



Metodologia Corporativa de Gestão de Riscos (MCGR)

v 1.1



CÂMARA DOS
DEPUTADOS

1. Introdução	3
2. Governança de Riscos	3
2.1 Aspectos gerais	3
2.2 Papéis e responsabilidades	4
3. Detalhamento da Metodologia	4
3.1 Estabelecimento do contexto	5
3.2 Identificação de riscos	6
3.3 Avaliação de riscos	8
3.4 Tratamento de riscos	9
3.5 Monitoramento e comunicação	11
4. Glossário	12
Apêndice 1 Técnicas de apoio	12
A1.1 <i>Brainstorming</i>	12
A1.2 Entrevistas com especialistas	13
Apêndice 2 Formulários para gestão de riscos	14
A2.1 F01 Definição de contexto	14
A2.2 F02 Registro de riscos	16
A2.3 F03 Mapa de riscos	20

1. Introdução

Toda organização está sujeita a riscos. Enquanto algumas tratam esse assunto de maneira informal e reativa, outras o gerenciam de forma sistemática. Tanto a teoria quanto a prática comprovam que esse último grupo obtém significativa melhora em seus processos de trabalho. Na esfera pública, essa gestão objetiva aumentar a geração de valor para a sociedade, evitar riscos à reputação das organizações e ampliar a transparência das ações administrativas, entre outras finalidades. Nesse contexto, a Câmara dos Deputados desenvolveu o Projeto Corporativo Implantação da Gestão de Riscos Corporativos, com o objetivo de implantar práticas sistemáticas de gestão de riscos na Casa.

Este documento descreve a Metodologia Corporativa de Gestão de Riscos (MCGR), da Câmara dos Deputados, desenvolvida em 2017, como produto do projeto supracitado. O método foi adaptado das práticas modernas de gestão de riscos para a realidade da Casa, considerando a necessidade de evolução gradativa da maturidade no tema. As principais referências conceituais foram as normas da série ABNT NBR ISO/IEC 31000, as práticas previstas no padrão *Enterprise Risk Management do Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO-ERM)*, bem como as práticas adaptadas da disciplina de gestão de riscos em projetos segundo o *Project Management Institute (PMI)*.

É importante destacar que a MCGR foi concebida para uso nos diversos setores da Casa. A abordagem adotada permite que a metodologia seja contextualizada para riscos associados a qualquer objetivo organizacional, seja estratégico, setorial, seja de processo de trabalho, projeto ou ação.

2. Governança de Riscos

Esta seção apresenta os aspectos relacionados à governança corporativa de riscos na Casa, a partir das diretrizes estabelecidas pela Política de Gestão Corporativa de Riscos na Câmara dos Deputados, prevista no Ato da Mesa N. 233 de 24/05/2018.

2.1 Aspectos gerais

Conforme previsto no ato supracitado, a gestão corporativa de riscos da Câmara dos Deputados é dirigida, avaliada e monitorada pelo Comitê de Gestão Estratégica (CGE), com o auxílio dos Comitês Setoriais de Gestão, da Aproge e dos Escritórios de Gestão Estratégica. Compete ao CGE, no tocante à gestão corporativa de riscos:

- I – fomentar práticas de gestão de riscos;
- II – formular e comunicar as diretrizes da gestão de riscos que contemplam a identificação, a análise, a avaliação e o tratamento de riscos;
- III – aprovar e monitorar os planos de respostas a riscos de relevância corporativa;
- IV – promover a integração entre os agentes responsáveis pela governança, pela gestão de riscos e pelos controles internos da gestão;
- V – estabelecer o apetite a riscos da Casa, para os planos, processos de trabalho e projetos que se mostram relevantes a essa identificação.

Adicionalmente, o CGE desempenha o papel de Comitê de Gestão de Riscos (descrito na seção seguinte) no que se refere aos riscos estratégicos.

Para exercer a governança da gestão corporativa de riscos, o CGE fará uso da estrutura de governança já estabelecida nos normativos internos da Câmara. À semelhança dos planejamentos, da gestão de projetos e de processos, a gestão de riscos contará com a atuação dos escritórios setoriais e departamentais de gestão, bem como dos comitês setoriais de gestão (CSGs). Nesse contexto, os escritórios desempenharão o papel de agentes de gestão de riscos (AGRs) e os CSGs o papel de Comitê de Gestão de Riscos, conforme descrito na seção seguinte.

2.2 Papéis e responsabilidades

A seguir serão apresentados os papéis e responsabilidades previstos na operacionalização da gestão de riscos na Casa. Os papéis estão associados na seção 3 às atividades específicas que compõem cada processo da MCGR.

No processo Estabelecimento do contexto em cada aplicação da MCGR, os papéis devem ser atribuídos aos participantes do trabalho, de forma a distribuir as responsabilidades. Nesse momento, podem ser feitos ajustes para contemplar as peculiaridades da área ou do processo.

