

MANUAL DE GERENCIAMENTO DE RISCOS



Agência Brasileira de
Desenvolvimento Industrial

2022

MANUAL DE GERENCIAMENTO DE RISCOS



Agência Brasileira de
Desenvolvimento Industrial

2022

Sumário

1.	APRESENTAÇÃO	2
2.	OBJETIVO DA GESTÃO DE RISCOS.....	3
3.	APLICAÇÃO E ABRANGÊNCIA.....	3
4.	CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	3
5.	PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE RISCOS.....	3
6.	CONCEITOS	5
7.	APETITE E TOLERÂNCIA AOS RISCOS	6
8.	METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DOS RISCOS.....	6
	8.1 O Processo de gerenciamento dos riscos.....	7
9.	COMPETÊNCIAS E RESPONSABILIDADES	16
10.	ESTRUTURA DE GERENCIAMENTO DOS RISCOS	17
11.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	18
12.	ANEXOS	19

1. APRESENTAÇÃO

Este manual apresenta o contexto institucional, os fundamentos, o processo, as responsabilidades e a metodologia de gestão de riscos a ser aplicada na ABDI, visando fomentar a implantação conforme a Política de Gestão de Riscos.

A Política é dirigida, apoiada e monitorada pelo Conselho Deliberativo. Além disso, ela deve ser o guia de orientação a todas as unidades da Agência, nos níveis estratégico, tático e operacional, sendo aplicável aos processos de trabalho, aos projetos e aos programas estratégicos.

Compõem a gestão de riscos as atividades coordenadas para orientar e apoiar uma instituição quanto aos riscos aos quais está exposta, a fim de criar, proteger e agregar valor, com vistas à melhoria do desempenho, à promoção da inovação e ao alcance dos objetivos. A gestão de riscos deve contribuir para a formulação e para a execução da estratégia, auxiliando no fluxo de informações necessárias à avaliação de cenários e à tomada de decisão, visando ao aproveitamento de oportunidades e à proteção da imagem institucional.

À medida que os riscos da Agência são levantados, é possível ter um panorama de como ela opera, quais são as suas limitações e o que pode gerar incertezas na realização de seus objetivos. A análise dos riscos permite à Agência mais segurança ao prever situações que poderiam impactar seus resultados e estabelecer contingências para minimizar os impactos negativos e melhorar uma oportunidade que pode ser gerada a partir de eventos criados.

Por fim, para cumprir o papel de gerenciamento de riscos na ABDI, este manual apresenta a seguinte organização: apresentação do contexto organizacional em que a ABDI está inserida, os fundamentos da gestão de risco, a metodologia, o processo de gerenciamento de riscos, as responsabilidades dos agentes de riscos e, por fim, a estrutura de gestão de riscos da ABDI.

Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial.

2. OBJETIVO DA GESTÃO DE RISCOS

Este Manual de Gerenciamento de Riscos (MGR) tem por finalidade estabelecer a metodologia para definição e condução das premissas definidas na Política de Gestão de Risco (PGR) da Agência, descrevendo como o processo de riscos é estruturado e executado iniciando pelo estabelecimento do contexto a que se referem, identificação dos riscos, suas análises qualitativa e quantitativa, seu plano de respostas e a forma que os riscos serão controlados e monitorados.

3. APLICAÇÃO E ABRANGÊNCIA

Todas as unidades da ABDI que contribuam para o cumprimento das metas e objetivos estratégicos definidos no plano estratégico e outros instrumentos legais da Agência.

4. CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A Política de Gestão de Riscos é parte integrante da Política de Governança e Integridade Corporativa da Agência. Para a definição correta dos riscos corporativos a serem mapeados, os gestores de riscos deverão considerar, dentre outros procedimentos que integrem o mapeamento:

- I. Integridade;
- II. Valores Éticos;
- III. Competências e responsabilidades funcionais;
- IV. Estrutura organizacional;
- V. As práticas de gestão de pessoas; e
- VI. Objetivos estratégicos da Agência.

5. PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE RISCOS

Conforme a Política de Gestão de Riscos da ABDI, os princípios que regem a gestão de riscos da Agência são:

I. Agregar valor e proteger o ambiente institucional

Alinhar a gestão de riscos à gestão institucional, de maneira a alcançar os objetivos organizacionais e aprimorar o seu desempenho. O risco não deve ser gerenciado isoladamente.

II. Ser parte integrante dos processos organizacionais e dos projetos

Aplicar a gestão de riscos a qualquer ação organizacional que tenha um objetivo claro ou a qual resulte um produto ou serviço definido.

III. Subsidiar a tomada de decisões

Disponibilizar à alta administração (Direx e Conselhos) relatórios de riscos que podem impedir ou oportunizar o alcance dos objetivos, o impacto de cada um deles no alcance dos resultados e priorizar as ações com base no plano de resposta ao risco.

IV. Abordar explicitamente a incerteza

Abordar especificamente o efeito da incerteza nos objetivos estabelecidos no Mapa estratégico da Agência. O risco só poderá ser avaliado ou tratado com sucesso, se a natureza e a fonte da incerteza forem devidamente compreendidas.

