



GESTÃO DE RISCOS EM 9 PASSOS

FICHA TÉCNICA

Gestão de Riscos em 9 passos. Descreve de forma resumida e simplificada as etapas para implantação da gestão de riscos em unidades da administração pública, utilizando a metodologia de gestão de riscos que tem como fundamento teórico as recomendações da Associação Brasileira de Normas Técnicas – NBR ISO 31000:2009. Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia. Auditoria Geral do Estado (AGE). 2023

AUDITORIA GERAL DO ESTADO

Luis Augusto Peixoto Rocha

GERÊNCIA DE CONTROLE PREVENTIVO E TRANSPARÊNCIA (GEPRE)

Vítor Ribeiro Pinheiro Gonçalves

EQUIPE GEPRE

Alberto Novais de Queiróz

Ana Luiza Sodré de Aragão Vasconcellos

Cristiane Márcia Veloso de Carvalho

Tâmara Lenize de Azevedo Teles

CONTEÚDO, PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Gerência de Controle Preventivo e Transparência (GEPRE)

LEITURAS COMPLEMENTARES

- Portaria SEFAZ nº 162 de 13 de agosto de 2018
- Orientação Técnica AGE nº 01/2023
- Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016
- Norma ABNT NBR ISO 31000:2018
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO 2013 – Internal Control – Integrated Framework (ICIF)

Se ficar com dúvidas, fale com a gente!

E-mail: gepre@sefaz.ba.gov.br

Telefones: 3115-2416 e 3115-2538

INTRODUÇÃO

Este guia, que visa orientar o gerenciamento de riscos nas atividades desenvolvidas no âmbito da Administração Pública no Estado da Bahia apresenta, de forma resumida, a metodologia de gestão de riscos que tem como fundamento teórico as recomendações da Associação Brasileira de Normas Técnicas – NBR ISO 31000:2018 e como bases normativas a Portaria SEFAZ nº 162, de 13 de agosto de 2018, e a Orientação Técnica AGE nº 01/2023.

A gestão de riscos é um instrumento de governança com o intuito de assegurar o alcance dos objetivos estratégicos do setor público. Apoiar os agentes públicos no cumprimento de suas responsabilidades de gerar, preservar e entregar valor público em benefício da sociedade (TCU, 2017).

O processo de gestão de riscos, aqui apresentado de forma condensada e simplificada, consiste em atividades para identificar, analisar, avaliar e tratar potenciais eventos ou situações que possam afetar o alcance dos objetivos da organização.

Mas afinal, o que é Risco?



Risco é a possibilidade de ocorrência de um evento que venha a afetar o alcance dos objetivos da organização.

Abaixo relacionamos alguns conceitos adicionais de Risco:

- Efeito da incerteza sobre os objetivos (ABNT NBR ISO 31000:2018)
- Evento futuro e incerto, que caso ocorra, pode impactar negativamente o alcance dos objetivos da organização (COSO II - Committee of Sponsoring Organizations)
- Possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos (Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 1, de 10 de maio de 2016)

Dos conceitos apresentados pode-se definir o risco como sendo um evento ou condição **futura e incerta** que, se ocorrer, provocará um efeito negativo em um determinado objetivo. Esta afirmação deixa claro que risco é incerteza, ou seja, algo que ainda não aconteceu. Portanto, o fato que já está em curso e que provoca efeitos negativos sobre os objetivos da organização é um **problema**, e deve ser tratado de maneira diferente do risco, utilizando-se, por exemplo, ferramentas de **gerenciamento de crise** e lições aprendidas.

PASSO 1

DEFINIÇÃO DO OBJETO DA GESTÃO DE RISCOS

O QUE

A metodologia da Gestão de Riscos pode ser aplicada em qualquer organização e atividade e o ponto de partida é a escolha ou seleção do objeto a ser trabalhado.

COMO

Na seleção do objeto deverão ser considerados o tipo da organização administrativa (direta ou indireta); o volume orçamentário envolvido; a relevância nos resultados da organização e a complexidade da estrutura organizacional.

Deverão ser selecionados, prioritariamente, objetos que estejam vinculados à atividade finalística da organização, com forte aderência à missão institucional e aos objetivos estratégicos.

Exemplos: Organização como um todo; metas do Plano Plurianual (PPA); contrato específico; determinada área organizacional; processo organizacional; projeto; etc.

PRODUTO

Objeto selecionado juntamente com a descrição, de forma abrangente, do que se pretende alcançar, ou seja, o seu objetivo.



