



REGULAMENTO DE GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS
COMPANHIA DO METROPOLITANO DE SÃO PAULO – METRÔ

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	4
2	DEFINIÇÕES.....	4
2.1	ALÇADA.....	4
2.2	AVALIAÇÃO DE RISCO.....	4
2.3	DONO DO RISCO (<i>RISK OWNER</i>).....	4
2.4	GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS.....	4
2.5	IDENTIFICAÇÃO DE RISCO.....	4
2.6	IMPACTO / CONSEQUÊNCIA.....	4
2.7	PRINCIPAIS INDICADORES DE RISCO - KRI (<i>KEY RISK INDICATOR</i>).....	5
2.8	MAPA DE RISCO.....	5
2.9	MELHORIA CONTÍNUA DA ESTRUTURA.....	5
2.10	MONITORAMENTO.....	5
2.11	NÍVEL DO RISCO / CRITICIDADE.....	5
2.12	NÍVEL DE TOLERÂNCIA AO RISCO.....	5
2.13	PROBABILIDADE.....	5
2.14	RISCO.....	6
2.15	RISCO INERENTE.....	6
2.16	RISCO RESIDUAL.....	6
2.17	TRATAMENTO DE RISCO.....	6
2.18	FATOR DE RISCO.....	6
2.19	EVENTO.....	6
3	PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS.....	6
3.1	IDENTIFICAR.....	7
3.2	AVALIAR.....	7
3.3	MENSURAR.....	7
3.4	TRATAR.....	7
3.5	IDENTIFICAR CONTROLES.....	7
3.6	MONITORAR.....	7
3.7	MELHORIA CONTÍNUA E SUSTENTÁVEL.....	7
4	MÉTRICAS.....	7
4.1	PERIODICIDADE DE REVISÃO.....	7
4.2	MAPA DE RISCOS.....	7
4.3	ALÇADA DE TRATAMENTO DO RISCO.....	8
5	MENSURAÇÃO DOS RISCOS.....	9
5.1	AVALIAÇÃO QUANTITATIVA DO IMPACTO.....	9
5.2	AVALIAÇÃO QUALITATIVA DO IMPACTO.....	9
5.3	PROBABILIDADE.....	12



6	TRATAMENTO DE RISCOS	13
7	CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS CORPORATIVOS.....	13
8	MATRIZ DE RISCOS PARA CONTRATOS DE SERVIÇOS DE ENGENHARIA	14
9	GESTÃO DE RISCOS DOS EMPREENDIMENTOS DE EXPANSÃO.....	14
10	RESPONSABILIDADES.....	14
10.15	DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE RISCOS E CONTROLE INTERNO - GRC/RCG.....	15
10.2	GESTORES DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS.....	15
10.3	COMISSÃO DE GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS	16
10.4	DIRETOR.....	16
10.5	DIRETORIA PLENA	17
10.6	CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	17
10.7	COMITÊ DE AUDITORIA ESTATUTÁRIO	17
10.8	AUDITORIA INTERNA.....	18
11	DISPOSIÇÕES FINAIS	18
12	VIGÊNCIA.....	18

1 INTRODUÇÃO

Estabelecer diretrizes, conceitos e responsabilidades na identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação de riscos no ambiente corporativo, contribuindo com o aprimoramento da governança corporativa, do planejamento empresarial e, na preservação e geração de valor da organização.

A avaliação de risco envolve um processo dinâmico e iterativo para identificar e analisar os riscos para a realização dos objetivos da entidade. Ela constitui a base para determinar como esses riscos devem ser gerenciados. A Administração leva em conta, em sua análise de riscos corporativos, possíveis mudanças no ambiente externo e no seu próprio modelo de negócio, que podem interferir em sua capacidade de realizar os objetivos.

Os riscos corporativos envolvem as atividades do negócio da empresa, os riscos de integridade e os regulatórios.

2 DEFINIÇÕES

2.1 ALÇADA

Nível de competência da autoridade responsável pela aprovação da mensuração e tratamento de riscos corporativos.

2.2 AVALIAÇÃO DE RISCO

Processo de avaliação da criticidade do risco que permite a organização considerar até que ponto os fatores de riscos em potencial podem impactar a realização dos objetivos e as estratégias, com vistas a subsidiar tomada de decisão para resposta ao risco.

Nota: A Administração avalia os eventos com base em duas perspectivas – probabilidade e impacto – e, geralmente, utiliza uma combinação de métodos qualitativos e quantitativos.

2.3 DONO DO RISCO (*RISK OWNER*)

Autoridade que tem a responsabilidade pela identificação e gerenciamento dos riscos do processo sob sua gestão. Os gestores dos processos são os donos do risco.

2.4 GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS

Processo 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 a exposição de riscos da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos.

Os riscos corporativos envolvem as atividades do negócio da empresa, os riscos de integridade e os regulatórios.

Nota: Processo conduzido na Companhia do Metrô pelo Conselho de Administração, Comitê de Auditoria, Diretoria, Comissão de Gestão de Riscos Corporativos, Gerências e demais empregados.

2.5 IDENTIFICAÇÃO DE RISCO

Processo de identificação de riscos que afetam o desempenho dos objetivos e das estratégias empresariais. Envolve a descrição de fatores, consequências potenciais e controles envolvidos.

Nota: A identificação de riscos pode envolver dados históricos, análises teóricas, opiniões de pessoas experientes, especialistas e as necessidades das partes interessadas.

2.6 IMPACTO

Resultado ou efeito da materialização de um evento de risco sobre os objetivos estratégicos da empresa.

