

1. OBJETIVO

Apresentar, orientar e estabelecer a Metodologia de Avaliação de Riscos por meio da Matriz de Riscos adotada pela São Paulo Transporte S/A, a seguir denominada SPTrans, a qual é parte integrante da Política de Conformidade e de Gestão de Riscos, disponível no site <http://www.sptrans.com.br> – no link Acesso à Informação e no Portal de Transparência da Prefeitura.

2. INTRODUÇÃO

A Avaliação de Riscos consiste em um processo de natureza permanente, estabelecido e aplicável a qualquer área que visa a identificação, mensuração e priorização de potenciais eventos que possam ter um ou mais impactos negativos à capacidade da SPTrans em alcançar seus objetivos.

O processo de Avaliação de Riscos por meio da Matriz de Riscos envolve selecionar a combinação mais apropriada dos graus de impacto e possibilidade (5x5), particionada em cinco regiões, em função dos objetivos da empresa, com base nas informações disponíveis e o conhecimento coletivo das Áreas envolvidas.

Trata-se de um processo ao qual pode influir em: entrevistas, revisão de documentos, pesquisas com colaboradores, usuários e cidadãos.

3. DEFINIÇÕES

Para efeito do presente documento serão adotadas as seguintes definições:

- 3.1. *Accountability*:** é a obrigação que têm as pessoas, públicas ou privadas, as quais se tenha confiado recursos públicos, de assumir as responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, e de informar a sociedade e a quem lhes delegou essas responsabilidades sobre o cumprimento de objetivos, metas e o desempenho alcançado na gestão dos recursos públicos.
- 3.2. *Alta administração*:** é aquela que compete ao Conselho de Administração – CONSAD e à Diretoria Executiva, sendo que os cargos de Presidente do Conselho de Administração e de Diretor Presidente não podem ser acumulados pela mesma pessoa.
- 3.3. *Conformidade*:** é o atendimento dos normativos internos e externos reguladores da empresa, principalmente os inerentes ao controle interno.

- 3.4. Evento:** é a ocorrência gerada com base em fontes internas e externas que pode causar impacto negativo ou positivo.
- 3.5. Gestão de riscos:** é o processo contínuo e integrado de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos da organização, por meio da adoção de medidas e políticas que busquem o equilíbrio entre riscos e custos.
- 3.6. Governança:** é a combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração, para informar, dirigir, administrar e monitorar as atividades da organização, com o intuito de alcançar os seus objetivos.
- 3.7. Integridade pública:** é o alinhamento consistente e aderência a valores éticos, princípios e normas para garantir e priorizar os interesses públicos sobre os interesses privados no setor público.
- 3.8. Matriz de riscos:** é uma ferramenta utilizada para avaliação de risco.
- 3.9. Mapa de riscos:** é uma ferramenta de visualização de informações utilizada com o objetivo de comunicar os riscos e, seus respectivos níveis, enfrentados pela SPTrans em suas diversas áreas.
- 3.10. Mitigar:** é a ação no sentido de minimizar a sua probabilidade de ocorrência e o seu impacto aos objetivos da empresa.
- 3.11. Monitoramento:** compreende no acompanhamento da qualidade do controle interno, visando assegurar a sua adequação aos objetivos, ao ambiente, aos recursos e aos riscos.
- 3.12. Nível do risco:** é a magnitude decorrente da ocorrência de um risco, levando em conta a combinação de seu impacto e probabilidade de ocorrência.
- 3.13. Ocorrência:** é o acontecimento, fato sucedido ou circunstância, que origina a mobilização.
- 3.14. Parte interessada (Stakeholder):** é qualquer pessoa ou empresa que pode, direta ou indiretamente, afetar ou ser afetada por uma decisão ou atividade da empresa.

- 3.15. Risco:** é o efeito de incerteza nos objetivos da SPTrans, sendo inerente a qualquer atividade, envolvendo ameaças e oportunidades.
- 3.16. Risco crítico (RC):** é aquele que após o processo de Avaliação, por meio da Matriz de Riscos, apresenta um Nível de Risco alto, resultante da combinação dos graus de impacto e possibilidade – que evidencia um potencial de impacto significativo ou catastrófico sobre os objetivos e operações da SPTrans, notadamente aqueles vinculados à missão e valores da empresa.
- 3.17. Riscos de interesse (RM):** é aquele que após o processo de Avaliação, por meio da Matriz de Riscos, apresenta um Nível de Risco médio ou inferior, porém, sua materialização pode resultar em consequências expressivas e, desta forma, deve ser monitorado continuamente.
- 3.18. Risco residual:** é aquele ao qual a SPTrans, em suas diversas Áreas, está exposta após a implementação de ações gerenciais para tratamento de um ou mais riscos previamente identificados.

