

## CAPÍTULO 5

### GESTÃO DE RISCOS

#### 5.1. INTRODUÇÃO

Qualquer que seja a missão da OM, a entrega de serviços e o atingimento dos seus objetivos estão cercados por incertezas que podem gerar ameaças ao sucesso e devem ser gerenciadas de forma estruturada. Esses riscos, quando não gerenciados adequadamente, podem prejudicar o atingimento dos objetivos, o cumprimento dos prazos e o controle dos custos e da qualidade de um programa, projeto ou entrega de serviços.

Este capítulo tem o propósito de abordar os principais aspectos acerca da Gestão de Riscos na MB, de modo a auxiliar na tomada de decisão na OM e contribuir para melhorar a gestão das atividades realizadas, em conformidade com o estabelecido na Política de Gestão de Riscos da MB, aprovada pelo Estado-Maior da Armada, e com as instruções para sua implementação.

#### 5.2. CONCEITOS

##### 5.2.1. Riscos

A ISO 31000 define risco como sendo “o efeito da incerteza nos objetivos”. Um risco pode ser expresso pela combinação percebida da sua probabilidade de ocorrência e do impacto resultante da ameaça ou oportunidade.

##### 5.2.2. Gestão de Riscos

A Gestão (ou Gerenciamento) de Riscos consiste na aplicação de princípios e processos para identificação e avaliação dos riscos aos quais as organizações estão expostas em suas atividades. Esse gerenciamento aborda os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas e controle de riscos.

Seus objetivos são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir ou minimizar os dos negativos. Por meio de informações importantes para a tomada de decisão organizacional, o Gerenciamento de Riscos permite o auxílio à priorização e o realinhamento dos esforços organizacionais para a consecução da sua missão e alcance da visão de futuro.

### 5.3. CATEGORIAS DE RISCOS

A classificação de riscos em categorias auxilia na identificação dos riscos e para verificar se algum tipo de risco relevante deixou de ser considerado. Em termos gerais, os riscos podem ser classificados quanto à Origem, Tipo e Contexto de Análise.

5.3.1. Quanto à Origem, podem ser classificados como:

a) riscos externos - riscos associados ao ambiente onde a OM atua. Em geral, a organização não tem controle direto sobre eles, mas ações podem ser tomadas quando necessário. Por exemplo, não é possível controlar a incidência de raios, mas devem ser instalados para-raios; e

b) riscos internos - riscos associados à própria estrutura da OM, seus processos, estrutura de governança, quadro de pessoal, recursos ou ambiente de tecnologia.

5.3.2. Quanto ao tipo, podem ser classificados como:

a) riscos legais - também chamados de riscos de *compliance*, são os riscos associados às sanções legais ou regulatórias que a OM pode sofrer devido ao não cumprimento de leis, normas e procedimentos;

b) riscos financeiros - riscos que podem comprometer a capacidade da MB, dos órgãos ou das OM de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária;

c) riscos reputacionais - riscos que podem comprometer a confiança da sociedade em relação à capacidade da MB, ou das OM em cumprir sua missão institucional;

d) riscos humanos - riscos relacionados à erros não intencionais ou falta de qualificação;

e) riscos dos processos - riscos relacionados à modelagem, conformidade, controle ou aspectos técnicos;

f) riscos tecnológicos - riscos relacionados aos equipamentos, sistemas, tecnologia defasada ou confiabilidade da informação; e

g) riscos à integridade - riscos que estão associados ao abuso de posição e poder em favor de interesses privados; nepotismo; conflito de interesses; pressão interna ou

externa ilegal ou antiética para influenciar agente público; solicitação ou recebimento de vantagem indevida; e utilização de recursos públicos em favor de interesses privados.

#### 5.3.3. Quanto ao Contexto de Análise

Todo processo de gestão de riscos é iniciado na definição e compreensão do contexto de análise. Ou seja, qual é o atingimento do risco e o nível a ser analisado (Figura 1). Dessa forma, os riscos podem ser classificados conforme seu nível de análise.

