



Câmara dos  
Deputados

# MODELO CORPORATIVO DE GESTÃO DE RISCOS (MCGR) DA CÂMARA DOS DEPUTADOS



## **Câmara dos Deputados**

**Diretor Geral:** Celso de Barros Correia Neto

**Assessoria de Projetos e Gestão:** João Luiz Pereira Marciano

**Coordenação de Governança Estratégica:** Luiz Humberto Ferreira Carneiro

**Elaboração:** Simone Suganuma Guilhon e Rachel Moura Alvares Toledo

**Centro de Documentação e Informação:** Maria Raquel Mesquita Melo

**Coordenação Edições Câmara:** Ana Lúcia Mendes

**Preparação de originais:** Letícia de Castro

**Projeto gráfico e diagramação:** Patrícia Weiss

## **Câmara dos Deputados**

Palácio do Congresso Nacional

Praça dos Três Poderes – Brasília (DF) – CEP 70160-900

# SUMÁRIO

---

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>4</b>
<b>1. O QUE É RISCO?</b>	<b>5</b>
<b>2. GESTÃO DE RISCOS</b>	<b>6</b>
2.1 Aspectos gerais .....	6
2.2 Papéis e responsabilidades .....	8
<b>3. DETALHAMENTO DO MODELO</b>	<b>10</b>
<b>3.1 Estabelecimento do contexto</b> .....	<b>11</b>
a) Definir contexto .....	11
b) Adaptar MCGR para o trabalho .....	11
<b>3.2 Identificação de riscos</b> .....	<b>13</b>
c) Reunir informações .....	13
d) Identificar riscos .....	13
<b>3.3 Avaliação de riscos</b> .....	<b>16</b>
e) Avaliar probabilidade .....	16
f) Avaliar impacto .....	17
g) Calcular criticidade .....	18
h) Elaborar mapa de riscos, definir o apetite a riscos e validar criticidades.....	19
<b>3.4 Tratamento dos riscos</b> .....	<b>23</b>
i) Elaborar plano de respostas a riscos .....	23
j) Aprovar plano de respostas a riscos .....	25
k) Executar plano de respostas a riscos .....	25
<b>3.5 Monitoramento e reavaliação</b> .....	<b>26</b>
l) Monitorar plano de respostas a riscos .....	26
m) Reavaliar riscos.....	26
<b>3.6 Comunicação</b> .....	<b>28</b>
<b>APÊNDICE A - ABORDAGENS DE APOIO</b>	<b>29</b>
A.1) Abordagens para a atividade “d) Identificar riscos” .....	29
A.2) Abordagens para as atividades “e) Avaliar probabilidade” e “f) Avaliar impacto” .....	30
<b>APÊNDICE B - PLANILHAS</b>	<b>31</b>
B.1) Planilha “Identificação e avaliação de riscos” .....	31
B.2) Planilha “Mapa de riscos” .....	32
B.3) Planilha “Plano de respostas a riscos” .....	33



# INTRODUÇÃO

---

A gestão de riscos é o processo de identificar, avaliar, tratar e monitorar potenciais eventos ou situações que podem impactar negativamente no atingimento dos objetivos da organização, sejam eles objetivos de processos de trabalho, de projetos, de planos ou de ações pontuais. Uma boa gestão de riscos aumenta a capacidade da instituição para lidar com incertezas, otimiza a utilização de recursos e traz significativas melhorias aos seus processos de trabalho.

Consciente da importância da gestão de riscos, a Câmara desenvolveu o Modelo Corporativo de Gestão de Riscos (MCGR) em 2017. Adicionalmente, publicou o Ato da Mesa n. 233, de 24/5/2018, que instituiu a Política de Gestão Corporativa de Riscos da Câmara dos Deputados, estabelecendo seus objetivos, diretrizes e requisitos. A norma também definiu as competências dos diversos atores envolvidos nesse processo.

O MCGR adaptou as práticas modernas de gestão de riscos para a realidade da Casa, considerando a necessidade de evolução gradativa da maturidade no tema. As principais referências conceituais foram as normas da série ABNT NBR ISO/IEC 31000, as práticas previstas no padrão *Enterprise Risk Management* do *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO-ERM)*, bem como as práticas adaptadas da disciplina de gestão de riscos em projetos segundo o *Project Management Institute (PMI)*.

Desde a sua publicação, foram realizados trabalhos de gestão de riscos utilizando o MCGR, o que trouxe um amadurecimento em relação ao tema e à aplicação da própria metodologia. Desta forma, apresentamos a segunda versão do MCGR, que visa incorporar as melhorias implementadas desde a sua publicação. Tais melhorias são frutos de estudos realizados e das necessidades de adaptação do modelo encontradas durante os trabalhos de gestão de riscos desenvolvidos.



# 1

## O QUE É RISCO?

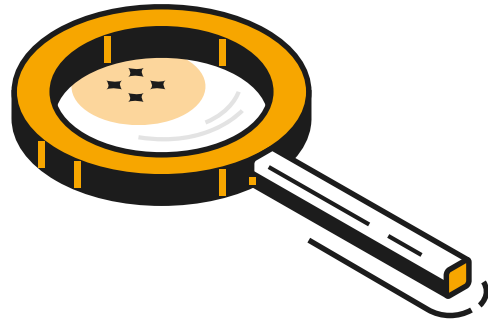
---

O MCGR entende que:

**Risco** é qualquer **evento** que, se ocorrer, afeta **negativamente** algum **objetivo** da Casa.

Podemos identificar os riscos a partir da seguinte pergunta:

O que pode acontecer que pode impedir ou comprometer o alcance dos objetivos?



