

# POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS

SENAC BAHIA

Moralidade

Relacionamentos



Confiança



Responsabilidade



Princípios



## **POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS SENAC/BA**

### **Coordenação e elaboração editorial**

- **Andreia Nunes Teixeira** – Superintendente de Administração e Finanças e Coordenadora do Comitê de Riscos do Senac/Ba
- **Isabela de Abrantes Ludovice** – Gerente de Administração e Finanças e Membro do Comitê de Riscos do Senac/Ba

### **Revisão e aprovação**

- **Marina Vianna Alves de Almeida** – Diretora Regional do Senac/Ba
- **Luis Carlos Abreu Sampaio de Souza** – Controller e Presidente do Comitê de Riscos do Senac/Ba.
- **Rosemma Burlacchini Maluf** – Conselheira do Senac/Ba
- **Fabiano Leal Santiago** – Conselheiro do Senac/Ba

### **Editoração e finalização**

- **Glória Feitosa** - Gerente de Comunicação e Marketing
- **Arabutã Santos** - Analista de Programação Visual

# SUMÁRIO

<b>1. APRESENTAÇÃO</b> .....	<b>5</b>
<b>2. OBJETIVOS E PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE RISCOS NO SENAC/BA</b> .....	<b>6</b>
<b>3. PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS SENAC/BA</b> .....	<b>7</b>
3.1. Conceitos e modelos da Gestão de Riscos .....	7
<b>4. ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO SENAC/BA</b> .....	<b>10</b>
4.1. Controle interno .....	10
4.2. Linhas de Defesa.....	10
4.3. Competências .....	11
4.3.1. Delegação de competências .....	11
4.3.2. Responsabilidades .....	11
4.3.3. Metodologia Aprovada .....	12
<b>5. METODOLOGIA PARA AVALIAÇÃO DOS RISCOS E CONTROLES</b> .....	<b>14</b>
5.1. Análise do Contexto Organizacional .....	14
5.2. Identificação dos Riscos .....	15
5.3. Análise e Avaliação dos Riscos.....	17
5.3.1. Critérios de Risco: .....	17
5.3.2. Escala de Probabilidade .....	18
5.3.3. Escala de Impacto .....	19
5.3.4. Priorização dos Riscos .....	21
5.3.5. Tratamento dos Riscos.....	21
5.3.5.1. Identificação dos Controles .....	21
5.3.5.1.1. Análise e Avaliação de Controles.....	22
5.3.5.1.2. Efetividade do Controle .....	23

5.3.5.1.3. Apetite a Risco .....	24
5.3.5.2. Planos de Ação .....	25
5.3.6. Regras de Reprogramação e Cancelamento.....	26
5.3.7. Monitoramento e Análise Crítica .....	27
5.3.7.1. Periodicidade do Monitoramento: .....	28
5.3.7.1.1. Monitoramento Trimestral: .....	28
5.3.7.1.2. Monitoramento Anual: .....	28
<b>6. FERRAMENTA TECNOLÓGICA UTILIZADA NA GESTÃO DE RISCOS .....</b>	<b>30</b>

# 1. APRESENTAÇÃO

O Senac/Ba vem adotando estratégias que possibilitem aprimorar a efetividade das ações desenvolvidas pelo Regional e assegurar a eficiência na prestação dos serviços de interesse público ou social.

A implementação da Gestão de riscos, alinhada às práticas internacionais de gestão, constitui uma estratégia que visa aperfeiçoar a capacidade de lidar com eventos incertos que impactam nos objetivos, além de proporcionar melhorias na utilização de recursos de forma mais eficiente.

Este documento apresenta a política de Gestão de Riscos do SENAC/BA, que estabelece diretrizes e orientações para implementação do gerenciamento de riscos no Regional. Tem por objetivo apoiar as ações coordenadas utilizando metodologia específica para identificar, avaliar e tratar os riscos decorrentes do exercício de suas atividades ou de mudanças ocorridas por alterações nos cenários externos, que possam impactar nos objetivos da Instituição.

A metodologia apresentada tem como referência o disposto na ISO 31.000:2018, no modelo COSO ERM, no acórdão 1.171/2017 TCU – plenário, o Decreto 8.420/2015, art. 42 (V,VI,VII,VIII), no acórdão 69/2020 TCU – Tribunal de Contas da União, no manual Governança e Integridade no Senac: Conceitos e Princípios e na Política da Gestão de Riscos do Senac Departamento Nacional.

Essa primeira versão da Política de Gestão de Riscos do SENAC/BA constitui um instrumento norteador de ações para os colaboradores da Instituição, que irão atuar na implementação do processo no Regional, visando aprimorar o processo decisório. O sucesso da gestão de riscos depende do envolvimento de todos!

## 2. OBJETIVOS E PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE RISCOS NO SENAC/BA

A implementação da Gestão de Riscos no Regional Bahia tem por objetivos o alinhamento do apetite a risco à sua estratégia, o fortalecimento da tomada de decisões baseada em avaliação de alternativas de respostas aos riscos – como evitar, reduzir, compartilhar e aceitar os riscos. Possibilitar aproveitar as oportunidades de forma prática e aprimorar a alocação de capital, evitando a perda de recursos.

São objetos da Gestão de Riscos, os processos de trabalho, os projetos, o planejamento estratégico e as ações institucionais que dão suporte aos objetivos do SENAC/Ba.

