



**Gestão de riscos e oportunidades**  
**Princípios da Gestão de Risco**

**AULA | 03**

Coordenação



Realização



Apoio



MINISTÉRIO DA  
CIÊNCIA, TECNOLOGIA,  
INOVAÇÕES E COMUNICAÇÕES



**Rede SIBRATEC - Serviços Tecnológicos**  
Rede de Produtos para a Saúde

## Sumário

Apresentação .....	3
1 - Princípios da Gestão de Risco .....	4
2 - Implantando os princípios - Cultura .....	5

## Apresentação

Bem-vindo à terceira aula do curso sobre Gestão de Riscos e Oportunidades!

Na aula passada, concluímos o estudo dos requisitos normativos sobre a gestão de riscos e oportunidade e vimos o conceito Risco e Oportunidade.

Na aula de hoje detalharemos o entendimento e aplicação dos chamados Princípios da Gestão de Risco. Entender tais princípios é muito importante para a construção da Cultura de Gestão de Riscos.

Prontos para começar?

## 1 - Princípios da Gestão de Risco



*Risco diz respeito a eventos cuja realização é incerta. Entretanto, enquanto o bom senso e a intuição nos lavam, naturalmente, a refletir sobre eventos cuja realização é certa, refletir sobre o possível e ou provável requer conhecimento especializado, método e disciplina. (Alencar, 2009)*

A palavra “Princípio” vem do Latim, e significa “início”, “fundamento” ou “essência”.

Certo, mas o que isso quer nos dizer?

Para tudo na vida, temos nossos princípios... São eles que regem nossas atitudes perante os fatos.

Por exemplo:

Uma pessoa cujo princípio de honestidade é bem enraizado em sua vida, ao encontrar uma carteira perdida, com quantia de dinheiro, não sossegará até encontrar o dono. Certo?

E porque ela faz isso?

Por princípios...

Então, sabendo da importância dos princípios em nossas vidas, entenderemos melhor os Princípios da Gestão de Riscos preconizados na ISO 31000.

Ah! Observe que esta palavra está no próprio “nome da Norma”: ABNT NBR ISO 31000:2009 Gestão de riscos – Princípios e diretrizes.

Nesta aula, mais uma vez, seremos ajudados pelas recomendações da ISO 31004!

Então vamos lá!

Para que uma gestão de riscos seja efetiva, os 11 princípios que estudaremos a seguir devem ser atendidos.

Os mesmos oferecem orientações sobre:

- ✓ *a fundamentação para gerenciar riscos efetivamente*
- ✓ *as características de gestão de riscos que tornam a gestão de riscos eficaz.*

Implementar de forma correta tais princípios, corroborará para uma eficácia e eficiência na gestão de riscos da organização, enraizando a Cultura do Risco.

Vamos a eles!

## 2 - Implantando os princípios - Cultura



Para auxiliar nesta etapa, vamos replicar aqui, item a item, o texto apresentado na aula 1 sobre os riscos. Você verá que, no texto puro da Norma ISO 31000 não fica claro como isso deve ser aplicado durante a implantação e manutenção dos sistemas de gestão de laboratórios acreditados nesta Norma.

Observe:

### a) Princípio: “A gestão de riscos cria e protege valor”

**Explicação da norma:** “Contribui para a realização demonstrável dos objetivos e para a melhoria do desempenho referente, por exemplo, à segurança e saúde das pessoas, à segurança, à conformidade legal e regulatório, à aceitação pública, à proteção do meio ambiente, à qualidade do produto, ao gerenciamento de projetos, à eficiência nas operações, à governança e à reputação”.

### Mas como aplicar?

Antes de mais nada é importante que você entenda do que se trata este “valor”.

Quando a norma faz referência a “valor” você deve entendê-lo como algo que pode ser tanto tangível (mensurável), quanto intangível, ou seja, difícil de medir. Por exemplo, um valor mensurável é o retorno financeiro da organização, já um intangível é a “imagem perante os clientes”. Ambos são valores!

A gestão de riscos tem por objetivo a criação e proteção de valor, uma vez que ajuda a organização a atingir seus objetivos. Aplicando a gestão de riscos, a organização acaba identificando e tendo de lidar com fatores internos e externos, os quais dão origem às incertezas associadas aos próprios objetivos.

