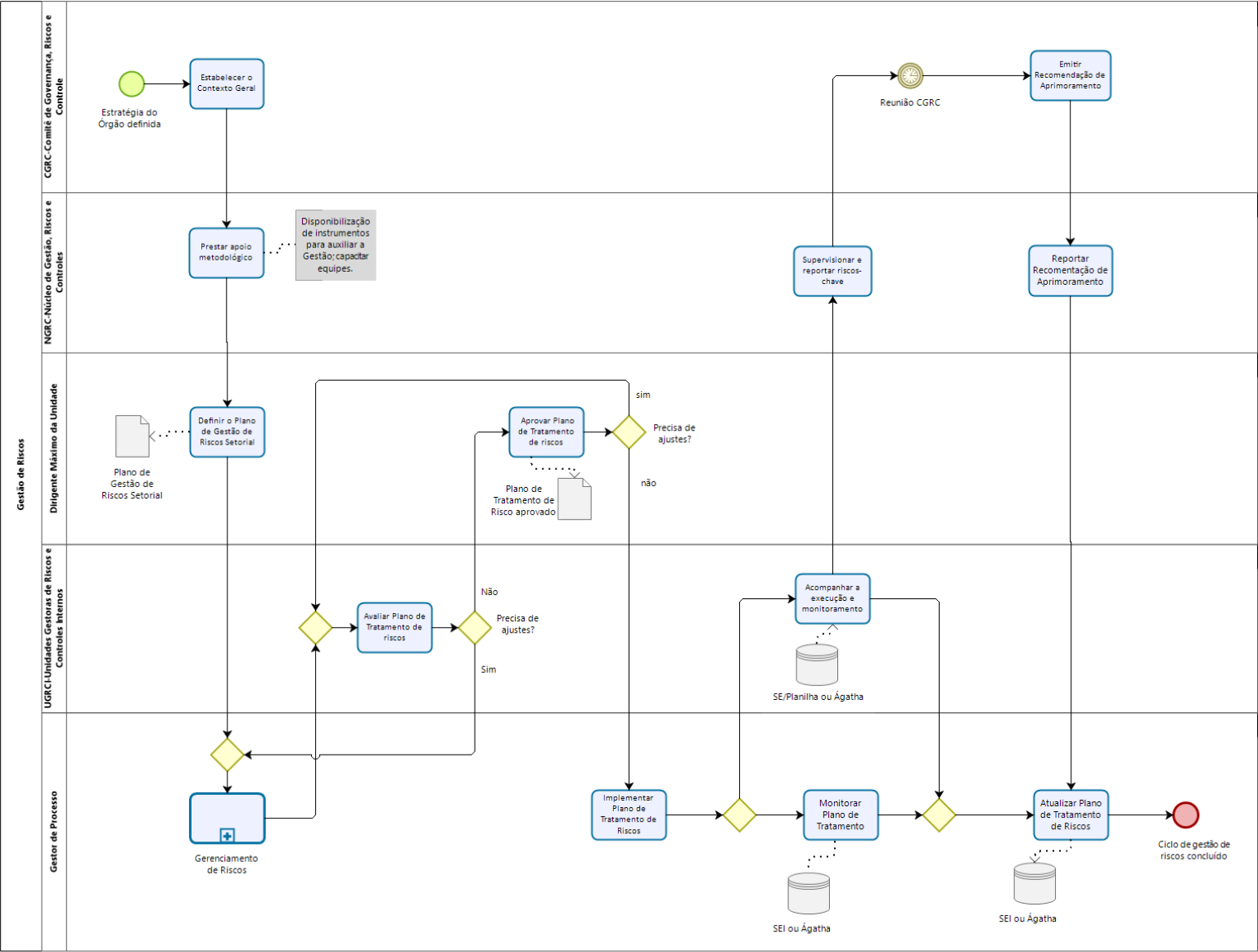
BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região (TRT 6). Metodologia de Gestão de Riscos TRT6. Pernambuco: 2018.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho (TST). Plano de Gestão de Riscos da Secretaria do Tribunal Superior do Trabalho. Brasília: 2015.

