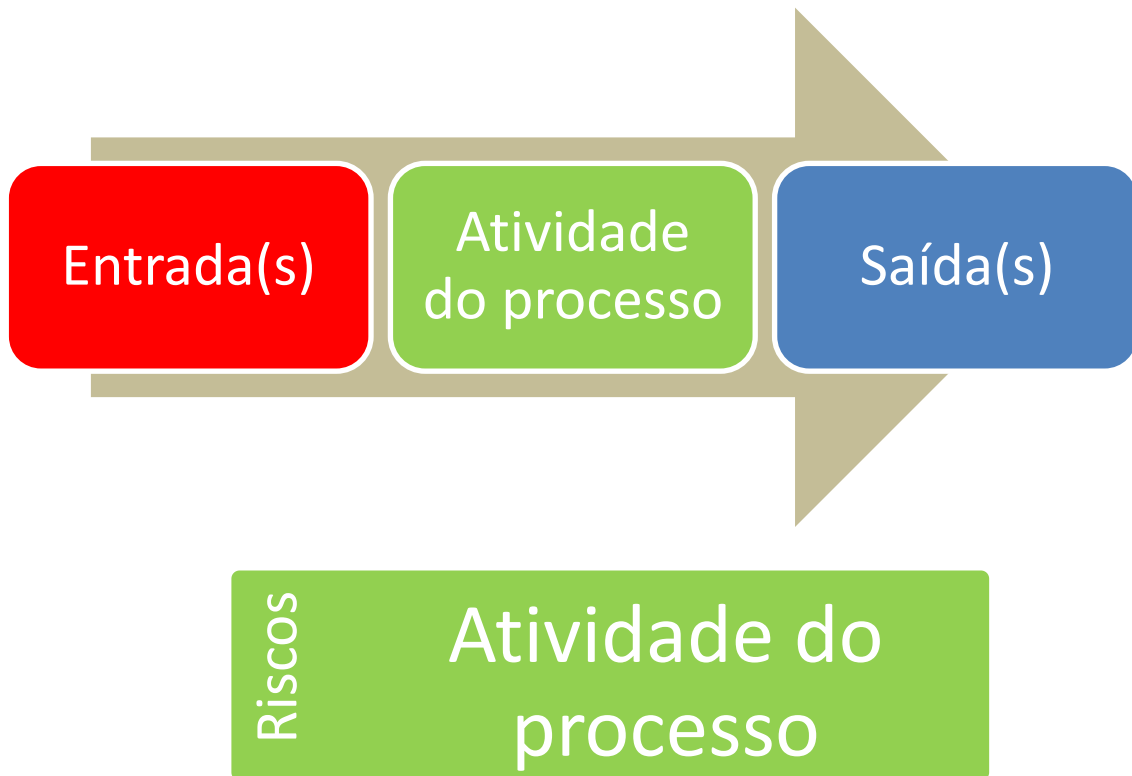


## Identificação dos Riscos

Analisando as atividades da sua unidade, referente ao processo que está sendo aplicada a gestão de riscos, identifique os riscos inerentes a esta atividade com auxílio do Anexo I – Formulário e Identificação e Avaliação de Riscos.

### Identificação Inicial de Riscos



## Forma: autoavaliação

- Reveja suas atividades, para identificar os riscos a elas associados.

## EXEMPLO

**Processo:** 12. Macroprocesso de Suporte: Gestão de Aquisições, Contratações e Infraestrutura / 12.1. Processo: Gestão de Aquisições, Licitações e Contratos / 12.1.1. Processo licitatório: fase interna

**Atividade:** 12.1.1.6. Efetuar a reserva orçamentária

### 1º PASSO – IDENTIFICAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO – Risco / Causa / Classe

Listar os eventos que possuem potencial para afetar a sua atividade e, conseqüentemente, seus objetivos.

