

E-BOOK 07

O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

Lei n. 17.715/2019

MENSAGEM INICIAL

Bem-vindos ao Módulo 02 do Programa de Integridade e *Compliance* do Poder Executivo do Estado de Santa Catarina. A Lei n. 17.715/2019, que o instituiu, disciplina em seu artigo 5º, incisos I e II, que são etapas do Programa a "identificação dos riscos" e a "definição dos requisitos, como medidas de mitigação dos riscos identificados".

Para concretizarmos essa etapa, a Secretaria Executiva de Integridade e Governança - SIG selecionou normas técnicas que atendem aos mais elevados padrões internacionais e passíveis de certificação: a ABNT NBR ISO 31000:2018, a ABNT ISO/TR 31004:2015 e a ABNT NBR ISO/IEC 31010:2012.

Tratam-se de metodologias que envolvem a aplicação de políticas, procedimentos e práticas buscando a melhoria das atividades operacionais e a tomada de decisão baseada em informações.

Esse é um processo que permite a avaliação de riscos de modo eficaz e oferece o tratamento de riscos de acordo com a peculiaridade de cada um dos órgãos e entidades do poder público catarinense e ajuda a garantir, com razoável grau de certeza, o cumprimento dos objetivos.

Para auxiliar na construção desta etapa, a SIG se debruçará sobre os principais detalhes com uma linguagem simples, objetiva e mais próxima da realidade vivenciada na administração pública. O objetivo é ajudar a entender, na prática, como formalizar essa rotina de gestão.

GESTÃO DE RISCOS

Os pilares de um programa de integridade são prevenir, detectar e corrigir. Nesta fase trabalharemos principalmente a prevenção por meio da gestão de riscos.

É importante mencionar que nenhum programa de integridade e *compliance* se propõe a extinguir os riscos, até porque falhas acontecem e as imprevisibilidades surgem quando e onde as decisões são tomadas. No entanto, é possível reduzi-los ou até mesmo vislumbrar as oportunidades quando se conta com uma importante ferramenta que permite conhecer o risco e as melhores formas de operar em ambientes cada vez mais complexos e em constante mutação.

Antes de aprofundar a abordagem do processo de gestão de riscos, são necessários alguns conceitos que te ajudarão a entender o motivo pelo qual ele é importante.

RISCOS

Todos os dias o ser humano corre risco, seja mais ou menos consciente, e toma decisões com base em incertezas. Um exemplo é o simples e corriqueiro ato de atravessar a rua. Por mais inconsciente que seja essa ação, o pedestre confere os dois lados da via para tomar a decisão de atravessá-la. Gerir risco é isso: tomar consciência da incerteza - nesse caso, o risco de um atropelamento - e optar por um caminho com base nas informações existentes.

No âmbito empresarial, a gestão de riscos é um processo utilizado com a finalidade de identificar riscos de não se atingir os objetivos propostos. Embora seja comum a conotação negativa da palavra risco, para a ABNT, pode ter um aspecto positivo, também chamado de oportunidade. Dessa forma, é possível adotar a definição de risco como sendo a possibilidade de algo não acontecer como o esperado, seja para pior ou para melhor.

Para os órgãos e entidades do Poder Executivo catarinense, conforme disposto na Lei n. 17.715/2019, riscos são os “fatores que possibilitam a ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos do órgão ou entidade”.

Veja-se que a lei está alinhada com a definição adotada pela ABNT.

No ciclo 01 do Programa de Integridade e *Compliance*, serão considerados riscos os fatores que apresentem ameaça, interrupção, retardo ou deterioração do que foi definido como primordial para o atendimento das políticas públicas, e oportunidades, as causas que criem, aumentem, acelerem ou potencializem a realização desses mesmos objetivos.