Tabela 1: Papéis e responsabilidades na operacionalização da gestão de riscos

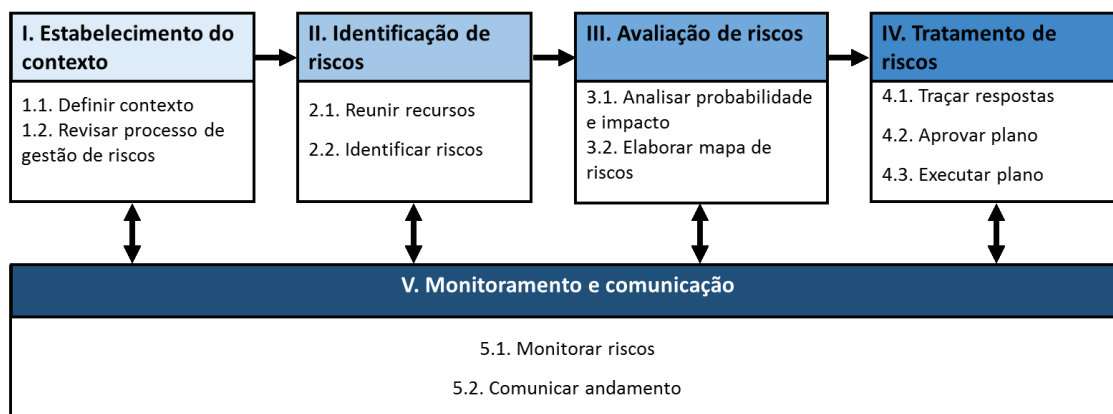
Papel	Descrição	Responsabilidades
*Agente(s) de gestão de riscos (AGRs)	Pessoa(s) capacitada(s) no setor para apoiar as ações de gestão de riscos. Geralmente é (são) membro(s) do escritório de gestão que atende o setor.	– Adaptar o processo de gestão de riscos de acordo com as necessidades do setor. – Conduzir ou apoiar as ações de gestão de riscos no setor. – Levar informações sobre os riscos às instâncias decisórias para tomada de decisões.
Equipe técnica	Especialistas com conhecimento técnico no objetivo-alvo que contribuirão para a gestão dos riscos.	– Fornecer informações sobre o objetivo-alvo da gestão de riscos. – Apoiar a identificação, a análise e o tratamento dos riscos.
Responsável pelo objetivo	Pessoa responsável pelo objetivo-alvo (de processo, projeto ou plano) da análise de riscos. Pode fazer parte da equipe técnica.	– Reunir a documentação relevante sobre o objetivo-alvo. – Promover a participação dos especialistas no tema em análise. – Validar as ações propostas para mitigar os riscos.
Comitê de Gestão de Riscos	Instância decisória sobre os riscos e ações para tratá-los.	– Aprovar a priorização dos riscos. – Aprovar as ações propostas para tratar os riscos.

* Os departamentos que não contarem com estrutura de escritório departamental de gestão poderão designar um servidor para ser capacitado e desempenhar o papel de AGR.

3. Detalhamento da Metodologia

Este capítulo detalha a Metodologia Corporativa de Gestão de Riscos desenvolvida pela Câmara dos Deputados. A figura a seguir representa os processos e as atividades previstas na MCGR.

Figura 1: Processos da Metodologia Corporativa de Gestão de Riscos



As sessões seguintes detalham as atividades previstas em cada processo. Na seção “Roteiro” do formulário F02 – Registro de riscos, apresentado no Apêndice 2, é exibido um roteiro padrão elaborado para os processos de estabelecimento do contexto, identificação de riscos, avaliação de riscos e tratamento de riscos. Esse documento deve ser adaptado a cada contexto de aplicação da gestão de riscos.

3.1 Estabelecimento do contexto

Este processo define aspectos gerais sobre a gestão de riscos no processo de trabalho, projeto, ação ou unidade administrativa em que o processo de gestão de riscos está sendo aplicado. Além disso, promove eventuais ajustes no processo de gestão de riscos para torná-lo mais aderente à realidade em que o objetivo está inserido.

ATIVIDADES

Código: 1.1 **Nome: Definir contexto**

Envolvidos: AGR e responsável pelo objetivo.

Descrição:

O primeiro passo no estabelecimento do contexto é definir o escopo-alvo da gestão de riscos. Riscos podem estar associados ao objetivo de um processo de trabalho, de um projeto, de uma ação ou de uma unidade administrativa. Essa delimitação do foco da gestão de riscos é essencial para dimensionar o esforço e as informações necessárias, bem como as pessoas que precisam ser envolvidas. Esse escopo é registrado no documento de definição do contexto. Exemplos de escopo: objetivos previstos no Planejamento Setorial do Detec, objetivos do processo de trabalho Elaborar proposta orçamentária, objetivos do projeto Infoleg.

O passo seguinte é verificar se todos os papéis e responsabilidades previstos são aplicáveis ao contexto em análise. Caso não sejam, devem ser removidos e/ou ajustados. Posteriormente devem-se designar pessoas específicas para desempenhar os papéis previstos.

O próximo passo trata do monitoramento e da comunicação dos riscos. Nesse momento, devem ser informados a periodicidade, os responsáveis e os envolvidos no monitoramento das ações de tratamento bem como na reavaliação dos riscos. Na sequência, precisam ser avisados os responsáveis pela comunicação dos diversos aspectos associados à gestão dos riscos. São exemplos comuns de comunicações: conclusão de ações relevantes para tratar riscos, mudanças significativas no plano de tratamento dos riscos, novos riscos relevantes identificados, etc.

Por fim, é importante que se registre se serão necessárias adaptações no processo de gestão de riscos e quais adaptações serão feitas. Para maiores informações, consulte a atividade seguinte: revisar processo de gestão de riscos.

Resultado esperado:

Formulário F01 – Definição_de_Contexto.docx.

Código: 1.2 **Nome: Revisar processo de gestão de riscos**

Envolvido: AGR.

Descrição:

A revisão do processo de gestão de riscos tem como objetivo torná-lo mais aderente e adequado ao contexto em que será aplicada a gestão de riscos.