PASSO 2

ELABORAÇÃO DO MAPA DE CONTEXTO

O QUE

Toda organização encontra-se dentro de um ambiente interno e externo que determina a natureza e o contexto dos riscos a serem gerenciados. Nesta etapa são coletadas e registradas, através de mapa de contexto, informações sobre a organização.

COMO

As informações a serem coletadas para subsidiar as atividades do processo de gerenciamento de risco poderão ser obtidas por meio de pesquisas em: Mapa Estratégico - Indicadores e Metas - Regimento interno - Normas legais - Orçamento anual - Sítios eletrônicos - Entrevistas com gestores e funcionários da área de negócio - Relatórios gerenciais - Sistemas corporativos do governo - Regulamentos - Manuais e orientações - Fluxogramas etc.

PRODUTO

Mapa de Contexto



ANÁLISE SWOT

O QUE

O propósito da análise de contexto é verificar como os fatores internos e externos impactam os objetivos do objeto selecionado. Utilizamos a análise SWOT ou análise FOFA, em português, que se constitui em ferramenta usualmente empregada para fazer avaliação de cenário e análise de contexto. A SWOT é utilizada para identificar, no ambiente interno, as forças e fraquezas e, no ambiente externo, ameaças e oportunidades. Estas informações vão contribuir para a identificação dos RISCOS.

COMO

Nesta etapa utiliza-se a técnica de brainstorming, dada a facilidade de sua realização e aplicação. Nele, reúnem-se pessoas-chave que possuem conhecimento acerca do objeto selecionado, com o intuito de gerar uma lista de forças, oportunidades, fraquezas e ameaças que podem afetar a consecução dos objetivos do objeto selecionado.



FORÇAS: Fatores positivos internos à organização e sob seu controle. Ex. Tecnologia avançada.

OPORTUNIDADES: Fatores positivos externos à organização e fora do seu controle. Ex. Crescimento macroeconômico.

FRAQUEZAS: Fatores negativos internos à organização e sob seu controle, que podem afetar o desempenho. Ex. Sistema informatizado ultrapassado.

AMEAÇAS: Fatores negativos externos à organização e fora do seu controle, que podem afetar o atingimento de objetivos. Ex. Pandemias

PRODUTO

Matriz SWOT preenchida



PASSO 4

LEVANTAMENTO DE RISCOS

O QUE

Esta etapa envolve o inventário e a descrição dos riscos. Para que os riscos possam ser gerenciados é necessário primeiro identificá-los para, posteriormente, decidir o tipo de resposta e planejar o tratamento a ser dado a esses riscos. Dessa forma, esta etapa visa a identificação e documentação dos eventos que possam comprometer a capacidade da organização alcançar os resultados propostos.

COMO

Tendo como referência as informações coletadas na fase de Análise de Contexto (Mapa de Contexto+Swot), devem ser identificados os riscos associados ao objeto selecionado e seu objetivo. O risco é identificado usualmente a partir do levantamento dos efeitos gerados pelos **fatores negativos - fraquezas e ameaças** - registrados na análise SWOT e que impactam diretamente o alcance do objetivo estabelecido para o objeto em análise. Esses efeitos serão consideradas os eventos de risco propriamente ditos ou, em algumas situações, fraqueza e ameaça levantadas se constituem no próprio risco.

A descrição de cada risco deve contemplar a identificação do evento de risco, suas causas e suas consequências. As **causas** são os fatores que, de forma individual ou conjugada, têm o potencial de dar origem ao risco. As **consequências** são o resultado da materialização de um risco.

Em complemento, o uso do **diagrama Bow Tie** permite refletir a respeito das causas e consequências de cada evento de risco identificado. É uma maneira esquemática simples de descrever e analisar os caminhos de um risco desde as suas causas até as consequências. A análise colabora para retirar os riscos que não afetam o objetivo do objeto selecionado.

A seguinte **sintaxe** é aplicada para avaliação da relação de consistência entre causa e efeito: “Devido a ... (CAUSA/FONTE), poderá acontecer (EVENTO DE RISCO), acarretando em ... (EFEITO/CONSEQUÊNCIAS), impactando no/na ... (OBJETIVO DO OBJETO SELECIONADO)”.



PRODUTO

Listagem de riscos



PASSO 5

LEVANTAMENTO DE CONTROLES EXISTENTES

O QUE

Realizar o levantamento dos controles existentes na organização.

COMO

Relacionar todos os controles internos existentes, ou seja, os principais mecanismos, instrumentos e agentes de controle que atualmente estão em prática e permitem o enfrentamento do risco identificado, bem como o nível de confiança desses controles. Os controles existentes são considerados para avaliação da probabilidade e do impacto do risco. Sendo assim, quanto mais eficiente o controle existente, menor será o nível do risco.

