

**PORTARIA Nº 122, DE 30 DE DEZEMBRO DE 2019.**

Aprova o Plano de Gestão de Riscos da FCRB.

A **PRESIDENTE DA FUNDAÇÃO CASA DE RUI BARBOSA**, no uso das suas atribuições, e nos termos da Lei nº 4.943, de 6 de abril de 1966, do Decreto nº 8.987, de 13 de fevereiro de 2017, que aprovou o Estatuto da FCRB, e da Portaria GM/MinC nº 40, de 20 de abril de 2017, que aprovou o Regimento Interno da FCRB,

**RESOLVE:**

**Art. 1º** Aprovar o Plano de Gestão de Riscos da Fundação Casa de Rui Barbosa.

**Art. 2º** Esta Portaria entra em vigor na data de sua assinatura, sendo convalidada quando de sua publicação no Boletim Interno da FCRB.



**LETICIA DORNELLES**



# PLANO DE GESTÃO DE RISCOS PARA A FUNDAÇÃO CASA DE RUI BARBOSA

Rio de Janeiro

Dezembro de 2019

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Organograma da FCRB .....	5
Figura 2	Quadro do Planejamento Estratégico da FCRB.....	7
Quadro 1	Atividades-fim da FCRB .....	6
Quadro 2	Matriz RACI .....	13
Quadro 3	Matriz SWOT .....	16
Quadro 4	Identificação de riscos .....	18
Quadro 5	Mapa de riscos .....	19
Quadro 6	Matriz de risco .....	21
Quadro 7	Nível do Risco .....	22
Quadro 8	Plano de tratamento .....	22

## LISTA DE SIGLAS

AMLB	Arquivo-Museu de Literatura Brasileira
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CGA	Coordenação-Geral de Administração
CGRC	Comitê de Governança, Riscos e Controles
CGU	Controladoria-Geral da União
CMI	Centro de Memória e Informação
CP	Centro de Pesquisa
FCRB	Fundação Casa de Rui Barbosa
IPHAN	Instituto do Patrimônio Histórico Artístico e Nacional
MT	Ministério do Turismo
NGR	Núcleo de Gestão de Riscos
PPGMA	Programa de Pós-Graduação em Memória e Acervos
SARH	Serviço de Administração de Recursos Humanos

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES</b> .....	<b>2</b>
<b>LISTA DE SIGLAS</b> .....	<b>3</b>
<b>METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS PARA A FUNDAÇÃO CASA DE RUI BARBOSA</b> .....	<b>5</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>5</b>
<b>2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>5</b>
<b>3 FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE RISCOS NA FCRB</b> .....	<b>8</b>
3.1 CONCEITOS .....	9
3.2 PRINCÍPIOS .....	11
3.3 DIRETRIZES .....	11
<b>4 APLICABILIDADE</b> .....	<b>12</b>
<b>5 ESTRUTURA DA GESTÃO DE RISCOS</b> .....	<b>12</b>
5.1 COMPETÊNCIAS.....	12
5.2 COMUNICAÇÃO.....	15
5.3 PLANO DE GESTÃO DE RISCOS.....	16
5.4 CAPACITAÇÃO.....	16
5.5 PERIODICIDADE DO GERENCIAMENTO DE RISCOS .....	16
<b>6 ETAPAS DA METODOLOGIA</b> .....	<b>16</b>
6.1 ENTENDIMENTO DO CONTEXTO.....	16
6.1.1 <i>Levantamento de informações sobre o processo</i> .....	16
6.1.2 <i>Elaboração da Matriz SWOT</i> .....	17
6.2 IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS ( <i>BRAINSTORMING</i> ) .....	18
6.3 ANÁLISE DE RISCOS ( <i>BOW-TIE</i> ).....	20
6.4 AVALIAÇÃO DOS RISCOS .....	21
6.5 FORMULAÇÃO DO PLANO DE TRATAMENTO.....	24
6.6 VALIDAÇÃO DOS RESULTADOS .....	26
6.7 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE TRATAMENTO .....	26
6.8 MONITORAMENTO E REVISÃO .....	26
<b>APÊNDICE I – MODELO DE FORMULÁRIO DE MAPA DE RISCOS APLICADO AO PENSEI</b> .....	<b>27</b>
<b>APÊNDICE II – MODELO DE PLANILHA DE APOIO AO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS</b> .....	<b>28</b>
<b>APÊNDICE III – PROCESSO PILOTO LICENÇA CAPACITAÇÃO</b> .....	<b>28</b>
<b>APÊNDICE IV – PROCESSO PILOTO CONTRATAÇÃO DE CONSULTORIA</b> .....	<b>28</b>

## **METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS PARA A FUNDAÇÃO CASA DE RUI BARBOSA**

### **1 INTRODUÇÃO**

A Fundação Casa de Rui Barbosa (FCRB) é uma fundação pública, vinculada ao Ministério do Turismo (MT), com sede e foro na cidade do Rio de Janeiro, que tem por finalidade<sup>1</sup> o desenvolvimento da cultura, por meio da pesquisa, do ensino, da preservação de acervos e da produção e da difusão de conhecimento, à qual também compete, especialmente:

- I. Promover o conhecimento da vida e da obra de Rui Barbosa, por meio da guarda, da preservação e da divulgação dos bens que lhe pertenceram – residência, mobiliário, biblioteca e arquivo pessoal – e da sua produção intelectual, em que se destaca a publicação da obra por ele deixada, sua crítica e interpretação, além de estudos científicos, artísticos e literários;
- II. Manter, ampliar e preservar os acervos museológicos, bibliográficos e arquivísticos de Rui Barbosa e os demais acervos sob a sua guarda, por meio de ações continuadas de aquisição, conservação, preservação, acesso e consulta pública aos bens culturais;
- III. Promover estudos, cursos, conferências, reuniões e prêmios sobre políticas culturais, assuntos jurídicos, políticos, históricos, filológicos, literários e relacionados com a obra e a vida de Rui Barbosa, com o estabelecimento de padrões de eficiência e qualidade nas áreas de pesquisa, ensino, conservação, preservação e acesso aos bens culturais, e na elaboração de normas, tecnologias e procedimentos técnicos relacionados à gestão de seu patrimônio cultural; e
- IV. Colaborar com os entes federativos e com instituições nacionais e estrangeiras, no âmbito de sua finalidade, podendo, por meio de convênio ou acordo, incumbir-se da prestação de serviços que forem pertinentes às suas atividades.

