

## **E-BOOK 10**

---

# **AVALIAÇÃO DE RISCOS**

---

**Lei n. 17.715/2019**

## MENSAGEM INICIAL

O objetivo do presente e-book é abordar o processo de avaliação de riscos, cujas etapas são: identificação, análise e avaliação.

O que se pretende com estes ensinamentos é proporcionar aos órgãos e às entidades uma reflexão sobre os riscos e as oportunidades existentes para cada um dos indicadores de desempenho estratégico. E, ao final, poder vislumbrar as possibilidades de tratamento e revisão dos controles existentes nas atividades desenvolvidas.

## AVALIAÇÃO DE RISCOS

A avaliação de riscos é o processo global que inclui as etapas de identificação, análise e avaliação. Para sua condução é recomendável a colaboração das partes envolvidas e também que sejam consideradas as expectativas das partes interessadas.

Trata-se de uma ação investigativa para encontrar, reconhecer e descrever os riscos ou as oportunidades que possam impactar no alcance dos objetivos, compreender a sua natureza e apoiar a tomada de decisão onde houver necessidade de ações adicionais.

Para possibilitar a avaliação, todo o processo deve ser conduzido com base na melhor informação disponível<sup>1</sup>, ou seja, em informações pertinentes, apropriadas e atualizadas, especialmente dos ocupantes de primeira linha<sup>2</sup>: agentes e colaboradores que executam atividades-fim ou administrativas do processo que suportam o indicador de desempenho estratégico.

De modo que cada etapa deste processo seja compreendida, deve se partir do pressuposto que riscos são “**fatores** que possibilitam a ocorrência de um **evento** que venha a ter **impacto** no cumprimento dos objetivos do órgão ou entidade” (grifo não original), nos termos do §1º do art. 7 da Lei 17.715/2019.

<sup>1</sup> Para saber mais: [MANUAL-DE-GESTAO-DE-RISCOS-1ª-versão.pdf \(sig.sc.gov.br\)](#)

<sup>2</sup> Para saber mais: [SIG-E-book-3-Estruturas-de-Controle.pdf](#)

Para facilitar o entendimento, abordaremos os componentes de um risco de forma individual:

- **Fator ou fonte de risco**, segundo a ABNT NBR ISO 31000:2018 é um “elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial intrínseco para dar origem ao risco”. Ou seja, é uma causa.

Podem ser fontes de riscos: as pessoas, a estrutura organizacional, os processos, os sistemas, as tecnologias e até mesmo os eventos externos. É importante entender que cada um desses elementos apresenta uma vulnerabilidade, que pode implicar em inexistência, inadequação, insuficiência, entre outros.

Os motivos de levantar os fatores relacionados à ocorrência de eventos de riscos servem para promover melhorias nas atividades desenvolvidas, garantindo, dessa forma, o alcance dos objetivos e a melhoria de desempenho.

- **Evento**, por sua vez, é “mudança em um conjunto específico de circunstâncias”. Que também pode ser traduzido como o acontecimento, a ocorrência, o imprevisto ou o fenômeno que, se concretizado, torna-se o risco. São exemplos de eventos: deslizamentos, vazamento de informações, novas regulamentações, entre outros;
- **Impacto** é o efeito ou o resultado que afetará o objetivo. Trata-se das consequências que um evento pode causar no objetivo, nas partes interessadas e/ou em algum ativo.

## A IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Identificar os riscos é a primeira etapa para poder gerenciá-los. Há diversas técnicas para identificar incertezas que podem afetar um ou mais objetivos, a exemplo dos métodos indicados no Guia de Implementação de Gestão de Riscos na Administração Pública Catarinense<sup>3</sup>.

Não existe uma ferramenta mais adequada, mas sim uma questão de maior ou menor familiaridade e aptidão. Por isso, não se preocupe se você não sabe usar todas as técnicas ou se sentiu dificuldade de entender algumas delas. Este é um processo que deve abranger um esforço de todas as partes envolvidas. É um exercício de sondagem, de criação de cenários que permitam vislumbrar possíveis resultados.

Sugerimos, para iniciar esse processo, que você separe um dos indicadores de desempenho estratégico que é de sua responsabilidade, como por exemplo:

*Indicador: Diretriz das mídias sociais*

*Descrição: Quantidade de órgãos de Governo adequados à diretriz das mídias sociais*

*Preocupação: Gestão Pública*

*Responsável: SEC*

A partir daí, verifique quais são as atividades desenvolvidas para que o indicador de desempenho estratégico consiga êxito. Depois de listadas, é interessante que haja uma reunião com todas as áreas envolvidas na melhoria desse indicador.

Outra boa prática, é separar dias distintos para a realização das reuniões: uma para riscos de impacto negativo e outra para oportunidades.