# 2

## GESTÃO DE RISCOS

---

Esta seção apresenta os aspectos relacionados à gestão corporativa de riscos na Casa, a partir das diretrizes estabelecidas pela Política de Gestão Corporativa de Riscos, instituída pelo Ato da Mesa n. 233, de 24/5/2018.

### 2.1 Aspectos gerais

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

Compete ao CGE, no tocante à gestão corporativa de riscos:

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

Para exercer a governança da gestão corporativa de riscos, o CGE faz uso da estrutura de governança já estabelecida nos normativos internos da Câmara. À semelhança do planejamento e da gestão de projetos e de processos, a gestão de riscos conta com a atuação dos escritórios setoriais e departamentais de gestão.

Na Tabela 1 são listadas as informações necessárias para a gestão de riscos, que serão mais bem detalhadas no decorrer do texto.

**TABELA 1 – INFORMAÇÕES SOBRE A GESTÃO DE RISCOS**

<b>Escopo</b>	Processo de trabalho, projeto, plano ou ação pontual que será trabalhado na gestão de riscos. <i>Exemplo: processo "Transmitir a atividade legislativa".</i>
<b>Objetivo da gestão de riscos</b>	Propósito que pode vir a ser afetado pelos riscos. Atribui qualificadores ao escopo. <i>Exemplo: "Transmitir a atividade legislativa tempestivamente e com qualidade".</i>
<b>Linha do tempo</b>	Prazo associado ao objetivo definido, ou seja, o prazo em que os fatores de risco serão analisados. <i>Exemplo: um ano.</i>
<b>Causa</b>	Fato ou condição que pode resultar na ocorrência do evento de risco. <i>Exemplo: obsolescência de equipamentos.</i>
<b>Evento/Risco</b>	O evento em si que pode ocorrer e gerar impacto sobre o objetivo. <i>Exemplo: interrupção da transmissão.</i>
<b>Consequência/Impacto</b>	Efeito sobre o objetivo, caso o evento de risco ocorra. <i>Exemplo: perda da audiência ou falta de qualidade.</i>
<b>Categorização</b>	Classificação da causa do risco de acordo com categorias definidas. <i>Exemplo: Risco de equipamentos, infraestrutura, imagem institucional.</i>

Fonte: elaboração própria.

Destaca-se que a identificação dos riscos está intrinsecamente relacionada com o período em que os riscos estão sendo levantados, ou seja, diz respeito ao momento em que estão sendo identificados. Os mesmos riscos, em períodos distintos, podem apresentar características diferentes.

Riscos já tratados ou com controles existentes e efetivos podem ser desconsiderados, mas é necessário verificar se os controles precisam ser aprimorados, ampliados ou mesmo removidos em função do cenário corrente. Controles ineficientes ou inadequados podem gerar a falsa sensação de que um risco está tratado, tirando-o do monitoramento contínuo do gestor de riscos.

## 2.2 Papéis e responsabilidades

Em cada aplicação do MCGR, os respectivos papéis devem ser atribuídos aos participantes do trabalho, de forma a distribuir as responsabilidades. Nesse momento, podem ser feitos ajustes para contemplar as peculiaridades da área ou do processo sob análise. A Tabela 2 traz os papéis previstos pelo MCGR.

**TABELA 2 – PAPÉIS E RESPONSABILIDADES NA OPERACIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS**

PAPEL	RESPONSÁVEL	RESPONSABILIDADES
<b>Gestor de riscos (instância aprovadora)</b>	Titular da respectiva unidade ou o CGE (nos casos dos planos de resposta a riscos de relevância corporativa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– escolher os processos de trabalho, projetos, planos ou ações pontuais, cujos riscos devem ser gerenciados e tratados prioritariamente, conforme a dimensão dos seus impactos;</li> <li>– definir o escopo da gestão de riscos, juntamente com o responsável pelo objetivo da gestão de riscos;</li> <li>– tomar ciência e aprovar a identificação, análise e tratamento dos riscos (plano de respostas a riscos);</li> <li>– acompanhar o monitoramento dos riscos;</li> <li>– levar informações sobre os riscos às instâncias decisórias para tomada de decisões.</li> </ul>
<b>Responsável pelo objetivo da gestão de riscos</b>	Pessoa responsável pelo escopo, no contexto da análise de riscos. Pode fazer parte da equipe técnica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– definir o escopo da gestão de riscos, juntamente com o gestor de riscos;</li> <li>– promover a participação dos especialistas no tema em análise;</li> <li>– fornecer informações sobre o escopo da gestão de riscos;</li> <li>– propor tratamento aos riscos, juntamente com a equipe técnica;</li> <li>– validar as ações propostas para tratar os riscos.</li> </ul>
<b>Apoio metodológico*</b>	Membros do escritório corporativo, dos escritórios setoriais, departamentais ou Agentes de Gestão que atendem a unidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>– apoiar metodologicamente a unidade segundo o MCGR;</li> <li>– adaptar o processo de gestão de riscos de acordo com as necessidades da unidade;</li> <li>– apoiar e monitorar as ações de gestão de riscos na unidade.</li> </ul>
<b>Equipe técnica</b>	Especialistas com conhecimento técnico no tema que contribuirão para a análise e gestão dos riscos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– fornecer informações sobre o escopo da gestão de riscos;</li> <li>– reunir a documentação relevante sobre o escopo;</li> <li>– identificar e avaliar os riscos;</li> <li>– propor tratamento aos riscos, juntamente com o responsável pelo objetivo da gestão de riscos.</li> </ul>



