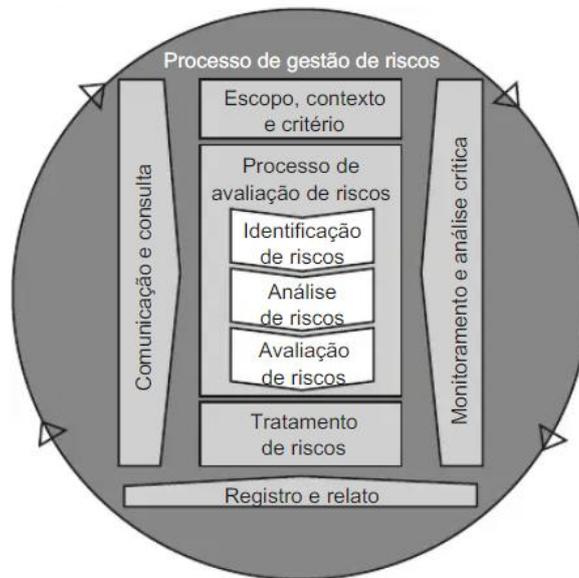

E-book 06

ESTABELEECIMENTO DE CONTEXTO

Lei n. 17.715/2019

MENSAGEM INICIAL

De acordo com a orientação técnica ABNT NBR ISSO 31000:2018, o processo de gestão de riscos consiste em um conjunto de atividades (etapas) que devem ser desempenhadas de forma sequencial e continuada. Estabelecer o contexto, interno ou externo, o escopo e os critérios que irão nortear o processo de gestão de riscos é um dos primeiros passos para o sucesso da iniciativa.



Fonte: ISO 31000:2018

A delimitação do contexto do processo de gestão de riscos é importante para definir os objetivos a serem alcançados com o projeto, bem como a natureza dos riscos que serão priorizados (estratégicos, operacionais, bem como outros projetos e atividades).

É altamente recomendável que o escopo do projeto de gestão seja compatível com os objetivos estratégicos do órgão ou entidade, que especifique marcos temporais para o início de cada etapa e para as entregas planejadas, os recursos humanos e operacionais que serão utilizados para o processo de gestão de riscos, bem como a forma de registro dos documentos e demais interações pertinentes ao processo.

CONTEXTO DO PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

Conforme a metodologia ABNT NBR ISO 31000:2018, para a proteção e criação de valor, a gestão de riscos deve ser executada levando em consideração a necessidade de personalização ou customização do processo¹. Entender que a gestão de riscos é feita sob medida, possibilita que sejam considerados os ambientes internos e externos da organização na parametrização de como as atividades relacionadas ao processo devem ser conduzidas. Isso por que:

"Não há uma maneira única correta para conceber e implementar a estrutura e os processos de gestão de riscos, uma vez que exigem **flexibilidade e adaptação em cada organização**. A concepção pode ser determinada por **vários aspectos**, incluindo o tamanho da organização, cultura, setor, configuração e estilo de gestão." (ABNT ISO/TR 31004:2015)

Estabelecer o contexto do processo de gestão de riscos, portanto, significa identificar e compreender as circunstâncias, internas e externas, que impactam na concepção e na estruturação do projeto. Essa etapa é importante porque o processo de gestão de riscos não deve ser desvinculado da busca pelos objetivos estratégicos eleitos pelo órgão ou entidade. Pelo contrário, a vocação da gestão de riscos é promover os resultados perseguidos, agregando valor à organização.

¹ Para saber mais sobre o assunto, o Manual de Gestão de Riscos disponibilizado pela SIG contém um capítulo dedicado a este tema. Disponível em <<https://www.sig.sc.gov.br/wp-content/uploads/2020/04/MANUAL-DE-GESTAO-DE-RISCOS-1%c2%aa-vers%c3%a3o.pdf>>

Afora isso, é preciso ter em vista que alguns riscos são decorrentes de fatores inerentes à própria estrutura organizacional - incluindo a cultura consolidada no ambiente de trabalho -, às características particulares dos servidores designados para cada função, ao grau de maturidade de gestão dos processos internos, às condições humanas, operacionais e às ferramentas tecnológicas que estão à disposição do ente.

Todos esses fatores contribuem para uma melhor percepção sobre como aproveitar as oportunidades e gerenciar os riscos existentes. Sob o prisma dos indicadores de desempenho, que serão o alvo do Ciclo 01 do Programa de Integridade e Compliance, estabelecer o contexto significa entender as possibilidades e as circunstâncias - internas e externas - que podem afetar a organização na condução do processo de gestão dos riscos.

