



MANUAL DE DIRETRIZES DE GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL - MT

DEPARTAMENTO NACIONAL DE INFRAESTRUTURA DE
TRANSPORTES - DNIT

DIRETORIA EXECUTIVA – DIREX
ESCRITÓRIO DE GESTÃO ESTRATÉGICA - EGE

MANUAL DE DIRETRIZES DE GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS



MINISTÉRIO DOS
TRANSPORTES, PORTOS
E AVIAÇÃO CIVIL



Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes - DNIT

Setor de Autarquias Norte, Quadra 03, Lote A,
Edifício Núcleo dos Transportes Brasília/DF – CEP 70040 - 902

E-mail: direx@dnit.gov.br

ABRIL DE 2018

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	9
2. INTRODUÇÃO.....	15
2.1. Conceituação.....	15
2.2. Contexto Geral.....	17
2.3. Benefícios do Modelo de Gestão de Riscos para o DNIT.....	19
3. METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS DNIT	25
3.1. Visão Geral da Metodologia de Gestão de Riscos	25
3.1.1. Ambiente Interno e Mapa Estratégico do DNIT.....	29
3.1.2. Governança no DNIT (Foco em Riscos Corporativos)	32
3.2. Identificação de Riscos Corporativos.....	36
3.2.1. Identificando Riscos Corporativos.....	37
3.2.2. Identificar Interlocutores	39
3.2.3. Entrevistar Responsáveis.....	39
3.2.4. Analisar as Informações Coletadas nas Entrevistas	40
3.2.5. Realizar Treinamentos, Reuniões, Workshop	40
3.2.6. Brainstorming	41
3.2.7. Diagrama de Ishikawa.....	42
3.2.8. Como fazer um Diagrama de Ishikawa?	43
3.2.9. Técnica Delphi	45
3.2.10. Identificar e Classificar Riscos	46
3.2.11. Realizar Novas Reuniões (ajustes)	49
3.2.12. Registrar Riscos	49
3.2.13. Elaboração do Mapa de Riscos	51
3.3. Avaliação dos Riscos Corporativos	51
3.3.1. Análise <i>Bow Tie</i>	52
3.3.2. Qualificando o Risco	54
3.3.3. Índice de Exposição ao Risco DNIT	58
3.4. Resposta ao Risco Corporativo	60
3.4.1. Plano de Ação.....	63

3.4.2. PESTEL	68
3.5. Controle das Ações de Mitigação dos Riscos.....	71
3.6. Informação e Comunicação.....	71
3.6.1. Meios de Comunicação.....	73
3.7. Monitoramento.....	75
4. PASSO A PASSO DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DOS RISCOS	79
5. ESTRUTURAS DE GESTÃO DE RISCOS	83
5.1. O Comitê de Riscos Corporativos.....	83
5.2. A Diretoria Executiva (DIREX)	84
5.3. A Auditoria Interna (AUDINT)	86
5.4. A Integração Com o Escritório de Gestão de Processos (EGEPRO) 87	
6. CONCLUSÃO	91
7. REFERÊNCIAS	93

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - DIAGRAMA DO COSO	27
FIGURA 2 - MAPA ESTRATÉGICO DO DNIT	30
FIGURA 3 - PIRÂMIDE DECISÓRIA	30
FIGURA 4 - GOVERNANÇA X GESTÃO	33
FIGURA 5 - CICLO DA GOVERNANÇA	34
FIGURA 6 – ESTRATÉGIA.....	35
FIGURA 7 - LIDERANÇA.....	35
FIGURA 8 – CONTROLE	36
FIGURA 9 - FASES DA GESTÃO DE RISCOS.....	38
FIGURA 10 - DIAGRAMA DE ISHIKAWA	43
FIGURA 11 - EXEMPLO DE ISHIKAWA	44
FIGURA 12 - DICAS DE IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS	46
FIGURA 13 - MAPA DE RISCOS E AS CATEGORIAS DISPONÍVEIS.....	48
FIGURA 14 - FORMULÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS CORPORATIVOS	50
FIGURA 15 - LISTA DE RISCOS IDENTIFICADOS (EXEMPLO)	51
FIGURA 16 - ANÁLISE BOW TIE.....	53
FIGURA 17 - SÍNTESE DA QUALIFICAÇÃO DO RISCO.....	55
FIGURA 18 - CÁLCULO DO QUANTIFICADOR DE RISCO (QR)	56
FIGURA 19 - MATRIZ DE CRITICIDADE	57
FIGURA 20 - CÁLCULO DO QR DE USO EXCLUSIVO DO EGE.....	57
FIGURA 21 - CÁLCULO DO ÍNDICE DE EXPOSIÇÃO AO RISCO (IER).....	58
FIGURA 22 - MAPA DE CALOR	59
FIGURA 23 - QUADRO RESUMO DE RESPOSTAS AOS RISCOS	60
FIGURA 24 - EXEMPLO DE PARÂMETROS PARA RESPOSTAS AO RISCO.....	62
FIGURA 25 -FORMULÁRIO DO PLANO DE AÇÃO PARA RISCOS	66
FIGURA 26 - FORMULÁRIO PLANO DE AÇÃO PARA RISCOS COM DICAS DE PREENCHIMENTO ..	67
FIGURA 27 - QUADRO DE DEFINIÇÕES DOS FATORES DA ANÁLISE PESTEL	70
FIGURA 28 - QUADRO COM EXEMPLOS DA ANÁLISE PESTEL	70
FIGURA 29 - OBJETIVOS DO EGE	85



1. APRESENTAÇÃO

Risco é observável?

De **observar**, que vem do Latim OBSERVARE, "cuidar de, guardar", formado por OB-, "sobre", mais SERVARE, "manter seguro, cuidar de". O sentido de "perceber, observar, notar" é do Século XVI, bem como a introdução da palavra **risco** na história da humanidade. O conceito de risco é inseparável das ideias de probabilidade e incerteza, já que não se pode dizer que alguém enfrenta um risco quando o resultado da ação está totalmente garantido, segundo o sociólogo inglês Anthony Giddens. A palavra "risco" deriva do italiano *risicare* (por sua vez derivado do baixo latim *risicu, riscu*), que significa "ousar". Neste sentido, o risco é uma opção e não um destino.

A gestão de riscos é de suma importância em qualquer setor público ou privado, sendo esta uma atividade essencial inclusive para a boa imagem e reputação da organização. Um fato curioso que engloba o gerenciamento de riscos, não são os processos falhos, mas, sim, o fator humano por trás disso.

A falta da gestão de riscos levou várias nações e organizações a falharem nas suas estratégias. Para simplificar o entendimento inicial sobre riscos, ilustramos abaixo uma fábula da história conhecida por todos, os "3 Porquinhos". Vejamos:

"A história começa com os três porquinhos despedindo-se da mãe e saindo de casa para o mundo, em busca do sucesso. Após chegarem a uma região que julgaram agradável, construíram suas casas, cada um escolhendo o material (palha, madeira ou tijolos) que julgavam mais adequados, baseados na visão que tinham do mundo e nos avisos que haviam recebido sobre a provável existência de lobos na região.

O primeiro porquinho, imediatista, gostando de decisões rápidas e sem considerações de riscos, ignorou os alertas sobre os lobos e construiu

uma casa de palha. Sua postura de resistência às informações e mente fechada para as opiniões de outras pessoas revelavam seu baixo grau de inteligência situacional. Quando o lobo atacou e destruiu a casa, ficaram evidentes os erros de imprevisão e incapacidade de reação.

O segundo porquinho construiu uma casa de madeira que, dentro de seus modelos mentais de segurança, seria suficiente para deter qualquer lobo. Mas o porquinho deixou de considerar um possível empoderamento da capacidade destrutiva do lobo e de sua forte vontade em atingir seus objetivos. O lobo veio, atacou e a casa resistiu ao primeiro ataque. O lobo, adversário inteligente, repensou suas estratégias, redimensionou seu poder e atacou novamente, destruindo a casa de madeira.

O terceiro porquinho, pragmático, compreendendo que só estaria seguro se estudasse corretamente a situação, atentou para todos os elementos do ambiente e, utilizando métodos adequados de análise, decisão e planejamento, projetou e construiu uma casa de tijolos, com vários recursos de segurança. O porquinho era um profissional prático, flexível e comunicativo, que não tinha medo de confrontar-se com problemas nem de ouvir sugestões.

Encarava-os como um desafio intelectual e focava-se entusiasticamente em sua solução. Sabia que não sabia tudo e estava constantemente buscando novos conhecimentos e, também, encorajando outros a fazer o mesmo. Seus hábitos ajudaram-no a criar uma casa ajustada às rápidas mudanças de seu ambiente operacional e às oportunidades e ameaças nele contidas. Quando o lobo, que em nossa história representa crises e outros eventos destrutivos que podem afetar qualquer profissional ou empresa, surgiu e atacou, a casa estava preparada e resistiu”.

Gerir os riscos é muito mais do que uma alegoria gerencial, é a arte de conhecer e controlar a influência das incertezas no resultado das suas ações, do seu planejamento. A gestão de riscos ajuda de maneira prática a fazer uma organização alcançar seus objetivos.

Com a leitura e aplicação dos conhecimentos e métodos deste Manual no seu dia a dia, você verá a materialização dos resultados e empreendimentos acontecer de forma mais frequente e poderosa.

Risco é um evento que pode ou não ocorrer e que se transformará em problema, caso ocorra. Problema é um evento concreto que, se não tratado, pode trazer impactos às restrições de qualquer empreendimento. Gerenciar risco é mais barato que gerenciar problema.

Empresas de qualquer tamanho ou setor estão sujeitas a influências de fatores internos ou externos, trazendo incertezas para o seu negócio. A Gestão de Riscos é uma parte de extrema importância no dia a dia das organizações. É esse gerenciamento que torna possível a identificação precoce de uma falha nos processos internos ou externos, possibilitando que o responsável faça um plano de mitigação ou eliminação dos riscos. Com a Gestão de Riscos é possível fazer uma análise do cenário atual e avaliar quais medidas devem ser tomadas para tentar lidar com os problemas de forma eficiente, evitando seus efeitos negativos e minimizando seus impactos na organização.

A busca pela melhoria e controle das atividades em todos os níveis - operacionais, táticos e estratégicos – no âmbito corporativo, coloca o gerenciamento de riscos como um dos atores principais no contexto do aprimoramento dos mecanismos da gestão. Convém que a Gestão de Riscos seja parte integrante da filosofia de gestão da organização.

Dessa forma, a Diretoria Executiva – DIREX, por meio do Escritório de Gestão Estratégica – EGE, com o intuito de aprimorar a Gestão de Riscos Corporativos no DNIT, elaborou o Manual de Diretrizes para Gestão dos Riscos Corporativos.

O objetivo deste Manual é apresentar o conceito prático de riscos e orientar todas as instâncias do DNIT na metodologia adotada, além de auxiliar os responsáveis na identificação, classificação, avaliação, implantação de plano de ação e monitoramento dos riscos corporativos definidos e, conseqüentemente, propiciar a Autarquia uma melhor gestão desse tema junto aos órgãos de controle e fiscalizadores.

Este Manual está dividido de acordo com as etapas necessárias para o levantamento dos riscos a serem geridos, mesclando as teorias e as

principais ferramentas utilizadas, como o tema é estruturado no DNIT e como é sua aplicação na prática.

Adicionalmente será detalhado como são controladas as ações de mitigação dos riscos, os meios de comunicação disponíveis, bem como os procedimentos para o monitoramento e acompanhamento por meio de medições eficientes que proporcionem a adequação das estratégias do Órgão. O *Passo a Passo da Implementação da Gestão dos Riscos*, para facilitar didaticamente o entendimento das partes interessadas, é apresentado no Capítulo 3. Por último, serão exploradas as Estruturas de Gestão de Riscos existentes no DNIT, criadas para assessorar e aprimorar os mecanismos de controle e gestão de riscos.

Em suma, este manual é um guia prático da utilização da metodologia de gestão de riscos, orientado conforme a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1 de 10 de Maio de 2016, visando fomentar o desenvolvimento de uma cultura baseada no acompanhamento da gestão dos riscos no dia-a-dia do âmbito organizacional da Autarquia e auxiliar na capacitação dos servidores e colaboradores do DNIT.

O desafio de estimular a melhoria contínua da gestão de riscos no DNIT é papel ativo de todos, promovendo a eficiência e eficácia da organização, alinhada às solicitações dos órgãos de controle e à entrega com mais qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Halpher Luiggi Mônico Rosa
Diretor Executivo



2. INTRODUÇÃO

2.1. Conceituação

O termo **risco** é proveniente da palavra *risicu* ou *riscu*, em latim, que significa ousar (to dare, em inglês). Costuma-se entender “risco” como um **evento** incerto que possui a probabilidade de ocorrer no futuro e que resulta em impactos POSITIVOS ou NEGATIVOS nos OBJETIVOS da organização. Seu conceito atual envolve a quantificação e qualificação da incerteza, tanto no que diz respeito às perdas como aos ganhos, com relação ao rumo dos acontecimentos planejados, seja por indivíduos, seja por organizações.

Quando investidores compram ações, cirurgiões realizam operações, engenheiros

projetam pontes, empresários abrem seus negócios e políticos concorrem a cargos eletivos, o risco é um parceiro inevitável. Contudo, suas ações revelam que o risco não precisa ser hoje tão temido: administrá-lo tornou-se sinônimo de desafio e oportunidade.

