Classificação: **RESOLUÇÃO**
Código: **RDC.2019.002**
Data de Emissão**: 07/06/2019**

A Diretoria Colegiada da Companhia de Processamento de Dados do Estado da Bahia - PRODEB, no uso de suas atribuições e, considerando a aprovação da Política de Gestão de Riscos da PRODEB pelo Conselho de Administração, em reunião ordinária realizada em 30 de abril de 2019, e ainda:

- a necessidade de estabelecer uma sistemática de mensuração, análise e monitoramento de riscos corporativos que possam ser utilizada pelas diversas unidades da empresa, servindo como referência e fator de melhoria de controle interno para a Companhia;

- a necessidade de fomentar o desenvolvimento de uma cultura baseada no acompanhamento da gestão dos riscos no dia a dia do âmbito organizacional da PRODEB e auxiliar na capacitação dos gestores e colaboradores da PRODEB.

RESOLVE:

Artigo 1º - Oficializar a implantação da Metodologia de Gestão de Riscos da PRODEB, aprovada em REDIR realizada em 19 de fevereiro de 2019, com o objetivo de apresentar o conceito prático de riscos corporativos e orientar todas as Unidades da PRODEB na sua identificação, classificação, avaliação, implantação de plano de ação e seu monitoramento.

Artigo 2º - Esta Resolução entra em vigor na data de sua aprovação.

Samuel Pereira Araújo
DIRETOR EXECUTIVO

Carlos Augusto Borges Silva
DIRETOR DE INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA E CONECTIVIDADE

Makoto Koshima
DIRETOR DE DESENVOLVIMENTO E INTEGRAÇÃO DE SOLUÇÕES

PRODEB
TECNOLOGIA, INFORMAÇÃO E SEGURANÇA.

METODOLOGIA GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS

Assessoria de Controles Internos - ACI | 2019

Diretor Presidente

Samuel Pereira Araújo

Assessora Executiva I de Controles Internos

Maria Beatriz Barbosa de Queiroz

Elaboração

Maria Beatriz Barbosa de Queiroz

Alex Correia Ribeiro

Colaboração

Equipe Assessoria de Controles Internos

Versão: 1.0 – Janeiro de 2019

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

APRESENTAÇÃO

Este documento tem como objetivo apresentar a metodologia de gestão de riscos corporativos na Companhia de Processamento de Dados do Estado da Bahia - PRODEB, que se constitui numa sistemática sobre a mensuração, análise e monitoramento de riscos, utilizada pelas Unidades envolvidas nos processo organizacionais, servindo como referência e fator de melhoria de controle interno para a Companhia.

Os conceitos e estrutura dos procedimentos utilizados tiveram como referência o modelo de gestão de riscos definido pelo COSO II – ERM (*Committee of Sponsoring Organizations II - Enterprise Risk Management),* as orientações de boas práticas recomendadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC*,* além de modelos adotados por outros órgãos da Administração Pública Federal, como o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, a Controladoria Geral da União, assim como o atendimento às Orientações Técnicas e Metodológicas desenvolvidas pela Auditoria Geral do Estado da Bahia – AGE, dentre outros.

Todos os colaboradores da PRODEB devem se assegurar do pleno conhecimento do conteúdo deste documento, a fim de que possam atuar para minimizar os riscos inerentes aos seus processos, sem prejuízo do conhecimento das demais normas e manuais internos aplicáveis às suas atividades e responsabilidades, a fim de assegurar a efetividade da observância das políticas e dos procedimentos constantes deste documento.

1. INTRODUÇÃO

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

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

Dessa forma, a Assessoria de Controles Internos - ACI, com o intuito de aprimorar a Gestão de Riscos Corporativos na PRODEB, elaborou a Metodologia de Gestão de Riscos Corporativos.

O objetivo deste documento é apresentar o conceito prático de riscos e orientar todas as Unidades da PRODEB na metodologia adotada, além de auxiliar os responsáveis na identificação, classificação, avaliação, implantação de plano de ação e monitoramento dos riscos corporativos definidos e, conseqüentemente, propiciar à Companhia uma melhor gestão desse tema junto aos órgãos de controle e fiscalizadores.

Este documento está dividido de acordo com as etapas necessárias para o levantamento dos riscos a serem geridos, mesclando as teorias e as ferramentas utilizadas, como o tema é estruturado na PRODEB e como é sua aplicação na prática.

Adicionalmente será detalhado como são controladas as ações de mitigação dos riscos, bem como os procedimentos para o monitoramento e acompanhamento por meio de medições eficientes que proporcionem a adequação das estratégias da Companhia.

Em suma, este documento é um guia prático da utilização da metodologia de gestão de riscos que visa fomentar o desenvolvimento de uma cultura baseada no acompanhamento da gestão dos riscos no dia a dia do âmbito organizacional da PRODEB e auxiliar na capacitação dos gestores e colaboradores da PRODEB.

Ressaltamos, portanto, que o desafio de estimular a melhoria contínua da gestão de riscos na PRODEB é papel ativo de todos, buscando promover a eficiência e eficácia da organização, alinhada às solicitações dos órgãos de controle e à entrega com mais qualidade dos serviços prestados à sociedade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A metodologia definida e utilizada para a implementação da Gestão de Riscos Corporativos na PRODEB foi baseada na estrutura COSO ERM, considerando que é o framework definido pela Assessoria de Controles Internos da Companhia.

COSO é o Comitê das Organizações Patrocinadoras, da Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros. Criada em 1985, é uma entidade do setor privado, sem fins lucrativos, voltada para o aperfeiçoamento da qualidade de relatórios financeiros. Cabe ressaltar que a origem do modelo COSO está relacionada a um grande número de escândalos financeiros, na década de 70, nos Estados Unidos, que colocaram em dúvida a confiabilidade dos relatórios corporativos.

Em 2004, o COSO divulgou o trabalho “Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada (COSO ERM)”, com um foco mais voltado para o gerenciamento de riscos corporativos.

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

Para o processo de execução é importante observar as seguintes orientações:

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

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

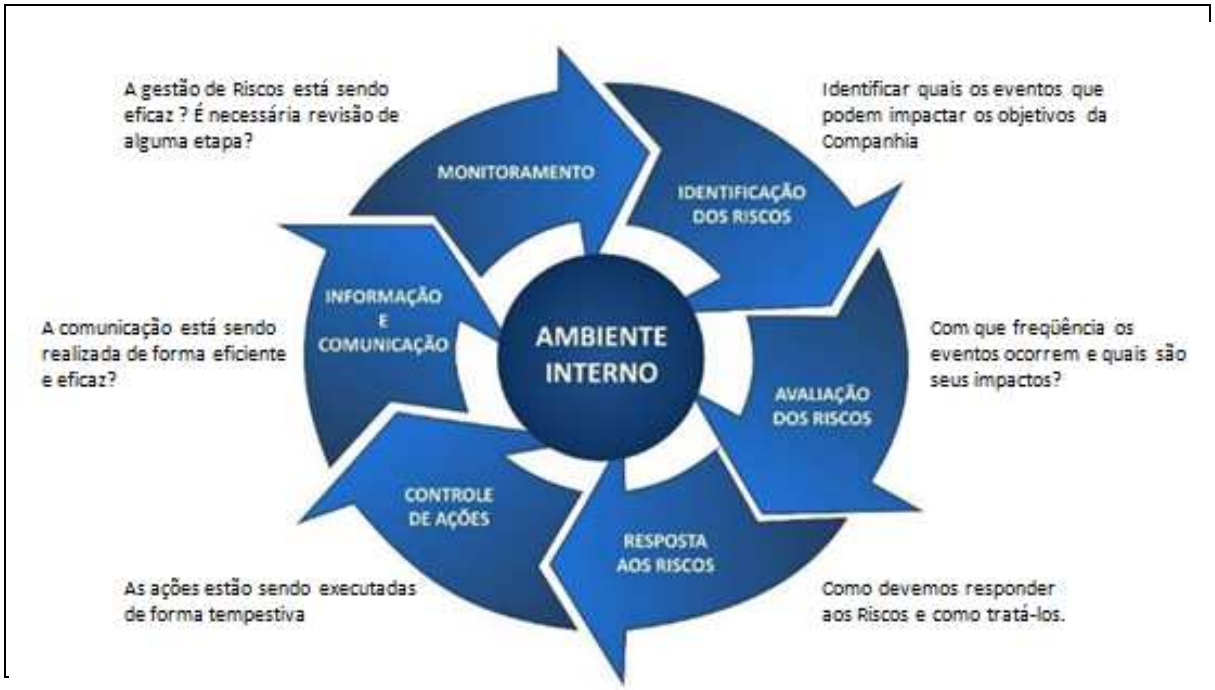

Figura 1 - Diagrama do COSO

Temos, portanto, uma rápida abordagem das etapas do modelo COSO com uma breve explicação:

a) <u>Ambiente Interno</u>

Este componente está relacionado ao núcleo de qualquer Organização, o pessoal (Recursos Humanos) – atributos individuais, principalmente integridade, valores éticos e competência, e o ambiente no qual operam. Ele provê uma atmosfera na qual as pessoas conduzem suas atividades e cumprem suas responsabilidades de controle, servindo de base para os demais componentes, retrata a "consciência e a cultura de controle" e é afetado fortemente pelo histórico e cultura da organização.

O Ambiente Interno está relacionado aos controles informais, que estão fortemente relacionados com os valores das pessoas da organização e são igualmente importantes para gerar um ambiente interno saudável. Entretanto, não são detectados pelas abordagens e ferramentas tradicionais de auditoria, requerendo técnicas não tão comumente utilizadas, para que se obtenham evidências suficientes sobre a existência deste componente, tais como a observação do ambiente.

O ambiente interno deve demonstrar o grau e comprometimento em todos os níveis da administração, com a qualidade do controle interno em seu conjunto. É o principal componente e os fatores relacionados ao ambiente de controle incluem, dentre outros:

- Integridade e valores éticos;
- Competência das pessoas da entidade;
- Estilo operacional da organização;
- Aspectos relacionados com a gestão;
- Forma de atribuição da autoridade e responsabilidade.

b) Identificação dos Riscos

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

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

Para evitar que um evento deixe de ser percebido, recomenda-se identificá-los de forma independente à da avaliação de sua probabilidade de ocorrência e de seu impacto, o que será abordado posteriormente na etapa de Avaliação de Riscos Corporativos.

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

- **Conhecidos/Conhecidos – Known/Known –** Sabemos que existem e conhecemos. Trazem a informação completa nos levando à certeza em relação a eles. Podem ser identificados, analisados e tomadas as ações apropriadas para minimizar os impactos. Quanto mais você souber do risco, melhor;
- **Conhecidos/Desconhecidos – Known/Unknown –** Sabemos que existem e não os conhecemos. Trazem a informação incompleta e nos levam à incerteza moderada em relação a eles;
- **Desconhecidos/Desconhecidos – Unknown/Unknown –** Não sabemos que existem e, logicamente, não os conhecemos. São o fruto da total falta de conhecimento, não trazem informação alguma e nos levam à incerteza absoluta em relação a eles. Não podem ser gerenciados proativamente, mas planos de contingência podem cobrir algumas situações inesperadas.

c) Avaliação dos Riscos

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

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

riscos, daí a sua fundamental importância de estar coerente e conciso com a realidade da organização.

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

d) Respostas aos Riscos

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

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

Após a avaliação dos riscos, selecionar, em um primeiro momento, os riscos de maior criticidade para a elaboração de Plano de Ação para cada um deles, onde deve-se decidir se tratamos ou não os riscos e como será feito esse tratamento.

a) Controle de Ações

Definidos e aplicados os Planos de Ação para os riscos, realizar análise crítica sobre quão eficazes e eficientes os planos se mostraram, principalmente, no que se diz respeito ao tempo de reação ao evento e à aplicabilidade das ações listadas nos Planos de Ação aos riscos.

b) Informação e Comunicação

Avaliar se as informações acerca dos riscos estão sendo disponibilizadas a todos os envolvidos de modo claro e objetivo, ao mesmo tempo em que se deve indagar, se a metodologia é acessível aos interessados e se as ações realizadas estão tendo a publicidade devida.

c) Monitoramento

Determinar o momento para a execução de revisão de como é feito o acompanhamento dos riscos, além de periodicamente realizar a comparação do Mapa de Risco do período anterior com o do período atual, para quantificar a melhora ou não dos índices de riscos.

3. IDENTIFICAÇÃO RISCOS CORPORATIVOS DA PRODEB

Esta etapa consiste na execução das atividades necessárias para encontrar, reconhecer e registrar os riscos e oportunidades de uma ou mais unidades organizacionais da PRODEB.

Envolve a identificação de interlocutores, o levantamento e análise de fontes internas e externas, eventos previstos e dados históricos, análises teóricas, opiniões de pessoas conhecedoras da rotina de trabalho, envolvimento da (s) autoridade (s) responsável (eis) por gerenciar os riscos e as necessidades das partes interessadas.

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

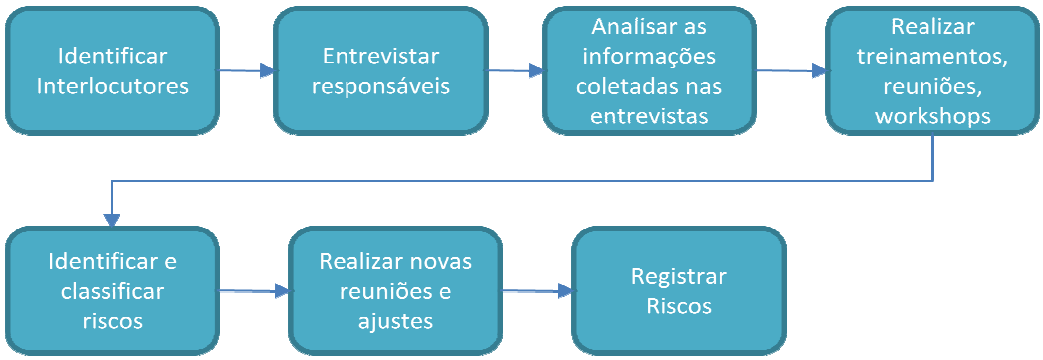

Figura 2 - Fluxo da Identificação de Riscos

3.1. Identificar Interlocutores

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

3.2. Entrevistar Responsáveis

Nessa fase, criam-se grupos focais divididos dentre as diretorias, agrupados por áreas de interesse, onde o moderador/entrevistador irá conduzir a atividade buscando extrair dos participantes, um conjunto de ações cotidianas de dentro do universo das atribuições daquela área, que possam ser identificadas como “em risco”, buscando descrever o evento e sua (s) provável (is) causa (s) que pode impactar na(s) sua(s) execução(ões).