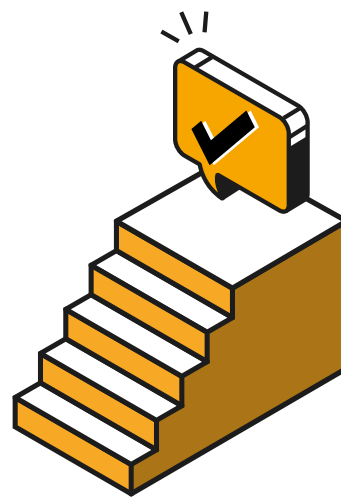
PAPEL	RESPONSÁVEL	RESPONSABILIDADES
<b>Responsáveis designados no plano de respostas a riscos</b>	Pessoa responsável para cumprir as determinações do plano de respostas a riscos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- executar as ações de tratamento propostas;</li> <li>- fornecer informações da execução.</li> </ul>

\* As unidades da Casa que não contarem com estrutura de Escritório Setorial, Departamental ou Agente de Gestão poderão designar um servidor para ser capacitado e desempenhar o papel de Agente de Gestão, nos moldes do Ato da Mesa n. 245/2018, que dispõe sobre a gestão estratégica e seu modelo de governança na Câmara dos Deputados.

Fonte: elaboração própria.

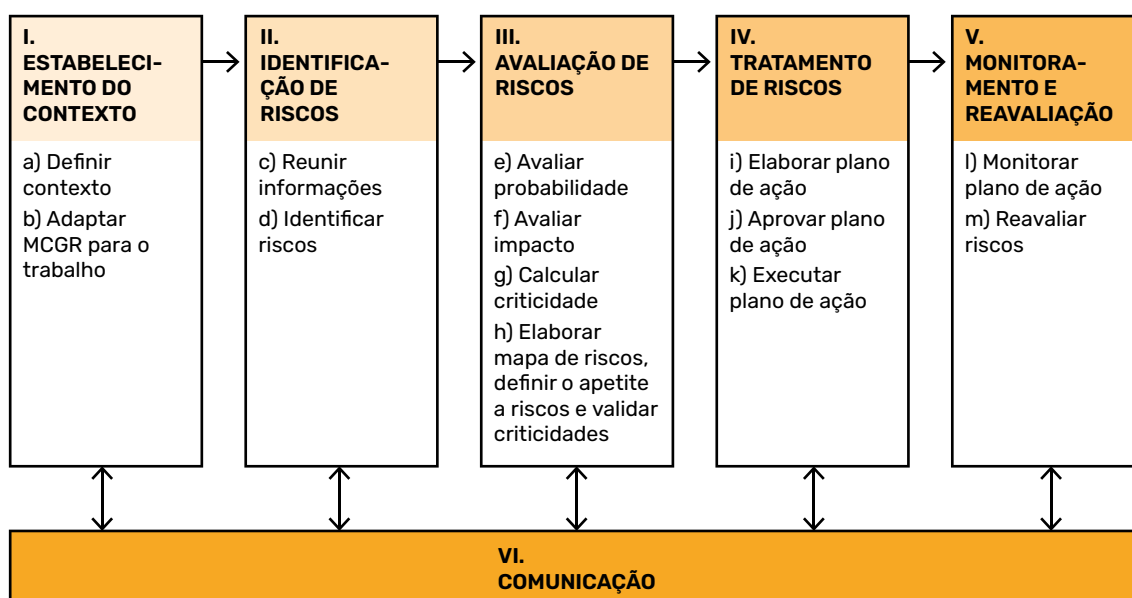
# 3

## DETALHAMENTO DO MODELO



A Figura 1 representa os processos e as atividades previstas no MCGR.

**FIGURA 1 - PROCESSOS E ATIVIDADES DO MODELO CORPORATIVO DE GESTÃO DE RISCOS**



Fonte: elaboração própria.

## 3.1 Estabelecimento do contexto

Esta fase define aspectos gerais sobre a gestão de riscos no processo de trabalho, projeto, ação ou unidade administrativa em que ocorrerá a gestão de riscos. Além disso, promove ajustes no MCGR para torná-la mais aderente à realidade.

### a) Definir contexto

**Envolvidos:**

Apoio metodológico, responsável pelo objetivo da gestão de riscos e gestor de riscos (instância aprovadora).

