Avaliação da Maturidade em Gestão de Riscos no Ministério do Planejamento

É inquestionável a importância da informação para o alcance dos objetivos organizacionais. Willian Deming, especialista em processos produtivos que se tornou mundialmente conhecido por transformar o Japão do pós-guerra na potência industrial que é hoje, afirma:

“Não se ***gerencia*** o que não se ***mede***, não se ***mede*** o que não se ***define***,não se ***define*** o que não se ***entende***,e não há ***sucesso*** no que não se ***gerencia***”

No ambiente de trabalho, muitas vezes nos deparamos com fatores internos e externos que tornam incerto o êxito do projeto ou da atividade que estamos desenvolvendo. Independentemente da área em que atuamos, e até na nossa vida pessoal, os riscos (ameaças ou oportunidades) podem afetar o andamento da nossa ação, levando-a a uma direção completamente diferente daquela inicialmente planejada.

Neste contexto, o adequado tratamento do risco, ou melhor, a “Gestão de Riscos”, torna-se uma importante ferramenta que pode ajudá-lo a tomar decisões baseadas em metodologias e normas que geram, dentre outros benefícios, a redução ou a eliminação de retrabalhos, de esforços concentrados na véspera da entrega de produtos e de “apagar incêndios”, trazendo menos stress e mais tranquilidade ao nosso dia a dia.

Dentre os diversos processos organizacionais que impactam o dia-a-dia dos profissionais, sejam processos de negócio, processos de comunicação, processos de gestão (financeira, pessoal, documental), está a gestão de riscos. Esse processo objetiva identificar fatores internos e externos que possam dificultar ou impedir o alcance dos objetivos institucionais. Com essa INFORMAÇÃO, os gestores e profissionais podem minimizar os riscos de terem o desempenho organizacional e pessoal comprometido.

Conceitualmente, define-se risco como sendo o efeito que a incerteza tem sobre os objetivos da organização (ABNT NBR ISSO 31000:2009). Assim, riscos são eventos ou circunstâncias que tem o potencial para afetar, no todo ou em parte, a consecução dos objetivos ou resultados desejados. Consequentemente, ao buscar-se a gestão dos riscos por meio de mecanismos apropriados, tem-se maior certeza de que os resultados serão atingidos, o que se traduz em uma gestão pública eficaz.

Seguindo esse conceito, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP está lançando o Programa de Integridade, baseado no Guia de Integridade Pública da Controladoria Geral da União, que incentiva a gestores e servidores buscar conhecer melhor o seu órgão, o planejamento estratégico, os processos e os riscos. O Programa de Integridade promoverá uma melhoria da comunicação interna e da participação dos gestores e servidores na definição de estratégias, na melhoria de processos e na análise de riscos, integrando essas práticas para o alcance do objetivo comum.

Como ponto de partida para implementar a gestão de riscos no Ministério do Planejamento, decidiu-se pela aplicação de um questionário que visa, essencialmente, *identificar a* *sua percepção* quanto a esse tema e, dessa forma, conhecer o nível de maturidade em gestão de riscos no âmbito do Ministério. A partir daí, serão propostas ações de melhoria, incluindo capacitação.

O questionário está estruturado em quatro partes:

* Parte A – Ambiente de gestão de riscos
* Parte B – Processos
* Parte C – Risco em Parcerias
* Parte D – Resultados

Para auxiliá-lo a responder as perguntas elaborou-se um glossário com termos e definições, disponibilizado no Anexo I, cuja leitura prévia é indispensável. Também estão incluídos links para leitura complementar.

Questionário de Avalição da Maturidade em Gestão de Riscos

Parte A – Ambiente de Gestão de Riscos

Nesta dimensão serão avaliados aspectos que compõem o ambiente interno em que se desenvolve a gestão de riscos.

|  |
| --- |
| Identificação da Unidade |
| Nome: |  |
| Cargo/Nível: |  |

Parte A - Ambiente de Gestão de Riscos

Objetivo: conhecer a PERCEPÇÃO de servidores do MP sobre os aspectos relacionados a liderança, política, estratégias, definição de responsabilidades e desenvolvimento de pessoas relacionados ao ambiente de gestão de riscos