Alguns itens são mais propensos a serem ajustados. São eles:

- Papéis e responsabilidades: nem sempre todos os papéis propostos são necessários ao contexto de aplicação. Pode ser preciso ajustar as responsabilidades de algum papel de forma a ficar mais coerente com o contexto. Essas adaptações, entretanto, devem observar as diretrizes previstas na Política de Gestão de Riscos.
- Categorias de riscos: alguns setores podem sentir a necessidade de desdobrar as categorias para contemplar temas mais específicos de sua área, ou mesmo adequar as categorias existentes.
- Matriz de probabilidade e impacto: pode ser ajustada para se adequar à tolerância a risco dos envolvidos.

Outras adaptações podem ser feitas caso a área julgue necessário. Entretanto, sugere-se que, no caso de mudanças maiores, a Aprove seja informada, de forma a evitar contradições no processo ou na linguagem adotada na Casa.

Resultado esperado:

Processo de gestão de riscos revisado.

3.2 Identificação de riscos

O objetivo da identificação de riscos é levantar o que poderia acontecer ou quais situações poderiam existir com potencial de afetar o alcance dos objetivos em análise. O processo foi dividido nas atividades: reunir recursos e identificar riscos.

ATIVIDADES

Código: 2.1 Nome: Reunir recursos

Envolvidos: AGR e responsável pelo objetivo.

Descrição:

Essa atividade objetiva reunir todos os recursos informacionais e humanos que são necessários para identificação dos riscos associados ao objetivo.

Os recursos informacionais relevantes geralmente são de duas naturezas:

- Informações históricas: registros referentes à realização de objetivos similares na Câmara ou mesmo em trabalhos similares em outras organizações. Ex.: lições aprendidas de projetos similares, registro de ocorrências em processos de trabalhos, registros de *benchmarking* em outras organizações.
- Documentação do objetivo: informações detalhadas que descrevem o objetivo em análise. Ex.: modelagem do processo, plano estratégico da unidade, escopo do projeto, etc.

Quanto aos recursos humanos, as pessoas que têm conhecimento técnico ou experiência relacionada ao tema devem ser identificadas e envolvidas na equipe técnica. Esse envolvimento pode-se dar por meio de indicação de chefia, formação de equipe de projeto, etc.

A identificação dos riscos será tão melhor quanto maior for a disponibilidade de informações sobre trabalhos anteriores e os objetivos em análise e quanto maiores forem o envolvimento e a participação das partes interessadas.

Com base na identificação dos recursos humanos envolvidos, sugere-se que seja criado um roteiro de aplicação com um cronograma simplificado das reuniões até a aprovação do plano de tratamento dos riscos. Na seção Roteiro do formulário F02 – Registro de riscos, apresentado no Apêndice 2, é exibido um roteiro padrão a ser utilizado como ponto de partida.

Resultados esperados:

- Recursos informacionais coletados.
- Recursos humanos envolvidos.

Código: 2.2 Nome: Identificar riscos

Envolvidos: AGR e equipe técnica.

Descrição:

Identificar riscos é o processo de determinar os eventos, externos ou internos, que podem impactar o alcance de objetivos e documentar suas características. Os objetivos da identificação podem ser de várias naturezas: associados a processo de trabalho, projeto, ação ou unidade administrativa.

Um risco só pode ser gerenciado após sua identificação, o que torna essa atividade de suma importância. O intuito, nesse momento, é identificar um número relevante de riscos, sem fazer críticas ou filtros.

É importante destacar a diferença entre problemas e riscos. Enquanto problema é fato concreto, que gera impacto no alcance do objetivo, risco é algo que pode vir a ocorrer, e, então, impactar o objetivo em análise. Um problema pode ser causa (fonte) de um ou mais riscos.

As informações necessárias para descrição do risco nesta etapa são:

- **Objetivo:** objetivo do processo, projeto ou unidade administrativa ao qual o risco está associado.
- **Causa:** fato ou condição que pode resultar na ocorrência do evento de risco.
- **Risco:** o evento em si que pode ocorrer e gerar impacto sobre o objetivo.
- **Impacto:** efeito sobre o objetivo caso o evento de risco ocorra.
- **Categorização:** cada risco deve ser categorizado conforme a tabela de categorias apresentada, que pode ser ampliada para contemplar os riscos específicos de cada área.
- **Data identificação:** data em que foi feita a identificação de cada risco.
- **Responsável pelo risco:** identificação da pessoa que ficará responsável por monitorar a evolução do risco e das ações propostas para abordar o risco.
- **Código do risco:** número sequencial para identificar o risco em qualquer momento.

A categorização é um aspecto importante do registro dos riscos. Por meio das categorias é possível:

- Dar tratamento especializado a um risco em função de sua temática. Para tratar um risco de orçamento, por exemplo, costuma ser importante envolver a área ou pessoas especializadas no tema.

- Identificar quais são os tipos de riscos preponderantes no contexto em análise. A concentração de riscos de uma determinada categoria pode indicar a necessidade de maior investimento em ações relacionadas ao tema.

- Identificar quais tipos de riscos foram mais críticos para determinado contexto em análises anteriores, o que também permite dar maior atenção ao tema no momento atual.

Adicionalmente, as categorias podem ser utilizadas como insumo na própria identificação dos riscos. A relação de categorias pode ser analisada uma a uma em busca de riscos relevantes. A tabela a seguir relaciona as categorias previstas pela metodologia.

Tabela 2 – Categorias de riscos

CONFORMIDADE	INFORMAÇÕES
CONTRATAÇÕES	INFRAESTRUTURA
ESTRATÉGICO	OPERACIONAL
EXTERNO	PESSOAS
FINANCEIRO / ORÇAMENTÁRIO	SEGURANÇA
IMAGEM	SUSTENTABILIDADE
TECNOLOGIA	

São várias as técnicas existentes para se identificar riscos. Podem ser divididas em três perspectivas de análise de um objetivo, conforme demonstra a figura a seguir.

