

## **E-BOOK 09**

---

# **ESCOPO, CONTEXTO E CRITÉRIOS**

---

**Lei n. 17.715/2019**

## MENSAGEM INICIAL

O objetivo do presente e-book é abordar o **escopo**, o **contexto** e os **critérios**, destacando a importância de que sejam devidamente identificados para o sucesso da gestão de riscos e para que toda ação seja pautada nos limites expostos.

Os critérios de riscos servem para balizar a tomada de decisão, garantindo a segurança jurídica dos envolvidos no processo que sustenta o objetivo estratégico – objeto do escopo do Ciclo 01 do Programa de Integridade e *Compliance*.

Para entender a importância, será abordada a metodologia ABNT NBR ISO 31000:2018, o conceito de apetite de riscos e de faixa de tolerância e, por fim, um procedimento prático para a confecção do documento.

## ESCOPO, CONTEXTO E CRITÉRIOS

Escopo, contexto e critérios servem ao propósito de personalizar a gestão de riscos. Conforme abordado em outras oportunidades, o processo de gestão de riscos é singular e deve ser concebido e implementado de acordo com o perfil específico de cada órgão ou entidade pública estadual.

Estabelecidos os indicadores de desempenho estratégicos<sup>1</sup>, objeto do Ciclo 01 do Programa de Integridade e *Compliance*, o ambiente<sup>2</sup> em que será concebida e implementada a gestão de riscos e identificadas as partes interessadas<sup>3</sup>, é necessário dispor a respeito de condições limitativas e do conjunto de critérios sobre os quais os riscos serão mensurados.

A metodologia ABNT NBR ISO 31000:2018 define critérios de risco como termos de referência a serem usados para apoiar os processos de tomada de decisão. Para estabelecer tais critérios, prevê que sejam considerados:

- A natureza e o tipo de incertezas que podem afetar resultados e objetivos;
- Como as consequências e as probabilidades serão definidas;
- Fatores relacionados ao tempo;
- Consistência no uso de medidas;
- Como o nível de risco será determinado;
- Como as combinações de múltiplos riscos serão consideradas;
- A capacidade da organização.

<sup>1</sup> [SIG-E-book-04-Indicadores-de-Desempenho-Estrategico.pdf](#)

<sup>2</sup> [SIG-E-book-06-Estabelecimento-de-Contexto.pdf](#)

<sup>3</sup> [SIG-E-book-05-Partes-Interessadas.pdf](#)

Em outras palavras, significa dizer que, ao trabalhar com a gestão de riscos, as organizações devem **definir seu apetite e a tolerância ao risco**. Ou seja, devem ser capazes de entender o limite de exposição, seu nível de tolerância e, principalmente, sua capacidade de resposta em relação ao que pode acontecer se o evento se confirmar. Para cada indicador de desempenho estratégico, determinar o quanto o órgão ou entidade pode suportar o impacto que determinado risco poderá causar.

Um exemplo simples: o percentual de execução das obras de infraestrutura de transporte. Será utilizada a técnica “*what if*” ou, em tradução livre, “e se”, que consiste basicamente em questionar “e se acontecesse determinada coisa?”; “e se a obra tiver atraso?”

Esses requisitos são importantes para o estabelecimento de critérios utilizados na análise de risco. O que nos leva ao segundo ponto da norma ABNT NBR ISO 31000:2018, a consequência e a probabilidade. Digamos se tratar de uma obra de suma importância para determinada região, portanto, com consequência grave, e que a probabilidade de atraso seja grande, em virtude de suposto histórico.

Dada essa realidade, o órgão conseguirá suportar as consequências? Assimilar o impacto reputacional? Conseguirá suportar os aditivos de prazo e financeiros sem impactar no planejamento aprovado e até que ponto? Por um ano? Por dez anos?

A capacidade e a resiliência do órgão ou entidade em suportar os efeitos são a chamada **tolerância de riscos**. Essa referência pode ser afetada por alguns fatores, como a expectativa das partes interessadas e a relevância do projeto.

O **apetite por riscos**, por outro lado, é a pré-disposição do gestor em assumi-los, podendo considerá-lo como:

- Controlado: quando pouco ou nenhum risco é tolerado;
- Cauteloso: prefere opções seguras com pouco risco de exposição;
- Aceitável: disposto a aceitar as opções, ainda que forneça um grau razoável de riscos;
- Aberto: não há restrições para os riscos apresentados pelas opções.