Notas:

- (1) Poderá ocorrer uma série de impactos possíveis associados a um evento.
- (2) O impacto de um evento pode ser positivo ou negativo em relação aos objetivos correlatos da Companhia do Metrô.

2.7 PRINCIPAIS INDICADORES DE RISCO - KRI (KEY RISK INDICATOR)

Medida para avaliar como o risco se comporta e para fornecer alertas de forma rápida e antecipada quanto à exposição, seu potencial de ganho ou perda futura.

2.8 MAPA DE RISCO

Representação formal na qual são registrados os riscos identificados e avaliados, sob a perspectiva de probabilidade e impacto (nível do risco), de forma a permitir a definição das ações necessárias ao seu gerenciamento.

Nota: É representado no plano cartesiano, por pares ordenados (Probabilidade e Impacto), podendo ser definida a quantidade de níveis conforme a análise pretendida. Na Companhia do Metrô, o Mapa de Risco é do tipo 5x5, sendo Eixo X a Probabilidade e o Eixo Y o Impacto.

2.9 MELHORIA CONTÍNUA DA ESTRUTURA

Melhoria na capacidade de gerenciar riscos da organização e em sua cultura de gestão de riscos com base nos resultados do monitoramento e das análises críticas.

2.10 MONITORAMENTO

Avaliação contínua do processo de gestão de riscos com a finalidade de evidenciar as mudanças no nível de desempenho requerido ou esperado, resultantes das ações adotadas pelo gestor.

2.11 NÍVEL DO RISCO / CRITICIDADE

Resultado da combinação de duas dimensões: probabilidade e impacto.

Associa-se a cores diferentes no mapa de riscos conforme seu nível, podendo ser:

- Extrema (vermelho),
- Alta (laranja),
- Média (amarelo),
- Baixa (verde).

O nível de criticidade determina a alçada de tratamento do risco, respectivamente: Conselho de Administração, Diretoria Plena, Diretor e Gerente.

Notas: Na Companhia do Metrô as réguas de classificação de riscos são:

- a) Impacto: Alto (vermelho), Significativo (laranja), Moderado (amarelo), Baixo e Mínimo (verde);
- b) Probabilidade: Quase Certa (vermelho), Provável (laranja), Possível (amarelo), Baixa e Improvável (verde).

2.12 NÍVEL DE TOLERÂNCIA AO RISCO

Nível aceitável de variação no desempenho quanto a realização dos objetivos. Operar dentro da tolerância ao risco dá à Administração mais confiança que a entidade atingirá seus objetivos.

2.13 PROBABILIDADE

Possibilidade de que um evento de risco ocorra (Coso ERM).

Chance de algo acontecer (ISO 31000:2018).

2.14 RISCO

Possibilidade de um evento ocorrer e afetar desfavoravelmente a realização dos objetivos da organização (Coso ERM).

Conforme Norma ISO 31000:2018, também pode ser definido como efeito da incerteza nos objetivos.

2.15 RISCO INERENTE

O risco que se apresenta a uma organização na ausência de qualquer medida gerencial que poderia alterar a probabilidade ou o impacto de um risco (Coso ERM).

2.16 RISCO RESIDUAL

O risco que resta após a administração ter adotado medidas para alterar a probabilidade ou o impacto dos riscos (Coso ERM).

2.17 TRATAMENTO DE RISCO

Processo de seleção e implementação de medidas para aceitar, reduzir, transferir ou compartilhar e evitar os riscos.

2.18 FATOR DE RISCO

Elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial para dar origem ao risco (ISO 31000:2018).

2.19 EVENTO

Ocorrência ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias (ISO 31000:2018).

Incidentes ou ocorrências originadas a partir de fontes internas ou externas que afetam a implementação da estratégia ou a realização dos objetivos (Coso ERM).

3 PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS

Processo conduzido na organização pelo Conselho de Administração, Diretoria, Comitê de Auditoria, Comissão de Gestão de Riscos Corporativos, Gerências e demais empregados 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 a exposição de riscos da organização e possibilitar a garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos. Os riscos corporativos envolvem as atividades do negócio da empresa, os riscos de integridade e os regulatórios.

São considerados riscos corporativos todos os riscos que podem afetar os objetivos estratégicos da empresa, incluindo os de integridade e regulatórios.

O diagrama e as definições a seguir apresentam as etapas do processo:



3.1 IDENTIFICAR

Identificação de riscos que podem afetar os processos da Companhia no desempenho dos objetivos e estratégias empresariais, bem como de oportunidades a serem aproveitadas. Envolve o entendimento do processo sob avaliação, dos seus objetivos, a identificação dos riscos inerentes e aqueles decorrentes da maturidade dos processos e de seu desenvolvimento. Nesta etapa são identificados riscos, fatores, consequências potenciais e controles existentes.

3.2 AVALIAR

Envolve o detalhamento dos riscos identificados, levantamento dos fatores internos e externo, as consequências negativas da ocorrência do evento e oportunidades que podem ser alcançadas com a mitigação dos riscos, bem como a modelagem das alternativas de mensuração detalhada neste documento.

3.3 MENSURAR

Apuração da magnitude de risco no contexto empresarial mediante a mensuração do impacto e da probabilidade da ocorrência do risco, considerando as ações vigentes e controles em operação. Com a definição do impacto e probabilidade é determinada a criticidade do risco.

3.4 TRATAR

Processo de seleção e implementação de medidas em resposta aos riscos de acordo com seu nível de criticidade, obedecendo as alternativas: aceitar, reduzir, transferir ou compartilhar e evitar os riscos.

3.5 IDENTIFICAR CONTROLES

Processo de identificar os controles existentes e aqueles que deverão ser desenvolvidos junto com as ações nos planos de ação de tratamento de risco.