Figura 2: Três perspectivas para identificação de riscos



- 1) **Revisão histórica:** tentar identificar riscos levantados e problemas ocorridos no passado utilizando informações históricas. São enquadrados aqui também o uso de *checklists* de riscos e as categorias de riscos.
- 2) **Avaliação atual:** identificar riscos com base na análise da documentação associada ao objetivo. Diferentemente da revisão histórica, não considera outros trabalhos e é baseada puramente na análise do objetivo e nas atividades associadas.
- 3) **Técnicas criativas:** várias técnicas que estimulam os envolvidos a usar a imaginação podem ser utilizadas para identificar riscos. Essa abordagem funciona bem com o apoio de um facilitador experiente.

As técnicas *brainstorming* e entrevistas com especialistas estão descritas no Apêndice 1 e podem ser utilizadas para facilitar o processo de identificação.

Resultado esperado:

Riscos identificados e categorizados no formulário **F02–Registro_de_Riscos.xlsx**.

3.3 Avaliação de riscos

O processo de avaliação de riscos fornece aos tomadores de decisão e aos demais envolvidos um maior entendimento sobre as características dos riscos que podem afetar o alcance dos objetivos-alvo. Dessa forma, a avaliação gera insumos para se determinar quais riscos devem ser tratados. O primeiro passo é a determinação dos controles já existentes para abordar cada risco. Na sequência, deve ser determinada a criticidade ou nível (combinação de probabilidade e impacto) de cada risco. Por fim, elabora-se o mapa de riscos, instrumento que ajuda a refinar e comunicar os resultados da análise.

ATIVIDADES

Código: 3.1 **Nome: Analisar probabilidade e impacto**

Envolvidos: AGR e equipe técnica.

Descrição:

Antes da identificação de probabilidade e impacto, é importante relacionar os controles existentes para abordar cada risco. Um controle (ou controle interno da gestão) é qualquer mecanismo desenvolvido para modificar um determinado risco. A identificação dos controles existentes é importante para a mensuração de probabilidade e impacto, uma vez que esses mecanismos são desenvolvidos exatamente para modificar algum (ou ambos) desses aspectos de um risco.

Probabilidade e impacto são dois dos principais aspectos de um risco a se analisar. A combinação desses dois aspectos indica o nível do risco. Essa avaliação é de suma importância para subsidiar a priorização dos riscos, permitindo direcionar recursos para os mais críticos.

A análise é feita pontuando a probabilidade e o impacto em uma escala de 1 a 10.

Tabela 2: Faixas de probabilidade e impacto

Aspecto	1	10
Probabilidade	Muito baixa, evento improvável.	Indica um evento certo, logo não deve ser considerado um risco. O valor 9 é o maior a ser usado para probabilidade e indica um evento quase certo.
Impacto	Muito baixo, insignificante.	Impacto extremo. A ocorrência desse evento inviabiliza o alcance do objetivo.

Sugestões de abordagem para análise de probabilidade e impacto:

- 1) Imprimir um mapa de riscos (ver próxima atividade) em tamanho A1 ou A0. Reunir os participantes da identificação e preparar cartões (*post-its*) com cada risco. Solicitar que os participantes discutam o posicionamento de cada risco no mapa de acordo com a probabilidade e o impacto. A adequação do posicionamento de cada risco deve ser avaliada em função da posição dos demais.
- 2) Enviar a lista de riscos identificados (formulário **F02-Registro_de_Riscos.xlsx**) por *e-mail* para os participantes da identificação e solicitar que informem sua visão sobre a probabilidade e o impacto de cada um. Para consolidar as avaliações, sugere-se descartar os valores máximos e mínimos obtidos em cada avaliação e calcular a média dos demais.

A matriz de probabilidade e impacto indica o nível de um risco de acordo com sua probabilidade e impacto. Pode ser ajustada para se adequar ao apetite a riscos da área ou setor.

Assim como na identificação, para análise, é necessário envolver pessoas com conhecimento no tema, de forma a aumentar a precisão das estimativas.

Resultado esperado:

Formulário **F02-Registro_de_Riscos.xlsx** atualizado com a avaliação dos riscos.

Código: 3.2 Nome: Elaborar mapa de riscos

Envolvidos: AGR e equipe técnica.

Descrição:

O mapa de riscos é um instrumento que demonstra visualmente os riscos dispostos segundo a probabilidade e o impacto, e indica seu nível, conforme previsto na matriz de probabilidade e impacto.

A elaboração do mapa pode ser utilizada como estratégia para a atividade anterior, pois seu aspecto gráfico facilita a colaboração e a visualização do posicionamento dos riscos. Por meio do material, pode-se fazer uma avaliação global dos riscos, possibilitando comparar o posicionamento entre eles e, dessa forma, refinar a análise de probabilidade e impacto.

Caso essa técnica não tenha sido utilizada na atividade anterior, os riscos devem ser transpostos para o mapa, de forma a permitir a análise comparativa e o refinamento da probabilidade e do impacto.

Resultado esperado:

Formulário **F03-Mapa_de_Riscos.xlsx** preenchido.

3.4 Tratamento de riscos

Com base nas informações de avaliação dos riscos, o tratamento envolve desenvolver ações de resposta para os riscos prioritários, aprovar e executar o plano de ação. O objetivo geral é reduzir os riscos a um nível aceitável, tornando o objetivo mais factível.

ATIVIDADES

Código: 4.1 Nome: Traçar respostas

Envolvidos: AGR e equipe técnica.

Descrição:

Trata-se de uma das atividades essenciais para a gestão dos riscos. Por meio de respostas adequadas, é possível reduzir a níveis aceitáveis a exposição de objetivos a riscos. As respostas podem diminuir a probabilidade de ocorrência de um risco e/ou seu impacto, caso ocorra.