*Não convém que o risco seja gerenciado por si só, mas para que os objetivos sejam atingidos e o desempenho aprimorado.*

Ou seja, trata-se de um investimento!

Sabemos que nem todos os atributos podem ser medidos em termos financeiros, por exemplo, mas eles



*Lembre-se que cada organização possui seus próprios valores.  
Você sabe quais são os da sua?*

acabam contribuindo fortemente no desempenho, reputação e, até, em aspectos legais ligados à organização.

Neste sentido, são muito importantes para a gestão de riscos valores como humanos e sociais, muitas vezes ativos intangíveis, ou seja, embora façam parte do patrimônio das organizações, não podem ser mensurados em valores monetários.

Logo, a gestão de riscos tem como um dos seus princípios, que todos os “valores” da organização sejam analisados!

**b) Princípio: “A gestão de riscos é parte integrante de todos os processos organizacionais”**

**Explicação da norma:** “Não é uma atividade autônoma separada das principais atividades e processos da **organização**. A gestão de riscos faz parte das responsabilidades da administração e é parte integrante de todos os processos organizacionais, incluindo o planejamento estratégico e todos os processos de gestão de projetos e gestão de mudanças”.

**Como aplicar:** Todas as atividades de uma organização, o que, obviamente, inclui as tomadas de decisões, originam Riscos.

Mesmos as alterações no contexto externo, que estão totalmente fora do controle da organização, acabam originando novos riscos.

Sabemos que todas as atividades de uma organização ocorrem tanto em ambientes internos, quanto externos (ao menos na região em que está inserida a organização).

Neste sentido:

- Convém que a estrutura para gerenciar riscos seja compreendida pela integração de seus componentes ao **sistema global de gestão e tomada de decisões** da organização, independentemente do sistema ser formal ou informal.

- Convém que o processo de gestão de riscos seja **parte integrante das atividades que geram risco**; caso contrário, a organização perceberá que é preciso modificar as decisões mais tarde, quando os riscos associados são posteriormente compreendidos.

- Se um sistema formal de gestão não existe, é possível que uma estrutura para gerenciar riscos sirva a esse propósito.



É fundamental que a gestão de riscos esteja **integrada às demais atividades e processos de gestão da organização**, caso contrário, a mesma será percebida como “algo mais a fazer”, ou seja, como mais uma burocracia, o que não criará nem protegerá os valores da organização!

Aplicamos este princípio das seguintes formas:

- ✓ **No momento do desenvolvimento da estrutura da gestão de riscos**
- ✓ **Na implementação do processo de gestão de riscos em si**

Logo, uma gestão de riscos para ser efetivamente implementada, e ter eficácia, precisa ser aplicada a todos os processos organizacionais, ou seja, permear a organização!

c) **Princípio: “A gestão de riscos é parte de tomada de decisões”**

**Explicação:** “Auxilia os tomadores de decisão a fazer escolhas conscientes, priorizar ações e distinguir entre formas alternativas de ação”.

**Como aplicar:** A gestão de riscos fornece a base para a tomada de *decisões informadas*.



Integrando a gestão de riscos às atividades de apoio ao atingimento dos objetivos e aos processos de tomada de decisões, a organização estará comprometida com este princípio.

Não tomar decisões envolve tantos riscos, ou até mais, que tomar decisões!

E, neste sentido, a integração da gestão de riscos com os momentos de tomada de

decisão é fundamental.

Isto porque é sempre mais produtivo agir de forma proativa do que de forma reativa, ou seja, é importante levar em consideração a gestão de riscos antes da tomada de decisão e não apenas depois de decidir sobre algo.

Observe as recomendações contidas na norma:

*- Convém que as decisões sobre questões estratégicas levem em consideração as incertezas sobre as mudanças nos fatores ambientais, bem como mudanças nos recursos da organização.*

*- Convém que o processo de inovação leve em consideração não apenas a incerteza que determina o sucesso da inovação, mas também os riscos relativos aos aspectos humanos, sociais, ambientais e de segurança da inovação, e tratados de acordo com os requisitos legais.*

*- Convém que os planos para grandes investimentos especifiquem os marcos de decisão em que ocorrerão a avaliação dos riscos.*

É de suma importância que todos os responsáveis pela tomada de decisões, em toda a organização, compreendam a política de gestão de riscos.