3.3. Analisar as Informações Coletadas nas Entrevistas

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

3.4. Realizar treinamentos, reuniões, workshop

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

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

Por fim, o Facilitador deverá utilizar uma ou mais técnicas de avaliação de riscos e análises de causa e efeito apresentadas abaixo, visando melhorar a exatidão e abrangência da avaliação de fontes internas e externas para identificação dos riscos. A técnica a ser utilizada na identificação de riscos deve ser a que melhor se adaptar ao grupo de participantes. Algumas delas são:

- *Brainstorming*;
- Diagrama de Ishikawa;
- Técnica Delphi.

3.4.1. Brainstorming

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

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

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

- Selecionar um moderador para a atividade;

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

3.4.2. Diagrama de Ishikawa

De forma abreviada, o Diagrama de Causa e Efeito, também conhecido como espinha de peixe ou Diagrama de Ishikawa, é uma técnica para identificação de uma possível causa raiz (causa inicial) de um problema. No diagrama, cada espinha refere- se a uma causa e a cabeça refere-se ao problema que as causas levam. Esse método pode ser aplicado em workshops e brainstorming, partindo da identificação de um problema e em seguida as suas possíveis causas.

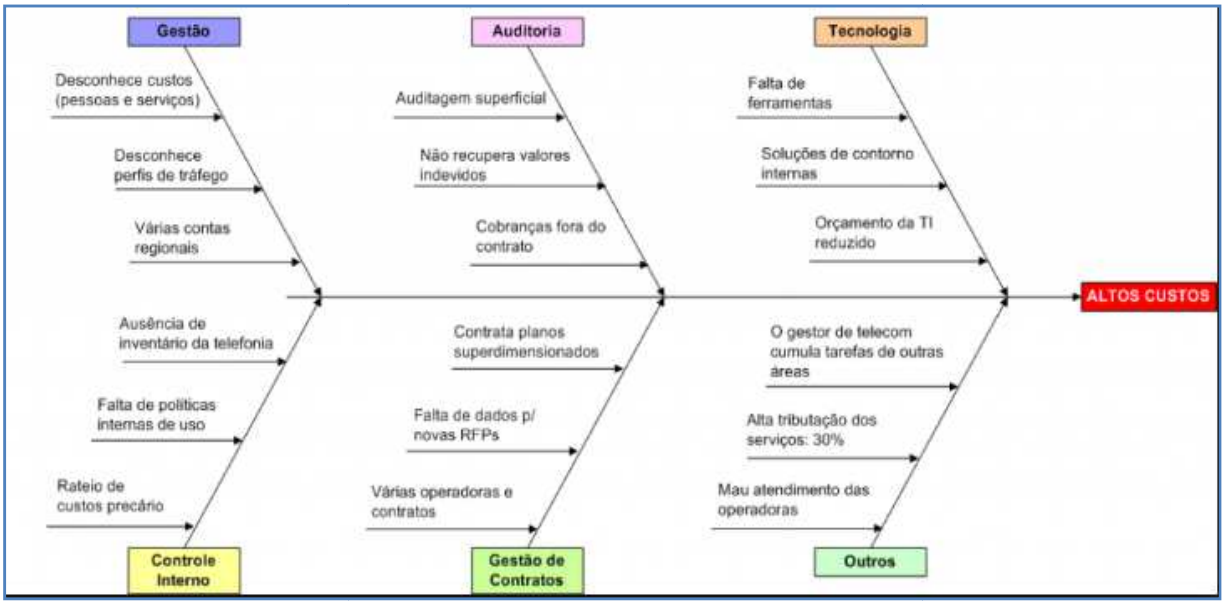

Figura 3 - Diagrama de Ishikawa (exemplo)

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

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

Agrupe as causas em categorias que sejam adequadas ao contexto organizacional em discussão. Alguns exemplos de agrupamentos mais utilizados e também conhecidos como os 6 M´s são: Método (Processos), Mão-de-obra (Pessoas), Máquinas (Equipamentos), Matéria-prima (Materiais), Meio Ambiente e Medida. No exemplo da figura 3 utilizamos o seguinte agrupamento: Gestão, Auditoria, Tecnologia, Controle Interno, Gestão de Contratos, outros.

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

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

3.4.3. Técnica Delphi

A técnica Delphi é um procedimento para obter um consenso confiável de opiniões de um grupo de especialistas. Embora muitas vezes o termo seja agora amplamente utilizado para significar qualquer forma de brainstorming,uma característica essencial da técnica Delphi, como originalmente

formulada, era a de que os especialistas expressavam suas opiniões individual e anonimamente e tinham acesso aos pontos de vista de outros especialistas à medida que o processo evoluía.

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

No uso desta técnica devemos ter o cuidado de não desperdiçar o tempo, já que podem ser necessárias várias rodadas para chegar ao consenso desejado, por se tratar de uma técnica não interativa, ou seja, o grupo não se reúne, mas que funciona por ciclos.

O procedimento consiste na realização dos seguintes passos:

- Formação de uma equipe para realizar e monitorar o processo Delphi;
- Seleção de um grupo de especialistas (pode ser um ou mais grupos específicos de especialistas);
- Identificação do problema, desenvolvimento do questionário da primeira rodada e envio das questões ao grupo de participantes;
- Teste do questionário;
- Envio do questionário aos membros do grupo individualmente;
- Repetição do processo tantas quantas vezes sejam necessárias até a obtenção de consenso da maioria dos participantes;
- Consenso e decisão final.

3.5. Identificar e Classificar Riscos

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

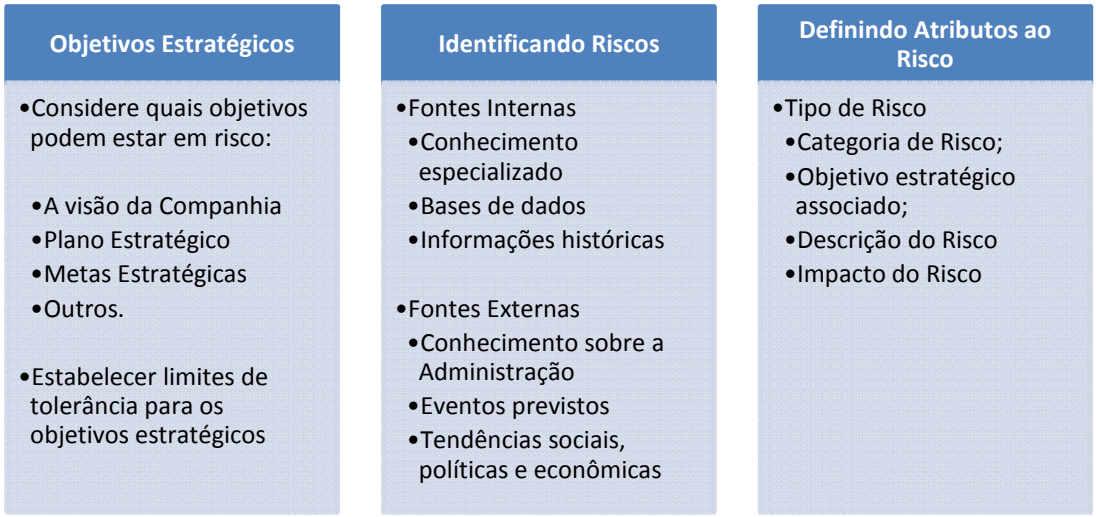

Figura 4 - Dicas de Identificação e Classificação dos Riscos

Toda organização enfrenta uma série de riscos que afetam suas diferentes áreas. Aos gestores cabe não apenas gerir os riscos sob sua responsabilidade, mas também entender os impactos inter-relacionados. Indicações políticas que podem influenciar no comando da Companhia; cortes no orçamento que podem comprometer os investimentos necessários; projetos com definição precária e mal conduzidos; falta de manutenção predial, podendo acarretar situação de emergência, como incêndio, são alguns dos exemplos de riscos que podemos identificar, avaliar e agir corretamente.

