

# ***PALESTRA SOBRE GESTÃO DE RISCOS***

*19 de Abril de 2016*

*Palestrante Everton J. De Ros*

*Diretor Executivo da EJRos Brasil*

## Objetivos desta Palestra

Capacitar os participantes para entenderem o “**pensamento baseado em risco**” bem como implementarem a sistemática de gestão de riscos em suas organizações.

## Tópicos que Serão Abordados

- Apresentar um método para gestão de riscos, dentre os muitos existentes;
- Apresentar tendências sobre gestão de riscos;
- Apresentar conceitos relacionados (linguagem do risco);
- Gestão de Riscos x ISO31000:2009 x ISO9001:2015;
- Passo a Passo para implementação.

## Metodologia Adotada

Apresentação teórica dos conceitos e definições associados a Gestão de Riscos.

Apresentação de um modelo “simples” para implementar uma Gestão de Riscos em uma organização através de uma  
**“Planilha de Gestão de Riscos”.**

## Breve Histórico

### Nos últimos anos a visão de risco mudou.

Atualmente parece ser uma realidade assustadora, palpável e inescapável. Equívocos estratégicos, sinistralidade elevada, acidentes operacionais, desvios financeiros e rupturas de cenários podem levar um negócio global a falência.

A maior parte dos executivos tem uma aversão a perdas, e por isso deverão aderir a gestão de riscos como ferramenta capaz de mitigar o poder do acaso nos acidentes.

Um estudo realizado pela Deloitte entre 1994 e 2003 mostra que quase metade das mil companhias mundiais tiveram quedas abruptas (cerca de 20%) do valor das ações neste período.

**O relatório chamado de "os 29 destruidores de valor", aponta os riscos estratégicos assumidos pelos executivos como a maior causa.**

Outra pesquisa norte americana confirma o resultado: **87% da perda de valor de uma empresa está relacionada a erros estratégicos e operacionais devido a riscos assumidos.**

A maior parte dos riscos não é aleatória, ou seja, os acidentes não acontecem por acaso. **De acordo com Baraldi "o risco não é eliminado, é administrado"**. Forçadas por leis mais modernas, pela cobrança dos investidores e pelas demandas do mercado, as grandes companhias de mercado aberto, se dedicam agora a evolução do gerenciamento de riscos em todos os segmentos empresariais.

Ao longo dos anos de 2005 e 2007 houveram avanços significativos nas ferramentas de gestão de risco. **No ano de 1992 foi publicado o estudo sobre controles internos, um modelo integrado pelo comitê das organizações patrocinadoras (Coso).** O documento serve até hoje de referência mundial e é aplicado em programas de gestão de risco e governança corporativa.

**E embora o ERM – Enterprise Risk Management já seja conhecido no universo acadêmico desde o final da década de 1990,** o conceito ainda pode ser considerado uma tendência no Brasil.

Um marco para gestão de riscos foi a norma **AS/NZS 4360**, **estabelecida em conjunto entre a Austrália e a Nova Zelândia** para tratarem riscos relacionados a causas naturais (climáticas). Esta norma abriu caminho para uma norma internacional sobre riscos.

**Em 2009 foi lançada a primeira versão da ISO 31000**, norma internacional que tratou das questões de gerenciamento de riscos.



## Introdução

**Gestão de Riscos** é uma ferramenta bem atual que começa a ser utilizada pelas empresas na busca de identificar, avaliar, preparar e reduzir a organização frente aos riscos potenciais de seu negócio (intrínsecos a suas atividades e processos).

A **Gestão de Riscos** é aplicada para buscar uma gestão (forma de administrar / controlar) adequada e equilibrada perante os riscos a que uma organização pode estar submetida. A **Gestão de Riscos** visa perceber oportunidades para minimização de perdas.

Ela é parte integrante da boa gestão de processos e deve ser **integrada aos sistemas de gestão das organizações. Constitui um elemento essencial de boa governança corporativa.**