Obs.: as questões devem ser respondidas com base na escala a seguir

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Discordo | Discordo parcialmente | Concordo parcialmente | Concordo |

|  |
| --- |
| Questões |
| Liderança | **Resposta** |
| 1. A alta administração adota medidas para que a gestão de riscos esteja integrada ao planejamento estratégico institucional.
 |  |
| 1. As diretrizes do planejamento estratégico institucional para a gestão de riscos estão definidas.
 |  |
| 1. A alta administração adota medidas para que a gestão de riscos esteja integrada aos processos de gestão da organização, desde o nível estratégico até o operacional.
 |  |
| 1. A alta administração estabelece que os gestores implementem práticas de gestão de riscos em suas atividades.
 |  |
| 1. A alta administração conhece as vulnerabilidades relevantes que podemcomprometer a integridade institucional.
 |  |
| 1. A alta administração utiliza a gestão de riscos para apoiar seus processos decisórios.
 |  |
| 1. A alta administração possui mecaminismos para avaliar se a carteira de risco é compativel com o apetite a risco da organização.
 |  |
| 1. A alta administração avalia se estão conduzindo suas responsabilidades de forma a fortalecer a gestão de riscos.
 |  |
| Estratégias  | **Resposta** |
| 1. No momento de elaborar as estratégias institucionais a alta administração leva em consideração os riscos inerentes a cada estratégia a ser definida.
 |  |
| 1. Existe diretriz estratégica para assegurar que novas atividades sejam avaliadas quanto a risco e incorporadas ao processo de gestão de riscos.
 |  |
| 1. Existe diretriz estratégica para assegurar compreensão uniforme dos conceitos e da terminologia sobre riscos utilizados no MP.
 |  |
| 1. Existe diretriz estratégica para assegurar que a gestão de riscos seja realizada em todos os níveis hierárquicos do MP.
 |  |
| 1. Os objetivos estratégicos e as prioridades do MP são claramente comunicados a todos os servidores.
 |  |
| Pessoas | **Resposta** |
| 1. Os servidores conhecem o papel da sua unidade para o alcance dos objetivos do MP.
 |  |
| 1. Os servidores conhecem a importância das atribuições da unidade para o alcance dos objetivos do MP.
 |  |
| 1. Os gestores mantêm suas equipes informadas dos objetivos e das prioridades de sua Unidade.
 |  |
| 1. Os servidores conhecem os principais riscos enfrentados nos processos sob a sua condução.
 |  |
| 1. Os servidores são orientados e estimulados a encaminhar assuntos relacionados a risco às instâncias decisórias adequadas.
 |  |
| 1. Os gestores possuem delegação clara e formal para gerenciar riscos de temas afetos à suas responsabilidades institucionais.
 |  |
| 1. Os gestores são regularmente capacitados para conduzir a gestão de riscos em suas Unidades e orientar suas equipes sobre esse tema.
 |  |
| 1. Existem servidores designados para as atividades de identificação, avaliação e tratamento (respostas a riscos).
 |  |
| 1. Caso exista servidores designados para as atividades de identificação, avaliação e tratamento (respostas a riscos) esses recebem capacitação suficiente para executá-las.
 |  |
| 1. Os servidores da sua Unidade conhecem os princípios de conduta que orientam os agentes públicose as possíveis consequencias no ambiente em que atuam.
 |  |
| 1. As boas práticas sobre gestão de riscos são identificadas e compartilhadas no âmbito do MP.
 |  |
| Observações/comentários: |

Questionário de Avalição da Maturidade em Gestão de Riscos

Parte B – Processo

Nesta dimensão serão avaliados aspectos que compõem o processo de mapeamento de riscos.

|  |
| --- |
| Identificação da Unidade |
| Nome: |  |
| Cargo/Nível: |  |

Parte B - Processo

Objetivo: conhecer a PERCEPÇÃO de servidores do MP sobre os processos de trabalho voltados para a identificação de riscos, avaliação da probabilidade de ocorrência e os impactos nos resultados pretendidos, bem como as etapas tratamento (resposta a riscos), monitoramento e comunicação de riscos.

Ob.: as questões devem ser respondidas com base na escala a seguir:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Discordo | Discordo parcialmente | Concordo parcialmente | Concordo |