### **2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

De acordo com o Artigo 2º do Estatuto, a FCRB tem a seguinte estrutura organizacional (Figura 1):

- I - Órgão colegiado:  
Conselho Consultivo;

---

<sup>1</sup> Como publicado no Artigo 1º do Estatuto da FCRB<sup>1</sup>, aprovado pelo Decreto nº8987/17.

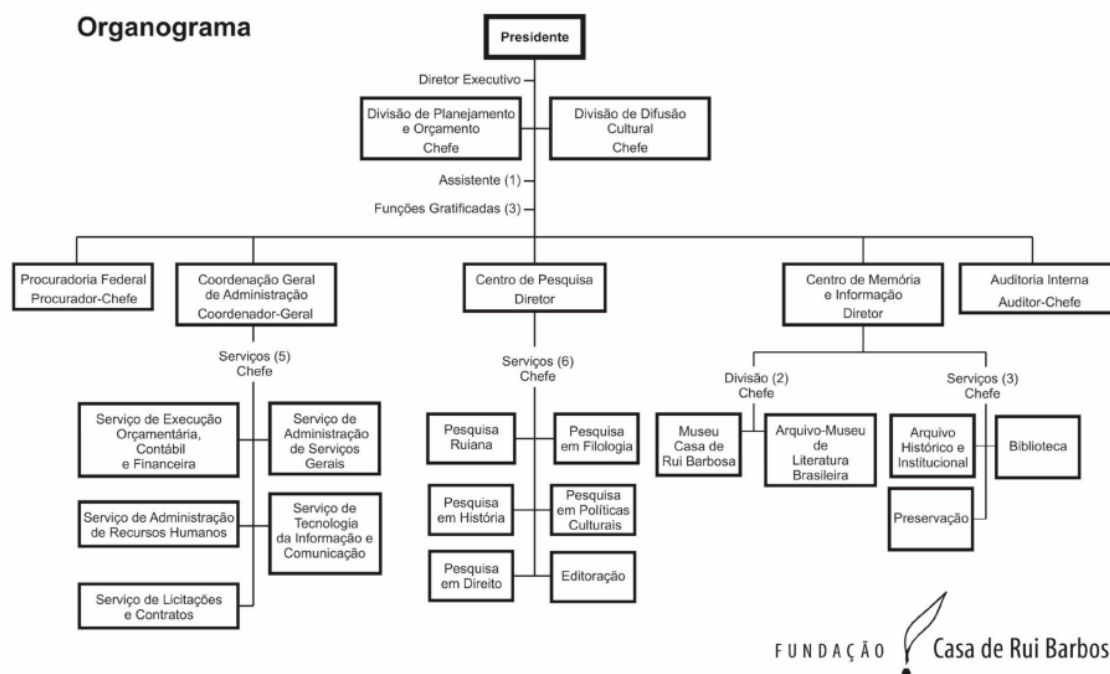
II - Órgãos seccionais:

- a) Procuradoria Federal;
- b) Auditoria Interna; e
- c) Coordenação-Geral de Administração (CGA);

III - órgãos específicos singulares:

- a) Centro de Pesquisa (CP); e
- b) Centro de Memória e Informação (CMI).

**Figura 1: Organograma da FCRB**



ANEXO DO REGIMENTO INTERNO DA FUNDAÇÃO CASA DE RUI BARBOSA

Fonte: FCRB<sup>2</sup> (2017).

A Coordenação do Mestrado no Programa de Pós-graduação em Memória e Acervos (PPGMA) não consta ainda da estrutura organizacional prevista no Estatuto da FCRB, uma vez que não houve autorização do Ministério do Planejamento para ampliação do seu quadro de cargos e funções comissionadas, mas as atividades pertinentes estão sendo desenvolvidas por servidores designados *ad hoc* (página 10 relatório de gestão FCRB 2017) e foi aprovado pela CAPES em março de 2015. O programa é regido pelo regulamento aprovado pela Portaria FCRB nº 70/2015. O quadro 1 a seguir é representativo de todas as atividades-fim da FCRB.

<sup>2</sup> O organograma pode ser encontrado no portal da FCRB, através do link [http://www.casaruibarbosa.gov.br/arquivos/file/Relatorios/orgonograma\\_FCRB\\_2017\(1\).pdf](http://www.casaruibarbosa.gov.br/arquivos/file/Relatorios/orgonograma_FCRB_2017(1).pdf).