Não há como fazer uma gestão de riscos geral e abstrata dos indicadores de desempenho estratégico adotados pelo Poder Executivo catarinense, pois os riscos diferem de acordo com a realidade vivenciada em cada um dos órgãos/entidades. As incertezas existentes nas atividades dos portos, por exemplo, não podem ser atribuídas à Secretaria de Estado da Fazenda. Isso porque as atuações são diferentes, os tipos de produtos e serviços são outros, os stakeholders não são os mesmos, as legislações aplicáveis também. Por este motivo, é um processo personalizado, embora, para todos os órgãos e entidades, a preocupação central seja o dever de cuidar do bem público.

Dito isso, é importante também mencionar que nenhum agente público está isento de realizar uma atividade ou evitar tomar decisões que envolvam riscos, pois as incertezas são inerentes a tudo que fazemos. Por isso, a importância de contar com um conjunto de elementos que assegurem que as decisões foram tomadas com um nível apropriado de zelo.

É a partir da consciência dos caminhos a serem traçados e seus impactos, e também da adoção de um bom nível de transparência, que uma organização assegura uma postura preventiva à exposição desnecessária. Isso confere segurança aos *stakeholders* sobre sua capacidade de entrega de políticas e serviços imprescindíveis à população.

No âmbito profissional, é comum que as organizações adotem abordagens para lidar com riscos, ainda que informalmente. Muitas vezes, ao formalizar a rotina de gestão, é possível que os componentes já existam total ou parcialmente ou, ainda, seja verificada a necessidade apenas de adaptação ou melhoramento de sistema existente.

Em outros casos, quando não há diretrizes, inserir a cultura de riscos na organização permite aos agentes públicos mapearem seus processos organizacionais e, através do conjunto de cenários e oportunidades, refletir sobre as fragilidades existentes e os possíveis resultados após a tomada de decisão. Trata-se de um sinal de maturidade e de compromisso com o interesse público.

Adotar padrões e boas práticas validadas em outros entes - como as normas ABNT NBR ISO 31000:2018, ABNT ISO/TR 31004:2015 e a ABNT NBR ISO/IEC 31010:2012, que atendem aos mais elevados padrões internacionais - auxilia no estabelecimento de uma gestão de riscos eficaz.

Essas metodologias são adequadas para serem implementadas em todos os órgãos e entidades da administração pública catarinense, independentemente do seu porte, da atividade final e da interação com a sociedade e outros poderes, pois podem ser aplicadas em todos os níveis, ou adotadas especificamente em um departamento, equipe, indivíduo, atividade ou função.

A GESTÃO DE RISCOS

Gerir riscos vai além de prever as incertezas. É o conjunto de práticas que antecipam os desafios da organização, criando estratégias de atingimento das metas, desviando dos obstáculos existentes e aproveitando-se das oportunidades.

Embora seja um trabalho preventivo, os benefícios também são percebidos quando o risco se concretiza, mesmo sem ter sido previsto. Nestes casos, a gestão de riscos tem o condão de estimular o comportamento de resposta com rapidez às possíveis mudanças de cenário. Dito isso, é possível afirmar que a função de gerenciamento de riscos não é a busca das razões pelos acontecimentos, mas um planejamento de ações para que, se concretizadas, não impliquem em consequências negativas à organização.

Para gestores governamentais, as responsabilidades em relação à coisa pública exigem a adoção de estratégias que busquem aumentar os benefícios sociais e econômicos, melhorando a qualidade dos serviços ofertados e a eficácia das políticas públicas – conforme o princípio da eficiência.

Por isso é tão importante contar com técnicas apropriadas para a tomada de decisão com base em parâmetros que diminuam a probabilidade de erros ou que oportunizem a escolha pelo caminho mais adequado.

Isso serve de proteção, de gerentes à alta liderança. Por um lado, contribui para a boa governança, dando garantia de atingimento dos objetivos institucionais dentro de um adequado grau de risco. Por outro, nos casos de consequências graves, a gestão de riscos demonstra a adoção de um nível apropriado de diligência e zelo na tomada de decisão.