Colunas do Formulário Padrão de Identificação e Avaliação de Riscos (Anexo I)

Risco	Causa(s)	Classe(s)
Efetuar a reserva orçamentária com erro.	Erro na identificação do PTRES/PI/UGR/NDD ou no valor da despesa.	Risco Operacional

Experiência e  
Conhecimento

Tabela –  
Classes de  
Risco

**Roteiro – Gestão de Riscos – Preenchimento do Anexo I**  
Perspectiva: Processo Organizacional

O risco deve ser classificado de acordo com a sua característica. Observe-se que um risco pode pertencer a mais de uma classe.

**Classes de Risco**

<b>Classes de risco</b>	<b>Descrição</b>
<b>Risco Operacional</b>	Falta de consistência e adequação dos sistemas de informação, processamento e controle de operações, bem como de falhas no gerenciamento de recursos, execução de atividades e nos controles internos que comprometam o exercício adequado e/ou esperado das atividades da organização, o cumprimento de cronogramas e os orçamentos estabelecidos.
<b>Risco de Aquisição</b>	Possibilidade de aquisição de materiais e serviços a preços acima do previsto ou qualidade abaixo do especificado, decorrente da ausência de editais de licitação bem detalhados e em conformidade com os normativos internos e externos e as previsões legais.
<b>Risco de Orçamento</b>	Incerteza na liberação de orçamento adequado.
<b>Risco de Imagem</b>	Percepção negativa do TRE/RN por parte dos agentes externos e dos cidadãos em decorrência de uma condução dos negócios institucionais como desvios da probidade administrativa.
<b>Risco Organizacional</b>	Estrutura organizacional aquém do desejável como resultado da inexistência e/ou ineficiência de um plano de gestão e capacitação de recursos humanos, bem como de precários mecanismos de comunicação e interação entre unidades e setores.
<b>Risco Estratégico</b>	Fragilidade na definição, implantação efetiva e ampla divulgação dos objetivos e planejamento estratégicos.
<b>Risco de Segurança da Informação</b>	Falta de uma Política de Segurança da Informação que assegure a integridade, confiabilidade e autenticidade disponível.
<b>Risco das Partes Interessadas</b>	Resistências e falta de engajamento das partes interessadas nos processos, programas, projetos, rotinas ou atividades.

## 2º Passo – Análise e Avaliação – Riscos Inerentes / Categorias de Priorização

O processo de análise deve ser feito, inicialmente, supondo-se a ausência de qualquer controle sobre os riscos, de modo a avaliar o seu Nível de Risco inerente a cada projeto ou atividade.

### Colunas do Formulário Padrão de Identificação e Avaliação de Riscos (Anexo I)

Avaliação – Riscos Inerentes		
Impacto	Probabilidade	Nível de Risco (I x P)
Baixo (4)	Baixa (4)	16

Determinar o nível de risco



## Impacto

### CrITÉRIOS de Avaliação Qualitativa do Impacto do Risco por Evento

Descrição	Frequência	Peso
<b>Muito Baixa</b>	Degradação de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, porém causando <b>impactos mínimos nos objetivos</b> de prazo, custo, qualidade, escopo, imagem ou relacionados ao atendimento de metas, padrões ou à capacidade de entrega de produto/serviços às partes interessadas (clientes internos/externos, beneficiários).	<b>2</b>
<b>Baixa</b>	Degradação de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, causando <b>impactos pequenos nos objetivos</b> .	<b>4</b>
<b>Média</b>	Interrupção de operações ou atividades de processo, projetos ou programas, causando <b>impactos significativos nos objetivos</b> , porém recuperáveis.	<b>6</b>
<b>Alta</b>	Interrupção de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, causando <b>impactos de reversão muito difícil nos objetivos</b> .	<b>8</b>
<b>Muito Alta</b>	Paralisação de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, causando <b>impactos irreversíveis nos objetivos</b> .	<b>10</b>