A FCRB realizou, em 2012, oficina de planejamento estratégico, quando foram definidos a missão e os programas estratégicos que davam conta dos desafios identificados à época. A figura abaixo apresenta o planejamento estratégico da FCRB à época, de acordo com a metodologia BSC (balanced scorecard):

**Figura 2: Quadro do Planejamento Estratégico da FCRB**



Fonte: Relatório de Gestão referente ao exercício de 2017

A FCRB estabeleceu o plano estratégico 2019-2022, conforme Portaria nº 75, de 09 de setembro de 2019, com os seguintes objetivos estratégicos:

Objetivo 1: Consolidar e fortalecer ações de formação, ensino e pesquisa pela FCRB

Objetivo 2: Ampliar o acesso aos acervos e aos espaços da Fundação Casa de Rui Barbosa

Objetivo 3: Ampliar as parcerias interinstitucionais e a visibilidade nacionais e internacionais

Objetivo 4: Captar recursos extraorçamentários para a Fundação Casa de Rui Barbosa

Objetivo 5: Aumentar a eficiência, eficácia e efetividade da gestão para melhor cumprir a missão institucional

Objetivo 6: Recompor, expandir, capacitar e valorizar o quadro funcional da FCRB, revisando a estrutura organizacional para adequá-la às funções atualmente exercidas pela instituição



Objetivo 7: Ampliar a infraestrutura física e tecnológica da FCRB e requalificar os espaços existentes

Objetivo 8: Aprimorar a Segurança na Fundação Casa de Rui Barbosa

**Quadro 1: Atividades-fim da FCRB**

ATIVIDADES-FIM da FCRB								
	CMI						MESTRADO	CP
	MUSEU	AMLB	ARQUIVO	BIBLIOTECAS	SEP	NPArq		
Publicação de pesquisas	X	X	X	X	X	X	X	X
Preservação	X	X	X	X	X	X		
Ensino	X		X		X		X	X
Atendimento ao público	X	X	X	X				
Eventos	X	X	X	X	X	X	X	X

Fonte: Os autores (2019).

### 3 FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE RISCOS NA FCRB

A gestão de riscos da FCRB busca tornar a instituição proativa na identificação e no tratamento de ameaças; permitir maior transparência, tempestividade e eficácia na decisão de alocação de recursos; preparar a instituição para enfrentar as surpresas em um ambiente de contínua mudança; e melhorar os padrões de governança, mediante a explicitação do perfil de riscos adotados. A Metodologia de gestão de riscos da FCRB foi definida coletivamente pelos membros do Núcleo de Gestão de Riscos (NGR), com participação intersetorial, e tem como objetivo permitir à Fundação identificar as ações necessárias para mitigar, evitar, transferir ou aceitar riscos e, assim, aumentar a probabilidade de a organização alcançar seus objetivos. De acordo com a ISO 31000:2009, há uma relação entre princípios, arcabouço institucional e processo de gestão de riscos, que foi aqui adaptada.

O NGR será responsável por dirimir eventuais conflitos de interesses e, quando necessário, submeterá proposta resolutiva à deliberação do Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC).

Os riscos considerados nesta metodologia desenvolvida pela FCRB foram os riscos operacionais, os riscos financeiros/orçamentários, os riscos legais, os riscos de integridade, os riscos de imagem/reputação e os riscos externos.

Os riscos podem impactar o alcance dos objetivos estratégicos da FCRB. A identificação e a mensuração desses riscos podem ser feitas pelo NGR, assim que estiver capacitado para tal, mas sua ação deve se restringir a orientar e auxiliar a alta governança que é quem implementa e executa ações a partir de um mapa de prioridades.

### 3.1 Conceitos

Os conceitos adotados nesta metodologia foram:

- Ambiente externo: o ambiente cultural, social, político, legal, financeiro, tecnológico, econômico e natural, seja internacional, nacional, regional ou local;
- Ambiente interno: governança, estrutura organizacional, funções e responsabilidades;
- Apetite ao risco: nível de risco considerado institucionalmente aceitável/tolerável em relação ao alcance dos objetivos;
- Atividade: ação executada com a finalidade de subsidiar os objetivos de processos, projetos e programas da FCRB;
- Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC): comitê instituído pelo Presidente da FCRB, por meio da Portaria nº 47, de 03/05/2017, com composição e competências na forma estabelecida no Art. 23 da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016;
- Critérios de risco: parâmetros a serem utilizados para avaliar a significância do risco ao longo do tempo em termos de impactos, probabilidades e apetite ao risco, sendo revisados quando necessário;
- Evento: ocorrência em um conjunto específico de circunstâncias, baseada em fontes e causas internas ou externas que podem acarretar impactos negativos, positivos ou ambos;
- Fonte de riscos: elemento tangível ou intangível que, individualmente ou combinado, tem o potencial de originar um risco;
- Gestão de riscos: conjunto de ações integradas para desenvolver, comunicar, implementar e monitorar atividades atinentes aos riscos relacionados à organização, com vistas a apoiar a melhoria contínua de atividades, processos, projetos ou programas da FCRB, e contribuir para a garantia razoável do alcance dos objetivos da Fundação;
- Impacto: resultado de um evento que afeta os objetivos de processos, projetos ou programas da FCRB;
- Mapa de riscos: registro dos riscos identificados, com seus eventos e suas fontes, causas e consequências potenciais;

- **Nível de risco:** magnitude que um risco pode afetar os objetivos de processos, projetos ou programas da FCRB, mensurada por meio da combinação de consequências e probabilidades;
- **Plano de Gestão de Riscos:** esquema dentro da estrutura da gestão de riscos, que especifica a abordagem, os componentes de gestão e os recursos a serem aplicados para gerenciar riscos. O plano de gestão de riscos pode ser aplicado a um determinado produto, processo e projeto, em parte ou em toda a organização
- **Probabilidade:** chance de o risco acontecer, estabelecida a partir de uma escala predefinida de probabilidades possíveis;
- **Processo de gestão de riscos:** compreende as atividades de comunicação e consulta de partes interessadas internas e externas, estabelecimento do contexto, identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica de riscos;
- **Proprietário do Risco:** pessoa ou entidade com a responsabilidade e a autoridade para gerenciar um risco;
- **Risco:** evento incerto, mas possível, e cujos impactos, positivos ou negativos, afetam o alcance dos objetivos de processos, projetos ou programas da FCRB;
  - **Riscos operacionais:** eventos incertos que podem comprometer as atividades da FCRB, normalmente associados à falha, deficiência ou inadequação de processos, pessoas, infraestrutura e sistemas;
  - **Riscos financeiros/orçamentários:** eventos incertos que podem comprometer a capacidade da FCRB de contar com recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades ou que podem comprometer a própria execução orçamentária;
  - **Riscos legais:** eventos incertos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades da FCRB;
  - **Riscos de integridade:** eventos relacionados a corrupção, fraudes, irregularidades (por exemplo, nepotismo, desvio ético, conflitos de interesse, sindicância, denúncias) que podem comprometer os valores e padrões preconizados pela FCRB e a realização de seus objetivos;
  - **Riscos de imagem/reputação:** eventos incertos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros e fornecedores) em relação à capacidade da FCRB em cumprir sua missão institucional;

- Riscos externos: eventos de origem externa que representem ameaças para a FCRB (período de chuvas, períodos festivos, vandalismo, ataques de hackers, eventos imprevistos).

