



GERENCIAMENTO DE RISCOS

N/PO/017/00

Data: 19/07/2019



PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO

NORMA

GERENCIAMENTO DE RISCOS

Nota da versão:

Versão 00 -



GERENCIAMENTO DE RISCOS

SUMÁRIO

| | |
|-------------|---|
| 1 | OBJETIVO |
| 2 | APLICAÇÃO |
| 3 | ÓRGÃOS CITADOS NA NORMA |
| 4 | CONCEITUAÇÃO |
| 4.1 | Análise PEST |
| 4.2 | Análise de riscos |
| 4.3 | Apetite a risco |
| 4.4 | Avaliação de riscos |
| 4.5 | Avaliação dos controles |
| 4.6 | Base de ocorrências |
| 4.7 | Controle interno da gestão |
| 4.8 | Escala de Impacto |
| 4.9 | Escala de probabilidade |
| 4.10 | Etapas da metodologia de gerenciamento de riscos |
| 4.11 | Inventário de riscos |
| 4.12 | Matriz de Riscos (Mapa de Calor) |
| 4.13 | Matriz SWOT |
| 4.14 | Planilha Documentadora de Riscos |
| 4.15 | Plano de Ação para tratamento do risco |
| 4.16 | Risco |
| 4.17 | Riscos estratégicos |
| 4.18 | Riscos financeiros |



GERENCIAMENTO DE RISCOS

- 4.19** **Risco inerente**
- 4.20** **Riscos operacionais**
- 4.21** **Riscos regulatórios**
- 4.22** **Risco residual**
- 4.23** **Tabela de abordagem aos riscos**
- 4.24** **Tabela de classificação de Nível de Risco**
- 4.25** **Tratamento de riscos**

- 5** **DIRETRIZES BÁSICAS**
- 5.1** **Metodologia de gestão de riscos**
- 5.2** **Matiz RACI**

- 6** **VIGÊNCIA**

Elementos Complementares:

- Anexo I** **Avaliação dos controles**
- Anexo II** **Base de ocorrências**
- Anexo III** **Diagrama Bow Tie**
- Anexo IV** **Escala de Impacto**
- Anexo V** **Etapas da metodologia de gerenciamento de riscos**
- Anexo VI** **Escala de Probabilidade**
- Anexo VII** **Guia de identificação de Riscos**
- Anexo VIII** **Matriz de Riscos (Mapa de calor)**
- Anexo IX** **Plano de ação para tratamento do risco**
- Anexo X** **Tabela de abordagem aos riscos**
- Anexo XI** **Tabela de classificação do nível de risco**



PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO

NORMA

GERENCIAMENTO DE RISCOS

1 OBJETIVO

Estabelecer as diretrizes, procedimentos e conceitos para o gerenciamento dos riscos.

2 APLICAÇÃO

Aplica-se a todos os órgãos da Empresa.

3 ÓRGÃOS CITADOS NA NORMA

| Sigla | Função principal |
|--------------|--|
| CA | Conselho de Administração |
| COAUD | Comitê de Auditoria Estatutária |
| DIREX | Diretoria Executiva |
| CGAE | Comitê Gestor de Alinhamento Estratégico |
| CORC | Órgão responsável por gestão de riscos |

4 CONCEITUAÇÃO

4.1 Análise PEST

Ferramenta de análise das perspectivas agregadas às decisões mercadológicas, que buscam avaliar as variáveis políticas, econômicas, sociais e tecnológicas (PEST), que interferem ou impactam o negócio.

4.1.1 Variável política

São variáveis determinadas pelas políticas governamentais e variações na legislação que provocam mudanças na estrutura e funcionamento e relações de negociação da organização.

4.1.2 Variável econômica

São variáveis caracterizadas por impactar significativamente nos negócios a partir de mudanças ocorridas em caráter geral, podendo ser estas positivas ou negativas, estimuladoras ou desestimuladoras.

4.1.3 Variável sociocultural

São variáveis referentes à sociedade, neste contexto incluem-se tradições, valores, cultura, educação, e aspectos demográficos.



GERENCIAMENTO DE RISCOS

4.1.4 Variável tecnológica

São aquelas compreendidas no contexto dos avanços tecnológicos e que modificam absoluta ou relativamente a estrutura de mercado ou ambiente de determinada atividade econômica.