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

3.6. Realizar Novas Reuniões (ajustes)

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

3.7. Registrar Riscos

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

Esse material será compilado pela ACI em momento posterior, servindo de base para a elaboração do Mapa de Riscos da PRODEB. Um exemplo ilustrativo de uma lista de riscos identificados:

Objetivo Estratégico	Diretoria /Área	Categoria	Subcategoria	Descrição do risco
Implantar a Gestão por Resultados	Diretoria Executiva	Operacional	Planejamento e Gestão	Baixa performance organizacional no atingimento de metas institucionais
Alinhar a Estrutura Organizacional à Estratégia	Diretoria Executiva	Político	Influência	Possibilidade de Influência Externa na Priorização de Investimentos de Infraestrutura

Figura 5 - Lista de Riscos Identificados (exemplo)

4. AVALIAÇÃO DE RISCOS DA PRODEB

Neste momento a PRODEB avaliará os riscos identificados na etapa Registrar Riscos

Essa avaliação de riscos da PRODEB envolverá quatro fases:

- **Analisar Riscos identificados** – nesta fase poderão ser utilizadas algumas técnicas, dentre elas, a Bow Tie;
- **Qualificar riscos** – nesta fase serão avaliados qualitativamente os riscos identificados na fase anterior;
- **Elaborar Matriz de Riscos** – após a qualificação dos riscos, será elaborado a Matriz de Riscos;
- **Avaliar Nível de Riscos** – com base na Matriz de Riscos, será possível avaliar o nível de cada risco identificado.

4.1. Analisar Riscos Identificados

Nesta fase poderá ser utilizada a técnica BOW TIE ou GRAVATA-BORBOLETA, que é uma maneira esquemática e simples de descrever e analisar os caminhos de um risco, desde as suas causas até as suas conseqüências. O foco maior do Bow Tie está nas barreiras entre as causas e o risco e, o risco e as consequências.

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

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

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

Figura 6 - Análise Bow-Tie

4.2. Qualificar o Risco

Nesta etapa, a incerteza e relevância dos eventos em potencial devem ser avaliadas a partir de duas perspectivas principais – probabilidade e impacto – e dimensões do impacto. A probabilidade representa a possibilidade de que um determinado evento ocorrerá, enquanto o impacto representa seus efeitos.

As dimensões do impacto são avaliadas mediante as análises das variáveis definidas em conjunto entre a Assessoria de Controles Internos – ACI e Diretoria Colegiada da Companhia. Como exemplo de variáveis de impacto, podemos citar:

- Esforço da Gestão;
- Regulação;
- Reputação;
- Negócios/Serviços à Sociedade;
- Intervenção Hierárquica;
- Orçamentário.

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

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

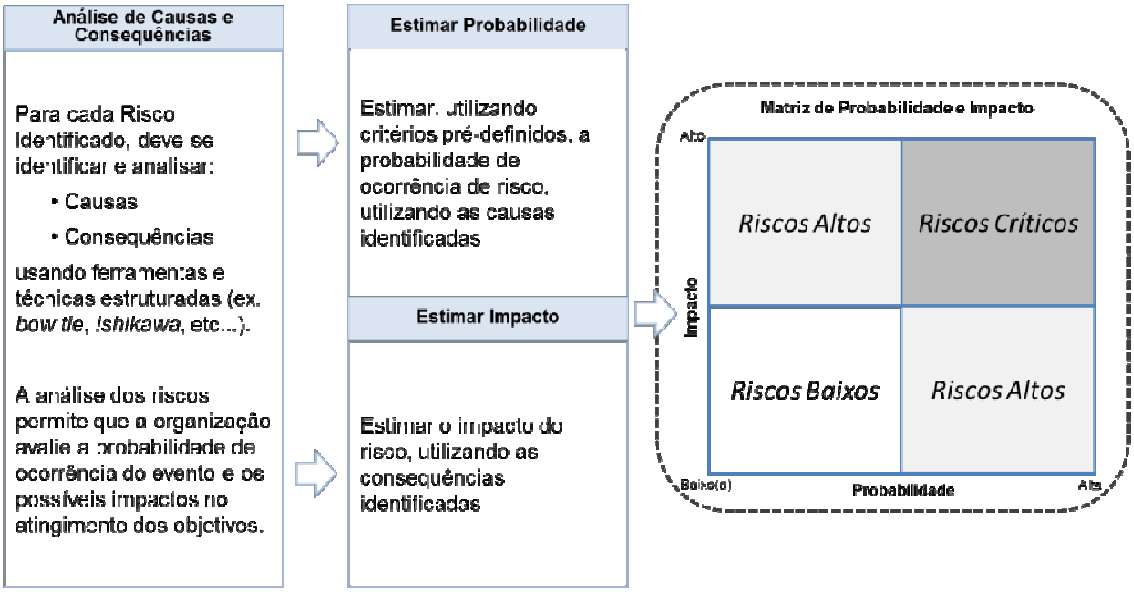

Figura 7 - Síntese da qualificação do Risco

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

4.3. Elaborar a Matriz de Riscos

A matriz de riscos é uma ferramenta que classifica, qualitativamente, os pesos de impacto e probabilidade. Ela é particionada em quatro áreas (faixas de cores), as quais caracterizam os níveis de riscos definidos pela equipe técnica da ACI.

A Figura abaixo ilustra, de forma geral, as cinco escalas de impacto e de probabilidade, bem como demonstra os quatro níveis de riscos: pequeno, moderado, alto e crítico.