A Política de Gestão de Riscos do Regional Bahia é regida pelos seguintes princípios:

- Fortalecer as práticas de governança baseada nos conceitos das Linhas de Defesa.
- Apoiar o planejamento estratégico, que estabelece a gestão de riscos como objetivo organizacional.
- Estar alinhado e em conformidade com o orçamento e sustentabilidade da Instituição.
- Ser aplicado a qualquer tipo de atividade ou projeto, de forma contínua, integrada aos processos de trabalho e ser considerado parte do processo decisório.
- Manter o funcionamento do sistema de gestão de riscos com monitoramento contínuo, sendo dirigida e monitorada pela alta administração.
- Considerar a influência dos fatores humanos e da cultura organizacional na identificação, avaliação e tratamento dos riscos.
- Realizar revisões e melhoria contínua nos processos de gestão de riscos, considerando que eles podem emergir, mudar e desaparecer à medida em que os contextos internos e externos de uma organização mudem.

# 3. PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS SENAC/BA

## 3.1. Conceitos e modelos da Gestão de Riscos

Os riscos decorrem de eventos que impedem a organização de alcançar seus objetivos, podendo ser positivos, negativos ou ambos, conforme define a ISO 31.000:2009 (p.17), na medida em que criam ou resultam em oportunidades e ou ameaças.

Para a ABNT (2009), cenários de incertezas na política e economia proporcionam o surgimento de riscos corporativos. A ISO 31000:2018 corrobora o entendimento, uma vez que define risco como “o efeito da incerteza nos objetivos”, decorrente de um desvio em relação ao que se espera alcançar.

Um dos maiores desafios das organizações consiste em determinar a aceitação dessas incertezas (do risco), de forma que não interfira na sua capacidade de gerar valor. Esta implica o equilíbrio entre as suas metas, o retorno sobre os investimentos e os riscos associados à operação.

Desta forma, a ABNT NBR ISO 31.000:2018 define a gestão de riscos como as atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos que devem ser tratados e monitorados com a finalidade de evitar a sua concretização e consequentes impactos à consecução dos objetivos.

Conforme define o COSO ERM 2017 (*Committee of Sponsoring Organizations*), o gerenciamento de riscos corporativos é “um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos”.

A ISO 31.000:2019 afirma que “gerenciar riscos é parte da governança e liderança, e é fundamental para a maneira como a organização é gerenciada em todos os níveis e que contribui para a melhoria dos sistemas de gestão.

O Plano de gerenciamento de riscos do Senac/Ba foi construído com base nos modelos da ISO 31.000:2018 e no COSO ERM 2017.

O modelo de gestão de riscos estabelecido pela ISO 31.000:2018 define as seguintes etapas para o processo de avaliação de riscos, representado na figura 1, a seguir: contextualização, identificação, análise e avaliação de riscos, finalizando com o tratamento de riscos, que devem ser monitorados e comunicados à alta administração.

**Figura 1 – Processo de Gestão de Riscos da ISO 31000 (ABNT,2018)**



Fonte: ABNT NBR ISO 31.000:2018

O Modelo COSO ERM 2017 orienta as organizações no estabelecimento de um processo de gestão de riscos e propõe um padrão que ressalta a importância de considerar os riscos no estabelecimento da estratégia e na condução do desempenho. É estruturado em 5 componentes: Governança e Cultura, Estratégia e Definição de Objetivos, Desempenho, Revisão e Informação, Comunicação e Divulgação.

O modelo pressupõe estabelecimento da missão e visão organizacional, estabelecimento de planos, definição de estratégias alinhadas aos objetivos organizacionais:

Figura 2 – Modelo de Gestão de Riscos COSO ERM 2017



## 4. ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS NO SENAC/BA

A estrutura de gestão de riscos do SENAC/BA é definida com base no Modelo de Três Linhas de defesa do IIA (Instituto do Auditores Internos), aplicável a todas as organizações e tendo como objetivo ajudá-las a identificar estruturas e processos que melhor auxiliam no atingimento dos objetivos e facilitam uma forte governança e gerenciamento de riscos.

### 4.1. Controle interno

O Tribunal de Contas da União (TCU) cita no acórdão 1.171/2017, que o “controle” ou os “controles internos” são os mecanismos que visam gerenciar os riscos e se constituem como ações tomadas pela administração, conselhos e outras partes gerenciais para aumentar a probabilidade de que os objetivos sejam alcançados, minimizando eventuais impactos negativos.

Na definição do IIA (Instituto de Auditores Internos), controle Interno são processos criados para oferecer confiança razoável sobre o atingimento dos objetivos.

No entanto, ainda segundo o disposto no referido acórdão, para que desempenhem o seu papel com eficiência em relação aos riscos, os controles devem ser bem desenhados e permitir que a organização reduza os riscos a níveis aceitáveis. Em outros termos, devem viabilizar o atingimento dos objetivos organizacionais e ser, sobretudo, eficazes, funcionando adequadamente.

### 4.2. Linhas de Defesa

O Sistema de Controle interno de uma organização é formado pelas três linhas de defesa. (Acórdão 1.171/2017 TCU).

De acordo com o IIA, a responsabilidade de atingir os objetivos organizacionais são da primeira e segunda linhas: *“Os papéis de primeira linha estão mais diretamente alinhados com a entrega*

*de produtos e/ou serviços aos clientes da organização, incluindo funções de apoio. Os papéis de segunda linha fornecem assistência no gerenciamento de riscos" (IIA,2020), podendo ser combinados ou atribuídos a especialistas.*

O Departamento Regional do Senac/Ba considera seus gestores como responsáveis pela primeira linha de defesa e, nesse sentido, buscar estabelecer controles internos eficazes e que possam reduzir o impacto dos riscos nos processos por eles conduzidos, garantindo que as operações sejam realizadas em conformidade com as metas e objetivos.