(Bernstein, p., p. VII, 3a edição, 1996)

O risco é inerente a qualquer atividade na vida pessoal, profissional ou nas

organizações, e pode envolver perdas, bem como oportunidades. Em Finanças, a relação risco-retorno indica que quanto maior o nível de risco aceito, maior o retorno esperado dos investimentos. Esta relação vale tanto para investimentos financeiros como para os negócios, cujo retorno é determinado pelos dividendos e pelo aumento do valor econômico da organização.

Empreender significa buscar um retorno econômico-financeiro adequado ao nível de risco associado à atividade. Ou seja, o risco é inerente à atividade de negócios, na qual a consciência do risco e a capacidade de administrá-lo, aliadas à disposição de correr riscos e de tomar decisões, são elementos-chave. Assumir riscos diferencia empresas líderes, mas também pode levá-las a estrondosos fracassos. O resultado das iniciativas de negócios revela que o risco pode ser gerenciado a fim de subsidiar os gestores na tomada de decisão, visando a alcançar objetivos e metas dentro do

prazo, do custo e das condições pré-estabelecidas.

A aplicação do conceito de risco no contexto empresarial requer a definição de indicadores de desempenho associados a níveis de volatilidade, ou seja, à variação dos resultados em torno de uma média. Essas possibilidades, tanto de ganho como de perda, que podem ter causas de natureza externa (ambiente competitivo, regulatório, financeiro) ou de natureza interna (diferencial tecnológico, controles, capacitações, conduta) são oriundas do contexto em que cada organização atua.

A Gestão de Riscos Corporativos é um **instrumento** de tomada de decisão da alta administração que visa a melhorar o desempenho da organização pela identificação de oportunidades de ganhos e de redução de probabilidade e/ou impacto de perdas, indo além do cumprimento de demandas regulatórias, planejando intervenções e tomando atitudes assertivas.

Nas instituições públicas, uma Gestão de Riscos efetiva é **fundamental** para se alcançar os objetivos e os resultados a que organização se propõe.

2.2. Contexto Geral

“O risco vem de não saber o que você está fazendo” (Warren Buffet, 1930).

No setor público, as organizações têm de lidar com riscos em todas as suas atividades, incluindo os riscos estratégicos, operacionais, financeiros (incluindo fiscal), e fraudes. Também se pode considerar os riscos sociais, os riscos para os direitos humanos, e os riscos vinculados ao poder judiciário.

A partir da publicação da [Instrução Normativa Conjunta MP/CGU N.º 1 de 10 de maio](#)

de 2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal, passaram a ter todos os seus órgãos e entidades obrigados a implementar, manter, monitorar e revisar os controles internos da gestão, tendo por base a identificação, a avaliação e gerenciamento de riscos que possam vir a impactar a consecução dos objetivos estabelecidos pelo Poder Público.

Os **controles** internos da gestão se constituem na primeira linha de defesa das organizações públicas para propiciar o alcance de seus objetivos. Esses

controles são operados por todos os agentes públicos responsáveis pela condução de atividades e tarefas, no âmbito dos macroprocessos finalísticos e de apoio dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. A definição e a operacionalização dos controles internos devem levar em conta os riscos que se pretende mitigar, evitar, aceitar ou transferir, tendo em vista os objetivos das organizações públicas.

Assim, com base nos objetivos estabelecidos pelos órgãos e entidades da administração pública, e os riscos decorrentes de eventos internos ou externos que possam obstaculizar o alcance desses objetivos, devem ser posicionados os controles internos mais adequados para reduzir a probabilidade de ocorrência dos riscos ou o seu impacto sobre os objetivos organizacionais.

Para que isto seja possível, os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deverão implementar, manter, monitorar e revisar o processo

de **gestão** de riscos, compatível com sua missão e seus objetivos estratégicos, observadas as diretrizes estabelecidas na Instrução Normativa.

A implantação da gestão de riscos nos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal tem como objetivos principais:

- Assegurar que os responsáveis pela tomada de decisão, em todos os níveis do órgão ou entidade, tenham acesso tempestivo a informações suficientes quanto aos riscos aos quais está exposta a organização, inclusive para determinar questões relativas à delegação, se for o caso;
- Aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos da organização, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis;
- Agregar valor à organização por meio da melhoria dos processos de tomada de decisão e do tratamento adequado dos riscos e dos impactos negativos decorrentes de sua materialização.

A política de gestão de riscos deve ser instituída pelos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal em até doze meses a contar da publicação da Instrução Normativa, especificando princípios e objetivos organizacionais, diretrizes, competências e responsabilidades para a efetivação da gestão de riscos no âmbito do órgão ou entidade, onde o dirigente máximo da organização é o principal responsável pelo estabelecimento da estratégia da organização e da estrutura de gerenciamento de riscos, e cada risco mapeado e avaliado deve ser formalmente

associado a um agente **responsável**.

Por fim, a Instrução Normativa ainda determina que a Controladoria-Geral da União, no cumprimento de suas atribuições institucionais, poderá avaliar a política de gestão de riscos dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, avaliar se os procedimentos de gestão de riscos estão de acordo com a política de gestão de riscos, e avaliar a eficácia dos controles internos da gestão implementados pelos órgãos e entidades para mitigar os riscos, bem como outras respostas aos riscos avaliados.

2.3. Benefícios do Modelo de Gestão de Riscos para o DNIT

A adoção de um modelo de gestão de riscos corporativos visa a permitir que a alta administração e demais gestores da organização lidem eficientemente com a incerteza, com o risco, buscando um balanceamento ótimo entre

desempenho, retorno e riscos associados.



Aqui estão alguns dos **benefícios** e resultados positivos para uma organização que gerencia eficientemente seus riscos:

- **Preserva e aumenta o valor da organização**, mediante a redução da probabilidade e/ou impacto de eventos de riscos, ajudando a preservar a adequada prestação de serviços públicos;
 - **Promove maior transparência**, ao informar aos públicos internos e externos os riscos aos quais a organização está sujeita, as políticas adotadas para sua mitigação, bem como a eficácia das mesmas, aumentando a probabilidade de atingir os objetivos;
 - **Melhora os padrões de governança**, mediante o levantamento dos riscos identificados e alinhados com a cultura da organização, além de introduzir uma uniformidade conceitual em todos os seus níveis, seu conselho de administração e todos os seus colaboradores e, ainda, encorajar uma gestão proativa ao invés do “apagando incêndios”;
- **Aprimoramento das ferramentas de controles internos** (sistemas de controles) para medir, monitorar e gerir os riscos;
 - **Identificação e priorização dos riscos relevantes** (já considerando os impactos e as probabilidades de seus diversos tipos de riscos);
 - **Acompanhamento por meio do modelo de governança** para gerir a exposição dos riscos (fóruns de decisão, políticas e regimentos internos, relatórios de monitoramento, reuniões com as partes interessadas e processos definidos), auxiliando na eficiência operacional, reduzindo perdas e custos, melhorando a confiança das partes interessadas e a conformidade com os requisitos legais e normativos;

- **Identificação de oportunidades e ameaças para antecipar riscos** **relevantes** e, se for o caso, mitigá-los após uma análise custo-benefício.

Os mecanismos de controle provenientes da gestão de riscos permitem uma avaliação do DNIT, sua transparência e *accountability*, envolvendo, entre outras coisas, a prestação de contas das ações delineadas e a responsabilização pelos atos praticados. Ao executar avaliações adequadas dos riscos, a Alta Administração tem embasamento para a correta **tomada de decisões**, com informações sobre o nível de risco a que estão expostos e os controles necessários que devem ser implementados.

Para tanto, a importância da noção e gestão de riscos, deve ser incorporada na cultura da organização, patrocinada por todos os membros da Alta administração, em conjunto com os gestores de todos os níveis, reconhecendo que a gestão de riscos é parte integrante de todas as suas atividades e deve ser considerada como um processo contínuo.

Outra ação necessária é **desenvolver a consciência de acompanhar os riscos**, ao invés de ter “aversão” aos mesmos, principalmente por parte dos gestores desta atividade. A “aversão ao risco” dificulta a percepção e a identificação de oportunidades, a criatividade e inovação para gerir os riscos. A gestão eficaz dos riscos permite que o DNIT alcance seus objetivos operando eficaz, eficiente, ética e, principalmente legalmente.

Em suma, a Gestão de Riscos Corporativos preserva e agrega valor econômico à organização, contribuindo fundamentalmente para a realização de seus **objetivos estratégicos** e metas de desempenho, representando mais do que um mero conjunto de procedimentos e políticas de controle. Além disso, facilita a adequação da organização

aos requerimentos legais e regulatórios, fatores críticos para sua perenidade.



3. METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS DNIT

3.1. Visão Geral da Metodologia de Gestão de Riscos

No DNIT, a metodologia definida e utilizada para a implementação da Gestão de Riscos Corporativos, foi baseada no **COSO** - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, que também é uma das **referências** apontadas pela Instrução Normativa Conjunta do MP/CGU (IN nº 01, de 10/05/2016).

Essa metodologia se inicia com a estruturação do Ambiente Interno, fornecendo a base pela qual os riscos serão identificados e analisados qualitativamente e, para que as respostas sugeridas sejam eficientes.

Outra referência utilizada pela IN 01/2006 foi a **ISO 31000**. A ISO 31000 é a atual referência mundial para a Gestão de Riscos. A ISO é uma norma de procedimento da família de gestão de riscos criada pela *International Organization for Standardization*. Ela fornece, além do processo para gerenciar riscos de todos os tipos (estratégicos, operacionais, de compliance, etc.), princípios e estrutura para a implementação eficaz da Gestão de Riscos nas organizações.

O objetivo da ISO 31000 é estabelecer princípios e **orientações** genéricas aplicáveis e adaptáveis sobre gestão de riscos para que qualquer organização, entidade pública, empresa privada, comunidade, associação, grupo ou indivíduo de qualquer segmento, independente do seu tamanho, possa gerenciar os processos de diversos tipos de riscos.

Essa mescla de referências, originou a **metodologia** usada pela autarquia que se inicia com a estruturação do Ambiente Interno, fornecendo a base pela qual os riscos serão identificados e analisados qualitativamente e, para que as respostas sugeridas sejam eficientes.

O Modelo COSO

A premissa inerente ao gerenciamento de riscos corporativos é que toda organização existe para **gerar valor** às partes interessadas. Todas as organizações enfrentam incertezas e o desafio de seus administradores é determinar até que ponto se pode aceitar essa incerteza, assim como definir a sua interferência no esforço para gerar valor às partes interessadas. Para tanto, o desenho e a aplicação do Modelo COSO no Gerenciamento de Riscos Corporativos acontece com a execução de algumas etapas orientadas, que serão melhor detalhadas junto ao diagrama da metodologia. Para o processo de execução é importante observar as seguintes orientações:

- ✓ O gerenciamento de riscos corporativos é um processo conduzido em uma organização pelo Conselho de Administração, pelas Diretorias e pelos demais funcionários, aplicado no estabelecimento de estratégias formuladas para identificar, em toda a organização, eventos em potencial, capazes de afetar o atingimento dos objetivos estratégicos da organização, bem como administrar os riscos mapeados para mantê-los monitorados durante a sua existência.
- ✓ Essas qualidades, inerentes ao gerenciamento de riscos corporativos, ajudam os administradores a atingir as metas de desempenho e os objetivos estratégicos da organização e evitam a perda de recursos. O gerenciamento de riscos corporativos contribui para assegurar a comunicação eficaz, o cumprimento de leis e regulamentos, bem como evitar danos à organização e suas consequências. Em suma, o gerenciamento

de riscos corporativos **ajuda a organização** a atingir seus objetivos e a evitar os perigos e surpresas em seu percurso.

A imagem a seguir demonstra o uso da Metodologia do COSO em um ciclo completo, dando ênfase a cada uma das etapas:

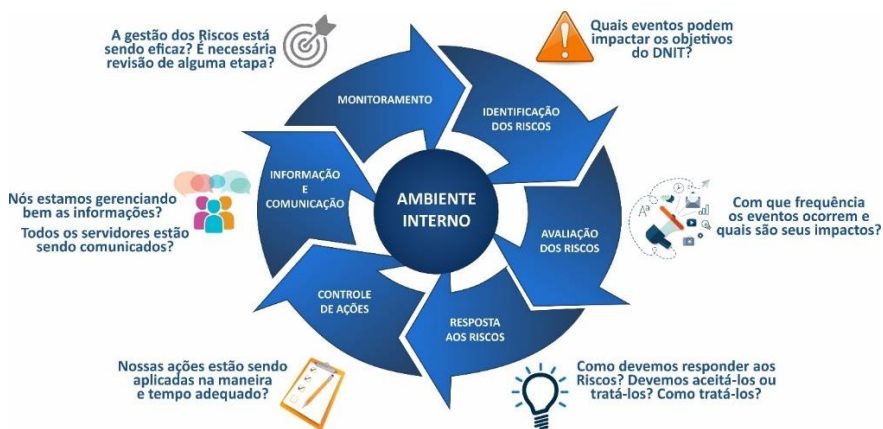


Figura 1 - Diagrama do COSO

Aqui, com já dito anteriormente, temos uma rápida abordagem das etapas do modelo COSO com uma breve explicação:

- **Identificação dos Riscos:** após nivelamento do conhecimento do assunto “riscos”, reunir o grupo de participantes do processo e “discutir” sobre a existência ou não de eventos que *possam impactar* as operações do DNIT;
- **Avaliação dos Riscos:** aplicar aos riscos, utilizando a *matriz de criticidade* (probabilidade x impacto) para se obter uma *classificação* de cada um dos riscos identificados;

- **Respostas aos Riscos:** após a avaliação dos riscos selecionar, em um primeiro momento, os riscos de maior criticidade para a *elaboração de Plano de Ação* para cada um deles, onde devemos decidir se tratamos ou não os riscos e *como* será feito esse tratamento;
- **Controle de Ações:** definidos e aplicados os Planos de Ação para os riscos, realizar *análise crítica* sobre quão eficazes e eficientes os planos se mostraram, principalmente, no que se diz respeito ao tempo de reação ao evento e a aplicabilidade das ações listadas no Planos de Ação aos riscos. O EGE é o responsável por suportar a implantação da Gestão de Riscos Corporativos no DNIT, assim como analisar as respostas aos riscos e propor melhorias nos processos de Gestão de Riscos;
- **Informação e Comunicação:** avaliar se as *informações* acerca dos riscos estão sendo *disponibilizadas* a todos os envolvidos de modo *claro e objetivo*, ao mesmo tempo em que devemos indagar, se a metodologia é acessível aos interessados e se as ações realizadas estão tendo a publicidade devida;
- **Monitoramento:** determinar o momento para a execução de *revisão* de como é feito o acompanhamento dos riscos, além de periodicamente realizar a *comparação do Mapa de Calor* do período anterior com o do período atual, para quantificar a melhora ou não dos índices de riscos. As informações servirão para que o EGE, juntamente com a área responsável do risco, desenvolva *indicadores de monitoramento*.