|  |
| --- |
| Questões |
| Processo | **Resposta** |
| Identificação e Avaliação de Riscos |  |
| 1. A Unidade identifica riscos que podem afetar o cumprimento dos objetivos dos processos sob sua responsabilidade e consequentemente do MP.
 |  |
| 1. Os servidores das diversas áreas, conhecedores dos processos da Unidade, participam da identificação e avaliação de riscos.
 |  |
| 1. A gestão dos riscos identificados são atribuídos às pessoas que têm responsabilidade e autoridade para gerenciá-los.
 |  |
| 1. Os riscos identificados são levados à consideração da instância decisória pertinente.
 |  |
| 1. Existem instrumentos definidos para documentar as etapas de identificação e avaliação de riscos.
 |  |
| 1. Os riscos identificados são submetidos ao processo de avaliação de riscos.
 |  |
| 1. A avaliação de riscos produz informações qualitativas e quantitativas relevantes para a definição das respostas a riscos e à tomada de decisão.
 |  |
| 1. As oportunidades surgidas na identificação de riscos são canalizadas à alta administração.
 |  |
| Tratamento (respostas a riscos) | **Resposta** |
| 1. Existem parâmetros definidos para a escolha das ações de aceitar, transferir, evitar ou mitigar os riscos analisados.
 |  |
| 1. A percepção das partes interessadas é considerada na escolha de respostas mais apropriadas ao risco.
 |  |
| 1. A escolha de respostas aos riscos considera a relação custo-benefício das respostas consideradas.
 |  |
| 1. O tratamento de riscos é registrado em planos de ação nos quais se especificam as respostas aos riscos selecionados, bem como prazos e responsáveis para implementar essas respostas.
 |  |
| 1. Existe revisão periódica das respostas ao risco, visando avaliar se permanecem adequadas.
 |  |
| 1. Existe medidas de contingência para garantir a continuidade dos serviços públicos prestados no âmbito do MP.
 |  |
| Monitoramento e comunicação dos riscos | **Resposta** |
| 1. A gestão de riscos apoia-se em sistema informatizado que permite a visão integrada das etapas de identificação, avaliação, tratamento (respostas a riscos) e monitoramento de riscos.
 |  |
| 1. O monitoramento é realizado por meio de atividades gerenciais contínuas, avaliações independentes (auditoria) ou por combinação desses dois procedimentos.
 |  |
| 1. São estabelecidas medidas de desempenho que permitam avaliar a efetividade das respostas aos riscos.
 |  |
| 1. No monitoramento do processo de gerenciamento de riscos, são evidenciadas as oportunidades de melhoria e as lições aprendidas.
 |  |
| 1. As informações sobre gestão de riscos ocorrem em todos os níveis hierárquicos da Unidade.
 |  |
| 1. Existem mecanismos de comunicação que garantam que as partes interessadas recebam informações sobre a eficácia de seu processo de gestão de riscos.
 |  |
| Observações/comentários: |

Questionário de Avalição da Maturidade em Gestão de Riscos

Parte C – Risco em Parcerias

Nesta dimensão serão avaliados aspectos relacionados às parcerias estabelecidas com entes públicos ou privados.

Entende-se por parceria qualquer arranjo estabelecido a fim de possibilitar um relacionamento colaborativo entre as partes visando o alcance de objetivos específicos previamente acordados. São exemplos de parceria os arranjos de terceirização ou contratação de serviços relevantes para o negócio e a criação de sociedades de propósito específico.

|  |
| --- |
| Identificação da Unidade |
| Nome: |  |
| Cargo/Nível: |  |

Parte C - Parcerias

Objetivo: conhecer a PERCEPÇÃO de servidores sobre a existência de medidas específicas para gerenciar riscos quando se trabalha com parceiros, cujo relacionamento visa o cumprimento de objetivos previamente acordados pelo MP com entes públicos ou privados.

Obs.: as questões devem ser respondidas com base na escala a seguir:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Discordo | Discordo parcialmente | Concordo parcialmente | Concordo |

|  |
| --- |
| Questões |
| Aspectos Avaliados | **Resposta** |
| 1. Nas parcerias estabelecidas, existe clareza sobre quem é responsável por gerenciar cada risco.
 |  |
| 1. Nas parcerias firmadas, foi estabelecido em que condições e para quem cada responsável deve fornecer informações.
 |  |
| 1. No estabelecimento de parcerias com organizações que têm capacidade de influenciar o sucesso de projetos, programas ou serviços-chave, essas influências são consideradas na avaliação de riscos.
 |  |
| 1. Há informação regular e confiável para monitorar o desempenho da gestão de riscos das organizações parceiras.
 |  |
| 1. A Unidade estrutura com seus parceiros arranjos de contingência (incluindo a priorização de ações de mitigação) para minimizar efeitos adversos sobre o fornecimento de serviços ao público interno e externo quando uma ou outra parte falha ao entregar o serviço.
 |  |
| 1. Quando há transferência de riscos a organizações públicas ou privadas, essa transferência é precedida por avaliação da capacidade dessas de gerenciá-los.
 |  |
| 1. No caso em que os riscos são transferidos a organizações parceiras, existe monitoramento que permita adoção tempestiva de ações corretivas.
 |  |
| Observações/comentários: |

Questionário de Avalição da Maturidade em Gestão de Riscos

Parte D – Resultado

Nesta dimensão serão avaliados aspectos relacionados aos resultados obtidos em decorrência da gestão de riscos existente no MP.

|  |
| --- |
| Identificação da Unidade |
| Nome: |  |
| Cargo/Nível: |  |

Parte D - Resultado

Objetivo: conhecer a PERCEPÇÃO de servidores do MP se o gerenciamento de riscos de fato contribui para conferir mais garantia de que os resultados institucionais da Unidade são alcançados.