4.2 Análise de riscos

Análise que permite que uma organização considere como os riscos potenciais podem impactar a realização dos objetivos. Os riscos são **avaliados** com base em duas perspectivas – probabilidade e impacto – para que haja o cálculo do nível de risco.

4.3 Apetite a risco

Apetite ao Risco é o nível máximo de risco que a instituição está disposta a aceitar ou incorrer para alcançar seus objetivos estratégicos e cumprir o seu plano de negócio.

4.4 Avaliação de riscos

Processo de comparar os resultados da análise de riscos para determinar se o risco e/ou sua magnitude é aceitável ou tolerável para a organização. Assim, a partir da avaliação, é decidido quais riscos necessitam de tratamento e a prioridade para a implementação do tratamento

4.5 Avaliação dos controles

Medidas aplicadas no âmbito do DATAPREV, para gerenciar os riscos e aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados, por intermédio da avaliação do desenho e operação dos controles existentes.

4.6 Base de ocorrências

Base de dados no qual são relatados os históricos de todos eventos de riscos, contendo: Ocorrência; Risco relacionado; Datas; Detalhamento da Ocorrência; Causas; Perdas; e Grau de Severidade (baixa, média, alta).

4.7 Controle interno da gestão

Processo que engloba o conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que os objetivos organizacionais serão alcançados.

4.8 Escala de Impacto

Ferramenta pela qual os riscos são analisados e classificados sob quatro critérios para mensuração de seu impacto, quais sejam:

- Impacto à Imagem - Perda de credibilidade da DATAPREV;
- Impacto Operacional – Afeta entrega de produtos e serviços;
- Impacto Regulatório – Pode acarretar em ações de caráter corretivo, pecuniário



GERENCIAMENTO DE RISCOS

ou até mesmo interrupção das atividades;

- Impacto Financeiro – Pode afetar a receita da organização

4.9 Escala de Probabilidade

Ferramenta que possibilita que os eventos de risco sejam classificados conforme sua frequência em 5 diferentes níveis: 1. Muito Baixa (Improvável); 2. Baixa (Rara); 3. Média (Possível); 4. Alta (Provável); 5. Muito Alta (Praticamente certa).

4.9.1 Probabilidade Muito Baixa: Improvável. Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade.

4.9.2 Probabilidade Baixa: Rara. De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.

4.9.3 Probabilidade Média: Possível. De alguma forma, o evento deverá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.

4.9.4 Probabilidade Alta: Provável. De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.

4.9.5 Probabilidade Muito Alta: Praticamente certa. De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.

4.10 Etapas da metodologia de gerenciamento de riscos

Atividades necessárias para a operacionalização da gestão de riscos, por meio da definição de um processo de gerenciamento de riscos que consiste em especificar contexto, identificar, analisar e avaliar riscos, priorizar riscos, definir respostas aos riscos, comunicar e monitorar.

4.11 Inventário de Riscos

Instrumento que proporciona uma visão executiva da gestão de risco em toda a organização.

4.12 Matriz de Riscos (Mapa de calor)

Posiciona os eventos de risco conforme seus graus de frequência e de impacto. A matriz de riscos (mapa de calor) é particularmente útil para enxergar grupos de risco. As siglas apresentadas na Matriz de Riscos são referentes à: RB – Risco Baixo; RM – Risco Moderado; RA – Risco Alto; RC – Risco Crítico.

Os riscos com baixa probabilidade de ocorrerem, mas com altíssimo impacto são denominados como Cisne Negro (Black Swan).

4.13 Matriz SWOT

Representação visual das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma organização. A sigla refere-se aos termos em inglês (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). A matriz SWOT é útil principalmente para sintetizar os resultados de pesquisas internas e externas.

4.14 Planilha Documentadora de Riscos



GERENCIAMENTO DE RISCOS

O instrumento de apoio com as informações consolidadas dos riscos identificados e com a fórmula automática da operação. A fórmula baseia-se na média dos resultados entre os quatro critérios de impactos multiplicado pelo valor dado para probabilidade.

4.15 Plano de Ação para tratamento do risco

Esquema dentro da estrutura de gestão de riscos que especifica as ações, os recursos a serem aplicados para gerenciar riscos, incluindo procedimentos, práticas, atribuição de responsabilidades, sequência e cronologia das atividades.

