

RESOLUÇÃO Nº 13, DE 26 DE DEZEMBRO DE 2018

Institui a Metodologia de Gestão de Riscos da Advocacia-Geral da União.

A COORDENADORA DO COMITÊ DE GOVERNANÇA DA ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO, no uso das atribuições que lhe confere o art. 13 da Portaria AGU nº 414, de 19 de dezembro de 2017, e

Considerando o disposto no art. 38, parágrafo único, da Portaria AGU nº 414, de 19 de dezembro de 2017,

Considerando a minuta elaborada pelo Núcleo de Governança de Integridade Pública da AGU (NUP 00400.000823/2018-60), e as deliberações decorrentes da 6ª Reunião de Avaliação da Estratégia (RAE) do Comitê de Governança da Advocacia-Geral da União, realizada em pauta eletrônica formalizada na Ata n. 00011/2018/CGPE/DGE/AGU do NUP 00400.000031/2018-95, resolve:

Art. 1º Instituir a Metodologia de Gestão de Riscos da Advocacia-Geral da União em Anexo.

Art. 2º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

MARIA APARECIDA ARAUJO DE SIQUEIRA

RESOLUÇÃO Nº 14, DE 26 DE DEZEMBRO DE 2018

Aprova o Plano de Trabalho Anual do Programa de Inclusão de Pessoas com Deficiência ou com Mobilidade Reduzida nas unidades da Advocacia-Geral da União - Programa AGU Inclusão.

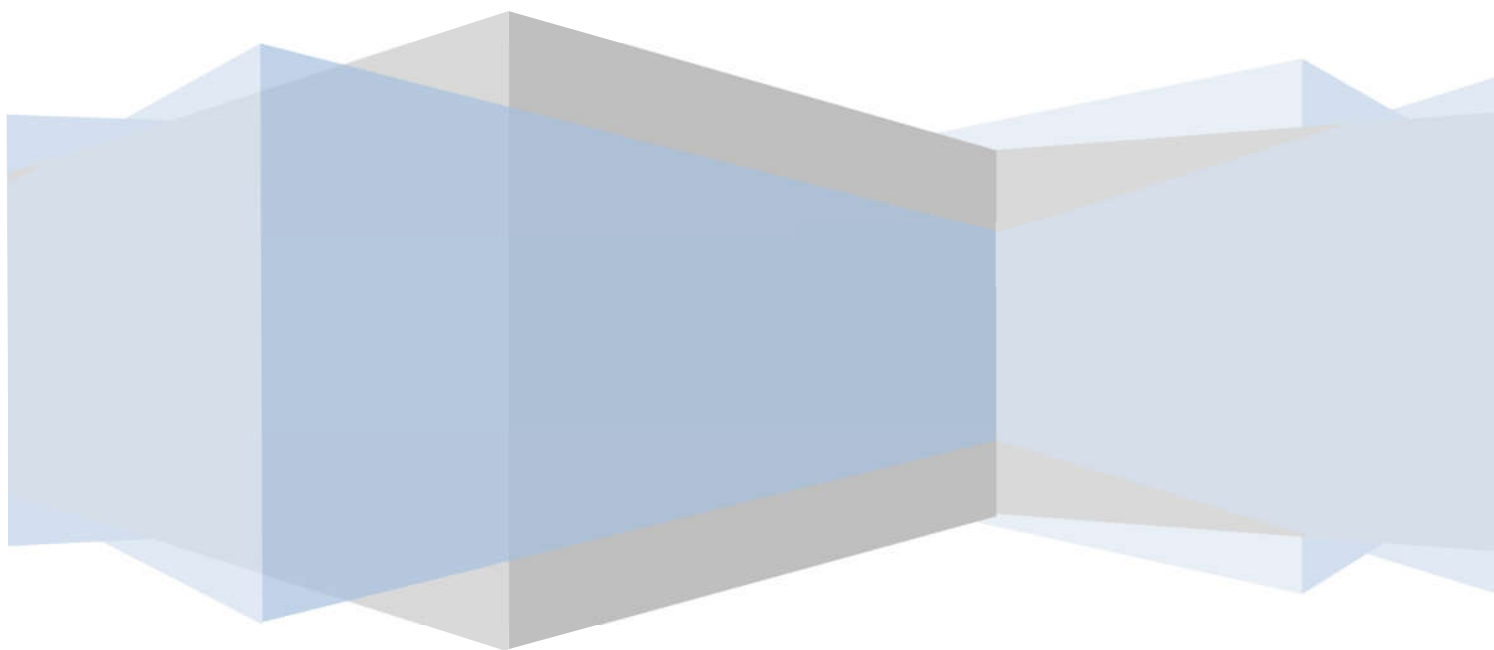
A COORDENADORA DO COMITÊ DE GOVERNANÇA DA ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO, no uso das atribuições que lhe confere o art. 13 da Portaria AGU nº 414, de 19 de dezembro de 2017, e

Considerando que o Programa AGU Inclusão deverá ser organizado em Plano de Trabalho Anual (art. 12 da Portaria AGU nº 125, de 8 de maio de 2018,

Considerando a minuta elaborada pelo Núcleo de Governança em Acessibilidade da AGU, no âmbito da 1ª Reunião do Núcleo de Governança em Acessibilidade e Comissões Temáticas nos dias 21 e 22 de novembro de 2018, e as deliberações decorrentes da 6ª Reunião de

# **METODOLOGIA PARA GESTÃO DE RISCOS NA ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO (AGU)**

**V 1.0**



## CONTROLE DE VERSÃO

<b>Data</b>	<b>Versão</b>	<b>Descrição</b>	<b>Elaborado por</b>	<b>Aprovado por</b>
28/05/2018	0.1	Versão beta proposta	Adinilson Martins da Silva (DGE/AGU)	Eduardo Watanabe (DGE/AGU)
26/12/2018	1.0	Versão 1	Adinilson Martins da Silva (DGE/AGU)	Comitê de Governança da AGU