3.6 MONITORAR

Avaliação contínua do processo de gestão de riscos com a finalidade de evidenciar as mudanças no nível de desempenho requerido ou esperado e seu plano de mitigação.

3.7 MELHORIA CONTÍNUA E SUSTENTÁVEL

Melhoria contínua da estrutura de gestão de riscos visando seu aperfeiçoamento e a disseminação da cultura na Companhia.

4 MÉTRICAS

O Mapa de Riscos representa graficamente, por meio de um plano cartesiano de Probabilidade x Impacto, os resultados do processo de avaliação de riscos, atribuindo a cada risco um nível de mensuração.

4.1 PERIODICIDADE DE REVISÃO

As métricas apresentadas no mapa de risco, a seguir, deverão ser revisadas a cada 5 anos ou em menor tempo se necessário.

A revisão dos riscos de criticidade extrema e alta deverão ocorrer anualmente e os de criticidade média e baixa a cada dois anos de acordo com o planejamento anual de atividades da GRC/RCG – Departamento de Gestão de Riscos e Controle Interno.

4.2 MAPA DE RISCOS

O Mapa de Riscos é uma ferramenta que classifica quantitativamente ou qualitativamente os pesos de impacto e probabilidade de ocorrência dos eventos de riscos identificados, considerando as possíveis causas e consequências levantadas, controles existentes e tratamento estabelecido, de forma a promover meios para que as incertezas não desviem os esforços da Companhia de seus objetivos. Normalmente, as causas se relacionam à probabilidade de o evento ocorrer e às consequências ao impacto, caso o evento se materialize.

O Mapa de Riscos apresentado na Figura 1 foi particionado em quatro áreas, as quais caracterizam os níveis de criticidade dos riscos em: extrema, alta, média e baixa, bem como utilizadas cinco escalas de impacto e probabilidade, observando a realização de avaliação quantitativa ou qualitativa. A posição do

risco R é resultado da combinação de probabilidade (“eixo X”) e impacto (“eixo Y”) que significa a criticidade do risco. O nível de criticidade do risco determina a alçada de tratamento.

A escala de impacto do Mapa de Riscos foi desenvolvida através de análises comparativas e avaliações de indicadores de desempenho econômico-financeiros dos exercícios de 2013 a 2017, que são as relações:

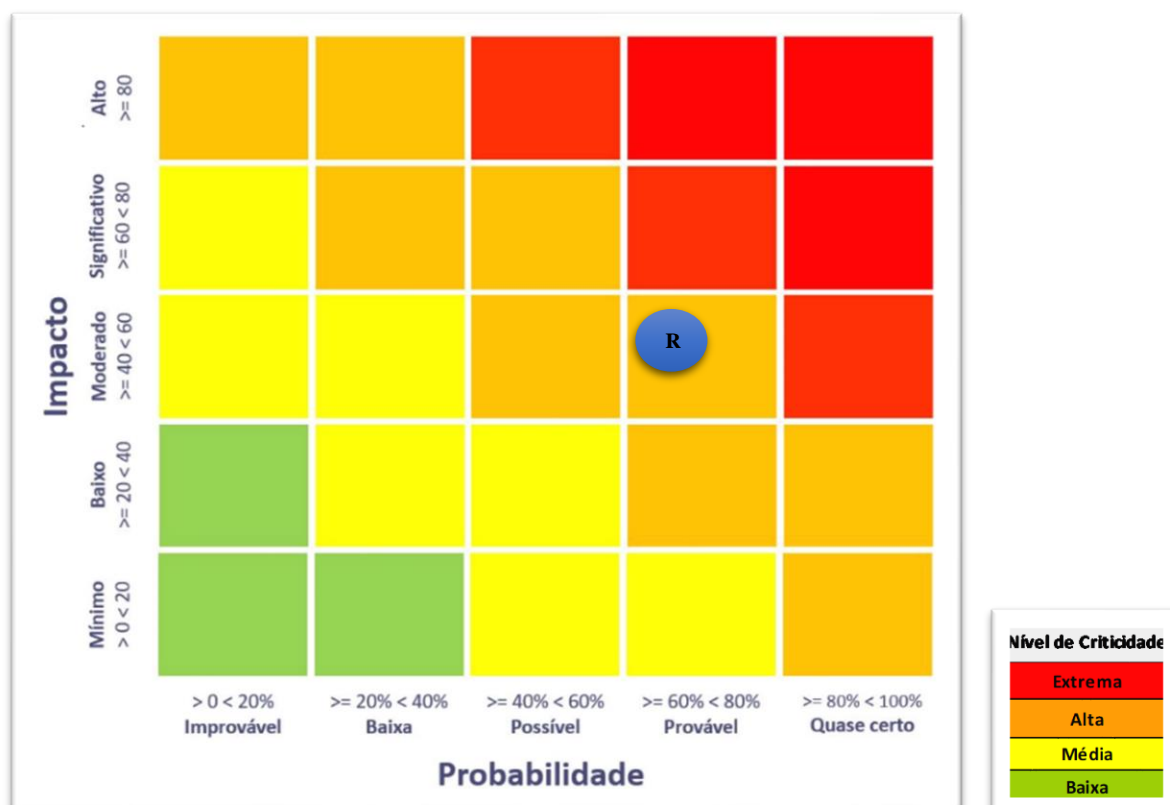
- EBITDA ¹ sobre Ativo Total;
- EBITDA sobre Receita Operacional; e
- EBITDA sobre Patrimônio Líquido.

Resultando na predominância de um intervalo de valores na faixa R\$100 milhões.

