



MANUAL DE GESTÃO E MONITORAMENTO DE RISCO DA PERPART S/A



EXPEDIENTE

GOVERNO DO ESTADO DE PERNAMBUCO

RAQUEL TEIXEIRA LYRA LUCENA
Governadora do Estado

PRISCILA KRAUSE BRANCO
Vice-Governadora do Estado

SIMONE BENEVIDES DE PINHO NUNES
Secretária

FRANCISCO DE ASSIS DE SOUZA AMARAL
Presidente

LÚCIA HELENA AMARAL CORREIA
Diretora Executiva de Adminis. e Finanças

ÍCARO SANTOS DE A. TENÓRIO
Diretor Executivo de Gestão de Ativos

ELABORAÇÃO:

KALYANE BORBA DE C. ALEXANDRE
Assessora do Controle Interno

GEOVANNA BEATRIZ DA C. SILVA
Adjunta do Controle Interno

AIDA NIGRO
Membro do Controle Interno

DIAGRAMAÇÃO:

KALYANE BORBA DE C. ALEXANDRE
Assessora do Controle Interno

GEOVANNA BEATRIZ DA COSTA SILVA
Adjunta do Controle Interno

<https://www.perpart.pe.gov.br/>

Pernambuco Participações e Investimentos
Rua Dr. João Lacerda, nº 395, Cordeiro, Recife – Pernambuco
(81) 3184.5000 / (81) 3184.5125

Sumário

1. INTRODUÇÃO - GESTÃO DE RISCOS NA PERPART.....	4
2. A PERPART.....	5
2.1. Breve Histórico.....	5
3. A ESTRATÉGIA DA PERPART.....	5
3.1. Missão, Visão e Valores.....	5
3.2. Planejamento Estratégico.....	6
3.2.1. Objetivos Estratégicos Gerais.....	6
4. A GESTÃO DE RISCOS NA PERPART.....	6
4.1. A Resolução 001/2024.....	7
4.2. Competências e Responsabilidades.....	9
4.3. A integração da Gestão de Riscos ao Planejamento Estratégico da Perpart.....	10
4.4. Metodologia.....	12
4.4.1. Estabelecimento do Contexto.....	12
4.4.2. Mapeamento dos Processos.....	14
4.4.3. Identificação de Riscos.....	14
4.4.4. Análise de Riscos.....	17
4.4.5. Avaliação dos Riscos.....	18
4.4.5.1. Matriz de Riscos.....	20
4.4.6. Priorização de Riscos.....	22
4.4.7. Tratamento de Riscos.....	22
4.4.8. Monitoramento, Comunicação e Informação.....	24
4.4.9. Melhoria Contínua.....	26
4.4.10. Amostra dos Riscos Mapeados.....	26
5. CONCLUSÃO.....	27
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	28
7. ANEXOS.....	28
7.1. Anexo I – Resolução Perpart S/A Nº 001/2024 - Gestão de Riscos.....	28
7.2. Anexo II – As Políticas de Gestão de Riscos 2024 da Perpart S/A.....	28

1. INTRODUÇÃO - GESTÃO DE RISCOS NA PERPART

Em decorrência da necessidade oriunda da sociedade no que pertine a melhoria nos serviços prestados pelo setor público, a gestão pública passou a adotar conceitos organizacionais oriundos do setor privado, bem como, precisou se adequar a novas metodologias que apontem para uma crescente melhora no desempenho institucional. Desta feita, conceitos como eficiência, economicidade, accountability, integridade, transparência, compliance e governança são alguns exemplos desses novos conceitos organizacionais que a gestão pública precisa se adequar com a finalidade de otimizar o desempenho dos serviços prestados à sociedade, gerando valor social e institucional.

Nesse contexto, a Perpart criou uma resolução para implementação do programa de gestão de risco para melhoria da gestão dentro do órgão:

- Resolução 001/2024 que dispõe acerca da Política de Gestão de Riscos da Perpart.

Em relação a risco, é consenso que todas as atividades organizacionais envolvem risco que é a possibilidade de ocorrência de um evento que tenha impacto negativo no alcance dos objetivos da organização e que pode ser medido pela combinação de probabilidade da ocorrência de uma ameaça (ou oportunidade) e a magnitude de seu impacto. Desta feita, para que os resultados previstos possam ser alcançados, as organizações públicas devem estruturar um projeto de gestão de riscos, identificando, analisando, avaliando e respondendo a cada risco.

Diante da importância da temática, a Perpart vem envidando esforços para trilhar o caminho da concepção e implementação da Gestão de Riscos, já que reconhece a importância estratégica de uma Política Institucional relacionada ao tema, para tanto observa os princípios, bem como incorpora as melhores práticas relacionadas ao tema, tudo isso alicerçado no regramento pertinente e com a finalidade de tornar mais seguras e efetivas as ações de enfrentamento ao risco, aumentando com isso a probabilidade de que os objetivos e metas sejam alcançados de forma eficiente, eficaz, efetiva e, acima de tudo, gerando valor para a sociedade, num momento em que tanto as instituições públicas e privadas vêm investindo em ações de prevenção a eventos que possam impactar o alcance dos seus objetivos.

Assim sendo, este Manual, tem o vies de evidenciar a necessidade da participação coordenada de todos os gestores na identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento de riscos, de modo que eles sejam identificados e seus possíveis impactos devidamente avaliados.

2. A PERPART

2.1. Breve Histórico

A Pernambuco Participações e Investimentos S/A (Perpart) é uma empresa estadual sob governança as Secretaria de Desenvolvimento Urbano e Habitação (Seduh). Criada pela Lei N.º 11.314, de 29 de dezembro de 1995, a Perpart teve inicialmente como finalidade a geração de recursos para alocação em investimentos públicos. Com alteração em seu objeto, firmado pela Lei N.º 11.671, de 27 de setembro de 1999, acumulou em suas atribuições a administração dos créditos, direitos e obrigações decorrentes da incorporação de outras empresas públicas e sociedades de economia mista de que o Estado detenha o controle acionário.

A Perpart é sucessora de sete empresas: a Companhia de Habitação Popular do Estado de Pernambuco (Cohab-PE), a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Pernambuco (Emater-PE), a Empresa de Abastecimento e Extensão Rural do Estado de Pernambuco (Ebape); a Companhia Pernambucana do Meio Ambiente (CPRH), a Empresa de Fomento da Informática do Estado de Pernambuco (Fisepe); a Companhia de Abastecimento e Armazéns Gerais do Estado de Pernambuco (Ceagepe); e a Empresa Metropolitana de Transportes Urbanos (EMTU).

A Perpart, antes alocada na estrutura da Secretaria de Administração, passou a integrar a estrutura da Secretaria da Casa Civil, a partir da Lei nº 16.683, de 1º de novembro de 2019, e desde 18 de janeiro de 2023 é vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Urbano e Habitação, como especifica a Lei nº 18.139.

A missão da empresa é gerir direitos e obrigações de empresas extintas e em extinção pelo Governo do Estado de Pernambuco, desenvolver ações inovadoras na área de gestão pública – possibilitando oportunidades de negócios – e promover a regularização fundiária e imobiliária para a sociedade.