Obs.: as questões devem ser respondidas com base na escala a seguir:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Discordo | Discordo parcialmente | Concordo parcialmente | Concordo |

|  |
| --- |
| Questões |
| Aspectos Avaliados | **Resposta** |
| 1. A eficácia do processo de gestão de riscos é avaliada no âmbito da Unidade.
 |  |
| 1. O resultado da gestão de riscos apresenta processos classificados por nível de criticidade, subsidiando à tomada da decisão.
 |  |
| 1. O processo de gestão de riscos fornece informações sobre os riscos relavantes que poderão impactar o alcance dos objetivos da Unidade.
 |  |
| 1. O processo de gestão de riscos contribui para a melhoria do processo decisório da Unidade.
 |  |
| 1. O processo de gestão de riscos contribui para o gerenciamento claro e efetivo de políticas e ações entre as áreas da Unidade.
 |  |
| 1. O processo de gestão de riscos contribui para uma boa compreensão e gerenciamento de riscos com parceiros.
 |  |
| 1. O processo de gestão de riscos contribui para o aperfeiçoamento de planos e projetos da Unidade.
 |  |
| 1. O processo de gestão de riscos contribui para o aprimoramento da comunicação sobre riscos com as partes intervenientes da Unidade.
 |  |
| 1. O processo de gestão de riscos induz os servidores a se envolverem com a identificação, avaliação e o tratamento dos riscos em suas atividades cotidianas.
 |  |
| 1. A gestão de riscos na Unidade contribui para:
 |  |
| a) ... o alcance dos objetivos relativos ao gerenciamento de projetos. |  |
| b) ... o alcance dos objetivos referentes à eficiência das operações. |  |
| c) ... a melhoria da governança institucional. |  |
| d) ... salvaguardar a integridade da institucional. |  |
| e) ... assegurar o cumprimento do regramento legal, afetos às atribuições/competências institucionais da Unidade. |  |
| Observações/comentários: |

Anexo I – Glossário

Este glossário foi elaborado tendo por referência a norma ABNT NBR ISO 31000:2009, COSO ERM, Guia de Integridade Púbica e o Relatório de Levantamento que subsidiou o Acórdão TCU nº 2467/2013 e, tem a finalidade de ajudar compreender melhor os termos utilizados no questionário a ser aplicado com o objetivo de conhecer a PERCEPÇÃO dos servidores sobre a Maturidade de Gestão de Riscos no MP.

**Termos e Definições**

**Aceitar risco:** nível de risco que uma organização está disposta a aceitar.

**Alta administração:** conjunto de gestores que integram o nível estratégico da organização com poderes para estabelecer as políticas, os objetivos e a direção geral da organização.

**Apetite a risco:** quantidade e tipo de risco a que uma organização está disposta a se expor.

**Arranjos de contingência:** acordos que estabelecem como as partes devem proceder caso um ou mais riscos se concretizem.

**Atitude perante o risco:** abordagem da organização para avaliar e eventualmente buscar, reter, assumir ou afastar-se do risco.

**Auditoria Interna:** atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela auxilia uma organização a realizar seus objetivos a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança.

**Avaliação de riscos:** processo de identificação e análise dos riscos relevantes para o alcance dos objetivos da entidade e a determinação de resposta apropriada.

**Consequência:** resultado de um evento que afeta positiva ou negativamente os objetivos da organização.

**Controle**: qualquer medida aplicada pela administração, conselho ou outras partes, para gerenciar os riscos e aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados. A administração planeja, organiza e dirige a execução de ações suficientes para prover razoável certeza de que os objetivos e metas sejam alcançados.

**Controle Interno**: processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, e desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade.

**Estrutura da gestão de riscos:** conjunto de componentes que fornecem os fundamentos e os arranjos organizacionais para a concepção, implementação, monitoramento, análise crítica e melhoria contínua da gestão de riscos através de toda a organização.