4. ORIGEM DO RISCO

É definida com o contexto da causa, naturalidade, ponto de partida ou princípio de um risco que possa impactar o cumprimento de um ou mais objetivos da SPTrans.

Na presente metodologia, serão adotadas as seguintes origens de risco:

- i. **Interna:** É um risco originado na própria estrutura da SPTrans, pelos seus processos, quadro de pessoal ou de ambiente de tecnologia.
- ii. **Externa:** É um risco cuja ocorrência está associada ao ambiente macroeconômico, político, social natural ou setorial em que a SPTrans opera.

Nota: em alguns casos, um ou mais riscos da SPTrans poderão ter suas origens tanto no ambiente interno da empresa, quanto no cenário externo.

5. NATUREZA DO RISCO

Na presente metodologia, serão adotadas as seguintes naturezas de risco:

- i. Estratégica:** são decorrentes na execução do plano de negócios e da estratégia da SPTrans, sejam eles: tomada de decisões ruins de negócios, ineficácia e ineficiência na implantação de novas decisões de negócios, alocação inadequada de recursos ou falha em responder adequadamente as mudanças no ambiente de negócios.
- ii. Financeira:** são decorrentes das operações financeiras da SPTrans, riscos de crédito e riscos de liquidez, incluindo a confiabilidade das informações constantes nos relatórios financeiros divulgados.
- iii. Operacional:** são relacionados às falhas e inadequação nos processos de trabalho, pessoas e sistemas.
- iv. Conformidade:** não cumprimento da legislação, normas técnicas, acordos, regulamentos, código de conduta e integridade.

6. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

A partir de questões “chaves”, essa etapa envolve a identificação de fontes de riscos, eventos e suas causas e seus potenciais impactos. Ainda, pode incluir registro histórico, análise teórica, opiniões de especialistas e necessidades das partes interessadas.

Questões “chaves” podem incluir:

- i. O que poderia dar errado?*
- ii. Como isso poderia dar errado?*
- iii. Isso já aconteceu antes?*
- iv. Quais são o(s) outro(s) processo(s), atividade(s) ou objetivo(s) que pode(m) ser afetado(s)? (Isso permitirá a identificação de inter-relações e interdependências entre as áreas)*
- v. Trata-se de um risco que afeta um objetivo estratégico da SPTrans (Plano de Metas) ou de um risco que afeta um objetivo operacional (atividades do dia a dia de uma ou mais áreas)?*

Nessa etapa, é importante envolver as partes das equipes diretamente envolvidas nos processos analisados para auxiliar na identificação do maior número de riscos. Utilizando, principalmente, da técnica *brainstorming* para explorar o máximo de possibilidades possíveis.

APROVAÇÕES		DATA DE DIVULGAÇÃO
DIRETOR LÍDER	COMITÊ DE CONFORMIDADE, GESTÃO DE RISCOS E CONTROLE INTERNO (CCG)	30/04/2025

7. ANÁLISE DOS RISCOS

Uma vez obtido conhecimento suficiente das atividades e/ou objetivos de cada Área, na etapa anterior, a mesma deverá atribuir IMPACTO e POSSIBILIDADE ao risco identificado.

7.1. Escala de Impacto

- i. **Grau 1 (Insignificante):** riscos que não trazem impactos negativos reais ou não constituem significativa ameaça à SPTrans.
- ii. **Grau 2 (Baixo):** riscos que têm um pequeno potencial para impactos negativos, mas não impactarão significativamente no sucesso geral da SPTrans.
- iii. **Grau 3 (Moderado):** riscos que potencialmente poderão trazer impactos negativos, constituindo uma ameaça moderada à SPTrans.
- iv. **Grau 4 (Alto):** riscos com impactos substancialmente negativos que impactarão seriamente no sucesso da SPTrans.
- v. **Grau 5 (Extremo):** riscos com impactos extremamente negativos que poderão causar a falha completa de um projeto ou impactar seriamente as operações diárias da SPTrans. Esses são os riscos com a mais alta prioridade no que diz respeito à Gestão de Riscos.