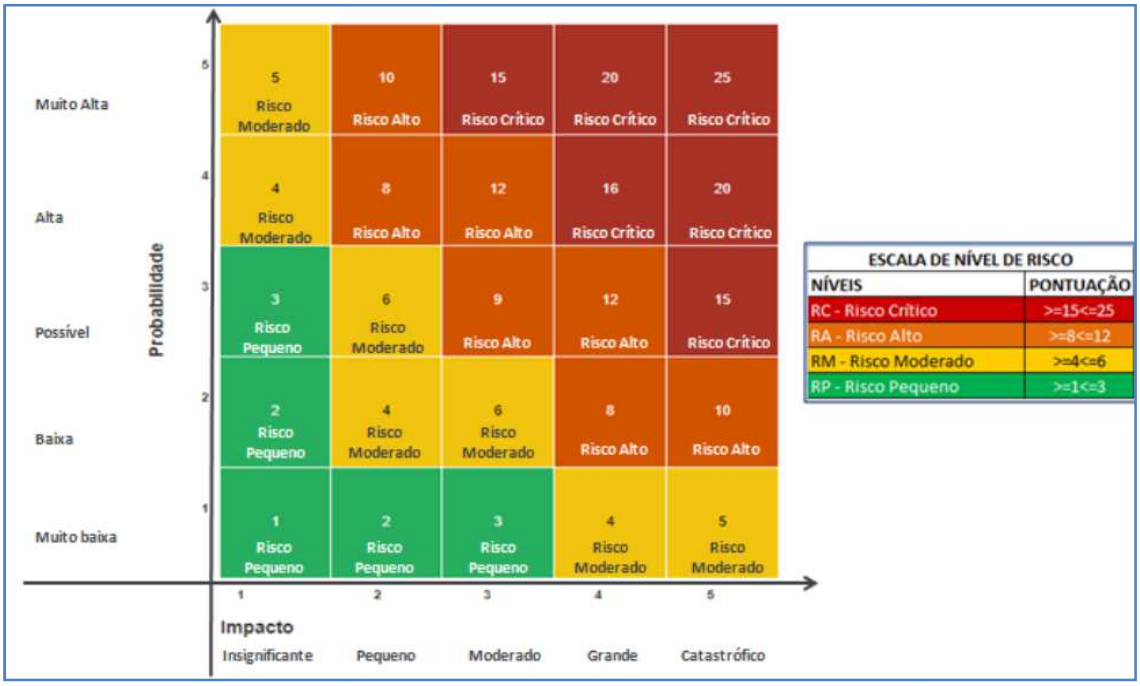

Figura 8 - Matriz de riscos PRODEB

De modo geral, considera-se que os eventos de riscos situados nos quadrantes definidos como risco alto e risco crítico são indicativos de necessidade de controles mais rígidos, enquanto os riscos situados nos quadrantes de risco pequeno e moderados seriam um indicativo de controles mais moderados. Ressalta, também, que em alguns casos não haveria necessidade de implementar controles e/ou até retirar controles.

4.3.1. Impacto x Probabilidade

Os níveis de riscos são delimitados com base no resultado da combinação de pesos da perspectiva impacto e da perspectiva probabilidade. Para cada perspectiva foram definidos os pesos e as suas descrições.

I. <u>Eixo Y – Escala de Impacto</u>

Nesta perspectiva, após o julgamento, o gestor poderá atribuir um dos pesos abaixo considerando as respectivas definições:

a) **Peso 5:** Catastrófico - o impacto ocasiona colapso às ações de gestão, a viabilidade estratégica pode ser comprometida;

b) **Peso 4:** Grande - o impacto compromete acentuadamente às ações de gestão, os objetivos estratégicos podem ser fortemente comprometidos;

c) **Peso 3:** Moderado - o impacto é significativo no alcance das ações de gestão;

d) **Peso 2:** Pequeno - o impacto é pouco relevante ao alcance das ações de gestão;

e) **Peso 1:** Insignificante - o impacto é mínimo no alcance das ações de gestão.

Visando auxiliar na atribuição de pesos, o gestor deverá considerar os aspectos de ordem estratégico-operacional, como: Esforço de Gestão, Regulação, Reputação, Negócios/Serviços à Sociedade, Intervenção Hierárquica (Resolução); e também o aspecto econômico-financeiro (Valor Orçamentário), para mensurar o impacto do evento de risco sob análise.

Para cada aspecto avaliativo de ordem estratégico-operacional e econômico-financeiro foi atribuído peso específico, utilizando o modelo *Analytic Hierarchy Process* (AHP), versão Excel MS Excel 2010 (extensão xlsx). O modelo AHP foi desenvolvido por Goepel, Klaus D., modelo BPMSG AHP Excel, disponível em http://bpmsg.com, cuja versão é de livre uso.

A definição dos pesos na PRODEB, contou com o julgamento de 11 colaboradores, com o público definido entre Diretores e Assessores de Diretoria, cujo resultado está demonstrado na Figura a seguir:

AHP Analytic Hierarchy Process (EVM multiple inputs)

K. D. Goepel Version 11.10.2017 Free web based AHP software on: http://bpmsg.com

Only input data in the light green fields and worksheets!

n=	6	Number of criteria (2 to 10)	Scale:	1	AHP 1-9
N=	11	Number of Participants (1 to 20)	α:	0,1	Consensus: 63,5%
p=	0	selected Participant (0=consol.)	2	7	Consolidated

Objective: Definir pesos para as variáveis de impacto que serão utilizadas para o gerenciamento de riscos corporativos na Prodeb.

Author:

Date:

Thresh: 1E-07 Iterations: 4 EVM check: 4,3E-08

Table

	Criterion	Comment	Weights	Rk
1	Esforço de Gestão		6,9%	6
2	Intervenção Hierár		39,2%	1
3	Negócio/Serviço		7,5%	5
4	Orçamento		10,2%	4
5	Reputação		15,7%	3
6	Regulação		20,5%	2
7			0,0%	
8			0,0%	
9		for 9&10 unprotect the input sheets and expand the	0,0%	
10		question section ("+" in row 66)	0,0%	

Figura 9 - Resultado julgamento do modelo Analytic Hierarchy Process (AHP)

A Figura 10 demonstra os aspectos de ordem estratégico-operacional e econômico-financeiro com as respectivas orientações:

	Esforço de Gestão	Regulação	Reputação	Negócios/Serviços à Sociedade	Intervenção Hierárquica	Orçamentário	Peso
	7%	39%	7%	10%	16%	21%	100%
Orientação para atribuição de pesos	Evento com potencial para levar o negócio ou serviço ao colapso	Determina interrupção das atividades	Com destaque na mídia nacional e internacioanal podendo atingir os objetivos estratégicos e a missão	Prejudica o alcance da missão da Prodeb	Exigiria a intervenção do Governador	>= 25%	5 - Catastrófico
	Evento crítico, mas que com a devida gestão pode ser suportado	Determina ações de caráter pecuniários (multas)	Com destaque na mídia nacional, provocando exposição significativa	Prejudica o alcance da missão da Unidade (setor)	Exigiria a intervenção do Presidente	>10% < 25%	4 - Grande
	evento significativo que pode ser gerenciado em circunstacias normais	Determina ações de carater corretivo	Pode chegar à mídia provocando a exposição por um curto período de tempo	Prejudica o alcance dos objetivos estratégicos	Exigiria a intervenção do Diretor	> 3% < 10%	3 - Moderado
	Evento cujas consequencias podem ser absorvidas mas carecem de esforço da gestão para minimizar os impactos	Determina ações de caráter orientativo	Tende a limitar-se às partes envolvidas	Prejudica o alcance das metas do processo	Exigiria a intervenção do Gerente	>=1 < 3%	2 - Pequeno
	Evento cujo impacto pode ser absorvido por meio de atividades normais	Pouco ou nenhum impacto	Impacto apenas interno/sem impacto	Pouco ou nenhum impacto nas metas	Seria alcançada no funcionamento normal da atividade	< 1%	1 - Insignificante

Figura 10 – Impacto – Fatores de Análise/Orientações para atribuição de pesos.

II. Eixo X – Escala de Probabilidade

Nesta perspectiva o gestor poderá atribuir um dos seguintes pesos para a frequência observada/esperada do evento, considerando as definições a seguir:

a) **Peso 5**: Muita Alta - o evento é esperado na maioria das circunstâncias;

b) **Peso 4:** Alta - o evento provavelmente ocorre na maioria das circunstâncias;

c) **Peso 3:** Possível - o evento deve ocorrer em algum momento;

d) **Peso 2:** Baixa - o evento pode ocorrer em algum momento;

e) **Peso 1**: Muito baixa - o evento pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais.

Já para auxiliar na atribuição de pesos para esta perspectiva, o gestor deverá considerar, além das definições, a frequência observada/esperada para mensurar a probabilidade de ocorrer o evento de risco sob análise.

A Figura 11 demonstra as possíveis frequências observadas/esperadas e as respectivas orientações.