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	4
1.1.	Objetivos.....	5
1.2.	Documentos de apoio .....	5
2.	ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO E DO ESCOPO.....	5
3.	CRITÉRIOS DE RISCO.....	7
4.	IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS .....	8
4.1.	Conhecer os objetivos .....	8
4.2.	Identificar as "incertezas" .....	9
4.3.	Descrever o risco.....	11
5.	ANALISE DOS RISCOS.....	11
5.1.	Classificação da Probabilidade e do Impacto .....	12
5.2.	Classificação do Nível do Risco .....	13
5.3.	Classificação da Tipologia do risco .....	14
6.	AVALIAÇÃO DOS RISCOS .....	16
6.1.	Definição da Estratégia de Tratamento dos riscos.....	16
7.	TRATAMENTO DOS RISCOS.....	17
7.1.	Controles.....	17
7.2.	Plano de tratamento.....	18
8.	MONITORAMENTO DOS CONTROLE DOS RISCOS.....	20
9.	COMUNICAÇÃO DOS RISCOS .....	21
10.	DISPOSIÇÕES GERAIS .....	22

## 1. INTRODUÇÃO

A Instrução Normativa Conjunta MP/CGU no 01/2016 define risco como a “possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos”. A mesma IN define, também, que “gerenciamento de riscos é o processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização”.

Por meio deste documento, a Advocacia-Geral da União (AGU), alinhada à sua Política de Gestão de Riscos instituída pela portaria nº 414 (anexo II) de 19 de dezembro de 2017, apresenta a sua Sistemática para Gestão de Riscos que padroniza e orienta os procedimentos necessários e específicos para as atividades de gerenciamento de riscos na AGU.

O conhecimento e aplicação da Sistemática é de fundamental importância para todas as lideranças e Gestores de Processos de Trabalho, visando garantir um padrão definido para implementação e execução das ações de gestão de riscos sobre os respectivos processos de trabalho de sua responsabilidade. A padronização promove uma linguagem comum e facilita o compartilhamento de boas práticas e a sinergia entre os gestores no que se refere a um trabalho conjunto e cooperativo voltado ao amplo e intenso controle sobre os riscos que envolvem as atividades e recursos da AGU.

Alinhada às determinações da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU Nº 01 de 2016 e ao Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão do Ministério do Planejamento Desenvolvimento e Gestão e ao Manual de gestão de riscos do TCU, esta Sistemática apoia-se ainda nos princípios e diretrizes da norma brasileira ABNT NBR ISO 31000 e no *The Orange Book* do Tesouro Britânico, ambos modelos de referência voltados à gestão de riscos. Assim, as orientações desta sistemática estendem-se em padronizar a adaptação dos modelos de gestão de riscos para o contexto da AGU, bem como padronizar a organização a comunicação e os modos de identificação, análise, avaliação e tratamento de riscos no âmbito da AGU, visando estabelecer um “processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos”, conforme estabelece o decreto presidencial nº 9.203 de 22 de novembro de 2017 que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

### **1.1. Objetivos**

- Definir os procedimentos necessários para realizar a gestão de riscos no âmbito da Advocacia-Geral da União;
- Padronizar a aplicação do ciclo de gestão de riscos que envolve a identificação, análise avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos relacionados aos recursos e processos de trabalho no contexto da Advocacia-Geral da União.

### **1.2. Documentos de apoio**

- Portfólio de Processos de Trabalho da AGU;
- Processo Corporativo de Gestão de Riscos (GERIS) disponível no Portfólio de Processos de Trabalho da AGU;
- Sistemática para Mapeamento e Modelagem de Processos de Trabalho da AGU;
- Taxonomia da AGU; e
- Glossário da Advocacia-Geral da União.
- 

## **2. ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO E DO ESCOPO**

Toda organização funciona em um ambiente que tanto influencia a ocorrência de riscos, como proporciona um contexto onde o risco deve ser gerenciado. Uma vez que os riscos devem ser controlados para a garantia da realização dos objetivos da organização e que os objetivos da organização só podem ser alcançados por meio da execução dos seus processos de trabalho, conclui-se que o contexto de aplicação da gestão de riscos são os próprios processos de trabalho da organização. Os processos de trabalho compreendem as atividades que a organização realiza para alcançar o desdobramento dos seus objetivos norteadores declarados nos seus componentes estratégicos de missão e visão.

A AGU já tem estabelecida uma política e uma Sistemática para Mapeamento e Modelagem de Processos de Trabalho, ambas instituídas, também, pela portaria nº 414 de 19 de dezembro de 2017 (anexo I). Sendo assim, o mapeamento e modelagem dos processos de trabalho da AGU são essenciais para viabilização da implementação da gestão de riscos. Com o mapeamento dos processos estabeleceu-se a cadeia de valor da AGU que é composta pelos macroprocessos da organização. Cada macroprocesso compreende um grupo de processos de trabalho e os processos de trabalho, por sua vez, podem conter subprocessos que, tal como os processos, constituem-se basicamente de um conjunto de tarefas. Este conjunto de atividades representados de forma mais abrangente na cadeia

de valor pelos seus macroprocessos e, mais desmembrada nos processos e desdobrada nos subprocessos e nas tarefas (e seus respectivos artefatos, decisões e recursos), compreendem o contexto de aplicação da gestão de riscos orientada por esta sistemática.

De acordo com a OMG (*Object Management Group*) criadora da notação BPMN para modelagem de processos, uma tarefa é o menor nível de detalhamento de um modelo de processo. Dessa forma, a tarefa representa, também, o menor nível ou o menor escopo de aplicação da gestão de riscos, logo a abordagem mais minuciosa e precisa.

Esta sistemática orienta que a abordagem da gestão de riscos seja aplicada de forma *bottom up*, ou seja, que se identifique, analise e avalie os riscos a partir de cada tarefa contida em um processo de trabalho. Uma vez com a lista de riscos de todas as tarefas do processo em mãos, deve-se realizar a priorização dos riscos e encaminhar o tratamento dos mesmos.