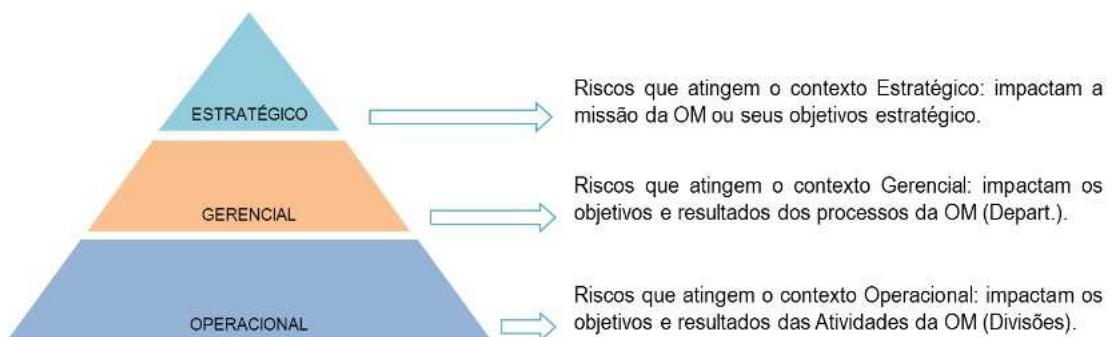


Figura 1: Contexto de análise dos riscos

#### 5.4. GERENCIAMENTO DOS RISCOS

O gerenciamento de riscos, que faz parte da lista de IAM do Programa Netuno, deve ser incorporado aos processos, atividades e rotinas das OM. Em cada OM, devem ser identificados e avaliados os riscos em virtude de suas características e atividade fim, de modo a assegurar que o gerenciamento de riscos esteja acontecendo de forma apropriada em cada nível da estrutura organizacional, de acordo com o Plano de Gerenciamento de Riscos (PGR) da OM. Estas informações e atividades deverão ser elaboradas e acompanhadas pelo Conselho de Gestão ou, em caso de delegação, por uma Comissão Executiva sob sua coordenação estabelecida para esse propósito.

Para realizar o gerenciamento de riscos, a OM deve seguir um conjunto de atividades, composto de cinco etapas (Figura 2), que estão detalhadas no Manual de Procedimentos do Programa Netuno (MaPNetuno), disponível no sítio da intranet do Programa Netuno.



Figura 2: Etapas da Gestão de Riscos

#### 5.4.1. Contexto

É a definição do nível de abordagem do gerenciamento de riscos.

#### 5.4.2. Identificação de Riscos

Esta fase compreende a identificação inicial de riscos, quando é efetuada pela primeira vez na OM, e a identificação contínua de riscos, necessária para a identificação de novos riscos ou riscos que não são mais relevantes para a OM. A identificação contínua deve ser uma rotina do gerenciamento de riscos da organização.

#### 5.4.3. Análise e Avaliação de Riscos

Uma vez identificados os riscos, é importante compreender o nível de cada risco, que pode ser determinado pela combinação das suas consequências para a OM (impacto) e a chance de ocorrência (probabilidade). A análise dos riscos possibilita a sua avaliação e fornece uma base para a etapa de planejamento de respostas aos riscos.

#### 5.4.4. Planejamento das Respostas aos Riscos

Esta etapa inclui a formulação das respostas aos riscos de forma a aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças, denominadas ações de controle. Estas ações devem ter um responsável designado para a coordenação de sua implementação e devem ser adequadas à relevância do risco e às partes interessadas, levando em consideração seus custos e benefícios.

#### 5.4.5. Implementação do Gerenciamento de Riscos, Monitoramento e Controle

Nesta etapa, as atividades definidas pela estratégia de gerenciamento de riscos são

implementadas. Deve ser analisado se riscos ainda existem, se novos riscos apareceram, se a probabilidade e/ou impacto dos riscos mudaram, de modo a reportar mudanças significativas que alteram o nível de riscos, e assegurar a eficácia do controle. Para o monitoramento e controle de riscos, o Conselho de Gestão da OM ou Comissão Executiva criada para esse propósito deve:

- monitorar se o perfil de risco está mudando;
- tomar as ações preventivas e corretivas necessárias;
- garantir que o gerenciamento de riscos está sendo efetivo;
- identificar e analisar novos riscos;
- atualizar e acompanhar riscos identificados; e
- documentar lições aprendidas com plano de ação.

#### **5.5. PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS (PGR)**

O planejamento das repostas aos riscos resultará na elaboração do PGR, documento que aborda as ações a serem implementadas, e estabelece a frequência de monitoramento e controle que a OM exercerá em seu gerenciamento de riscos.

O MaPNetuno apresenta a forma e modelo para elaboração do PGR.