Além dos benefícios citados, a gestão de riscos oportuniza o acesso à informação adequada sobre as atividades, operações e as estratégias da organização, possibilitando aos gestores um planejamento eficaz quanto à institucionalização de controles e permitindo, também, que sejam planejados e organizados os recursos, tanto humanos quanto materiais, de forma a reduzir o mínimo possível os impactos negativos dos riscos na organização.

Gerir riscos é, portanto, um sistema de alerta precoce que permite à organização, ao defrontar-se com determinada situação, fatores ou causas, agir com base em diretrizes e controles adequados, prevenindo, desta forma, crises e surpresas indesejadas.

O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

O processo de gestão de riscos (GR), segundo orientação técnica da ABNT ISO 31000:2018, é um conjunto de políticas, procedimentos e práticas, representado por infográfico em formato cíclico:



Embora frequentemente esse modelo seja apresentado como um processo sequencial, ou seja, com início, meio e fim, as atividades se seguem repetidamente, porque o risco é dinâmico: conforme mudam as decisões, os riscos são criados ou modificados.

O processo de gestão de riscos é suportado por outros processos menores, quais sejam:

- Comunicação e consulta;
- Critérios, escopo e contexto;
- Processo de avaliação de riscos;
- Tratamento de riscos;
- Monitoramento e análise crítica.

Comunicação e consulta são importantes mecanismos e devem ser usados como fatores estratégicos durante todo o processo de gestão de riscos. Embora, em um primeiro momento, possa ser entendido como um processo informativo, é importante que se desenvolva um diálogo de mão dupla entre as partes interessadas e a organização. Essa prática permite incluir as expectativas das partes, dar ciência das medidas adotadas e fazer com que os *stakeholders* compreendam os motivos das decisões, possam se preparar e, se for necessário, reagir aos eventos provenientes dos riscos.

Se essa etapa for realizada de maneira apropriada, há uma melhoria do entendimento tanto dos riscos a que as pessoas estão expostas, quanto dos papéis e responsabilidades que cada agente público ou colaborador tem no processo de gestão de riscos.

Convém, por esse motivo, que todas as atividades realizadas durante o processo de gestão de riscos sejam documentadas em atendimento aos princípios da transparência, publicidade e *accountability*¹. Trata-se de importante instrumento de prestação de contas, além de facilitar a comunicação.

Convém que constem na documentação os objetivos esperados para a etapa, quais fontes de informação foram utilizadas, as hipóteses levantadas, os envolvidos e as decisões acordadas.

¹ Accountability está ligada à ideia de que o gestor tem o compromisso de demonstrar o resultado obtido em relação aos recursos que lhe foram destinados

Escopo, contexto e critérios são atividades que possuem como objetivo:

- Esclarecer os objetivos organizacionais;
- Identificar e compreender as circunstâncias, internas e externas, que impactam nos planos de ação voltados à alavancagem de resultados dentro dos órgãos e entidades²;
- Especificar o que se pretende com a gestão de riscos;
- Identificar os critérios que serão utilizados para mensurar os riscos;
- Definir um conjunto de elementos de avaliação dos riscos.

Sendo o risco um efeito da incerteza nos objetivos, e considerando que o objeto do Ciclo 01 do Programa de Integridade e *Compliance* são os indicadores de desempenho estratégico, faz sentido que sejam conhecidos o que se pretende com cada indicador, as atividades e os processos envolvidos para dar suporte ao atingimento do objetivo.

Entendidas essas premissas, devem ser estabelecidos métodos para que gestão de riscos seja possível, tais como, tipos de consequência que serão analisadas, como será estabelecida a probabilidade dos eventos, o apetite e a tolerância ao risco. Esses critérios ou elementos são necessários para que a atuação de todos os agentes públicos ocorra de forma organizada e visando a um objetivo comum.