Sendo assim, o conjunto de riscos identificados para cada tarefa de um processo de trabalho representará a lista de riscos daquele processo de trabalho. A junção das listas de riscos de cada processo de trabalho que compõem um macroprocesso, representará a lista de riscos daquele macroprocesso. Por fim, a junção das listas de riscos de cada macroprocesso, representará a lista completa de riscos da cadeia de valor da AGU e, conseqüentemente, a lista completa de riscos da organização AGU. Trata-se de uma questão de cobertura. Ou seja, uma tarefa contida em um processo apresenta um ou mais riscos; um processo de trabalho cobre todos os riscos das tarefas que dele fazem parte; um macroprocesso cobre os riscos de todos os processos de trabalho que estão nele contido; e a cadeia de valor cobre todos os riscos de todos os processos da organização.

Até mesmo os riscos do Planejamento Estratégico bem como os riscos dos Projetos da organização estarão cobertos por esta abordagem de levantamento de riscos, pois o modo de realizar planejamento estratégico e de realizar o gerenciamento de projetos também são representados em forma de processos de trabalho, que possuem subprocessos e tarefas. De fato, toda e qualquer atividade realizada em uma organização, pode ser representada por meio de um modelo de processo de trabalho.

O levantamento de riscos organizado dessa forma provê uma consolidação que vai do menor ao maior escopo de aplicação da gestão de riscos, fornecendo um amplo e profundo conjunto de informações sobre os riscos, útil para a priorização e tomada de decisões corporativa, seja no nível operacional, tático ou estratégico de interesse da alta liderança.

Uma vez que o foco da gestão de riscos cai sobre os processos de trabalho, os responsáveis pela aplicação da gestão de riscos são os próprios gestores dos processos de trabalho. Cada um responsável pela gestão de riscos do seu processo. Numa consolidação maior, o gestor do

macroprocesso é o responsável por fazer com que os gestores dos processos executem a gestão de riscos.

De acordo com a política de governança de processos de trabalho da AGU, seus processos de trabalho, objetos da aplicação da gestão de riscos, devem ser publicados no seu Portfólio de Processos de Trabalho (com acesso disponível na página do DGE na rede interna AGU). A lista de riscos de cada processo deve ser, também, publicada no Portfólio, junto da documentação do processo de trabalho.

O "GERIS – Processo Corporativo de Gestão de Riscos" da AGU, também disponível no Portfólio de Processos de Trabalho da AGU, orienta todas as atividades para a aplicação da gestão de riscos na AGU.

### **3. CRITÉRIOS DE RISCO**

Os critérios de risco são os termos de referência para avaliação da significância do risco. Baseado no contexto, nos objetivos, nas normas, leis, políticas e, principalmente, o efeito dos riscos sobre o negócio, os objetivos e as necessidades das partes interessadas, os critérios de risco devem oferecer escalas que classifiquem o nível de risco quanto à sua probabilidade de ocorrer, quanto ao seu impacto, quanto à tolerância ao risco e quanto à estratégia que a organização adotará perante o risco, dentre outras. Não existem quadros de critérios prescritivos, sendo que cada organização deve alcançar um juízo sobre o nível de análise e avaliação que achar mais viável para as suas circunstâncias, na elaboração dos critérios de risco. De acordo com o seu contexto, objetivo e requisitos, a organização pode aplicar medidas ou determinar critérios de forma objetiva ou subjetivamente, qualitativa ou quantitativamente, ou utilizando descrições em termos gerais ou matemáticos.

Baseado no Manual de Gestão de Riscos do MPOG e outras boas práticas de definição de critérios de riscos estabeleceu-se nesta sistemática os critérios para classificação de probabilidade, impacto, nível do risco e estratégia de tratamento de riscos, que serão apresentados nos respectivos capítulos de análise e avaliação de riscos.



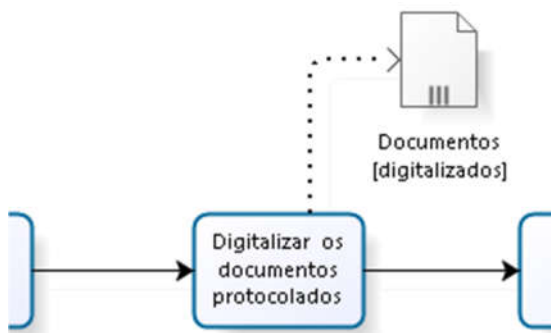
## 4. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Identificar riscos é o processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos advindos de "incertezas" (probabilidades do cenário de risco) e que estão relacionados aos objetivos da organização. Logo, para chegar no reconhecimento do risco é preciso antes conhecer os resultados ou objetivos que se deseja alcançar e o cenário de riscos em que ele está contido. Sendo assim, esta etapa se divide em três atividades que serão descritas a seguir.

### 4.1. Conhecer os objetivos

Só faz sentido lidar com riscos se estes estiverem relacionados com objetivos. Sendo assim é preciso obter clareza dos resultados ou objetivos que se desejam alcançar, considerando aspectos como prazos, custo, qualidade, dentre outras dimensões de valor para a organização. E só depois sair para a investigação de riscos que possam comprometer esses objetivos.

Uma vez que os objetivos da organização são aqueles perseguidos pela sua cadeia de valor, ou seja, pelos seus processos de trabalho e que estes são compostos por menores objetivos distribuídos nas tarefas do processo, observa-se assim que o menor escopo de objetivo situa-se nas tarefas de cada processo ou subprocesso. Uma vez tendo os processos modelados, a declaração que consta em cada tarefa do modelo de um processo compreende um objetivo sobre o qual deve-se avaliar os riscos envolvidos. O próprio texto de uma tarefa representa um objetivo, conforme demonstra o exemplo a seguir:



**Tarefa de um processo de trabalho**

"Digitalizar os documentos protocolados" é o objetivo da tarefa para o qual deve-se identificar os eventos de riscos a que ela está sujeita e que podem afetar a sua execução a depender da probabilidade de ocorrência desses eventos.