3.1.1. Ambiente Interno e Mapa Estratégico do DNIT

A implantação da Gestão Estratégica no DNIT foi iniciada tendo como base os achados identificados na Auditoria Operacional, objeto do [Acórdão TCU nº3448/2012 – Plenário](#). As recomendações daquele Tribunal foram consideradas na elaboração do mapa estratégico e respectivas iniciativas estratégicas.

O Mapa Estratégico do DNIT estabeleceu o caminho a percorrer para cumprir sua missão de implementar a política de infraestrutura de transportes, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do país. Neste percurso, a Autarquia busca ser reconhecida pela qualidade na gestão e oferta de uma infraestrutura de transportes com padrões internacionais de excelência, tornando-se referência em sua área de atuação.

O Mapa abaixo mostra graficamente, de maneira simples, a estratégia que o DNIT deve seguir para alcançar a sua visão futura. Essa estratégia é composta por objetivos estratégicos que consistem em **desafios** de longo prazo que o DNIT almeja superar. Esses desafios estão aglomerados nos seguintes temas: Ampliação e Qualificação da Malha e dos Serviços; Planejamento; Contratação; Execução e Fiscalização; Governança; Pessoas e Ambiente.

Convém destacar também que o Mapa Estratégico do DNIT está alinhado com o Mapa Estratégico do Ministério dos Transportes, que foi formalizado por intermédio da Portaria de nº 159, de 26 de setembro de 2013. O referido MAPA está em constante processo de atualização para manter-se sempre alinhado ao direcionamento do governo.

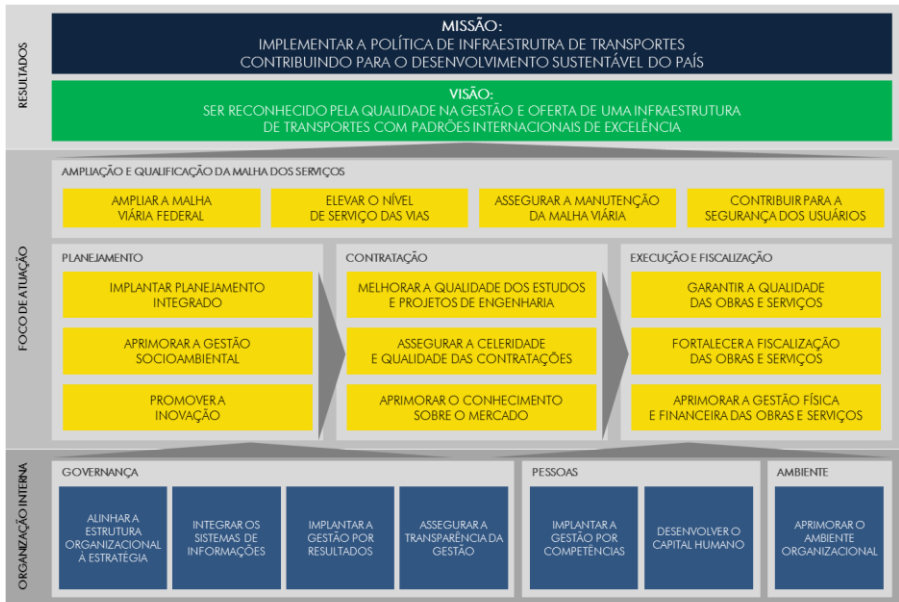


Figura 2 - Mapa Estratégico do DNIT

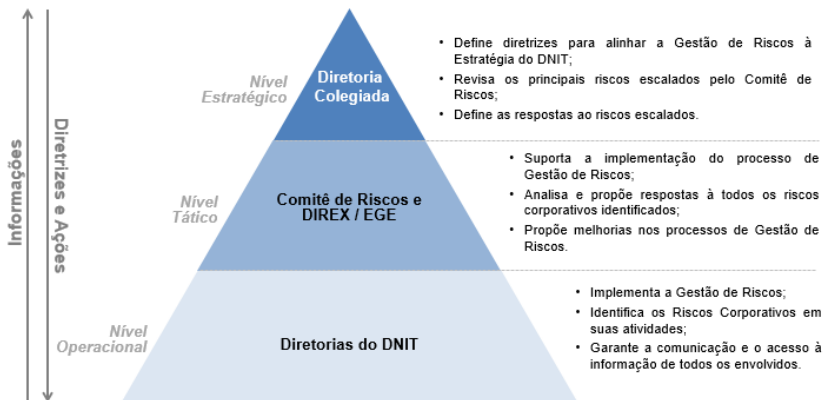


Figura 3 - Pirâmide Decisória

O Ambiente Interno é a base para as demais etapas da metodologia de Gestão de Riscos, definindo a governança para o tratamento dos riscos corporativos e os papéis e responsabilidades de suas unidades organizacionais.

3.1.2. Governança no DNIT (Foco em Riscos Corporativos)

Governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.



O conceito de governança surgiu a partir da percepção dos economistas, do conflito de interesses existente entre pessoas que dirigem as organizações, Gestores, Diretores e Partes Interessadas

Considera-se que os Gestores e Servidores das organizações têm interesses que muitas vezes não estão alinhados com os interesses da organização.

Logo, a fim de se evitar que os gestores tomem decisões que podem ser prejudiciais para a organização e para as demais partes, torna-se necessário a criação de mecanismos de **controle e gestão** (sistema de freios e contrapesos) para orientar as decisões estratégicas e que sejam cada vez mais corporativas e menos pessoais. Esse sistema é chamado de **Governança**.

A Governança Corporativa funciona estabelecendo várias “regrinhas” que somadas dão sentido à rotina da organização, gerando mais

agilidade, transparência e autonomia às atividades da organização, independentemente de que tamanho ela seja.

Crescer com Governança Corporativa, significa, entre outras coisas, **aprimorar os processos de administração da organização**. Em outras palavras, a Governança põe “ordem na casa”.

Para que as funções de Governança sejam executadas de forma satisfatória, alguns mecanismos devem ser adotados:



Figura 4 - Governança X Gestão

Governança diz respeito a estruturas, funções, processos e tradições organizacionais que visam garantir que as ações planejadas sejam executadas, de tal maneira que atinjam seus objetivos e resultados de forma transparente.

Gestão é inerente e integrada aos processos organizacionais, sendo responsável pelo planejamento, execução, controle e ação, pelo manejo dos recursos e poderes colocados à disposição de órgãos e entidades, para a consecução de seus objetivos.

“Gestão é a arte de fazer acontecer” (Oscar Motomura, especialista em gestão).

O primeiro passo para que esse modelo funcione de forma mais efetiva é implementar a **cultura** do órgão para que a Governança e a Gestão trabalhem como engrangens de um relógio, onde a primeira define e orienta os rumos estratégicos do DNIT, enquanto a segunda atua nas atividades propriamente ditas, sendo corrigida e ajustada pela Governança sempre que for necessário.

Ainda se tratando de Governança, o ideal é que se tenham esses pilares como boas práticas de atividades a serem desenvolvidas para o alcance dos objetivos definidos.



Figura 5 - Ciclo da Governança

Cada mecanismo de governança é composto de componentes que contribuem para o alcance dos objetivos. Alguns deles foram priorizados para o aprimoramento dentro da Autarquia.



ESTRATÉGIA



RELACIONAMENTO COM PARTES INTERESSADAS

- Considerando o necessário foco das organizações na prestação de serviços com eficiência, o **alinhamento de suas ações com as expectativas das partes interessadas** é fundamental para a otimização de resultados.



ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL*

- O papel fundamental das organizações públicas é o de, por meio dos serviços, **ampliar, de forma sistêmica e integrada, o bem estar social** e as oportunidades aos cidadãos. Para cumprir bem sua função, a administração pública deve possuir capital humano necessário de modo a atuar com eficácia, eficiência, efetividade e economicidade em benefício da sociedade.



ALINHAMENTO TRANSORGANIZACIONAL*

- A necessidade de **integração horizontal entre as políticas públicas** significa que, as ações e os objetivos específicos das intervenções empreendidas pelas diversas entidades devem ser alinhados para se reforçarem mutuamente.

Figura 6 – Estratégia



LIDERANÇA



PESSOAS E COMPETÊNCIAS*

- Os resultados de qualquer organização dependem fundamentalmente das pessoas que nela trabalham. Por essa razão, a **organização** deve contar com **profissionais** que possuam as **competências necessárias**



PRINCÍPIOS E COMPORTAMENTOS

- No empenho pela excelência na prestação de serviços, as organizações devem contar, em seu quadro, com pessoas que possuam as **atitudes e valores** (conhecimentos, habilidades e atitudes) **adequados para atingimentos dos resultados**.



LIDERANÇA ORGANIZACIONAL*

- O modelo de liderança organizacional, também chamado de sistema de liderança, decorre da **aplicação dos princípios da coordenação, delegação de competência e modelo de governança adotado**.



SISTEMA DE GOVERNANÇA*

- Sistema de governança refere-se ao modo como os diversos **atores se organizam, interagem e procedem** para obter boa governança.

Figura 7 - Liderança



CONTROLE



GESTÃO DE RISCOS E CONTROLE INTERNO*

- O desafio da governança nas organizações do setor público é mitigar risco na busca do melhor valor para os cidadãos e demais partes interessadas, o que significa **prestar serviço de interesse público da melhor maneira possível**.



AUDITORIA INTERNA

- A auditoria interna existe basicamente para **avaliar a eficácia dos controles internos** implantados pelos gestores. Trata-se de uma atividade independente e objetiva de avaliação.



ACCOUNTABILITY E TRANSPARÊNCIA

- Os membros da alta administração e dos conselhos de administração ou equivalente são os responsáveis por **prestar contas** de sua atuação e devem **assumir, integralmente, as consequências** de seus atos e omissões

Figura 8 – Controle

3.2. Identificação de Riscos Corporativos

Trata-se do mapeamento de **eventos** internos e externos que influenciam o cumprimento dos objetivos de uma organização e que devem ser identificados e classificados entre riscos e oportunidades, onde eventos são incidentes ou ocorrências que afetam a implementação da estratégia ou a realização dos objetivos. Os eventos podem provocar impacto negativo (risco), positivo (oportunidade) ou ambos.

Os eventos variam de simples ao complexo e mesmo os **eventos** com possibilidade de ocorrência baixa não devem ser ignorados, pois o impacto na realização de um objetivo importante pode ser elevado.

Para evitar que um evento deixe de ser percebido, recomenda-

se identificá-los de forma independente à da avaliação de sua probabilidade de ocorrência e de seu impacto, o que será abordado posteriormente na etapa de Avaliação de Riscos Corporativos.

3.2.1. Identificando Riscos Corporativos

“É perdoável ser derrotado, mas nunca surpreendido”

(Frederico II, “O Grande” Rei da Prússia, 1712 – 1786)

Consiste na execução das atividades necessárias para encontrar, reconhecer e **registrar** os riscos e oportunidades de uma ou mais unidades organizacionais do DNIT.

Envolve a identificação de interlocutores, o levantamento e análise de fontes internas e externas, eventos previstos e dados históricos, análises

teóricas, opiniões de pessoas conhecedoras da rotina de trabalho, envolvimento da (s) autoridade (s) responsável (eis) por gerenciar os riscos e as necessidades das partes interessadas.

Tem por finalidade mapear onde, por que e como, os eventos de risco podem impedir, inibir ou atrasar a consecução dos objetivos dos processos, ou quais situações que poderiam existir, afetar o alcance dos objetivos do sistema ou da organização. E recomenda-se seguir as etapas conforme abaixo:

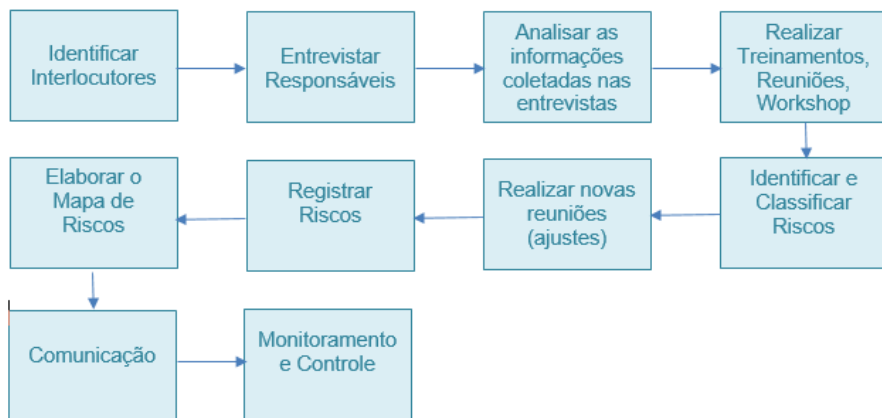


Figura 9 - Fases da Gestão de Riscos

A identificação dos riscos é o processo de determinação dos riscos que podem afetar o projeto, bem como suas características e a condução do mesmo.