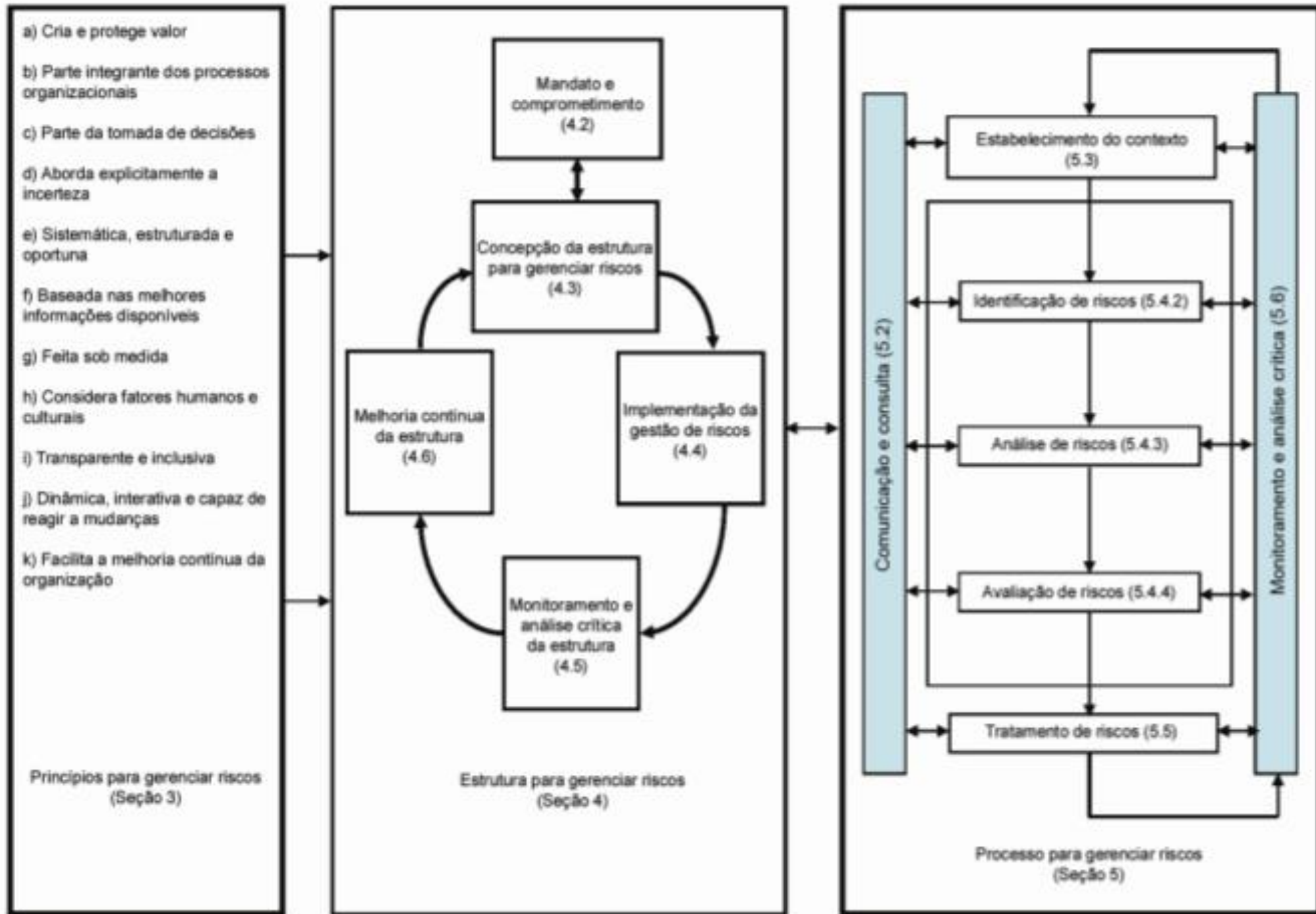
**Não há uma metodologia única de implantação de um Sistema de Gestão de Riscos**, mesmo porque o mesmo pode ser adaptado a cada empresa, conforme suas condições, negócio e exposição à riscos.

Conforme a ISO31000:2009, a **Gestão de Riscos se aplica a qualquer organização**, independente de porte, ramo ou tipo, envolvida na prestação de serviços / produtos e que deseje:

- Uma avaliação e alternativas para identificação e tratamento de riscos;
- Uma forma mais confiante e rigorosa para a tomada de decisões e planejamento;
- Uma melhor identificação das suas ameaças;
- Entender o valor da incerteza e variabilidade;

- Buscar pró-atividade, em vez de reatividade, através de plano de mitigação;
- Atribuição e utilização mais eficaz dos recursos;
- Minimizar incidentes de gestão e redução de perdas, bem como dos custos envolvidos;
- Melhorar a conformidade com a legislação pertinente;
- Melhor governança corporativa.

# ESTRUTURA PARA GESTÃO DE RISCOS CONFORME A ISO31000:2009



A nova versão da ISO 9001, a ISO9001:2015, faz as organizações pensarem com base nos riscos **mais explícitos e incorporá-los em requisitos** para o estabelecimento, implementação, manutenção e contínua melhoria do sistema de gestão da qualidade.