V. Ser sistemática, tempestiva, estruturada e oportuna

Fazer parte da gestão organizacional, no sentido de contribuir para a eficiência dos processos de trabalho, dos projetos, dos planos de ações e para o alcance de resultados consistentes, confiáveis e comparáveis.

VI. Ser baseada nas melhores informações disponíveis

Considerar quaisquer limitações e incertezas associadas em informações históricas e atuais, bem como em expectativas futuras. Convém que a informação seja oportuna, clara e disponível para as partes interessadas pertinentes.

VII. Ser feita sob medida, alinhada com o contexto interno e externo da ABDI

Deve ser personalizada para atender às necessidades organizacionais, considerando o ambiente interno e externo da Agência.

VIII. Considerar fatores humanos e culturais

Considerar o comportamento humano e a cultura em todos os aspectos da gestão de riscos em cada nível e estágio, pois são fatores que influenciam significativamente no processo de gerenciamento.

IX. Ser transparente e conclusiva

Envolver, de maneira apropriada e oportuna, as partes interessadas e, em particular, os tomadores de decisões em todos os níveis da Agência, a fim de assegurar que a gestão de riscos permaneça relevante, atualizada e disponível aos interessados.

X. Ser dinâmica, interativa e capaz de reagir a mudanças

Ter a capacidade de perceber continuamente as mudanças internas e externas e respondê-las tempestivamente.

XI. Integrar as ações estratégicas e os processos internos promovendo a sua melhoria contínua

Gerir riscos deve ser uma atitude permanente, parte integrante do processo decisório, que apresente relação custo-benefício favorável e que seja melhorada, continuamente, por meio do aprendizado e da experiência adquirida durante o processo de gerenciamento.

6. CONCEITOS

Para fins deste Manual, considera-se os seguintes conceitos:

- I. **Accountability:** Conjunto de procedimentos adotados pelas organizações e indivíduos que as integram que evidenciam sua responsabilidade por decisões tomadas e ações implementadas, incluindo a salvaguarda de recursos públicos, a imparcialidade e o desempenho das organizações;
- II. **Apetite a riscos:** Quantidade e tipo de risco que uma organização está disposta a buscar, manter ou assumir;
- III. **Auditoria interna:** atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, constituída para adicionar valor e melhorar os processos e atos de gestão da Agência.
- IV. **Controles internos:** conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada por meio dos processos e pessoas da Agência, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que os objetivos estratégicos serão alcançados.
- V. **Evento de risco:** incidente ou ocorrência, proveniente do ambiente interno ou externo, ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias, podendo também consistir em algo não acontecer;
- VI. **Gestão de riscos:** atividades coordenadas para dirigir e controlar a Agência no que se refere a riscos e a oportunidades;
- VII. **Gestor de risco:** pessoal, papel ou estrutura organizacional com autoridade e responsabilidade para gerenciar um risco.
- VIII. **Incerteza:** incapacidade de saber com antecedência a real probabilidade ou impacto de eventos futuros;
- IX. **Mensuração de risco:** significa estimar a importância de um risco e calcular a probabilidade e o impacto de sua ocorrência;
- X. **Nível do risco:** medida da importância ou significância do risco, considerando a probabilidade de ocorrência do evento e o seu impacto nos objetivos;
- XI. **Objeto da gestão de riscos:** qualquer processo de trabalho, atividade, projeto, programa, iniciativa ou ação, assim como os recursos que darão suporte à realização dos objetivos da ABDI.
- XII. **Oportunidade:** possibilidade de que um evento afete positivamente o alcance dos objetivos.
- XIII. **Risco inerente:** risco a que a Agência está exposta em considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto;

- XIV. **Risco residual:** risco a que a Agência está exposta após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco;
- XV. **Risco:** possibilidade de que um evento afete o alcance de objetivos;
- XVI. **Risco-chave:** risco que, em função do impacto potencial na ABDI, deve ser conhecido pela Diretoria Executiva; e
- XVII. **Tolerância ao risco:** o nível de aceitação do apetite ao risco que a organização está disposta a tolerar após o tratamento do risco.

7. APETITE E TOLERÂNCIA AOS RISCOS

Para a definição do apetite e da tolerância aos riscos da Agência, considera-se:

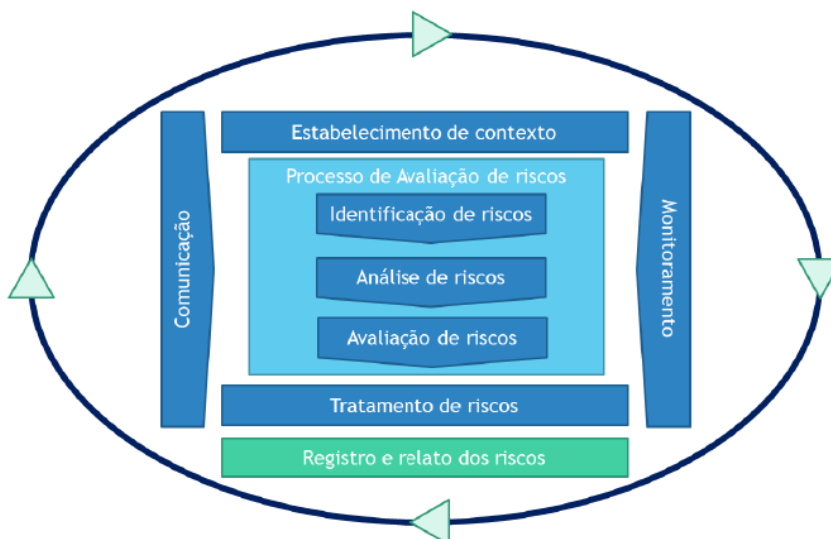
- I. O apetite a risco é caracterizado pelo quanto de risco, de forma qualitativa, a organização está disposta a correr e deve ser estabelecido alinhado com a estratégia;
- II. A tolerância a risco é caracterizada pelo nível de aceitação, de forma quantitativa, e deve ser mensurada.
- III. A Diretoria Executiva deverá encaminhar ao Conselho Deliberativo um Relatório de Apetite a Riscos (RAP) para aprovação do apetite e limite de exposição aos riscos que a ABDI está disposta a aceitar.
- IV. O RAP deverá ser revisado e aprovado periodicamente e tem por objetivo definir o posicionamento institucional da ABDI acerca do seu apetite a risco.
- V. O RAP deverá ter, minimamente, a seguinte estrutura:
 - i. Dados institucionais (missão, visão valores, objetivos estratégicos...);
 - ii. Tipos e níveis de risco dispostos a assumir na realização das atividades e objetivos organizacionais;
 - iii. Período de revisão do apetite;
 - iv. Competências das unidades funcionais responsáveis por sua aprovação, revisão e monitoramento; e
 - v. Nível de apetite e tolerância aos riscos.
- VI. O apetite ao risco deve ser estabelecido no início do processo de gerenciamento de riscos. Uma vez definido isso, o Relatório de Apetite a riscos declara que:
 - a. Todos os riscos cujos níveis estejam dentro da (s) faixa (s) de apetite a risco podem ser aceitos e uma possível priorização para tratamento deve ser justificada; e
 - b. Todos os riscos cujos níveis estejam fora da (s) faixa (s) de apetite a risco serão tratados e monitorados e uma possível falta de tratamento deve ser justificada.

8. METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DOS RISCOS

A Metodologia de Gerenciamento de Riscos da ABDI visa estabelecer e estruturar as etapas necessárias para a operacionalização da gestão de riscos. Esta metodologia tem como referência as diretrizes estabelecidas pela ISO 31000:2018.

8.1 O Processo de gerenciamento dos riscos

As atividades necessárias para o gerenciamento dos riscos da ABDI, por meio da definição de um processo, consistem em especificar contexto (objetivo), identificar, analisar e avaliar riscos, priorizar e definir respostas aos riscos (controle), além de comunicar e monitorá-los. Esse processo foi referenciado pelas diretrizes da ISO 31000, conforme diagrama abaixo:



Fonte: Framework ISO 31000:2018

Desta forma, visando a condição cíclica do processo e observado o princípio da melhoria contínua, na sua implementação e atualização deverão ser observadas sete etapas a serem detalhadas a seguir:

- 1º. Estabelecimento do contexto organizacional
- 2º. Identificação de Riscos
- 3º. Análise de riscos
- 4º. Avaliação de riscos
- 5º. Tratamento de riscos
- 6º. Comunicação
- 7º. Monitoramento

I. Estabelecimento de contexto organizacional

Esta etapa consiste em compreender o ambiente externo e interno em que o objeto de gestão de riscos se encontra inserido e em identificar parâmetros e critérios a serem considerados no processo de gestão de riscos.

- a. O estabelecimento do contexto organizacional tem por objetivo:
 - i. Analisar o ambiente interno e externo da Agência;

- ii. Personalizar o processo de gestão de riscos;
 - iii. Permitir eficácia na avaliação dos riscos; e
 - iv. Tratamento apropriado dos riscos.
- b. São consideradas as seguintes etapas para o estabelecimento do contexto organizacional:
 - i. Identificar os objetivos e resultados a serem alcançados;
 - ii. Identificar os processos de trabalho relevantes para o alcance dos objetivos e resultados;
 - iii. Estrutura organizacional;
 - iv. Fatores internos e externos a serem considerados;
 - v. Objetos da gestão de riscos; e
 - vi. Objetivos de cada objeto.