Também se faz fundamental que estas pessoas tenham competências para aplicar o processo de gestão de riscos para a tomada de decisões.

A ISO 31004 apresenta, para este princípio, uma ajuda prática.

Observe:

*Para dar efeito ao princípio, convém que as seguintes perguntas sejam consideradas com cuidado desde o início:*

- Como isso pode ajudar a criar e proteger valor?

- Como e onde na organização são tomadas as decisões?

- Quem está envolvido na tomada de decisões?

- Quais conhecimentos e habilidades são necessários para aqueles que tomam decisões para tornar a gestão de riscos parte de sua tomada de decisões?

- Como os tomadores de decisões adquirem os conhecimentos e habilidades necessários?

- Que direção e apoio são necessários para a equipe existente?

- Como a equipe futura será introduzida a este método de tomada de decisões?

- Como as partes interessadas externas serão afetadas?

- Que processos de tomada de decisões da organização precisariam mudar?

- Como o progresso na aplicação deste princípio seria monitorado?

Perguntas fáceis?

Não, certamente que não são fáceis de responder.

No entanto, ao reunir um grupo de pessoas com o intuito de implantar um sistema de gestão de riscos, você certamente conseguirá encontrar as melhores respostas a estas perguntas para a sua organização.

Tente! Vale a pena!

#### **d) Princípio: “A gestão de riscos aborda explicitamente a incerteza”**

*Explicação: “A gestão de riscos leva em conta explicitamente a incerteza, a natureza dessa incerteza e como ela pode ser abordada”.*

**Como aplicar:** Ao abordar especificamente o efeito da incerteza nos objetivos, a gestão de riscos se difere dos outros tipos de gestão.

Para se avaliar e tratar risco com sucesso, é imprescindível que a natureza e fonte da incerteza sejam compreendidas.

Devemos considerar todos os tipos de incertezas, ou seja, dúvidas. No entanto, deve-se tomar cuidado para não superestimar nenhuma delas. Tampouco subestimar!

Mas o que são as incertezas?

Você certamente já ouviu falar de eventos aleatórios. Vamos lembrar, rapidamente, o que é um.

Todas as pessoas “tem o direito” de, ao menos uma vez na vida, não estar muito bem de saúde. Doente mesmo.

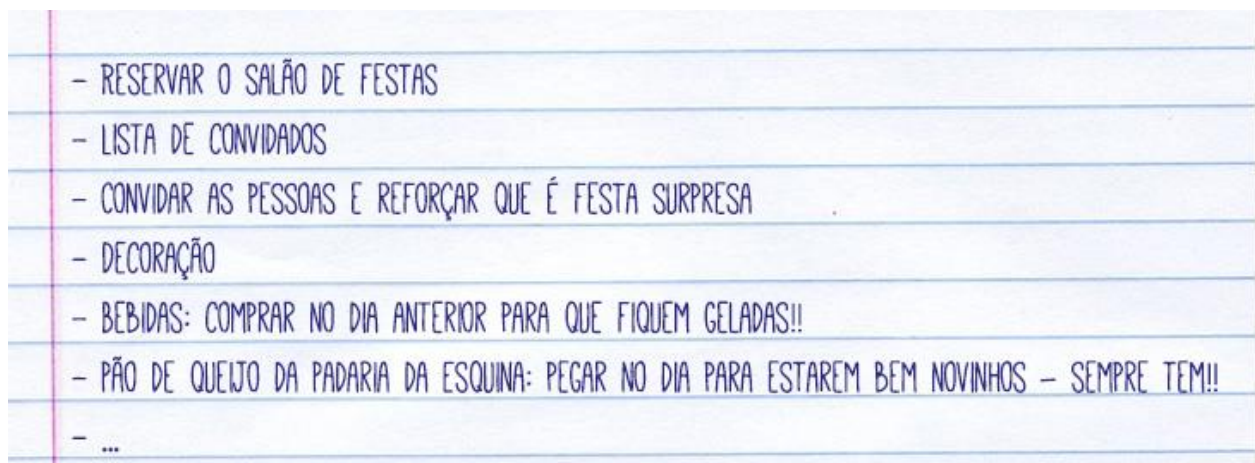
Certo! Mas você deve estar se perguntado: O que isso tem a ver com a gestão de riscos??