As organizações podem optar por desenvolver uma forma mais ampla de “abordagem baseada no risco” do que é exigido pela Norma.

## "Pensamento baseado em risco"

**Risco é o efeito da incerteza sobre um resultado esperado** e o conceito de pensamento baseado no risco sempre foi implícito nas organizações, bem como na mais famosa norma de gestão, a ISO 9001.



## Conceitos

### Definição de Risco

Ao buscar estabelecer uma equação lógica que represente a função “Risco”, Kaplan (1997) expressa o mesmo como sendo a combinação matemática da probabilidade de ocorrência de um evento indesejável e as conseqüências provocadas pelo mesmo.

Bedford e Cooke (2001) caracterizam risco com base em dois elementos particulares: o perigo e a incerteza em relação a sua ocorrência.

Crowl e Louvar (2001) definem risco como sendo **“uma medida relativa a possíveis lesões humanas, danos ambientais ou perda econômica, e que podem ser mensurados tanto em termos de sua probabilidade como em termos de sua magnitude”**.

Para a norma AS/NZS 4360, Risco é a chance de algo acontecer que tenha um impacto significativo nos objetivos da organização.

A norma ISO 9001 traz que Risco é o efeito da incerteza sobre um resultado esperado.

## Definição de Probabilidade

**Medida da CHANCE de um evento ocorrer.**

É utilizado para caracterizar o grau no qual um Risco pode vir a ocorrer, transformando-se em fato real.

Exemplo de Risco x Probabilidade:

Risco	Probabilidade de Morte
Ataque cardíaco	1 chance em 300
Câncer	1 chance em 509
Atingido por uma arma de fogo	1 chance em 9450
Acidente de carro	1 chance em 18800
AIDS	1 chance em 19400
Tombo	1 chance em 20700
Câncer de pele	1 chance em 37900
Atropelamento	1 chance em 45200
Acidente de trabalho	1 chance em 47600
Acidente de moto	1 chance em 118000
Gripe espanhola	1 chance em 159000
Afogamento	1 chance em 225000
Acidente de bicicleta	1 chance em 341000
Acidente de barco	1 chance em 402000

## Definição de Impacto

Consequência ou resultado a partir da concretização de um risco. Geralmente, a maioria dos impactos são negativos. O impacto também pode ser referenciado como a gravidade associada ao risco.



## Probabilidade x Impacto

**Convém que a probabilidade e o impacto de um Risco sejam analisados de formas distintas.**

Primeiro analisar a possibilidade de acontecer o risco (probabilidade) e segunda a gravidade e as consequências a partir deste risco (impacto).

**Plano de Mitigação (atua na probabilidade)**  
**O plano utilizado para mitigar a**  
**possibilidade (diminuir a probabilidade)** de  
um risco se concretizar, tornando-se um  
problema de fato.

## Plano de Contingência (Atua no Impacto)

O plano de contingência visa minimizar os impactos de um risco que porventura

tenha se efetivado, isto é, que tenha se

tornado um problema real. Trata-se das

avaliações das possibilidades “do que fazer”

após o evento de risco se concretizar,

buscando orientar a empresa da melhor

alternativa possível.

## Risco Residual

**Risco minimizado e resultante após ações de mitigação.** Geralmente o risco residual é tido como “aceitável” por uma organização.

## Definição de Gestão de Riscos

Gestão de riscos é uma ferramenta bem atual que começa a ser utilizada pelas empresas na **busca de identificar, avaliar, preparar e reduzir a organização frente aos riscos potenciais de seu negócio** (intrínsecos a suas atividades e processos).

A gestão de riscos é aplicada para buscar uma gestão (forma de administrar / controlar) adequada e equilibrada perante os riscos a que uma organização pode estar submetida. **A gestão de riscos visa perceber oportunidades para minimização de perdas.**

Ela é parte integrante da boa gestão de processos e deve ser **integrada aos sistemas de gestão das corporações.** Constitui um elemento essencial de boa governança corporativa.

# GESTÃO DE RISCOS NA PRÁTICA

## GESTÃO DE RISCOS

### 1 - Análise de Riscos

Parte fundamental do gerenciamento de riscos que visa **identificar e caracterizar riscos associados a processos e atividades e que possam vir a prejudicar a funcionalidade dos mesmos e a satisfação das partes envolvidas**. Análise de riscos consiste na verificação dos pontos críticos que possam vir a apresentar não conformidade durante a execução de determinado projeto ou atividade. A partir da análise dos riscos, os riscos são identificados, nominados e inseridos na planilha de gestão de riscos.