Para um tratamento efetivo dos riscos, é importante observar a adequação dos controles existentes. É muito comum que os controles precisem ser aprimorados, ampliados ou mesmo removidos em função do cenário corrente. Controles ineficientes ou inadequados podem gerar a falsa sensação de que um risco está tratado, tirando-o do monitoramento contínuo do gestor de riscos.

Sempre que possível, as ações devem ser preventivas, ou seja, tomadas antes da ocorrência do evento. Ações preventivas têm a finalidade de diminuir a probabilidade de ocorrência do evento de risco ou seu impacto, caso venha a ocorrer.

Outra possibilidade de abordar um risco, especialmente adequadas para riscos de baixa probabilidade e alto impacto, são as ações de contingência. Essas ações são planejadas previamente, mas executadas somente na ocorrência ou iminência de ocorrência dos riscos.

A priorização é importante para permitir dar foco às ações de resposta aos riscos de maneira mais assertiva. A simples ordenação dos riscos em ordem decrescente de nível já fornece uma lista inicial a ser considerada. É importante ponderar também:

- Proximidade ou frequência: eventos de risco que podem acontecer em um horizonte temporal mais curto, ou que podem acontecer um número maior de vezes, devem ser avaliados com atenção.
- Inter-relacionamento: causas que dão origem a mais de um risco devem ser avaliadas em conjunto. Algumas vezes, tratar uma causa pode mitigar vários riscos. Adicionalmente, riscos que aumentam a probabilidade ou impacto de outros merecem atenção especial.

As respostas aos riscos devem compreender:

- **Ação proposta:** uma ou mais ações propostas para abordar um risco. As ações devem ser tão específicas quanto possível, evitando-se termos genéricos como “sensibilizar”, “aprimorar”, etc.
- **Responsável pela ação:** toda ação deve ter apenas um responsável, claramente identificado. A identificação pode-se dar em termos de área ou pessoa responsável, procurando sempre ser específica.
- **Data:** prazo para conclusão da ação pelo responsável. Toda ação deve ter uma data associada para conclusão. Podem ser utilizadas datas referenciais, por exemplo: “uma semana antes do início do evento”.

Resultado esperado:

Formulário **F02–Registro_de_Riscos.xlsx** atualizado com o tratamento dos riscos.

Código: 4.2 Nome: Aprovar plano

Envolvidos: Comitê de Gestão de Riscos, responsável pelo objetivo, equipe técnica e AGR.

Descrição:

Após a validação do plano de ação pela equipe técnica, o material deve ser submetido à instância com autoridade para aprová-lo.

A definição da instância aprovadora depende do objetivo-alvo, bem como da abrangência das ações propostas. Muitas vezes, o próprio responsável pelo objetivo pode aprová-lo. Em outros casos, as ações podem ultrapassar sua alçada, demandando a aprovação de um gestor superior ou do Comitê de Gestão de Riscos.

É importante que o AGR elabore um relatório com os principais resultados da análise dos riscos para comunicação e aprovação pela instância decisória. O relatório tipicamente contém as informações:

- Detalhamento do contexto (escopo, responsabilidades, monitoramento e adaptações).
- Cronograma de realização do trabalho.
- Registro de riscos (identificação, avaliação e plano de tratamento).
- Assinatura dos participantes.
- Assinatura da instância aprovadora.

Resultado esperado:

Relatório assinado pelas partes interessadas.

Código: 4.3 **Nome: Executar plano**

Envolvidos: Responsável pelo objetivo, responsáveis pelos riscos e responsáveis pelas ações.

Descrição:

A responsabilidade última por assegurar que as ações necessárias estão sendo desenvolvidas é dos encarregados dos riscos. Dessa forma, devem coordenar sua execução em conjunto com os responsáveis pelas ações.

As dificuldades encontradas na execução das ações devem ser reportadas assim que possível, de forma a permitir traçar ações corretivas ou preventivas.

Resultados esperados:

- Ações realizadas.
- Andamento das ações reportado periodicamente.

3.5 Monitoramento e comunicação

O sucesso da gestão de riscos depende fortemente da efetividade da condução das ações de tratamento dos riscos. A fase Monitoramento e Comunicação é de suma importância para assegurar que o plano de ação aprovado para tratar os riscos seja executado a contento. As definições gerais sobre o monitoramento e a comunicação foram traçadas na fase de Estabelecimento do contexto (formulário F01 – Definição_de_Contexto).

ATIVIDADES

Código: 5.1 **Nome: Monitorar riscos**

Envolvidos: Responsáveis pelo monitoramento (definidos no contexto).

Descrição:

A atividade monitorar os riscos é dividida em duas partes:

- **Monitorar as ações de tratamento:** na periodicidade acordada, o responsável pelo monitoramento das ações deve consultar os responsáveis pelas ações, levantar sua situação atual e atualizar a seção de monitoramento do registro de riscos. Possíveis dificuldades na realização de alguma ação no prazo previsto devem ser identificadas com antecedência para possibilitar que se façam ações de contorno para evitar atrasos.
- **Reavaliar os riscos:** na periodicidade acordada, o responsável pelo monitoramento deve reunir a equipe técnica para reavaliar os riscos. Devem ser analisados:
 - O surgimento de novos riscos: caso novos riscos relevantes sejam identificados, devem ser incorporados ao registro de riscos com a respectiva avaliação e tratamento. As novas ações propostas devem ser aprovadas pela instância decisória pertinente.
 - A alteração no nível de riscos existentes: uma vez que a probabilidade e o impacto dos riscos podem variar com o tempo, é preciso reavaliá-los periodicamente. As ações de tratamento para os riscos que tiverem o nível alterado devem ser revistas.
 - A ocorrência de eventos de risco: quando um risco ocorrer, deve ser informado no registro de risco, na seção de monitoramento. Devem ser informadas a data de ocorrência do evento e, sucintamente, outras informações relevantes sobre o evento. O registro das ocorrências deve ser cumulativo, permitindo resgatar o histórico de ocorrências. Caso necessário, pode-se criar um registro à parte e fazer referência a ele na coluna "Ocorrência do risco".