Vale lembrar que em termos de observação do impacto, deve-se conhecer, também, o objetivo do processo de trabalho do qual essa tarefa faz parte. Logo, em se tratando do "Processo de Migração de Suporte Físico para Eletrônico", sabe-se que o seu objetivo é "disponibilizar documentos eletrônicos" para uso de partes interessadas.

Conforme já comentado, uma tarefa é menor nível de representação de um objetivo organizacional. Logo a identificação de objetivos por meio das tarefas é um trabalho volumoso, mas minucioso e preciso, logo quando realizado dessa forma contemplará, em amplo nível de desdobramento, todos os possíveis objetivos da organização e, principalmente, o impacto que um "pequeno objetivo" (de uma tarefa) pode ter sobre os objetivos organizacionais, tal como um "efeito borboleta".

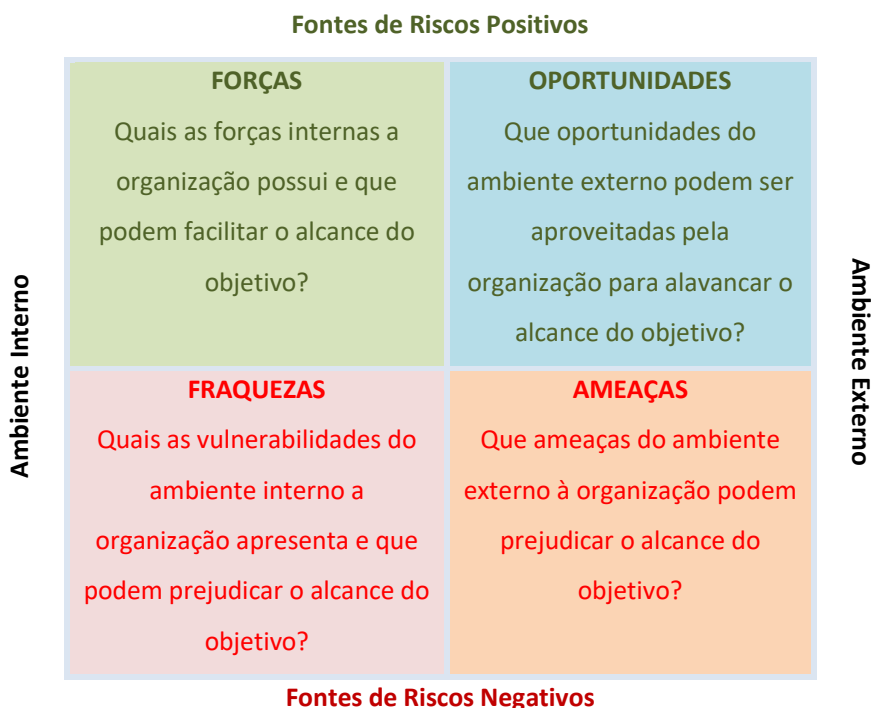
#### **4.2. Identificação das "incertezas"**

Para entender melhor os riscos, é necessário identificar as influências e fatores internos e externos que tornam incerto se e quando os objetivos serão atingidos, ou seja, é necessário verificar o cenário de risco que envolvem os objetivos. Também deve-se verificar a deficiência das informações relacionadas a um evento e sua compreensão. A incerteza se apresenta como uma ameaça para o sucesso ou uma oportunidade de ampliação do sucesso, de forma que o risco pode apresentar polaridade negativa ou positiva. Uma única incerteza pode dar origem a vários riscos. Conhecer as incertezas ajudará a identificar os riscos a que essas expõem os objetivos. As incertezas podem, também, motivar a identificação de alternativas que apoiarão as decisões sobre o tratamento do risco. Dados históricos, análises teóricas, opiniões de pessoas informadas e especialistas podem ajudar na percepção das incertezas.

Embora seja utilizado o termo incerteza, vale lembrar que alguns autores consideram que "incerteza" é um cenário onde não se tem dados suficientes para se calcular probabilidades. Sendo assim, entende-se para os fins desta metodologia que na identificação de "incertezas" serão consideradas aquelas que apresentam dados suficientes para se prever probabilidades de ocorrências de eventos e também que permitam estimar o impacto dos eventos sobre os objetivos desejados pela organização.

Sugere-se a aplicação da Matriz SWOT para identificação de fontes (causas) de risco. A figura a seguir demonstra como a matriz pode colaborar. As respostas para as perguntas descritas em cada quadrante da matriz podem ser obtidas com especialistas, operadores experientes dos processos e outras partes interessadas em forma de um exercício de *brainstorming* ou questionários formais:

## Matriz SWOT



*É recomendável que na atividade de identificação de riscos o Gestor do Processo de Trabalho envolva todos os participantes do processo de trabalho (identificados nas raias do modelo do processo) e ainda os fornecedores de insumos para o processo e também os clientes do processo de trabalho. Dessa forma obtém-se uma visão mais ampla do ambiente que influencia o alcance do objetivo.*

Relatórios de auditoria e os próprios auditores também podem colaborar significativamente no trabalho de identificação de riscos.

Para os casos mais complexos, ferramentas de diagramas de causa e efeito como o diagrama de *ishikawa* (espinha de peixe) ou o *bow-tie* (gravata borboleta), podem ajudar. A ISO/IEC 31010 sugere, também, diversas técnicas para o processo de avaliação de riscos.

*É importante destacar que a identificação de riscos não deve ser realizada uma única vez "na vida" de um processo de trabalho. A gestão de riscos visa garantir o alcance dos objetivos, contudo os objetivos estão sujeitos a mudanças conforme mudam o cenário político,*

econômico, normativo, entre outros aspectos que influenciam tal cenário em que o processo de trabalho está situado. Mudanças nesse cenário normalmente impõem mudanças no processo, logo, sempre que um processo for modificado em sua forma ou regras de negócio, deve-se reinicializar a identificação de riscos sobre esse processo de trabalho, ou pelo menos no que se refere às mudanças que ele recebeu.