## Probabilidade

### CrITÉRIOS de Avaliação da Frequência do Risco por Evento

Descrição	Frequência	Peso
<b>Muito Baixa</b>	Evento <b>extraordinário</b> para os padrões conhecidos da gestão e operação do processo. Embora possa assumir dimensão estratégica, não há histórico de sua ocorrência.	<b>2</b>
<b>Baixa</b>	Evento casual, inesperado. Embora <b>muito raro</b> , há histórico conhecido de sua ocorrência por parte dos principais gestores e operadores do processo.	<b>4</b>
<b>Média</b>	Evento <b>esperado</b> , que se reproduz com frequência reduzida, porém constante. Seu histórico de ocorrência é de conhecimento da maioria dos gestores e operadores do processo.	<b>6</b>
<b>Alta</b>	Evento usual, corriqueiro. Devido à sua <b>ocorrência habitual</b> ou conhecida em uma dezena ou mais de casos, aproximadamente, seu histórico é amplamente conhecido por parte de gestores e operadores do processo.	<b>8</b>
<b>Muito Alta</b>	Evento <b>se reproduz muitas vezes</b> , se repete seguidamente, de maneira assídua, numerosa e, não raro, de modo acelerado. Interfere de modo claro no ritmo das atividades, sendo evidente para os que conhecem o processo.	<b>10</b>

## NÍVEL DE RISCO

Matriz de Risco						
	Probabilidade					
		2 Muito Baixa	4 Baixa	6 Média	8 Alta	10 Muito Alta
Impacto	10 Muito Alto	20	40	60	80	100
	8 Alto	16	32	48	64	80
	6 Médio	12	24	36	48	60
	4 Baixo	8	16	24	32	40
	2 Muito Baixo	4	8	12	16	20

Legenda: **Extremo** **Alto** **Médio** **Baixo**

Detalhamento da Matriz de Riscos

Risco Baixo	Risco Médio	Risco Alto	Risco Extremo
0 - 11,99	12 - 31,99	32 - 59,99	60 - 100

### 3º Passo – Avaliação – Categorias de Priorização / Consequências

O processo de análise deve ser feito, inicialmente, supondo-se a ausência de qualquer controle sobre os riscos, de modo a avaliar o seu Nível de Risco inerente a cada projeto ou atividade.

A priorização dos riscos está refletida na Matriz de Riscos por meio de um esquema de categorização de cores. Assim, cada faixa de riscos apresenta uma coloração diferenciada, utilizando-se as cores verde (risco baixo), amarelo (risco moderado/médio), laranja (risco alto) e vermelho (risco extremo).

Colunas do Formulário Padrão de Identificação e Avaliação de Riscos (Anexo I)

Categoria de Priorização	Consequência(s)
Médio	(1) Possível emissão de nota de empenho com erro no PTRES/PI/UGR/ NDD ou no valor, gerando a necessidade de correção dos documentos emitidos; (2) possível impossibilidade de emissão da nota de empenho no PI/UGR/NDD correto, ou no valor correto, em virtude da insuficiência orçamentária.

## PRIORIZAÇÃO DOS RISCOS

### Categorias de Priorização dos Riscos

<b>Risco Baixo</b> (Nível de Risco – NR =<8)	São riscos de baixo impacto e frequência, que não representam grande perigo à Organização.
<b>Risco Médio</b> (8 < NR =< 20)	São riscos cuja frequência e/ou impacto representam perigo mediano para a instituição, com menor impacto sobre os objetivos. O tratamento desses riscos deve se concentrar na mitigação dos impactos dos eventos e definir os níveis de perda aceitáveis.
<b>Risco Alto</b> (32 =< NR < 48)	São riscos de maior vulto. Devido à sua consequência, devem ser monitorados e quantificados regularmente com estratégias bem definidas de mitigação e contingenciamento.

**Roteiro – Gestão de Riscos – Preenchimento do Anexo I**  
Perspectiva: Processo Organizacional

**Risco Extremo  
(NR >= 60)**

São riscos de alta frequência e alto impacto, com sérias consequências para a instituição. Demandam a máxima atenção e ação imediata para implementação de controles que venham a reduzir seu impacto e/ou frequência. Os projetos e atividades que apresentem esse tipo de risco necessitam de aprovação do Comitê de Gestão de Riscos para serem empreendidas.