Nota 1: os fundamentos incluem a política, objetivos, mandatos e comprometimento para gerenciar riscos.

Nota 2: arranjos organizacionais incluem planos, relacionamentos, responsabilidades, recursos, processos e atividades.

**Evitar risco -** resposta a risco indicada quando o nível de risco não é aceitável ou está fora do apetite a risco da organização.

**Gerenciamento de riscos**: processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer uma razoável certeza em relação ao cumprimento dos objetivos da organização.

**Gestão de riscos**: atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos.

**Gestor:** pessoa que ocupa função formal de gestão em qualquer nível hierárquico da organização.

**Governança:** combinação de processos e estruturas implantadas para informar, dirigir, administrar e monitorar as atividades da organização, com o intuito de alcançar os seus objetivos.

**Governança no setor público**: compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

**Identificação de riscos:** processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos, que envolve a identificação de suas fontes, causas e consequências potenciais. A identificação de riscos pode envolver dados históricos, análises teóricas, opiniões de pessoas informadas e de especialistas, e as necessidades das partes interessadas.

**Incerteza: i**ncapacidade de saber com antecedência a real probabilidade ou impacto de eventos futuros.

**Medidas de contingência:** ações previamente planejadas que devem ser executadas caso um ou mais riscos se concretizem.

**Mensuração de risco**: significa estimar a importância de um risco e calcular a probabilidade de sua ocorrência.

**Mitigar risco:** resposta a risco indicada para reduzir o nível de risco por meio da introdução de controles.

**Monitoramento:** verificação, supervisão, observação crítica ou identificação da situação, executadas de forma contínua, a fim de identificar mudanças no nível de desempenho requerido ou esperado. Monitoramento pode ser aplicado a riscos, a controles, à estrutura de gestão de riscos e ao processo de gestão de riscos.

**Nível de risco:** magnitude de um risco, expressa em termos da combinação de suas consequências e probabilidades de ocorrência.

**Parceria:** arranjo estabelecido a fim de possibilitar um relacionamento colaborativo entre as partes (denominados parceiros) visando o alcance de objetivos específicos previamente acordados entre eles.

**Parte interessada:** pessoa ou organização que pode afetar, ser afetada ou perceber-se afetada por uma decisão ou atividade da organização.

**Política de gestão de riscos:** declaração das intenções e diretrizes gerais de uma organização relacionadas à gestão de riscos.

**Procedimento de controle**: os procedimentos de controle são as políticas e os procedimentos estabelecidos para enfrentar os riscos e alcançar os objetivos da entidade.

**Processo de gestão de riscos:** aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de identificação, avaliação, tratamento e monitoramento de riscos, bem como de comunicação com partes interessadas em assuntos relacionados a risco.

Incluir a definição de Programa de Integridade

**Propriedade do risco:** pessoa ou entidade com a responsabilidade e a autoridade para gerenciar o risco.

**Resposta a risco:** qualquer ação adotada para lidar com risco. As respostas podem se enquadrar num destes tipos: aceitar o risco por uma escolha consciente; transferir o risco a outra parte; evitar o risco pela decisão de não iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem ao risco; ou mitigar o risco diminuindo sua probabilidade de ocorrência ou minimizando suas consequências do risco.

**Risco**: possibilidade de ocorrer um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos.

**Risco de Oportunidade:** risco associado a aproveitar oportunidades que podem gerar benefícios à organização.

**Risco Estratégico:** risco de longo prazo ou risco de oportunidade relacionado aos objetivos estratégicos e às estratégias adotadas para alcançá-los.

**Risco Operacional:** risco de perdas resultantes direta ou indiretamente de falha ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas ou de eventos externos.

**Riscos-chave:** conjunto de todos os riscos estratégicos e dos riscos operacionais mais relevantes para o negócio.

**Servidor:** pessoa com a qual a organização mantém vínculo empregatício.

Nota 1: o conjunto de servidores inclui o conjunto de gestores da organização.

**Transferir risco:** resposta a risco indicada quando o nível de risco está fora do apetite a risco definido e que consiste em compartilhar o risco com outra parte por meio de seguro, contrato ou empreendimentos conjuntos entre empresas (*joint venture*).

**Tratamento de riscos:** processo de estipular uma resposta a risco.

**Documentos complementares**:

Guia de Integridade Pública – disponível em <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/>

Acórdão TCU 2467/2013 – Código eletrônico para localização na página do TCU na Internet: *AC-2467-35/13-P*

Obs.: consulta aos sites feita em 28.03.2016