A segunda linha de defesa é de responsabilidade do Controller e Superintendência de Administração e Finanças, que realizam o acompanhamento e apoio aos trabalhos da Auditoria interna do Conselho Fiscal, verificando a conformidade das normas e realizando o monitoramento do plano de providências. Cabe ao Comitê Técnico do Programa de Integridade e Comitê de Gestão de Riscos a supervisão da conformidade e apoio ao desenvolvimento e monitoramento dos controles da primeira linha de defesa.

Conforme o disposto no acórdão 1.171/2017, a terceira linha de defesa possui a maior independência dentro da organização. Para o Regional Bahia, a terceira linha de defesa é assegurada pela Auditoria do Conselho Fiscal, que após realização dos trabalhos emite parecer certificando sua conformidade, cabendo ao Conselho Nacional a aprovação da prestação de contas. Em seguida, a prestação de contas é submetida à aprovação pelos órgãos de controle do Governo, tais como Tribunal de Contas da União (TCU) e Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU), cuja finalidade é prover a governança com avaliações sobre a sua eficácia, gerenciamento de riscos e dos controles internos.

## 4.3. Competências

### 4.3.1. Delegação de competências

Para a segunda linha de defesa, foi instituído o Comitê de Gestão de Riscos e de Integridade do Senac/Ba, por força das Ordens de Serviço N°12/2019 e N° 16/2020 e da Portaria 212/2020.

O Diretor Regional é responsável por designar o Comitê de Gestão de Riscos e de Integridade do SENAC/BA.

### 4.3.2. Responsabilidades

O Comitê de Riscos será responsável por mapear os processos de gerenciamento de riscos em conjunto com o Comitê de Processos, conforme disposições do sistema em implantação, segundo as etapas a seguir:

- Elaboração do Plano de Risco e controle pelo Comitê de Riscos;
- Definição da área onde o risco será mapeado;
- Reuniões entre responsável pelo risco, membros do Comitê de Risco e analista de processos para Mapeamento, identificação e categorização e classificação dos riscos;
- Análise e avaliação dos riscos mapeados pelos membros do Comitê de Riscos, a fim de classificar a prioridade para decisão sobre o tratamento a ser adotado: aceite do risco ou mitigação do mesmo.
- Análise e avaliação de controles quanto a sua implementação e efetividade.
- Aprovação dos riscos e dos controles deve ser realizada pelo monitor de riscos, gestor imediato e presidente do Comitê de Riscos.
- Elaboração do plano de ação para tratamento dos riscos.
- Monitoramento contínuo pelo monitor de riscos das áreas.

### 4.3.3. Metodologia Aprovada

A metodologia aprovada indica as responsabilidades da primeira linha de defesa, conforme segue:

#### a. Gestores das áreas:

- Apresentar ao Comitê de Gestão de Riscos os nomes indicados para serem monitores de riscos dentro de suas áreas;
- Sugerir os processos prioritários para gerenciamento dos riscos;
- Monitorar as operações do processo de Gestão de Riscos realizadas na área;

- Validar e contribuir na tomada de decisões dos planos de ação definidos na gestão dos riscos de sua área; e
- Monitorar a execução dos planos de ação definidos para tratamento dos riscos identificados pelos gestores dos riscos de suas respectivas áreas.

**b. Monitores de Riscos:**

- Monitorar, propor e incentivar práticas referentes ao processo de identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos na área sob sua responsabilidade; e
- Comunicar as ações realizadas aos gestores das áreas.

É importante ressaltar que o monitor de risco do Senac/Ba será indicado pelo gestor. Cada área deverá indicar 1 (um) monitor de risco. As áreas (gerências) compostas por mais de 10 (dez) colaboradores podem indicar até 3 (três) monitores.

Todos os monitores de riscos devem estar atentos aos novos riscos e seu constante monitoramento, além de comunicá-los aos gestores de área que, por sua vez, informam ao Comitê de Gestão de Riscos, para ciência e atuação.

# 5. METODOLOGIA PARA AVALIAÇÃO DOS RISCOS E CONTROLES

## 5.1. Análise do Contexto Organizacional

A identificação do Contexto Organizacional (a partir da análise do ambiente interno e externo, no qual a Instituição está envolvida e do qual sofre influências) é relevante para o Processo de Gestão de Risco, visto que, a partir desta contextualização, é possível diagnosticar a quais possíveis riscos uma Instituição está exposta.

A partir da análise desse contexto organizacional e a identificação das metas estabelecidas pelo SENAC/BA, além do ambiente que o cerca, sendo ele interno ou externo, é possível definir os critérios que irão balizar o Processo de Gestão de Riscos, bem como o seu modo de condução.

Ao analisar o ambiente interno, faz-se necessário analisar os pontos fracos que interferem no alcance dos objetivos organizacionais, os quais exigem imediata atenção, visto que os seus efeitos necessitam ser corrigidos ou reduzidos. Já os pontos fortes relacionados ao alcance dos objetivos devem ser destacados, visando, inclusive, obter vantagens competitivas.

O ambiente externo compreende situações sobre as quais a Instituição não tem controle, e que correspondem a possíveis ameaças. Mesmo não estando sob o domínio dos gestores, é necessário conhecer estas situações e estar sempre acompanhando e projetando as suas consequências e efeitos. A partir do acompanhamento das situações derivadas do ambiente externo, será possível ao gestor identificar oportunidades e aproveitá-las para alavancar o resultado organizacional esperado, bem como para minimizar ou evitar ameaças.