### 3.2 Princípios

Os princípios observados nesta metodologia foram retirados da Política de Gestão de Riscos da Fundação Casa de Rui Barbosa, publicada pela Portaria FCRB nº 48, de 03 de maio de 2017, art. 4º:

- I. Sistematização, estruturação, transparência, capacidade de reação a mudanças e subordinação ao interesse público;
- II. Estabelecimento de níveis de exposição a riscos adequados;
- III. Estabelecimento de procedimentos de controle interno proporcionais ao risco, observada a relação custo-benefício, e destinados a agregar valor à entidade;
- IV. Utilização de mapas de riscos para apoio à tomada de decisão e à elaboração do planejamento estratégico; e
- V. Utilização da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua dos processos organizacionais.

### 3.3 Diretrizes

O NGR será responsável por orientar e auxiliar na implementação da gestão de riscos da FCRB, bem como sugerir melhorias. O NGR será responsável por dirimir eventuais conflitos de interesses e, quando necessário, submeterá proposta resolutiva à deliberação do CGRC.

A gestão de riscos da Fundação será integrada ao planejamento estratégico, aos processos e às políticas da organização, conforme estabelecido pelo CGRC. Os riscos serão identificados, analisados, avaliados, tratados e monitorados de forma sistemática, conforme orientações do CGRC.

O desempenho da gestão de riscos da Fundação será mensurado/monitorado com indicadores e metas desenvolvidas, monitoradas e analisadas criticamente pelo CGRC, (tais indicadores e metas serão implementados futuramente). A comunicação do desempenho da gestão de riscos às partes interessadas será, ao menos, anual, por meio de relatórios.

A integração das diretorias responsáveis pela gestão de riscos na FCRB será conduzida pelo CGRC. A utilização de metodologia e ferramentas para o apoio à gestão de riscos será orientada pelo CGRC.

A capacitação em gestão de riscos dos servidores da Fundação será realizada em parceria entre o NGR, o CGRC e o Serviço de Administração de Recursos Humanos da FCRB (SARH).

Serão priorizados recursos necessários para a consecução da gestão de riscos na FCRB, de acordo com as disponibilidades da Fundação.

#### **4 APLICABILIDADE**

Esta metodologia pode ser aplicada no gerenciamento de riscos dos macroprocessos estratégicos e processos operacionais da FCRB.

Caberá ao CGRC a definição do plano anual de gestão de riscos da FCRB, no qual constará quais processos operacionais ou macroprocessos estratégicos deverão ser submetidos ao gerenciamento de riscos naquele exercício.

#### **5 ESTRUTURA DA GESTÃO DE RISCOS**

##### **5.1 Competências**

A FCRB é dirigida por um Presidente, nomeado na forma da legislação, que é assistido por um Conselho Consultivo. De acordo com o Artigo 7º do Estatuto, ao Conselho Consultivo compete:

- I. Aprovar as diretrizes e as estratégias da FCRB, que lhe serão apresentadas por seu Presidente;
- II. Assistir o Presidente na gestão das ações institucionais; e
- III. Apreciar outros assuntos que lhes sejam submetidos pelo Presidente da FCRB ou pelo seu Diretor-Executivo.

Os membros do Conselho Consultivo, segundo os Artigos 5º e 6º do Estatuto, são indicados pela Presidência da FCRB e designados pelo Ministro de Estado da Cultura para mandato de três anos, permitida a recondução. O Conselho Consultivo assim é composto: um representante do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN); um representante da Academia Brasileira de Letras (ABL); um representante do Instituto Histórico e Geográfico Brasileiro (IHGB); um representante do Instituto dos Advogados Brasileiros (IAB); e oito representantes da sociedade civil que tenham contribuído de forma relevante para a cultura nacional. A participação dos membros acima listados é considerada prestação de serviço público relevante, não remunerada.

Como esclarece o Artigos 3º e 4º do Estatuto, o Presidente da FCRB será assessorado, nas ações de gestão, pelo Comitê Interno de Governança, que é instância de coordenação e participação, integrado pela chefia das unidades e por um representante dos servidores, nos termos estabelecidos pelo regimento interno. Ao Comitê Interno de Governança cabe ainda apreciar os demais assuntos que lhe sejam submetidos pelo Presidente da Fundação ou pelo seu Diretor-Executivo.