Desse modo as cinco escalas de impacto ficaram subdivididas em intervalos de R\$20 milhões, sendo a faixa de menor impacto do risco até o valor de R\$ 20 milhões e a faixa de maior impacto acima de R\$80 milhões.

Figura 1

Impacto em R\$ milhões



4.3 ALÇADA DE TRATAMENTO DO RISCO

Nível de competência da autoridade responsável pela aprovação da mensuração e tratamento de riscos corporativos, conforme Tabela 1.

¹ **Ebitda** é a sigla em inglês para Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization. Em português, “Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização” (também conhecida como **Lajida**).

Tabela 1 – Alçada de Tratamento do Risco

Nível de Criticidade	Alçada de Risco
Extrema	Conselho de Administração
Alta	Diretoria Plena
Média	Diretor
Baixa	Gerente

Nível de criticidade: Resultado da combinação de duas dimensões: Probabilidade e Impacto.

5 MENSURAÇÃO DOS RISCOS

Os riscos devem sempre ser avaliados quanto ao impacto e sua probabilidade de ocorrência. As avaliações preferencialmente devem ser feitas de forma quantitativa, utilizando dados históricos para cálculo do impacto e probabilidade. Não havendo viabilidade desta alternativa, os riscos deverão ser mensurados de forma qualitativa pelos especialistas e balizados pelos gestores.

Nas avaliações quantitativas são utilizadas as tabelas 2 e 6 e nas qualitativas as tabelas 3, 4, 5 e 6.

Os riscos devem sempre ser avaliados pelos Vetores Auxiliares de Imagem e ou Reputação independente da avaliação por outros critérios, sendo considerada a avaliação de maior impacto.

A mensuração é importante na gestão dos riscos para definição das ações de tratamento e de priorização.

5.1 AVALIAÇÃO QUANTITATIVA DO IMPACTO

O critério da avaliação quantitativa de impacto, apresentado na Tabela 2 considera na análise dos riscos dados mensuráveis para determinar o valor do impacto possível no desempenho da estratégia e dos objetivos de negócio em um exercício orçamentário. Nesta perspectiva, o gestor deve alocar o risco na matriz na escala do valor atribuído.

Tabela 2 – Escala de Impacto para Avaliação Quantitativa

Peso	Escala	FINANCEIRO	
		Mínima	Máxima
5	Alto	R\$ 80.000.001	>
4	Significativo	R\$ 60.000.001	R\$ 80.000.000
3	Moderado	R\$ 40.000.001	R\$ 60.000.000
2	Baixo	R\$ 20.000.001	R\$ 40.000.000
1	Mínimo	-	\$ 20.000.000

5.2 AVALIAÇÃO QUALITATIVA DO IMPACTO

- a) Para minimizar a subjetividade, as Tabelas: 3, 4 e 5 a seguir, apresentam critérios de avaliação qualitativa do impacto dos eventos de riscos identificados nos processos. O critério da avaliação qualitativa de impacto apresentado na Tabela 3 considera na análise dos riscos a percepção dos especialistas e do gestor do processo (dono do risco) quanto ao impacto possível no desempenho da estratégia e dos objetivos de negócio considerando os três critérios lá descritos. Nesta perspectiva, após julgamento os especialistas em conjunto com o gestor devem atribuir valores de 1 a 5 para cada critério, o impacto corresponderá a média aritmética obtida destes valores.

Tabela 3 – Avaliação Qualitativa do Impacto considerando 3 Critérios

I - AVALIAÇÃO QUALITATIVA DO IMPACTO		
Critério	Definição	Peso
Recurso Envolvido: valor entre 1 a 5	Montante de recursos financeiros (despesas ou receitas) envolvidos no risco leva em consideração os valores relativos.	R – Valor entre 1 a 5
Efeito do Fato: valor entre 1 a 5	Repercussão do risco nos controles, imagem e nos objetivos da Companhia.	E – Valor entre 1 a 5
Relevância: valor entre 1 a 5	Importância do risco, ações críticas potenciais ou efetivas a serem controladas e identificadas em uma determinada área organizacional.	C – Valor entre 1 a 5
PESO DO IMPACTO		(R+E+C) / 3 Peso do Impacto

- b) O critério de avaliação qualitativa de impacto apresentado na Tabela 4 considera na análise dos riscos a percepção do gestor quanto ao impacto sofrido na estratégia (desempenho da estratégia e dos objetivos de negócios), nas demonstrações financeiras, na imagem e no custo de oportunidade da Companhia. Nesta perspectiva, após o julgamento, o gestor deve atribuir um dos pesos a seguir, considerando as respectivas definições.

Tabela 4 - Avaliação Qualitativa do Impacto considerando: Demonstrações Financeiras, Imagem e Custo

II - AVALIAÇÃO QUALITATIVA DO IMPACTO		
Peso	Escala	Descrição
5	Alto	Comprometimento das estratégias da Companhia; impacto financeiro relevante; grave prejuízo na imagem e/ou custo de oportunidade significativo.
4	Significativo	Prejuízo às estratégias da Companhia; impacto financeiro importante; imagem afetada de modo relevante e/ou custo de oportunidade considerável.
3	Moderado	Danos moderados às estratégias da Companhia; impacto financeiro moderado e que pode ser absorvido durante a operação mediante necessidade de replanejamento; imagem afetada de modo limitado e/ou custo de oportunidade moderado.
2	Baixo	Danos baixos às estratégias da Companhia; impacto financeiro baixo e que pode ser absorvido durante a operação com facilidade; imagem afetada de modo limitado e/ou custo de oportunidade baixo.
1	Mínimo	Pequena influência nas estratégias da Companhia; impacto financeiro insignificante; impacto na imagem aceitável e/ou custo de oportunidade mínimo.

c) Avaliação de impacto na imagem reputacional

O impacto dos riscos identificados deve ser avaliado de forma quantitativa e qualitativa conforme descrito nos tópicos anteriores e complementarmente quanto aos efeitos na imagem e reputação da empresa e de seus administradores, prevalecendo a maior peso.