4.16 Risco

Efeito da incerteza nos objetivos.

4.17 Riscos estratégicos

Riscos associados com as decisões estratégicas (e aos objetivos estratégicos) da organização para atingir os seus objetivos de negócios (e a sua missão, visão), e/ou decorrentes da falta de capacidade ou habilidade da empresa para proteger-se ou adaptar-se a mudanças e instabilidades no ambiente externo (interno e externo ou não necessariamente).

4.18 Riscos financeiros

Eventos que podem comprometer a capacidade da Dataprev de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou incertezas associadas aos retornos financeiros esperados de um investimento;

4.19 Risco inerente

Risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto.

4.20 Riscos operacionais

Eventos que podem comprometer as atividades da Dataprev, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas.

4.21 Riscos regulatórios

Eventos derivados de alterações legislativas ou normativas, inadequação a requisitos regulatórios ou multas aplicadas por descumprimento de dispositivos legais e perdas financeiras oriundas de decisões desfavoráveis em processos judiciais, que podem comprometer as atividades da Dataprev.

4.22 Risco residual

Risco a que uma organização está exposta após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco.

4.23 Tabela de abordagem aos riscos



GERENCIAMENTO DE RISCOS

A tabela que especifica os tipos de ação de tratamento e controle que podem ser definidas para cada risco.

4.24 Tabela de classificação de Nível de Risco

Tabela que permite classificar o nível de risco de forma a hierarquizar a importância dos riscos, conforme suas classificações de frequência (probabilidade) e impacto.

4.25 Tratamento de riscos

Consiste na definição de ações de tratamento para os riscos, bem como o estabelecimento de indicadores de riscos que serão utilizados na etapa de monitoramento e análise dos riscos.

5 DIRETRIZES BÁSICAS

De acordo com a ISO 31000:2009, risco é o efeito da incerteza nos objetivos da organização. Um efeito é um desvio em relação ao esperado – positivo e/ou negativo. A incerteza é o estado, mesmo que parcial, da deficiência das informações relacionadas a um evento, sua compreensão, seu conhecimento, sua consequência ou sua probabilidade. A Gestão de Risco, por sua vez, se refere às atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos.

De acordo com a Política de Gestão de Riscos Corporativos da Dataprev, os princípios que devem ser observados são:

- A gestão de riscos deve considerar, explicitamente, as incertezas, a natureza dessas incertezas, e como elas podem ser tratadas;
- A gestão de riscos deve ser parte integrante de todos os processos da organização, nos diferentes níveis;
- Os riscos devem ser considerados em todas as decisões e a sua gestão deve ser realizada de maneira integrada.
- As ações de resposta devem considerar as possíveis consequências de curto, médio e longo prazos e devem ser priorizadas de acordo com a agregação ou preservação de valor para Dataprev;
- A gestão de riscos deve ser sistemática, racional, transparente, dinâmica, iterativa, adaptável a mudanças e coerente com o Plano Estratégico Institucional (PEI) da Dataprev.

5.1 Metodologia de Gestão de Riscos

A Metodologia de Gestão de Riscos da Dataprev objetiva estabelecer e estruturar as etapas necessárias para a operacionalização da Gestão de Riscos na Dataprev. Ela foi concebida em 7 etapas, a saber:

- Estabelecer contexto
- Identificar riscos
- Analisar riscos



GERENCIAMENTO DE RISCOS

- Avaliar riscos
- Tratar riscos
- Monitorar e analisar
- Comunicar

Essas etapas podem ser vistas no Anexo V – Etapas para gestão de riscos e serão descritas a seguir:

5.1.1 Estabelecer o contexto

Etapa que consiste em definir o ambiente para o gerenciamento dos riscos. Compreende a identificação dos fatores internos e externos, que podem influenciar o atingimento dos objetivos na definição dos parâmetros para as próximas fases do gerenciamento e o apetite ao risco para o contexto específico, caso ele não tenha sido definido de forma ampla pela Empresa.

Esta etapa é iniciada a partir das necessidades de avaliação da estratégia. Com esses insumos, é possível realizar a análise do ambiente externo, com o uso da Análise PEST e partes da análise SWOT (oportunidades e ameaças), e realizar a análise do ambiente interno, com partes da análise SWOT (forças e fraquezas).