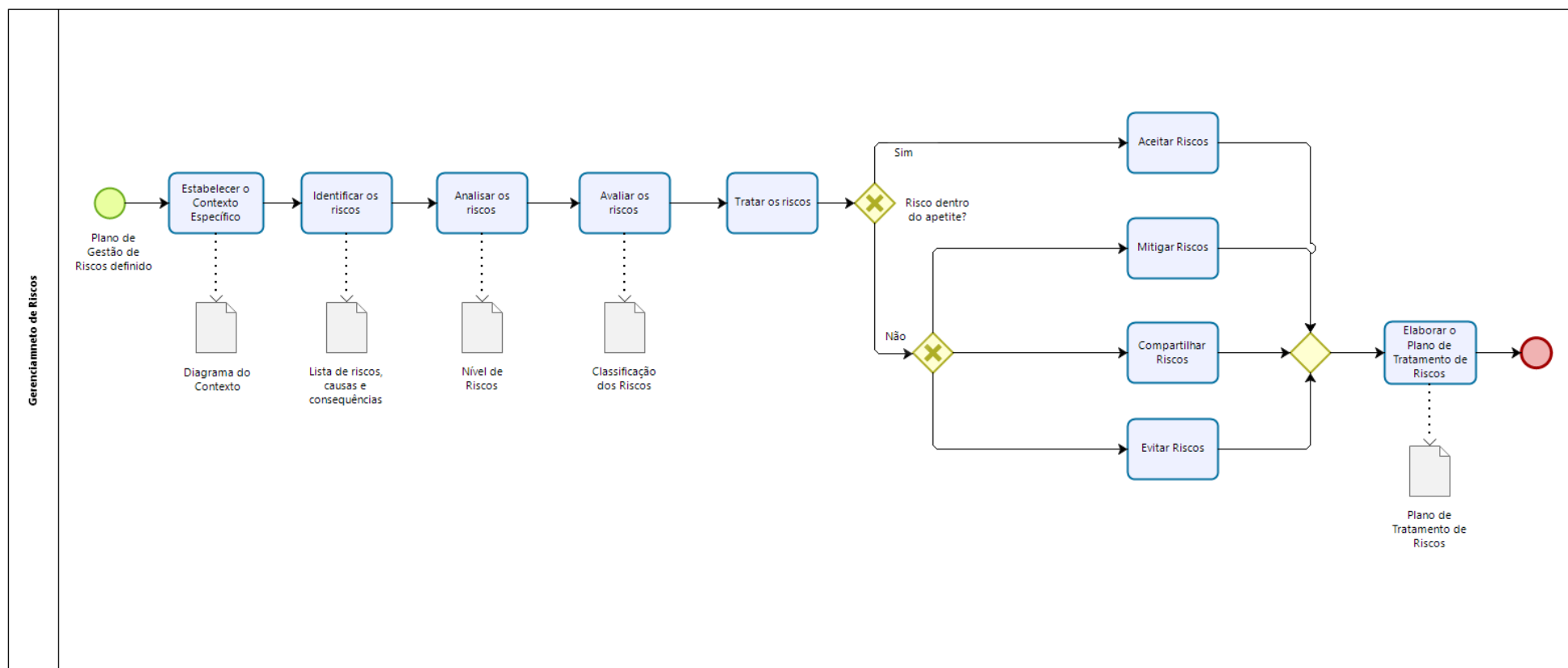
BRASIL. Tribunal Regional Eleitoral do Pará (TRE-PA). Manual de Gestão de Riscos TRE-PA. Pará: 2020.

COSO. *Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission*. Gerenciamento de riscos corporativos - Estrutura integrada (COSO, GRC, 2004). Tradução de *Price Waterhouse Coopers* e Instituto de Auditores Internos do Brasil. São Paulo: The IIA Brasil e PwC, 2007.

APÊNDICE A - FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS



APÊNDICE B - FLUXO DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS



APÊNDICE C - EXEMPLO DE PREENCHIMENTO DOS FORMULÁRIOS DE GESTÃO DE RISCOS

Os formulários disponibilizados a seguir tem como objetivo auxiliar os servidores na aplicação prática das etapas do Processo de Gestão de Riscos, consoante o estabelecido neste Guia de Gestão de Riscos , resumido nos 10 (dez) passos a seguir:

Passos para a operacionalização da Gestão de Riscos:

- 1º Passo: Definir o **objeto** de gestão de riscos;
- 2º Passo: Realizar a **análise** do contexto;
- 3º Passo: Identificar os **riscos**;
- 4º Passo: Identificar as **causas e consequências** relacionadas;
- 5º Passo: Mensurar o **nível de riscos** (Utilizar as escalas de impacto e probabilidade);
- 6º Passo: Realizar a **classificação** dos riscos de acordo com o apetite a riscos;
- 7º Passo: Propor novos **controles** ou a melhoria dos existentes;
- 8º Passo: Definir responsáveis pela implementação dos controles propostos e os prazos no **Plano de Tratamento**;
- 9º Passo: **Monitorar a implementação** do Plano de Tratamento; e
- 10º Passo: Elaborar o **Plano de Comunicação** e executá-lo.