II. Identificação dos riscos corporativos

O propósito da identificação de riscos é encontrar, reconhecer e descrever riscos que possam ajudar ou impedir que uma organização alcance seus objetivos. Informações pertinentes, apropriadas e atualizadas são importantes na identificação de riscos. Para atingir este objetivo, esta etapa deverá considerar:

- a. Determinar quais riscos podem afetar as atividades e objetivos estratégicos da Agência e documentar suas características.
- b. A etapa de identificação de riscos deverá reconhecer e descrever os eventos de riscos aos quais a ABDI está exposta. O gestor de risco poderá utilizar o template para identificação de riscos (anexo A) deste manual.
- c. As fontes de risco deverão ser mapeadas para viabilizar suas causas e consequências potenciais, dados históricos, análises teóricas, informações de especialistas, entre outras.
- d. Como fonte de riscos, deverá ser utilizado elementos que, individualmente ou combinados, tem potencial para dar origem ao risco. São eles: O planejamento estratégico, contrato de gestão e plano de ação, orçamento programa, relatório anual de auditoria interna, relatório de auditoria independente e do TCU, fluxos dos processos de negócios da Agência, a legislação aplicada à ABDI, dentre outros documentos de ações e projetos da Agência.
- e. Como objeto de riscos, deverá utilizado qualquer elemento institucional que influencia direta ou indiretamente na realização dos objetivos estratégicos da Agência, tais como objetivos, resultados, metas, qualquer processo de trabalho, atividades, projeto, informações/dados (segurança da informação), integridade e ética, iniciativa ou ação do plano estratégico.
- f. Deverão ser utilizadas técnicas apropriadas para descrever e analisar os caminhos de um risco desde as causas até as consequências, viabilizando a maior compreensão dos eventos de riscos identificados.

- g. Nesta etapa de identificação dos riscos é importante identificar os controles existentes, ou não, relacionados aos eventos de riscos. Esse procedimento facilitará a realização da etapa de análise dos riscos à frente.
- h. A identificação de riscos, poderá ser realizada em oficinas de trabalho ou, conforme o caso, pelo próprio gestor do risco, com a participação de pessoas que conheçam bem as fontes e o objeto de gestão de riscos.

III. Análise dos riscos

A etapa de análise de riscos refere-se ao desenvolvimento da compreensão sobre o risco quanto à sua natureza e às suas características, visando a determinação do seu nível de criticidade, gerando subsídios técnicos para a avaliação e tomada de decisão sobre a necessidade do tratamento.

- a. O propósito da análise de riscos é compreender a natureza do risco e suas características, incluindo o nível de risco, onde apropriado. A análise de riscos envolve a consideração detalhada de incertezas, fontes de risco, consequências, probabilidade, eventos, cenários, controles e sua eficácia. Um evento pode ter múltiplas causas e consequências e pode afetar múltiplos objetivos;
- b. Trata-se da decomposição dos elementos que formam o risco;
- c. A análise dos riscos consiste nos seguintes passos:
 - i. Avaliar o impacto dos riscos sobre o objetivo/resultados ser alcançado(s);
 - ii. Avaliar a probabilidade de ocorrência do risco; e
 - iii. Definir o nível de risco com base em uma matriz de probabilidade x impacto.
- d. Os eventos de riscos identificados devem ser avaliados sob a perspectiva de impacto e probabilidade, considerando as possíveis causas e consequências. Normalmente, as causas se relacionam à probabilidade de o evento ocorrer e às consequências ao impacto, caso o evento se materialize;
- e. Utilizar-se-ão escalas qualitativas de probabilidade e de impacto com amplitude de até cinco níveis, conforme descrição a seguir;

Escala de PROBABILIDADE

- f. Para definição dos níveis de probabilidade, deverão ser considerados valores de amplitude de 1 a 5, em escala crescente de ocorrência do risco acontecer. Nesta perspectiva, o gestor dos riscos poderá atribuir o peso para a frequência esperada que o evento do risco ocorra, considerando as definições a seguir:
 - i. Raro (Muito baixa): Não há histórico conhecido do evento ou não há indícios que sinalizem sua ocorrência;
 - ii. Pouco provável (Baixa): O histórico conhecido aponta para baixa frequência de ocorrência no prazo associado ao objetivo/resultado;

- iii. Provável (Médio): Repete-se com frequência razoável no prazo associado ao objetivo/resultados ou há indícios que possa ocorrer nesse horizonte;
- iv. Muito provável (Alta): Repete-se com elevada frequência no prazo associado ao objetivo/resultados ou há muitos indícios que ocorrerá nesse horizonte;
- v. Certo de acontecer (Muito Alta): Ocorrência quase garantida no prazo associado ao cumprimento do objetivo ou alcance do resultado.
- g. Quantos aos critérios de avaliação da probabilidade do evento de risco:
 - i. O risco pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais = valor 1.
 - ii. O risco pode ocorrer em algum momento = valor 2.
 - iii. O risco deve ocorrer em algum momento = valor 3.
 - iv. O risco provavelmente ocorrerá na maioria das circunstâncias = valor 4.
 - v. O risco é praticamente certo de ocorrer na maioria das circunstâncias = valor 5.