Probabilidade		
Escala	**Frequência Observada/Esperada**	**Descritivo da Escala**
5 - Muito alta	> = 90%	Evento esperado que ocorra na maioria das circunstâncias
4 - Alta	> = 50% < 90%	Evento provavelmente ocorra na maioria das circunstâncias
3 - Possível	> = 30% < 50%	Evento deve ocorrer em algum momento
2 - Baixa	> = 10% < 30%	Evento pode ocorrer em algum momento
1 - Muito baixa	< 10%	Evento pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais

Figura 11 - Probabilidade/Orientações para atribuição de pesos

Nota: as faixas de frequências foram definidas considerando boas práticas existentes.

4.3.2. Nível de Risco

O nível de risco expressa a magnitude de um determinado evento de risco, em termos da 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 resultados em função do cálculo dos pesos atribuídos para a perspectiva “impacto” (eixo y - considerando os aspectos de ordem estratégico-operacional e econômico-financeiro), e dos pesos atribuídos para a perspectiva “probabilidade” (eixo x – considerando a frequência observada/esperada). A Figura 12 ilustra a Matriz de Riscos, os níveis de riscos e o quantitativo de riscos em cada área do Mapa.

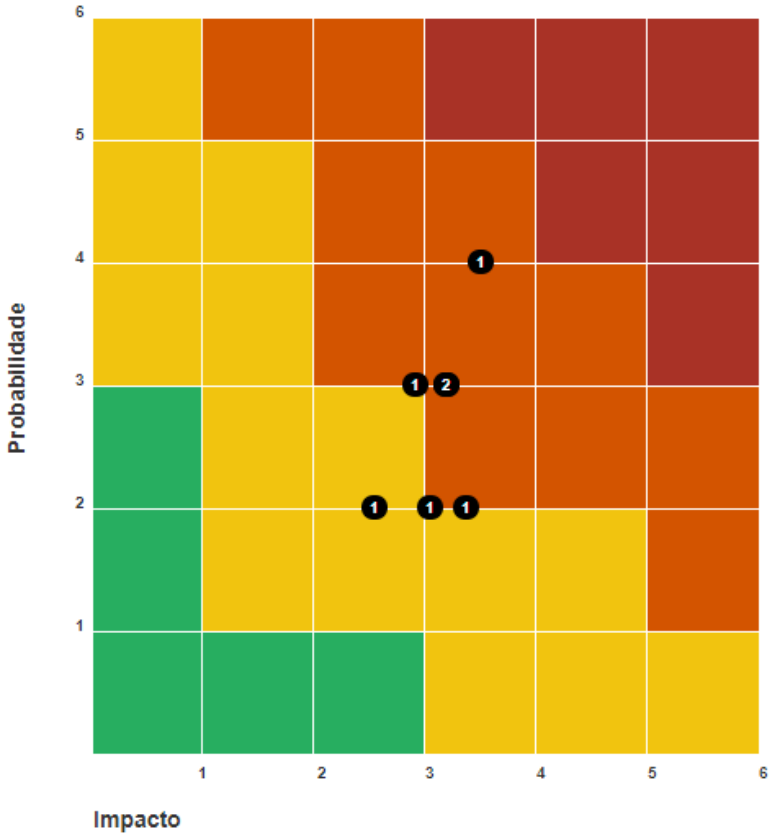

Figura 12 – Matriz de Riscos – Níveis de Riscos

As áreas da matriz de riscos foram estabelecidas por meio de uma escala, a qual determina o ponto de corte entre os níveis de riscos. Assim, consideram-se os valores resultantes do cálculo impacto x probabilidade.

4.4. Avaliar Nível de Riscos

Os eventos de riscos identificados devem ser avaliados sob a perspectiva de impacto e probabilidade, considerando as possíveis causas e as possíveis consequências levantadas. Normalmente, as causas se relacionam à probabilidade de o evento ocorrer e as consequências, ao impacto, caso o evento se materialize.

Para ajudar na atribuição de pesos, tanto para o impacto como para a probabilidade, os gestores poderão valer-se de abordagens como entrevistas, opinião de participantes, dados históricos, por exemplo, além das escalas numéricas, das definições e das orientações previstas para esta Matriz de Riscos.

Ressalta-se que devem ser submetidos à avaliação, por meio da aplicação da Matriz de Riscos, os eventos identificados que podem afetar o atingimento dos objetivos do processo, da unidade e, consequentemente, da PRODEB.

A obtenção do nível de risco de determinado evento de risco resulta-se da atribuição de pesos para o impacto e para a probabilidade.

4.4.1. Cálculo do Impacto

Com a finalidade de reduzir a subjetividade nos julgamentos utilizados para atribuir peso para a perspectiva impacto, além dos aspectos estratégico-operacional e econômico- financeiro, foram estabelecidas definições para os pesos de 1 a 5 (1-Insignificante; 2- Pequeno; 3-Moderado; 4-Grande; 5-Catastrófico).

O peso da perspectiva impacto é obtido pela média ponderada dos pesos de cada aspecto avaliativo de ordem estratégico-operacional e de ordem econômico-financeiro, de acordo com as premissas descritas no item anterior.

O Sistema de Gestão utilizado pela PRODEB, o Channel, permite a inclusão de peso para cada aspecto avaliativo (estratégico-operacional e econômico-financeiro) e está preparado para calcular, automaticamente, o peso final do impacto arredondado, que é a média ponderada dos pesos de cada aspecto avaliativo. A Figura 13 demonstra o cálculo do impacto.

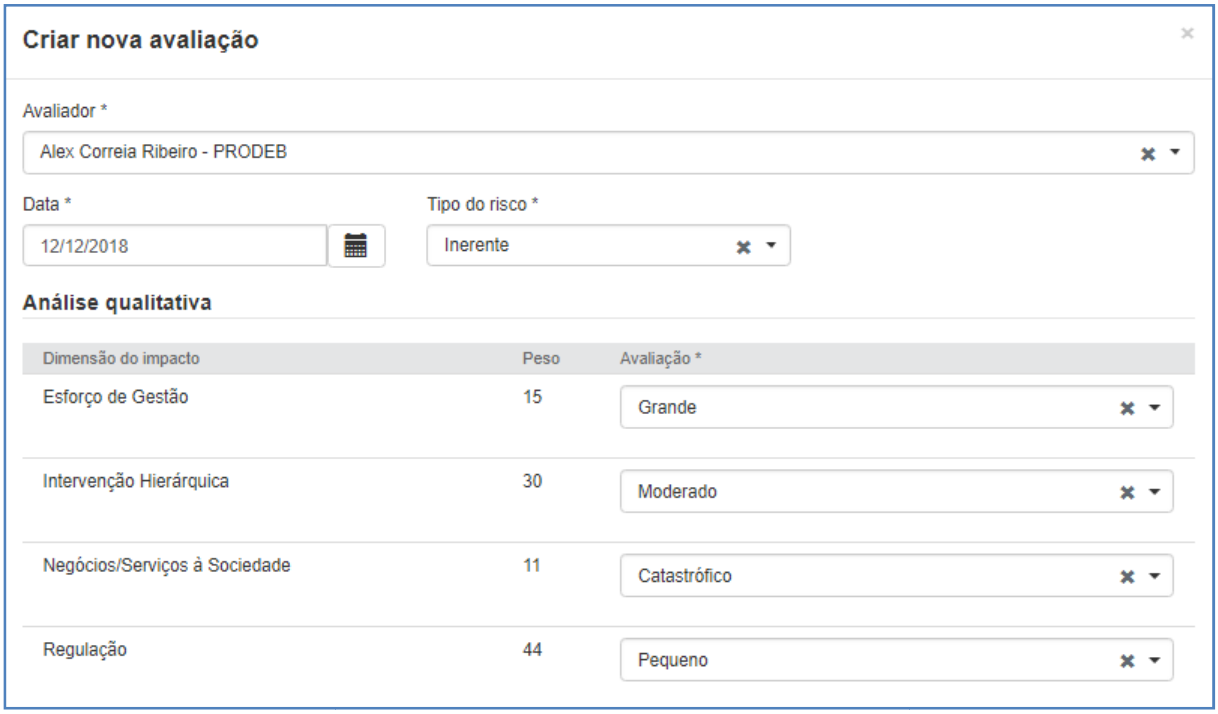

Figura 13 – Matriz de Riscos – Cálculo do Impacto

Também com a finalidade de reduzir a subjetividade no julgamento utilizado para atribuir peso para a perspectiva probabilidade, foi definida uma escala de possíveis frequências observadas/esperadas: 1-Muito baixa; 2-Baixa; 3-possível; 4-Alta; 5-Muito alta.