Existem diversas técnicas e ferramentas que possibilitam a análise dos ambientes e a identificação dos riscos, cabendo ao Comitê de Gestão de Riscos do SENAC/BA, em conjunto com as áreas, identificar e definir o mais apropriado, nas situações específicas.

O Comitê de Gestão de Riscos, portanto, ao iniciar o trabalho de gerenciamento de riscos, deverá elaborar um Book de Atividades por área, o qual deve conter a descrição das atividades executadas, quem as executa, onde a mesma é realizada, em que momento e como é feita a sua execução. O referido Book de Atividades irá servir como base para a identificação dos possíveis riscos e definição de controles ao mesmo, e deverá ser aprovado pelas áreas objeto da análise.

## 5.2. Identificação dos Riscos

Esta etapa do processo de gestão de riscos objetiva reconhecer e elencar os riscos em potencial ao qual as áreas de análise estão expostas e, portanto, descrever aqueles que podem prejudicar ou auxiliar a Instituição na concretização de seus objetivos.

O sucesso do gerenciamento dos riscos depende de uma identificação crítica e abrangente dos mesmos. Com efeito, a possibilidade de identificação do maior número de riscos, eventos e incertezas relacionados a determinado objetivo aumenta na proporção em que o seu alcance é mais amplo e que a projeção de cenários e situações possíveis se faz presente no processo de identificação. Além disso, a identificação de riscos se torna ainda mais assertiva, quando as análises realizadas envolvem diversas opiniões, pois amplia o nível crítico do processo. Neste contexto, evidencia-se a relevância de incluir as partes interessadas e as áreas relacionadas a determinado projeto, atividade ou objetivo.

A etapa inicia com a elaboração de uma ampla lista relacionando todos os possíveis eventos de riscos que tenham ou possam ter reflexo no alcance de determinados objetivos, as prováveis causas e prováveis impactos em caso de ocorrência do evento. A coleta de informações se faz necessária, devendo ser diagnosticados possíveis riscos e situações de exposição, a partir da análise do contexto organizacional interno e externo, que envolve processos internos, mercado, fornecedores, parceiros, legislação, dentre outros aspectos, para, a partir disto gerenciar os riscos. O maior número de riscos possível deve ser identificado, até mesmo os considerados como de baixa relevância ou aqueles que não são controlados pela Instituição, pois são originários do ambiente externo.

Considerando o contexto do Senac/Ba, a categorização dos riscos se dá a partir da classificação dos eventos, como segue:

- a. **Risco Operacional:** se relaciona com os processos internos organizacionais, infraestrutura, sistemas e/ou recursos humanos, a partir da possibilidade de ocorrência de deficiências, inadequações ou falhas na execução das atividades, resultando na ineficiência ou ineficácia dos processos e que impactam negativamente no alcance dos objetivos.
- b. **Risco Estratégico:** fatores e eventos que impactam na estratégia de negócio, nas metas e objetivos estratégicos estabelecidos pelo SENAC/BA, bem como na sua missão e visão.
- c. **Risco Financeiro:** fatores e eventos que podem vir a impossibilitar o SENAC/BA de cumprir com os seus compromissos financeiros e a prejudicar a sua capacidade econômica;
- d. **Risco Orçamentário:** fatores e eventos que podem comprometer o equilíbrio das receitas ou a própria execução orçamentária e, conseqüentemente, a execução das atividades institucionais, devido à falta de recursos financeiros.
- e. **Risco de Legislação/Normas Internas:** fatores e eventos de risco decorrentes da existência de Legislação ou Norma Interna às quais o SENAC/BA está submetido e do não cumprimento das mesmas;
- f. **Risco de Auditoria:** fatores e eventos de risco que podem vir a comprometer as avaliações sobre as operações e demonstrações financeiros do SENAC/BA, nos trabalhos realizados pelas auditorias internas e externas;
- g. **Risco de Integridade:** fatores e eventos decorrentes de ações, omissões e de desvios éticos e de conduta, que possibilitam a ocorrência de fraudes e atos de corrupção;
- h. **Risco de Imagem:** fatores e eventos decorrentes de práticas internas e situações externas que impactam de forma negativa na imagem do SENAC/BA perante o mercado e comprometem a confiança da sociedade e a reputação da Instituição, tendo como possível consequência, inclusive, perdas financeiras.

Os riscos identificados serão registrados na Matriz de Riscos, na qual, posteriormente, serão realizados os procedimentos de análise e avaliação.

## 5.3. Análise e Avaliação dos Riscos

Identificados os riscos, a próxima etapa é a sua análise e avaliação, que consistem no processo de identificar a probabilidade de um risco ocorrer e, em caso positivo, identificar a severidade do mesmo e suas possíveis consequências (impacto do risco).

Tal análise visa entender o risco, compreender sua natureza e características, incluindo a identificação do nível, adquirindo, assim, um conhecimento detalhado do mesmo. É uma etapa extremamente relevante, pois envolve a análise de incertezas, fontes de risco, consequências, probabilidades, eventos, cenários, controles e sua eficácia. Trata-se de entender que um evento pode ter múltiplas causas e consequências e, desse modo, afetar múltiplos objetivos.

O propósito da avaliação dos riscos é de auxiliar no processo de tomada de decisão, permitindo definir as prioridades e escolher as formas de tratamento.

Para proceder à análise e avaliação dos riscos é necessário estabelecer, portanto, os critérios de riscos que irão auxiliar neste processo.