A recomendação técnica registrada na ABNT NBR ISO 31000:2018 orienta que, ao planejar o processo de gestão de riscos e a estrutura capaz de viabilizar esse gerenciamento, é importante examinar o **contexto externo** da organização, tomando por base, por exemplo, os seguintes aspectos:

- Os fatores sociais, culturais, políticos, jurídicos, regulatórios, financeiros, tecnológicos, econômicos e ambientais, em âmbito internacional, nacional, regional ou local²;

² Exemplos de fatores externos podem ser conferidos no Guia de Implementação da Gestão de Riscos na Administração Pública Catarinense - Ciclo 01 . Disponível em: <<https://www.sig.sc.gov.br/wp-content/uploads/2020/07/GUIA-IMPLEMENTACAO-GESTAO-RISCOS-03.pdf>>

- Relacionamentos, percepções, valores, necessidades e expectativas das partes interessadas externas, incluindo a percepção da sociedade, a complexidade das relações institucionais e o nível de dependência em relação ao atingimento dos objetivos estratégicos;
- Relações e compromissos contratuais assumidos pelo ente público;

Já o **contexto interno** abarca a avaliação das circunstâncias inerentes à gestão do próprio órgão ou entidade pública. Essa é uma oportunidade de rever as estratégias de gestão eleitas pelo órgão, como por exemplo:

- Visão, missão e valores;
- Objetivos estratégicos e plano de ação;
- Práticas de governança, estrutura organizacional, mapeamento de fluxos de trabalho interno, grau de definição dos papéis e responsabilidades pelas decisões e ações institucionais;
- Cultura organizacional;
- Normas, diretrizes e modelos / padronizações adotados pela organização;
- Estrutura interna disponível (recursos humanos, operacionais, financeiros, tecnológicos, propriedade intelectual, sistemas, etc);
- Férias, afastamentos, exonerações, rotinas administrativas, prazos judiciais, previsão orçamentária.

Tais informações são relevantes inclusive para identificar os limites do processo de gestão de riscos. É evidente que o sucesso da empreitada pode ser impactado pela natureza dos recursos disponíveis, pelo tamanho da organização, pelo cenário sócio-político ou por outras circunstâncias capazes de impactar na atuação do órgão ou entidade pública.

O contexto da organização pode parecer uma informação irrelevante em um primeiro momento, mas é importante que sejam dedicados esforços para sua compreensão. Quanto mais precisa for a análise, menos surpresas e imprevistos o órgão precisará enfrentar no decorrer do projeto. A análise do contexto interno também permite identificar oportunidades de melhorias estratégicas e operacionais nos processos que sustentam os objetivos organizacionais, bem como identificar previamente eventuais contingências que podem produzir impacto nos resultados esperados.

De forma direta: é a análise do contexto que permite avaliar, com um mínimo de clareza, a melhor maneira de planejar e estruturar a gestão de riscos dentro da organização. Além disso, a documentação das informações pertinentes ao contexto interno e externo promove o registro histórico das mudanças relacionadas ao ente público e, que, muitas vezes, servem de motivação para os atos administrativos.

Para que a gestão de riscos esteja alinhada ao contexto organizacional, é importante que seja feito um levantamento de informações no que se refere a, por exemplo:

- Articulação dos ocupantes de cargos estratégicos com os conceitos de gestão de riscos;
- Grau de compreensão dos agentes públicos sobre a importância das medidas de gestão de riscos para o aprimoramento da segurança jurídica na tomada de decisão;
- Existência de ambiente favorável para tratar, promover e lidar com assuntos dessa natureza;
- Existência de ambiente favorável para realização de reuniões de identificação de riscos ou outra etapa do processo;
- Verificar se há articulação com os demais órgãos ou entidades, caso haja necessidade de promoção de uma ação conjunta.

A identificação dos fatores internos e externos é fundamental para o sucesso da gestão de riscos e para o alcance dos objetivos estratégicos. O contexto pode traduzir uma oportunidade de criar, potencializar ou acelerar o resultado esperado, mas também, ameaçar, interromper, retardar ou deteriorar os resultados, por isso, a necessidade de ser constantemente monitorado.

Procedimento prático:

Sugere-se, como primeira etapa para o estabelecimento de contexto, a realização de uma matriz SWOT que tem o objetivo de diagnosticar as forças e fraquezas do contexto interno, além das oportunidades e ameaças referentes ao contexto externo.