Resultado esperado:

Formulário **F02–Registro_de_Riscos.xlsx** atualizado com as informações sobre o monitoramento dos riscos.

Código: 5.2 **Nome: Comunicar andamento**

Envolvidos: Responsáveis pela comunicação (definidos no contexto).

Descrição:

Periodicamente, conforme estabelecido no contexto do processo, informações relevantes devem ser comunicadas às partes interessadas. Podem incluir: novos riscos identificados, mudança no nível de riscos existentes, conclusão de ações significativas de tratamento, ocorrência de eventos de riscos, necessidade de mudança nos planos de tratamento, necessidade de escalar ações a níveis superiores, mudanças nas responsabilidades relativas à gestão de riscos, mudanças no processo de gestão de riscos, etc.

Resultado esperado:

Informações relevantes comunicadas às partes interessadas.

4. Glossário

Apetite a risco: nível de risco que a Câmara dos Deputados está disposta a aceitar.

Avaliação de risco: estimativa da importância de um risco, calculada com base em sua probabilidade e no impacto de sua ocorrência.

Controles internos da gestão: conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas automatizados, conferências, trâmites de documentos e informações, operacionalizados de forma integrada pela gestão e pelo corpo de servidores, destinados a mitigar os riscos e a fornecer segurança razoável para alcance dos objetivos estabelecidos.

Gestão de riscos: processo para identificar, avaliar, tratar e monitorar potenciais eventos ou situações para aumentar a chance de alcance dos objetivos.

Gestor de riscos: o responsável por planos, processos de trabalho e projetos desenvolvidos nos níveis estratégico, tático ou operacional da Câmara dos Deputados, em seu âmbito de atuação.

Impacto: resultado ou efeito de um evento de risco sobre os objetivos.

Mapa de riscos: instrumento gráfico que apresenta os riscos posicionados segundo sua probabilidade e impacto.

Nível de risco (ou criticidade): magnitude de um risco ou combinação de riscos, expressa em termos da combinação dos impactos e de suas probabilidades.

Probabilidade: chance de um evento de risco acontecer.

Risco: qualquer evento que, se ocorrer, afeta o alcance de algum objetivo organizacional.

Universo de riscos: todos os riscos que poderiam afetar um objetivo.

Apêndice 1 Técnicas de apoio

Este apêndice relaciona algumas técnicas que podem facilitar o trabalho em equipe com o objetivo de identificar, avaliar ou tratar riscos. A norma ABNT NBR ISO/IEC 31010, disponível na biblioteca da Câmara dos Deputados, trata especificamente do tema de técnicas para apoio ao processo de gestão de riscos.

A1.1 *Brainstorming*

A técnica envolve estimular e incentivar o livre fluxo de conversação entre um grupo de especialistas no tema em questão. Apesar de muitas vezes utilizado indistintamente, o termo *brainstorming* se refere ao uso de técnicas específicas para tentar assegurar a livre participação dos componentes do grupo com o objetivo de estimular a criatividade e enriquecer o debate.

É importante que o *brainstorming* seja conduzido por um moderador, que irá estimular a discussão, provocar o grupo, assegurar que as manifestações sejam registradas e os participantes não sejam tolhidos por suas opiniões. Algumas ideias podem contribuir para maior efetividade da técnica:

- Definir claramente o objetivo do trabalho e prover os participantes previamente com as informações necessárias.

- Explicar as regras básicas: não criticar ou censurar as ideias apresentadas; não desprezar ideias; respeitar a vez de cada um falar.
- Minutos antes do início, orientar os participantes a “alimentar a mente”, ou seja, revisar tudo o que sabe sobre o problema para gerar inspiração.
- Delimitar cada tópico em discussão para dar foco e evitar que a discussão se torne improdutivo.
- Evitar conclusões precipitadas, estimular que novas alternativas sejam consideradas.
- Incentivar a participação dos menos atuantes, evitando que alguns dominem a conversa.
- Registrar as ideias de forma que todos consigam visualizá-las durante a reunião (post-its, quadros, projeção, etc.).

Referências: ABNT NBR ISO/IEC 31010:2012

Disponível em: <http://exame.abril.com.br/carreira/como-fazer-um-brainstorming-eficiente/> Acesso em: 20 set. 2017.

A1.2 Entrevistas com especialistas

As entrevistas com especialistas, utilizadas em vários momentos na gestão de riscos, podem ser mais ou menos estruturadas. Nas entrevistas estruturadas, os especialistas no tema-alvo da gestão de riscos são solicitados individualmente a responder a um conjunto de questões pré-elaboradas. As entrevistas semiestruturadas são semelhantes, porém permitem mais liberdade para uma conversa que explore as questões que surjam.

Para a identificação de riscos, uma abordagem menos estruturada tende a ser melhor, pois permite uma discussão dos principais pontos do tema-alvo com a finalidade de identificar riscos específicos. Apesar de não precisar ser feita de maneira mais estruturada, a identificação de riscos deve percorrer os elementos principais do escopo-alvo, por exemplo, etapas ou atividades do processo de trabalho ou do projeto em análise.