**Descrição:**

O primeiro passo no estabelecimento do contexto é definir o escopo da gestão de riscos. Riscos podem estar associados a um processo de trabalho, a projetos, a planos ou a ações pontuais. Esse escopo da gestão de riscos é essencial para dimensionar o esforço e as informações necessárias, bem como as pessoas que precisarão ser envolvidas, e, uma vez acordado, irá nortear todo o trabalho. Exemplos de escopo: Planejamento Setorial do Detec, processo de trabalho “Elaborar proposta orçamentária”, projeto Infoleg.

**É importante** que a equipe envolvida defina o prazo associado ao escopo, ou seja, a linha do tempo em que os fatores de risco serão analisados.

**Resultados esperados:**

Escopo da gestão de riscos definido.

Linha do tempo definida.

### b) Adaptar MCGR para o trabalho

**Envolvidos:**

Apoio metodológico, equipe técnica e responsável pelo objetivo da gestão de riscos.

**Descrição:**

Realiza-se a adaptação do MCGR com a finalidade de torná-la mais aderente e adequada ao contexto em que será aplicada. Em um primeiro momento, pode ser

necessária uma apresentação prévia do MCGR à equipe técnica e ao responsável pelo objetivo da gestão de riscos.

Deve-se ter atenção especial à distribuição de papéis e responsabilidades, porque nem sempre todos os papéis propostos são necessários ao contexto de aplicação. Pode ser preciso ajustar as responsabilidades de algum papel de forma a ficar mais coerente com o contexto. Exemplos: uma mesma pessoa pode exercer o papel de apoio metodológico e fazer parte da equipe técnica; necessidade de agregar à equipe técnica pessoas com conhecimento técnico específico, etc.

Outras adaptações podem ser feitas caso a unidade julgue necessário. Entretanto, mesmo no caso de mudanças maiores, o cerne do MCGR deve ser preservado de forma a não o descaracterizar. É importante, também, que as adaptações observem as diretrizes previstas na Política de Gestão de Riscos, instituída pelo Ato da Mesa n. 233, de 24/5/2018.

**Resultado esperado:**

MCGR apresentada à equipe técnica e adaptada ao escopo do trabalho.

## 3.2 Identificação de riscos

A finalidade da identificação de riscos é levantar o que poderia impactar ou quais situações negativas poderiam existir com potencial de afetar o alcance dos objetivos de processos de trabalho, de projetos, de planos ou de ações pontuais em análise. O processo foi dividido nas atividades “reunir informações” e “identificar riscos”.

### c) Reunir informações

**Envolvidos:**

Apoio metodológico, equipe técnica e a responsável pelo objetivo da gestão de riscos.

**Descrição:**

Esta atividade objetiva reunir as informações relevantes para a identificação adequada dos riscos associados ao escopo.

As informações relevantes geralmente são de duas naturezas:

- informações comparativas: registros referentes à realização de trabalhos similares na Câmara dos Deputados ou em outras organizações. Exemplos: lições aprendidas de projetos similares, registro de ocorrências em processos de trabalhos, registros de *benchmarking* com outras organizações;
- documentação prévia sobre o escopo: informações detalhadas que descrevem o escopo em análise. Exemplos: modelagem do processo, plano estratégico da unidade, diagrama de escopo do processo, relatórios de acompanhamento e gestão, dados históricos, relatórios de auditorias, etc.

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

**Resultados esperados:**

Informações relevantes para identificar riscos reunidas.

### d) Identificar riscos

**Envolvidos:**

Apoio metodológico e equipe técnica.

## Descrição:

Identificar riscos é o processo de determinar os eventos, externos ou internos, que podem impactar negativamente no alcance dos objetivos e documentar suas características. A identificação do risco pode estar associada a um processo de trabalho, projeto, plano ou ação pontual.

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

Um risco é formado por três componentes:

- um evento/risco em si;
- uma causa;
- uma consequência/impacto.

### FIGURA 2 – COMPONENTES DO RISCO



Fonte: elaboração própria.

Dessa forma, um risco pode ser descrito da seguinte forma:

Devido a <CAUSA>, poderá ocorrer <EVENTO/RISCO>, o que poderá levar a <CONSEQUÊNCIA/IMPACTO> no <OBJETIVO ASSOCIADO>.

Exemplo: Dirigir sob a influência de álcool <causa> poderá provocar um acidente <evento/risco>, o que poderá levar à morte, provocar ferimentos, multas, etc. <consequência/impacto> afetando a intenção de chegar com segurança ao destino <objetivo>.

Algumas abordagens que podem ser utilizadas para a identificação de riscos estão descritas no Apêndice A.

Após identificados, os riscos podem ser categorizados com a finalidade de:

- dar tratamento especializado a um ou mais riscos em função de sua temática ou impacto esperado;

- identificar quais são os tipos de riscos preponderantes no contexto em análise, pois a concentração de riscos de uma determinada categoria pode indicar a necessidade de maior investimento em ações relacionadas ao tema (exemplos: riscos financeiros, riscos relacionados a recursos humanos, etc.);
- identificar quais tipos de riscos foram mais críticos para determinado contexto em análises anteriores, o que também permite compará-los.