3. A ESTRATÉGIA DA PERPART

3.1. Missão, Visão e Valores

Missão

Promover a regularização fundiária no Estado de Pernambuco através da gestão de ativos e passivos das empresas e sociedades incorporadas, visando gerar oportunidades de investimentos para a melhoria e ampliação dos resultados.

Visão

Ser referência na gestão pública de ativos e no direito humano à moradia, no Estado de Pernambuco.

Valores

Excelência; Resolutividade; Transparência; Inovação; Valorização do Capital Humano; Dignidade Social e Compromisso Social.

3.2. Planejamento Estratégico

A Perpart com a Secretaria de Planejamento do Estado construíram um conjunto de objetivos estratégicos gerais e indicadores que mensuram resultados de cada área abrangida pela empresa, constituindo-se em parâmetros nacionais e periódicos de acompanhamento.

Esses objetivos estratégicos e indicadores de cada dimensão representam um elo de comunicação da Perpart com os mutuários, para garantir a defesa da dignidade da pessoa humana e a função social da propriedade e em busca da efetividade e da excelência dos processos, a Perpart vem buscando resultados em torno de suas políticas e dados de acompanhamento e monitoramento das ações, por parte da equipe do governo estadual.

3.2.1. Objetivos Estratégicos Gerais

- a) Identificar novas oportunidades de negócio que gerem o aumento de receita
- b) Desenvolver e humanizar os núcleos urbanos regularizados
- c) Ampliar a regularização fundiária através do Fundo Estadual de Regularização
- d) Reduzir os passivos oriundos das empresas extintas e incorporadas
- e) Modernizar a gestão documental
- f) Proporcionar a infraestrutura física e tecnológica adequada para execução das atividades
- g) Elevar a capacidade técnica e desenvolvimento funcional dos colaboradores

4. A GESTÃO DE RISCOS NA PERPART

A necessidade de elaboração da Política de Gestão de Riscos nos órgãos e entidades da administração pública, tem o intuito de lançar diretrizes, princípios, responsabilidades, bem como a operacionalização da sobredita temática, decorre do DECRETO ESTADUAL N°

46.855, DE 7 DE DEZEMBRO DE 2018, que dispõe sobre a política de governança da Administração Pública Estadual Direta, Autárquica e fundacional.

A gestão dos riscos dentro da organização possibilita, por exemplo (Fonte: ABNT NBR ISO 3100):

- Aumentar a probabilidade de atingir os objetivos;
- Encorajar uma gestão pro-ativa;
- Estar atento para a necessidade de identificar e tratar os riscos através de toda a organização;
- Melhorar a identificação de oportunidades e ameaças;
- Atender às normas estaduais e requisitos legais e regulatórios pertinentes;
- Melhorar o reporte das informações financeiras;
- Melhorar a governança;
- Melhorar a confiança das partes interessadas;
- Estabelecer uma base confiável para a tomada de decisão e o planejamento;
- Melhorar os controles;
- Alocar e utilizar eficazmente os recursos para o tratamento de riscos;
- Melhorar a eficácia e a eficiência operacional;
- Melhorar o desempenho em saúde e segurança, bem como a proteção do meio ambiente;
- Melhorar a prevenção de perdas e a gestão de incidentes;
- Minimizar perdas;
- Melhorar a aprendizagem organizacional; e
- Aumentar a resiliência da organização.

4.1. A Resolução 001/2024

A Política de Gestão de Riscos da Perpart foi instituída por meio da Resolução no 001/2024 em 26 de março de 2024. Trazendo em sua primeira parte aspectos gerais e conceituais desta, a resolução traz importantes termos e definições que cabe aqui explanar para entendimento acerca dos próximos tópicos deste Plano. Dentre os termos e definições importantes da resolução, destacam-se:

- **Risco:** possibilidade de que um evento afete o alcance de objetivos;

- **Oportunidade:** possibilidade de que um evento afete positivamente o alcance de objetivos;
- **Risco-chave:** risco que, em função do impacto potencial a Perpart, deve ser conhecido pela alta administração;
- **Gestão de riscos:** atividades coordenadas para dirigir e controlar a organização no que se refere a riscos e a oportunidades;
- **Gestor de risco:** pessoa, papel ou estrutura organizacional com autoridade e responsabilidade para gerenciar um risco;
- **Objeto de gestão de riscos (objeto de gestão):** qualquer processo de trabalho, atividade, projeto, iniciativa ou ação de plano institucional, assim como os recursos que dão suporte à realização dos objetivos da Perpart;
- **Evento:** um ou mais incidentes ou ocorrências, proveniente do ambiente interno ou externo, ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias, podendo também consistir em algo não acontecer;
- **Nível do risco:** medida da importância ou significância do risco, considerando a probabilidade de ocorrência do evento e o seu impacto nos objetivos.
- **Plano de Gestão de Risco:** Descrição da metodologia que especifica a abordagem, os componentes de gestão e os recursos a serem aplicados para a Gestão de Risco.

A resolução no 001/2024 traz também, em seu art. 2º, o objetivo da Política de Gestão de Riscos da Perpart:

Art. 2º A Política de Gestão de Riscos da Pernambuco Participações e Investimentos S/A, tem por objetivo orientar os processos de identificação, avaliação, tratamento, comunicação e monitoramento dos riscos das atividades da Perpart, contribuindo para o alcance dos objetivos institucionais, por meio da incorporação da visão de riscos como subsídio à tomada de decisões em todos os níveis da Instituição, garantindo o cumprimento de leis, regulamentos e demais normas estabelecidas pelos órgãos reguladores, observando os aspectos da ética, conduta, economicidade, eficiência, eficácia e efetividade nos controles da gestão de riscos.

As etapas em que o processo de gestão de riscos deverá ser operacionalizado estão apresentadas no art. 14, da Resolução nº 001/2024.

Ainda no âmbito da sobredita Resolução, o mapeamento dos riscos quanto à sua probabilidade e quanto à probabilidade de impacto está apresentada no artigo 10º. Já a categorização do tipo de tratamento a ser matador para cada risco está posts no artigo 11º.

As diretrizes estão previstas na aludida resolução em seu art. 8º. Pode-se destacar a importância da integração entre a gestão de riscos e o planejamento estratégico da Perpart.

Por fim, em suas disposições finais, a resolução no seu artigo 16 menciona que em virtude da abrangência e da complexidade do tema, a Política de Gestão de Riscos da Perpart será implantada de forma gradual e continuada.