É importante estabelecer estes critérios de riscos para que tomada de decisão pelos integrantes da organização seja assertiva, afastando hipóteses de interpretações subjetivas, duvidosas ou conflitantes acerca do posicionamento quanto aos riscos assumidos.

Trata-se de uma declaração personalizada, com um propósito específico dentro do escopo estabelecido para o Ciclo 01, que **deve prever a estratégia e quais as posturas e atitudes esperadas em situações de riscos**, refletindo os valores, os objetivos e os recursos financeiros e imateriais do órgão ou entidade, considerando, ainda, o perfil reputacional e o zelo pela integridade pública.

Ao tê-los formalmente definidos, a organização como um todo deve ser comunicada, que passa a assumir este compromisso de atuação não conflitante com a declaração de apetite e tolerância. Ou seja, a cada decisão, seja tática, operacional ou estratégica, deverá ser feita a reflexão se a ação é compatível com o apetite, até que ponto é possível ir (tolerância), se a entidade está preparada para assumir tal risco ou se é necessário mudar as ações.

É importante ressaltar que uma vez estabelecido, em caso de instauração de processo administrativo baseado em violação de conduta, o limite proposto pelo órgão ou entidade será a régua a ser observada pela Corregedoria-Geral para fins de responsabilização.

**O posicionamento quanto à tolerância e ao apetite por riscos é do líder máximo da pasta, secretário ou dirigente e presidente** e deve estar expresso em um documento formal constante do processo de gestão de riscos, de amplo conhecimento das partes interessadas e dos servidores e colaboradores do órgão.

## **PROCEDIMENTO PRÁTICO**

Para a emissão da Declaração de Apetite de Riscos e Faixa de Tolerância orienta-se que os gestores incluam no documento, no mínimo, as seguintes informações:

- 1) Identificação do órgão / entidade;
- 2) Quais as naturezas e tipos de incertezas estão englobados na declaração
- 3) Qual o apetite de riscos da organização;
- 4) Uma declaração de que todos os servidores, terceirizados e colaboradores devem agir de acordo com o apetite estipulado;
- 5) A faixa de tolerância, considerando a capacidade da organização;
- 6) As formas de assegurar que o risco se mantenha dentro do apetite desejado;
- 7) Estratégia a ser utilizada caso a ação extrapole os limites declarados no ato.

Embora não seja obrigatório, convém que a Declaração de Apetite a Riscos seja publicada em Diário Oficial do Estado (DOE), via Resolução para ciência de todos os *stakeholders*.

Exemplo:

## DECLARAÇÃO DE APETITE A RISCOS

### APRESENTAÇÃO

O(A) \_\_\_\_\_ é o órgão/entidade da Administração Pública Estadual Catarinense responsável por \_\_\_\_\_, e que tem como missão:

XX  
XX  
XX

A Declaração de Appetite a Riscos é o documento que reflete a quantidade, o grau de impacto e o tipo de risco que uma organização está preocupada em manter ou assumir na execução de suas competências ou atribuições.

Considerando que, no ano de 2021, o escopo da gestão de riscos recai sobre os indicadores de desempenho estratégico, os riscos englobados por essa declaração são XXXXXXXXX.

O(A) \_\_\_\_\_ é controlado/cauteloso/aceitável/aberto em seu apetite a risco. Por este motivo, todos os servidores, terceirizados e colaboradores devem agir de acordo com esta declaração de apetite de risco para alcançar objetivos estratégicos.

A faixa de tolerância estabelecida para o atingimento dos objetivos é a seguinte:

	FAIXA DE TOLERÂNCIA AO RISCO		
	Aceitável	Tolerável	Inaceitável
Recursos Humanos			
Recursos Materiais			
Recursos Tecnológicos			
Prazo			

Para assegurar que o risco se mantenha dentro do apetite desejado,  
.....

Caso haja a necessidade de ação fora dos padrões da faixa de tolerância devidamente declarados neste ato, o desvio deve ser acompanhado de justificativa por escrito dos gestores responsáveis pelo processo e submetido ao gabinete para apreciação, validação ou desfazimento da ação.

Nome do gestor

Assinatura



## MENSAGEM FINAL

Esperamos que você tenha compreendido o que é uma declaração de apetite de riscos, sua importância e como este documento ajudará a balizar as decisões concernentes aos indicadores de desempenho estratégico.

Sugerimos que, após a leitura atenta do presente documento, seja formalizado aos gestores das pastas um ofício solicitando a confecção da Declaração de Apetite de Riscos e que, inclua, neste ato, a cópia deste e-book para facilitar a compreensão e confecção.

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**