São exemplos de categorias de riscos:

- atividade ou subprocesso ao qual o risco está associado;
- elemento do diagrama de escopo. Exemplos: Reguladores, Recursos Humanos, Sistemas e Infraestrutura, Eventos Iniciais, Saídas, etc.;
- fase do planejamento: estratégico, tático, operacional;
- tema ou assunto relacionado ao risco. Exemplos: conformidade, contratações, financeiro-orçamentário, imagem institucional, infraestrutura, pessoas, segurança, sustentabilidade, tecnologia.

As informações necessárias para a descrição do risco nesta etapa serão registradas na planilha “Identificação e avaliação de riscos” (Apêndice B).

**Resultados esperados:**

Riscos identificados e categorizados na planilha “Identificação e avaliação de riscos” (Apêndice B).

## 3.3 Avaliação de riscos

A avaliação de riscos consiste na atribuição de um valor para a probabilidade e para o impacto dos riscos identificados, de forma a permitir uma análise comparativa dos riscos. Ela deve considerar a implementação das ações de controle já existentes para o risco.

Dessa forma, a avaliação gera insumos para se determinar quais riscos devem ser tratados.

Após a definição da probabilidade e do impacto de cada risco, deve ser determinada a sua criticidade. O cálculo da criticidade é feito para cada risco, através da multiplicação do valor da probabilidade pelo valor do impacto (Figura 3). Por fim, elabora-se o Mapa de Riscos, instrumento que ajuda a refinar e comunicar os resultados da análise.

**FIGURA 3 – CRITICIDADE**



Fonte: elaboração própria.

Algumas abordagens que podem ser utilizadas para a análise de probabilidade e impacto estão descritas no Apêndice A.

### e) Avaliar probabilidade

**Envolvidos:**

Apoio metodológico e equipe técnica.

**Descrição:**

Para avaliar a probabilidade, é importante relacioná-la ao prazo associado ao escopo estabelecido na atividade “Definir contexto”, ou seja, a linha do tempo em que os fatores de risco serão analisados.

Para cada risco identificado é feita a seguinte pergunta:

Qual é a probabilidade da <CAUSA> desencadear o <EVENTO/RISCO>, na <LINHA DO TEMPO DEFINIDA>?



Exemplos:

Qual é a probabilidade de uma falta de energia elétrica causar a interrupção das sessões plenárias realizadas ao longo de um ano?

Qual é a probabilidade de uma falha no sistema automatizado causar o atraso no pagamento mensal dos servidores, considerando-se os últimos 12 meses?

A análise é feita pontuando-se a probabilidade, conforme a escala da Tabela 3.

**TABELA 3 - ESCALA DE PROBABILIDADE**

PROBABILIDADE	CATEGORIA	DESCRIÇÃO
5	Praticamente certo	Ocorrência quase garantida no prazo associado ao escopo
4	Muito provável	Repete-se com elevada frequência no prazo associado ao escopo ou há muitos indícios de que ocorrerá nesse período
3	Provável	Repete-se com frequência razoável no prazo associado ao escopo ou há indícios de que possa ocorrer nesse período
2	Pouco provável	O histórico conhecido ou a experiência da equipe apontam para baixa frequência de ocorrência no prazo associado ao escopo
1	Raro	Acontece apenas em situações excepcionais; não há histórico conhecido do evento ou não há indícios que sinalizem sua ocorrência

Fonte: elaboração própria.

O detalhamento da abordagem para avaliar a probabilidade encontra-se no Apêndice A.

### **Resultado esperado:**

Planilha “Identificação e avaliação de riscos” (Apêndice B) preenchida com a avaliação da probabilidade.

## **f) Avaliar impacto**

### **Envolvidos:**

Apoio metodológico e equipe técnica.

### **Descrição:**

Para avaliar o impacto, parte-se da suposição de que o evento de risco ocorreu.

Para cada risco identificado, é feita a seguinte pergunta:

Ocorrendo a <CAUSA> que originou o <EVENTO/RISCO>, qual o impacto no atingimento do <OBJETIVO>?

Exemplos:

Ocorrendo a falta de energia que originou a interrupção das sessões plenárias por duas horas, qual o impacto no objetivo de “Prover energia de forma ininterrupta para as sessões deliberativas do plenário”?

Ocorrendo o atraso no pagamento mensal dos servidores por uma falha no sistema, qual o impacto no objetivo “Fazer o pagamento mensal dos servidores até o dia 23 de cada mês”?

A análise é feita pontuando-se o impacto, conforme a escala mostrada na Tabela 4.

**TABELA 4 – ESCALA DE IMPACTO**

IMPACTO	CATEGORIA	DESCRIÇÃO
5	Muito alto	Compromete totalmente ou quase totalmente o atingimento do objetivo ou resultado
4	Alto	Compromete a maior parte do atingimento do objetivo ou resultado
3	Médio	Compromete razoavelmente o atingimento do objetivo ou resultado
2	Baixo	Compromete em alguma medida o alcance do objetivo ou resultado
1	Muito baixo	Compromete minimamente ou, para fins práticos, não altera o atingimento do objetivo ou resultado

Fonte: elaboração própria.

O detalhamento da abordagem para avaliar o impacto encontra-se no Apêndice A.

### **Resultado esperado:**

Planilha “Identificação e avaliação de riscos” (Apêndice B) preenchida com a avaliação do impacto.