Existem três grandes categorias de riscos, relacionadas a conhecimento e existência:

- **Conhecidos/Conhecidos – *Known/Known*** – Sabemos que existem e conhecemos. Trazem a informação completa nos levando à certeza em relação a eles. Podem ser identificados, analisados e tomadas as ações apropriadas para minimizar os impactos. Quanto mais você souber do risco, melhor.
- **Conhecidos/Desconhecidos – *Known/Unknown*** – Sabemos que existem e não os conhecemos. Trazem a informação incompleta e nos levam à incerteza moderada em relação a eles. A gerência de projetos atua predominantemente nessa categoria de riscos
- **Desconhecidos/Desconhecidos – *Unknown/Unknown*** – Não sabemos que existem e, logicamente, não os conhecemos. São

o fruto da total falta de conhecimento, não trazem informação alguma e nos levam à incerteza absoluta em relação a eles. Não podem ser gerenciados proativamente, mas planos de contingência podem cobrir algumas situações inesperadas. Reservas no cronograma e no orçamento podem ser utilizadas para tratar estes riscos.

3.2.2. Identificar Interlocutores

○ primeiro passo para a identificação de eventos consiste em identificar os **participantes** envolvidos diretamente com os processos e demais interlocutores que venham a possuir conhecimento estratégico, (*riscos corporativos estão relacionados ao nível estratégico das organizações*), tático e/ou operacional relevantes para a realização da(s) reunião(ões) de levantamento de eventos, na(s) qual(is) o Facilitador será responsável por agendar, divulgar, mediar e orientar as discussões, com foco no cumprimento dos objetivos da etapa de identificação de riscos e oportunidades e a aplicação da metodologia definida na Gestão de Riscos Corporativos.

3.2.3. Entrevistar Responsáveis

Nessa fase, cria-se grupos focais divididos dentre as diretorias da autarquia, agrupados por áreas de interesse, onde o moderador/entrevistador irá conduzir a atividade buscando extrair dos participantes, um conjunto de **ações cotidianas** de dentro do universo

das atribuições daquela área, que possam ser identificadas como “em risco”, buscando descrever o evento e sua (s) provável (is) causa (s) que pode impactar na (s) sua (s) execução (ões).

3.2.4. Analisar as Informações Coletadas nas Entrevistas

De posse do material produzido nas entrevistas deve ser feita uma **primeira análise**, buscando por semelhanças de atividades consideradas passíveis de riscos, bem como a frequência (repetições) que ocorrem. Importante: não descartar o material, que mesmo após a primeira análise realizada, servirá como insumo das próximas fases.

3.2.5. Realizar Treinamentos, Reuniões, Workshop

Neste passo, o Facilitador deve **reunir** os interlocutores identificados e, considerando o Mapa Estratégico vigente, elencar e avaliar, em conjunto com os participantes, fontes internas e externas para a identificação de eventos que possam ter impactados para o atingimento dos objetivos estratégicos.

Além disso, organizar reuniões com os interlocutores com o intuito de discorrer os **conceitos** básicos da metodologia adotada, nivelando o conhecimento de todos a respeito dos conceitos básicos inerentes ao assunto “Riscos”.

Por fim, o Facilitador deverá utilizar uma ou mais **técnicas de avaliação** de riscos e análises de causa e efeito apresentadas abaixo, visando melhorar a exatidão e abrangência da avaliação de fontes internas e externas para identificação dos riscos. A técnica a ser utilizada na

identificação de riscos deve ser a que melhor se adaptar ao grupo de participantes. Algumas delas são:

3.2.6. Brainstorming

Brainstorming é a mais conhecida das técnicas de discussão em grupo que envolve a contribuição espontânea de todos os participantes. O clima de envolvimento e motivação gerado pelo *Brainstorming* assegura melhor qualidade nas decisões tomadas pelo grupo, maior comprometimento com a ação e um sentimento de responsabilidade compartilhado por todos.

O *Brainstorming* é usado para trazer resultados concretos em um curto período de tempo, e mostra-se muito útil quando se deseja a participação de **todo grupo**. Focaliza a atenção dos participantes no aspecto mais importante da questão a ser tratada e exercita o raciocínio para englobar vários ângulos de uma situação ou de sua melhoria.

Como fazer uma sessão de *Brainstorming*?

Uma sessão de *Brainstorming* efetiva deve seguir algumas recomendações simples de forma a garantir um resultado positivo ao seu final. Para tanto sugerimos agora algumas ações fundamentais ao sucesso do processo:

- Selecionar um moderador para a atividade;
- Realizar um “briefing” do problema abordado para todos os presentes;

- Deixar à vista de todos o problema a ser tratado;
- Utilizar o formato de reunião onde todos se vejam (mesa redonda por exemplo);
- Explicar as regras a todos;
- Evitar críticas, avaliações ou julgamentos de quaisquer ideias apresentadas,
- Toda ideia é bem-vinda, por mais absurda que possa parecer;
- Enfatizar a quantidade e não a qualidade;
- Apresentar ideias tais como elas surgem na cabeça, sem formalidade ou maiores considerações. Anotá-las da mesma maneira;
- Incrementar ideias dos outros, criando novas ideias a partir delas;
- Determine um tempo máximo para a fase de geração de ideias;
- Após o final da fase de geração de ideias, as mesmas serão apresentadas por seus responsáveis para todos;
- Após a fase de apresentação das ideias, elimine as que forem consideradas não úteis;
- Agrupe as ideias por semelhança (categorias);
- Elimine as ideias similares, tornando-as uma;
- Selecione as melhores ideias;
- Pronto, você já possui um direcionamento para desenvolver melhor o seu trabalho.

3.2.7. Diagrama de Ishikawa

De forma abreviada, o Diagrama de Causa e Efeito, também conhecido como *espinha de peixe* ou Diagrama

de Ishikawa, é uma técnica para identificação de uma possível causa raiz (**causa inicial**) de um problema. No

diagrama, cada espinha refere-se a uma causa e a cabeça refere-se ao problema que as causas levam. Esse método pode ser aplicado em

workshops e *brainstorming*, partindo da identificação de um problema e em seguida as suas possíveis causas.

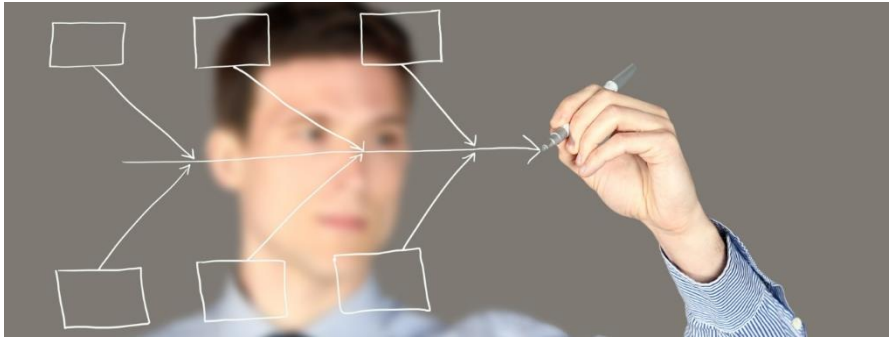


Figura 10 - Diagrama de Ishikawa

3.2.8. Como fazer um Diagrama de Ishikawa?

Estabeleça claramente o problema (risco) a ser analisado. Desenhe uma seta horizontal apontando para a direita e escreva o risco no interior de um retângulo localizado na ponta desta seta.

Realize uma sessão de *brainstorming* para identificar o maior número possível de causas que possam estar contribuindo para gerar o risco em discussão, perguntando “Por que este risco existe?”.

Agrupe as causas em categorias que sejam adequadas ao contexto organizacional em discussão. Alguns exemplos de agrupamentos mais utilizados e também conhecidos como os 6 M’s são: **Método** (Processos), **Mão-de-obra** (Pessoas), **Máquinas** (Equipamentos), **Matéria-prima** (Materiais), **Meio Ambiente** e **Medida**.

O registro visual das causas facilita futuras análises e a exploração dos desdobramentos dos problemas identificados. Importante salientar que este método por si só, não identifica a gravidade das causas.

Faça uma análise das causas identificadas durante a sessão de forma a detectar causas com maior impacto no risco identificado e quais seriam as soluções propostas, possibilitando a definição de um plano de resposta e suas respectivas ações para o risco analisado. Esta última parte servirá como base de informações para a elaboração do Plano de Ação dos Riscos.

Exemplo do Diagrama de ISHIKAWA

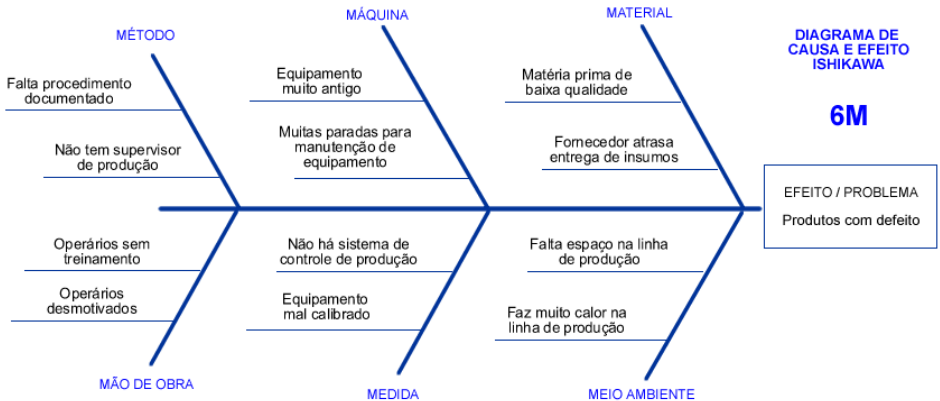


Figura 11 - Exemplo de Ishikawa

3.2.9. Técnica Delphi

A técnica Delphi é um procedimento para obter um **consenso** confiável de opiniões de um grupo de especialistas. Embora muitas vezes o termo seja agora amplamente utilizado para significar qualquer forma de *brainstorming*, uma característica essencial da técnica Delphi, como originalmente formulada, era a de que os especialistas expressavam suas opiniões individual e anonimamente e tinham acesso aos pontos de vista de outros especialistas à medida que o processo evoluía.

A técnica Delphi pode ser aplicada em qualquer estágio do processo de gestão de riscos ou em qualquer fase de um sistema de ciclo de vida, sempre que um consenso de visões de especialistas for necessário.

No uso desta técnica devemos ter o cuidado de não

desperdiçar o tempo, já que podem ser necessárias várias rodadas para chegar ao consenso desejado, por se tratar de uma técnica **não interativa**, ou seja, o grupo não se reúne, mas que funciona por ciclos.

O procedimento consiste na realização dos seguintes passos:

- Formação de uma equipe para realizar e monitorar o processo Delphi;
- Seleção de um grupo de especialistas (pode ser um ou mais grupos específicos de especialistas);
- Identificação do problema, desenvolvimento do questionário da primeira rodada e envio das questões ao grupo de participantes;
- Teste do questionário;
- Envio do questionário aos membros do grupo individualmente;

- Repetição do processo tantas quantas vezes sejam necessárias até a obtenção de consenso da maioria dos participantes
- Consenso e decisão final.

3.2.10. Identificar e Classificar Riscos

Com base na avaliação dos fatores internos e externos discutidos durante as reuniões, treinamentos e Workshop, os eventuais riscos devem ser **identificados** e detalhados em atributos específicos com informações relevantes que serão dados de entrada para a fase de Avaliação de Riscos, possibilitando a qualificação de cada risco mapeado.

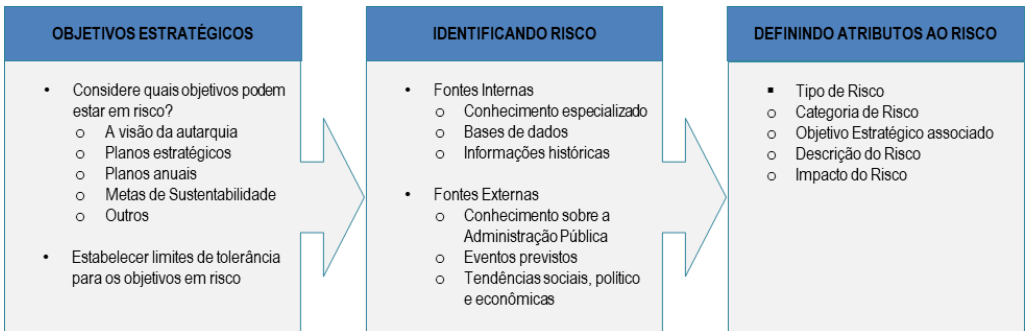


Figura 12 - Dicas de Identificação e Classificação dos Riscos

Toda organização enfrenta uma série de riscos que afetam suas diferentes áreas. Aos gestores cabe não apenas gerir os riscos sob sua responsabilidade, mas também entender os impactos inter-relacionados. Por exemplo, o DNIT enfrenta uma variedade de riscos no dia a dia, como indicações políticas que podem influenciar no comando da Autarquia; empresas contratadas que utilizam matéria-prima de baixa qualidade, acarretando retrabalho e prejuízo

financeiros ao DNIT; cortes no orçamento que possam comprometer os investimentos necessários; projetos com definição precária e mal conduzidos; falta de manutenção predial, podendo acarretar situação de emergência, como incêndio, são alguns dos exemplos de riscos que podemos identificar, avaliar e agir corretamente.