A avaliação qualitativa de impacto apresentado na Tabela 5, a seguir, considera na análise dos riscos a percepção do gestor do Processo (dono do risco) quanto ao impacto sofrido no desempenho da estratégia e dos objetivos de negócio considerando os Vetores Auxiliares de Imagem e ou Reputação. Nesta perspectiva, após o julgamento, o gestor deve atribuir um dos pesos a seguir, considerando as respectivas definições.

Tabela 5 - Escala de Impacto para Avaliação Qualitativa – Vetores Auxiliares de Imagem e ou Reputação (*)

Peso	Operação Metroviária	Relações Trabalhistas	Expansão	Integridade Relação com Terceiros	Segurança Pública
5 Alto	Graves acidentes na operação: Trem ou carro do monotrilho cair da viga a 15 metros de altura; Forte colisão entre trens com mortes e feridos; Criança entra na via e é atropelada por trem. (Acidentes graves, choques de trens, mortes, invasão de linhas).	Greve por prazo maior que 3 dias.	Graves acidentes em obras/estruturas: Desmoronamento de poços de obras; Desmoronamento de estruturas em construção; Desmoronamento de estrutura de estação; Desmoronamento de túnel sobre trem. Paralisação do Empreendimento e/ou Atrasos acima de 3 anos.	Denúncias/Corrupção/Envolvimento Político: Confirmação de propina paga a dirigentes da empresa, cartel, delação premiada contra agentes políticos.	Graves ocorrências de segurança pública: Tiroteio dentro do trem ou estação; Explosão de bomba dentro do trem ou estação. Agressão de passageiros por Segurança e/ou empregados do Metrô.
4 Significativo	Acidentes na operação: Colisão entre trens sem feridos; Paralisação de linha por mais de um dia por problemas; Queda de viga do monotrilho em operação. (Sem vítimas).	Greve de 2 a 3 dias.	Acidentes em obras/estruturas: Acidente de trabalho com morte Atrasos de 2 a 3 anos.	Denúncias/Corrupção/Envolvimento Político: Denúncia de corrupção/recebimento de propina por dirigentes em licitações da empresa.	Ocorrências de segurança pública: Sequestro e manutenção de reféns dentro do trem; Agressão de passageiros por Segurança e/ou empregados do Metrô.
3 Moderado	Falhas na operação: Paralisação de linha em decorrência de falha por mais de 1 hora até 24 horas.	Greve por 24 horas.	Obras: Paralisação de obras; Atraso na entrega de obras; Repetição de atrasos em obras; Falhas no planejamento, culminando na necessidade de novos trabalhos no meio da obra; Corte de árvores; Supressão de áreas verdes. Atrasos de 1 até 2 anos.	Denúncias/Corrupção/Envolvimento Político; Denúncia de sobrepreço em contratações; Denúncia de favorecimento a empresas; Paralisação de licitação pelo Tribunal de Contas, Ministério Público e/ou Justiça.	Ocorrências de segurança pública: Tumulto em estação/trem. Assalto com armas dentro de trem/estação; Assédio/Abuso sexual. Não acolhimento por empregados do Metrô em caso de ocorrências de segurança.
2 Baixo	Paralisação inferior a 1 hora.	Greve parcial no período comercial / Operação padrão - aumento de intervalos.	Atrasos de 6 meses a 12 meses.	Envolvimento de empregado em desvio de materiais, transferência de informação para terceiros, medição de serviço.	Ocorrências de segurança pública.
1 Mínimo	Falhas na operação que não causam grandes atrasos e tumultos.	Empregado sem uniforme / Uso do colete do Sindicato.	Atrasos até 6 meses.	Desvio de pequenas quantias de caixa ou materiais de baixo valor.	Prática de comércio irregular.

(*) - Os itens aqui descritos são balizadores, não sendo exaustivos, devendo o gestor do processo avaliar segundo a sua percepção.

5.3 PROBABILIDADE

A probabilidade de ocorrência de um risco é representada percentualmente com base no número esperado de ocorrências do risco no período considerado, dados históricos, entrevistas, escalas descritivas ou numéricas e resultados simulados.

- a) A avaliação quantitativa da probabilidade é realizada com base em dados históricos ou resultados simulados que refletem hipóteses de comportamento futuro. Os modelos probabilísticos podem ser utilizados com diferentes horizontes de tempo para estimar os seus resultados, como a faixa de prazos.
- b) Na Tabela 6, a seguir, a avaliação da probabilidade de ocorrência dos riscos está estruturada em cinco parâmetros de classificação, associados em escala numérica de cores. Para classificar a probabilidade de um evento de risco, deverá ser levada em consideração a frequência de ocorrência nos últimos 5 anos (60 meses) para cálculo da probabilidade de ocorrência futura, considerando a percepção dos principais profissionais envolvidos com o tema, analisando o ambiente interno e externo da Companhia.