### 5.3.1. Critérios de Risco:

Os critérios utilizados pelo SENAC/BA para a análise e avaliação dos possíveis riscos são:

- a. **Escala de Probabilidade:** auxilia na mensuração da probabilidade de um evento ocorrer pelo menos uma vez;
- b. **Escala de Impacto:** define as consequências dos riscos, considerando seus efeitos perante os objetivos e a sua capacidade de recuperação. Desse modo, para a definição do nível do impacto, é necessário primeiro considerar os objetivos do processo de trabalho analisado;
- c. **Risco Real:** definido a partir da multiplicação do Fator Probabilidade com o Fator Impacto;
- d. **Matriz “Classificação de Riscos” quanto à Probabilidade:** categoriza os riscos como “Muito Baixo”, “Baixo”, “Médio”, “Alto” e “Muito Alto” (ver descrição no item 5.3.2);
- e. **Matriz “Classificação de Riscos” quanto ao Impacto:** categoriza os riscos como “Muito Baixo”, “Baixo”, “Médio”, “Alto” e “Muito Alto” (ver descrição no item 5.3.3);

**f. Matriz “Probabilidade versus Impacto”:** é o chamado Grau de Criticidade, Nível de Risco ou Exposição ao Risco, e adota-se uma matriz de 5 linhas por 5 colunas, gerando quatro níveis de exposição ao risco (baixo, médio, alto, extremo).

**g. Escala de Exposição a Risco/Nível de Risco:** define como a Instituição convive com o risco. Essa escala distingue-se da probabilidade devido ao conceito de evento marginal, ou seja, quando se convive com eventos de risco consecutivamente, perde-se o conceito único da probabilidade (uma única ocorrência); Vide Tabela 4.

**h. Matriz “Classificação de Riscos” a partir da multiplicação:** Impacto x Probabilidade x Exposição ao Risco = Grau de Criticidade: categoriza os riscos como “Baixo”, “Médio”, “Alto” e “Extremo”; Vide Tabela 3.

**i. Recomendação para tratamento de risco:** determina a diretriz, a resposta ao risco, o plano de ação e o cronograma de execução;

**j. Eficácia do controle existente:** critério utilizado para cálculo do risco residual, o qual analisa a situação do controle existente quanto à implementação, abrangência e eficiência. Desse modo, os controles podem ser categorizados como “Inexistente”, “Mediano” e “Satisfatório”.

**k. Risco Residual:** nível de risco identificado após a implementação das ações e controles.

Deste modo, para cada evento de risco, após a análise do mesmo, deverá ser identificada a Probabilidade de sua ocorrência, podendo a mesma ser classificada em Muito Baixa, Baixa, Média, Alta ou Muito Alta e o seu Impacto em Muito Baixo, Baixo, Médio, Alto ou Muito Alto. Para cada classificação será atribuída uma pontuação, a partir de escalas pré- estabelecida e descritas a seguir:

Deste modo, para cada evento de risco, após a análise do mesmo, deverá ser identificada a Probabilidade de sua ocorrência, podendo a mesma ser classificada em Muito Baixa, Baixa, Média, Alta ou Muito Alta e o seu Impacto, que poderá ser classificado em Muito Baixo, Baixo, Médio, Alto ou Muito Alto. Para cada classificação será atribuída uma pontuação, a partir de escalas pré-estabelecida e descritas a seguir:

### 5.3.2. Escala de Probabilidade

Na avaliação da probabilidade, o gestor deverá avaliar a probabilidade de ocorrência de um risco, considerando as seguintes classificações possíveis:

Tabela 1 – Escala de Probabilidade

Diretriz	Descrição	Avaliação
Muito Baixa	Evento extraordinário, sem histórico de ocorrência	1
Baixa	Evento casual e inesperado, com ou sem histórico de ocorrência reduzida	3
Média	Evento esperado, com histórico de ocorrência reduzida	5
Alta	Evento usual, com histórico de ocorrência frequente	7
Muito Alta	Evento repetitivo, com histórico de ocorrência constante	9

### 5.3.3. Escala de Impacto

Quanto ao impacto, a avaliação será realizada levando em consideração a seguinte escala de efeitos causados pelo risco aos objetivos:

Tabela 2 – Escala de Impacto

Diretriz	Descrição	Avaliação
Muito Baixo	Impacto insignificante nos objetivos	1
Baixo	Impacto mínimo nos objetivos	3
Médio	Impacto significativo nos objetivos, com possibilidade de recuperação	5
Alto	Impacto significativo nos objetivos, com possibilidade remota de recuperação	7
Muito Alto	Impacto máximo nos objetivos, sem possibilidade de recuperação	9

A partir da identificação da Probabilidade e do Impacto do Risco, com a respectiva classificação e pontuação, deverá ser identificado o Risco Real, que é obtido com base no produto aritmético entre a Probabilidade (P) e o Impacto (I). Infere-se, portanto, que, quanto maior a probabilidade e o impacto nos objetivos, maior será o nível do risco real.

$$\text{Risco Real} = \text{Probabilidade} \times \text{Impacto}$$

Neste contexto, e como exemplo, caso um risco seja identificado pelo Gestor como de Probabilidade Baixa (3 pontos), mas de Alto Impacto (7 pontos), o mesmo terá um Risco Real de 21 pontos, como é possível identificar na Matriz de Classificação de Riscos (Probabilidade x Impacto) demonstrada a seguir:

**Tabela 3 - Matriz de Classificação de Riscos (Probabilidade x Impacto)**

Nível de Risco Extremo Alto Médio Baixo		Probabilidade (requer controles preventivos)				
		1 Muito baixa	3 Baixa	5 Média	7 Alta	9 Muito alta
Impacto (requer controles defectivos)	9 Muito alta	9	27	45	63	81
	7 Alta	7	21	35	49	63
	5 Média	5	15	25	35	45
	3 Baixa	3	9	15	21	27
	1 Muito baixa	1	3	5	7	9

O Nível de Risco, de Exposição ao Risco ou Grau de criticidade, portanto, é identificado a partir do cruzamento da classificação de riscos quanto à Prioridade e ao Impacto do mesmo, que resultará em uma pontuação. Essa pontuação irá classificar o Nível de Risco em Baixo, Médio, Alto ou Extremo, conforme estabelecido na Tabela 4 desta Política.