5.1.2 Identificar Riscos

A identificação de riscos deve reconhecer e descrever os eventos de riscos aos quais a Empresa está exposta. **Envolve mapear as fontes** de risco, suas causas e consequências potenciais, **dados históricos, análises teóricas, informações de especialistas entre outros**. Este mapeamento da identificação responde aos questionamentos conforme Anexo VII – Guia de Identificação de Riscos.

Na etapa de identificação dos riscos devem ser consideradas as seguintes categorias de riscos estabelecidas na Política de Riscos Corporativos da Dataprev conforme Anexo IV – Escala de Impacto: Riscos Estratégicos, Riscos operacionais, Riscos Financeiros e Riscos Regulatórios.

O Diagrama Bow Tie - Anexo III, é o instrumento prático e visual para registro das informações relativas aos riscos. Posiciona-se o evento a ser estudado no centro do diagrama, suas causas (fatores de risco) à esquerda, e seus efeitos (impactos) à direita, permitindo a visualização das relações entre os elementos do sistema modelado.

5.1.3 Analisar Riscos

A análise de riscos permite que a empresa considere como os riscos **potenciais** podem impactar a realização dos objetivos. Os riscos são avaliados com base em duas perspectivas – probabilidade e impacto – para que haja o cálculo do nível de risco.

O nível do risco é expresso pela combinação da probabilidade de ocorrência do evento e das consequências resultantes no caso de materialização do evento, ou seja, do impacto nos objetivos.



GERENCIAMENTO DE RISCOS

Dessa forma, o processo é iniciado pela definição do grau do impacto dos riscos nos quatro fatores pré-determinados: Imagem, Finanças, Operações e Regulatório. Posteriormente é definido a probabilidade de cada um dos riscos levantados. Por fim, é realizado o cálculo no nível de riscos. O procedimento será exemplificado, hipoteticamente, a seguir.

- Notas atribuídas aos graus de impacto:
 - Imagem: Exposição temporária, reflexo moderado na reputação/credibilidade (3);
 - Operacional: Afeta entre 10% e 30% a entrega de produtos ou serviços (2);
 - Regulatório: Determina ações de caráter corretivo (3);
 - Financeiro: Afeta mais de 25% da receita líquida anual (5);
 - Resultado do Grau de Impacto = 3.

- Notas atribuídas ao grau de probabilidade:
 - Nível de Probabilidade = 4 Alta (Provável, circunstâncias indicam grandes possibilidades)

- Nível do Risco
 - Grau de Impacto X Grau de Probabilidade = 3 X 4 = 12
 - O valor de 12 seria classificado na matriz de riscos como um Risco Alto (RA)

- Os riscos são analisados e classificados sob quatro critérios para mensuração de seu impacto:
 - Impacto à Imagem - Perda de credibilidade da DATAPREV;
 - Impacto Operacional – Afeta entrega de produtos e serviços;
 - Impacto Regulatório – Pode acarretar em ações de caráter corretivo, pecuniário ou até mesmo interrupção das atividades;
 - Impacto Financeiro – Pode afetar a receita da DATAPREV.

Os eventos de risco são classificados conforme sua frequência em 5 diferentes níveis: 1. Muito Baixa (Improvável); 2. Baixa (Rara); 3. Média (Possível); 4. Alta (Provável); 5. Muito Alta (Praticamente certa) conforme Anexo VI– Escala de Probabilidade.

O nível de risco é uma forma de hierarquizar a relevância dos riscos conforme suas classificações de frequência e impacto. A Tabela de classificação de nível de Risco - Anexo XI, demonstra a classificação e a faixa.

5.1.4 Avaliar Riscos

A avaliação de riscos é o processo de comparar os resultados da análise de riscos para determinar se o risco e/ou sua magnitude é aceitável para a organização. Assim, a partir da

**GERENCIAMENTO DE RISCOS**

avaliação, é decidido quais riscos necessitam de tratamento e a prioridade para a implementação do tratamento.

Esta etapa consiste na definição do apetite ao risco aprovado pelo Conselho de administração. É importante que essa ação seja repetida anualmente para que possa sempre ser verificado o contexto em que a organização está inserida. Em seguida, comparam-se os resultados da análise de riscos, com o auxílio da Matriz de Riscos, para determinar quais são aceitáveis ou toleráveis para a organização, de acordo com o apetite ao risco definido anteriormente. Por fim, os riscos que são priorizados para tratamento.