Assim, ressalta-se que serão utilizados exemplos hipotéticos relacionados ao objeto de riscos detalhado a seguir:

- ✓ **Processo de Trabalho:** Contratação de Serviços Terceirizados /**Subprocesso:** Planejamento da Contratação.
- ✓ **Objetivo do Processo de Trabalho:** Elaborar o Termo de Referência necessário à contratação de serviços terceirizados, em conformidade com a legislação.

ENTENDIMENTO DO CONTEXTO

Formulário 1 - Diagrama do Contexto

DEFINIÇÃO DO OBJETO	
Tipos de Objetos de Gestão de Riscos: Processo de Trabalho	Descrição do Objeto de Gestão de Riscos: Processo de Contratação de serviços terceirizados
Principais resultados/ Objetivos associados: Elaborar o Termo de Referência necessário à contratação de serviços terceirizados, em conformidade com a legislação.	Objetivo Estratégico relacionado: Aperfeiçoar a governança corporativa.
Dono do Objeto: Gestor x	Executores: Equipe de planejamento da Contratação zz, coordenação de aquisições.
ANÁLISE DO CONTEXTO	
CONTEXTO INTERNO	CONTEXTO EXTERNO
Regulamentação Interna: Portaria Mapa nº xxx/2020	Regulamentação Externa: IN nº 05/2017; Lei 8.666/1993
Sistemas Utilizados: Painel de Preços, Sistema SIASG, Sistema Sei	Ambiente Político e Social: Limitação de gastos (EC 95/2018)
Orçamento/Financeiro: Contingenciamento Orçamentário	Partes Relacionadas: Ministério xx.
Partes Relacionadas: Departamento xy.	

OBJETOS DE GESTÃO DE RISCOS:

Estratégia, macroprocessos, processos de trabalho, atividades, produtos, serviços, projetos e programas.

IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Formulário 2 - Identificação de Riscos

Objeto de Gestão de Riscos:

Processo de contratação de serviços terceirizados.

IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE RISCOS

Etapa/Atividade	Evento de Risco	Causas	Consequências
Planejamento da Contratação	Formalização da demanda deficiente	Inexistência de documento padronizado de formalização da demanda.	Contratações que não atendem à necessidade da organização
Planejamento da Contratação	Estimativa inadequada de preços	Coleta insuficiente de preços ou falta de método para tratar os preços obtidos	Preço acima da faixa praticada pelo mercado; licitação deserta ou fracassada

Uso da Sintaxe relacional de riscos, causas e consequências:

Risco 1: Devido à **inexistência de documento padronizado de formalização da demanda**, poderá haver a **formalização da demanda deficiente**, o que poderá ocasionar em **contratações que não atendem à necessidade da organização**.

Risco 2: Descrição do risco 1: Devido à **coleta insuficiente de preços ou falta de método para tratar os preços obtidos**, poderá haver a **estimativa inadequada de preços**, o que poderá ocasionar em **preço acima da faixa praticada pelo mercado; licitação deserta ou fracassada**.

ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE RISCOS

Formulário 3 - Análise e Avaliação de Riscos

Objeto de Gestão de Riscos:

Processo de contratação de serviços terceirizados.

ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE RISCOS

Etapa/atividade	Evento de Risco	Impacto	Probabilidade	Nível de Risco	Classificação	Apetite
Planejamento da contratação	Formalização da demanda deficiente	4	2	8	Alto	Inaceitável
Planejamento da Contratação	Estimativa inadequada de preços	4	4	16	Crítico	Absolutamente Inaceitável

✓ O risco **formalização da demanda deficiente** apresenta Nível de Riscos categorizado como Alto, e considerado pelo Mapa como **risco inaceitável**, ou seja, além do apetite a riscos definido pela PGRCI/MAPA.

✓ O risco **estimativa inadequada de preços** possui Nível de Risco Crítico, ou seja, **risco absolutamente inaceitável**, muito além do apetite a riscos da instituição.

PLANO DE TRATAMENTO DE RISCOS

Formulário 4 - Plano de Tratamento de Riscos

Objeto de Gestão de Riscos:

Processo de contratação de serviços terceirizados.