Ao Comitê de Governança, Riscos e Controles<sup>3</sup> – CGRC compete:

- I. Promover práticas e princípios de conduta e padrões de comportamentos;
- II. Institucionalizar estruturas adequadas de governança, gestão de riscos e controles internos;
- III. Promover o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos e incentivar a adoção de boas práticas de governança, de gestão de riscos e de controles internos;
- IV. Garantir a aderência às regulamentações, leis, códigos, normas e padrões, com vistas à condução das políticas e à prestação de serviços de interesse público;
- V. Promover a integração dos agentes responsáveis pela governança, pela gestão de riscos e pelos controles internos;
- VI. Promover a adoção de práticas que institucionalizem a responsabilidade dos agentes públicos na prestação de contas, na transparência e na efetividade das informações;
- VII. Aprovar política, diretrizes, metodologias e mecanismos para comunicação e institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos;
- VIII. Supervisionar o mapeamento e avaliação dos riscos-chave que podem comprometer a prestação de serviços de interesse público;
- IX. Liderar e supervisionar a institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos, oferecendo suporte necessário para sua efetiva implementação no órgão ou entidade;
- X. Estabelecer limites de exposição a riscos globais do órgão, bem com os limites de alçada ao nível de unidade, política pública, ou atividade;
- XI. Aprovar e supervisionar método de priorização de temas e macroprocessos para gerenciamento de riscos e implementação dos controles internos da gestão;

---

<sup>3</sup> Portaria FCRB nº 47 de 03 de maio de 2017. Disponível em: [http://intranet.casaruibarbosa.gov.br/arquivos/file/Portarias/Portaria\\_47\\_2017\\_Dispoes\\_Comite\\_Governanca\\_Riscos\\_Controles\\_CGRC.pdf](http://intranet.casaruibarbosa.gov.br/arquivos/file/Portarias/Portaria_47_2017_Dispoes_Comite_Governanca_Riscos_Controles_CGRC.pdf). Acesso em: 23 nov. 2018.

- XII. Emitir recomendação para o aprimoramento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos; e
- XIII. Monitorar as recomendações e orientações deliberadas pelo Comitê.

Ao Núcleo de Gestão de Riscos – NGR - compete:

- I. Propor a Metodologia de Gestão de Riscos e suas revisões;
- II. Definir os requisitos funcionais necessários à ferramenta de tecnologia de suporte ao processo de gerenciamento de riscos;
- III. Dar suporte ao monitoramento da evolução dos níveis de riscos e à efetividade das medidas de controle implementadas, objetivando a melhoria contínua da Gestão de Riscos;
- IV. Dar suporte à identificação, análise e avaliação dos riscos dos processos selecionados para a implementação da Gestão de Riscos;
- V. Requisitar às Diretorias Responsáveis e aos Proprietários do Risco as informações necessárias para consolidar os dados em relatórios gerenciais e encaminhá-los ao CGRC;
- VI. Oferecer capacitação continuada em Gestão de Riscos para os servidores da FCRB.

Aos Proprietários do Risco compete:

- I. Identificar, analisar e avaliar os riscos dos processos sob sua responsabilidade;
- II. Propor respostas e respectivas medidas de controle a serem implementadas nos processos sob sua responsabilidade;
- III. Monitorar a evolução dos níveis de riscos e a efetividade das medidas de controles implementadas nos processos sob sua responsabilidade;
- IV. Informar o Núcleo de Gestão de Riscos sobre mudanças significativas nos processos sob sua responsabilidade;
- V. Responder às requisições do Núcleo de Gestão de Riscos; e
- VI. Disponibilizar as informações adequadas quanto à gestão dos riscos dos processos sob sua responsabilidade a todos os níveis da FCRB e demais partes interessadas.



Dos servidores da FCRB, espera-se comprometimento com a evolução dos níveis de riscos e com a efetividade das medidas de controle implementadas nos processos em que estiverem envolvidos ou que tiverem conhecimento.

## 5.2 Comunicação

Segundo a ISO 31000:2009, durante todas as etapas do processo de gerenciamento de riscos, é importante comunicar as partes interessadas. Dentro do escopo de um processo de gerenciamento de riscos, deve ser observada a Matriz de Responsabilidade RACI apresentada no quadro 2.

A Matriz de Responsabilidade RACI define Responsável, Autoridade, Consultado e Informado para o processo de gerenciamento de riscos na FCRB, sendo essas as definições para cada um dos elementos:

- Responsável: quem executa a atividade;
- Autoridade: quem aprova a tarefa ou produto. Pode delegar a função, mas mantém a responsabilidade;
- Consultado: quem pode agregar valor ou é essencial para a implementação;
- Informado: quem deve ser notificado de resultados ou ações tomadas, mas não precisa se envolver na decisão.

Durante as etapas do processo de gerenciamento de riscos da FCRB, é importante que a comunicação observe os agentes ou unidades apontadas como consultados ou informados na Matriz RACI.

A seguir, o Quadro 2 ilustra o processo de gerenciamento de riscos na FCRB.

**Quadro 2: Matriz RACI**

	CGRC	NGR	Diretoria Responsável	Proprietário do Risco	Equipe Designada	Servidores da FCRB
Definir Plano de Gestão de Riscos	A	C	R	I	I	I
Selecionar Processo	A	C	R	I	I	
Realizar o Entendimento do Contexto	I	C	A	R	R	
Realizar a Identificação dos Riscos	I	C	A	R	R	
Realizar a Análise dos Riscos	I	C	A	R	R	

Realizar a Avaliação dos Riscos	I	C	A	R	R	
Realizar a Priorização dos Riscos	I	C	A	R	R	
Formular o Plano de Tratamento	I	C	A	R	R	
Implementar o Plano de Tratamento	I	C	A	R	R	
Monitorar	I	C	A	R	R	
Realizar Revisão do Plano de Gestão de Riscos	A	C	R	I	I	I

Fonte: Os autores (2019).

### 5.3 Plano de Gestão de Riscos

O Plano de Gestão de Riscos deverá conter: a Política de Gestão de Riscos, esta Metodologia, as designações de servidores responsáveis, e, em linhas gerais, os riscos a serem observados de acordo com os objetivos estratégicos, a fim de que sejam selecionados os processos a serem trabalhados.

### 5.4 Capacitação

A capacitação em gestão de riscos dos servidores da Fundação será realizada em parceria entre o CGRC, as diretorias responsáveis e o SARH.

### 5.5 Periodicidade do Gerenciamento de Riscos

De acordo com o artigo 15 da Portaria FCRB nº 48/2017, o gerenciamento de riscos deve ser feito em ciclos de 12 (doze) meses, com vistas a mitigar eventos de riscos negativos.