PRODUTO

Listagem dos controles existentes

PASSO 6

MENSURAÇÃO DOS RISCOS

O QUE

Identificados os riscos, é importante compreender o efeito combinado de suas causas e consequências na realização dos objetivos da organização. Nesse sentido, os riscos são avaliados com base em dois aspectos: a probabilidade do risco ocorrer e o seu impacto sobre um ou mais objetivos. O risco é, portanto, uma função tanto da probabilidade como do impacto.

$$\text{Risco} = \text{Probabilidade} \times \text{Impacto}$$

COMO

Para o cálculo da probabilidade, utilizamos tabela referencial que é aferida em termos da frequência observada e/ou chance de ocorrência do evento de risco. Para o cálculo do impacto utiliza-se tabela referencial para orientar a análise do impacto do evento de acordo com seus efeitos.

Do cruzamento entre os pesos atribuídos à probabilidade e ao impacto resulta uma tabela de níveis de gravidade dos riscos com pontuações distribuídas em faixas que variam de “pequeno” a “crítico”,



A atividade de análise e mensuração dos riscos, bem como as tabelas e matrizes utilizadas para aferição do nível de risco encontram-se descritas em detalhes no Guia de Aplicação do Programa de Gestão de Riscos do Estado da Bahia, integrante da Orientação Técnica AGE nº 01/2023.

PRODUTO

Nível de Risco aferido por meio da Matriz

MATRIZ DE RISCOS

		MATRIZ DE RISCOS				
	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
IMPACTO	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		PROBABILIDADE				

PASSO 7

SELEÇÃO DA RESPOSTA

O QUE

Conhecido o nível de risco, é necessário estabelecer a estratégia que será adotada para tratar o evento de risco. Esta etapa envolve a identificação das alternativas mais adequadas para modificar o nível do risco.

COMO

A cada risco identificado e avaliado, deverá ser proposta uma medida (respostas ao risco), que pode variar entre MITIGAR, EVITAR, TRANSFERIR ou ACEITAR.

Essa resposta será definida levando-se em consideração o nível de risco identificado e a complexidade do objeto.



- MITIGAR é a resposta mais comum objetivando a reduzir o risco a um nível tolerável.
- Não existe risco com nível zero.
- O risco não pode ser completamente eliminado
- A única forma de EVITAR um risco é eliminar a ATIVIDADE a qual está associado, descontinuando o processo ou suspendendo as atividades que geram o risco.

PRODUTO

Resposta ao risco selecionada



PASSO 8

ELABORAÇÃO DO PLANO DE CONTROLE

O QUE

Depois de selecionadas as respostas para cada risco, o próximo passo é a elaboração do plano para tratar os eventos de risco. Nesta etapa são definidas as ações e os controles necessários para assegurar que as repostas aos riscos sejam executadas.

COMO

As ações a serem implementadas para tratar os riscos implicarão na introdução de novos controles ou na modificação dos controles existentes. O plano deve contemplar o detalhamento do tratamento, prazos, atividades a serem executadas, responsáveis, intervenientes etc.

Os controles a serem implementados são de dois tipos:

Preventivo: tem como objetivo prevenir a materialização do evento de risco. Via de regra atua sobre a causa do evento de risco.

Ex. Segregação de funções

Corretivo: tem como objetivo mitigar evento que já ocorreu. Atua sobre a consequência do evento e atenua seu efeito, caso se materialize.

Ex. Plano de contingência

PRODUTO

Plano de Controle elaborado

PASSO 9

MONITORAMENTO

O QUE

O monitoramento das ações de tratamento de riscos envolve a verificação contínua e periódica da implementação das ações estabelecidas no Plano de Controle.

COMO

A área responsável pelo Controle Interno da organização deve conduzir o monitoramento através do acompanhamento sistemático e contínuo do Plano de Controle, visando avaliar se as ações de tratamento dos riscos estão sendo implementadas como previsto e se são eficazes.

O monitoramento deve considerar o tempo necessário para que as medidas mitigadoras produzam seus efeitos.

A eficácia das ações do plano de controle pode ser aferida aplicando-se a mensuração do nível de riscos, preferencialmente àqueles categorizados como crítico e alto.

PRODUTO

Avaliação dos controles propostos

Gestão de Riscos em 9 passos Baseado na metodologia do Programa de Gestão de Riscos (PGR Bahia)