## 2 – Avaliação dos Riscos

Parte da gestão de riscos que visa buscar classificar o risco, dentro de uma escala pré-definida. Após a análise dos riscos, os mesmos são classificados levando em consideração sua probabilidade e impacto.

## 3 – Controle dos Riscos

Parte da gestão de riscos que **busca estabelecer planos que venham a minimizar a probabilidade de ocorrência ou mesmo atuar em caso do risco se concretizar**. Para a GOVBR SUL, o controle do risco é estabelecido dentro do contexto do próprio SGQ, onde em cada procedimento e em cada instrução são tomadas medidas, condutas e ações frente aos riscos identificados.

## PASSO A PASSO PARA LIDAR COM RISCOS

- 1º - Descrição dos riscos envolvidos;
- 2º - Análise e classificação inicial destes riscos;
- 3º - **Planos de mitigação** para reduzirmos probabilidade;
- 4º - Reclassificação e análise do risco;
- 5º - **Planos de contingência** (e suas variantes);
- 6º - Avaliação dos riscos residuais.

## Metodologia

### TABELA DE PROBABILIDADE:

CONCEITO	VALOR
Muito improvável	0
Pouco provável, mas possível	1
Há possibilidades	2
Muito provável	3

## TABELA DE IMPACTO:

CONCEITO	VALOR
Sem impacto	0
Baixo impacto	1
Impacto Médio	2
Alto impacto	3

## DAS DUAS TABELAS OBTÉM-SE A SEGUINTE MATRIZ:

TABELA DE CLASSIFICAÇÃO				
PROBABILIDADE				
3	0	3	6	9
2	0	2	4	6
1	0	1	2	3
0	0	0	0	0
	0	1	2	3
	<b>IMPACTO</b>			
	Faixa de Risco Aceitável			Faixa de Risco Não Aceitável

## Exemplo:

Empresa de pequeno porte, do ramo de mobiliário

Atividade: Demissão de um colaborador

Risco Associado: Ação trabalhista

### Classificação do Risco:

Probabilidade: Empresa avaliou que há possibilidades → 2

Impacto: Impacto médio → 2

Classificação do Risco (cor) →  $2 \times 2 = 4$  → Amarelo

Com a classificação do risco determinada são adotados planos de mitigação para reduzir a probabilidade de ocorrência do risco, gerando-se uma nova classificação.



## Plano de Mitigação:

- Buscar aplicar integralmente PPRA e PCMSO, bem como toda legislação vigente e aplicável enquanto funcionário prestar serviços para a empresa;
- Advogado da empresa revisar todos os processos demissionais;
- Criar Instrução de Trabalho de “passo a passo” para desligamento de funcionários no processo de RH, evitando falhas ou erros no momento da realização desta atividade.

## Reclassificação do Risco:

**Probabilidade:** Empresa, após adotar plano de mitigação, avaliou que é pouco provável, mas ainda possível ter ações na justiça → 1

**Impacto:** Impacto médio → 2 (Não se modifica)

**Classificação do Risco (cor) →  $1 \times 2 = 2$  → Verde Claro**

## Classificação dos Riscos por Cores após a aplicação de planos de mitigação:

### Faixa de Risco Aceitável:

Azul (0) – Não há necessidade de planos de contingência.

Verde Escuro (1) – Plano de contingência opcional.

**Verde Claro (2) – Plano de contingência recomendado.**

### Faixa de Risco Não Aceitável (planos de contingência exigidos):

Laranja (3) – Plano de contingência preferencial exigido.

Amarelo (4) – Planos de contingência preferencial exigido com segunda opção opcional.

Ôcre (6) – Planos de contingência preferencial com segunda opção obrigatória.

Vermelho (9) – Planos de contingência preferencial com segunda e terceira opção obrigatórias.

## Plano de Contingência (o que fazer se a ação trabalhista vier a ocorrer):

- 1º - Avaliar o que o ex-funcionário está reivindicando;
- 2º - Solicitar avaliação do Advogado da empresa sobre o processo;
- 3º - Levantar toda documentação associada (RH, Contador, etc...);
- 4º - Advogado prepara a defesa;
- 5º - Acompanhar processo, buscando não perder prazos;
- 6º - Avaliar possibilidades de recorrência, tomando ações preventivas.

# LINK PARA PLANILHA “MODELO” DE GESTÃO DE RISCOS