O peso da perspectiva probabilidade é obtido pelo peso atribuído a partir do julgamento realizado considerando as premissas descritas no item 3.1.2.

O Channel permite a inclusão de peso atribuído, observando-se as possíveis frequências definidas. A Figura 14 demonstra o cálculo da probabilidade.

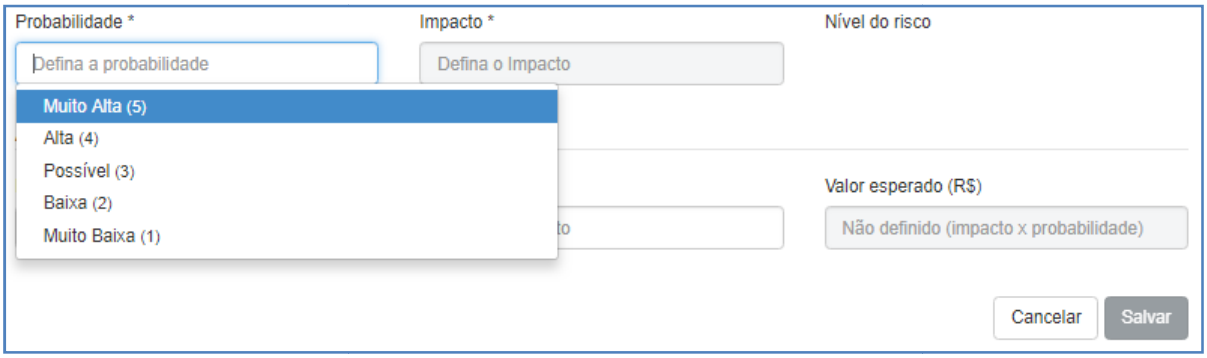

Figura 14 – Matriz de Riscos – Cálculo da Probabilidade

4.4.2. Cálculo do Nível de Risco

O nível de risco é obtido com o resultado do impacto x probabilidade. Sendo que o peso atribuído ao impacto é a média ponderada dos pesos atribuídos para cada aspecto avaliativo (variáveis de impacto) e o peso atribuído à probabilidade leva em consideração as possíveis frequências observadas/esperadas.

5. RESPOSTA AO RISCO CORPORATIVO DA PRODEB

Após ter conduzido a avaliação dos riscos pertinentes, a ACI precisa definir, em conjunto com os gestores/donos dos Riscos, como os riscos mapeados devem ser respondidos pela PRODEB.

As respostas incluem evitar, reduzir/mitigar, transferir ou aceitar os riscos. Ao considerar a própria resposta, a administração avalia o efeito sobre a probabilidade de ocorrência e o impacto do risco, assim como os custos e benefícios, selecionando dessa forma, uma resposta que mantenha os riscos residuais dentro das tolerâncias desejadas. Um exemplo de respostas aos riscos poderá ser visualizado na Figura 15.

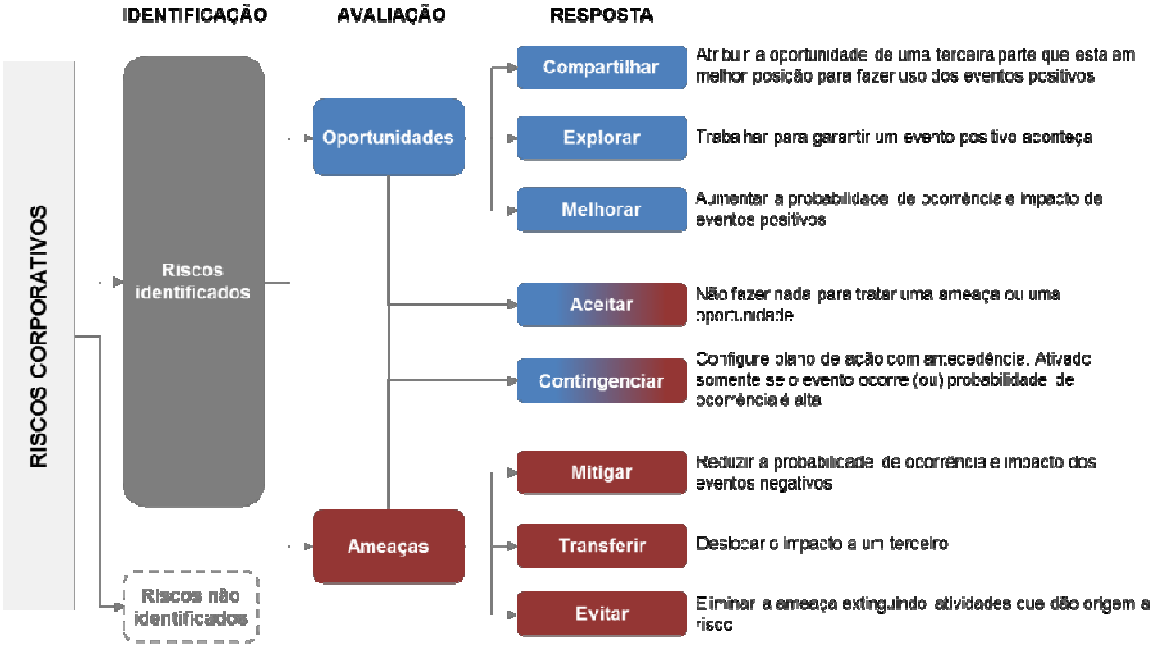

Figura 15 - Quadro Resumo de Respostas aos Riscos

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

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

Figura 16 - Exemplo de Parâmetros Para Respostas ao Risco

5.1. Plano de Ação

O Plano de Ação é utilizado para fazer o planejamento do trabalho necessário para atingimento de um resultado ou para resolução de problemas. De forma geral, é criado diretamente no sistema Channel (Sistema de Gestão oficial da PRODEB) e contêm informações tais como: objetivos, ações, responsáveis e respectivas datas de entregas.

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

- Identificar as respostas ao risco de forma a prevenir sua ocorrência ou minimizar o impacto;
- Garantir o foco do esforço e recursos para maximizar os benefícios da resposta ao risco.

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

- **Risco residual** – É a quantidade de risco restante após uma estratégia de resposta ter sido implementada, ou seja, um risco que continua a agir após essas respostas;
- **Risco secundário** – São os novos riscos que resultam da implementação de uma estratégia de resposta.