Calma. Deixe a história continuar...

Então, voltando ao “direito universal ao dia de cama”...

Você programou uma festa de aniversário surpresa para o seu filho (filha, marido, esposa, pai, mãe, quem quer que seja).

Logo, foram feitas as programações de compras e organização:



Excelente. Tudo programado e planejado!

No dia da festa, uma hora antes do aniversariante chegar, salão decorado, bebidas geladas, convidados chegando, e você vai na Padaria da Esquina para comprar os famosos pães de queijo (que sempre tem).



Bem feliz, entra na padaria e pede 200 pães de queijo, já esperando o momento para comer um escondido (o famoso “controle de qualidade”, não é?).

No entanto, aquilo que não estava programado ocorreu: o padeiro não foi trabalhar por “motivos pessoais” e, depois de 1565 dias consecutivos (conforme o gerente orgulhosamente declarou), justo naquele dia, eles não tinham pão de queijo!

Se você tivesse se programado, ou seja, tivesse exposto a possibilidade de não haver pão de queijo naquele dia, e tivesse programado o famoso Plano B, seus problemas não teriam sido tão complicados de resolver naquela hora...

Um evento totalmente aleatório, ou seja, que pode ou não ocorrer, não identificado no seu planejamento da festa acabou gerando um grande contratempo!

Traduzindo para a “linguagem da gestão de riscos”, um evento aleatório no **contexto externo** causou problemas por não ter sido considerado na programação (gestão) da festa.

Ficou mais claro?

Então vamos ao próximo princípio...

**e) Princípio: “A gestão de riscos é sistemática, estruturada e oportuna”**

**Explicação:** *“Uma abordagem sistemática, oportuna e estruturada para a gestão de riscos contribui para a eficiência e resultados consistentes, confiáveis e comparáveis”.*

**Como aplicar:** Quando falamos em algo sistemático estamos falando em algo que ocorre de maneira contínua, não apenas esporádica.

Isto significa que **em todos os momentos**, sobretudo nos de tomada de decisões, a gestão de riscos deve ser considerada e aplicada.

Para tanto, as práticas organizacionais devem ser estruturadas para considerar os riscos associados em todas as decisões.

Certo! Mas para que fique mais clara a importância deste princípio vamos analisar, juntos, palavra por palavra dele!

Então, repetindo...

Princípio: “A gestão de riscos é sistemática, estruturada e oportuna”.

Bom, já vimos que sistemático é aquilo que é contínuo...

Mas e princípio?

“Princípio” significa, também, “**essência** que pode ser vista como aquilo que é “**a mais importante característica de algo**”, ou seja, a “**alma do negócio**”.

Viram a força desta palavra?

Mas e porquê a Gestão de Riscos deve ser estruturada?

Bom... Antes de responder a esta pergunta, primeiro devemos nos perguntar: Qual a importância de algo ser “estruturado”?

Em muitas construções, por exemplo usa-se a expressão “alma” do objeto para definir aquilo que “sustenta a condição”, ou seja, que mantém tudo funcionando!

Em gestão de riscos não seria diferente. Apenas não vemos esta estrutura. Não é algo físico. Mas intrínseco e fundamental.



Ah! E a Gestão de Riscos, precisa estar interligada a todos os processos (partes da peça) de alguma forma, direta ou indiretamente.

Agora vamos para a palavra “oportuna”.

Oportuno nos remete a **oportunidade**, não é mesmo?

Então, este termo nos remete àquilo que “está favorável de ser realizado”, ou seja, que se aplica **NO PUNTO IDEAL** do processo de tomada de decisões. **NEM ANTES, NEM DEPOIS!**

Entendido?