#### 4.3. Descrever o risco

Os riscos devem ser descritos textualmente de forma clara, objetiva e compreensível para toda a organização, pois a gestão de riscos não é uma atividade específica de um membro, equipe ou área, mas sim de todos aqueles que têm uma relação direta ou indireta com os objetivos. A descrição adequada do risco proverá uma boa documentação e facilitará a realização das etapas seguintes. Descrever riscos parece, aparentemente simples, mas é muito comum as pessoas descreverem o impacto, ou vulnerabilidades, ou ameaças, ou até a inversão do risco como o próprio risco. A declaração de um risco deve abranger a causa do risco, o risco e o efeito ou impacto sobre os objetivos. A seguir é apresentada a sintaxe recomendada para a descrição do risco:

**Devido a <CAUSA> pode ocorrer o <RISCO> que leva à <CONSEQUÊNCIA> comprometendo o <OBJETIVO>.**

A seguir segue um exemplo de descrição de um risco para a atividade "Digitalizar os documentos protocolados":

*Devido ao seu estado precário a digitalizadora poderá falhar e produzir documentos ilegíveis comprometendo a manifestação do advogado nos autos do processo, levando à perda da ação.*

O risco só pode ser modificado pelo tratamento na sua causa. Por esse motivo dá-se o destaque para a causa no início da descrição.

## 5. ANÁLISE DOS RISCOS

A análise de riscos envolve desenvolver a compreensão dos riscos. Analisar riscos é a etapa em que se determina, de forma combinada, a probabilidade e as consequências do risco em termos do seu impacto, seja esse impacto negativo ou positivo. A combinação entre a probabilidade e o impacto definirão o nível do risco (magnitude do risco) e, a partir do nível de cada risco, pode-se

definir uma priorização de tratamento. As atividades realizadas na análise de risco são: a classificação da probabilidade, a classificação do impacto e a classificação do nível do risco. Nesta sistemática inclui-se ainda a classificação tipológica, que é mais um atributo do risco. Tais classificações são feitas conforme os critérios de riscos definidos nesta sistemática e apresentados a seguir.

### 5.1. Classificação da Probabilidade e do Impacto

A análise da probabilidade é o momento que se faz o estudo que define a chance de um evento de risco acontecer. Se existem informações que permitam definir a probabilidade, verifica-se que se está num cenário de risco, onde é possível implementar controles para tratar o risco.

Por sua vez, a análise do impacto deve levar em conta o efeito dos riscos, principalmente sobre o negócio, sobre o alcance dos objetivos e as necessidades das partes interessadas.

Para ambas as análises de probabilidade e impacto é importante considerar dados históricos, análises teóricas, opiniões de pessoas informadas e especialistas etc. A ISO/IEC 31010 sugere, também, diversas técnicas para análise de riscos.

O produto da análise da probabilidade deve ser a sua classificação em uma escala verbal que vai de "baixíssima" chance de um evento de risco ocorrer à "altíssima" chance de ocorrer.

De forma análoga, o produto da análise do impacto é a sua classificação em uma escala que vai de "baixíssimo" impacto que não representa significantes consequências para a organização a "altíssimo" impacto, que representa, praticamente, a inviabilização do alcance do objetivo da atividade, logo a inviabilização do alcance do objetivo pela organização.

O quadro a seguir apresenta os critérios completos para a classificação de probabilidade e impacto dos riscos em uma escala verbal acompanhada do seu devido peso numérico.

**Quadro de Critérios para Probabilidade e Impacto**

Escala	Peso	PROBABILIDADE	IMPACTO
<b>Altíssimo (a)</b>	5	> 50% - Pode acontecer em mais da metade das vezes que a atividade for executada	>70% - Inviabiliza a (s) entrega (s) do processo de trabalho (no caso de risco negativo). Provê a entrega sem a necessidade ação (no caso de risco positivo)
<b>Alto (a)</b>	4	31% a 50% - Pode acontecer entre 31% e até a metade das vezes que a atividade for executada	Afeta severamente (de 40% a 70%) a qualidade ou o prazo ou o custo da entrega do processo de trabalho

<b>Médio (a)</b>	3	<b>11% a 30%</b> - Pode acontecer entre 11% a 30% das vezes que a atividade for executada	Afeta consideravelmente (de <b>21% a 40%</b> ) a qualidade ou o prazo ou o custo da entrega do processo de trabalho
<b>Baixo (a)</b>	2	<b>6% a 10%</b> - Pode acontecer entre 6% a 10% das vezes que a atividade for executada	Afeta razoavelmente (de <b>6% a 20%</b> ) a qualidade ou o prazo ou o custo da entrega do processo de trabalho
<b>Baixíssimo (a)</b>	1	<b>até 5%</b> - Pode acontecer em até 5% das vezes que a atividade for executada	Afeta razoavelmente (em <b>até 5%</b> ) a qualidade ou o prazo ou o custo da entrega do processo de trabalho

Uma atividade pode ser um processo, um subprocesso ou uma tarefa representada em um diagrama de processo de trabalho. Vale destacar que a estimativa de probabilidade deve ser feita sobre a tarefa, conforme demonstrado no capítulo sobre a descrição do risco. Já a estimativa do impacto deve ser feita sobre o processo de trabalho. Dessa forma, ainda que um evento de risco tenha altíssimo impacto sobre a tarefa, o que deve-se estimar é qual o impacto, o risco envolvido naquela tarefa, promoverá na entrega do processo de trabalho.

Um processo de trabalho é um conjunto de tarefas integradas, destinadas a prover o alcance de objetivos organizacionais, logo uma corrente de metal pode ser usada como analogia para representar um processo de trabalho e um elo da corrente pode ser visto como uma tarefa. Assim, nessa analogia, o ditado popular que afirma que "uma corrente é tão forte quanto o seu elo mais fraco", aplica-se perfeitamente à importância e impacto de uma tarefa sobre os objetivos do processo de trabalho.