**4º Passo – Tratamento – Categorias de Priorização / Consequências**

A etapa de tratamento do risco consiste em selecionar e adotar respostas para cada um dos riscos identificados.

As respostas devem ser adequadas à relevância do risco, levando-se em conta a relação custo-benefício, e acordadas com as partes interessadas.

**Respostas aos Riscos Avaliados e Priorizados**

<b>Aceitar (tolerar) o risco</b>	Consiste em não realizar nenhuma ação específica para modificar o risco. Adota-se essa resposta quando os riscos forem baixos ou os custos de seu tratamento forem proibitivos (quando então serão tratados como se riscos baixos). Deverá haver nesse caso anuência do Comitê de Gestão de Riscos quanto ao tratamento a ser adotado. Essa condição se aplica também ao risco residual (risco que permanece após a implementação da resposta, portanto um risco mínimo).
<b>Estabelecer planos de contingência</b>	Consiste em elaborar um planejamento das ações necessárias para reduzir os impactos do risco, caso este se concretize. O plano de contingência poderá ser desenvolvido concomitantemente com outras ações (mitigar, tolerar, transferir). Quando o impacto do risco for máximo (última coluna da direita - Tabela 1), será elaborado pelo gestor de riscos, em conjunto com o Coordenador e o Secretário da área, um plano de contingência para o risco identificado, com anuência do Comitê de Gestão de Riscos.
<b>Mitigar o risco</b>	É o tipo de resposta mais usual. Consiste em adotar medidas que reduzam o impacto e/ou probabilidade do risco para níveis considerados aceitáveis. Sempre que economicamente e legalmente viável, o risco deverá ser mitigado.
<b>Transferir o risco para terceiros</b>	Consiste em transferir a responsabilidade pelo risco e/ou suas consequências para terceiros. Materializa-se através da contratação de seguros ou inclusão de cláusulas contratuais e garantias específicas quanto a ameaças. A transferência do risco ocorre especialmente na contratação integrada, onde os riscos são transferidos ao contratado. Nem toda classe de risco é transferível, especialmente riscos de imagem.
<b>Eliminar o risco</b>	Consiste em interromper a atividade que originou o risco, pois este foi considerado inaceitável. Deve ser embasada em análise criteriosa da essencialidade e do valor estratégico do projeto ou atividade geradora do risco. Projetos e atividades de maior essencialidade e valor estratégico somente poderão ser



interrompidos com anuência do Comitê de Gestão de Riscos.

O tratamento selecionado deve ser comunicado aos interessados ao longo da cadeia decisória do processo de Gestão de Riscos.

Cabe ao Gestor de Risco, com o auxílio das chefias imediatas (Coordenadores e Secretários) e o apoio técnico da ASPLAN, coordenar e monitorar a implantação dos respectivos tratamentos selecionados para os riscos, diagnosticados em suas respectivas áreas de atuação na execução de suas atividades.

### **Colunas do Formulário Padrão de Identificação e Avaliação de Riscos (Anexo I)**

<b>Tratamento</b>
Mitigar o risco

### **5º Passo – Avaliação de Riscos Residuais**

Deve-se ainda reavaliar os riscos considerando os controles adotados, analisando a necessidade de controles adicionais e registrando as informações pertinentes no Formulário Padrão de Identificação e Avaliação de Riscos (Anexo I).

### **Colunas do Formulário Padrão de Identificação e Avaliação de Riscos (Anexo I)**

<b>Avaliação – Riscos Residuais</b>			<b>Categoria de Priorização</b>
<b>Impacto</b>	<b>Probabilidade</b>	<b>Nível de Risco (I x P)</b>	
Muito Baixo (2)	Muito Baixa (2)	4	Baixo

**Roteiro – Gestão de Riscos – Preenchimento do Anexo I**  
 Perspectiva: Processo Organizacional

Repetir o processo de análise e avaliação, feito inicialmente, considerando-se a aplicação dos controles de gestão sobre os riscos, de modo a avaliar o seu Nível de Risco Residual da atividade.