Tabela 6 - Avaliação de Probabilidade e Frequência Estimada de Materialização do Risco

Peso	Escala	Probabilidade	Descrição / Frequência
5	Quase Certo	80% < 100%	Pode ocorrer na maioria das vezes; Mais de 60 vezes a cada 5 anos (mais de 1 vez por mês)
4	Provável	60% < 80%	Pode ocorrer grande parte das vezes; De 10 a 60 vezes a cada 5 anos (1 vez por mês a 1 vez por semestre).
3	Possível	40% < 60%	Pode ocorrer em algum momento; De 5 a 10 vezes a cada 5 anos (1 vez por semestre a uma vez por ano).
2	Baixa	20% < 40%	Pode ocorrer em circunstâncias excepcionais; De 3 ou 4 vezes a cada 5 anos (menos de uma vez por ano).
1	Improvável	< 20%	Pode acontecer em circunstâncias raras (menos de uma vez em 5 anos).

- c) Quando a avaliação quantitativa de probabilidade dos riscos corporativos não for possível para mensurar o nível de exposição deverá ser utilizado o vetor auxiliar, denominado qualitativo, conforme apresentado na Tabela 7 a seguir:

Tabela 7 – Escala de Probabilidade para Avaliação Qualitativa – Vetor Auxiliar

Peso	Escala	Descrição / Frequência
5	Quase Certo	Eventos frequentes (podem ocorrer mais de 1 vez por mês); ausência de controles internos; riscos desconhecidos pelos gestores e/ou não atendimento às regras de negócio (internas e externas).
4	Provável	Eventos usuais e corriqueiros (podem ocorrer 1 vez por mês a 1 vez por semestre); controles deficientes; riscos parcialmente conhecidos, porém não mitigados e/ou atendimento parcial as regras de negócio.
3	Possível	Eventos possíveis (podem ocorrer 1 vez por semestre a uma vez ao ano); necessidades de aprimoramentos estruturais de controles; riscos conhecidos, porém parcialmente mitigados e/ou atendimento parcial às regras de negócio.
2	Baixa	Eventos pontuais (podem ocorrer menos de uma vez ao ano); necessidades de aprimoramentos pontuais de controles; riscos conhecidos, porém parcialmente mitigados e/ou atendimento substancial às regras de negócio.
1	Improvável	Eventos incomuns (podem ocorrer menos de uma vez em 5 anos); controles adequadamente implementados; riscos profundamente conhecidos pelos gestores e/ou atendimento pleno às regras de negócio.

6 TRATAMENTO DE RISCOS

Processo de seleção e implementação de medidas para aceitar, reduzir, transferir ou compartilhar e evitar os riscos detalhado na Figura 2 a seguir.

Figura 2 – Tratamento de Riscos



Para os riscos que necessitam de mitigação deverão ser elaborados planos de ação para redução da probabilidade e ou impacto.

Os planos de ação formalizados devem conter: descrição da ação, responsável pelo plano, datas de início e término da implementação.

Para os riscos que exigem recuperação e continuidade das atividades, os gestores deverão elaborar previamente planos de resposta e retomada das atividades conforme normativo específico.

7 CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS CORPORATIVOS

A estrutura de gerenciamento de riscos corporativos é orientada a fim de alcançar os objetivos de uma Foi aprimorada a representação gráfica de tratamento de risco e descrita as ações nos casos de necessidade de elaboração de planos de resposta e retomada das atividades organização e são classificados de acordo a seguinte natureza:

- Estratégico** – metas de nível geral, alinhadas com a missão/visão da organização, fornecendo-lhe apoio. Os riscos estratégicos são aqueles que podem comprometer os objetivos estratégicos da empresa;
- Operacional** – utilização eficaz e eficiente dos recursos. São os riscos que envolvem as operações internas dos processos empresariais;
- Financeiro / Divulgação** – confiabilidade de relatórios. Incluem relatórios internos e externos e podem, ainda, conter informações financeiras e não financeiras;
- Conformidade / Regulamentar** – cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis. Riscos que podem comprometer o atendimento de leis e regulamentações federal, estadual e municipal.

Esta classificação tem as seguintes categorias e respectivas subcategorias:

Figura 3 – Classificação dos Riscos Corporativos

Estratégico							Conformidade/ Regulamentar
Governança			Modelo de Negócios				Regulamentação
Aderência às Políticas	Comunicação e Divulgação	Responsabilidade Social	Concorrência e Mercado	Estrutura Organizacional	Inovação Tecnológica	Satisfação do Cliente	Integridade (Fraude e Corrupção)
Incentivo de Desempenho	Reputação e Imagem	Sucessão	Planejamento e Orçamento	Continuidade de Negócios	Rentabilidade	Indicadores de Performance e Riscos	Contábil e Financeira
			Desenvolvimento de Produtos e Serviços	Investimento e Projetos	Marcas e Patentes		Legal
Financeiro / Divulgação			Operacional				Trabalhista
Crédito	Mercado	Liquidez	Processo		Pessoal	Informação e Tecnologia	Meio Ambiente
Concentração	Câmbio	Captação	Logística	Obrigação Contratual	Capacitação	Acesso e Confidencialidade	Resíduos, Efluentes e Emissões
Garantia	Derivativos	Fluxo de Caixa	Capacidade Operacional	Práticas Comerciais	Dependência de Pessoal	Integridade	
Inadimplência	Taxa de Juros		Efetividade e Eficiência	Perda e / ou Obsolescência	Limite de Autoridade	Disponibilidade	Cível
			Falha de Produtos / Serviços	Fornecimento	Retenção de Talentos		Ambiental
			Contratos de Serviços de Engenharia		Saúde e Segurança		

A Companhia possui um Programa de Integridade composto por um conjunto de medidas e ações institucionais voltadas para a prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes, atos de corrupção e conflitos de interesse, onde está previsto a análise periódica dos riscos de integridade.