O apetite ao risco do processo organizacional deve ser estabelecido no início do processo de gerenciamento de riscos. Uma vez definido, a unidade declara que:

- 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;
- 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.

Nesta fase o produto gerado é a Matriz de Riscos (Mapa de Calor) conforme Anexo VIII. Este instrumento posiciona os eventos de risco conforme seus graus de frequência e de impacto. A matriz de riscos é particularmente útil para enxergar grupos de risco. As siglas apresentadas na matriz de riscos são referentes à: RB – Risco Baixo; RM – Risco Moderado; RA – Risco Alto; RC – Risco Crítico.

5.1.5 Identificar controles existentes

Nesta fase deve-se verificar a existência dos controles, como foram configurados e qual a sua situação quanto à operação (Anexo VI).

5.1.6 Tratar Riscos

Etapa que consiste na definição de ações de tratamento para os riscos, bem como o estabelecimento de indicadores de riscos que serão utilizados na etapa de monitoramento e análise dos riscos. A primeira ação consiste na definição das ações a serem tomadas, com o auxílio da tabela de abordagens aos riscos (Anexo X). Posteriormente à fase de definição das abordagens aos riscos, é elaborado um conjunto de ações de tratamento (Anexo IX) e, em seguida, deverão ser estabelecidos os indicadores de risco que serão acompanhados. A Tabela de abordagens aos riscos especifica os tipos de ação de tratamento e controle que podem ser definidas para cada risco.

5.1.7 Monitorar e Analisar Riscos

Utilizando-se uma Base de Ocorrências, perdas e quase perdas – Anexo II – são relatados os históricos de todos eventos de riscos, contendo as Ocorrências, o Risco relacionado as Datas, o Detalhamento da Ocorrência, as Causas, as Perdas e o Grau de Severidade (baixa, média, alta).

Com o entendimento de que os resultados do Monitoramento e da Análise Crítica podem impactar o próprio processo de gestão de riscos, é prevista uma revisão anual desses



GERENCIAMENTO DE RISCOS

componentes (Melhoria Contínua). Porém, mudanças no contexto da empresa também podem provocar a necessidade de implantação de melhorias de forma antecipada.

O monitoramento no âmbito do processo de gerenciamento de riscos, deve ser realizado principalmente pela unidade responsável pelo processo organizacional, de forma a:

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

5.1.8 Comunicar

A comunicação aos envolvidos é um dos aspectos mais importantes do processo de gestão de riscos. Nesse sentido, 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, para diferentes esferas decisórias da Dataprev. A comunicação deve ser estabelecida de modo formal. O órgão responsável por riscos na Dataprev deverá elaborar o Relatório de Riscos Consolidados e enviá-lo mensalmente ao Comitê Gestor de Alinhamento Estratégico – CGAE e à Diretoria Executiva, e, trimestralmente, ao Comitê de Auditoria Estatutária e ao Conselho de Administração.

Os riscos que recaem sobre o cumprimento dos objetivos estratégicos serão comunicados ao Conselho de Administração e ao Comitê de Auditoria Estatutária pelo órgão responsável por riscos na Dataprev; os demais riscos devem ser comunicados mensalmente a esse órgão contendo a percepção do gestor do processo bem como incidentes e eventos recorrentes.

5.2 Matriz RACI

Dentro do escopo de um processo de gerenciamento de riscos, deve ser observada a Matriz de Responsabilidade RACI apresentada no quadro abaixo.

A Matriz de Responsabilidade RACI define Responsável, Autoridade, Consultado e Informado para o processo de gerenciamento de riscos na Dataprev. São elementos da Matriz RACI:

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



PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO

NORMA

GERENCIAMENTO DE RISCOS

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

| Etapas / Atividades | CA | CGAE | DIREX | Área de Riscos | Área Executora | Auditoria |
|--|----|------|-------|----------------|----------------|-----------|
| 1. Estabelecimento do Contexto | | | | | | |
| 1.1 Realizar análise do ambiente externo | | | | C | RA | |
| 1.2 Realizar análise do ambiente interno | | | | C | RA | |
| 1.3 Realizar análise dos objetivos | | | | C | RA | |
| 2. Identificação dos Riscos e Oportunidades | | | | | | |
| 2.4 Identificar riscos e oportunidades | | | | C | RA | |
| 3. Análise de Riscos | | | | | | |
| 3.5 Definir grau de impacto e probabilidade dos riscos identificados | | | | C | RA | |
| 3.6 Calcular nível de Risco | | | | C | RA | |
| 4. Avaliação de Riscos | | | | | | |
| 4.7 Consolidar matriz de Riscos (mapa de calor) | | | | C | RA | |
| 4.8 Priorizar riscos para tratamento | | A | | C | R | |
| 5. Tratamento dos Riscos | | | | | | |
| 5.9 Elaborar Plano de Resposta | | | | C | R | |
| 5.10 Validar plano de Resposta | | RA | | C | | |
| 5.11 Executar tratamento dos riscos (Plano de Resposta) | | | | C | RA | |
| 5.12 Estabelecer indicadores de riscos | | | | CA | R | |
| 6. Monitoramento de Riscos | | | | | | |
| 6.12 Registrar as ocorrências de riscos | | | | I | RA | |
| 6.13 Monitorar a execução do Plano de Resposta | | | | RA | | |
| 6.14 Monitorar os indicadores de riscos | | | | RA | C | |
| 7. Comunicação dos Riscos | | | | | | |
| 7.15 Elaborar Relatório de Riscos | | C | A | R | | |
| 7.16 Submeter Relatório de Riscos | A | I | R | I | I | I |

Legenda

R = Responsável: quem executa a atividade;

A = Autoridade: quem aprova a tarefa ou produto. Pode delegar a função mas mantém a responsabilidade

C = Consultado: quem pode agregar valor ou é essencial para a implementação;

I = Informado: quem deve ser notificado de resultados ou ações tomadas, mas não precisa se envolver na decisão.



PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO

NORMA

GERENCIAMENTO DE RISCOS

6 VIGÊNCIA

Esta Norma entra em vigor a partir desta data.

FRANKMAR FERREIRA FORTALEZA
SUBSTITUTO DA SUPERINTENDENTE DE GOVERNANÇA E GESTÃO ESTRATÉGICA
Responsável pela elaboração

RAFAEL DE MORAES MOTA
CONSULTOR JURÍDICO SUBSTITUTO
Responsável pela chancela

CHRISTIANE ALMEIDA EDINGTON
Responsável pela aprovação



GERENCIAMENTO DE RISCOS

ANEXO I

Avaliação dos Controles

| Desenho do Controle | |
|---------------------|---|
| Nota | Descrição |
| 1 | Não há procedimento de controle. |
| 2 | Há procedimentos de controle, mas não são adequados e não estão formalizados. |
| 3 | Há procedimentos de controle formalizados, mas não estão adequados (insuficientes). |
| 4 | Há procedimentos de controle adequados (suficientes), mas não estão formalizados. |
| 5 | Há procedimentos de controle adequados (suficientes) e formalizados. |

| Operação do Controle | |
|----------------------|---|
| Nota | Descrição |
| 1 | Não há procedimento de controle. |
| 2 | Há procedimentos de controle, mas não são executados. |
| 3 | Os procedimentos de controle estão sendo parcialmente executados. |
| 4 | Os procedimentos de controle são executados, mas sem evidência de sua realização. |
| 5 | Os procedimentos de controle são executados e com evidência de sua realização. |



PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO

NORMA

GERENCIAMENTO DE RISCOS

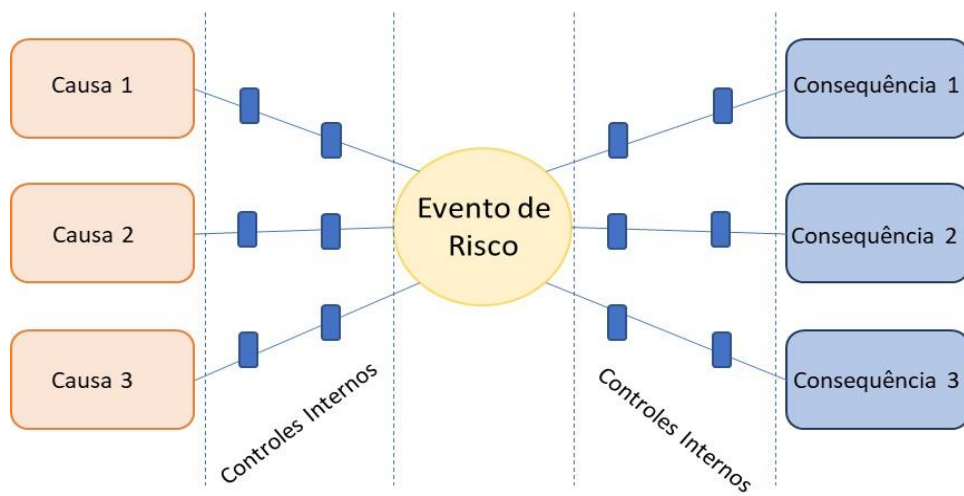
ANEXO II

BASE DE OCORRÊNCIAS

| Ocorrência | Risco Relacionado | DATA | Detalhamento da Ocorrência | CAUSAS | PERDAS | SEVERIDADE |
|------------|-------------------|------|----------------------------|--------|--|------------|
| ... | | ... | ... | ... | Financeira? Imagem? Operacional? etc. | Baixa |
| ... | | ... | ... | ... | ... | Média |
| ... | | ... | ... | ... | ... | Alta |
| ... | | ... | ... | ... | ... | ... |
| ... | | ... | ... | ... | ... | ... |

ANEXO III

DIAGRAMA BOW TIE





ANEXO IV

ESCALA DE IMPACTO

| | Impacto | | | | Peso - 100% |
|--------------------------------------|--|--|---|---|---------------|
| | Imagem 25% | Operacionais 25% | Regulatórios 25% | Financeiros 25% | |
| Orientações para atribuição de pesos | Exposição Intensa (reputação/credibilidade seriamente afetada) | Afeta mais de 70% a sustentação/entrega de produtos ou serviços | Determina interrupção das atividades | Afeta mais de 25% da receita líquida anual | 5-Muito Alto |
| | Exposição significativa (reputação/credibilidade sob suspeita) | Afeta entre 50% e 70 % a sustentação/entrega de produtos ou serviços | Determina ações de caráter pecuniários (muitos) | Afeta de 15% a 25% da receita líquida anual | 4-Alto |
| | Exposição temporária (reflexo moderado na reputação/credibilidade) | Afeta entre 30% e 50 % a sustentação/entrega de produtos ou serviços | Determina ações de caráter corretivos | Afeta de 5% a 15% da receita líquida anual | 3-Médio |
| | Exposição limitada entre as partes envolvidas (baixo reflexo na reputação/credibilidade) | Afeta entre 10% e 30 % a sustentação/entrega de produtos ou serviços | Determina ações de caráter orientativo | Afeta até 5% da receita líquida anual | 2-Baixo |
| | Sem exposição e reflexos significativos sobre a reputação/credibilidade | Afeta menos de 10 % a sustentação/entrega de produtos ou serviços | Pouco ou nenhum impacto | Sem influência significativa | 1-Muito Baixo |

ANEXO V
ETAPAS DA METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS*



*ISO 31000



ANEXO VI
ESCALA DE PROBABILIDADE

| Aspectos Avaliativos | Evento pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais | Evento pode ocorrer em algum momento | Evento deve ocorrer em algum momento | Evento provavelmente ocorra na maioria das circunstâncias | Evento esperado que ocorra na maioria das circunstâncias |
|-------------------------------|---|---|---|---|--|
| Frequência Observada/Esperada | Muito baixa (< 10%) | Baixa ($\geq 10\% \leq 30\%$) | Média ($> 30\% \leq 50\%$) | Alta ($> 50\% \leq 90\%$) | Muito alta ($> 90\%$) |
| Peso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO

NORMA

GERENCIAMENTO DE RISCOS

ANEXO VII
GUIA DE IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS



MAPEAMENTO DE RISCO

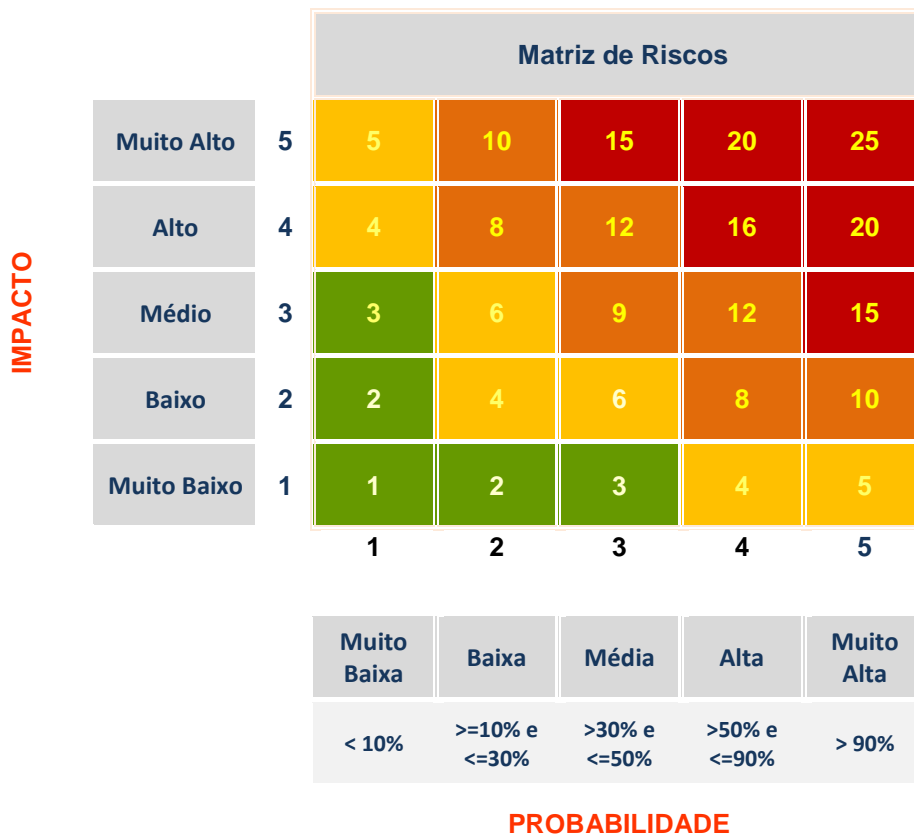
QUAIS SÃO OS RISCOS E OPORTUNIDADES EM QUESTÃO QUANTO À:

- ESCOLHA ESTRATÉGICA?
- DESEMPENHO FINANCEIRO?
- DESEMPENHO OPERACIONAL?
- DESCUMPRIMENTO DE NORMAS E REGULAMENTOS, PRINCIPALMENTE EXTERNOS?



GERENCIAMENTO DE RISCOS

ANEXO VIII
Matriz de Riscos (Mapa de Calor)





PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO

NORMA

GERENCIAMENTO DE RISCOS

ANEXO IX
PLANO DE AÇÃO PARA TRATAMENTO DO RISCO

| O que? | | Onde? | Quem? | Como? | Quando? | | | | |
|-----------------------------------|------|----------|-------------------------------------|---------------------------|------------------------|----------------|----------------|-------------------|--------|
| Controle Proposto / Ação Proposta | | | | | | | | | |
| Descrição | Tipo | Objetivo | Área Responsável pela implementação | Responsável Implementação | Como será Implementado | Intervenientes | Data do Inicio | Data da Conclusão | Status |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |



ANEXO X
TABELA DE ABORDAGEM AOS RISCOS

| Tipo de Resposta | Ação |
|--------------------------------|---|
| Evitar | Decisão informada de não se envolver, ou retirar-se de uma atividade, a fim de não ser exposto a um risco específico. |
| Mitigar | Resposta ao risco indicada para reduzir o nível de risco por meio da introdução de controles. |
| Compartilhar/transferir | Forma de tratamento de riscos que envolve a distribuição acordada de riscos com outras partes. |
| Aceitar | Decisão consciente de assumir um risco específico. |



ANEXO XI
TABELA DE CLASSIFICAÇÃO DO NÍVEL DE RISCO

| Escala de Nível de Risco | |
|----------------------------|-----------|
| Níveis | Pontuação |
| RC - Risco Crítico | 15 a 25 |
| RA - Risco Alto | 8 a 12 |
| RM - Risco Moderado | 4 a 6 |
| RP - Risco Pequeno | 1 a 3 |



Assinado digitalmente por:

Christiane Almeida Edington (Aprovador)

Rafael de Moraes Mota (Chancelador)

Frankmar Ferreira Fortaleza (Elaborador)