Vamos ao próximo princípio.

f) **Princípio:** “A gestão de riscos é baseada nas melhores informações disponíveis”

**Explicação:** “As entradas para o processo de gestão de riscos baseiam-se em fontes de informação, como dados históricos, experiência, retorno das partes interessadas, observações, previsões e pareceres de especialistas. No entanto, convém que os tomadores de decisões informem-se, e que levem em consideração quaisquer limitações de dados ou de modelagem utilizados, ou a possibilidade de divergência entre os especialistas”.

**Como aplicar:** Na sociedade atual “informação” deve ser vista com certa cautela.

Vivemos na Era da Informação. Nossas crianças têm acesso a um volume de informações inúmeras vezes superior ao que tínhamos em nossa infância (isto falando de pessoas com mais de 30-35 anos).

No entanto, nem sempre quantidade significa qualidade, não é mesmo? E no quesito “informações”, isso é mais evidente.

Saber que tipo de informação utilizar, saber como filtrar, como analisar as mesmas é característica de cada um.

Na gestão de riscos, devemos obter “a melhor informação disponível”, para que possamos compreender corretamente os riscos.



Lembram do exemplo da “Festa sem pão de queijo”?

E se você tivesse como informação o telefone da Padaria da Esquina?

Vejam que informação SIMPLES!

Neste caso, não seria necessário todo o histórico de “dias sem que faltasse pão de queijo”, ou dos dados de saúde do padeiro. Nada. A “melhor informação disponível” seria apenas um número de telefone para o qual você ligaria (claro, tendo considerado o risco associado a não ter pão de queijo – que no momento você não tinha) na primeira hora da manhã a fim de garantir seu pão de queijo!

Percebem que, para este processo, a informação que nos interessaria seria apenas esta?

Por que? Bom, depois de ligar, logo cedo pela manhã, e descobrir que não haveria pães de queijo naquele festivo domingo, você teria tempo de ir atrás, com toda a calma, de alternativas para não atrapalhar a festa, nem o seu sossego.

Afinal, o **foco** daquela tarde era sair correndo atrás de padarias abertas que vendiam pão de queijo, ou curtir a festa que você havia organizado com tanto carinho?

Voltando à gestão de riscos na sua organização, além de saber filtrar as informações úteis, é interessante que sejam definidos os métodos para coletar tais informações.

É importante que o nível de confiança e precisão das informações sejam sistematicamente analisados quanto à relevância, oportunidade e confiabilidade, frente aos pressupostos documentados. Caso necessário, as informações iniciais devem ser atualizadas ou até corrigidas.

Para entender melhor a aplicação deste princípio, vamos ler uma “ajuda prática” apresentada na Norma ISO 31004:

*- Ao conceber como os incidentes são reportados, convém que primeiro se considere cuidadosamente quais decisões esta informação poderia ajudar, ou seja, quem são os atuais e futuros usuários finais, como pode ser necessário ordenar a informação, como a sua integridade pode ser melhorada, e como ela pode ser acessada. Uma vez que isto tenha sido realizado, o formulário de reporte pode ser concebido, tendo em conta que a qualidade fornecida pode ser influenciada pelo tempo necessário para a sua entrada.*

*- Convém que a descrição do contexto (incluindo a data em que foi escrito) seja incluída como parte das descrições detalhadas e documentadas dos riscos-chave encarados (por exemplo, registro de risco). Isto permite aos usuários do registro levar em conta quaisquer mudanças no contexto que possam ter ocorrido subsequentemente, com as alterações resultantes no risco.*

*- Onde tiverem sido feitas suposições em uma avaliação, convém que a justificativa para essas suposições, incluindo quaisquer limitações, seja claramente registrada e compreendida.*

*- Ao conceber tratamentos de risco, convém considerar como o desempenho dos controles resultantes será monitorado e disponibilizado para os futuros tomadores de decisão, que podem estar apoiados nesses controles.*

**g) Princípio: “A gestão de riscos é feita sob medida”**

**Explicação:** “A gestão de riscos está alinhada com o contexto interno e externo da organização e com o perfil do risco”.

**Como aplicar:** Quer ver uma frase bastante popular que ajuda a entender bem este princípio? “Precisamos de um tiro de canhão para matar uma formiga?”



Pois é... O que funciona para uma organização, com sua estrutura, contextos, competências, nem sempre será adequada a outra.