---

<sup>3</sup> Para saber mais: [GUIA-IMPLEMENTACAO-GESTAO-RISCOS-03.pdf \(sig.sc.gov.br\)](http://sig.sc.gov.br/GUIA-IMPLEMENTACAO-GESTAO-RISCOS-03.pdf)

## **EM RELAÇÃO AOS RISCOS DE IMPACTO NEGATIVO**

No dia da reunião, busque procurar situações ou combinações de situações que possam levar a um evento adverso que pode ter um impacto negativo, fazendo-se a seguinte pergunta: **O que pode dar errado?**

Não tenha medo da quantidade de respostas, nem de externá-las. Este não é um exercício de certo ou errado. O propósito é justamente identificar o maior número de possibilidades existentes. Digamos que, para a pergunta acima, você tenha obtido os seguintes resultados:

- Não possuir uma diretriz sobre mídias sociais;
- A diretriz ser improdutiva;
- A diretriz ser de difícil implementação;
- Não haver mídias sociais dos órgãos/entidades;
- A diretriz não ser aceita pelos órgãos/entidades;
- Alguma lei/normativa externa determinar a forma que a Administração Pública deve utilizar as mídias sociais;
- Incompatibilidade com outra diretriz;
- Fragilidade de interação com outros órgãos e entidades.

Outras perguntas podem ser formuladas na sequência para o estímulo dos integrantes, a exemplo:

- Qual e onde há vulnerabilidade no processo?
- Quais situações podem apresentar riscos reputacionais?
- Quais decisões são mais críticas?
- Principais motivos de insegurança?
- O que deu errado em projetos anteriores?
- O que poderia ameaçar a obtenção do objetivo?
- O que pode tornar a consecução menos eficiente?
- O que pode fazer com que as partes interessadas tomem atitudes que possam influenciar nesse objetivo?

Também podem ser realizados outros questionamentos não só em relação aos resultados, mas sobre os seguintes aspectos:

- Partes interessadas e arranjo de envolvidos: partes interessadas não terem sido mapeadas; algum órgão envolvido sair do arranjo e impactar no resultado; evento externo impactar no alinhamento entre os envolvidos; não consideração da expectativa de alguma parte interessada; órgão envolvido não listado no plano de ação; duplicidade de ações ou tarefas pelos órgãos envolvidos;
- Contexto: fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, legais, ambientais, fenômenos naturais;
- Capacidade em termos de pessoas, a estrutura organizacional, os processos, os sistemas, qualidade da informação;
- Processos implicarem em questionamento por órgãos de controles ou judiciais com foco em fraude e corrupção: compras, vistorias, licenças, autorizações de funcionamento, transferências e convênios.

Outras fontes de informação podem ser importantes na identificação de riscos, com experiências em outros órgãos e entidades, opiniões de experts, relatórios de lições aprendidas, episódios anteriores, questionários, entre outros.

Sobre cada situação imaginada, é bom que haja uma discussão interna sobre as principais causas dos acontecimentos, como evitar que as situações com impacto negativo se concretizem, como se preparar para esses eventos. O objetivo é sair com uma lista de riscos que podem afetar o andamento do indicador de desempenho estratégico.

Após a análise de cada elemento, verificar a confiabilidade das informações, se a lista gerada é abrangente o suficiente para impedir, ao menos, os riscos com maiores impactos, se há necessidade de pesquisas adicionais e se as pessoas certas<sup>4</sup> foram envolvidas no processo de identificação.

Sabemos que essa lista pode trazer a sensação de insegurança, no entanto, é necessário reforçar que esse exercício tem o intuito de que os agentes públicos de primeira linha<sup>5</sup> possam correr riscos de forma consciente, o que é essencial para um serviço público dinâmico e inovador.

Convém que toda informação seja documentada e incluída no processo de gestão de riscos; esteja disponível, acessível e adequada para uso, quando e onde for necessário, e que inclua:

- O tipo de abordagem utilizado;
- O escopo de identificação;
- Os participantes e/ou fontes de informação consultados;
- O registro de riscos;
- As opiniões divergentes.

<sup>4</sup> [SIG-E-book-3-Estruturas-de-Controle.pdf](#)

<sup>5</sup> Para saber mais: [SIG-E-book-3-Estruturas-de-Controle.pdf](#)

A extensão e o conteúdo das informações podem diferir de uma organização para outra, devido ao porte da organização, tipo de atividades, complexidade de processos envolvidos e interações, grau de maturidade e sigilo da informação.

## **EM RELAÇÃO ÀS OPORTUNIDADES**

O tipo de abordagem para a identificação de riscos é o mesmo. O que muda é o escopo. Para as reuniões sobre oportunidades, devem ser realizadas as seguintes perguntas:

- Como é possível potencializar em tempo e velocidade de atuação?
- Onde e como melhorar o desempenho dos envolvidos?
- Como transformar os pontos fortes em oportunidade?
- É possível criar algo que acelere a realização do objetivo?

## **A ANÁLISE DE RISCOS**

Depois de identificar o risco ou a oportunidade, o próximo passo é entender a natureza do risco e suas características, incluindo o nível, que é determinado pela combinação das consequências e das probabilidades.