Essas atividades de atuação ou Plano de Resposta aos Riscos podem utilizar os seguintes critérios de classificação:

Riscos Negativos – Ameaças:

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

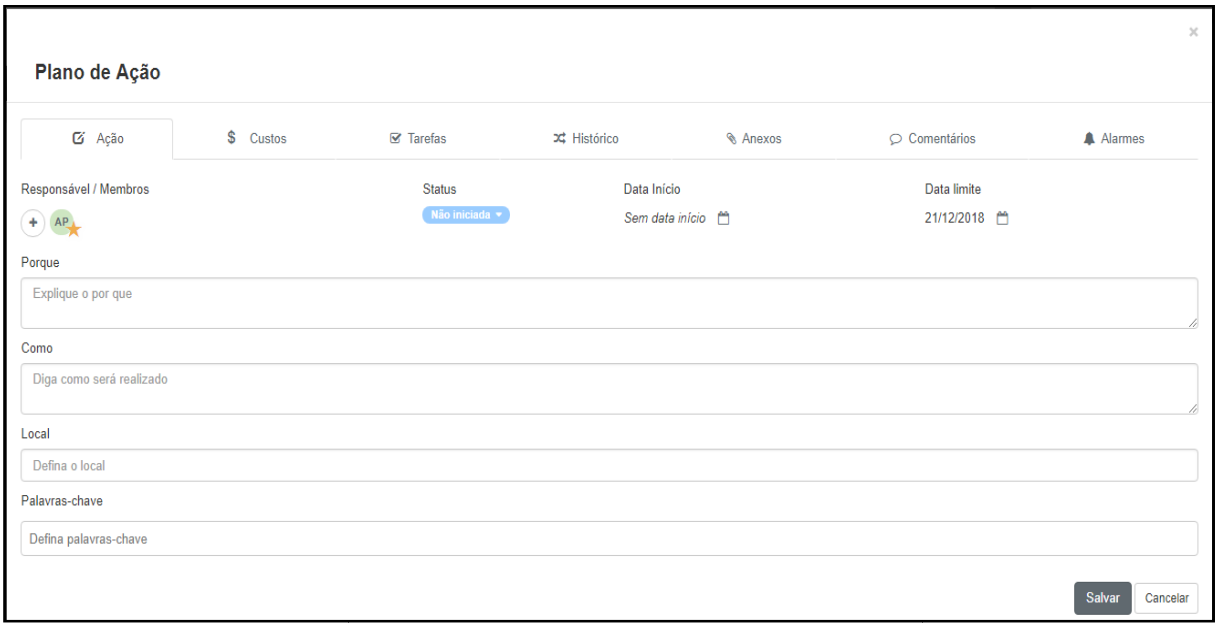

Figura 17 - Plano de Ação para Riscos no Channel (Sistema de Gestão PRODEB)

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

A ACI acompanhará a execução do Plano de Ação, prestando suporte metodológico, atualização das informações e status periódicos.

6. CONTROLE DAS AÇÕES DE MITIGAÇÃO DOS RISCOS DA PRODEB

A Assessoria de Controles Internos - ACI é responsável por suportar a implantação da Gestão de Riscos Corporativos na PRODEB, assim como analisar as respostas aos riscos e propor melhorias nos processos de Gestão de Riscos.

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

Para controlar os riscos, as seguintes ações são necessárias:

- Avaliação das premissas para saber se elas ainda são pertinentes;
- Implementar os planos de respostas aos riscos, planos de contingência e ações corretivas;
- Monitorar os riscos analisando as suas variações, assim como os riscos residuais;
- Avaliar a efetividade das respostas implementadas aos riscos;

- Identificar novos riscos;
- Auditar os processos de riscos.

Além do mais, a ACI propõe que as seguintes ações sejam instituídas:

- Controles automatizados em substituição aos manuais, quando possível;
- Indicadores de desempenho: estabelecimento de indicadores (índice de rotação de pessoal, cumprimento de prazos legais, entre outros);
- Segregação de funções: atribuição de obrigações entre pessoas com a finalidade de reduzir risco, erro ou fraude;
- Combinação de controles manuais e informatizados (automatizados);
- Políticas e procedimentos.

No setor público existem situações em que a ação ideal não pode ser implementada ou não pode ser implementada no curto prazo, em função da sua complexidade, alto custo, alto nível de interveniência, etc. Nesses casos devem ser propostas, complementarmente, medidas alternativas de baixo custo e que atuem sobre o evento de riscos (controle compensatório).

Um controle compensatório tende a existir para contrabalancear uma falha na estrutura de controles, impedindo que eventos de risco ocorram, ou diminuindo sua severidade.

Os controles devem ser propostos, ainda, sob a ótica de custo x benefício com o objetivo de otimizá-los. O custo de um controle não deve ser mais caro do que o benefício gerado por ele.

7. INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

O acesso a informações confiáveis e apropriadas é de suma importância para que a gestão de riscos seja adequada e eficaz no alcance de seus objetivos. Para isso, o fluxo das comunicações deve permitir que informações fluam em todas as direções, e que os direcionamentos estratégicos alcance toda a PRODEB. Além disso, as informações externas relevantes aos processos de trabalho, também devem ser consideradas e compartilhadas oportunamente.

A comunicação em direção aos clientes e fornecedores, assim como à sociedade também é objeto de controle, reduzindo riscos de respostas inadequadas às necessidades dos mesmos.

O monitoramento de toda a estrutura de governança e de gestão de riscos deve permitir que a PRODEB se certifique da adequação dessa estrutura aos seus objetivos estratégicos.

7.1. Meios de Comunicação

A ACI utiliza meios de comunicação disponíveis no PRODEB para difundir as ações e atingir o maior número de pessoas, como o Office365, Portal PRODEB, Intranet PRODEB, Painéis de Controle do sistema Channel.

8. MONITORAMENTO DOS RISCOS

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

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

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

- Medir o desempenho da gestão de riscos com o uso de indicadores;
- Realizar análises periódicas da política, dos riscos mapeados, da gestão de riscos e dos planos de ação para ratificar se as ações realizadas estão balizadas pelo alinhamento estratégico do órgão;
- Efetuar correções nas ações realizadas no cotidiano da autarquia, garantindo o alinhamento estratégico;
- Comunicar a todos os envolvidos sobre evoluções e eventuais ajustes.

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

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

9. ESTRUTURAS DE GESTÃO DE RISCOS

A gestão de riscos constitui disciplina fundamental da boa governança corporativa, sendo de responsabilidade de todos os colaboradores da PRODEB.

A Alta Administração tem como função precípua apoiar e suportar os diversos níveis hierárquicos da PRODEB no objetivo de integrar as atividades de Gestão de Riscos nos processos e atividades organizacionais.

Portanto, a Gestão de Riscos abrange:

- Alta Administração da PRODEB;
- Escritório de Riscos - ACI;
- Equipe de Processos – Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional - ADI;
- Gestores de Processos.

As responsabilidades de cada área se encontram descritas na Política de Gestão de Riscos da PRODEB.

10. CONCLUSÃO

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

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

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

REFERÊNCIAS

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). **Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada**. 2007. Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil (Audibra) e Pricewaterhouse Coopers Governance, Risk and Compliance, Estados Unidos da América, 2007.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP). **Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão**. Brasília, 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos.** São Paulo, 2007. Caderno de Governança Corporativa nº 3.

_____.**Gerenciamento de Riscos Corporativos: Evolução em Governança e Estratégia**. São Paulo, 2017. Caderno de Governança Corporativa nº 19.

BRASIL. Ministério do Planejamento (MP); Corregedoria Geral da União (CGU). **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1, de 10 de maio de 2016**. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal.

BAHIA (Estado). Auditoria Geral do Estado (AGE). **Orientação Técnica AGE nº 01, de 28 de novembro de 2017**. Orienta os órgãos da Administração Pública Estadual quanto à estruturação dos controles internos e à implementação de modelo de análise e gestão de riscos.