## 5.2. Classificação do Nível do Risco

A classificação do nível do risco é obtida a partir da representatividade do resultado do cálculo do nível do risco dentro dos critérios de nível de risco.

O nível do risco é a multiplicação da Probabilidade pelo Impacto. Logo, para viabilizar este cálculo o Quadro de Critérios de Probabilidade e Impacto apresentado anteriormente inclui uma coluna indicando o peso de cada escala verbal. Sendo assim o nível de risco é calculado da seguinte forma:

$$\text{Nível do Risco} = \text{Peso da Probabilidade} \times \text{Peso do Impacto}$$

A Matriz de Riscos apresentada na figura a seguir demonstra os resultados possíveis para o cálculo do nível do risco, indicando o grau de criticidade do risco pela posição e a coloração da área que o nível calculado ocupa:

### Matriz de Riscos

IMPACTO	Altíssimo	5	5	10	15	20	25
	Alto	4	4	8	12	16	20
	Médio	3	3	6	9	12	15
	Baixo	2	2	4	6	8	10
	Baixíssimo	1	1	2	3	4	5
			1	2	3	4	5
		Baixíssima	Baixa	Média	Alta	Altíssima	
		<b>PROBABILIDADE</b>					

Uma vez que obtido o valor numérico do nível do risco e identificada sua posição na Matriz de Riscos, o nível do risco deve ser rotulado conforme o seu grau de criticidade que alcança, de acordo com o quadro de critérios a seguir:

### Quadro de Critérios para Nível do Risco

Prioridade	Criticidade	NÍVEL DO RISCO
1º	15 a 25	<b>Crítico</b>
2º	8 a 12	<b>Elevado</b>
3º	4 a 6	<b>Moderado</b>
4º	1 a 3	<b>Insignificante</b>

Além da escala de classificação para o nível do risco apresentada na coluna da direita, o Quadro de Critérios para Nível do Risco sugere, ainda a ordem de priorização para tratamento dos riscos, na coluna da esquerda. Isso indica que os riscos de nível crítico devem receber a maior prioridade de tratamento. Porém a priorização definitiva pode receber influências de outros fatores, sendo assim a priorização definitiva só é concluída na fase de avaliação do risco.

### 5.3. Classificação da Tipologia do risco

Além de cumprir determinação da INC01, a orientação para a identificação da tipologia do risco está inserida nesta sistemática visando disponibilizar mais uma informação para tomada de decisão que pode influenciar na priorização de tratamento dos riscos a depender das circunstâncias

que envolvem a organização. Sendo assim, os riscos identificados devem ser classificados conforme opções apresentadas no quadro a seguir:

### Quadro de Tipologia dos Riscos

TIPO DO RISCO	Descrição
<b>Operacional</b>	Eventos que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas
<b>Reputação</b>	Eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores) em relação à capacidade do órgão ou da entidade em cumprir sua missão institucional
<b>Legal</b>	Eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade
<b>Financeiro</b>	Eventos que podem comprometer a capacidade do órgão ou entidade de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações
<b>Corrupção</b>	Eventos que podem favorecer comportamento desonesto que implica em suborno e troca de dinheiro, valores ou serviços em proveito de particulares, onerando a organização
<b>Fraude</b>	Eventos que podem favorecer a ocorrência de mentira, adulteração, falsificação ou engano nos produtos das atividades da organização



<b>Ética</b>	Eventos que podem afetar o comportamento ético na organização, tais como o conflito de interesse, assédio, dentre outros.
--------------	---

## 6. AVALIAÇÃO DOS RISCOS

De posse das informações sobre os riscos levantadas na fase de análise dos riscos, deve-se nessa etapa de avaliação decidir quais riscos serão tratados, a estratégia de tratamento mais adequada para cada risco e a prioridade definitiva para a implementação do tratamento. Muitos riscos são inevitáveis e a organização deve adotar medidas para gerir o risco de forma a conduzi-lo a um nível que é tolerável e justificável. Para tal, é preciso levar em conta a tolerância da organização para com os riscos.

Mas, considerando que os recursos disponíveis para o gerenciamento de risco são finitos, é preciso definir a melhor resposta ao risco levando em conta a priorização interpretada a partir do nível que o risco foi classificado na etapa de análise e, considerando, também, a tolerância ou "apetite" para com o risco. A seguir serão apresentadas as estratégias ou opções de tratamento dos riscos.

### 6.1. Definição da Estratégia de Tratamento dos riscos

As estratégias representam as opções de como lidar com os riscos identificados, analisados e avaliados. O quadro a seguir apresenta as estratégias alinhadas aos modelos clássicos de gestão de riscos, orientados por esta sistemática:

**Quadro de Critérios de Estratégia para Lidar com os Riscos**

ESTRATÉGI A	Descrição	
<b>Eliminar</b>	Eliminar a atividade deixando de exercê-la na organização.	
<b>Transferir</b>	Terceirizar a atividade de modo que um fornecedor assuma os riscos ou contratar um seguro que assuma os riscos.	
<b>Tolerar</b>	Aceitar a existência do risco sem implementar nenhuma ação ou controle (não recomendável para riscos de alto nível crítico).	
<b>Controlar</b>	Definir, implementar controles para o risco e monitorar ciclicamente a efetividade dos controles promovendo melhorias contínuas nos mesmos.	<b>Reduzir:</b> para o caso de riscos negativos. Implementar controles que possam diminuir as causas ou as consequências dos riscos.
		<b>Ampliar:</b> para o caso de riscos positivos. Implementar controles de intensificação ou promoção da probabilidade ou impacto, no caso de

		oportunidades que possam afetar positivamente os objetivos.
--	--	---

O “apetite” para riscos depende da capacidade operacional e financeira da organização, dentre outros aspectos. Esse "apetite" define a tolerância da organização para cada risco identificado, podendo ser um risco intolerável, admissível ou desprezível. O "apetite" define a tolerância, que por sua vez, define a escolha da estratégia. Apenas a estratégia "Tolerar" aceita riscos para os quais nada precisa ser feito para lidar com o risco. Todas as outras escalas exigem alguma ação.