4.2. Competências e Responsabilidades

A Resolução no 001/2024 em seu Capítulo V - Das Competências e Responsabilidade expõe os atores responsáveis pelo Processo de Gerenciamento de Riscos da Perpart, bem como suas responsabilidades:

Art. 15 *São responsabilidades dos atores envolvidos no processo de gerenciamento de riscos:*

- **Comitê de Gestão de Riscos - CGR:**
 - a) *desenvolver a filosofia de Gestão de Riscos da Perpart;*
 - b) *elaborar e revisar a Política de Gestão de Riscos da Perpart;*
 - c) *estabelecer mecanismos para promoção da conformidade;*
 - d) *disseminar conhecimentos e gerir ações estratégicas referentes a riscos;*
 - e) *dar suporte institucional aos envolvidos na condução da Gestão de Riscos.*
 - f) *implantar e manter a Política de Gestão de Risco da Perpart;*
 - g) *elaborar o Plano de Gestão de Riscos;*
 - h) *tratar e monitorar os riscos de forma contínua;*
 - i) *divulgar, atualizar e gerenciar as questões que envolvem a Gestão de Riscos.*
- **Gestor do Risco - GR:**
 - a) *assegurar que o risco seja gerenciado de acordo com a Política de Gestão de Riscos;*
 - b) *monitorar o risco ao longo do tempo, de modo a garantir que as respostas adotadas resultem na manutenção do risco em níveis adequados, de acordo com a Política de Gestão de Risco da Perpart;*
 - c) *garantir que as informações adequadas sobre o risco estejam disponíveis em todos os níveis da Instituição.*
- **Proprietário do risco:**
 - a) *monitorar, no respectivo âmbito, os riscos mapeados;*
 - b) *comunicar sobre situações que envolvam risco;*

c) *aplicar medidas de mitigação necessárias.*

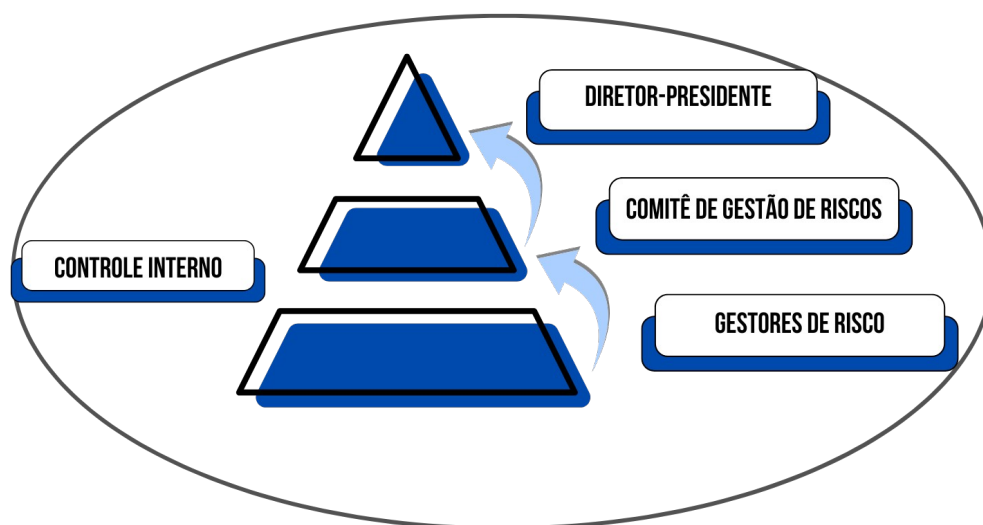


Figura 1: Instâncias da gestão de riscos da Perpart

4.3. A integração da Gestão de Riscos ao Planejamento Estratégico da Perpart

Os riscos constituem insumo para o diagnóstico institucional do processo de planejamento estratégico e conforme orientação dos órgãos de controle, a gestão de riscos deve estar alinhada aos objetivos estratégicos da organização. Tais objetivos se materializam na Perpart por meio do Planejamento Estratégico (2020-2024), que encontra-se em processo de atualização, depois de estabelecida a estratégia, as medidas mitigadoras constituirão ações constantes dos planos operacionais.

Os objetivos estratégicos organizacionais foram agrupados em três perspectivas do Balanced Scorecard (BSC): Mercado, Clientes e Sociedade, Processos Internos e Pessoas e Recursos, conforme apresenta a Figura 2:

Mapa Estratégico Organizacional

2020-2024

PERPART

Pernambuco Participações e Investimentos S/A

VISÃO DE FUTURO

Ser referência na gestão pública de ativos e no direito humano à moradia, no Estado de Pernambuco, até 2024.

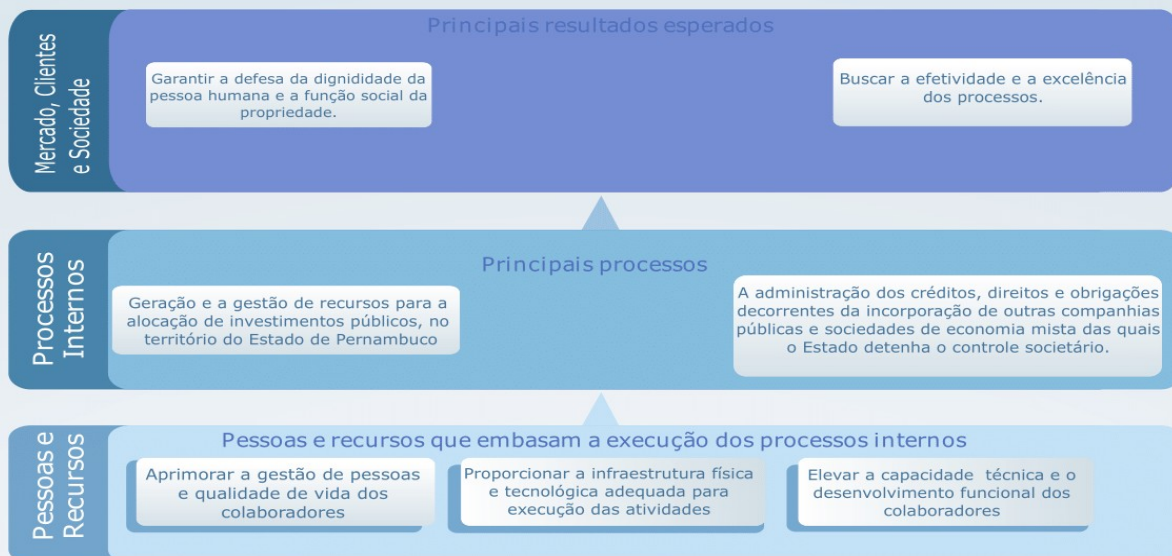
MISSÃO

Promover a regularização fundiária no Estado de Pernambuco através da gestão de ativos e passivos das empresas e sociedades incorporadas, visando gerar oportunidades de investimentos para a melhoria e ampliação dos resultados.

Sociedade



Administração Pública



Valores



4.4. Metodologia

O processo de tomada de decisão, seja qual for sua importância, compreende a consideração dos riscos e a aplicação da gestão de riscos em algum grau. Por isso, uma base sólida de gestão de riscos fornece a base para uma governança eficaz. Uma gestão de riscos feita sob medida para a Perpart, alinhada com o contexto interno e externo e com o perfil do risco, é essencial para a realização dos objetivos da instituição.