A forma de demonstrar que estes requisitos foram considerados, tanto para fins de implantação, quanto de auditoria, é um registro sucinto das atividades e processos relacionados aos atingimentos dos objetivos estratégicos, as medidas de sucesso esperadas, os principais critérios a serem utilizados, finalidades e questões pertinentes para a estruturação da gestão de riscos dentro do órgão ou entidade.

² Para saber mais:
[SIG-E-book-06-Estabelecimento-de-Contexto.pdf](#)

As atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização são realizadas dentro do chamado processo de avaliação de riscos. Planejar, analisar criticamente e incorporar melhorias nos ambientes de controle são ações preventivas para reduzir as não conformidades, fornecendo segurança razoável quanto a realização dos objetivos. O resultado esperado para esta etapa é uma lista dos riscos que necessitam de tratamento com suas respectivas classificações e prioridades.

Tratamento do risco é o conjunto de atividades de seleção e implementação de opções para modificar os riscos. Para a sua concepção, primeiramente, é necessária uma análise das diretrizes existentes, principalmente àquelas estabelecidas na legislação e em normas, comuns nas áreas ambientais, de infraestrutura e de segurança. Após avaliada a pertinência, outras opções deverão ser consideradas. Nessa fase, também é estruturado um planejamento de contingências para que, caso a organização precise agir rapidamente, já se tenha um plano para impedir perdas, prevenir ou limitar discontinuidades. A forma de demonstrar o cumprimento desta etapa se dá pela entrega do chamado plano de tratamento e planejamento de contingências.

O monitoramento e a análise crítica, embora duas atividades distintas, são uma etapa das mais importantes do processo de gestão de riscos. É necessário que as atividades não ocorram apenas quando finalizado o processo ou em auditorias ocasionais. Trata-se de um exercício contínuo e existente durante todas as fases, permitindo ajustes para evitar que sejam frustrados os resultados planejados.

Esse sistema garante que sejam observadas as mudanças de contextos, a percepção de possíveis falhas de estratégias de tratamento, modificação de critérios de tolerância e a melhoria contínua. Os registros do monitoramento devem prever os mecanismos, a frequência das análises, a forma de monitoramento e quais recomendações anteriores foram acompanhadas e implementadas.

Quando necessárias alterações, deve ser medido o progresso obtido, assim como os desvios em relação ao gerenciamento de riscos propostos, devendo constar em ata, com as lições aprendidas, observações necessárias e recomendações para a melhoria do processo. A essa etapa dá-se o nome de revisão.

Para as entidades que buscam os serviços de auditorias independentes, é importante conferir junto às empresas auditoras os níveis e padrões apropriados para a documentação.

A partir dessa explicação breve, é importante que se tenha em vista que quando se conta um processo bem estruturado, o gerenciamento de riscos passa a ser uma ferramenta poderosa. A tomada de decisão pelos gestores baseada em riscos e oportunidades faz com que o processo decisório tenha melhores subsídios para a priorização de alocação de recursos e seleção de estratégias mais convenientes.

Não se preocupe em entender todo o processo de gestão de riscos neste momento. Esse primeiro e-book tem o intuito de te apresentar uma visão geral do que são riscos, do que é gerir riscos e de que existe um processo estruturado para tanto.

Todos esses assuntos serão debatidos e explicados durante o Módulo 02.

MENSAGEM FINAL

O objetivo deste material complementar do Módulo 02 é possibilitar a obtenção de conhecimento a respeito da gestão de riscos e permitir a prática que você precisa para começar a estruturar o processo dentro de seu órgão ou entidade.

Neste primeiro e-book, buscamos apresentar uma visão geral do que são riscos, do que é gerir riscos e que existe um processo estruturado para isso.

A partir dos ensinamentos aqui dispostos, é possível afirmar que o processo de gestão de riscos é uma excelente ferramenta para priorização das atividades desenvolvidas pelos órgãos e entidades, demonstrando aos *stakeholders* que as estruturas governamentais do Estado de Santa Catarina estão comprometidas com o atingimento de suas missões institucionais.

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 mais esclarecimentos.

Equipe SIG