

E-BOOK 12

**MONITORAMENTO
E ANÁLISE
CRÍTICA**

Lei n. 17.715/2019

MENSAGEM INICIAL

O objetivo do presente e-book é abordar o processo de monitoramento para a possível identificação de mudanças no contexto, garantia da eficácia do processo e medição do desempenho do processo de gestão de riscos.

O que se pretende com estes ensinamentos é proporcionar aos órgãos e entidades a compreensão da finalidade do monitoramento e da análise crítica, bem como uma reflexão sobre o processo de revisão.

MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA

O monitoramento e a análise crítica são duas **atividades distintas e essenciais** na gestão de riscos. Podem ser entendidas como práticas cujo resultado serve para: (a) detectar mudanças no contexto do órgão/entidade ou do próprio indicador de desempenho estratégico; (b) analisar as lições aprendidas; (c) garantir a eficácia da operação; e (d) fomentar a melhoria contínua.

Por definição semântica¹, monitorar é o ato de rastrear, medir e/ou analisar, verificar a qualidade e/ou conteúdo de um programa, ao longo de sua realização. Dentro de um processo de gestão de riscos, a **função do monitoramento é subsidiar o gestor com informações tempestivas e suficientes para determinar o desempenho das medidas adotadas**, permitindo que a autoridade máxima reaja e corrija o curso, caso identifique mudanças em relação ao esperado ou alterações de contexto.

Conforme aprendido na unidade sobre estruturas de controle², as funções de reporte sobre os resultados dos objetivos da organização e dos tratamentos dos riscos é dos agentes de primeira linha, ou seja, **de todos os servidores, dos gerentes e diretores** responsáveis pelas atividades técnicas e operacionais relacionadas com os indicadores estratégicos. Convém que o órgão e/ou entidade estabeleça a forma e a periodicidade dos reportes para o monitoramento, lembrando que as informações, além de tempestivas, devem ser de fácil identificação pelo gestor, com a finalidade que as medidas porventura necessárias sejam tomadas a tempo.

¹ [Oxford Languages | The Home of Language Data \(oup.com\)](https://www.oup.com/)

² [SIG-E-book-3-Estruturas-de-Controle.pdf](#)

A análise crítica, por sua vez, envolve a verificação da situação atual, mudanças no ambiente ou práticas organizacionais, visando determinar se os parâmetros utilizados – inclusive os critérios de riscos, permanecem adequados e suficientes para atingir os objetivos estabelecidos dentro do planejamento estratégico do órgão e/ou entidade.

As funções de análise e avaliação sobre adequação e eficácia, embora sejam comuns de atribuição de segunda ou terceira linha (controles internos e auditorias, respectivamente), essas estruturas são consideradas auxiliares por proporcionarem uma visão alternativa que aprimora o modelo estabelecido.

A responsabilidade global pelas atividades de monitoramento e análise crítica, nos termos na ABNT ISO/TR 31004:2015, é da alta direção, portanto, de competência dos Secretários, Presidentes e Dirigentes.

O objetivo das etapas de monitoramento e análise crítica é fornecer garantia de que a gestão de riscos funciona como esperado, se pode ser melhorada ou se são necessários ajustes ou revisão. Ao permanecer alerta para detectar as mudanças antes da ocorrência de efeitos adversos, a organização será capaz de conferir confiança aos públicos interno e externo de que seus riscos estão dentro do critério estipulado, que o processo se mostra adequado, resultando em progressos em relação aos planos de tratamento e aos objetivos estratégicos.

É importante que esses processos não ocorram apenas quando finalizado o processo de gestão de riscos, mas que perdure durante todos os estágios da gestão de riscos, permitindo ajustes para evitar que sejam frustrados os resultados planejados. Por isso, sugere-se a realização de avaliações com questionários a serem respondidos por gestores, demandantes e até pelas partes interessadas de um setor e/ou órgão/entidade, com o objetivo de verificar o grau de aderência das práticas existentes tanto em relação à implantação, execução, resultados e também dos impactos do programa. Somente a partir deste cenário, é possível o aperfeiçoamento.

Os temas a serem conferidos são: adequação, suficiência e desempenho do sistema de gestão de riscos, oportunidades de melhoria, necessidades de mudança na estrutura, processos e/ou nos próprios riscos, recursos necessários, ações necessárias e implicações na estratégia da organização.

Com base nessas informações, os gestores conseguirão medir o progresso obtido, assim como os desvios em relação ao gerenciamento de riscos propostos, sendo que esta informação deve ser documentada e retida, servindo de “proteção da instituição, bem como o reconhecimento de que os agentes envolvidos estão comprometidos com a ética, o respeito, a integridade e a eficiência na prestação do serviço público”³.

OS INCIDENTES, ACIDENTES E ÊXITOS

Quando ocorre a concretização de um risco, de modo a provocar um incidente, acidente, uma crise ou mesmo êxito no caso das oportunidades, é o momento para aprimorar o processo de gestão de riscos, reavaliando os riscos e os tratamentos adotados.

³ [LEI Nº 17.715, DE 23 DE JANEIRO DE 2019 \(allesc.sc.gov.br\)](http://allesc.sc.gov.br) – Artigo 29

Pode se partir das seguintes perguntas:

- Os riscos foram identificados e analisados previamente?
- As causas foram analisadas?
- Os controles foram suficientes? É possível melhorá-los?
- Os planos de tratamento foram eficazes?
- Quais foram as lições aprendidas?
- É necessário revisar o processo de gestão de riscos?

A esta etapa dá-se o nome de revisão.

MENSAGEM FINAL

Esperamos que você tenha compreendido a finalidade do monitoramento como uma ferramenta capaz de ser empregada para verificar e, posteriormente, comprovar a eficácia da implantação dos novos processos e procedimentos de controle interno.

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

Estamos à disposição para mais esclarecimentos.

Equipe SIG