Valor	Escala	Frequência esperada	Descrição
05	Muito Alta	$\geq 80\%$	Evento de risco é praticamente certo de ocorrer na maioria das circunstâncias
04	Alta	$\geq 40\%$ A < 80%	Evento de risco provavelmente ocorre na maioria das circunstâncias
03	Médio	$\geq 25\%$ M < 40%	Evento de risco deve ocorrer em algum momento
02	Baixa	$\geq 7,5\%$ B < 25%	Evento de risco pode ocorrer em algum momento
01	Muito Baixa	MB < 7,5%	Evento de risco acontece apenas em situações excepcionais

TABELA 1: Escala de probabilidade

Escalas de IMPACTO

- h. Para a definição dos níveis de impacto, também serão considerados valores de amplitude de 1 a 5, em escala crescente de impacto da ocorrência dos riscos no alcance dos objetivos/resultados, considerando as seguintes definições a seguir:
 - i. Muito baixo: compromete minimamente o atingimento do objetivo. Para fins práticos, não altera o alcance do objetivo/resultados;
 - ii. Baixo: compromete em alguma medida o alcance do objetivo, mas não impede o alcance da maior parte do objetivo/resultados;
 - iii. Médio: compromete razoavelmente o alcance do objetivo/resultados;
 - iv. Alto: compromete a maior parte do atingimento do objetivo/resultados; e
 - v. Muito alto: compromete totalmente ou quase totalmente o atingimento do objetivo/resultados.
- i. Quantos aos critérios de avaliação do impacto do evento de risco:
 - i. O impacto é mínimo no alcance dos objetivos/resultados = valor 1

- ii. O impacto é pouco relevante = valor 2
- iii. O impacto é significativo = valor 3
- iv. O impacto compromete acentuadamente o alcance dos objetivos/resultados = valor 4
- v. O impacto ocasiona colapso no alcance dos objetivos/resultados = Valor 5

Valor	Escala	Descrição
05	Muito Alto	Evento de risco causa um colapso no alcance dos objetivos/resultados
04	Alto	Evento de risco compromete acentuadamente o alcance dos objetivos/resultados
03	Médio	Evento de risco tem impacto significativo no alcance dos objetivos/resultados
02	Baixo	Evento de risco é pouco relevante no alcance dos objetivos/resultados
01	Muito Baixo	Evento de risco compromete minimamente o alcance dos objetivos/resultados

TABELA 2: Escala de impacto

Nível de Risco

- j. O nível de risco expressa a magnitude de determinado evento de risco, em termos de combinação de seu impacto e probabilidade de ocorrência. Cada nível de risco está representado por uma área com tonalidade específica na matriz. Cada área possui um intervalo de resultado em função do cálculo dos valores atribuídos para a perspectiva “impacto” (eixo y) e probabilidade (eixo x).
- k. O nível de risco (NR) é dado a partir da combinação da probabilidade de ocorrência do evento e o seu impacto nos objetivos, calculado conforme fórmula abaixo:

$$\text{Nível de Risco (NR)} = \text{Probabilidade (P)} \times \text{Impacto (I)}$$

$$\text{NR} = \text{P} \times \text{I}$$

- l. A partir da definição dos níveis de riscos, teremos a demonstração gráfica da Matriz de Riscos da ABDI, que deverá possibilitar a formação dos grupos de riscos representados por: Riscos Muito Baixos (RMB), Riscos Baixo (RB), Riscos Médio (RM), Riscos altos (RA) e Riscos Muito Altos (RMA).

		Escola	Valor	Matriz de Riscos				
IMPACTO	Muito Alto	5		RB	RM	RA	RMA	RMA
	Alto	4		RB	RM	RA	RA	RMA
	Médio	3		RB	RM	RM	RA	RA
	Baixo	2		RMB	RB	RM	RM	RM
	Muito Baixo	1		RMB	RMB	RB	RB	RB
			Valor	1	2	3	4	5
			Escola	Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
				PROBABILIDADE				

TABELA 3: Demonstração gráfica dos níveis de riscos na Matriz de riscos da ABDI

Matriz de Risco

- m. A matriz de riscos adotada pela ABDI é uma matriz de escala 5x5, onde são considerados 25 (vinte e cinco) valores de riscos possíveis sendo que, cada nível, está associado a uma estimativa de probabilidade e de impacto.

		Valor	Matriz de Riscos				
IMPACTO	Muito Alto	5	5	10	15	20	25
	Alto	4	4	8	12	16	20
	Médio	3	3	6	9	12	15
	Baixo	2	2	4	6	8	10
	Muito Baixo	1	1	2	3	4	5
		Valor	1	2	3	4	5
		Escola	Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
			PROBABILIDADE				

TABELA 4: Matriz de Riscos Corporativos da ABDI

- n. A matriz ordena os possíveis níveis de risco, desde o mais baixo, ao qual é atribuído o valor 1 (evento muito raro, de impacto muito baixo), até o mais elevado, ao qual se atribui o valor 25 (evento praticamente certo e de impacto muito alto).