A Matriz de Classificação de Riscos, Tabela 3, é, portanto, uma ferramenta de gestão que viabiliza a visualização de possíveis riscos, com o objetivo de auxiliar os gestores na tomada de decisão, considerando que possibilita a priorização dos riscos, a partir da identificação do Nível de Risco Real, e posteriormente, o tipo de Tratamento a ser dado ao mesmo.

Não obstante, o Departamento Regional do Senac/Ba elaborou a Matriz de Classificação de Riscos (Tabela 1), conforme melhores práticas de mercado, além de comparativos com o Referencial de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União (TCU) e treinamentos da Controladoria-Geral da União (CGU).

**Tabela 4 – Níveis de Risco**

Risco Extremo	63 a 81
Risco Alto	35 a 49
Risco Médio	9 a 27
Risco Baixo	1 a 9

#### 5.3.4. Priorização dos Riscos

A Priorização de Riscos objetiva, portanto, comparar o nível de risco encontrado durante o processo de análise de riscos, realizado a partir dos critérios de riscos estabelecidos. Os resultados identificados irão servir como subsídio para a tomada de decisões sobre quais riscos necessitam ser tratados com prioridade, considerando, aqui, a criticidade e a justificativa para intervenção da Instituição.

Após a identificação dos Níveis de Risco, os riscos inerentes analisados com maior nível de probabilidade e impacto (Risco extremo e Risco alto) serão classificados como prioritários em relação àqueles cujas consequências e probabilidades de ocorrência são mais baixas (risco médio e risco baixo).

Deste modo, os eventos de riscos, suas causas e consequências, serão analisados com o objetivo de classificar os mesmos por prioridade, bem como contribuir para a avaliação dos riscos e para a definição do tratamento a ser adotado.

#### 5.3.5. Tratamento dos Riscos

Após a priorização dos Riscos, inicia-se a etapa de identificação do tratamento a ser definido para os mesmos, que consiste na escolha da resposta a ser adotada para modificar o nível do evento de risco, na definição de plano de ação e no estabelecimento de prazos para implementação das ações. A partir do estabelecimento do Plano de ação, pode ser identificada a necessidade de alteração dos controles existentes ou a implantação de novos controles.

As possíveis respostas para tratamento dos riscos são:

- a. **Mitigar o risco:** reduzir o impacto ou a probabilidade de ocorrência do risco.
- b. **Aceitar o risco:** tolerar o risco. Neste caso, o nível do risco é considerado baixo e tolerável pelo Senac/Ba, seja porque a capacidade para tratá-lo é limitada ou o custo é desproporcional ao benefício. Diante disto, nenhuma ação específica é tomada.
- c. **Evitar o risco:** não iniciar ou continuar a ação que promove o risco ou, ainda, eliminar o processo ou a fonte do risco.
- d. **Compartilhar o risco:** transferir parte do risco a terceiros.

Para a gestão de riscos do SENAC/BA, considerando a sua realidade operacional, ficam estabelecidos apenas 02 (dois) tipos de tratamento possíveis: Aceitação do Risco ou Mitigação do Risco.

- a) Para os casos de Aceitação do risco, o seguinte procedimento deverá ser seguido:
  - Elaboração de Termo de Aceite, com aprovação do gestor da área e Diretor Regional;
  - Monitoramento do risco, quando este for baixo;
  - Elaboração de plano de contingência para os riscos médios ou altos.
- b) Para os casos de Mitigação do risco, deverão ser definidos Controles ao plano de riscos.

#### 5.3.5.1. Identificação dos Controles

No caso de Mitigação do risco como tratamento, a gestão deverá identificar controles necessários para reduzir a probabilidade ou o impacto do risco.

##### 5.3.5.1.1. Análise e Avaliação de Controles

Nesta etapa, os controles identificados são analisados e avaliados quanto à sua implementação e conforme a Efetividade do Controle. Tais controles são classificados de acordo com a sua eficácia.

### 5.3.5.1.2. Efetividade do Controle

Após a avaliação do risco real e definição de tratamento, passa-se à definição de controles para o enfrentamento das situações identificadas. Identificados os controles, os mesmos deverão ser classificados quanto a sua eficácia, conforme tabela a seguir.

**Tabela 5 – Definição da Eficácia dos Controles**

Eficácia do Controle	Situação do Controle Existente	Avaliação
Inexistente	Ausência completa de controle	0
Mediano	Controle está sustentado em ferramenta moderadamente adequada	40
Satisfatório	Controle está sustentado por ferramentas adequadas e mitiga o risco razoavelmente	80

Após a classificação do Controle, será possível identificar e dimensionar o **Risco Residual (RR)**.

O Risco Residual é aquele identificado após a implementação das ações e controles adotados pela gestão para tratar o Risco real, inerente ao negócio. Deste modo, é o risco que permanece, mesmo após a execução de ações de gerenciamento do mesmo. Tal risco é identificado a partir da multiplicação do Risco Real pela Efetividade do Controle (EC). Esta se refere à eficácia dos controles definidos e aplicados, conforme cálculo a seguir:

$$\text{Risco Residual} = \text{Risco Real} \times \text{Efetividade do Controle}$$

Após a identificação do Risco Residual, é necessário identificar qual o seu Nível de Risco (Tabela 4), podendo ser Médio, Baixo, Alto ou Extremo, na Matriz de Classificação de Riscos (Tabela 3).