## **g) Calcular criticidade**

### **Envolvido:**

Apoio metodológico.

**Descrição:**

A criticidade corresponde ao nível de risco e é calculada pela multiplicação da probabilidade pelo impacto de cada risco. No MCGR, o valor da criticidade pode variar de 1 a 25.

Exemplo: O risco X tem probabilidade 4 (muito provável) e impacto 3 (médio). Logo, a criticidade é igual a 12 (4x3).

**Resultado esperado:**

Planilha “Identificação e avaliação de riscos” (Apêndice B) atualizada com a criticidade.

## h) Elaborar mapa de riscos, definir o apetite a riscos e validar criticidades

**Envolvidos:**

Apoio metodológico, equipe técnica, responsável pelo objetivo da gestão de riscos e gestor de riscos.

**Descrição:**

O mapa de riscos é um instrumento que permite a análise dos riscos de forma global. Ele inclui as seguintes informações:

- definição das faixas de níveis de risco, a ser realizada pelo gestor de riscos;
- criticidade de cada risco, a partir da probabilidade e do impacto.

O mapa de riscos é construído a partir da definição das faixas de níveis de risco. Como referência, o gestor de riscos poderá utilizar a matriz de riscos mostrada na Figura 4, adotada por diversas instituições públicas, e fazer as adaptações que julgar necessárias.

**FIGURA 4 – MAPA DE RISCOS**

NÍVEIS DE RISCO - Muito alto - Alto - Moderado - Baixo		PROBABILIDADE				
		1 Raro	2 Pouco provável	3 Provável	4 Muito provável	5 Praticamente certo
IMPACTO	5 Muito alto	5	10	15	20	25
	4 Alto	4	8	12	16	20
	3 Médio	3	6	9	12	15
	2 Baixo	2	4	6	8	10
	1 Muito baixo	1	2	3	4	5

Fonte: elaboração própria, a partir de modelos variados.

No mapa acima, os níveis de risco definidos foram:

- baixo: verde (criticidade 1 a 3);
- moderado: amarelo (criticidade 4 a 9);
- alto: laranja (criticidade 10 a 16); e
- muito alto: vermelho (criticidade 20 a 25).

Após a definição dos níveis de risco, o gestor de riscos poderá definir quais os níveis de riscos que ele está disposto a aceitar para o alcance dos objetivos em questão, de acordo com o apetite a riscos.

Deve-se observar que se pode determinar diferentes apetites para diferentes objetivos. Por exemplo, atividades críticas, segurança, etc. podem ter um apetite a riscos menor, o que implicará controles (medidas de mitigação) mais estritos.

Após a definição dos níveis de risco, as criticidades são inseridas no mapa de riscos. A equipe técnica, então, confirma ou altera o posicionamento de cada risco, avaliando-o em função da posição dos demais (Figura 5).

**FIGURA 5 - EXEMPLO DE MAPA DE RISCOS**

NÍVEIS DE RISCO - Muito alto - Alto - Moderado - Baixo		PROBABILIDADE				
		1 Raro	2 Pouco provável	3 Provável	4 Muito provável	5 Praticamente certo
IMPACTO	5 Muito alto	R.1 R.2				R.4 R.5
	4 Alto		R.11		R.3	
	3 Médio					R.8 R.9 R.10
	2 Baixo			R.7		
	1 Muito baixo	R.12		R.6		

Fonte: elaboração própria.

Neste caso, o gestor poderá decidir tratar os riscos de nível muito alto e alto.

**Resultados esperados:**

Mapa de riscos definido, criticidades validadas e escolha de níveis de risco a serem tratados (Apetite a risco).

Planilha “Mapa de riscos” (Apêndice B) atualizada com as criticidades validadas e os níveis de risco validados.

## 3.4 Tratamento dos riscos

Nesta fase, serão definidas ações para o tratamento dos riscos segundo o *Apetite a Riscos* definido pelo gestor de riscos na atividade anterior.

Por exemplo: caso o gestor de riscos decida aceitar os riscos de nível baixo e moderado, serão definidas ações para o tratamento dos riscos altos e muito altos.

### i) Elaborar plano de respostas a riscos

#### **Envolvidos:**

Apoio metodológico, equipe técnica e responsável pelo objetivo da gestão de riscos.

#### **Descrição:**

Os riscos podem ser tratados de várias formas:

- evitar: desenvolver ações para eliminar o risco. Dado que há riscos inerentes a determinados processos, evitar totalmente um risco dessa categoria implicaria a extinção ou a não execução do processo;
- transferir: desenvolver ações que transferem a consequência ou o impacto de um risco para uma terceira parte (interna ou externa à Câmara), juntamente com a responsabilidade da resposta. Neste caso, o risco não é eliminado. Exemplo: estabelecer uma apólice de seguro para um ativo;
- mitigar: desenvolver ações que reduzem a probabilidade ou o impacto a um nível aceitável de criticidade. Exemplo: instalar um sistema de *no-breaks* para alimentar servidores computacionais, mitigando o impacto trazido por quedas de energia;
- aceitar: neste caso, a equipe constata que não pode tratar o risco, ou o custo para o seu tratamento é inviável ou muito alto em relação ao benefício, ou, ainda, a probabilidade ou o impacto, e conseqüentemente a criticidade, têm valor reduzido.