- o. A escala qualitativa para a definição dos níveis de riscos, considera os seguintes intervalos de valores:

Nível de Risco	Intervalo de valores
Muito Alto (MA)	20 a 25
Alto (A)	12 a 16
Médio (M)	06 a 10
Baixo (B)	03 a 05
Muito Baixo (MB)	00 a 02

TABELA 5: Tabela de Níveis de Riscos

- p. Importante considerar que o nível de impacto é a dimensão da matriz mais importante e deve ser considerado para fins de avaliação e tratamento. Ou seja, o nível de impacto é um parâmetro para definir prioridade para avaliá-lo e tratá-lo.
- q. A análise de riscos fornece uma entrada para a avaliação de riscos, para decisões sobre a necessidade e a forma de tratamento e sobre a estratégia e os métodos mais apropriados para o tratamento de riscos. Os resultados propiciam discernimento para decisões, em que escolhas estão sendo feitas e as opções envolvem diferentes tipos e níveis de risco.

IV. Avaliação dos riscos

A etapa de avaliação dos riscos consiste no processo de comparar os resultados da análise de riscos para determinar se o risco e/ou sua magnitude são aceitáveis ou toleráveis para a ABDI, de acordo com os critérios avaliados, levando-a a determinar quais riscos necessitam de tratamento e a sua prioridade para a implementação do tratamento.

- O propósito desta etapa do processo de gerenciamento dos riscos é de apoiar as decisões sobre eles. Essas decisões poderão ser de não realizar nenhuma intervenção, tratar os riscos com as opções disponibilizadas, realizar análises adicionais para melhor compreendê-los, manter os controles já existentes e/ou reconsiderar os objetos de riscos identificados os quais gerou o risco.
- O resultado da avaliação deve ser registrado, comunicado e validado pelos gestores de riscos, pela diretoria executiva e pelo Conselho Deliberativo, afim de dar transparência ao processo de gerenciamento dos riscos.
- Para esta etapa, o apetite e a tolerância ao risco já deverão estar aprovados pelo Conselho Deliberativo, nos moldes apresentados no item 7 deste manual, para fins de parâmetro de avaliação.
- A partir daí, comparar os resultados da análise dos riscos, com o auxílio da matriz de riscos, com os níveis aceitáveis ou toleráveis para a ABDI, de acordo com o apetite ao risco aprovado no Relatório de Apetite a Riscos (RAP); e

- e. Por fim, priorizar os riscos para definição do tratamento a ser dado a cada um deles.

V. Tratamento dos riscos

A etapa de tratamento dos riscos compreende o planejamento e a realização de ações para abordar e/ou modificar o nível do risco ao qual a Agência está exposta.

- a. O tratamento dos riscos deve seguir os seguintes passos:
 - i. Identificar as causas e consequências dos riscos priorizados já mapeadas na etapa de identificação dos riscos;
 - ii. Registrar as possíveis medidas de resposta ao risco a serem tomadas;
 - iii. Avaliar a viabilidade da implantação dessas medidas;
 - iv. Decidir quais serão implementadas;
 - v. Elaborar plano de ação das medidas para implementação, utilizando a metodologia disponível no sistema de gestão estratégica da Agência.
- b. As medidas de tratamento aos riscos são divididas em dois grupos:
 - i. Para os riscos de efeito negativos ou ameaças, são consideradas:
 - 1. Eliminar: Alterar o plano do projeto para eliminar totalmente o risco, protegendo os objetivos do projeto dos impactos deste risco eliminado;
 - 2. Transferir: Transferir o risco para um terceiro, transferindo os impactos e a responsabilidade. O risco não é eliminado, e quase sempre envolve o pagamento de prêmios a parte que está assumindo o risco;
 - 3. Mitigar: Reduzir a probabilidade ou impacto de um risco até um nível aceitável por meio de adoção de controles; e
 - 4. Aceitar: Quando não é possível aplicar nenhuma das outras estratégias e a equipe do projeto decide correr o risco.
 - ii. Para os riscos de efeito positivos ou oportunidades, são consideradas:
 - 1. Explorar: É o desejo de garantir que a oportunidade aconteça e se concretize durante o processo ou projeto;
 - 2. Compartilhar: Unir-se a um ou mais terceiros que tenham maior qualificação para capturar a oportunidade em benefício do projeto;
 - 3. Melhorar: Procurar facilitar ou aumentar as possibilidades de que a oportunidade aconteça; e
 - 4. Aceitar: Quando não é possível aplicar nenhuma das outras estratégias e a equipe deseja a oportunidade, mas não tem o objetivo de aplicar esforços para que ela aconteça.
- c. Ao tratar o risco, deve-se levar em consideração a tempestividade da resposta, sendo:
 - i. Imediata: quando a avaliação realizada indicar risco alto ou muito alto ou, em caso de risco negativo, quando a continuidade ou repetição das vulnerabilidades tiver potencial para transformá-lo em risco alto ou muito alto;

- ii. De curto prazo: quando a avaliação realizada indicar risco médio ou, em caso de risco negativo, quando a continuidade ou repetição das vulnerabilidades tiver potencial para transformá-lo em risco médio; e
 - iii. De longo prazo: quando a avaliação realizada indicar risco baixo ou muito baixo.
- d. A identificação das medidas de tratamento ao risco deve ser realizada em oficinas de trabalho ou, conforme o caso, pelo próprio gestor do risco, com a participação de pessoas que conheçam bem as fontes e o objeto de gestão de riscos.
 - e. Se a opção de tratamento do risco for de mitigar o risco, deve ser elaborado um Plano de Ação para a implementação das medidas de tratamento;
 - f. Cabe, exclusivamente, aos gerentes de unidade a responsabilidade pelo tratamento adequado aos riscos, em consonância com a Política de Gestão de Riscos e com as diretrizes deste manual.