Portanto, convém que o processo de gestão de risco seja: parte integrante da gestão, incorporado na cultura e nas práticas e adaptado aos processos de negócios da organização. O processo compreende a comunicação e consulta, estabelecimento do contexto, identificação de riscos, análise de riscos, avaliação de riscos, tratamento de riscos e monitoramento e análise crítica. (Fonte: ABNT NBR ISO 3100)

A prioridade dos processos de trabalho para gerenciamento dos riscos será tratada anualmente pelo Comitê de Gestão de Riscos, a partir da utilização dos critérios de impacto estratégico, impacto orçamentário, percepção de desempenho e frequência de ocorrência.

A Figura 3 ilustra como as etapas citadas serão esquematizadas e como o processo deverá ser operacionalizado:

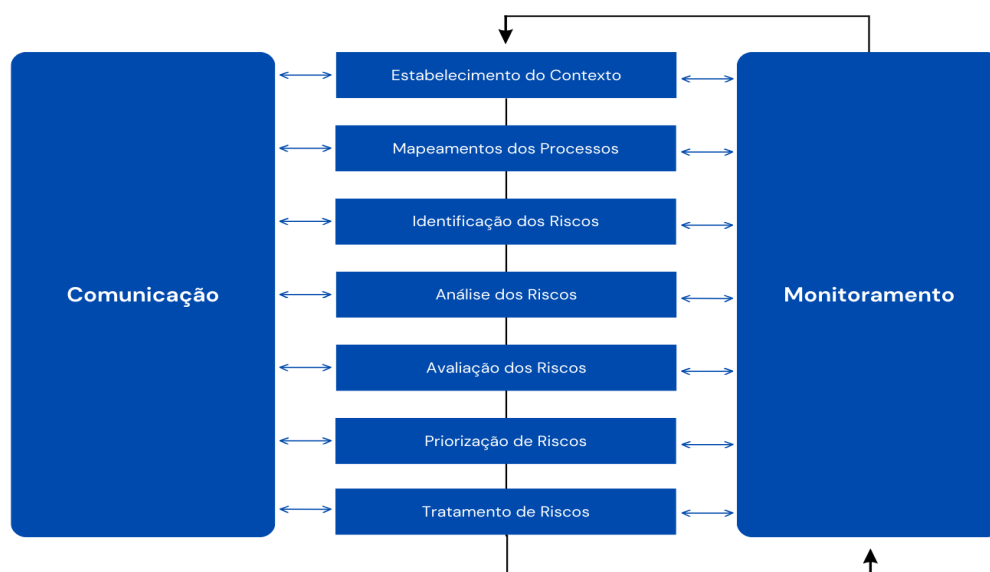


Figura 3. Adaptada de Processo de Gestão de Riscos da ISO 31000 (ABNT, 2009)

4.4.1. Estabelecimento do Contexto

Estabelecer o contexto significa conhecer a instituição, suas metas e o ambiente em que realiza suas atividades, de modo a identificar fatores que tenham o condão de influenciar no alcance dos resultados tanto interno quanto externo da Perpart, com base nas diretrizes do

planejamento estratégico no que tange aos objetivos e macroprocessos constituídos e mapeados.

Basicamente, é a etapa de definição de estratégias de gestão de riscos que se concretiza com a definição de diversos elementos a considerar:

- definição dos parâmetros internos e externos;
- equipe responsável;
- ferramentas, relatórios, modelos e formulários a serem utilizados;
- tolerância a risco;
- escopo de aplicação, acompanhamento e monitoramento.

É de grande relevância a identificação da equipe responsável e de suas necessidades e expectativas com relação ao processo, de modo que o escopo da gestão de riscos atenda às expectativas de resultados que o processo precisa entregar.

Nesta etapa, o processo organizacional selecionado e seus objetivos são analisados considerando o reconhecimento dos ambientes interno e externos, devendo ser identificados, ao menos:

- Descrição resumida do processo de trabalho onde se faça um breve relato sobre o mesmo no intuito de compreender o seu fluxo, a relação entre os atores envolvidos e os resultados esperados;
- Fluxo (mapa) do processo organizacional;
- Objetivos do processo organizacional, onde, uma vez sendo possível, podem ser indicados o objetivo geral e os objetivos específicos do processo, considerando perspectivas estratégicas, temporais, relacionais, financeiras, orçamentárias, metas, dentre outras;
- Relação de Objetivos do PE (Planejamento Estratégico) da Perpart S/A contemplados pelo processo analisado;
- Unidade demandante do processo de gerenciamento de riscos no processo organizacional;
- Justificativa para o processo de gerenciamento de riscos no processo, baseando-se, por exemplo, na sua relevância e impacto;
- Unidade responsável pelo processo organizacional; Leis e regulamentos relacionados ao processo organizacional; Sistemas tecnológicos que apoiam o processo organizacional;
- Partes interessadas no processo, podendo ser internas ou externas; Informações sobre o contexto interno e externos do processo, considerando políticas, objetivos,

diretrizes e estratégias que o impactam, cenário atual e futuro, percepções das partes interessadas, principais ocorrências de problemas e outros fatos relevantes.

4.4.2. Mapeamento dos Processos

É uma ferramenta que através dela a empresa consegue identificar riscos em seus processos e com isso aperfeiçoar o seu sistema produtivo.

A partir dessa ferramenta, é possível realizar a análise do fluxo do processo com uma representação esquemática, com o objetivo de compreender todas as interrelações das entradas que o compõem, as tarefas, as saídas e as responsabilidades dos envolvidos. Após esse mapeamento os eventos que afetam negativamente os processos podem ser identificados, analisados e mitigados.

Diante disso, o gerenciamento de riscos deverá ser implementado de forma gradual em todas as áreas da Perpart, devendo ser priorizados os processos organizacionais que impactam diretamente no atingimento dos objetivos definidos no Planejamento Estratégico da Perpart.

4.4.3. Identificação de Riscos

Tendo como base o contexto estabelecido, essa é a fase de localização, reconhecimento e descrição dos eventos de riscos a que a organização está exposta. Neste ponto são identificados fenômenos internos e externos, suas fontes e as áreas de impacto, bem como suas causas e consequências potenciais

CATEGORIA		DESCRIÇÃO
Risco Estratégico		São aqueles que afetam os objetivos estratégicos da instituição. Para identificá-los é necessário ter um conhecimento profundo da instituição e dos seus objetivos estratégicos
Riscos Operacionais		São eventos que podem influenciar nas atividades institucionais, comumente relacionados a falhas, deficiências ou inadequações de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas.
Riscos de Conformidade	de	Eventos que põem em risco o cumprimento da legislação, acordos e normas.
Riscos de Comunicação	de	São eventos que podem influenciar na troca de informações, da divulgação de dados históricos, indicadores, análise de processos, disponibilização de dados para consulta, etc.
Riscos de Imagem		Perdas em razão de publicidade negativa da instituição, podendo

	advir do ambiente de trabalho, da liderança, da inovação, etc.
Risco Legal	Ocorre quando a legislação/regulamentação não é cumprida ou é de forma equivocada.
Risco Orçamentário/ Financeiro	São eventos com o potencial de comprometer os recursos orçamentários e financeiros, gerando atrasos em pagamentos, falta de material, etc.
Risco Pessoal	Eventos como a falta de recursos humanos, comportamentos organizacionais, procedimentos éticos, falta de treinamento, alocação de pessoas inadequada, etc.
Risco de Integridade	Riscos que configurem ações ou omissões que possam favorecer a ocorrência de fraudes ou atos de corrupção.