O ciclo de gerenciamento de riscos é passível de alterações em razão da possibilidade de ocorrência de eventos imprevistos que representem ameaças para a FCRB (período de chuvas, períodos festivos, manifestações etc).

## 6 ETAPAS DA METODOLOGIA

### 6.1 Entendimento do Contexto

#### 6.1.1 Levantamento de informações sobre o processo

- Proprietário do Risco (Designação pelo CGRC);
- Objeto do Processo;
- Objetivos do Processo: objetivos estratégicos correlacionados e objetivos específicos;
- Principais clientes/demandantes (interno, externo);

- Equipe designada para atuar no processo;
- Sistemas informatizados: SEI, Intranet, Excel, SIAPE;
- Legislação.

De acordo com a ISO 31.000:2009, o **contexto externo** pode incluir, mas não está limitado a: ambientes cultural, social, político, legal, regulatório, financeiro, tecnológico, econômico, natural e competitivo, quer seja internacional, nacional, regional ou local; tendências que tenham impacto sobre os objetivos da organização; e relações com as partes interessadas externas e suas percepções e valores.

De acordo com a ISO 31.000:2009, o **contexto interno** do processo é o ambiente interno no qual a organização busca atingir seus objetivos. Isto pode incluir, mas não está limitado a: governança, estrutura organizacional funções e responsabilidades; políticas, objetivos e estratégias implementadas para atingi-los; capacidades, entendidas em termos de recursos e conhecimento (por exemplo, capital, tempo, pessoas, processos, sistemas e tecnologias); sistemas de informação, fluxos de informação e processos de tomada de decisão (formais e informais); relações com as partes interessadas internas, e suas percepções e valores; cultura da organização; normas, diretrizes e modelos adotados pela organização, e forma e extensão das relações contratuais.

### 6.1.2 Elaboração da Matriz SWOT

Contexto externo: Ameaças e Oportunidades

Contexto interno: Forças e Fraquezas

Quadro 3: Matriz SWOT

#### Informações sobre o processo

Objeto do Processo
Proprietário do risco (designação pelo CGRC)
Objetivos do Processo
Principais clientes/demandantes (interno/externo)
Equipe designada para atuar no processo
Sistemas informatizados
Legislação

#### Matriz SWOT

Contexto externo: Ameaças e Oportunidades

Contexto interno: Forças e Fraquezas

Processo (Descrição do Objeto)	Ameaças	Oportunidades	Forças	Fraquezas

Fonte: Os autores (2019).

## 6.2 Identificação de riscos (*Brainstorming*)

Considerando o resultado da etapa de Entendimento do Contexto, e a partir da experiência da equipe designada deve-se construir uma lista abrangente de eventos que podem evitar, atrasar, prejudicar ou impedir o cumprimento dos objetivos do processo ou das suas etapas críticas.

Os riscos podem ser identificados a partir de perguntas, como:

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

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

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

Para eventos identificados e analisados como riscos do processo, deve-se indicar:

- Objetivo do processo/etapa impactado pelo risco;
- Categoria do risco, dentre as definidas para a FCRB:

a) Operacional: eventos que podem comprometer as atividades da FCRB, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;

b) Financeiro/orçamentário: eventos que podem comprometer a capacidade da FCRB de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações;

c) Legal: eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades da FCRB;

d) Integridade: eventos relacionados a corrupção, fraudes, irregularidades (por exemplo, nepotismo, desvio ético, conflitos de interesse, sindicância, denúncias) que podem comprometer os valores e padrões preconizados pela FCRB e a realização de seus objetivos;

e) Imagem/reputação: eventos incertos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros e fornecedores) em relação à capacidade da FCRB em cumprir sua missão institucional;

f) Evento Externo: eventos de origem externa que representem ameaças para a FCRB (período de chuvas, períodos festivos, vandalismo, ataques de *hackers*, eventos imprevistos).

A técnica utilizada na Identificação de Riscos é o *brainstorming* (tempestade de ideias) considerada apropriada aos objetivos e capacidades da FCRB. Convém que pessoas com um conhecimento adequado sejam envolvidas nesta etapa. O NGR sugere o uso do verbo do evento no infinitivo para dar o entendimento de futuro incerto. A seguir, o Quadro 4 objetiva organizar/classificar os riscos identificados.

Quadro 4: Identificação de riscos

## **Passo 2 Identificação de riscos**

### **BrainStorming**

Objeto / Processo	Risco operacional	Risco financeiro /orçamentário	Risco legal	Risco de integridade	Risco de imagem / reputação	Risco externo

Fonte: Os autores (2019).

### 6.3 Análise de riscos (*Bow-tie*)

A técnica utilizada na Análise de Riscos é a *Bow-Tie* (Quadro 5).

A análise de riscos possibilita a compreensão dos riscos, fornece uma entrada para a avaliação de riscos e para as decisões sobre a necessidade de os riscos serem tratados, bem como sobre as estratégias e métodos mais adequados de tratamento de riscos.

Nesta etapa é necessário listar os riscos identificados na etapa anterior, suas principais causas e consequências, medidas existentes (preventivas, detectivas e de correção) e as medidas de tratamento. É importante destacar que deve-se vincular os medidas existentes e as medidas de tratamento às causas, consequências e riscos.

- Causas (CS): motivos que podem promover a ocorrência do risco;
- Medidas Preventivas (MP): medidas existentes e que atuam sobre as possíveis causas do risco, com o objetivo de prevenir a sua ocorrência;
- Riscos Identificados (R);
- Medidas Corretivas (MC): medidas existentes executadas após a ocorrência do risco com o intuito de diminuir o impacto de suas consequências;
- Consequências (CQ): resultados do risco que afetam os objetivos;
- Medidas Detectivas (MD): medidas existentes que atuam na detecção do próprio risco;
- Medidas de Tratamento (MT) devem ser capazes de diminuir os níveis de probabilidade e/ou de impacto do risco a um nível dentro ou mais próximo possível das faixas de apetite a risco (risco “Baixo” ou “Médio”).