A estratégia adotada pra cada risco deve ter suas ações de implementação detalhadas no plano de tratamento dos riscos.

Como a escolha da estratégia depende da capacidade operacional e financeira da organização, esse fato pode levar a uma revisão da priorização sugerida pela classificação do nível do risco feita na fase de análise. Dessa forma, além da definição da estratégia, outro produto dessa etapa deve ser, também, a priorização definitiva de tratamento de um conjunto de riscos que ela tratar em lote, considerando os fatores relativos ao "apetite" para riscos da organização.

## 7. TRATAMENTO DOS RISCOS

O tratamento dos riscos diz respeito a implementação da estratégia de risco e dos controles que visam modificar os riscos. O tratamento fornece novos controles ou modifica os existentes. A seguir são dadas orientações sobre o plano de tratamento e sobre a implementação de controles.

### 7.1. Controles

Como uma medida que modifica o risco, os controles incluem qualquer processo, política, dispositivo, prática ou outras ações. Os controles podem ter quatro funções distintas, conforme descritas no quadro a seguir:

*Quadro de Funções dos Controles*

FUNÇÃO	Descrição
<b>Detectivos</b>	Quando visam meramente detectar e alertar que algo indesejado pode vir a ocorrer
<b>Preventivos</b>	Quando tem a função de evitar que algo indesejado ocorra

<b>Corretivos</b>	Quando tem a função de corrigir algo de indesejado que tenha ocorrido
<b>Diretivos</b>	Quando visam garantir que ocorra o que se deseja

Os controles devem ser implementados conforme o plano de tratamento de riscos, onde deve-se apontar todas as necessidades e implicações de implementação e resultados desejados com os controles. Um mesmo risco a ser tratado exige a implementação de pelo menos um controle, podendo ser necessário a implementação de até mais de um controle.

## 7.2. Plano de tratamento

*É importante que o tratamento dos riscos seja feita por meio de planos de tratamento de riscos que documentem como as opções de tratamento escolhidas serão implementadas. Tais planos devem conter: as razões para a seleção das opções de tratamento e os benefícios que se espera obter; os recursos requeridos; medidas de desempenho e restrições; requisitos para comunicação e monitoramento; e cronograma e programação.*

Um plano de tratamento deve ser elaborado para cada processo de trabalho. O plano deve descrever os controles a serem implementados para cada risco de cada tarefa do processo de trabalho.

A imagem a seguir apresenta a composição das informações mínimas do plano que deve ser criado para o tratamento de riscos:

PLANO DE TRATAMENTO DOS RISCOS	
Nome do Processo de Trabalho:	
Gestor responsável:	
Indicadores de riscos:	

Informações da tarefa (objetivo):

nº	descrição

Informações dos riscos da tarefa:

nº	risco	polaridade	probabilidade	impacto	nível	tipologia	estratégia	situação

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**Informações de implementação de controles para o risco:**

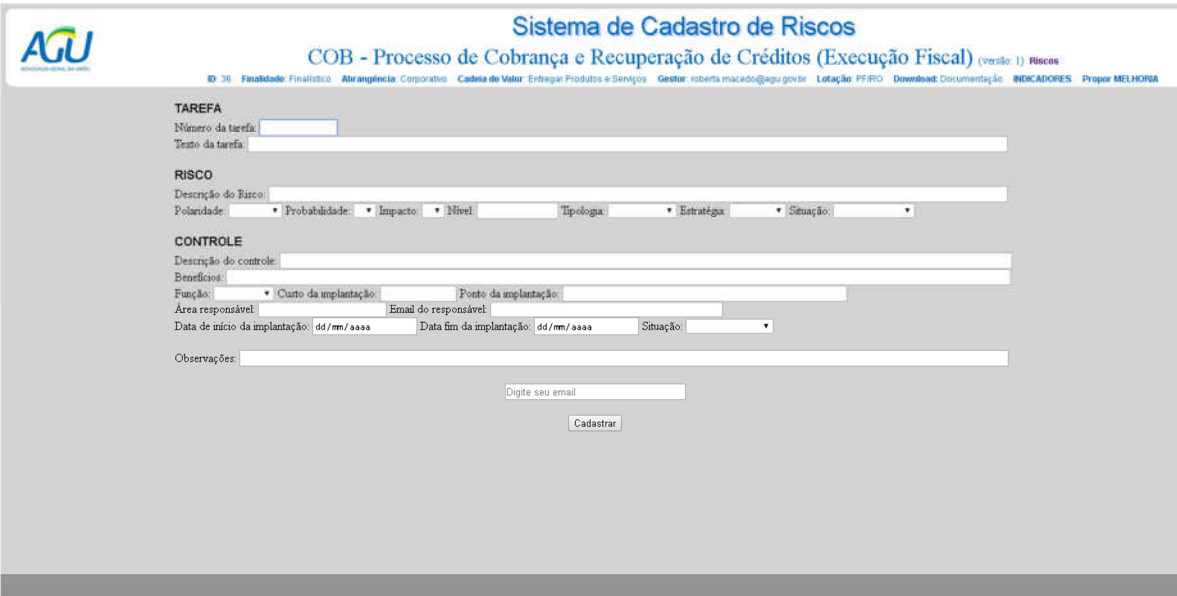
n º	controle	função	benefícios	custo	localização	área	responsável	início	fim	situação

**Informações complementares:**

As quatro "seções de informações" do plano de tratamento de riscos de um processo de trabalho devem ser reproduzidas para cada tarefa contida no processo de trabalho, salvo a terceira seção de informações que só é reproduzida quando a estratégia adotada para o risco for "Controlar". As demais estratégias não exigem implementação de controles, logo, nesses casos, deve-se descrever como será implementada a estratégia no campo "informações complementares".