A definição do tratamento a ser dado a um risco é influenciada por vários aspectos, destacando-se os seguintes:

- viabilidade e custo da adoção de uma solução proposta;
- existência de restrições ou imposições legais;
- disponibilidade de recursos financeiros, humanos e tecnológicos;

- ordenação dos riscos em ordem decrescente de nível de criticidade (informação fornecida pelo mapa de riscos);
- causas que dão origem a mais de um risco, pois o tratamento de uma causa pode mitigar vários riscos;
- riscos que aumentam a probabilidade ou o impacto de outros riscos;
- causa que mitiga vários riscos de criticidade baixa e que pode, ainda, sobrepor a causa de um risco de criticidade alta.

As respostas aos riscos devem ser específicas, mensuráveis e possíveis de serem executadas. Assim, a equipe deve definir:

- ação proposta: uma ou mais ações propostas para abordar um risco. As ações devem ser tão específicas quanto possível, evitando-se termos genéricos como “sensibilizar”, “aprimorar”, etc.;
- responsável pela ação: toda ação deve ter apenas uma pessoa responsável, claramente identificada, que executará diretamente a ação ou será responsável pela sua coordenação ou supervisão;
- data: prazo para conclusão da ação pelo responsável. Toda ação deve ter uma data associada para conclusão. Podem ser utilizadas datas referenciais. Por exemplo: “uma semana antes do início do evento”.

Outra possibilidade de abordar um risco, especialmente adequada para riscos de baixa probabilidade e alto impacto, é a adoção de ações de contingência. Essas ações são planejadas previamente, mas executadas somente na ocorrência ou iminência de ocorrência dos riscos. Por exemplo: ações de mitigação de calamidades ou desastres naturais.

Após o plano de respostas a riscos, é importante que o apoio técnico elabore um relatório com os principais resultados da gestão de riscos para comunicação e aprovação pela instância decisória. O relatório tipicamente contém as seguintes informações:

- detalhamento do contexto e da metodologia;
- cronograma de realização do trabalho;
- nomes e papéis dos participantes;
- registro de riscos (identificação, avaliação e mapa de riscos);
- análise dos riscos;
- plano de respostas a riscos.



O relatório do trabalho deverá ser encaminhado ao gestor de riscos no sistema eletrônico de documentos da Câmara (eDoc), com restrição de acesso às chefias das unidades participantes do trabalho, tendo em vista as informações sensíveis nele contidas.

**Resultado esperado:**

Plano de respostas a riscos definido na planilha “Plano de respostas a riscos” (Apêndice B) e relatório encaminhado ao gestor de riscos.

## j) Aprovar plano de respostas a riscos

**Envolvidos:**

Apoio técnico e gestor de riscos (instância aprovadora).

**Descrição:**

O plano de respostas a riscos contido no relatório deve ser submetido ao gestor de riscos para aprovação. Em alguns casos, o gestor de riscos será o próprio responsável pelo plano de respostas a riscos. Em outros casos, as ações podem ultrapassar sua alçada, demandando a aprovação de um gestor superior.

**Resultado esperado:**

Plano de respostas a riscos aprovado.

## k) Executar plano de respostas a riscos

**Envolvidos:**

Responsáveis designados no plano de respostas a riscos.

**Descrição:**

Etapa da execução das ações de tratamento propostas. Os responsáveis pelo tratamento dos riscos, bem como a data limite para sua execução, foram definidos no plano aprovado.

**Resultados esperados:**

Plano de respostas a riscos executado.

## 3.5 Monitoramento e reavaliação

O sucesso da gestão de riscos depende fortemente da efetividade da condução das ações de tratamento dos riscos. A fase de monitoramento e reavaliação é de suma importância para assegurar que o plano de respostas a riscos aprovado para tratar os riscos seja executado a contento.

### l) Monitorar plano de respostas a riscos

**Envolvidos:**

Responsáveis designados no plano de respostas a riscos, apoio metodológico (especialmente os escritórios ligados à Gestão de Riscos) e gestor de riscos (instância aprovadora).

**Descrição:**

Trata-se da verificação de implementação das ações propostas no plano de gestão de riscos, bem como da ocorrência dos riscos identificados. A periodicidade do monitoramento será acordada com o gestor de riscos e considerará as datas previstas para conclusão das ações.

Os escritórios setoriais, escritórios departamentais ou agentes de gestão farão o monitoramento junto ao gestor de riscos, que informará a situação atual das ações.

**Resultado esperado:**

Despacho com monitoramento de riscos encaminhado ao gestor de riscos no processo eDoc.

### m) Reavaliar riscos

**Envolvidos:**

Gestor de riscos e responsável pelo objetivo

**Descrição:**

O gestor de riscos poderá definir quando os riscos serão reavaliados, de forma a levantar:

- novos riscos;
- mudança no nível de riscos existentes;

- ocorrência de eventos de riscos;
- necessidade de mudança no plano de respostas a riscos;
- necessidade de escalar ações a níveis superiores;
- mudanças nas responsabilidades relativas à gestão de riscos;
- mudanças no processo de gestão de riscos, etc.

**Resultado esperado:**

Riscos reavaliados.