Alguns riscos demandam de análises mais detalhadas, seja para que os planos de tratamento sejam direcionados para as causas e não os sintomas, ou para auxiliar os agentes públicos na escolha de uma entre várias opções quando os benefícios forem diferentes.

Os níveis de riscos são expressos pela combinação de dois componentes: consequências e probabilidades. Como se respondesse às perguntas: qual a probabilidade de o risco se concretizar? Se isso acontecer, qual o impacto que causará no objetivo estratégico? A resposta a essas questões embasará a decisão dos gestores sobre onde demandas adicionais são necessárias.

A análise pode ser realizada com vários graus de detalhamento e de complexidades, incluindo incertezas, fontes de risco, consequências, probabilidades, eventos, cenários, controles já implementados, eficácia dos controles e etc., a depender da quantidade e qualidade da informação e também dos recursos – humanos e materiais – disponíveis.

A avaliação também pode ser realizada qualitativamente e quantitativamente. Na análise qualitativa, utilizam-se informações sobre as consequências, a exemplo de dano reputacional com aparecimento em mídia nacional. Para estes casos, sugere-se registrar informações implícitas para auxiliar os responsáveis pela tomada de decisão. Já a análise quantitativa mostra-se adequada quando o risco pode ser expressado numericamente.

Neste Ciclo 01 do Programa de Integridade e *Compliance* usaremos apenas três níveis, para que haja um entendimento comum de seu significado. No impacto, os níveis são: insignificante, moderado e importante, a depender da repercussão nos objetivos estratégicos da organização. Já quanto à probabilidade, os graus são: baixo, médio e alto, que expressam qual a chance de aquele evento ocorrer.

Considerando a possibilidade de divergência de opiniões, vieses e percepções do risco na determinação de impacto e probabilidade, é importante que os parâmetros utilizados para a definição das consequências e das possibilidades sejam consistentes. Um bom termo de referência é a observação de eventos passados, que permitam, por meio do histórico, entender as estimativas.

São exemplos de parâmetros de impacto:

- Importante: evento crítico que demanda esforço extraordinário / é notícia em mídia nacional / prejudica ou inviabiliza o objetivo estratégico;
- Moderado: evento significativo, que pode ser gerenciado pelo órgão ou entidade / é notícia em mídia local / atrasa o objetivo estratégico;
- Insignificante: impacto pode ser absorvido por meio de atividades normais / impacto apenas interno.

São exemplos de parâmetros de probabilidades:

- Alto: ocorreu no último ano;
- Médio: existe histórico de ocorrência nos últimos 2 (dois) anos;
- Baixo: improvável de ocorrer em um período de 4 (quatro) anos.

Para a geração de informações, podem ser utilizadas avaliações de grupos interdisciplinares, opinião de especialistas e peritos e até entrevistas estruturadas e questionários envolvendo partes interessadas e envolvidos.

A descrição de como será realizada a avaliação e os resultados dessa etapa deverão ser documentados e comunicados aos tomadores de decisão, assim como influência e opiniões divergentes sobre os impactos e as probabilidades, contendo:

- Principais hipóteses;
- Fontes de informação utilizadas;
- Explicação do método de análise;
- Controles existentes;
- Descrição e severidade das consequências;
- Probabilidades.

O objetivo da análise de riscos é fornecer subsídios para a tomada de decisão sobre quais riscos necessitam ser tratados, a forma, a estratégia e quais métodos são melhores aplicáveis aos casos. Isso porque os órgãos ou entidades não contam com recursos ilimitados a fim de lidar com as ameaças existentes.

## **A AVALIAÇÃO DE RISCOS**

É comum que os riscos sejam divididos em, ao menos, três faixas: intolerável, intermediária e inferior. Dentro dessa perspectiva, determinar quais atitudes serão necessárias:

- Se não há nada que se possa fazer em relação ao risco;
- Se determinado risco precisa de tratamento;
- Se determinada atividade deve ser realizada, reduzida ou descontinuada;
- Se é necessário que novos controles devam ser implementados ou, no caso de já existirem, devam ser modificados;
- Se é necessário reconsiderar o objetivo.

A atividade de avaliação de risco deve considerar o escopo da forma mais abrangente e realista possível, considerando fatores externos e internos, e traçar a percepção das partes interessadas. O resultado desta avaliação deve ser registrado documentalmente, comunicado e avaliado com o nível mais alto da escala hierárquica respectiva.

Encerra-se, dessa forma, o processo de avaliação de riscos que permitirá vislumbrar as possibilidades de tratamento e revisão dos controles existentes.

## MENSAGEM FINAL

Esperamos que você tenha compreendido o processo de avaliação de riscos e como sua implementação correta busca a melhoria das atividades tanto operacionais quanto estratégicas ao identificar os riscos aos quais os órgãos ou entidades estão expostos.

Sugerimos que você siga o procedimento prático deste e-book e, em caso de dúvidas, não deixe de entrar em contato por meio do endereço eletrônico: [integridade@sig.sc.gov.br](mailto:integridade@sig.sc.gov.br)

Estamos à disposição para mais esclarecimentos.

**Equipe SIG**