A situação de implementação de um controle deve informar se ele está "implantado", "em implantação" ou "atrasado". A situação do risco deve ser identificada como "tratado" quando a estratégia correspondente tiver sido executada, sendo que no caso da estratégia "Controlar" todos os controles devem ter sido implementados; "em tratamento" se estiver no prazo ou "atrasado" se vencido o prazo previsto de tratamento.

O cadastro do Plano de Tratamento deve ser realizado no Sistema de Cadastro de Riscos vinculado ao Portfólio de Processos de Trabalho da AGU. Ao visualizar um processo de trabalho no Portfólio, pode-se acessar o link "Riscos" na tela do processo para acessar a lista de riscos do processo ou abrir a tela para cadastramento de riscos, conforme demonstrado na figura a seguir:



Os gestores de processos de trabalho devem estar atentos aos chamados "riscos residuais" que são riscos remanescente após o tratamento do risco. Uma vez percebidos esses riscos, eles devem ser documentados e passar, também, por todas as etapas da gestão de riscos.

A gestão de riscos em um processo de trabalho não se esgota na elaboração de um único plano de tratamento de riscos. A gestão de riscos é uma atividade contínua e cíclica que se retroalimenta pela necessidade de tratamento de riscos residuais ou ineficiência e necessidade de melhoria do tratamento implementado ou, também, se reinicia sempre que ocorrerem mudanças no cenário que envolve o processo de trabalho, sejam mudanças política, normativa, estrutural, estratégica, dentre outras. Sendo assim, sempre que necessário a identificação de novos riscos e a implementação de novos controles, novos planos de tratamento devem ser elaborados e executados.

## 8. MONITORAMENTO DOS RISCOS

O monitoramento e análise crítica visa verificar se os controles implementados estão sendo eficazes e eficientes no tratamento dos riscos e detectar mudanças no contexto externo e interno, incluindo alterações no próprio risco ou identificar e estabelecer tratamento para novos riscos emergentes, as quais podem requerer revisão dos tratamentos dos riscos e até suas prioridades.

*É orientado que cada processo tenha indicadores referente ao controle de riscos implementados. Os indicadores devem medir a situação de implementação dos controles, o nível de eficiência do tratamento dos riscos do processo de trabalho,*

*entre outros aspectos. E como sendo indicadores publicados no Painel de Gestão da AGU (acessível pela página intranet do DGE), esses devem receber registros de análise crítica de desempenho periódicos.*

A análise Crítica de Desempenho (ACD) dos indicadores de controles do risco deve responder as mesmas questões como para qualquer indicador publicado no Painel de Gestão da AGU, que são referentes a:

1. **Situação:** a situação do resultado apontado pelo indicador é boa ou ruim?
2. **Comparação:** a situação do resultado melhorou ou piorou ou ficou igual ao resultado anterior?
3. **Explicação:** por que a situação do resultado melhorou ou piorou ou ficou igual ao resultado anterior?
4. **Ações:** em caso de piora, quais as ações serão implementadas para melhorar o resultado?
5. **Expectativas:** qual a expectativa para os resultados na próxima medida?

O ACD é cíclico, visando manter a gestão de riscos sempre ativa e atualizada na organização, visando manter a melhoria contínua da gestão dos riscos conforme os resultados de controles implementados para garantia de alcance dos objetivos, bem como suas adequações às mudanças naturais de cenários interno e externo e renovação dos objetivos e das necessidades das partes interessadas.

## 9. COMUNICAÇÃO DOS RISCOS

A primeira atividade de comunicação vem logo após a avaliação dos riscos e se refere à apresentação do cadastro dos riscos no Sistema de Cadastro de Riscos vinculado ao Portfólio de Processos de Trabalho da AGU. O quadro a seguir apresenta os atributos do risco que devem ser cadastrados:

### Quadro de Cadastramento dos Riscos

nº	processo	tarefa	risco	polaridade	probabilidade	impacto	nível	tipologia	estratégia	plano	situação

A figura a seguir apresenta a tela do Sistema de Cadastro de Riscos que comunica os riscos registrados a toda a organização:



Número da tarefa	Nome da tarefa	Descrição do Risco	Polaridade	Probabilidade	Impacto	Nível	Tipologia	Estratégia	Situação	Descrição do Controle	Beneficiário	Função	Custo da implantação	Período de implantação	Área Responsável	E-mail do responsável	Data de início de implantação	Data fim de implantação	Situação	Observações
1.2.3	Digitalizar documentos	Devido ao seu caráter provisório a digitalização poderá falhar e produzir documentos ilegíveis comprometendo a manutenção de arquivos nos autos de processo, levando à perda de arquiv.	Negativo	3	4	12	Operacional	Controlar	Identificado	Adquirir e/ou digitalizar uma digitalizadora nova	Maior segurança de funcionamento por ter uma digitalizadora nova	Fiscalista	2000	2018-07-05	DTI	gestor@agu.gov.br	2018-07-05 00:00:00	2018-07-05 00:00:00	Em implantação	Aguardando entrega de equipamentos

Conforme já comentado no capítulo sobre monitoramento, indicadores de risco devem ser publicados no Painel de Gestão da AGU, logo esta publicação configura uma comunicação a mais sobre os riscos informando quanto ao monitoramento dos riscos do processo de trabalho, bem como a comunicação da análise crítica sobre o desempenho do indicador e ações implementadas para melhoria dos resultados.

## 10.DISPOSIÇÕES GERAIS

O Departamento de Gestão Estratégica (DGE) se coloca à inteira disposição para maiores esclarecimentos e suporte metodológico sobre a atividade de gestão de riscos na AGU, bem como na disponibilização das ferramentas de apoio à gestão de riscos.

Esta sistemática está aberta a colaborações e é passível de constante melhoria que venha a contribuir com a melhor padronização do trabalho realizado pelo Processo Corporativo de

Gerenciamento de Riscos na AGU. Todas as sugestões devem ser submetidas ao Departamento de Gestão Estratégica para avaliação e inclusão, se aprovadas.

Para os casos omissos nesta sistemática, prevalecem as decisões tomadas em conjunto com o Núcleo de Integridade AGU.