Por esse motivo, a **identificação antecipada** de eventos negativos, ou seja, de riscos, devem ser acompanhados e gerenciados de perto, para que se transforme em uma oportunidade favorável, permitindo clareza para a tomada de decisão.

O atual Mapa de Riscos do DNIT é apresentado na figura abaixo, e todos os riscos identificadas durante a etapa de mapeamento devem ser associados a uma das categorias disponíveis.



Cada unidade deve considerar as categorias aplicáveis à sua unidade!

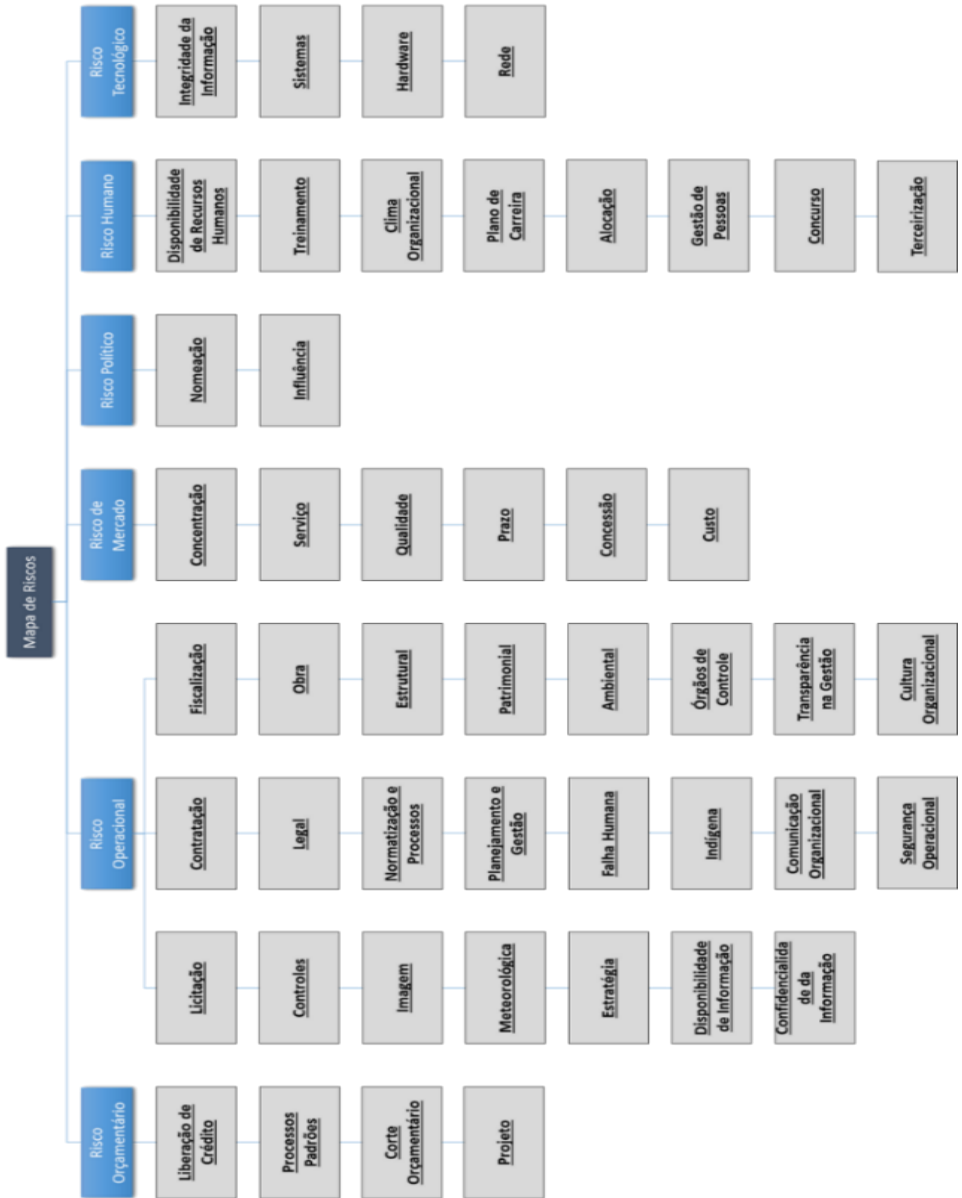


Figura 13 - Mapa de Riscos e as Categorias Disponíveis

3.2.11. Realizar Novas Reuniões (ajustes)

Após a realização de todos os passos anteriores, deve-se ter em mão uma lista (s) provisória (s) de riscos obtida (s) por meio das atividades e que após a realização das novas reuniões, deverão necessariamente passar por ajustes e adequações de forma a otimizar a relação, com riscos melhor descritos e classificados, adotando critérios de semelhança entre os riscos e de áreas de ocorrência, por exemplo. O produto ao final dessa atividade será a lista/relação dos **riscos mapeados**.

3.2.12. Registrar Riscos

Registrar Riscos consiste em consolidar em relatório, todos os riscos identificados (das Diretorias até as Unidades Locais), de forma a se produzir documento único, onde estarão contemplados os riscos e suas **principais informações** (categoria, descrição, impacto, etc) possibilitando o suporte para o conhecimento dos riscos que ameaçam a autarquia como um todo. Esse material será amplamente utilizado e de fundamental importância na etapa de Avaliação dos Riscos.

Está disponível no **Portal de Gestão Estratégica** o *Formulário de Identificação de Riscos*, conforme figura abaixo, elaborado pelo Escritório de Gestão Estratégica – EGE com o objetivo de padronizar o registro e facilitar o acompanhamento de riscos mapeados no DNIT.

DNIT Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes

Formulário de Identificação de Riscos

Formulário de identificação de riscos corporativos

Diretoria Responsável: Data:

A qual categoria do mapa de risco do DNIT pertence o risco corporativo identificado?

A qual subcategoria do mapa de risco do DNIT pertence o risco corporativo identificado?

A qual objetivo estratégico o risco está associado?

Descrição do risco

Descrição da causa do risco

Descrição do impacto do risco

Descrição do impacto financeiro do risco, se houver

Descrição da probabilidade do risco acontecer

Descrição das possíveis consequências do risco sobre os objetivos estratégicos

Figura 14 - Formulário de Identificação de Riscos Corporativos

O resultado desta etapa consiste em uma lista com todos os riscos mapeados identificados e classificados conforme o Formulário de Identificação de Riscos. Esse material será compilado pelo EGE em momento posterior, servindo de base para a elaboração do Mapa de Riscos do DNIT. Um exemplo ilustrativo de uma lista de riscos identificados:

Objetivo Estratégico	Diretoria / Área	Categoria	Subcategoria	Descrição do risco
Implantar a Gestão por Resultados	Diretoria Executiva	Operacional	Planejamento e Gestão	Baixa performance organizacional no atingimento de metas institucionais
Aprimorar a Gestão Física e Financeira das Obras e Serviços	Diretoria Executiva	Operacional	Planejamento e Gestão	Baixa capacidade de gestão dos empreendimentos do DNIT
Alinhar a Estrutura Organizacional à Estratégia	Diretoria Executiva	Político	Influência	Possibilidade de Influência Externa na Priorização de Investimentos de Infraestrutura
Aprimorar a Gestão Socioambiental	Diretoria de Planejamento e Pesquisa	Operacional	Licitação	Possibilidade de contratação inadequada ou extemporânea dos serviços de desapropriação e reassentamento.

Figura 15 - Lista de Riscos Identificados (exemplo)

3.2.13. Elaboração do Mapa de Riscos

O mapa de riscos é uma **representação gráfica** da lista de riscos mapeados. Nele estarão representados todos os riscos, classificados por categoria, subcategoria, áreas de interesse e assuntos correlatos. Os critérios de impacto e probabilidade aplicados a cada um dos riscos mapeados e constantes do Mapa de Riscos produzirão o **Mapa de Calor** do DNIT, que será detalhado posteriormente nesse manual.

3.3. Avaliação dos Riscos Corporativos

Os riscos identificados na etapa anterior devem ser analisados com a finalidade de qualificá-los considerando sua probabilidade e seu impacto. O agrupamento de eventos identificados em categorias facilita a compreensão do relacionamento entre os eventos e possibilita adquirir melhores informações para formar uma base para avaliar os riscos.

Para se definir qual tratamento será dado a determinado risco, o primeiro passo consiste em determinar o seu efeito potencial, ou seja, o grau de exposição da organização àquele risco e a capacidade e o preparo para administrá-lo. Esse grau considera pelo menos três aspectos: a probabilidade de ocorrência, a vulnerabilidade e o seu impacto. A maneira mais usual de se documentar o impacto ou a probabilidade em relação aos riscos identificados é por meio do mapa de riscos, daí a sua fundamental importância de estar coerente e conciso com a realidade da organização.

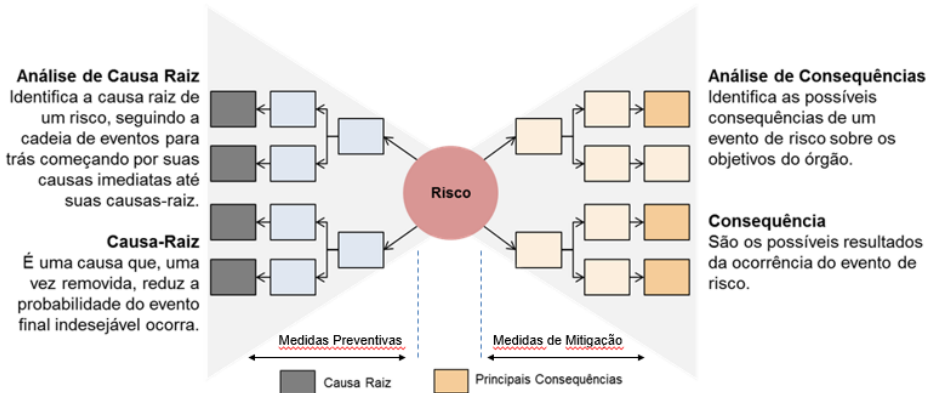
Importante salientar que o componente de “avaliação de riscos” é uma interação contínua e repetida das ações que ocorrem em toda a organização.

3.3.1. Análise *Bow Tie*

A metodologia *BOW TIE* ou GRAVATA-BORBOLETA é uma maneira esquemática e simples de descrever e analisar os caminhos de um risco, desde as suas causas até as suas consequências. O foco maior do *Bow Tie* está nas barreiras entre as causas e o risco e, o risco e as consequências.

O método *Bow Tie*, considerado uma evolução do diagrama de causa e efeito, consiste em identificar e analisar os possíveis caminhos de um evento de risco. Como no diagrama de causa e efeito, identifica-se o problema e em seguida suas possíveis causas e consequências. Para finalizar, identifique as formas de prevenir a ocorrência do risco e as formas de mitigar as consequências caso o risco se materialize.

Assim como as técnicas apresentadas anteriormente, essa atividade deve ser praticada em um ambiente controlado (sala de reunião por exemplo) onde todos os participantes visualizem a imagem da *Bow Tie* e possam discutir e analisar as causas e consequências do risco em questão, sempre com um moderador orientando a realização da atividade.



A Análise Bow Tie, ou Gravata Borboleta, é uma abordagem estruturada para identificar as principais causas e consequências de um Evento de Risco.

Figura 16 - Análise Bow Tie

3.3.2. Qualificando o Risco

“É impossível que o improvável nunca aconteça” (Emil Gumbel, estatístico alemão, 1891-1966).

Nesta etapa, a incerteza e relevância dos eventos em potencial deve ser avaliada a partir de duas perspectivas principais – **probabilidade** e **impacto** – e duas auxiliares – **frequência** e **cadeia de valor**, essas últimas sendo utilizadas pelo Escritório de Gestão Estratégica – EGE, quando necessário.

A *probabilidade* representa a **possibilidade** de que um determinado evento ocorrerá, enquanto o *impacto* representa seus **efeitos**. A *frequência* representa o grau de relevância percebido durante o mapeamento e *cadeia de valor* a define a representatividade estratégica.

O horizonte de tempo empregado é importante para

a qualificação dos eventos, e o grau de probabilidade e impacto deve ser consistente com o horizonte e tempo definido na análise de todos os eventos.

Enquanto a **probabilidade** está associada a um **incidente ou ocorrência potencial** (chance de o evento vir a ocorrer, a partir de fatores internos e externos), o **impacto** está associado à **consequência do evento ocorrido** (materialização do risco).

Nem todos os riscos precisam e/ou devem ser controlados. Quando a probabilidade de um risco é baixa e o impacto nos objetivos organizacionais (em decorrência do risco) também é baixo, pode-se aceitar o risco e não estabelecer controles.