Claro, o tal “tiro de canhão” matará a pobre formiguinha! Mas, precisava dispendir tanto recurso? Foi eficaz, sem dúvida. Mas foi eficiente? Claro que não...

Durante a concepção e melhoria da estrutura de gerenciamento de risco isto deve ser considerado. Devemos considerar as questões internas da organização. A dose do remédio tem que ser apropriada ao tamanho do paciente.

**Lembre-se: “A diferença entre remédio e veneno pode estar na dose tomada”**

Se a gestão de risco for muito branda, certamente não será eficaz. No entanto, se for muito pesada (burocrática, com processos desnecessários) além de não ser eficiente, será contraproducente, ao ponto de, inclusive, ser a causa do seu insucesso.

Vamos a mais uma das ótimas “ajudas práticas” da ISO 31004:

- *Convém que a concepção da estrutura para gestão de riscos inclua buscar e levar em conta os pontos de vista daqueles que serão envolvidos na sua implementação.*
- *Construir uma compreensão mais aprofundada dos conceitos subjacentes da ABNT NBR ISO 31000 ajudará a assegurar que o ajuste tanto da estrutura quanto do processo atingirá os atributos de uma gestão de riscos eficaz, como referido na ABNT NBR ISO 31000:2009, Anexo A. Por outro lado, apenas “**assinalar caixinhas**” não alcançará isso.*

Vejam que a última frase da “ajuda prática” é muito interessante!

Envolver as pessoas no processo e fazê-las compreender sua importância, é essencial para que a gestão de riscos não seja vista apenas como um “preencher formulários”, pois isto não leva a absolutamente nada!

**h) Princípio:** “A gestão de riscos considera fatores humanos e culturais”.

**Explicação:** “A gestão de riscos reconhece as capacidades, percepções e intenções de pessoas externas e internas que podem facilitar ou dificultar o atingimento dos objetivos da organização”.

**Como aplicar:** Sistemas de gestão são feitos, geridos, implementados por PESSOAS! Pessoas que utilizam ferramentas, conhecimentos, informações.

No entanto, as mesmas ferramentas, conhecimentos e informações podem ser percebidas e utilizadas de formas distintas, dependendo de QUEM as utiliza, percebe ou, recebe.

Vamos ver um exemplo bem simples, a respeito de uma informação.

Imagine que você estava assistindo um esporte na televisão e falando com um amigo ao telefone ao mesmo tempo. Este amigo não sabe qual esporte você estava assistindo.

Então, você lhe diz:

- *O meu time está com a bola! Na rede!!!!*

E aí? Isso é bom ou ruim?



**Como assim?? Bola na rede!!!! Gol!!!!** Você deve estar pensando...

Calma, o esporte que, no exemplo, você estava assistindo era Voleibol e o atacante do seu time “cortou a bola” bem no meio da rede!! Ponto para o outro time...

Então, o fato “bola na rede” em si pode ser analisado tanto com um “Gol” quanto como um “Ponto para o outro lado”, dependendo do simples fator cultural, que pode ser uma região mais ligada ao Futebol, ou mais ligada ao Voleibol. Entende?

Este tema é tão fundamental, e tão complexo, que a Norma ISO 31004 nos oferece duas “ajudas práticas” para sua compreensão e aplicação.

Vamos a elas?

- *Convém que os gestores ajam de modo a mostrar que promovem e apoiam o respeito e a compreensão das diferenças individuais.*
- *As pessoas gostam de ser perguntadas sobre a sua opinião.*
- *Como regra geral, as organizações premiam aquilo que valorizam. Se a seleção, promoção e remuneração de funcionários não estão abertamente ligadas ao real desempenho da gestão de riscos, é improvável que esse desempenho atinja o nível esperado. Convém que os esforços individuais sejam reconhecidos de forma apropriada.*
- *Como regra geral, não é prudente confiar em um único controle humano-dependente para fazer uma grande modificação ao risco.*
- *As organizações transnacionais serão sensatas ao reconhecer a importância da cultura da determinação do modo com as pessoas se comportam.*

E a Norma ISO 31004 segue com outra parte de “ajuda prática”:

*Exemplos de perguntas úteis a fazer sobre fatores humanos e organizacionais incluem os seguintes:*