Com o objetivo de auxiliar a mensuração do grau de impacto de um risco previamente identificado, tão bem como evitar qualquer tipo de subjetividade, as Áreas poderão se basear nos seguintes aspectos de ordem estratégico/operacional:

7.1.1. Esforço de Gestão

- i. **Grau 1 (Insignificante):** evento cujo impacto pode ser absorvido por meio de atividades normais;
- ii. **Grau 2 (Baixa):** evento cujas consequências podem ser absorvidas, mas carecem de esforço da gestão para minimizar o impacto;
- iii. **Grau 3 (Moderada):** evento significativo que pode ser gerenciado em circunstâncias normais;
- iv. **Grau 4 (Alta):** evento crítico, mas que com a devida gestão, pode ser suportado; e
- v. **Grau 5 (Extrema):** evento com potencial para levar o negócio ou serviço ao colapso.

7.1.2. Meio Ambiente

- i. **Grau 1 (Insignificante):** sem danos ao meio ambiente;
- ii. **Grau 2 (Baixa):** poluição de pequena importância, cuja mitigação é feita dentro do orçamento existente;
- iii. **Grau 3 (Moderada):** pode causar dano ambiental localizado, mas reversível. A mitigação completa é possível e rápida, mas requer a alocação de alguns recursos;
- iv. **Grau 4 (Alta):** pode causar danos ambientais graves, mas reversíveis. A mitigação completa é difícil de ser realizada, além de requerer recursos significativos; e
- v. **Grau 5 (Extrema):** pode causar danos ambientais severos e irreversíveis. A mitigação completa é impossível de ser realizada.

7.1.3. Negócio

- i. **Grau 1 (Insignificante):** pouco ou nenhum impacto;
- ii. **Grau 2 (Baixa):** prejudica o alcance de desenvolvimento dos processos;
- iii. **Grau 3 (Moderada):** prejudica o alcance das metas da empresa;
- iv. **Grau 4 (Alta):** prejudica o alcance dos objetivos estratégicos; e
- v. **Grau 5 (Extrema):** prejudica o cumprimento do Compromisso de Desempenho Institucional (CDI).

7.1.4. Pessoas

- i. **Grau 1 (Insignificante):** pequeno(s) ferimento(s) ou tratamento por primeiros socorros;
- ii. **Grau 2 (Baixa):** ferimento(s) requer(em) tratamento por profissional médico;
- iii. **Grau 3 (Moderada):** lesão grave / hospitalização;
- iv. **Grau 4 (Alta):** morte única ou lesões graves; e
- v. **Grau 5 (Extrema):** múltiplas mortes.

7.1.5. Regulação

- i. **Grau 1 (Insignificante):** pouco ou nenhum impacto;
- ii. **Grau 2 (Baixa):** determina ações de caráter orientativo;
- iii. **Grau 3 (Moderada):** determina ações de caráter corretivo;
- iv. **Grau 4 (Alta):** determina ações de caráter pecuniárias (multas); e
- v. **Grau 5 (Extrema):** determina interrupção das atividades.

7.1.6. Reputação

- i. **Grau 1 (Insignificante):** impacto apenas interno / sem impacto;
- ii. **Grau 2 (Baixa):** tende a limitar-se às partes envolvidas;
- iii. **Grau 3 (Moderada):** pode chegar à mídia provocando a exposição por um curto período de tempo;
- iv. **Grau 4 (Alta):** com algum destaque na mídia nacional, provocando exposição significativa; e
- v. **Grau 5 (Extrema):** com destaque na mídia nacional e internacional, podendo atingir os objetivos estratégicos e o cumprimento do CDI.

A Figura 1 demonstra resumidamente os possíveis impactos observados e/ou esperados:

		IMPACTO				
		Eventos cujas consequências podem ser absorvidas, mas carecem de esforço da gestão para minimizar o impacto.	Evento significativo que pode ser gerenciado em circunstâncias normais.	Evento crítico, mas que com a devida gestão, pode ser suportado.	Evento com potencial para levar o negócio ou serviço ao colapso.	
Esforço da Gestão	Evento cujo impacto pode ser absorvido por meio de atividades normais.	Eventos cujas consequências podem ser absorvidas, mas carecem de esforço da gestão para minimizar o impacto.	Evento significativo que pode ser gerenciado em circunstâncias normais.	Evento crítico, mas que com a devida gestão, pode ser suportado.	Evento com potencial para levar o negócio ou serviço ao colapso.	
Meio Ambiente	Sem danos ao meio ambiente.	Poliuição de pequena importância, cuja mitigação é feita dentro do orçamento existente.	Pode causar dano ambiental localizado, mas reversível. A mitigação completa é possível e rápida, mas requer a alocação de alguns recursos.	Pode causar danos ambientais graves, mas reversíveis. A mitigação completa é difícil de ser realizada, além de requerer recursos significativos.	Pode causar danos ambientais severos e irreversíveis. A mitigação completa é impossível de ser realizada.	
Negócio	Pouco ou nenhum impacto.	Prejudica o alcance de desenvolvimento dos processos.	Prejudica o alcance das metas da empresa.	Prejudica o alcance dos objetivos estratégicos.	Prejudica o cumprimento do Compromisso de Desempenho Institucional (CDI).	
Pessoas	Pequeno(s) ferimento(s) ou tratamento por primeiros socorros.	Ferimento(s) requer(em) tratamento por profissional médico.	Lesão grave / hospitalização.	Morte única ou lesões graves.	Múltiplas mortes.	
Regulação	Pouco ou nenhum impacto.	Determina ações de caráter orientativo.	Determina ações de caráter corretivo.	Determina ações de caráter pecuniárias (muitas).	Determina interrupção das atividades.	
Reputação	Impacto apenas interno / sem impacto.	Tende a limitar-se às partes envolvidas.	Pode chegar à mídia provocando a exposição por um curto período de tempo.	Com algum destaque na mídia nacional, provocando exposição significativa.	Com destaque na mídia nacional e internacional, podendo atingir os objetivos estratégicos e o cumprimento do CDI.	
	1	2	3	4	5	
	INSIGNIFICANTE	BAIXO	MODERADO	ALTO	EXTREMO	

Fonte: SPTrans, 2025

7.2. Escala de Possibilidade

- i. **Grau 1 (Rara):** riscos extremamente raros, quase que sem probabilidade de ocorrerem;
- ii. **Grau 2 (Improvável):** riscos que são relativamente incomuns, mas têm uma pequena chance de manifestação;
- iii. **Grau 3 (Possível):** riscos que são mais típicos, com aproximadamente 50% (cinquenta por cento) de chance de acontecer;
- iv. **Grau 4 (Muito Provável):** riscos que são altamente prováveis de ocorrer; e
- v. **Grau 5 (Certo que Ocorra):** riscos que são quase certos que ocorram, que devem ser priorizados na Gestão de Riscos.

Com o objetivo de auxiliar a mensuração do grau de probabilidade de um risco previamente identificado, tão bem como evitar qualquer tipo de subjetividade, as Áreas poderão se basear nos seguintes aspectos de ordem estatística:

7.2.1. Chance

- i. **Grau 1 (Rara):** pode ocorrer somente em circunstâncias excepcionais;
- ii. **Grau 2 (Improvável):** poderia ocorrer a qualquer momento;
- iii. **Grau 3 (Possível):** pode ocorrer a qualquer momento;
- iv. **Grau 4 (Muito Provável):** provavelmente ocorrerá na maioria das circunstâncias; e
- v. **Grau 5 (Certo que Ocorra):** é esperado ocorrer na maioria das circunstâncias.

7.2.2. Probabilidade

- i. **Grau 1 (Rara):** < 5% (menor que cinco por cento);
- ii. **Grau 2 (Improvável):** < 35% (menor que trinta e cinco por cento);
- iii. **Grau 3 (Possível):** > 35% (maior que trinta e cinco por cento);
- iv. **Grau 4 (Muito Provável):** > 65% (maior que sessenta e cinco por cento); e
- v. **Grau 5 (Certo que Ocorra):** > 95% (maior que noventa e cinco por cento).

A Figura 2 demonstra resumidamente as possíveis probabilidades observadas/esperadas e as respectivas orientações:

		Chance	Probabilidade		
POSSIBILIDADE	Pode ocorrer somente em circunstâncias excepcionais.	< 5%	1	RARA	
	Poderia ocorrer a qualquer momento.	< 35%	2	IMPROVÁVEL	
	Pode ocorrer a qualquer momento.	> 35%	3	POSSÍVEL	
	Provavelmente ocorrerá na maioria das circunstâncias.	> 65%	4	MUITO PROVÁVEL	
	É esperado ocorrer na maioria das circunstâncias.	> 95%	5	CERTO QUE OCORRA	

Fonte: SPTrans, 2025

8. AVALIAÇÃO DOS RISCOS

A partir dos resultados obtidos nas etapas anteriores, será determinado o nível dos riscos. Ele possibilita que os gestores considerem o alcance total dos diversos riscos que afetam as atividades e objetivos da SPTrans em suas diversas Áreas.