Já nos momentos de avaliação ou de tratamento pode-se utilizar uma abordagem mais estruturada, uma vez que já se tem definido o rol principal de riscos. A partir disso, pode-se percorrer cada risco e avaliar seu nível ou propor ações de tratamento, ou seja, a lista de riscos funcionaria como direcionador para a entrevista.

Na comparação com a técnica de *brainstorming*, a entrevista tem as seguintes vantagens:

- confere mais privacidade para os especialistas manifestarem suas opiniões e permite preservar o anonimato;
- permite considerações mais aprofundadas, por ser feita individualmente;
- pode abranger um número maior de pessoas.

Em contrapartida, apresenta como limitações:

- ser dispendiosa em termos de tempo para o facilitador;
- visões individuais não são discutidas;
- nem sempre se atinge o desencadeamento da imaginação como se consegue em uma sessão em grupo.

Referências: ABNT NBR ISO/IEC 31010:2012

Apêndice 2 Formulários para gestão de riscos

A2.1 F01 Definição de contexto

1 Escopo da Gestão de Riscos

Informar o escopo-alvo da aplicação da gestão de riscos. Ex.: objetivos de um processo de trabalho, um planejamento setorial, uma ação, etc.

2 Papéis e Responsabilidades

Verificar os papéis e responsabilidades necessários à gestão dos riscos e excluir os que não se aplicam.

Papel	Descrição	Responsabilidades
*Agente(s) de gestão de riscos (AGRs)	Pessoa(s) capacitada(s) no setor para apoiar as ações de gestão de riscos. Geralmente é (são) membro(s) do escritório de gestão que atende o setor.	– Adaptar o processo de gestão de riscos de acordo com as necessidades do setor. – Conduzir ou apoiar as ações de gestão de riscos no setor. – Levar informações sobre os riscos às instâncias decisórias para tomada de decisões.
Equipe técnica	Especialistas com conhecimento técnico no objetivo-alvo que contribuirão para a gestão dos riscos.	– Fornecer informações sobre o objetivo-alvo da gestão de riscos. – Apoiar a identificação, a análise e o tratamento dos riscos.
Responsável pelo objetivo	Pessoa responsável pelo objetivo-alvo (de processo, projeto ou plano) da análise de riscos. Pode fazer parte da equipe técnica.	– Reunir a documentação relevante sobre o objetivo-alvo. – Promover a participação dos especialistas no tema em análise. – Validar as ações propostas para mitigar os riscos.
Comitê de Gestão de Riscos	Instância decisória sobre os riscos e ações para tratá-los.	– Aprovar a priorização dos riscos. – Aprovar as ações propostas para tratar os riscos.

3 Designação de Papéis

Designar pessoas específicas para desempenharem os papéis previstos.

Papel	Responsável
Agente de Gestão de Riscos	
Equipe técnica	
Responsável pelo objetivo	
Comitê de Gestão de Riscos	

4 Monitoramento e Comunicação

Monitoramento das ações de tratamento	
Periodicidade:	☐ Quinzenal ☐ Mensal ☐ Outra:
Responsável:	
Envolvidos:	

Reavaliação dos riscos	
Periodicidade:	☐ Mensal ☐ Semestral ☐ Outra:
Responsável:	
Envolvidos:	

Comunicação	
Periodicidade:	☐ Mensal ☐ Semestral ☐ Outra:
Responsável:	
Destinatários e conteúdos:	

5 Adaptações no Processo de Gestão de Riscos

Informar as adaptações que foram feitas no processo para adequá-lo ao contexto.

Responsável pelo objetivo

A2.2 F02 Registro de riscos

Roteiro

Evento	Objetivo	Resultados esperados	Metodologia	Envolvidos	Data	Horário	Local
Reunião 1	Estabelecimento do contexto	Escopo, responsabilidades e	Discussão	AGR; responsável pelo objetivo			
Trabalho em equipe	Ajuste do processo de riscos	Processo de riscos ajustado ao contexto	Trabalho interno	AGR			
Reunião 2	Apresentação do processo e identificação de riscos	Principais riscos identificados	Exposição e <i>brainstorming</i>	AGR; equipe técnica			
Trabalho em equipe	Compilação dos riscos	Riscos detalhados e classificados	Trabalho interno	AGR			
Reunião 3	Validação e avaliação dos riscos	Redação dos riscos validada / Riscos avaliados	Discussão + Mapa de riscos com <i>post-it</i>	AGR; equipe técnica			
Trabalho em equipe	Compilação do mapa de riscos	Mapa de riscos compilado	Trabalho interno	AGR			
Reunião 4	Priorizar e propor tratamento para os riscos	Plano de ação proposto para riscos priorizados	Discussão	AGR; equipe técnica			
Trabalho em equipe	Compilar e distribuir plano de ação	Plano de ação compilado e distribuído para validação	Trabalho interno	AGR			
Reunião 5	Aprovar plano de ação	Plano de ação aprovado	Exposição e discussão	Comitê de Gestão de Riscos; Responsável pelo objetivo; AGR; equipe técnica			