- *A estrutura organizacional é adequada às necessidades da organização?*
- *Os indivíduos com responsabilidade formais são claramente identificados?*
- *Todas as descrições de trabalho contêm especificações claras de autoridades e responsabilidades do indivíduo?*
- *Todos os canais de comunicação são claros e eficazes?*
- *É ocasionalmente verificado se a comunicação é corretamente entendida e interpretada em todos os níveis da organização?*
- *O nível de moralidade na organização é monitorado?*
- *As interfaces são analisadas criticamente entre as equipes?*
- *Existem mecanismos para reconhecer e responder a rumores dentro da organização antes que gerem um impacto negativo?*
- *Existem políticas de recrutamento, remuneração e promoção claras?*
- *Se as políticas são problemáticas, há um processo de análise crítica?*
- *Há adesão às políticas e procedimentos? Se não, há uma investigação? Elas são aplicadas?*
- *Auditores internos e externos procuram observar comportamento inseguro ou antiético na organização?*

Perguntas interessantes, não é mesmo?

Tenha respostas consistentes a todas elas, e o princípio dos fatores humanos e culturais tão intangível, tão difícil de mensurar, será bem encaminhado e implementado!

i) **Princípio:** “A gestão de riscos é transparente e inclusiva”.

**Explicação:** “O envolvimento apropriado e oportuno das partes interessadas e, em particular, dos tomadores de decisão em todos os níveis da organização, assegura que a gestão de riscos permaneça relevante e atualizada. O envolvimento também permite que as partes interessadas sejam devidamente representadas e tenham suas opiniões levadas em conta na determinação dos critérios de risco”

**Como aplicar:** É importante lembrar que a gestão de riscos não é um “departamento a parte da organização”.

Vocês já devem ter ouvido falar da “equipe da qualidade”, por exemplo. Este termo nos remete a um pensamento mais ou menos assim:

*Eles pensam, trabalham e se preocupam com a qualidade. EU, e os DEMAIS, trabalhamos.*

Obvio que este pensamento é equivocado!

Na gestão de riscos então, nem se imagina isso.



Logo, o processo como um todo deve ser transparente, ou seja, que não crie barreiras nem distorções da realidade, muito menos distancie alguém. Ele deve ser inclusivo, ou seja, que não deixe de fora nenhuma das partes interessadas.

Para que uma sólida base de confiança mútua seja construída, é fundamental que as partes interessadas sejam adequadamente envolvidas em todos os aspectos do processo de gestão de riscos, desde a sua

concepção, até a comunicação e consultas de desenvolvimento.

Certamente que a implementação deste princípio deve levar em consideração questões de confidencialidade, segurança e privacidade, por exemplo, segregando informações de acesso restrito a certas pessoas.

Lembre-se: Transparência não pode ser vista como “divulgação massiva e indiscriminada de informações”!

j) **Princípio:** “A gestão de riscos é dinâmica, iterativa e capaz de reagir a mudanças”.

**Explicação:** “A gestão de riscos percebe continuamente a mudança e responde a mesma. Como ocorrem eventos externos e internos, o contexto e o conhecimento mudam, acompanhamento e revisão dos riscos ocorrem, novos riscos surgem, alguns mudam e outros desaparecem.”

**Como aplicar:** Temos que levar em consideração que, por menor que seja, uma alteração nos objetivos da organização, ou nas circunstâncias internas/externas, acabará modificando o risco.

Neste sentido, é fundamental que o processo de gestão de riscos seja revisado, para refletir a dinâmica organizacional.

Vamos a um exemplo prático:



Você decide sair em viagem de carro. Determina a rota, paradas, hotéis, recursos como água e alimentos, e sai.

Durante a viagem, o tempo muda (da previsão vista na TV) e começa a chover forte. Nada que não dê para continuar com a viagem em segurança. No entanto, a velocidade média que você consegue manter durante o período de chuva forte é bem abaixo do previsto.

Na estrada que você está, não há muitos recursos. Mas é de seu conhecimento que há, em um determinado ponto, um paradoro com almoço. Na sua programação inicial, você chegaria a este ponto entre 12h30 e 13h.