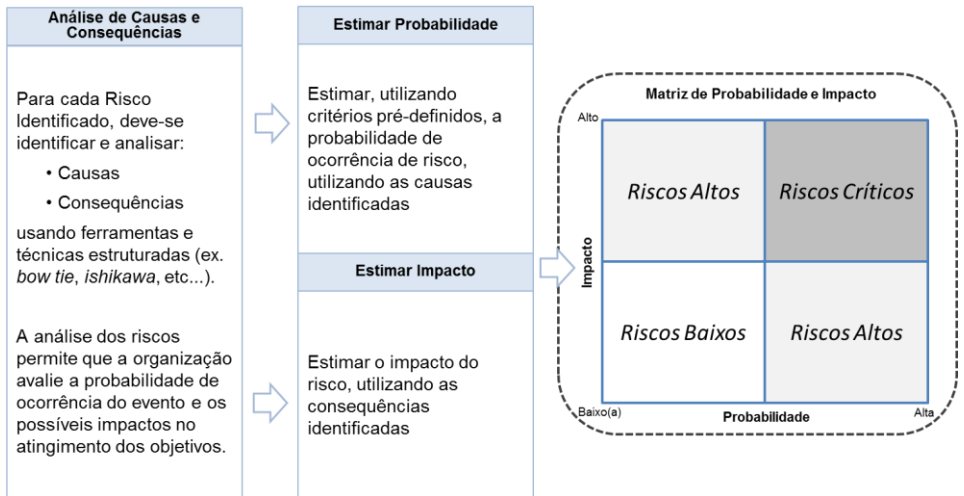


Figura 17 - Síntese da Qualificação do Risco

Desta maneira, a qualificação de eventos de risco ou oportunidade deve ser realizada através de avaliação qualitativa, na qual as unidades organizacionais devem realizar entrevistas e seminários para avaliação dos riscos já mapeados e classificados, colhendo as opiniões dos participantes a respeito da Probabilidade (P) em potencial, do

Impacto (I) de eventos futuros, para tanto deve-se usar o a fórmula conforme abaixo:

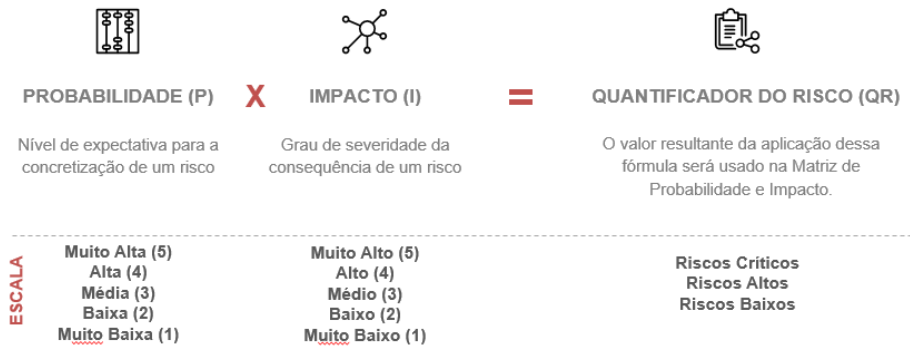


Figura 18 - Calculo do Quantificador de Risco (QR)

A realização desta operação resultará na **Matriz de Criticidade**, onde serão classificados os riscos conforme o resultado do Quantificador do Risco em 3 categorias: Baixos, Altos e Críticos. Para demonstrar, segue abaixo a matriz utilizada para esse fim.

Matriz de Criticidade (IxP)		PROBABILIDADE (P)				
		1 Muito Baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito Alta
I M P A C T O (I)	5 Muito Alto	5	10	15	20	25
	4 Alto	4	8	12	16	20
	3 Médio	3	6	9	12	15
	2 Baixo	2	4	6	8	10
	1 Muito Baixo	1	2	3	4	5
CRITICIDADE DOS RISCOS: BAIXOS: < 5; ALTOS: entre 6 e 12 e CRÍTICOS > 15						

Figura 19 - Matriz de Criticidade

Apenas a título de informação, o EGE utiliza, quando necessário, os critérios da Frequência (F) e da Cadeia de Valor (C), conforme as escalas descritivas pré-estabelecidas como apresentado na figura abaixo:





	 PROBABILIDADE (P)	 IMPACTO (I)	 FREQUÊNCIA (F)	 CADEIA DE VALOR (C)
	X	X		X
	Nível de expectativa para a concretização de um risco	Grau de severidade da consequência de um risco	Frequência da categoria do risco, ou seja, o número de vezes que a categoria foi mencionada na pesquisa.	Soma da gradação de cada um dos riscos identificados nos cinco pilares da cadeia de valor
ESCALA	Muito Alta (5) Alta (4) Média (3) Baixa (2) Muito Baixa (1)	Muito Alto (5) Alto (4) Médio (3) Baixo (2) Muito Baixo (1)	1° Quartil (4) 2° Quartil (3) 3° Quartil (2) 4° Quartil (1)	1 – 15*
				<small>*Somatório do impacto avaliado do risco em cada um dos 5 Pilares da cadeia de valor, que variam de 1 (baixo) – 3 (alto), podendo somar até 15 unidades de risco.</small>

Figura 20 - Cálculo do QR de Uso Exclusivo do EGE

3.3.3. Índice de Exposição ao Risco DNIT

O **Índice de Exposição ao Risco (IER)** foi desenvolvido pelo Escritório de Gestão Estratégica – EGE, lotado na DIREX, e mede o nível de exposição de cada risco mapeado pelo DNIT em unidades de risco. Este índice servirá de base para o controle do risco futuro no DNIT.

$$\text{IER} = \sum \left(\begin{array}{c} \text{QUANTIFICAÇÃO} \\ \text{DO RISCO (QR)} \\ \text{Valor do Risco em função do} \\ \text{mapeamento efetuado} \end{array} \times \begin{array}{c} \text{N° DE} \\ \text{OCORRÊNCIAS} \\ \text{Ocorrência da quantificação} \\ \text{de risco identificada no} \\ \text{mapeamento efetuado} \end{array} \right)$$

Figura 21 - Cálculo do Índice de Exposição ao Risco (IER)

O resultado dessa operação vai gerar um valor (IER) para cada risco mapeado. Somando os riscos agrupados por categorias, teremos os valores de risco por categoria e após a realização desse procedimento com todos os riscos mapeados, teremos o chamado Mapa de Calor de riscos do DNIT.

O **Mapa de Calor** é a representação gráfica de todos os riscos mapeados do DNIT, já aplicados ao índice e classificados por categorias, permitindo uma visão onde as categorias com maiores valores são formadas pelos riscos com maior criticidade (impacto X probabilidade). Sua utilização servirá diretamente para análise durante o monitoramento de riscos pois, o resultado do somatório de todas as categorias constantes no Mapa de Riscos, resultará no IER de todo o DNIT.

Esse número deve ser reservado até a obtenção de um novo mapa de calor com um novo IER do DNIT, para então ser comparado ao antigo

(é ideal que o valor novo seja menor que o antigo), demonstrando assim que a Gestão de Riscos se mostra efetiva reduzindo o IER do DNIT.

Abaixo, o exemplo do Mapa de Calor do DNIT, onde os quadros em vermelho representam as categorias com maior criticidade e ainda informa o IER de todo o DNIT. É esse número que deve ser comparado com o próximo IER do DNIT, no próximo ciclo de atualização dos riscos e consequentemente do mapa:

Mapa de Risco do DNIT com a quebra do Índice de Exposição ao Risco do DNIT por categoria

Índice de Exposição ao Risco do DNIT: 42.537

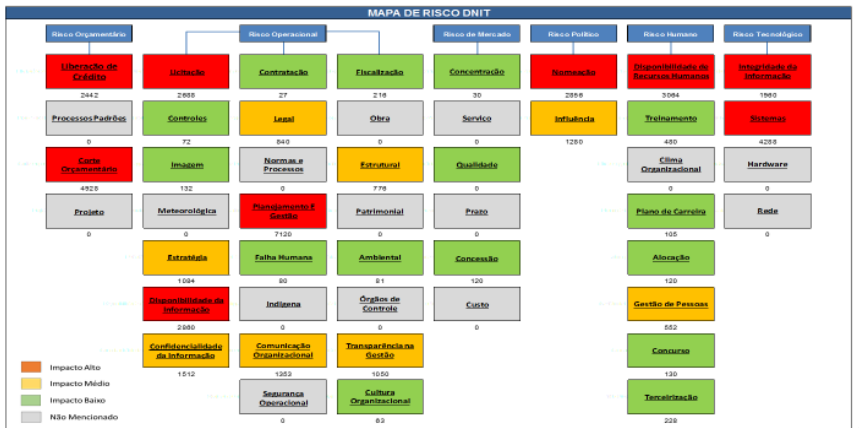


Figura 22 - Mapa de Calor

3.4. Resposta ao Risco Corporativo

Após ter conduzido a avaliação dos riscos pertinentes, o Facilitador precisa definir, em conjunto com os Interlocutores, como os riscos mapeados devem ser respondidos pelo DNIT.

As respostas incluem **evitar**, **reduzir/mitigar**, **transferir** ou **aceitar** os riscos. Ao considerar a própria resposta, a administração avalia o efeito sobre a probabilidade de ocorrência e o impacto do risco, assim como os custos e benefícios, selecionando dessa forma, uma resposta que mantenha os riscos residuais dentro das tolerâncias desejadas.

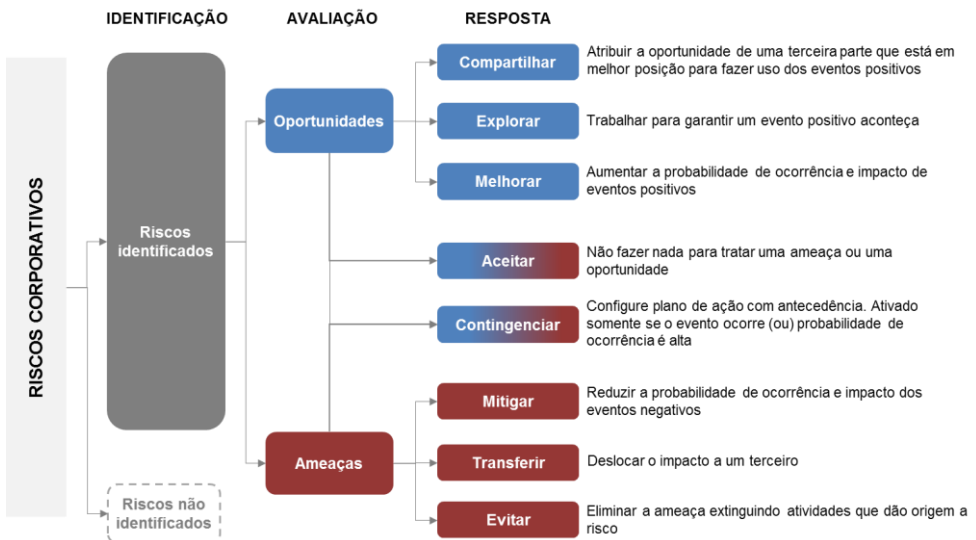


Figura 23 - Quadro Resumo de Respostas aos Riscos

As ações referentes aos eventos de riscos devem ser compatíveis com a possibilidade factível de resposta aos mesmos. Deve-se **analisar o impacto e a probabilidade de cada risco** com sua provável resposta, e considerar se a resposta definida e aplicada afeta a probabilidade, o impacto, ou ambos, de forma a determinar se essa resposta é efetiva.

Além disso é necessário que os riscos possam possuir responsáveis/gestores ou “donos” do risco, permitido a

esses alterar a resposta ao risco ou o próprio risco, tanto para adotar uma ação mais efetiva quanto aceitar o risco e sua respectiva resposta ou plano de ação. Deixando claro que adotar algum tipo de controle para os riscos e suas respectivas respostas é de fundamental importância, já que o mapeamento do risco, sua classificação, priorização e plano de ação (resposta), são como organismos vivos (mutáveis e atualizáveis), e devem ser atualizados sempre que for necessário.

A imagem a seguir demonstra um exemplo de definições como parâmetros para a fundamentação da elaboração da Resposta aos Riscos Corporativos:

Nível de Risco	Descrição do Nível de Risco	Parâmetro de Análise para Adoção de Resposta	Tipo de Resposta	Ação de Controle
Risco Crítico	Indica que nenhuma opção de resposta foi identificada para reduzir a probabilidade e o impacto a nível aceitável	Custo desproporcional, capacidade limitada diante do risco identificado	Evitar	Promover ações que evitem, eliminem ou atenuem urgentemente as causas e/ou efeitos
Risco Alto	Indica que o risco residual será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos	Nem todos os riscos podem ser transferidos. Exemplo: Risco de Imagem, Risco de Reputação	Reduzir	Adotar medidas para reduzir a probabilidade ou impacto dos riscos, ou ambos
Risco Moderado	Indica que o risco residual será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos	Reduzir probabilidade ou impacto, ou ambos	Compartilhar ou Transferir	Reduzir a probabilidade ou impacto pela transferência ou compartilhamento de uma parte do risco. (seguro, transações de hedge ou terceirização da atividade).
Risco Pequeno	Indica que o risco inerente já está dentro da tolerância a risco	Verificar a possibilidade de retirar controles considerados desnecessários	Aceitar	Conviver com o evento de risco mantendo práticas e procedimentos existentes

Figura 24 - Exemplo de Parâmetros Para Respostas ao Risco

3.4.1. Plano de Ação

Plano de Ação é um documento utilizado para fazer um **planejamento** de trabalho necessário para atingimento de um resultado desejado ou na resolução de problemas. Normalmente é criado no formato de uma planilha (eletrônica ou mesmo de papel), contendo informações como objetivos, ações, responsáveis e respectivas datas de entregas.