Observa-se que os três grandes grupos de riscos são os estratégicos, os táticos e os operacionais, sendo possível aumentar a lista a partir da criação de novas categorias, de acordo com a área de atuação da instituição e a sua relevância para o processo de gerenciamento de riscos.

A identificação dos riscos permite a determinação de quais riscos podem afetar os programas, projetos ou processos de trabalho. O principal benefício é a documentação dos riscos existentes e a capacidade conferida à Gestão de se antecipar às ameaças e oportunidades.

É importante utilizar ferramentas adequadas para coleta de dados e informações que possibilitem a identificação de riscos. Entre as técnicas mais utilizadas, podemos incluir:

- **Brainstorming:** obter lista dos riscos a partir de uma reunião com equipe multidisciplinar representando setores e competências diferentes da organização, com o apoio de um facilitador, com objetivo de identificar riscos.

- **Entrevistas:** entrevistar as partes interessadas e os especialistas com o objetivo de identificar riscos.

- **Análise de Listas de Verificação de Riscos:** verificar as listas de riscos previamente identificadas pela organização sobre processos ou programas similares. Utilizam-se lições aprendidas e informações já catalogadas pela organização.

- **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 de um problema. No diagrama, conforme ilustrado na Figura 4, cada espinha refere-se a uma causa e a cabeça refere-se ao problema a que as causas levam. Esse método pode ser aplicado em workshops e brainstorming, partindo da identificação de um problema e em seguida das suas possíveis causas. Além disso, também pode ser utilizado em conjunto com o método dos “cinco

porquês”, o que permite aumentar o grau de profundidade de cada causa ou “espinha do peixe” ao se questionar o porquê das causas.

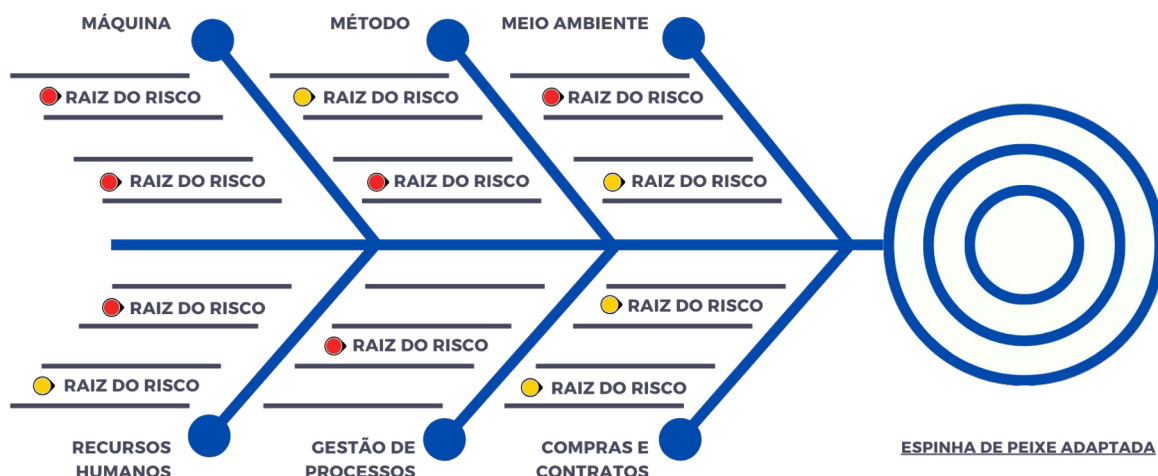


Figura 4: Espinha de Peixe

Cabe salientar que estas abordagens não são mutuamente excludentes, e uma combinação de abordagens é sempre desejável e é nessa etapa que começa o preenchimento propriamente dito da planilha de levantamento de riscos.

Identificação de Risco

Unidades:

Processo de Trabalho:

Responsável pela Análise:

Data da Análise:

Identificação dos Riscos					
#	Causas	Eventos do Risco	Impactos	Tipo de Risco	Controles Existentes
1					
2					
3					
4					
5					
6					

4.4.4. Análise de Riscos

A análise de risco consiste no desenvolvimento da compreensão da natureza e da magnitude do risco ou, simplesmente, do nível do risco. Nesta etapa, é feito um estudo para conhecer a natureza do risco, como ele surge e o que ele ocasiona caso ocorra.

Intuitivamente, conhecemos o significado dos termos probabilidade, consequência e impacto; todavia, para fins de gerenciamento de riscos, define-se probabilidade como as chances de concretização de um evento, consequência como o resultado da concretização de um evento, e impacto como a mensuração ou peso da consequência sobre os objetivos estabelecidos. Verifica-se que o nível do risco é expresso pela combinação entre a probabilidade e o impacto.

$$\text{Nível de Risco} = \text{Probabilidade} \times \text{Impacto}$$

A probabilidade é a chance de o evento ocorrer dentro do prazo previsto para se alcançar o objetivo/resultado. Por exemplo, se o objeto da gestão de riscos é um projeto, estima-se a probabilidade da ocorrência do risco durante o prazo previsto para entrega do seu produto final.

As escalas podem variar de acordo com o objeto de gestão e com o grau de precisão na definição dos níveis de probabilidade e impacto.

Geralmente, utilizam-se escalas qualitativas de probabilidade e de impacto com amplitude de até cinco níveis:

Escala de probabilidade (1 a 5):

1 - Raro: acontece apenas em situações excepcionais. Não há histórico conhecido do evento ou não há indícios que sinalizem sua ocorrência.

2 - Pouco Provável: o histórico conhecido aponta para baixa frequência de ocorrência no prazo associado ao objetivo.

3 - Provável: repete-se com frequência razoável no prazo associado ao objetivo ou há indícios que possa ocorrer nesse horizonte.

4 - Muito Provável: repete-se com elevada frequência no prazo associado ao objetivo ou há muitos indícios que ocorrerá nesse horizonte.

5 - Praticamente Certo: ocorrência quase garantida no prazo associado ao objetivo.

Escalas de impacto (1 a 5):

1 - Muito baixo: compromete minimamente o atingimento do objetivo; para fins práticos, não altera o alcance do objetivo/resultado.

2 - Baixo: compromete em alguma medida o alcance do objetivo, mas não impede o alcance da maior parte do objetivo/resultado.

3 - Médio: compromete razoavelmente o alcance do objetivo/resultado.

4 - Alto: compromete a maior parte do atingimento do objetivo/resultado.

5 - Muito alto: compromete totalmente ou quase totalmente o atingimento do objetivo/resultado.

Não existe uma escala padrão absoluta para matrizes de avaliação de nível de risco. O gestor deve considerar o nível de análise que vai agregar valor à sua tomada de decisão e que não implica esforço analítico desnecessário.