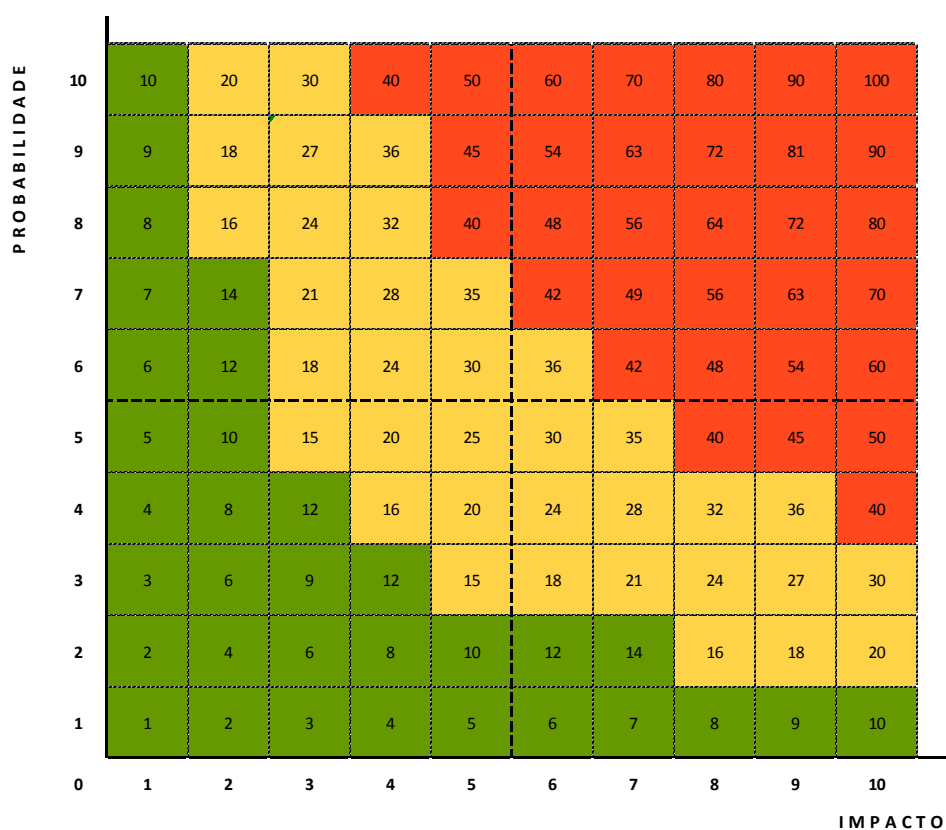
Identificação de riscos

Objetivo/Processo/Ação	Causa	Risco	Impacto	Categorização	Data identificação	Responsável	Código do risco
{Informar o item ao qual o risco está associado}	{Descrever a causa do risco}	{Descrever o risco identificado}	{Descrever o impacto do risco sobre o objetivo}		{Data em que o risco foi identificado}	{Informar o responsável pelo risco}	{Número sequencial para referência}
							2
							3
							4
							5
							6
							7
							8
							9
							10
							11
							12
							13
							14
							15

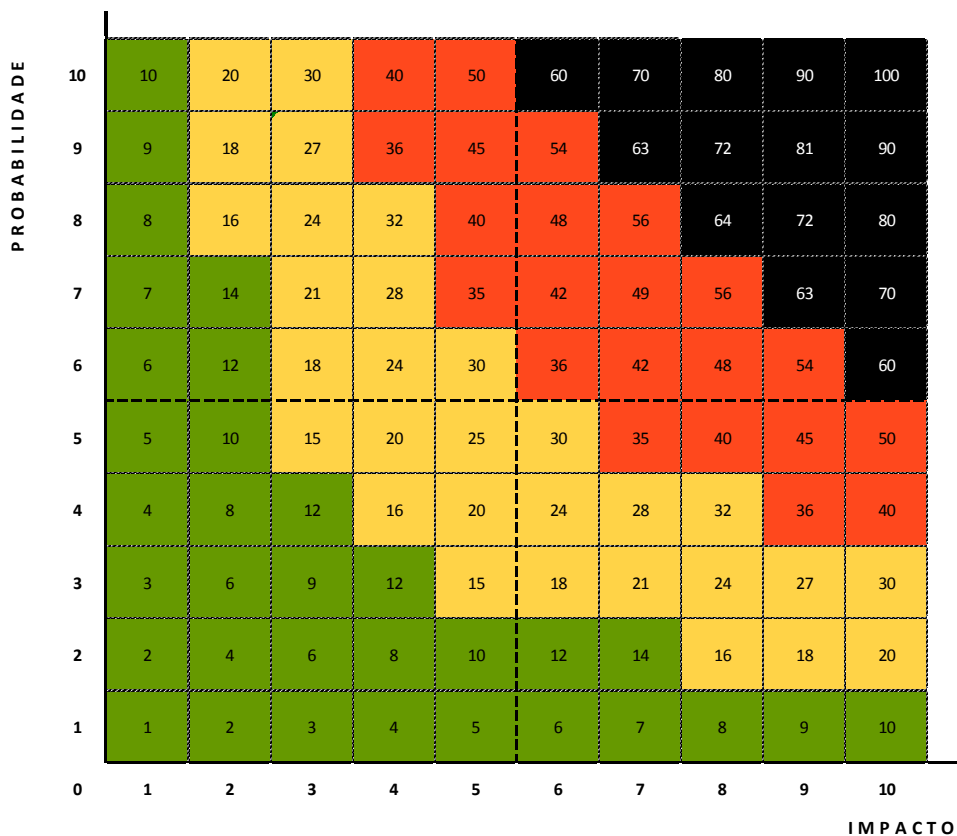
Avaliação, tratamento e monitoramento

AVALIAÇÃO DE RISCOS					TRATAMENTO DE RISCOS			MONITORAMENTO		Ocorrência do risco
Código do Risco	Controles existentes	Probabilidade	Impacto	Criticidade	Ação proposta	Responsável pela ação	Data	Situação atual da ação	EM: DD/MM/AAAA	
				0						
				0						
				0						
				0						
				0						
				0						
				0						
				0						
				0						
				0						
				0						
				0						
				0						
				0						
				0						
				0						
				0						

Matriz de probabilidade e impacto 1



Matriz de probabilidade e impacto 2



A2.3 F03 Mapa de riscos