O Plano de Ação / Contingência ou Resposta ao Risco envolve o desenvolvimento de ações para tratar o risco identificado e avaliado. Isso inclui medidas para:

- Identificar as respostas ao risco de forma a prevenir sua ocorrência ou minimizar o impacto;
- Identificar oportunidades que possam estar disponíveis;
- Definir indicadores a serem monitorados, como sinal de alerta precoce para ocorrência do risco;
- Garantir o foco do esforço e recursos para maximizar os benefícios da resposta ao risco.

O plano de Ação aos Riscos define que ações serão tomadas segundo a estratégia definida para o tratamento de cada um dos riscos mapeados, qualificados, quantificados pela criticidade e priorizados. É nesse momento que ocorre a intervenção dos gestores dos riscos. As atividades serão planejadas com o intuito de atuar nos impactos que os riscos podem proporcionar e, para tanto, é importante também caracterizar aqueles riscos que não são e não estão aparentes. São eles:

Risco residual – É a quantidade de risco restante após uma estratégia de resposta ter sido implementada, ou seja, um risco que continua a agir após essas respostas.

Risco secundário – São os novos riscos que resultam da implementação de uma estratégia de resposta.

Essas atividades de atuação ou Plano de Resposta aos Riscos podem utilizar os seguintes critérios de classificação no órgão:

- Riscos Negativos – Ameaças:

- **Evitar/Eliminar o risco** – consiste em realizar modificações no plano para eliminar o risco, conseqüentemente protegendo os objetivos do projeto. Ex: Se há a possibilidade de a carga sofrer atraso por via terrestre, envia-se por via aérea.
- **Transferir o risco** – consiste em passar as conseqüências dos riscos para terceiros. Ex: Contratação de um seguro para cobrir despesas em caso de danos a equipamentos durante o transporte.
- **Mitigar o risco** – consiste em reduzir as conseqüências ou probabilidade de um risco ocorrer. Ex: Se existe o risco de levar uma multa por conta de um atraso no projeto, colocam-se mais recursos para que a chance (probabilidade) de ocorrência seja menor.
- **Aceitar o risco** – consiste em assumir o risco e arcar com as suas conseqüências. Significa que após identificado e registrado o risco, aceita-se que possa acontecer e decide-se como lidar com ele caso ocorra. Normalmente são riscos muito pequenos e com baixo impacto no projeto, mas caso ocorram podem ser facilmente tratados quando surgirem.

- Riscos Positivos – Oportunidade:

- **Explorar o risco** – consiste em mudar a estratégia para garantir que a oportunidade seja aproveitada. Ex: Existe a possibilidade de o cliente solicitar aumento no escopo do serviço de implantação de sistemas. Um consultor é alocado para oferecer serviços de gestão operacional e o contrato é aumentado.

As cinco estratégias de gestão de riscos apresentadas podem ser usadas para gerenciar riscos em qualquer projeto. Embora seja o

gestor que decida qual a melhor abordagem para o risco, não se pode esquecer de registrá-lo no plano de ação e de mantê-lo atualizado, objetivando gerenciar proativamente a carteira dos riscos. A seguir, uma sugestão do **Plano de Ação** em duas imagens, a primeira referente ao documento para o preenchimento e a segunda com breves orientações de preenchimento:

RISCO:						
CATEGORIA:			SUBCATEGORIA:			
ID	QR (Px1)	PROBABILIDADE	IMPACTO	RESPOSTA AO RISCO	DIRETORIA / UD	RISCO MONITORADO
		() Muito Alta (5) () Alta (4)	() Muito Alto (5) () Alto (4)	() Aceitar (conviver com o risco) () Evitar (diminuir prob/freq)		() SIM () NÃO
	QR EGE	() Média (3) () Baixa (2)	() Médio (3) () Baixo (2)	() Mitigar/Reduzir (dim. impacto) () Transferir (contratar seguro)	COORDENAÇÃO	STATUS DO RISCO
		() Muito Baixa (1)	() Muito Baixo (1)	() Explorar (utilizar a favor)		() Ativo () Inativo
ANÁLISE PESTEL: () Político () Econômico () Social (recursos humanos) () Tecnológico () Ecológico (meio ambiente) () Legal						
PLANO DE AÇÃO			MECANISMO DE CONTROLE	PRAZO	RESPONSÁVEL	
01)						
02)						
03)						
04)						

Figura 25 -Formulário do Plano de Ação para Riscos

RISCO:		SUBCATEGORIA:		RESPOSTA AO RISCO		DIRETORIA / UD	RISCO MONITORADO
ID	OR (Px)	PROBABILIDADE	IMPACTO	RESPOSTA AO RISCO		COORDENAÇÃO	STATUS DO RISCO
		() Muito Alta (5) () Alta (4)	() Muito Alto (5) () Alto (4)	() Aceitar (conviver com o risco) () Evitar (eliminar problema)	() SIM () NÃO		() Ativo () Inativo
		() Média (3) () Baixa (2) () Muito Baixa (1)	() Médio (3) () Baixo (2) () Muito Baixo (1)	() Mitigar/Reduzir (dim. impacto) () Transferir (contas a seguro) () Explorar (vulgar a favor)			
ANÁLISE PESTEL: () Político () Econômico () Social (recursos humanos) () Tecnológico () Ecológico (meio ambiente) () Legal							
PLANO DE AÇÃO		MECANISMO DE CONTROLE		PRAZO		RESPONSÁVEL	
01)							
02)							
03)							
04)							

Preencher com a categoria associada no Mapa de Riscos	Preencher com a posição do risco de acordo com a lista de priorização	Preencher com o Resultado da operação Probabilidade X Impacto	De uso exclusivo do EGE	Assinalar um ou mais fatores das causas do risco	Preencher com as ações que serão realizadas para colocar a resposta ao risco em prática	Preencher com as medidas que serão usadas para controlar e monitorar o risco apontado no Plano de Ação	Preencher com o período de execução da atividade do Plano de Ação	Preencher com o Nome do responsável pelo Risco e pela execução do Plano de Ação
---	---	---	-------------------------	--	---	--	---	---

Assinalar qual é a probabilidade do risco acontecer	Assinalar qual é o impacto gerado pelo risco, caso aconteça	Assinalar a resposta que melhor se adequa ao tratamento do risco	Informar em qual Diretoria ou UD o risco foi mapeado (pode ser em mais de uma)	Informar em que Coordenação o risco foi mapeado (se for o caso)	Informar se o risco é monitorado ou não	Informar se o risco está ativo (ainda capaz de causar dano) ou Inativo (incapaz de ocorrer)
---	---	--	--	---	---	---

Figura 26 - Formulário Plano de Ação para Riscos com Dicas de Preenchimento

As revisões das atividades do Plano de Ação devem ser acompanhadas constantemente e, mais ainda, verificar se há a necessidade de elaboração de próximas ações com os aprendizados adquiridos.

Este plano de Ação deverá ser encaminhado ao Escritório de Gestão Estratégica – EGE para acompanhamento, suporte, atualização das informações e status periodicamente.

“Solução dos problemas apenas restaura a normalidade. Aproveitar oportunidades significa explorar novos caminhos”. (Peter Drucker)

3.4.2. PESTEL

A Análise PESTEL, é uma **ferramenta** estratégica utilizada para analisar mudanças e riscos no ambiente de negócios.

O nome PESTEL é um acrônimo das palavras **P**olítico, **E**conômico, **S**ocial (recursos humanos), **T**ecnológico, **E**cológico (meio ambiente) e **L**egal usadas como fatores para a realização das análises da ferramenta. Essas análises tem o objetivo, no caso dos Riscos, de conseguir uma compreensão abrangente das possíveis causas dos Riscos monitorados dos quais a organização está sob ameaça.

Quando gerenciamos uma organização ou apenas parte dela, torna-se necessário fazer uma correta identificação e análise de riscos que nos circulam. Devemos realizar esforços de maneira a evitar surpresas desagradáveis. A grande dificuldade quando se fala de riscos é a forma de identificação. Existem riscos cuja identificação é óbvia, mas isso não é uma regra geral. Portanto, é fundamental **estar atento**, já que não há como se precaver contra algo que não sabemos que existe.

Utilizaremos essa ferramenta para o embasamento dos Planos de Ação dos Riscos do DNIT, de forma a obter resultados seguros e abrangentes quanto as possíveis causas dos Riscos Mapeados.

No entanto, antes de começar a usar esta ferramenta, é importante entender o que cada fator significa. O quadro a seguir exemplifica cada um deles:

Fatores	Definição
Políticos	São os fatores relacionados com a política. A corrupção endêmica que existe no Brasil é um exemplo de fator político que cria dificuldades para as empresas e para a sociedade como um todo. Outro exemplo é a interferência política que pode ocorrer dentro do DNIT quanto a priorização de obras ou alocação de recursos em determinados projetos.
Econômicos	São os fatores relacionados com a conjuntura econômica de um país, como por exemplo, a taxa de juros vigente, nível da dívida externa do país, situação econômica em geral. Exemplificando para o universo do DNIT, podemos citar a indisponibilidade orçamentária para a realização de obras de construção ou de manutenção.
Sociais (recursos humanos)	São os fatores sociais, como por exemplo: a composição da pirâmide etária da população, nível educacional, cultura e crenças de um povo. Para o DNIT, um exemplo seria a mudança repentina no costume de uma população local na utilização de corredores viários ou até mesmo a mudança da cultura interna da autarquia.
Tecnológicos	Fatores de inovação que influenciam o modo como a economia funciona e que podem mudar de forma radical o ambiente no qual as empresas operam. Exemplo: desenvolvimento de novos materiais utilizados nas obras, evolução de técnicas e equipamentos.
Ecológicos (meio ambiente)	Fatores ecológicos que estão relacionados com o meio ambiente. Como por exemplo: emissão de licenças; áreas indígenas e de Proteção Ambiental, descoberta de sítios arqueológicos, gestão de resíduos, etc.
Legais	Fatores legais são aqueles que tem a ver com a legislação vigente. São exemplos: publicação de Instruções Normativas, Instruções de Serviço, e quaisquer outros tipos de legislações que possam ter impacto nos processos e nas atividades exercidas constantemente. Os ritos para os processos de licitação, em quaisquer modalidades, são outros bons exemplos.

Figura 27 - Quadro de Definições dos Fatores da Análise PESTEL

E para ilustrar ainda mais os fatores apresentados, veja abaixo um quadro com outros exemplos:

P Fatores político	Instabilidade política	Falta de liderança	Falta de legitimidade do governo
E Fatores econômicos	Tributação	Aumento da taxa de juros	Volatilidade da taxa de câmbio
S Fatores sociais	Aumento da população de idosos	Maior migração para o interior do país	Aumento da população com nível superior
T Fatores tecnológicos	Novas tecnologias de comunicação	Novos modelos de negócio	Aumento da velocidade da internet
E Fatores ecológicos	Grandes períodos de estiagem	Perda da cobertura vegetal	Leis ambientais mais rígidas
L Fatores legais	Extraterritorialidade de leis	Novas leis anticorrupção	Novas leis relacionadas com comércio exterior

Figura 28 - Quadro com Exemplos da Análise PESTEL

3.5. Controle das Ações de Mitigação dos Riscos

O controle das ações de mitigação dos riscos é caracterizado como o processo de implementação de planos de respostas aos riscos, acompanhando os riscos identificados, monitorando riscos residuais, identificando novos riscos e avaliando a eficácia do processo de gerenciamento dos riscos durante todo o projeto.

Nesta fase devemos fazer o seguinte questionamento: *“Como prover garantias às partes interessadas do empreendimento que as respostas aos riscos estão sendo aplicadas no tempo e maneira adequada e, o risco está sob controle?”*

Para controlar os riscos, as seguintes ações são necessárias:

- Avaliação das premissas para saber se elas ainda são pertinentes ao projeto;
- Implementar os planos de respostas aos riscos, planos de contingência e ações corretivas;
- Monitorar os riscos para ver se algo mudou, assim como os riscos residuais;
- Avaliar a efetividade das respostas implementadas aos riscos;
- Identificar novos riscos; e
- Auditar os processos de riscos.

3.6. Informação e Comunicação

O acesso a informações confiáveis e apropriadas é vital para que a gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão seja adequada e eficaz no alcance de seus objetivos. Para isso, o **fluxo das comunicações** deve

permitir que informações fluam em todas as direções, e que os direcionamentos estratégicos, vindos da DIREX, por meio do EGE, alcance todo o DNIT. Além disso, as informações externas relevantes aos processos de trabalho, também

devem ser consideradas e compartilhadas oportunamente.

A comunicação em direção à sociedade também é objeto de controle, reduzindo riscos de respostas inadequadas às necessidades da população.

○ monitoramento de toda a estrutura de governança e de gestão de riscos permite que o DNIT se certifique da adequação dessa estrutura aos seus objetivos estratégicos.

3.6.1. Meios de Comunicação

O Escritório de Gestão Estratégica utiliza diversos meios de comunicação disponíveis no DNIT para difundir as ações e atingir o maior número de pessoas. Para tanto, alguns usos são ilustrados abaixo:



NEWSLETTER

A utilização da ferramenta Newsletter ou Revista do DNIT tem como objetivo, a divulgação das atividades e ações não só do Escritório de Gestão Estratégica – EGE mas de todos as áreas, no sítio digital do DNIT. Além do acesso por todos os servidores da autarquia, ele serve amplamente como divulgador do trabalho do escritório.



MÍDIA INDOOR

São as mídias normalmente internas do ambiente físico das organizações. No DNIT são as mídias utilizadas nos elevadores e em alguns monitores nos corredores de circulação. O material usado para esse tipo de meio de comunicação deve ser adaptado para transmitir suas informações com mensagens curtas e objetivas, pois o público a ser atingido não dispõe de tempo para visualizar informações muito extensas ou complexas. Exige que haja um atrativo visual na

mensagem para que seja efetiva a sua comunicação.