Probabilidade	Praticamente Certo	5	10	15	20	25
	Muito Provável	4	8	12	16	20
	Provável	3	6	9	12	15
	Pouco Provável	2	4	6	8	10
	Raro	1	2	3	4	5
#		Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
		Impacto				

4.4.5. Avaliação dos Riscos

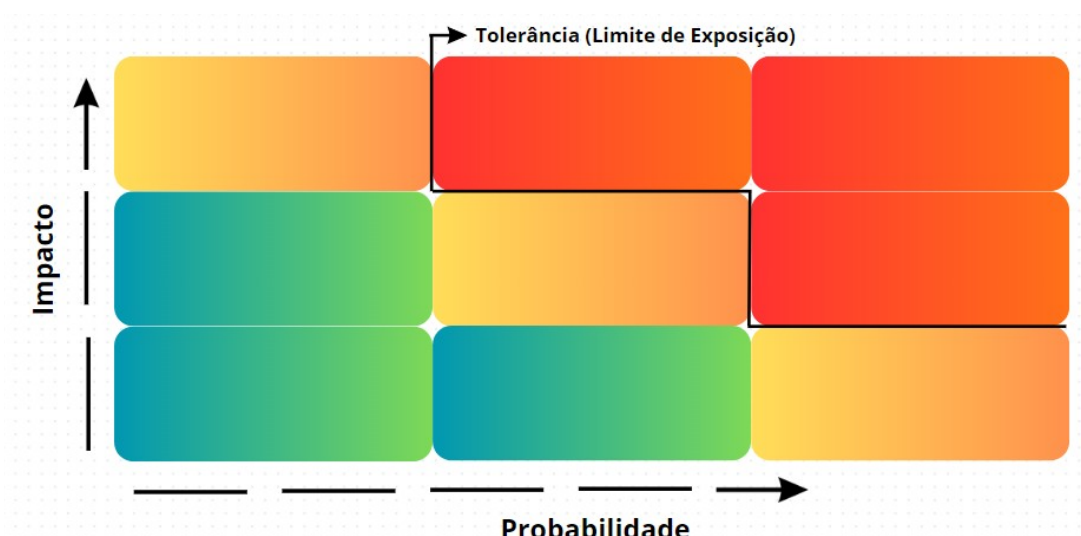


Figura 5: Avaliação de Riscos

LIMITES DE EXPOSIÇÃO AO RISCO	
Riscos acima do limite de exposição:	Faixa vermelha
Riscos com necessidade de monitoramento:	Faixa amarela
Riscos que podem ser aceitos:	Faixa verde

A avaliação do risco deve considerar as perspectivas das partes interessadas impactadas pelo risco e, sempre que possível, ser suportada por evidências objetivas, fundamentadas em uma identificação bem realizada. Nesse contexto, a avaliação envolve também a comparação do seu nível com o limite de exposição a riscos, a fim de determinar se o risco é aceitável.

Nesta etapa devem ser empregadas mais ferramentas do que as utilizadas na identificação e análise de riscos. Passando dos parâmetros qualitativos para formulação dos dados e informações, nesta etapa os responsáveis precisaram classificar os riscos em parâmetros quantitativos a fim de calcular o chamado nível de risco.

Importante também avaliar o grau de probabilidade de um risco que implica em refletir sobre a frequência que ele pode ocorrer em determinado período de tempo. Para estimar a probabilidade de acontecimento de determinado evento, é preciso não apenas se basear em experiências passadas, mas também levar em consideração o cenário atual e identificar as chances de se refletir no futuro. São necessárias duas ações: Atribuir um intervalo de tempo a cada risco; Atribuir um grau na escala de probabilidade:

Mínima (peso 1)	Moderada (peso 2)	Elevada (peso 3)	Extrema (peso 4)
Evento pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais.	Evento talvez ocorra em determinado momento.	Evento provavelmente ocorra em boa parte das circunstâncias.	Evento esperado que ocorra na maioria das circunstâncias.

Já a escala de impacto avalia o impacto do risco em relação aos objetivos. Isso significa que é preciso ponderar qual o efeito negativo que o evento de risco ocasionaria sobre o cumprimento do objetivo caso o evento viesse a acontecer. Para isso, atribui-se um grau na escala de impacto:

Mínimo (peso 1)	Moderado (peso 2)	Elevado (peso 3)	Extremo (peso 4)
-----------------	-------------------	------------------	------------------

Consequências insignificantes nos objetivos e aceitáveis caso o evento ocorra.	Consequências perceptíveis nos objetivos, mas com possível reversão caso o evento ocorra.	Consequências significativas nos objetivos e de difícil reversão caso o evento ocorra.	Consequências graves nos objetivos e irreversíveis caso o evento ocorra.
--	---	--	--

Verifica-se portanto que o nível do risco é expresso pela combinação entre a probabilidade e o impacto.

Nível de Risco = Probabilidade X Impacto



4.4.5.1. Matriz de Riscos

A matriz de risco permitirá avaliar o grau de exposição a que a instituição está sujeita e subsidiar o processo decisório. O produto entre probabilidade e impacto, classificados conforme a escala de níveis de risco, pode ser demonstrado em uma matriz, como a seguir apresentada.

Probabilidade	90%	Médio	Médio	Alto	Alto	Alto
	70%	Baixo	Médio	Médio	Alto	Alto
	50%	Baixo	Baixo	Médio	Alto	Alto
	30%	Baixo	Baixo	Médio	Médio	Alto
	10%	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Médio
#		Baixíssimo	Baixo	Médio	Alto	Altíssimo
		Impacto				

A Matriz de Risco, portanto, é uma tabela que pondera dois aspectos: impacto e probabilidade. Logo, será por meio destes dois aspectos que será possível calcular, classificar e visualizar os riscos. Pode também ajudar a identificar riscos em um escopo amplo da empresa.

A probabilidade localizada no eixo vertical dessa matriz, consiste na medida de probabilidade de ocorrência de um risco e através dela pondera-se a facilidade ou dificuldade de determinado risco acontecer.

A classificação para as probabilidades seguem o seguinte padrão:

- **Baixíssimo:** 1 a 10%
- **Baixo:** 11 a 20%
- **Médio:** 31 a 50%
- **Alto:** 51 a 70%
- **Altíssimo:** maior que 71%

O impacto localizado no eixo horizontal é responsável por identificar em números as consequências de um risco, no caso de ocorrência deste.

Uma vez definido os critérios de impacto e probabilidade, primeiramente devemos retratar os critérios que definirão a probabilidade para determinado projeto/processo:

- **Baixíssimo:** 1 a 10% - improvável
- **Baixo:** 11 a 20% - pode ocorrer uma vez em um ano
- **Médio:** 31 a 50% - pode ocorrer duas vezes em um ano
- **Alto:** 51 a 70% - pode ocorrer mensalmente
- **Altíssimo:** maior que 71% - pode ocorrer semanalmente

Da mesma forma deve-se fazer para o impacto:

- **Baixíssimo:** consequências pouco significativas;
- **Baixo:** riscos de consequências reversíveis em curto e médio prazo a custos poucos significativos;
- **Médio:** riscos de consequências reversíveis em curto e médio prazo a custos baixos;
- **Alto:** riscos de consequências reversíveis em curto e médio prazo a custos altos;
- **Altíssimo:** estes riscos possuem consequências irreversíveis ou de custos inviáveis.