## 3.6 Comunicação

### **Envolvidos:**

Responsáveis designados no plano de respostas a riscos, responsável pelo objetivo da gestão de riscos e gestor de riscos (instância aprovadora).

### **Descrição:**

Durante todas as etapas de gestão de riscos, é importante que as informações sejam comunicadas a todos os envolvidos.

O resultado final do trabalho, apresentado no relatório, deverá constar de um processo eDoc. Além disso, poderão ser incluídos no processo as mudanças significativas no plano de respostas a riscos de riscos, além dos seguintes documentos:

- alterações nos responsáveis pelo tratamento dos riscos;
- documento de monitoramento de riscos;
- conclusão de ações relevantes;
- dificuldades na implementação das ações propostas;
- lições aprendidas.

### **Resultados esperados:**

Informações relevantes comunicadas por eDoc às partes interessadas e equipe informada acerca do andamento da gestão de riscos.

# APÊNDICE A – ABORDAGENS DE APOIO

---

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

## A.1) Abordagens para a atividade “d) Identificar riscos”

As técnicas para identificação de riscos podem ser divididas em três perspectivas, que podem coexistir em uma mesma análise.

- perspectiva histórica: identificar riscos levantados e problemas ocorridos, utilizando informações passadas. Também podem ser utilizados *checklists* de riscos e as categorias de riscos. O pressuposto para realizar uma revisão histórica é que as variáveis presentes no risco permanecerão;
- perspectiva atual: identificar riscos com base na análise da documentação atual associada ao escopo do levantamento;
- perspectiva futura: identificar riscos com base em cenários futuros.

Nesta atividade, podem ser utilizadas algumas técnicas criativas para identificar riscos por meio do apoio de um facilitador experiente:

- *brainstorming* e entrevistas com especialistas;
- utilizar uma das seguintes categorias para dividir a identificação em etapas:
  - subprocessos;
  - atividades;
  - diagrama de escopo;
  - matriz SWOT.

## A.2) Abordagens para as atividades “e) Avaliar probabilidade” e “f) Avaliar impacto”

No momento de os participantes atribuírem as notas nas atividades “e) Avaliar probabilidade” e “f) Avaliar impacto”, é comum que ocorra o chamado “efeito manada” (fenômeno psicológico coletivo que estimula as pessoas a repetirem as ações de seus pares).<sup>1</sup> Para evitar que isso aconteça, sugere-se a seguinte abordagem:

- i. em uma reunião (presencial ou remota), cada participante escreverá em papéis individuais notas de 1 a 5, que estarão relacionadas à tabela de probabilidade descrita anteriormente;
- ii. para cada risco identificado, os participantes selecionarão a sua nota em relação à probabilidade do risco ocorrer. Os papéis serão entregues em silêncio para o coordenador do grupo, que mostrará o resultado assim que todos os participantes apresentarem suas notas;
- iii. se o resultado for parecido, a probabilidade será calculada pelo valor predominante;
- iv. caso haja números muitos divergentes, o coordenador pedirá aos participantes para apresentarem motivos que os levaram a colocar esses valores. Nesse momento existe uma defesa de ideias que podem revelar detalhes para os quais os demais membros do time não atentaram. É importante entender detalhadamente os motivos dessa avaliação divergente;
- v. após a apresentação dos motivos de cada um, os membros do time votam novamente. Se ainda houver dissenso, será feita a média dos valores com aproximação para o número inteiro anterior ou posterior;
- vi. após a definição da probabilidade do risco, inicia-se a análise do seu impacto, seguindo o mesmo processo.

---

<sup>1</sup> p. ex., em Baddeley, M. Herding, social influence and economic decision-making: socio-psychological and neuroscientific analyses. **Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences**. v. 365, n. 1538, p. 281-290. Jan 2010. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2827453/#>. Acesso em: 22 jun. 2022.

# APÊNDICE B – PLANILHAS

## B.1) Planilha “Identificação e avaliação de riscos”

Escopo:							
Objetivo:							
Linha do tempo:							
ID	IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS				AVALIAÇÃO DE RISCOS		
	Categori-zação	Causa	Risco (evento)	Impacto	Probabili-dade	Impacto	Criticida-de
							0
							0
							0
							0
							0
							0
							0
							0
							0

Fonte: elaboração própria.

## B.2) Planilha “Mapa de riscos”

NÍVEIS DE RISCO - Muito alto - Alto - Moderado - Baixo		PROBABILIDADE				
		1 Raro	2 Pouco provável	3 Provável	4 Muito provável	5 Pratica- mente certo
IMPACTO	5 Muito alto	5	10	15	20	25
	4 Alto	4	8	12	16	20
	3 Médio	3	6	9	12	15
	2 Baixo	2	4	6	8	10
	1 Muito baixo	1	2	3	4	5

Fonte: elaboração própria, a partir de modelos variados.



## B.3) Planilha “Plano de respostas a riscos”

Escopo:							
Objetivo:							
Prazo associado à análise:							
ID	IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS				TRATAMENTO DE RISCOS		
	Categoriação (causa)	Causa	Risco (evento)	Impacto	Ação proposta	Responsável pela ação	Data

Fonte: elaboração própria.