Quadro 5: Mapa de riscos

### Passo 3 Mapa de riscos

#### Bow Tie/ Risco 1

Causa	Medida Preventiva	EVENTO DE RISCO	Consequência	Medida Corretiva	Controle de detecção	Medida de tratamento

--	--	--	--	--	--

## Bow Tie/ Risco 2

Causa	Medida Preventiva	EVENTO DE RISCO	Consequência	Medida Corretiva	Controle de detecção	Medida de tratamento

Fonte: Os autores (2019).

### 6.4 Avaliação dos riscos

Nesta etapa são calculados os níveis dos riscos identificados a partir de critérios de probabilidade e impacto.

- Probabilidade:

Nível 1 – Muita baixa – Risco muito improvável de acontecer durante o exercício.

Nível 2 – Baixa – Risco com baixa probabilidade de acontecer durante o exercício.

Nível 3 – Moderada – Risco provável de acontecer durante o exercício.

Nível 4 – Alta – Risco muito provável de acontecer durante o exercício.

Nível 5 – Muita Alta – Risco praticamente certo de acontecer durante o exercício.

- Impacto:

Nível 1 – Muito baixo – Risco, quando se materializa, praticamente não causa nenhum impacto significativo para a FCRB;

Nível 2 – Baixo – Risco, quando se materializa, causa impacto pouco significativo para a FCRB;

Nível 3 – Moderado – Risco, quando se materializa, causa impacto considerável para a FCRB;

Nível 4 – Alto – Risco, quando se materializa, causa impacto grave na FCRB;

Nível 5 – Muito Alto – Risco, quando se materializa, causa impacto que pode levar a FCRB ao colapso.

OBS: A descrição do impacto deve levar em consideração um impacto para toda a FCRB e não apenas um impacto no processo. Isso ocorre para possibilitar a comparabilidade de impactos de riscos em processos distintos.

- Nível de Risco:



1 a 2 – Muito Baixo – A perda estimada no exercício em decorrência da materialização do risco é insignificante. Não é necessária a implementação de medidas de tratamento para esse risco. Caso a unidade opte por implementar medidas de tratamento para esse risco, o proprietário do risco deve autorizar essa ação.

3 a 4 – Baixo – A perda estimada no exercício em decorrência da materialização do risco é pequena. Não é necessária a implementação de medidas de tratamento para esse risco. Caso a unidade opte por implementar medidas de tratamento para esse risco, o proprietário do risco deve autorizar essa ação.

5 a 9 – Moderado – A perda estimada no exercício em decorrência da materialização do risco é significativa. É recomendável a implementação de medidas de tratamento para esse risco.

10 a 16 – Alto – A perda estimada no exercício em decorrência da materialização do risco é alta. A implementação de medidas de tratamento para esse risco deve ser priorizada. Caso a unidade opte por não implementar medidas de tratamento para esse risco, o proprietário do risco deve autorizar essa ação.

20 a 25 – Muito Alto – A perda estimada no exercício em decorrência da materialização do risco é catastrófica. A não implementação de medidas de tratamento para esse risco pode comprometer seriamente a saúde organizacional da FCRB. Caso a unidade opte por não implementar medidas de tratamento para esse risco, o CGRC deve autorizar essa ação.

A seguir, o Quadro 6 representa a matriz de risco, que relaciona impacto com probabilidade.

**Quadro 6: Matriz de risco**

		5	10	15	20	25
	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
<b>Impacto</b>	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		<b>Probabilidade</b>				

Fonte: Os autores (2019).

Ao final desta etapa, será possível definir o apetite a risco da FCRB, ou seja, quais níveis de risco de fato deverão ser aceitos, mitigados, compartilhados/transferidos ou evitados (ex: aceita-se riscos baixos e médios), bem como seus tratamentos e exceções (justificativas para não tratar determinados riscos que não estejam no apetite).

A seguir, o Quadro 7 representa nível de risco, que relaciona impacto com probabilidade.

Quadro 7: Nível de Risco

Nível de **Risco Inerente** e Nível de **Risco Residual**

Risco	Probabilidade de <b>Risco Inerente</b> e Probabilidade de <b>Risco Residual</b>	Impacto do <b>Risco Inerente</b> e Impacto do <b>Risco Residual</b>	Nível de <b>Risco Inerente</b> e Nível de <b>Risco Residual</b>
<b>Risco 1</b>			0
			0
<b>Risco 2</b>			0
			0

Fonte: Os autores (2019).

### 6.5 Formulação do plano de tratamento

O Plano de Tratamento (Quadro 8) envolve as seguintes informações:

- Medidas de Tratamento (MT) devem ser capazes de diminuir os níveis de probabilidade e/ou de impacto do risco a um nível dentro ou mais próximo possível das faixas de apetite a risco (risco “Baixo” ou “Médio”);

- Responsável pela medida de tratamento está indicado na Matriz RACI;
- Data Inicial é a data prevista para início da implementação da medida de tratamento;
- Data Final é a data prevista para o término da implementação da medida de tratamento;
- Local de Implementação representa a(s) unidade(s) envolvida(s) na implementação da medida de tratamento;

- Custo estimado para a implementação da medida de tratamento;
- Frequência significa com que frequência medida de tratamento deve ocorrer (evento único, semestral, anual);

- Prioridade é uma sugestão de ordem (numérica) de execução das medidas de tratamento propostas (numerar de 1 a 5);

- Justificativa consiste no motivo de não tratar determinados riscos que não estejam no apetite;

- Nível de Risco é obtido através da Matriz de Risco.

OBS: As colunas data inicial, data final, local de implementação, custo e frequência, devem ser projetadas detalhadamente no momento em que o proprietário do risco estiver

analisando cada medida de tratamento. Dependendo do tipo de processo, algumas dessas colunas podem não ter necessidade de serem preenchidas.