## Impacto

### Critérios de Avaliação Qualitativa do Impacto do Risco por Evento

Descrição	Frequência	Peso
<b>Muito Baixa</b>	Degradação de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, porém causando <b>impactos mínimos nos objetivos</b> de prazo, custo, qualidade, escopo, imagem ou relacionados ao atendimento de metas, padrões ou à capacidade de entrega de produto/serviços às partes interessadas (clientes internos/externos, beneficiários).	<b>2</b>
<b>Baixa</b>	Degradação de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, causando <b>impactos pequenos nos objetivos</b> .	<b>4</b>
<b>Média</b>	Interrupção de operações ou atividades de processo, projetos ou programas, causando <b>impactos significativos nos objetivos</b> , porém recuperáveis.	<b>6</b>
<b>Alta</b>	Interrupção de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, causando <b>impactos de reversão muito difícil nos objetivos</b> .	<b>8</b>
<b>Muito Alta</b>	Paralisação de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, causando <b>impactos irreversíveis nos objetivos</b> .	<b>10</b>

## Probabilidade

### Critérios de Avaliação da Frequência do Risco por Evento

Descrição	Frequência	Peso
<b>Muito Baixa</b>	Evento <b>extraordinário</b> para os padrões conhecidos da gestão e operação do processo. Embora possa assumir dimensão estratégica, não há histórico de sua ocorrência.	<b>2</b>
<b>Baixa</b>	Evento casual, inesperado. Embora <b>muito raro</b> , há histórico conhecido de sua ocorrência por parte dos principais gestores e operadores do processo.	<b>4</b>
<b>Média</b>	Evento <b>esperado</b> , que se reproduz com frequência reduzida, porém constante. Seu histórico de ocorrência é de conhecimento da maioria dos gestores e operadores do processo.	<b>6</b>
	Evento usual, corriqueiro. Devido à sua <b>ocorrência habitual</b> ou	

**Roteiro – Gestão de Riscos – Preenchimento do Anexo I**  
 Perspectiva: Processo Organizacional

<b>Alta</b>	conhecida em uma dezena ou mais de casos, aproximadamente, seu histórico é amplamente conhecido por parte de gestores e operadores do processo.	<b>8</b>
<b>Muito Alta</b>	Evento <b>se reproduz muitas vezes</b> , se repete seguidamente, de maneira assídua, numerosa e, não raro, de modo acelerado. Interfere de modo claro no ritmo das atividades, sendo evidente para os que conhecem o processo.	<b>10</b>

## NÍVEL DE RISCO

Matriz de Risco						
		Probabilidade				
		2 Muito Baixa	4 Baixa	6 Média	8 Alta	10 Muito Alta
Impacto	10 Muito Alto	20	40	60	80	100
	8 Alto	16	32	48	64	80
	6 Médio	12	24	36	48	60
	4 Baixo	8	16	24	32	40
	2 Muito Baixo	4	8	12	16	20

Legenda: **Extremo** **Alto** **Médio** **Baixo**

Detalhamento da Matriz de Riscos

Risco Baixo	Risco Médio	Risco Alto	Risco Extremo
0 - 11,99	12 - 31,99	32 - 59,99	60 - 100

### 6º Passo – Informações Adicionais

Deve-se ainda avaliar e registrar a necessidade de se estabelecer um Plano de Contingência para o risco identificado, indicar a área funcional responsável (Coordenadoria) e o Proprietário do Risco (Coordenadores e Chefes de Seção), registrando as informações pertinentes no Formulário Padrão de Identificação e Avaliação de Riscos (Anexo I).

**Roteiro – Gestão de Riscos – Preenchimento do Anexo I**  
Perspectiva: Processo Organizacional

<b>Plano de Contingência</b>	<b>Área Funcional Responsável</b>	<b>Proprietário do Risco</b>
<b>Não</b>	<b>COFIN/SAOF</b>	<b>Chefe da SEPOF/COFIN/SAOF</b>

- Plano de Contingência: quando o impacto for máximo, deverá ser elaborado obrigatoriamente (vide item 18.3, “b”).