VI. Monitoramento e análise crítica

Compreende o acompanhamento e a verificação do desempenho ou da situação de elementos da gestão de riscos, podendo abranger a política, as atividades, os riscos, os planos de tratamento de riscos, os controles e outros assuntos que forem inerentes à gestão.

- a. O propósito do monitoramento e análise crítica é assegurar e melhorar a qualidade e eficácia da concepção, implementação e resultados do processo de gerenciamento de riscos.
- b. O monitoramento deve considerar toda a estrutura de gestão de riscos da Agência, a implementação e resultados do tratamento aos riscos, bem como a evolução dos níveis dos riscos;
- c. Monitoramento e análise crítica incluem planejamento, coleta e análise de informações, registro de resultados e fornecimento de retorno;
- d. Devem ser estabelecidas medidas de desempenho, combinadas com os objetivos estratégicos da Agência, que avaliam a efetividade dos controles implementados no tratamento dos riscos.
- e. Os riscos-chaves deverão ser monitorados a cada ciclo do planejamento estratégico da Agência;
- f. Os resultados do monitoramento e da análise crítica podem impactar o próprio processo de gestão de riscos. Desta forma, é prevista uma revisão periódica do processo visando a sua melhoria contínua;
- g. Os resultados do monitoramento e análise crítica devem ser incorporados às atividades de acompanhamento da gestão de desempenho da ABDI; e
- h. Cabe, exclusivamente, aos gerentes de unidade a responsabilidade pelo monitoramento adequado dos riscos, em consonância com a Política de Gestão de Riscos e com as diretrizes deste manual.

VII. Comunicação e consulta

Refere-se à identificação das partes interessadas em objetos de gestão de riscos e obtenção,

fornecimento ou compartilhamento de informações relativas à gestão de riscos sobre tais objetos, observada a classificação da informação quanto ao sigilo.

- a. As ações de comunicação devem abordar questões relacionadas ao risco propriamente dito, suas causas, suas consequências e as medidas que estão sendo tomadas para tratá-los;
- b. A comunicação e consulta dos riscos deve ser uma etapa de um processo contínuo de obtenção e compartilhamento de informações precisas, provenientes das diversas fontes de eventos de riscos, sejam elas, internas ou externas, abrangentes a todos os níveis hierárquicos da Agência.
- c. Deve ser comunicado periódica e formalmente a todas as instâncias responsáveis pelo processo de gerenciamento de riscos da ABDI;
- d. Deverá ser elaborado, periodicamente, pela unidade funcional/comitê responsável pela gestão dos riscos da Agência, um Relatório de Riscos Corporativos Consolidado (RRCC) e enviado ou disponibilizado às unidades funcionais e à Diretoria Executiva;
- e. Em casos em que os riscos recaem sobre o cumprimento dos objetivos estratégicos, estes deverão ser reportados ao Conselho Deliberativo, em suas reuniões ordinárias.

9. COMPETÊNCIAS E RESPONSABILIDADES

São consideradas instâncias responsáveis: Conselho Deliberativo, Diretoria Executiva, Assessores, Gerentes, Analistas, Comitês e outras similares.

As competências específicas de cada instância responsável pela gestão de riscos da Agência são:

I. Conselho Deliberativo:

- a. Aprovar e deliberar sobre a política, prestando suporte institucional à implementação e acompanhamento do processo de Gestão de Riscos, delegando a supervisão à Diretoria Executiva;
- b. Aprovar o apetite e o limite de tolerância aos riscos propostos pela Diretoria executiva da ABDI.

II. Diretoria Executiva

- a. Propor a política de gestão de riscos ao Conselho Deliberativo;
- b. Aprovar o Manual de Gerenciamento de Riscos;
- c. Propor ao Conselho Deliberativo o apetite e o limite de tolerância aos riscos da Agência, estabelecendo a estratégia e a governança em resposta aos riscos;
- d. Prover programa de capacitação e aperfeiçoamento voltado para gestão de riscos;
- e. Garantir a integração da gestão de riscos com os ciclos de planejamento da Agência; e
- f. Garantir a implantação do processo de Gestão de Riscos.