INFORMAÇÕES DO RISCO			PLANO DE TRATAMENTO DE RISCOS						
Riscos	Nível de Risco	Apetite	Tipo de Resposta	Controles Existentes	Objetivo do Controle	Controle Proposto	Tipo de Controle	Responsável	Prazo
Formalização da demanda deficiente	Alto	Inaceitável	Mitigar	Orientações esparsas à área demandante via e-mail	Melhoria de Controle Existente	Elaboração de documento padrão de formalização da demanda	Preventivo	Responsável 1	3 meses
			Mitigar	Consultas realizadas segundo experiência dos servidores responsáveis	Melhoria de Controle Existente	1-Implementar normativo estabelecendo critérios para pesquisa de preços	Preventivo	Responsável 2	5 meses
Estimativa Inadequada de preços	Crítico	Absolutamente Inaceitável			Adotar Controle Novo	2-Treinamento de servidores em relação ao novo método	Preventivo	Responsável 3	2 meses

Detalhamento dos campos de preenchimento do Plano de Tratamento de Riscos

Tipo de Resposta:

- **Evitar o risco:** não iniciar ou descontinuar a atividade que origina o risco.
- **Compartilhar:** compartilhar ou transferir uma parte do risco a terceiros.
- **Mitigar o risco:** adotar ações para reduzir a probabilidade ou impacto de ocorrência do risco.
- **Aceitar o risco:** nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade ou grau de impacto dos riscos; assumir o risco e justificá-lo formalmente.

Objetivo do Controle:

- **Adotar Controle Novo:** quando a opção for criar um novo controle para mitigar os riscos.
- **Melhoria de Controle Existente:** quando a opção for incrementar ações nos controles internos já existentes.

Tipo do Controle:

- **Preventivo:** implementação de ações prévias, ou seja, antes do evento de risco se materializar, de forma a concentrar o tratamento de riscos em sua causa.
- **Corretivo:** implementação de ações de contingência, focadas em situações de concretização dos eventos de riscos, a fim de corrigir as possíveis consequências dos riscos.

Demais informações:

- **Controles Existentes:** informar quais são os controles internos da gestão que a unidade ou o órgão já implementaram, mas não foram capazes de manter os níveis de riscos compatíveis com o apetite a riscos.
- **Controle Proposto:** informar os novos controles internos da gestão que deverão ser implementados ou as melhorias que serão estabelecidas nos controles existentes, de forma a modificar os níveis de riscos e torná-los compatíveis ao apetite a riscos do Mapa.
- **Responsável:** informar os responsáveis pela implementação dos controles propostos.
- **Prazo:** informar os prazos de início e de conclusão da implementação dos controles propostos.

MONITORAMENTO DE RISCOS

Formulário 5 - Monitoramento

Objetos de Gestão de Riscos: Processo de contratação de serviços terceirizados.			Atualizado por: Servidor 1		Data: 20/03/20xx
MONITORAMENTO					
Controle para implementação	Responsável	Data de Início	Data de Conclusão	Status	Percentual de Execução
Elaboração de documento padrão de formalização da demanda	Responsável 1	10/mar	10/jun	Em andamento	15%
Implementar normativo estabelecendo critérios para pesquisa de preços	Responsável 2	02/abr	02/set	Não Iniciado	0%
Treinamento de servidores em relação ao novo método	Responsável 3	02/jan	02/mar	Concluído	100%

STATUS:
Concluído
Em andamento
Atrasado
Não iniciado

COMUNICAÇÃO E CONSULTA

Formulário 6 - Plano de Comunicação

Objetos de Gestão de Riscos: Processo de contratação de serviços terceirizados.		Atualizado por: Servidor 2		Data: 20/03/20xx
PLANO DE COMUNICAÇÃO				
Objetivo da Comunicação	Parte Interessada	Responsável pela comunicação	Meio de Comunicação	Frequência
Informar sobre a implementação do controle "elaboração de documento padrão de formalização da demanda"	Departamento X	Responsável xx	Memorando	Mensal
Informar sobre o risco "Estimativa inadequada de preços"	Coordenação Y	Responsável yy	e-mail	Ad Hoc

APÊNDICE D - EXEMPLOS DE EVENTOS DE RISCOS OPERACIONAIS GENÉRICOS

FATOR	SUBFATOR	EXEMPLOS DE RISCOS
Processos	Comunicação Interna	Erros e falhas de informações que afetam o processo
	Modelagem	Ausência de padrões mínimos para a execução do processo
	Segurança Física	Falha de segurança que afeta a execução do processo
	Adequação à legislação	Descumprimento de obrigação regulatória na execução do processo
Pessoas	Carga de trabalho	Capacidade operacional insuficiente para a execução do processo
	Competências	Capacitação insatisfatória da equipe
	Conduta	Ausência de imparcialidade
	Ambiente Organizacional	Resistência de Servidores à promoção de mudanças
Sistemas	Segurança de TI	Falta de meios seguros de acesso aos sistemas
	Infraestrutura	Obsolescência dos sistemas e equipamentos
	Comunicação	Instabilidade nos sistemas operacionais

Fonte: Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão, 2017 (Adaptado)

GUIA DE GESTÃO DE RISCOS

Ministério da Agricultura,
Pecuária e Abastecimento



riscos.mapa@agricultura.gov.br