TREINAMENTO

É provavelmente a ferramenta que melhor ratifica os conhecimentos difundidos. Sua necessidade deriva da constante atualização dos procedimentos e processos em diversas ferramentas, além de nivelamento do conhecimento para todos os envolvidos na execução das atividades, independente das áreas envolvidas.



PORTAL DA GESTÃO ESTRATÉGICA

Fonte de apoio a todos os usuários das informações, metodologias, guias, manuais, relatórios, modelos de documentos e atividades desenvolvidas pelo EGE e EGEPRO. Os assuntos tratados aqui dividem-se em 4 grandes pilares: Governança Corporativa, Planejamento Estratégico, Gestão de Riscos e Gestão de Processos. O endereço do Portal é:

<http://gestaoestrategica.dnit.gov.br/>



MÍDIAS SOCIAIS

Com a importância das Mídias Sociais em constante crescimento, essas ferramentas de comunicação aproximam o DNIT com a população e se tornam importantes meios de interação entre as pontas da cadeia de comunicação. Há, portanto, a preocupação com as informações e o formato utilizado, devendo esta ser uma linguagem objetiva, clara e de fácil entendimento.

Os meios de comunicação descritos acima são opções para divulgação das ações, não impedindo que outros meios sejam implantados nas diversas áreas do DNIT.

3.7. Monitoramento

“É extremamente importante ser capaz de ouvir as pessoas que lhe trazem más notícias.”(Andrew Stephen Grove – Intel Corporation)

O monitoramento dos riscos mapeados é algo fundamental e salutar para todo o processo de Gestão de Riscos Corporativos.

Inicia-se da necessidade formal de haver um setor com a responsabilidade de exercer a função de gerenciamento de riscos, agindo no sentido de percepção, análise, quantificação, revisão e divulgação às diretorias do DNIT do monitoramento efetuado dos riscos corporativos, sendo esta uma das atribuições do Escritório de

Gestão Estratégica – EGE, lotado na DIREX.

O monitoramento tem o intuito de garantir basicamente que se possa:

- **Medir o desempenho** da gestão de riscos com o uso de indicadores;
- **Realizar análises periódicas** da política, dos riscos mapeados, da gestão de riscos e dos planos de ação para ratificar se as ações realizadas estão balizadas pelo alinhamento estratégico do órgão;

- **Efetuar correções** nas ações realizadas no cotidiano da autarquia, garantindo o alinhamento estratégico;
- **Comunicar** a todos os envolvidos sobre evoluções e eventuais ajustes.

Com base na análise decorrente do monitoramento, deve-se realizar uma crítica de **onde** e **como** podemos melhorar os processos e otimizar nossos resultados da gestão dos riscos corporativos.

É dever da alta administração promover avaliação contínua da adequação e da eficácia das ações definidas dentro do seu modelo de gestão de riscos. Este modelo de gestão deve ser constantemente monitorado, com o objetivo de assegurar a presença e o funcionamento de todos os seus componentes ao longo do tempo. O monitoramento deve ocorrer durante o andamento normal das atividades gerenciais relacionadas aos riscos. Esse monitoramento deve apontar se as ações, o planejamento e os planos de ação definidos para atuar junto aos riscos, estão eficazes e adequados conforme a metodologia definida e alinhados ao planejamento estratégico estabelecido.



4. PASSO A PASSO DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DOS RISCOS

Abaixo uma síntese das ações já listadas anteriormente, necessárias para a implementação da Gestão de Riscos:

- 1) Promover a identificação dos riscos, desenvolvendo o devido tratamento a cada um deles, para que se torne uma rotina na organização;
- 2) Acionar o EGE para uma reunião inaugural para orientações sobre o assunto;
- 3) Reunir a equipe envolvida da área a ser analisada;
- 4) Ler o material sobre riscos disponibilizado pelo EGE;
- 5) Discutir com a equipe definida para o mapeamento, utilizando entrevistas e/ou dinâmicas, não descartando nenhuma informação obtida;
- 6) Realizar um filtro preliminar com as informações coletadas (informações semelhantes, assuntos correlatos, mesmas áreas);
- 7) Qualificar a equipe com conceitos básicos e exemplos para nivelar o conhecimento sobre o assunto de riscos;
- 8) Identificar quais são os riscos e classificá-los conforme semelhança e áreas de origem, utilizando os conceitos aprendidos e o material produzido;

- 9) Validar com as áreas envolvidas os resultados dos riscos mapeados e a classificação dos mesmos;
- 10) Registrar cada um dos riscos mapeados, gerando ao final o Mapa de Riscos;
- 11) Elaborar o Mapa de Riscos que é o produto final e onde estarão elencados todos os riscos classificados por categorias e criticidade;
- 12) Elaborar os Planos de Ação para atuar na Gestão dos Riscos;
- 13) Divulgar a todos os envolvidos todas as ações da Gestão dos Riscos.



5. ESTRUTURAS DE GESTÃO DE RISCOS

5.1. O Comitê de Riscos Corporativos

Considerando a necessidade da autarquia em **aprimorar** os seus mecanismos de Gestão de Riscos, foi criado por intermédio da Portaria de nº1.970 de 24/10/2017, publicada no Boletim Administrativo nº 205, de 25/10/2017, o Comitê de Riscos do DNIT. O Comitê de Riscos é uma instância de

natureza consultiva, cuja finalidade é o assessoramento à Diretoria Colegiada do DNIT nos assuntos relacionados à identificação, avaliação, monitoramento e controle, e gestão dos riscos corporativos da Autarquia. O Comitê deve ter pleno conhecimento dos riscos corporativos, zelando por suas tratativas.

O Comitê de Riscos deve **assessorar** as deliberações da Diretoria Colegiada do DNIT sobre a gestão de riscos corporativos do DNIT, visando o cumprimento de suas diretrizes por meio das competências atribuídas.

DIRETRIZES	COMPETÊNCIAS
<p>Promover e observar o objeto social do DNIT;</p> <p>Zelar pelos interesses dos cidadãos, sem perder de</p>	<p>Garantir o pleno cumprimento das exigências dos órgãos</p>

vista as demais partes interessadas;

Zelar pela perenidade do DNIT, dentro de uma perspectiva de longo prazo e de sustentabilidade, que incorpore considerações de ordem econômica, social, ambiental e de boa governança, no assessoramento dos negócios e operações;

Adotar uma sistemática de funcionamento ágil, composta por membros qualificados;

Zelar e assessorar para que ações de tratamento dos riscos corporativos sejam efetivamente implementadas;

Prevenir e administrar situações de conflito de interesses ou de divergência de opiniões, de maneira que o interesse da Autarquia sempre prevaleça.

reguladores e fiscalizadores;

Avaliar e mitigar riscos organizacionais, adotando políticas e estratégias e definindo regras a serem observadas na condução das atividades do órgão;

Definir os limites de tolerância aos riscos que o órgão está exposto;

Elaborar políticas e estratégias relacionadas aos Riscos Corporativos;

Propor e assessorar às Diretorias nas ações de gestão de riscos corporativos;

Administrar de forma proativa os riscos, por meio do recebimento regular de informações que sinalizem o nível de exposição ao risco;

Aprovar os Planos de Ação de Mitigação e Controle dos riscos identificados;

Supervisionar as ações e controles dos riscos identificados.

5.2. A Diretoria Executiva (DIREX)

A Diretoria Executiva com o objetivo de aprimorar a Gestão Estratégica, Governança e Gestão de Riscos Corporativos no DNIT, instaurou por intermédio da publicação da Portaria nº 619 de 08/04/2016, o Escritório de Gestão Estratégica e Riscos Corporativos – EGE. Vinculado à Diretoria Executiva, seu foco principal abrange o assessoramento e monitoramento das iniciativas e indicadores de desempenho estratégicos, bem como a identificação, avaliação, monitoramento e controle dos riscos corporativos da Autarquia.

PRINCIPAIS OBJETIVOS DO EGE



Figura 29 - Objetivos do EGE

Conforme Portaria nº 619 de 08 de abril de 2016, o Escritório tem como atribuições:

- Coordenar as atividades de implantação e consolidação do *Balanced Scorecard* (BSC), principalmente no que se refere ao acompanhamento das iniciativas estratégicas e monitoramento dos indicadores de desempenho necessários para o cumprimento dos objetivos e metas organizacionais e ao alinhamento estratégico com as diretrizes do Ministério dos Transportes.
- Coordenar as atividades de identificação, avaliação, monitoramento e controle, e gestão dos riscos corporativos do

DNIT, apoiando a implantação da metodologia de gestão de riscos corporativos, fundamentada nas boas práticas de mercado.

O EGE por meio de sua equipe, realiza as tarefas definidas em Portaria, além de suportar as diversas áreas do DNIT no que se refere aos assuntos de sua esfera de atuação. Desenvolve e aprimora mecanismos de controle, monitoramento, capacitação e informação para todas as informações estratégicas produzidas pela utilização das metodologias atualmente empregadas na autarquia.

Para acompanhamento, suporte e atualização das informações sobre os Riscos Corporativos do DNIT, contatar o Escritório de Gestão Estratégica – EGE, lotado na DIREX, por meio dos contatos: gestao.estrategica@dnit.gov.br e Ramal: 614477.

5.3. A Auditoria Interna (AUDINT)

A Auditoria Interna, segundo a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016, constitui a terceira linha ou camada de defesa do DNIT, uma vez que é responsável por avaliar a operacionalização dos controles internos da gestão (primeira linha ou camada de defesa, executada por todos os níveis de gestão dentro da Autarquia) e da supervisão dos controles internos (segunda linha ou camada de defesa, executada por instâncias específicas, como comitês de risco e controles internos).

Compete a ela realizar avaliações abrangentes, independentes e objetivas sobre a eficácia da governança, do gerenciamento de riscos e controles internos, baseada em métodos e procedimentos predefinidos, com o objetivo de fornecer à alta administração subsídios à melhoria da governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos, de forma que controles mais eficientes e eficazes mitiguem os principais riscos que impeçam o DNIT de alcançar seus objetivos.

*Cabe ressaltar que o papel da Auditoria Interna refere-se à **medição** e à **avaliação** da eficácia e eficiência dos controles internos da gestão, não sendo permitidas atividades de cogestão, tais como a implementação de controles internos das áreas.*

5.4. A Integração Com o Escritório de Gestão de Processos (EGEPRO)

O Escritório de Gestão de Processos tem papel de suma importância junto ao DNIT – o de mapear todos os processos internos da autarquia. Existe uma relação estreita entre o mapeamento de processos e os riscos corporativos, onde um ajuda e complementa o trabalho do outro, mas ambos existem de forma independente e autônoma.

Pode-se realizar o mapeamento de processos independentemente do mapeamento dos riscos ou vice-versa. A possibilidade de se obter melhores resultados quando o mapeamento de processos é feito anteriormente ao mapeamento dos riscos, é maior.

Entendido como parte operacional dos procedimentos e técnicas utilizadas, o mapeamento de processos identifica e descreve as informações úteis para compor melhor a Gestão de Riscos. Uma vez mapeado os processos, o resultado obtido auxilia nas evidências e no avanço dos riscos, como por exemplo o apontamento de gargalos, atividades mal detalhadas, realocação de pessoas naquela atividade, dentre outras.

Da mesma forma, quando o mapeamento dos riscos é realizado anteriormente ao mapeamento dos processos, os resultados obtidos já orientam os processos para maior atenção onde os riscos que são mais iminentes e críticos, podem ser tratados para diminuir o impacto e a descontinuidade das atividades.

Portanto, os métodos e técnicas de melhoria de processos preconizados pelo Escritório de Gestão de Processos, garantem uma visão mais clara na Gestão de Riscos e conseqüentemente, uma atuação mais eficiente aos riscos corporativos e planos de ação mais consistentes.



6. CONCLUSÃO

A Gestão dos Riscos é primordial para o alcance da estratégia do órgão. Com este Manual, será possível melhorar a maturidade deste tema na Autarquia e aprimorar o conhecimento das áreas.

Os conceitos aqui apresentados encontram-se em conformidade com as metodologias e técnicas usuais no mundo corporativo, seja público ou privado, e algumas delas foram adaptadas à realidade da Autarquia para uma melhor abordagem do tema.

Esperamos que este Manual contribua para o desenvolvimento das áreas na identificação, planejamento e monitoramento das ações para mitigação dos riscos inerentes às atividades sob sua gestão e assim contribuir para o atingimento dos objetivos estratégicos do DNIT.



7. REFERÊNCIAS

1. MANUAL DO COSO – Gerenciamento de Riscos Corporativos;
2. MANUAL DE GESTÃO DE INTEGRIDADE, RISCOS E CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO – Assessoria Especial de Controle Interno do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão;
3. GUIA DE ORIENTAÇÃO PARA GERENCIAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC;
4. GERENCIAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS – Evolução em Governança e Estratégia - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC;
5. GUIA DO CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS (GUIA PMBOK®) – Quinta Edição;
6. DIRETRIZES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA ISO 31000:2018;
7. PORTARIA nº 1.970 de 24/10/2017, publicada no Boletim Administrativo nº 205, de 25/10/2017, que trata da Criação do Comitê de Riscos do DNIT;
8. PORTARIA nº 619 de 08/04/2016, que trata da criação do Escritório de Gestão Estratégica;
9. INSTRUÇÃO NORMATIVA Conjunta MP/CGU nº 1 de 10 de maio de 2016, que trata sobre os controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal.