III. Comitê de Governança, Integridade e Gestão de Riscos (CGIGR):

- a. Subsidiar a alta direção no estabelecimento das diretrizes e estratégias da gestão de riscos institucionais da Agência;
- b. Promover, conjuntamente com a Unidade de Gestão de Pessoas, ações de capacitação e aperfeiçoamento voltados para Gestão de Riscos;
- c. Incentivar a integração da Gestão de Riscos com os ciclos de planejamento estratégico da ABDI; e
- d. Disseminar a cultura de gestão de riscos na ABDI.

IV. Gerentes, Assessores e Analistas de Unidades:

- a. Executar as atividades do processo de gestão de riscos, de acordo com as diretrizes estratégicas da Política e deste manual, para os objetos de gestão sob sua responsabilidade, fazendo sempre o registro e acompanhamento no sistema de gestão estratégica;
- b. Assegurar que os riscos sejam gerenciados de acordo com a Política de Gestão de Riscos da ABDI;
- c. Decidir e levar para conhecimento da Diretoria Executiva, quais riscos devem ter o seu tratamento priorizado;
- d. Elaborar planos de ação para tratamento dos riscos e avaliar, periodicamente, os resultados obtidos;
- e. Implementar as ações de monitoramento dos riscos ao longo do tempo, de modo a garantir que as respostas adotadas resultem na manutenção do risco em níveis adequados; e
- f. Promover a divulgação dos riscos vinculados aos processos e projetos que estão sob sua responsabilidade.

V. Unidade de Auditoria e Ouvidoria: Avaliar a eficácia do gerenciamento de riscos e dos controles internos da ABDI, especialmente quanto à conformidade das atividades executadas pelas áreas funcionais frente à Política e ao Manual de Gerenciamento de Riscos, assegurando, de forma razoável, a mitigação dos riscos identificados.

10. ESTRUTURA DE GERENCIAMENTO DOS RISCOS

A estrutura de gerenciamento dos riscos da ABDI consiste em um conjunto de instrumentos de governança e de gestão que suportam a concepção, implementação, monitoramento, análise crítica e melhoria contínua da gestão de riscos por toda a Agência.

Ela está incorporada no âmbito das políticas e práticas estratégicas e operacionais de toda a agência.

A estrutura de gerenciamento de riscos compreende a Política de Gestão de Riscos, Manual de Gerenciamento dos Riscos, Planejamento Estratégico, Contrato de Gestão, Plano de Ação Anual, Instruções Normativas, estrutura organizacional, instrumento de competências e atribuições das unidades funcionais da ABDI e os processos de negócios.

A estrutura da gestão de riscos da ABDI deve ser integrada com o planejamento estratégico, considerando:

- a. Na definição do planejamento estratégico da Agência, deverão ser levados em conta riscos intrínsecos à estratégia;
- b. As medidas mitigadoras de tratamento aos riscos constituirão a obrigatoriedade de elaborar um plano de ação para o devido tratamento; e
- c. Deve ser considerado o risco de a estratégia não estar alinhada à missão, à visão e às competências da ABDI.

11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Brasil. Tribunal de Contas da União. Manual de Gestão de riscos do TCU/tribunal de Contas da União – Brasília. TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. 2020.

Decreto 9.203 de 23 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de Governança da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional;

Instrução Normativa Conjunta MPOG/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal.

Miranda, Rodrigo F. de A. Implementando a Gestão de Riscos no Setor Público. 2ª edição, 2021.

Modelo de Três Linhas do Instituto dos Auditores Internos do Brasil, versão 2020;

Norma ABNT ISO GUIA 73:2009 – Gestão de Riscos – Vocabulário;

Norma ABNT NBR ISO 31000:2018– Gestão de Riscos – Princípios e diretrizes;

Norma ABNT NBR ISO 31010:2012 – Gestão de Riscos – Técnicas para o processo de avaliação de riscos;

THE COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREA-DWAY COMMISSION - COSO. Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. COSO 2017.

12. ANEXO

Anexo A

Template para Identificação dos Riscos

Template para identificação de eventos de riscos								
Fonte de risco	Objeto de risco	Objetivo Estratégico	Eventos de Risco	Efeito	Causas	Efeitos / Consequências	Unidade Responsável	Categoria do Risco
Qual a fonte de risco de riscos que está sendo analisada para identificação do evento de risco?	Qual o objeto de riscos que está sendo analisado?	Qual o objetivo estratégico que esta fonte de risco está relacionado?	Quais são os eventos de riscos que podem vir a ter um impacto positivo ou negativo no alcance dos objetivos estratégicos?	Qual o efeito desse risco? É Risco (R)? É Oportunidade (O)?	Qual (s) a (s) causa(s) desse (s) evento(s) se o efeito for negativo ou a(s) razão(ões) se tiver um efeito positivo?	Qual (s) a (s) consequência (s) que o evento do risco pode impactar no alcance do objetivo estratégico?	Quem é o responsável pelo processo?	Qual a categoria em que evento de risco se enquadra? (Estratégico / Operacional / Imagem / Segurança da Informação e Privacidade / Regulatório / Financeiro e Orçamentário / Integridade)

Brasília, 24 de agosto de 2022.