4.4.6. Priorização de Riscos

A priorização de riscos é um processo fundamental que envolve identificar, avaliar e classificar os riscos com o objetivo de focar os recursos e esforços nas áreas mais críticas ou impactantes, levando em consideração os níveis calculados na etapa anterior.

A priorização de riscos representa, diante da percepção e subjetividade dos responsáveis pelo risco, quais riscos deverão ter precedência sobre os demais, caso os eventos ocorram. O gestor de área/gestor de risco deverá classificar a prioridade no tratamento dos riscos e controle interno deve avaliar e aprovar a priorização dos riscos. Para facilitar o entendimento, criou-se uma correlação entre o nível do risco e a priorização dos riscos, porém a decisão da classificação ficará a critério do gestor responsável.

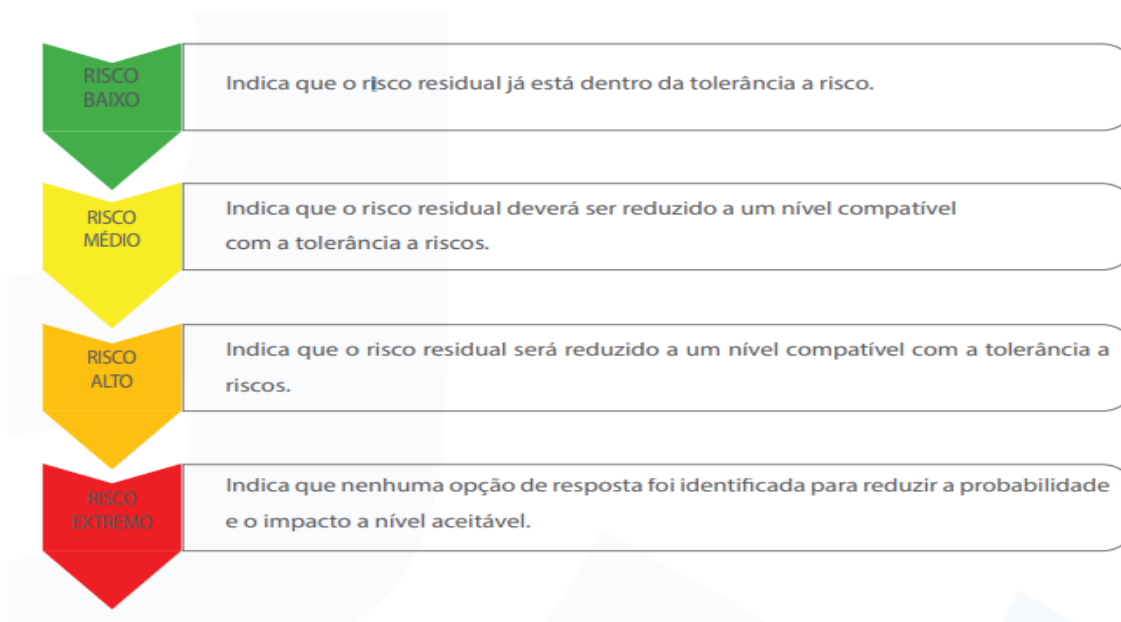
Priorização de Riscos		
Nível de Risco	Nível de Prioridade	Situação
Crítico	1	Emergência
Alto	2	Urgência
Médio	3	Pouco Urgente
Baixo	4	Não Urgente

Tabela 4: Priorização de Riscos

De acordo com a própria intuitividade da tabela, após calculado o nível de risco (risco inerente) os riscos são priorizados conforme a magnitude de seu nível, sendo o nível crítico devendo ser tratado primeiro, tanto pela alta incidência de probabilidade de seu acontecimento quanto pelo seu elevado impacto, devendo ser tratado posteriormente os riscos que não apresentarem um nível muito elevado na magnitude de seu nível.

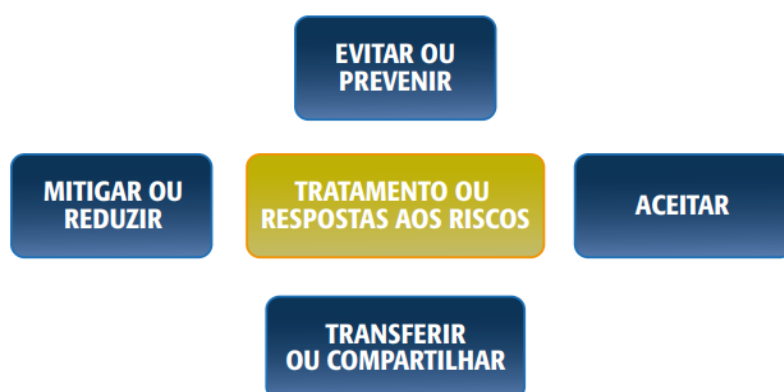
4.4.7. Tratamento de Riscos

Tratamento de Riscos tem como propósito determinar a resposta mais adequada para modificar a probabilidade ou impacto de um risco estabelecendo as estratégias que serão adotadas para tratar o evento do risco



Sendo esta etapa a que mais apresenta informações a serem descritas pelos responsáveis na planilha de riscos, o tratamento de riscos é o passo no qual será informado o tipo de tratamento a ser destinado para cada risco identificado.

Alternativas de Tratamento ou Resposta aos riscos são:



a) Evitar ou Prevenir - tem como objetivo eliminar a causa raiz do risco por meio da implementação de ações, levando a probabilidade do risco a zero.

b) Mitigar ou Reduzir - é a possibilidade de limitar o impacto do risco de forma que, mesmo que ele ocorra, o problema gerado será menor e mais fácil de corrigir, adotando medidas para reduzir a probabilidade ou a consequência dos riscos ou ambas.

Uma estratégia de mitigação seria proporcionar um bom treinamento para a equipe. Pode ocorrer que alguns membros não aproveitem bem o treinamento, mas o impacto do risco será reduzido, já que a maioria da equipe será capaz de realizar a função.

c) Transferir – transferir, total ou parcialmente, o impacto em relação a uma ameaça para um terceiro.

d) Compartilhar - refere-se à transferência ou ao compartilhamento do impacto e da gestão do risco para outro.

e) Aceitar ou Tolerar - significa não tomar, propositadamente, nenhuma medida para alterar a probabilidade ou o impacto do risco. Essa é uma estratégia usada para riscos muito pequenos que podem ser facilmente tratados, caso ocorram.

Escolher o tratamento de riscos adequado implica equilibrar, de um lado, os custos e esforços com a implementação das medidas e, de outro, os benefícios derivados da decisão tomada.

Portanto, diante das formas de tratamento para os riscos, os gestores de riscos, deverão, conforme sua percepção e vivência das rotinas, destinar qual a melhor forma de tratamento para cada risco mapeado e poderá rever a forma de tratamento escolhida dentro de sua área de atuação caso julgue necessário.