Quadro 8: Plano de tratamento

Risco	Medida de Tratamento	Responsável	Data Inicial	Data Final	Local de Implementação	Custo	Frequência	Prioridade	Justificativa	Nível de Risco RESIDUAL

Risco	Comentar eficiência e eficácia dos medidas existentes, a partir da variação dos níveis de risco (inerente-residual).

Fonte: Os autores (2019).

Implementar medidas de tratamento significa melhorar medidas existentes ou implementar novas medidas.

São opções de medidas de tratamento do risco:

- Mitigar: Um risco normalmente é mitigado quando é classificado como “Alto” ou “Extremo”. A implementação de medidas, neste caso, apresenta um custo/benefício adequado. Na FCRB, mitigar o risco significa implementar medidas que possam diminuir as causas ou as consequências dos riscos, identificadas na etapa de Identificação e Análise de Riscos.

- Compartilhar: Um risco normalmente é compartilhado quando é classificado como “Alto” ou “Extremo”, mas a implementação de medidas não apresenta um custo/benefício adequado.

- Evitar: Um risco normalmente é evitado quando é classificado como “Alto” ou “Extremo”, e a implementação de medidas apresenta um custo muito elevado, inviabilizando sua mitigação, ou não há entidades dispostas a compartilhar o risco com a FCRB.

- Aceitar: Um risco normalmente é aceito quando seu nível está nas faixas de apetite a risco. Nessa situação, nenhuma nova medida precisa ser implementada para mitigar o risco.

## **6.6 Validação dos resultados**

Os resultados das etapas anteriores do processo de gerenciamento de riscos (entendimento do contexto, identificação dos riscos, análise dos riscos, avaliação dos riscos, priorização dos riscos e formulação dos planos de tratamento) devem ser avaliados e aprovados pelo CGRC.

## **6.7 Implementação do plano de tratamento**

A implementação do Plano de Tratamento envolve a participação dos responsáveis pelo processo e das equipes envolvidas em cada iniciativa. A responsabilidade pelo Plano de Tratamento está definida na Matriz RACI.

## **6.8 Monitoramento e revisão**

O monitoramento, no âmbito do processo de gerenciamento de riscos, deve ser realizado pela diretoria responsável, pelo proprietário do risco e pela equipe designada, com vistas a:

- Garantir que as medidas sejam eficientes, eficazes e efetivos;
- Analisar as ocorrências dos riscos;
- Detectar mudanças que possam requerer revisão das medidas e/ou do Plano de Tratamento;
- Identificar os riscos emergentes.

Eventualmente, o Núcleo de Gestão de Riscos produzirá um boletim em razão de mudanças identificadas durante o monitoramento das ações relacionadas ao Plano de Gestão de Riscos, que será enviado ao CGRG.

O NGR elaborará o Relatório de Monitoramento da Gestão de Riscos da FCRB com a consolidação desses resultados, que deve ser encaminhado uma vez por ano ao CGRC.

## APÊNDICE I – Modelo de formulário de mapa de riscos aplicado ao PenSei

### MAPA DE RISCOS

<b>RISCO 01</b>		orientação: ver PASSO 2 - IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS
<b>Causa</b>		orientação: ver PASSO 3 - MAPA DE RISCOS
<b>Consequência</b>		orientação: ver PASSO 3 - MAPA DE RISCOS
PROBABILIDADE (RESIDUAL)		orientação: ver PASSO 4 - AVALIAÇÃO DE RISCO (probabilidade residual)
IMPACTO (RESIDUAL)		orientação: ver PASSO 4 - AVALIAÇÃO DE RISCO (impacto residual)
MEDIDA DE TRATAMENTO		orientação: ver PASSO 3 - MAPA DE RISCOS
RESPONSÁVEL		orientação: ver PASSO 5 - PLANO DE TRATAMENTO

<b>RISCO 02</b>		orientação: ver PASSO 2 - IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS
<b>Causa</b>		orientação: ver PASSO 3 - MAPA DE RISCOS
<b>Consequência</b>		orientação: ver PASSO 3 - MAPA DE RISCOS
PROBABILIDADE (RESIDUAL)		orientação: ver PASSO 4 - AVALIAÇÃO DE RISCO (probabilidade residual)
IMPACTO (RESIDUAL)		orientação: ver PASSO 4 - AVALIAÇÃO DE RISCO (impacto residual)
MEDIDA DE TRATAMENTO		orientação: ver PASSO 3 - MAPA DE RISCOS
RESPONSÁVEL		orientação: ver PASSO 5 - PLANO DE TRATAMENTO

<b>RISCO 03</b>		orientação: ver PASSO 2 - IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS
<b>Causa</b>		orientação: ver PASSO 3 - MAPA DE RISCOS
<b>Consequência</b>		orientação: ver PASSO 3 - MAPA DE RISCOS
PROBABILIDADE (RESIDUAL)		orientação: ver PASSO 4 - AVALIAÇÃO DE RISCO (probabilidade residual)
IMPACTO (RESIDUAL)		orientação: ver PASSO 4 - AVALIAÇÃO DE RISCO (impacto residual)
MEDIDA DE TRATAMENTO		orientação: ver PASSO 3 - MAPA DE RISCOS
RESPONSÁVEL		orientação: ver PASSO 5 - PLANO DE TRATAMENTO

**APÊNDICE II – Modelo de planilha de apoio ao processo de gerenciamento de riscos**

NGR <192.168.0.251\cifsPublico\NGR\Arquivos originais>

**APÊNDICE III – Processo piloto licença capacitação**

<192.168.0.251\cifsPublico\NGR\Arquivos originais>

**APÊNDICE IV – Processo piloto contratação de consultoria**

<192.168.0.251\cifsPublico\NGR\Arquivos originais>