A partir do reconhecimento do Risco Residual, portanto, será possível avaliar e classificar os eventos de risco, priorizando aqueles que demandam maior atenção, além de permitir identificar a aceitação de seu nível de risco, de acordo com o apetite de riscos do SENAC/BA (nível de aceitação ao risco).

Deste modo, para que um Risco residual seja aceito, é necessário compará-lo ao Apetite a riscos do Senac/BA, que é o seu nível de aceitabilidade de risco, ou seja, o quanto o SENAC/BA pretende ou suporta arriscar para implantar a sua estratégia, alcançar determinados objetivos e agregar valor à sua atividade.

### 5.3.5.1.3. Apetite a Risco

Faz-se necessário verificar se os Riscos real e residual estão compreendidos no nível de risco aceito pelo SENAC/BA no alcance de seus objetivos. Caso não esteja, deverá ser adotado, também, um plano para tratamento desse risco residual consequente.

O nível de aceitação do risco do SENAC/BA está compreendido nos quadrantes verdes, amarelos e laranjas na Matriz de classificação dos riscos (Tabela 3). Portanto, o Risco Residual é considerado aceitável, se o seu nível de risco encontrar-se nos referidos quadrantes. Em caso de Risco residual aceitável, é possível realizar exclusivamente o monitoramento do mesmo, com o objetivo de impedir o seu agravamento, ou manter o tratamento já utilizado, e os respectivos controles do risco.

Nível de Risco Extremo Alto Médio Baixo		Probabilidade (requer controles preventivos)				
		1 Muito baixa	3 Baixa	5 Média	7 Alta	9 Muito alta
Impacto (requer controles defectivos)	9 Muito alta	9	27	45	63	81
	7 Alta	7	21	35	49	63
	5 Média	5	15	25	35	45
	3 Baixa	3	9	15	21	27
	1 Muito baixa	1	3	5	7	9

Por outro lado, quando o Risco residual está alocado na região dos três quadrantes de nível extremo (vermelho), ele não é considerado aceitável, por ser superior ao nível do apetite à risco

do SENAC/BA. Neste caso, há a necessidade de reduzir este risco a um nível aceitável. Para tanto, deverá ser estabelecida, obrigatoriamente, uma nova ação imediata de mitigação como tratamento a este risco.

A análise e avaliação dos riscos, portanto, auxilia na tomada de decisões pelos gestores, visto que evidencia quais os riscos que necessitam de uma maior atenção, ou seja, de atuação imediata com a definição de ações específicas e controles, a partir da classificação de probabilidade e impacto, tanto do Risco Real, quanto do Risco Residual. A análise e avaliação dos riscos permitem, também, que os mesmos sejam acompanhados e monitorados periodicamente.

Deste modo, o trabalho de identificação dos riscos, de análise e avaliação, com a definição de prioridades, tratamentos e respectivas ações e controles dos mesmos, deverá ser estabelecido pelo Comitê de Gestão de Riscos do Senac/Ba, em conjunto com a área em foco, com o objetivo de alcançar o menor nível de risco residual possível, visto são as próprias áreas que possuem o domínio e maior conhecimento dos eventos de risco aos quais estão expostas.

#### 5.3.5.2. Planos de Ação

Para o estabelecimento de ações e de controles de risco, no tratamento dos mesmos, seja no caso de ausência, de identificação de evidência, pendências ou de redesenho do mesmo, o SENAC/BA utiliza como ferramenta a elaboração de Planos de Ação específicos.

O Plano de Ação, através da metodologia 5W2H, escolhida pelo SENAC/BA, permite consolidar as informações necessárias ao atingimento de um objetivo, mediante a identificação de resposta à 07 (sete) perguntas:

- What (O que será feito?)
- Why (Por que será feito?);
- Where (Onde será feito?);
- When (Quando?);
- Who (Por quem será feito?);
- How (Como será feito);
- How much (Quanto vai custar?).

Ao se analisar um risco a ser mitigado, o Comitê de Gestão de Riscos, juntamente com a área em foco, deverá apresentar respostas para essas 07 (sete) perguntas, detalhando quais ações deverão ser tomadas para a mitigação do risco (O que deverá ser feito?); a justificativa para a mitigação do mesmo e por que a mesma é relevante para o SENAC/BA (Por que será feito?); em quais áreas, processos, atividades, as ações e controles deverão ser estabelecidos para auxílio na mitigação do risco (Onde será feito?); qual o momento adequado de implantação das ações e controles (Quando?); quais são os agentes internos e externos que podem e devem ser envolvidos nas ações e controle do risco, para a mitigação do mesmo (Por quem será feito?); quais as etapas e os procedimentos a serem adotados (Como será feito?); e por fim, qual o investimento será necessário para a implantação das ações e controles que objetivam a mitigação de determinado risco (Quanto vai custar?).

As informações obtidas através das respostas decorrentes do Plano de Ação podem ser incluídas em sistema (BPMS) para acompanhamento pelo Comitê de Gestão de Riscos, porém caso não haja um sistema específico o acompanhamento deve ser realizado manualmente, a partir de planilhas específicas por área e atividades que possuem riscos associados.