Trata-se de uma ferramenta de gestão que, devido a sua simplicidade, é de fácil adequação às mais diversas realidades enfrentadas pelos órgãos e entidades vinculados ao Poder Executivo do Estado de Santa Catarina. Para a confecção da matriz SWOT, é preciso identificar e listar:

- Forças - São as vantagens ou qualidades já existentes nos órgãos ou entidades no que concerne à estruturação e implementação do processo de gestão de riscos.

Exemplo: conhecimento técnico sobre o assunto, automatização, experiência prévia.

- Fraquezas - São as desvantagens enfrentadas pelos órgãos ou entidades no que concerne à estruturação e implementação do processo de gestão de riscos.

Exemplo: má comunicação entre setores, quadro funcional pequeno.

- Oportunidades - Aspectos externos favoráveis para o ente público no que concerne à estruturação e implementação do processo de gestão de riscos.

Exemplo: tendência mundial, a forma como o governo aborda o assunto.

- Ameaças - Aspectos negativos externos que podem influenciar de forma negativa ou comprometer a estruturação e a implementação do processo de gestão de riscos.

Exemplo: insegurança política, necessidade de contratação externa de profissionais qualificados.

Exemplo:

<p>FORÇAS</p> <p>Capacidade de entrega Conhecimento técnico Motivação e engajamento dos servidores</p>	<p>FRAQUEZAS</p> <p>Maquinário obsoleto Equipe reduzida</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Alinhamento com as atuais diretrizes de Governo Desenvolvimento de software de automação</p>	<p>AMEAÇAS</p> <p>Instabilidades políticas e institucionais Baixa convergência entre esferas e instituições distintas.</p>

A partir da identificação dos cenários externo e interno e do conhecimento acerca dos recursos materiais, financeiros, tecnológicos e humanos disponíveis para a gestão de riscos, é necessária a definição dos papéis a serem desempenhados dentro da organização³.

³ Art. 6º É facultado ao órgão e/ou entidade, a depender da complexidade de atribuições e do tamanho da organização, a designação de uma instância executiva responsável pelo acompanhamento, monitoramento e gestão das ações e medidas de integridade a serem implementadas no cumprimento das diretrizes do Programa de Integridade e Compliance. (Lei n. 17.715/2019)

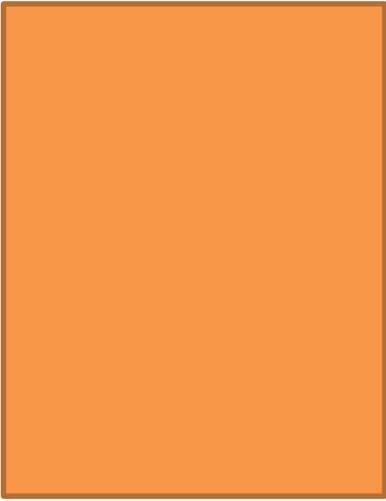
Uma vez definidas as responsabilidades e incumbências inerentes à gestão de riscos, é importante que haja uma ampla comunicação a todos os agentes públicos vinculados ao órgão ou entidade, para que saibam a quem devem procurar para tratar de aspectos relacionados à gestão de riscos.

- **CONTEXTO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO ESTRATÉGICO**

A metodologia ABNT NBR ISO 31000:2018 prevê, sobre a gestão de riscos, que o processo: *“seja estabelecido a partir da compreensão dos ambientes externo e interno no qual a organização opera, e convém que reflita sobre o ambiente específico da atividade ao qual o processo de gestão de riscos é aplicado”*.

Tendo em vista que o Ciclo 01 do Programa de Integridade e Compliance do Estado de Santa Catarina terá como ênfase os indicadores de desempenho estratégico, é necessário considerar de que forma o contexto interno e externo podem impactar nos planos de ação voltados à alavancagem de resultados dentro dos órgãos e entidades.

Observar o cenário permite focar na definição dos riscos existentes já que há uma relação direta entre o objetivo estratégico e o contexto no qual o indicador de desempenho estratégico de cada órgão e/ou entidade está inserido. Por isso é necessário analisar os ambientes e fatores que impactam na concretização dos indicadores de desempenho estratégico, até como forma de definir os riscos que devem ser tratados de forma prioritária, a partir da implantação dos seus respectivos planos de ação.



MENSAGEM FINAL

O objetivo é que este material complementar possa auxiliar os órgãos e entidades na compreensão dos contextos internos e externos capazes de impactar o processo de gestão de riscos e a realização dos indicadores de desempenho estratégico eleitos.

Em caso de dúvidas, não deixe de entrar em contato com a SIG por meio do endereço eletrônico: integridade@sig.sc.gov.br

Estaremos à disposição para maiores esclarecimentos.

Equipe SIG