8 MATRIZ DE RISCOS PARA CONTRATOS DE SERVIÇOS DE ENGENHARIA

Para atendimento ao Artigo 42, Inciso X da Lei Federal no 13.303/2016, foi desenvolvido em conjunto com os gestores de contratos de engenharia um modelo de Mapa e Matriz de Riscos para contratação de Obras e Serviços de Engenharia. Para tanto, foi efetuado levantamento dos fatores/causas que motivaram aditamentos em contratos de engenharia, visando o cadastramento dos Riscos de Engenharia Corporativos em um portfólio a ser disponibilizado para consulta às Unidades Organizacionais.

Esta atividade encontra-se estabelecida em Regulamento próprio da Companhia.

9 GESTÃO DE RISCOS DOS EMPREENDIMENTOS DE EXPANSÃO

A gestão de riscos dos empreendimentos de expansão é realizada pela Gerência do Escritório Corporativo de Empreendimentos – PMO Corporativo - GPM, que possui o Instrumento Normativo NOR 09-204 – Gestão de Riscos dos Empreendimentos de Expansão.

10 RESPONSABILIDADES

10.1 DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE RISCOS E CONTROLE INTERNO (GRC/RCG)

- 10.1.1 Propor e manter atualizada a Política e o Regulamento de Gestão de Riscos Corporativos, disponibilizando-os para toda a Companhia do Metrô;
- 10.1.2 Avaliar, de forma sistemática, a efetividade do processo de gerenciamento de riscos corporativos e de riscos de contrato de serviços de engenharia e recomendar melhorias;
- 10.1.3 Disseminar a cultura de gestão de riscos em todos os níveis da Companhia do Metrô;
- 10.1.4 Elaborar proposta de níveis de alçada de riscos e suas métricas, que definem as responsabilidades para aprovação e tratamento dos riscos e submeter à Diretoria;
- 10.1.5 Elaborar e executar o plano anual de trabalho de riscos corporativos e controles internos, bem como o de riscos de contrato de serviços de engenharia;
- 10.1.6 Propor medidas de apoio ao desenvolvimento da Gestão de Riscos Corporativos e de Contratos de Serviços de Engenharia submeter à Diretoria;
- 10.1.7 Propor os critérios para avaliação, mapeamento e classificação de riscos e submeter à Diretoria;
- 10.1.8 Promover os trabalhos de identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos de responsabilidade dos Gestores de Processos Organizacionais e de Contratos de Serviços de Engenharia;
- 10.1.9 Contribuir na elaboração dos mapas de riscos corporativos e de contratos de serviços de engenharia;
- 10.1.10 Consolidar e garantir a distribuição dos mapas de riscos corporativos e de contratos de serviços de engenharia, de acordo com os níveis de alçada definidos;
- 10.1.11 Monitorar a evolução de implantação e execução dos planos de ação mitigatórios e dos indicadores dos riscos corporativos e de contratos de serviços de engenharia;
- 10.1.12 Propor a metodologia e executar a comunicação dos riscos corporativos e de contratos de serviços de engenharia;
- 10.1.13 Gerenciar o sistema de riscos com o objetivo de consolidar os resultados das avaliações de riscos;
- 10.1.14 Assessorar a Comissão de Gestão de Riscos Corporativos e a de Gestão Permanente para Riscos de Contrato de Serviços de Engenharia (atribuições definidas em regulamento próprio);
- 10.1.15 Conhecer os recursos aprovados para execução dos planos de ação;
- 10.1.16 Promover o desenvolvimento prévio de planos de resposta e retomada das atividades para riscos que requeiram recuperação e continuidade das atividades.

10.2 GESTORES DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

- 10.2.1 Conhecer e aplicar a metodologia de Gestão de Riscos Corporativos e a de Contratos de Serviços de Engenharia;
- 10.2.2 Identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar os riscos corporativos e de contratos de serviços de engenharia de sua competência;
- 10.2.3 Propor à Diretoria, o tratamento e os planos de ação mitigatórios para os riscos corporativos e de contratos de serviços de engenharia de sua competência;
- 10.2.4 Conhecer os níveis de alçada de riscos e suas métricas que definem as responsabilidades para aprovação e tratamento dos riscos;

- 10.2.5 Assinalar no processo orçamentário os recursos para execução dos planos de ação dos riscos corporativos e de contratos de serviços de engenharia;
- 10.2.6 Elaborar e manter atualizado o Mapa de Riscos em sua área de atuação em conjunto com o Departamento de Gestão de Riscos e Controle Interno;
- 10.2.7 Realizar revisões periódicas dos riscos;
- 10.2.8 Definir e acompanhar os indicadores de riscos;
- 10.2.9 Estimular a cultura de gestão de riscos em seu âmbito de atuação;
- 10.2.10 Assegurar que os riscos sejam gerenciados de acordo com a Política e o Regulamento de Gestão de Riscos Corporativos;
- 10.2.11 Elaborar planos prévios de resposta e retomada das atividades para os processos sob sua gestão com riscos que requeiram recuperação e continuidade das atividades;
- 10.2.12 Comunicar aos níveis de alçadas competentes ocorrências de fatos que venham comprometer os níveis de tolerância e indicadores dos riscos empresariais.