8.1. MATRIZ DE RISCOS

Uma Matriz de Avaliação de Riscos consiste em uma ferramenta gráfica particionada em 5 (cinco) regiões, que exprime o conjunto de combinações de IMPACTO e POSSIBILIDADE de riscos para devida classificação e controle.

Por meio de uma soma simples, a Matriz de Riscos combina os graus de impacto e possibilidade de um risco previamente identificado a fim de determinar o seu nível. Essencialmente, quanto maior o grau de impacto e/ou possibilidade de um risco, maior será o seu nível.

NRI	Possibilidade + Impacto
------------	-------------------------

Nota: a presente metodologia faz o uso da operação **ADIÇÃO**, o que reduz a percepção visual distorcida, que pode vir a acontecer se utilizada a ‘Multiplicação’. Pois a Multiplicação, eventualmente, em estudos de probabilidade pode gerar uma correlação em que o primeiro evento afeta a ocorrência do segundo (impacto e possibilidade).

A figura abaixo ilustra a ferramenta:

		IMPACTO					
		1	2	3	4	5	
		INSIGNIFICANTE	BAIXO	MODERADO	ALTO	EXTREMO	
POSSIBILIDADE	1	RARA	2	3	4	5	6
	2	IMPROVÁVEL	3	4	5	6	7
	3	POSSÍVEL	4	5	6	7	8
	4	MUITO PROVÁVEL	5	6	7	8	9
	5	CERTO QUE OCORRA	6	7	8	9	10

Fonte: SPTrans, 2025

Nota: a versão completa da Matriz de Riscos, contendo a descrição detalhada dos aspectos correspondentes a cada grau de impacto e probabilidade, compõe o Anexo I do presente documento.

Todos os riscos não são igualmente importantes do ponto de vista da Avaliação de Riscos. Como consequência, eles precisam ser classificados e os esforços necessários devem ser focados somente naqueles que são prioridade. Na presente Metodologia, os riscos são classificados a partir dos seguintes parâmetros:

8.1.1. NÍVEIS INERENTES (NRI):

- i. **Níveis 2 (dois) e 3 (três) – MUITO BAIXO:** risco aceitável. É gerenciado por procedimento(s) de rotina;
- ii. **Níveis 4 (quatro) e 5 (cinco) – BAIXO:** risco com responsabilidade específica. Esses riscos devem ser monitorados e gerenciados por procedimentos de rotina;
- iii. **Nível 6 (seis) – MÉDIO:** risco com responsabilidade e tratamento específicos;
- iv. **Níveis 7 (sete) e 8 (oito) – ALTO:** risco que demanda atenção imediata das Áreas de hierarquia mais alta da SPTrans (Superintendência ou Diretoria), com especificação de responsabilidade; e
- v. **Níveis 9 (nove) e 10 (dez) – MUITO ALTO:** risco que demanda atenção imediata das Áreas de hierarquia mais alta da SPTrans (Superintendência ou Diretoria), com plano(s) detalhado(s), alocação de recurso(s), monitoramento constante e especificação de responsabilidade.

Além disso, cabe atenção especial às seguintes situações:

- i. **Alta probabilidade e alta consequência:** esses riscos são a prioridade de qualquer Plano de Ação;
- ii. **Alta probabilidade e baixa consequência:** esses são considerados riscos padrões. Planos de Ação que objetivem a mitigação desses riscos são recomendados por conta da alta frequência, mas os impactos são baixos e gerenciáveis;
- iii. **Baixa probabilidade e alta consequência:** as chances de ocorrência desses eventos são quase zero, no entanto, se esses eventos ocorrerem, eles têm um imenso impacto nas operações. Planos de Ação devem estar devidamente atualizados e disponíveis. Prevenção deve ser a primeira opção; e
- iv. **Baixa probabilidade e baixa consequência:** esses riscos são considerados insignificantes, porque é improvável que eles ocorram e, mesmo que eles ocorram, o impacto feito é mínimo aos objetivos da SPTrans. Como consequência, eles não estão no foco dos Planos de Ação.