### 5.3.6. Regras de Reprogramação e Cancelamento

Há a possibilidade de reprogramação ou cancelamento dos Planos de Ação para tratamento dos riscos, caso necessário, devendo, para tanto, ser observadas as condições a seguir:

**Tabela 6** – Reprogramações e cancelamentos de Planos de Ação ante os riscos identificados

Reprogramações	Cancelamentos
Devem ser solicitadas com, no mínimo, 7 dias úteis do vencimento	Devem ser solicitadas com, no mínimo, 7 dias úteis do vencimento
Podem ser feitas até 2 reprogramações	---
Devem conter justificativas plausíveis	Devem conter justificativas plausíveis
Devem ser consideradas novas datas factíveis	---
Devem ser aprovadas pela Direção Regional	Devem ser aprovadas pela Direção Regional

### 5.3.7. Monitoramento e Análise Crítica

O monitoramento do Plano de Ação consiste no acompanhamento do resultado obtido a partir da implantação do mesmo, sendo, portanto, uma etapa fundamental e contínua do processo de gerenciamento de risco.

O Plano de Ação poderá ser mantido, em caso de alcance do resultado esperado, ou ser cancelado, caso o risco seja eliminado. O mesmo poderá ser revisto, reprogramado, quando o resultado esperado de mitigação do risco não for atendido. Neste caso, o Comitê de Gestão de Risco, juntamente com o gestor da área, deverá definir novos direcionamentos, reiniciando o processo, até a obtenção do resultado esperado.

A vigilância e checagem regular do Plano de Ação são atividades relacionadas ao monitoramento e análise crítica do processo de gestão de riscos. Por tal motivo, devem estar presentes em todas as etapas do processo, com o objetivo de garantir a qualidade e eficácia da concepção, implementação e dos resultados do processo.

É necessário, portanto, para o êxito do processo de gestão dos riscos, que a análise crítica periódica e o monitoramento contínuo do mesmo e seus resultados componham o seu processo de planejamento, com a definição bem clara das responsabilidades e dos respectivos agentes responsáveis.

**Deste modo, as ações de monitoramento e de análise crítica permitem:**

- Garantir a eficácia e eficiência dos controles definidos;
- Que mudanças no perfil do risco seja identificadas, a partir da reavaliação dos contextos internos e externos, sendo possível a realização de ajustes na resposta ao risco escolhida, na prioridade do mesmo e nos planos de ação estabelecidos;
- O acompanhamento dos eventos de risco, suas alterações e resultado;
- Identificar novos riscos que poderão surgir após o processo de análise crítica, possibilitando, deste modo, o reinício do ciclo do Processo de Gestão de Riscos ;
- A atualização e melhoria contínua da gestão de riscos, de sua política e estrutura.

A identificação de novos riscos, bem como o monitoramento dos mesmos, portanto, é de responsabilidade de todos os gestores de riscos, devendo, no momento de sua identificação, ser comunicados ao Comitê de Gestão de Riscos do Senac/Ba, para conhecimento e atuação, de forma conjunta.

#### **5.3.7.1. Periodicidade do Monitoramento:**

A periodicidade de realização do monitoramento será Trimestral e Anual, conforme descrito abaixo:

##### **5.3.7.1.1. Monitoramento Trimestral:**

Será enviada aos gestores das áreas, trimestralmente, a atividade de revalidação dos riscos e controles, que consiste em identificar se houve ou não mudança nos riscos e controles definidos. Não existindo mudança, não há a necessidade de revisão do plano de ação estabelecido. Existindo mudanças, o gestor deverá solicitar nova revisão do plano.

Nos casos de revalidação, quando não houver mudança identificada, o Comitê de Gestão de Riscos do SENAC/BA irá solicitar a comprovação da execução dos controles listados, com o objetivo de atestar que os mesmos são realizados no desenho e frequência definidos.

Tal revalidação trimestral poderá ser feita mediante sistema de informática específico. Caso não haja um sistema específico, a revalidação deverá ser realizada mediante o envio de planilhas de controles, pelo Comitê de Gestão de Riscos, aos gestores das áreas.

##### **5.3.7.1.2. Monitoramento Anual:**

Será enviada aos gestores das áreas, anualmente, a atividade de revalidação dos riscos e controles, que tem como objetivo identificar a existência de novos riscos, não observados anteriormente, bem como a necessidade de definição de novos controles para os mesmos.

Nos casos da revisão anual, o Comitê de Gestão de Riscos do SENAC/BA irá solicitar a comprovação da execução dos controles listados, com o objetivo de atestar que os mesmos são realizados no desenho e frequência definidos.

Tal revalidação anual poderá ser feita mediante sistema de informática específico. Caso não haja um sistema específico, a revalidação deverá ser realizada mediante o envio de planilhas de controles, pelo Comitê de Gestão de Riscos, aos gestores das áreas.

É importante destacar a relevância do monitoramento, o qual deve ser dinâmico e regular, de forma que todo o trabalho seja periodicamente revisto, pelo Comitê de Gestão de Riscos e por todos os envolvidos na gestão de riscos no Departamento Regional do SENAC/BA.

## 6. FERRAMENTA TECNOLÓGICA UTILIZADA NA GESTÃO DE RISCOS

O SENAC/BA adotou o Softexpert BPMS, software para gestão de processos, que permite gerenciar todas as etapas da Gestão de Riscos, desde a identificação inicial do risco, passando pela avaliação e análise, até a mitigação e o monitoramento. Trata-se de uma solução de mercado cujos requisitos, conceitos e métodos atendem às demandas exigidas pelas metodologias internacionais ISO 31000 e COSO, que estão na base da Política de Gestão de Riscos do Senac/Ba.