10.3 COMISSÃO DE GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS

- 10.3.1 Avaliar o Regulamento e a Política de Gestão de Riscos Corporativos – POL - 01- 201, bem como as propostas de alterações;
- 10.3.2 Conhecer a metodologia de Gestão de Riscos Corporativos;
- 10.3.3 Elaborar e manter atualizado o Regulamento Interno da Comissão de Gestão de Riscos Corporativos e as propostas de alterações;
- 10.3.4 Avaliar os níveis de alçada dos riscos e suas métricas que definem as responsabilidades para aprovação e tratamento dos riscos;
- 10.3.5 Avaliar o plano anual de trabalho de riscos corporativos e controles internos;
- 10.3.6 Avaliar e acompanhar a execução dos planos de ação mitigatórios dos riscos corporativos;
- 10.3.7 Acompanhar os indicadores de riscos corporativos;
- 10.3.8 Avaliar o mapa de riscos corporativos;
- 10.3.9 Conhecer e acompanhar os trabalhos de identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos de responsabilidades das Diretorias e Gerências;
- 10.3.10 Assessorar o Diretor representado nos assuntos relacionados à Gestão de Riscos Corporativos;
- 10.3.11 Conhecer os recursos aprovados para execução dos planos de ação.

10.4 DIRETOR

- 10.4.1 Conhecer a Política e o Regulamento de Gestão de Riscos Corporativos, bem como a metodologia de Gestão de Riscos Corporativos;
- 10.4.2 Conhecer o plano anual de trabalho de gestão de riscos corporativos e controle interno aprovado pelo Diretor-Presidente, como também apoiar o seu desenvolvimento;
- 10.4.3 Avaliar e aprovar o mapa de riscos corporativos e planos de ação mitigatórios de sua competência, submetendo à Diretoria Plena os riscos que excederem seu nível de alçada;
- 10.4.4 Acompanhar a evolução dos planos de ação mitigatórios dos riscos corporativos de sua competência;
- 10.4.5 Assegurar os recursos, de acordo com o seu nível de alçada, para execução dos planos de ação dos riscos corporativos de sua competência;
- 10.4.6 Apoiar o programa de capacitação e aperfeiçoamento voltado para gerenciamento de riscos corporativos;

- 10.4.7 Indicar representante para a Comissão de Gestão de Riscos Corporativos;
- 10.4.8 Incorporar a Gestão de Riscos Corporativos nos processos empresariais de sua competência.

10.5 DIRETORIA PLENA

- 10.5.1 Aprovar a Política e o Regulamento de Gestão de Riscos Corporativos e submeter ao Conselho de Administração;
- 10.5.2 Aprovar a metodologia de Gestão de Riscos Corporativos deste Regulamento e submeter ao Conselho de Administração;
- 10.5.3 Avaliar e aprovar os níveis de alçada dos riscos e suas métricas que definem as responsabilidades para aprovação e tratamento dos riscos;
- 10.5.4 Avaliar e aprovar a proposta de disseminação da cultura da gestão de riscos em todos os níveis da Companhia do Metrô;
- 10.5.5 Avaliar e aprovar semestralmente, ou quando da ocorrência de fato relevante, o mapa de riscos corporativos e planos de ação mitigatórios, submetendo ao Conselho de Administração os riscos que excederem seu nível de alçada;
- 10.5.6 Acompanhar a evolução dos planos de ação mitigatórios dos riscos corporativos;
- 10.5.7 Assegurar os recursos, de acordo com o nível de alçada, para execução dos planos de ação dos riscos corporativos;
- 10.5.8 Prover programa de capacitação e aperfeiçoamento voltado para gerenciamento de riscos corporativos;
- 10.5.9 Promover a integração da gestão de riscos corporativos com os ciclos de planejamento da Companhia do Metrô;
- 10.5.10 Incorporar a Gestão de Riscos Corporativos nos processos empresariais.

10.6 CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

- 10.6.1 Avaliar e aprovar a Política e o Regulamento de Gestão de Riscos Corporativos;
- 10.6.2 Implementar e supervisionar o processo de gestão de riscos corporativos, inclusive os riscos relacionados à integridade das informações contábeis e financeiras e os relacionados à ocorrência de corrupção e fraude;
- 10.6.3 Verificar a eficácia dos procedimentos de gestão e controle dos riscos corporativos;
- 10.6.4 Avaliar e aprovar os níveis de alçada de riscos e suas métricas, que definem as responsabilidades para aprovação e tratamento dos riscos;
- 10.6.5 Avaliar e aprovar periodicamente a mensuração e tratamento dos riscos de sua alçada;
- 10.6.6 Acompanhar a evolução dos planos de ação mitigatórios dos riscos corporativos;
- 10.6.7 Assegurar os recursos, de acordo com o nível de alçada, para execução dos planos de ação dos riscos corporativos.

10.7 COMITÊ DE AUDITORIA ESTATUTÁRIO

- 10.7.1 Analisar e opinar sobre a Política, o Regulamento e a Metodologia de Gestão de Riscos Corporativos;
- 10.7.2 Conhecer e acompanhar o plano anual de trabalho de gestão de riscos corporativos e controle interno;
- 10.7.3 Analisar e opinar sobre os níveis de alçada de riscos e suas métricas, que definem as responsabilidades para aprovação e tratamento dos riscos;
- 10.7.4 Conhecer o mapa de riscos corporativos trimestralmente, ou quando da ocorrência de fato relevante;
- 10.7.5 Acompanhar a evolução dos planos de ação mitigatórios dos riscos corporativos.

**10.8 AUDITORIA INTERNA**

- 10.8.1 Avaliar, de forma sistemática, a efetividade do processo de gerenciamento de riscos corporativos e recomendar melhorias;
- 10.8.2 Considerar o resultado do mapa de riscos corporativos para elaboração da programação de trabalho de auditoria interna da Companhia.

11 DISPOSIÇÕES FINAIS

As situações não previstas neste Instrumento Normativo serão analisadas e deliberadas pela Gerência de Gestão de Riscos Corporativos e Conformidade (GRC).

12 VIGÊNCIA

O presente Regulamento entrará em vigor na data da sua aprovação pelo Conselho de Administração.