8.2. MAPA DE RISCOS

O Mapa de Riscos oferece uma rápida visualização dos Níveis dos Riscos – obtidos através da Matriz de Riscos – inerentes às atividades e objetivos da SPTrans em suas diversas Áreas.

		IMPACTO					
		1	2	3	4	5	
		INSIGNIFICANTE	BAIXO	MODERADO	ALTO	EXTREMO	
PROBABILIDADE	1	RARA	xxx yy	xxx yy			
	2	IMPROVÁVEL				xxx yy	
	3	POSSÍVEL		xxx yy xxx yy	xxx yy		
	4	MUITO PROVÁVEL	xxx yy				xxx yy
	5	CERTO QUE OCORRA			xxx yy		

Fonte: SPTrans, 2025.

Nota: Os riscos apresentados na figura acima têm apenas caráter ilustrativo quanto ao uso do Mapa de Riscos.

8.3. NÍVEL DE CONFIANÇA (NC)

Uma forma de avaliar os controles na mitigação dos riscos, mediante análise dos atributos do desenho e da implementação dos controles, utilizando uma escala, conforme exemplificado no quadro a seguir:

Nível de Confiança (NC)	Avaliação do Desenho e Implementação dos Controles	Risco de Controle (RC)
INEXISTENTE NC = 0% (0,0)	Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados. Isto é, não funcionais.	MUITO ALTO RC = 1,0
FRACO NC = 20% (0,2)	Controles têm abordagem <i>ad hoc</i> , tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas.	ALTO RC = 0,8
MEDIANO NC = 40% (0,4)	Controles implementados mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes do risco devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas.	MÉDIO RC = 0,6
SATISFATÓRIO NC = 60% (0,6)	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.	BAIXO RC = 0,4
FORTE NC = 80%	Controles implementados podem ser considerados a “melhor prática”, mitigando todos os aspectos relevantes do risco.	MUITO BAIXO NC = 0,2

Fonte: SPTrans, 2025.

Controles possuem limitações que lhe são inerentes, como a possibilidade de se tornarem ineficazes pela ação do conluio, de contorno efetuado pela própria administração ou simplesmente de falhar por erro humano na sua aplicação. Logo, um controle fornece segurança razoável, nunca absoluta, quanto ao cumprimento dos objetivos para os quais foi concebido

8.4. RISCO DE CONTROLE (RC)

A possibilidade de que os controles adotados pela SPTrans não sejam eficazes para prevenir, detectar e permitir corrigir, em tempo hábil ocorrência de eventos que possam afetar adversamente a realização de objetivos.

RC	1,0 – Nível de Confiança (NC)
-----------	-------------------------------

8.5. NÍVEL DE RISCO RESIDUAL (NRR)

É o risco que ainda permanece depois de considerado o efeito das respostas adotadas pela SPTrans para reduzir a possibilidade e/ou impacto dos riscos, incluindo controles internos e outras ações.

NRR	Nível de Risco Inerente (NRI) x Risco de Controle (RC)
------------	--

Nível do Risco Residual (NRR)	Intervalo de Referência: NRR e NRI	Critérios para priorização e tratamento de riscos
MUITO BAIXO (Rb)	0 a 3,99	Nível de risco dentro do apetite a risco, mas é possível que existam oportunidades de maior retorno que podem ser exploradas assumindo-se mais riscos, avaliando a relação custos x benefícios, como diminuir o nível de controles.
BAIXO (RB)	4 a 5,99	Nível de risco dentro do apetite a risco. Geralmente, nenhuma medida especial é necessária, porém recomenda-se a implantação de atividades de monitoramento específicas e atenção da gerência na manutenção de respostas e controles para manter o risco nesse nível ou reduzi-lo se custos adicionais.
MÉDIO (RM)	6 a 6,99	Nível de risco que excede ligeiramente o apetite a risco. Geralmente, nenhuma medida especial é necessária, porém requer atividade de monitoramento específicas e atenção para manter o risco nesse nível, ou reduzi-lo. Postergação de medidas só com autorização do responsável da área.
ALTO (RA)	7 a 8,99	Nível de risco além do apetite a risco. Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado a alta administração e ter uma ação tomada em período determinado. Postergação de medidas só com autorização do dirigente de área.
EXTREMO / MUITO ALTO (RE)	9 a 10	Nível de risco muito além do apetite a risco. Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado à governança e alta administração e ter uma resposta imediata. Postergação de medidas só com autorização do dirigente máximo.