4.4.8. Monitoramento, Comunicação e Informação

Para que o gerenciamento de riscos e controles internos possa alcançar seus objetivos, a qualidade da informação e a forma de comunicação constituem-se em elementos críticos.

O acesso à informação adequadamente detalhada, confiável, íntegra, oportuna, e de fácil obtenção é vital para que aqueles que necessitam dessas informações cumpram as suas responsabilidades.

Essa fase envolve a implementação de ações destinadas a ajustar o gerenciamento de riscos, garantindo sua eficácia contínua. Os responsáveis devem monitorar o processo para promover melhorias contínuas na gestão de riscos. O monitoramento está intimamente ligado à avaliação da eficácia dos controles internos, garantindo que estes estejam verdadeiramente funcionais na mitigação dos riscos.

Durante essa etapa, é essencial avaliar a eficácia dos controles internos implementados para lidar com os riscos. A comunicação desempenha um papel crucial na disseminação de novas regulamentações ou informações relevantes sobre o processo de gestão de riscos.

A interação entre as partes envolvidas na supervisão do gerenciamento de riscos e dos controles internos é conduzida através de níveis de relacionamento delineados. Manter um fluxo regular e consistente de informações com as partes interessadas em todas as fases do processo é fundamental para assegurar um processo claro e objetivo, em conformidade com as melhores práticas de governança exigidas pela sociedade.

Portanto, compartilhar e comunicar informações é essencial para documentar adequadamente os processos e decisões do gerenciamento de riscos. Isso ajuda a garantir uma abordagem transparente e bem fundamentada na gestão eficaz dos riscos.

1. Mostrar às partes interessadas que o processo está sendo conduzido adequadamente;
2. Fornecer evidências de uma abordagem sistemática de identificação e análise de riscos;
3. Analisar criticamente as decisões ou processos;
4. Desenvolver uma base de conhecimento de risco relacionados à organização;
5. Fornecer aos responsáveis pela tomada de decisões um plano de gestão de riscos;
6. Oferecer um mecanismo e uma ferramenta para a prestação de contas; e,
7. Facilitar o monitoramento e a análise crítica contínua.

Monitoramento da Gestão de Riscos									
Indicadores de Monitoramento de Gestão de Riscos:				Data:		Data:		Data:	
Nome	Descrição	Form. De Cálculo	Área Respons.	Dado	Comentário	Dado	Comentário	Dado	Comentário

Monitoramento dos Riscos										
Indicadores de Monitoramento de Gestão de Riscos:							Data:		Data:	
Obejetivo	Risco	Nome	Descrição	Form. De Cálculo	Periodicidade	Área Respons.	Dado	Comentário	Dado	Comentário

Figura 12: Quadro de Indicadores de Monitoramento

4.4.9 Melhoria Contínua

Compreende o aperfeiçoamento ou ajuste de aspectos da gestão de riscos avaliados no monitoramento.

A periodicidade deve ser definida pelos gestores em conjunto com as áreas competentes e pode ser reavaliada anualmente no Relatório de Acompanhamento da Gestão de Riscos, com a devida justificativa.

Essa avaliação pode ter três diagnósticos:

- I. A manutenção do Plano de Gestão de Riscos vigente, tendo em vista que se mantém fiel à realidade do setor e à metodologia proposta pela instituição;
- II. A atualização do Plano de Gestão de Riscos vigente, em decorrência da alteração de planos de resposta, do nível de exposição ao risco ou outra mudança pontual. Quando a revisão for por este motivo, é necessário indicar e justificar os pontos de mudança e um prazo para apresentação da versão atualizada.
- III. A elaboração de um novo Plano de Gestão de Riscos, tendo em vista o fim da vigência do atual ou o fato de não atender mais à realidade do setor ou à metodologia recomendada. Deve ser indicado um prazo para apresentação da nova versão.

4.4.10. Amostra dos Riscos Mapeados

Para melhor entendimento do mapeamento de riscos realizado nos setores, objetivam revelar a exposição a riscos que possam impactar no alcance dos objetivos organizacionais. Deverá ser apresentada uma amostra contendo riscos, com os seus respectivos objetivos estratégicos, tipos, causas, consequências, probabilidades, impactos, priorização, respostas, grau de implementação dos controles internos, controles propostos, responsáveis, status e medidas de contingenciamento.

A amostra do levantamento de riscos deverá ser desmembrada, para facilitar a visualização, em três Planilhas:

Objetivo	Risco	Nível de Risco	Causa	Consequência	Tratamento

Planilha 1: Objeto da gestão de Riscos

Riscos	Probabilidade Inicial	Impacto Inicial	Priorização de Riscos	Grau de Implementação do CI	Grau de Risco Residual	Resposta ao Risco

Planilha 2: Avaliação de Riscos

Riscos	Controle/Ação (Propostos)	Objetivo de Controle	Responsável	Status	Medidas de contingenciamento

Planilha 3: Tratamento de Riscos e Controles Propostos

5. CONCLUSÃO

A Gestão de Riscos é um processo dinâmico, contínuo e essencial para a boa governança de qualquer organização. Sua importância consiste, principalmente, na possibilidade de administrar adequadamente os riscos, a fim de sustentar as operações e alcançar os objetivos definidos.

Com o objetivo de proporcionar uma base aplicável para o gerenciamento de riscos na Perpart, embasado nos fundamentos legais, esse manual apresenta uma metodologia de elaboração do Plano de Gestão de Riscos, orientando detalhadamente as etapas necessárias para sua construção.

Conhecer as incertezas que permeiam o ambiente da Perpart permite uma melhor preparação para que se possa mitigar ou evitar que eventos de risco ocorram, portanto se espera que a construção e implementação do Plano de Gestão de Riscos, definido com base nas instruções deste manual, possibilite diagnosticar, priorizar, monitorar e gerir os possíveis riscos, proporcionando, por consequência, segurança razoável ao cumprimento dos objetivos.

Cabe salientar que o Manual, assim como a metodologia de gerenciamento de riscos, no decorrer do tempo, está em processo de aprimoramento contínuo e sofrerá modificações para se adaptar ao grau de maturidade alcançado pelas unidades da Perpart e às novas práticas utilizadas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

https://edisdisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4656830/mod_resource/content/1/ISO31000.pdf

<https://www.gov.br/mj/pt-br/aceso-a-informacao/governanca/Gestao-de-Riscos/biblioteca/Manual/manual-de-gerenciamento-de-riscos-mjsp-2021.pdf>

https://portal.tcu.gov.br/data/files/B5/B3/05/F4/97D647109EB62737F18818A8/Manual_gestao_riscos_TCU_1_edicao.pdf

<https://gestaoderiscos.paginas.ufsc.br/files/2020/05/Manual-Plano-de-Gest%C3%A3o-de-Riscos-v10-NOVO-c.pdf>

<https://liderjr.com/blog/gestao-de-riscos/>

<https://www.fm2s.com.br/blog/matriz-de-risco>

7. ANEXOS

7.1. Anexo I – Resolução Perpart S/A Nº 001/2024 - Gestão de Riscos

7.2. Anexo II – As Políticas de Gestão de Riscos 2024 da Perpart S/A