Porém, com este atraso, você percebe que não chegará lá antes das 14h. Mas, há um problema. Este paradoro fecha das 14h às 17h, e não há alternativas no caminho que sejam próximas ou viáveis.

Neste momento, você percebe que acabará ficando com muita fome, se perder o almoço neste local e, acaba decidindo fazer um pequeno desvio na sua rota para comprar um lanche e levar consigo, caso realmente você chegue ao local após ter fechado.

Pronto! A programação inicial foi alterada, mas o risco de ficar com muita fome, foi solucionado!

Neste sentido, é condicionante que a gestão de riscos tenha um monitoramento e análise crítica constante dos fatores que influenciam os riscos, e que este processo realimente as informações e planos de ação (quando necessário).

O que nos diz a “ajuda prática” da ISO 31004 a respeito deste princípio?

*- Ao aplicar o processo de gestão de riscos e desenvolvimento da declaração do contexto, convém que os componentes (por exemplo, características do ambiente externo) que têm maior probabilidade de mudar sejam identificados, e convém que eles sejam cuidadosamente monitorizados para a mudança. Qualquer alteração pode exigir uma reavaliação de todos ou de alguns dos riscos documentados.*

*- Convém que as pessoas sejam encorajadas a reportar preocupações com o status quo*

*- Convém que mesmo as pequenas empresas tenham em mente as mudanças globais, por exemplo, a crise financeira global de 2008 teve impactos profundos sobre alguns pequenos fornecedores cujos principais clientes eram organizações impactadas direta ou indiretamente por falências bancárias. Tais eventos externos ou circunstâncias emergentes podem exigir mudanças proativas para a estrutura de gerenciamento de risco.*

Por fim, vamos ao 11º Princípio da Gestão de Riscos (segundo a ISO 31000)

**k) Princípio:** “A gestão de riscos facilita a melhoria contínua da organização”.

**Explicação:** “Convém que as organizações desenvolvam e implementem estratégias para melhorar a sua maturidade na gestão de riscos juntamente com todos os demais aspectos de sua organização.”

**Como aplicar:** Podemos dizer que a melhoria contínua de uma organização está inter-relacionada com a melhoria contínua do desempenho da gestão de riscos.

*Uma gestão de riscos melhorada, de acordo com a tomada de decisão baseada no risco, pode reduzir a incerteza no atingimento dos objetivos, minimizar a volatilidade e aumentar a agilidade. (ISO 31004).*

**Cuidado:** complicar o desempenho da gestão de riscos pode sufocar a busca de oportunidades e a flexibilidade de resposta!

As organizações devem permanecer alertas à novas oportunidades de melhoria, pois a busca constante pela melhoria da eficiência da gestão de riscos, reflete na melhoria organizacional como um todo!

A “ajuda prática” descrita na ISO 31004 é bem pragmática neste aspecto:

- *Usando os elementos de monitoramento e análise crítica da estrutura, convém que seja conduzida uma análise crítica anual do desempenho em relação a estes princípios de gestão de riscos e melhorias da concepção.*
- *Convém que a adequação e a eficiência da estrutura para a gestão de riscos sejam avaliadas e analisadas criticamente.*
- *Convém que o sistema de reporte de incidentes seja utilizado para conduzir análises de causa-raiz, em busca não só das causas do incidente, mas também das características da estrutura para gestão de riscos que tornaram possível a ocorrência do incidente.*
- *Convém que o sucesso (por exemplo, um projeto realizado dentro do tempo e orçamento previstos) seja monitorado de forma a permitir o entendimento daquelas características da estrutura par gerenciar riscos que mais facilitaram o sucesso, e convém que isso seja comunicado para reforçar o valor.*

Boas dicas, não é verdade?

**E com isto concluímos a aula de hoje!**

Nestas três primeiras aulas, você pode perceber a importância da gestão de riscos em uma organização. Os requisitos, conceitos e, principalmente, princípios apresentados são ricos em detalhes e explicações quanto à sua importância!

***A gestão de riscos não é mais uma ferramenta a ser implementada.***

***Ela é uma Cultura a ser compreendida e assimilada!***

Na próxima aula apresentaremos algumas ferramentas apropriadas para o estudo de análise de riscos e oportunidades, visando análise dos dados.

Até lá!