Fonte: SPTrans, 2025.

APROVAÇÕES		DATA DE DIVULGAÇÃO
DIRETOR LÍDER	COMITÊ DE CONFORMIDADE, GESTÃO DE RISCOS E CONTROLE INTERNO (CCG)	30/04/2025

9. TRATAMENTO AO RISCO

O tratamento de riscos envolve a seleção de uma ou mais opções para modificar o nível de cada risco e a elaboração de planos de ação que, uma vez implantados, resultarão em novos controles ou modificação dos existentes. Um dos benefícios da gestão de riscos é o rigor que proporciona ao processo de identificação e seleção de alternativas de tratamentos aos riscos.

Nessa etapa, devem ser considerados:

- a. Quais são os fatores internos e externos que influenciam no processo?
- b. Os valores dos níveis dos riscos calculados em etapa anterior;
- c. Levantamento das causas que acarretam na materialização dos riscos;
- d. As possíveis consequências caso ocorra a materialização dos riscos;
- e. Nível de segurança que o tratamento trará na implantação;
- f. Custo-Benefício para implantação;
- g. Como o risco se materializa?;
- h. Como é tomada ciência da ocorrência do risco?; e
- i. Qual o intervalo de tempo entre constatação da ocorrência do risco e tomada de ação (tempo de resposta)?

9.1. ACEITAR

Aceitar ou tolerar o risco é não tomar, deliberadamente, nenhuma medida para alterar a possibilidade ou o impacto do risco. Ocorre quando o risco está dentro do nível de tolerância da organização (exemplo: quando o risco é considerado baixo), a capacidade para fazer coisa sobre o risco é limitada ou, ainda, o custo de tomar qualquer medida é desproporcional em relação ao benefício potencial (exemplo: gastar mais recursos financeiros para proteger um ativo do que o próprio valor do ativo).

9.2. EVITAR

Evitar o risco é a decisão de não iniciar ou de descontinuar a atividade, ou ainda desfazer-se do objeto sujeito a risco.

9.3. COMPARTILHAR

Compartilhar ou transferir o risco é o caso especial de se mitigar a possibilidade e/ou impacto do risco por meio do compartilhamento ou transferência de uma parte do risco, mediante contratação de seguros ou terceirização de atividades nas quais a organização não tem suficiente domínio.

9.4. REDUZIR

Reduzir ou mitigar o risco consiste em adotar medidas para reduzir a possibilidade e/ou o impacto dos riscos. Os procedimentos que uma organização estabelece para tratar riscos são denominados de atividades de controle interno.

Se a opção for REDUZIR, deverão ser definidas medidas de tratamento para esses riscos. Essas medidas deverão ser capazes de diminuir os níveis de probabilidade e/ou impacto do risco. Para isso, sugere-se o desenvolvimento de Plano de Ação para gerenciar o desenvolvimento e implementação das medidas de tratamento.

9.4.1. PRIORIZAÇÃO

Considerando que no processo de identificação, pode ser gerada uma lista de tamanho maior que a capacidade de atuação imediata da empresa, a PRIORIZAÇÃO dos riscos para tratamento é necessária, desviando esforços para situações e ações mais emergentes.

A priorização de atuação nos tratamentos aos riscos, requer atenção sobre:

- a. Nível de Risco Inerente (NRI): deverá ser considerado os níveis 7 a 10 (**ALTO** e **MUITO ALTO**) como os que demandam atenção especial; e
- b. A avaliação qualitativa da primeira linha de defesa: com avaliação de pessoas próximas ao processo envolvido, é possível entender melhor as prioridades de atuação considerado o cenário vigente da empresa e do mercado.

Na elaboração do Plano de Ação, prioriza-se a utilização da ferramenta 5W2H, conforme ilustrado a seguir:

5H	WHAT? (O que?)	Descrição do que se trata o problema, qual o objetivo do projeto e/ou mesmo a meta de melhoria que está sendo proposta para alcançar.
	WHY? (Por quê?)	Inserir o motivo pelo qual resolver este problema ou atingir a meta proposta é importante, ou seja, sob quais aspectos financeiros e qualitativos vale a pena seguir com a resolução deste problema e/ou com o alcance desta meta.
	WHERE? (Onde?)	Deverá ser registrada a informação do local envolvido pelo problema, ou seja, onde ele está inserido, seja um setor específico ou até mesmo em qual operação ou máquina de produção ele atua.
	WHO? (Quem?)	Desde quando o problema ocorre e qual o prazo para resolução, assim como também as datas de entrega e o cronograma para cumprir o objetivo do projeto.
	WHEN? (Quando?)	Quem é ou são os responsáveis pela solução deste problema ou oportunidade de melhoria, qual a equipe designada para resolvê-lo e quem são os clientes internos ou externos.
2H	HOW? (Como?)	Como funciona o processo pelo qual o problema faz parte é a pergunta a ser respondida, ou seja, quais as etapas, atividades e variáveis pertinentes que podem afetá-lo.
	HOW MUCH? (Quanto?)	Informação pode ser ligada a quantidade e a custo, ou seja, quanto este problema já gerou de gastos para a área envolvida e/ou para toda a empresa, de quanto é o investimento necessário para resolvê-lo, assim como também qual a quantidade de processos e produtos que ele já afetou.

Fonte: SPTrans, 2025.

Nota: é válido realizar o levantamento de controle existentes, antes de iniciar os trabalhos de planejamento e efetivação dos planos de ações, preventivas e/ou de contingências.

10. MONITORAMENTO E COMUNICAÇÃO

Monitoramento das ocorrências dos riscos é uma parte importante no processo de Gestão de Riscos, que possibilita:

- a. Desenvolvimento de uma base de informações históricas;
- b. Avaliar eficácia dos controles existentes;
- c. Controlar tendências comportamentais dos riscos monitorados;
- d. Reavaliação dos níveis de Possibilidade com maior segurança; e
- e. Identificação de novos riscos.

A SPTrans realiza o monitoramento quantitativo das ocorrências dos Riscos Críticos (RC), aqueles que foram priorizados para tratamento; e os Riscos de Interesse (RM), aqueles que detêm o NRI igual ou maior que 6 (seis).

Mensalmente, a Assessoria de Conformidade, Gestão de Riscos e Controle Interno (DP/ACO) encaminha aos pontos focais de Áreas diretamente ligadas a ocorrência dos RCs e RMs para o preenchimento de formulário eletrônico. A compilação das respostas recebidas nos formulários é inserida em Painel Eletrônico, de acesso fácil pelos membros e suplentes do Comitê de Conformidade, Gestão de Riscos e Controle Interno (CCG).

Como parte do processo de gestão de riscos, é importante a comunicação periódica e esporádica dos acontecimentos, resultados e atividades em desenvolvimento, alinhando todos os envolvidos e Alta Direção. Como vem sendo realizadas, comunicação com a Diretoria Executiva em Reuniões de Diretoria; e aos órgãos colegiados (Comitê de Auditoria Estatutário, Conselho Fiscal e Conselho de Administração) em reuniões periódicas.

11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANUNCIACION, Ernest. **Building a risk assessment matrix**. 2016. Disponível em: <<https://www.workiva.com/blog/building-risk-assessment-matrix>>. Acesso em: 30 jan. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC) (São Paulo). **Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos**. 2007. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/>>. Acesso em: 17 dez. 2024.

LOZIER, Tom. **Risk Assessment: Creating a Risk Matrix**. 2011. Disponível em: <<https://blog.etq.com/bid/57768/risk-assessment-creating-a-risk-matrix>>. Acesso em: 6 jan. 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU) (Brasil). **Manual de Gestão de Riscos do TCU**. 2018. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/publicacoes-institucionais/cartilha-manual-ou-tutorial/manual-de-gestao-de-riscos-do-tcu>>. Acesso em: 10 dez. 2024

APROVAÇÕES		DATA DE DIVULGAÇÃO
DIRETOR LÍDER	COMITÊ DE CONFORMIDADE, GESTÃO DE RISCOS E CONTROLE INTERNO (CCG)	30/04/2025

12. APROVAÇÕES

Esta Metodologia foi aprovada pelo Diretor Líder e pelo Comitê de Conformidade, Gestão de Riscos e Controle Interno – CCG em 29 de abril de 2025.

13. REVISÕES

HISTÓRICO DE REVISÕES		
REVISÃO	DATA	ALTERAÇÃO
0	29.04.2025	Emissão inicial.

APROVAÇÕES		DATA DE DIVULGAÇÃO
DIRETOR LÍDER	COMITÊ DE CONFORMIDADE, GESTÃO DE RISCOS E CONTROLE INTERNO (CCG)	30/04/2025