

PEA 2021

Documento de Referência

Programa Nacional

Gestão de Riscos Estratégicos



1. Dados Básicos	
Nome do Programa	<b>Gestão de Riscos Estratégicos</b>
Unidade Coordenadora	<b>Unidade de Auditoria Interna - UAUD</b>
Gestor	<b>Gestor responsável: Jefferson de Oliveira Silva</b>

2. Objetivo
Elevar a maturidade do Sistema Sebrae em gestão de riscos estratégicos, contribuindo para o processo de tomada de decisão na definição e monitoramento da estratégia, bem como para o aumento da confiança das principais partes interessadas.

3. Público
Sistema Sebrae.

4. Contextualização do Programa
<p>Já em 2016, foi mencionado no Fórum Econômico Mundial a “crescente volatilidade, complexidade e ambiguidade do mundo atual”. Trata-se de um fenômeno cada vez mais reconhecido e presente em nossas realidades. E isso torna cada vez mais desafiador o processo decisório, pois requer maior agilidade e assertividade das organizações em se adaptarem às mudanças.</p> <p>As constantes mudanças que temos constatado e vivido nos cenários internacional e nacional, motivadas por crises, evoluções tecnológicas, fenômenos da natureza, mudança de hábitos, dentre várias outras, só reforçam a necessidade de estar preparado para estas mudanças.</p> <p>Cada escolha para atingir um objetivo envolve risco, das decisões operacionais aos <i>trade-offs</i> fundamentais nas reuniões de diretorias e conselhos. Lidar com o risco faz parte do processo decisório, tendo em vista a complexidade das possíveis escolhas e resultados.</p> <p>Nesse cenário, a gestão de riscos de forma estruturada e sistematizada, auxilia na clareza de entendimento dos possíveis impactos envolvidos em cada escolha, desde a definição ao monitoramento da execução da estratégia.</p> <p>Os Trabalho de Modelagem da Estratégia e Gestão da Performance, conduzido pela Unidade de Gestão Estratégica, com o apoio da Fundação Dom Cabral e participação dos diretores e técnicos do Sistema Sebrae, reforçam a necessidade de criação de um programa nacional para promover a gestão estruturada dos riscos que impactam a definição e monitoramento da estratégia.</p> <p>Ciente dos benefícios que uma boa gestão de riscos é capaz de proporcionar, a ideia de um programa que trate de forma nacional a estruturação e sistematização da gestão dos riscos que envolvem as decisões estratégicas do Sistema Sebrae, vem ao encontro da necessidade da</p>

#### 4. Contextualização do Programa

instituição elevar a sua capacidade de se adaptar ou se antecipar às mudanças, aumentando as chances de alcance de seus objetivos na entrega de valor em benefício da sociedade.

A proposta é elevar a maturidade do Sebrae em gestão de riscos, a partir dos principais modelos reconhecidos internacionalmente, que são utilizados pelas organizações para implementar e avaliar uma gestão de riscos de forma consistente e sistematizada.

#### 5. Linhas de Ação

##### Síntese:

1. Estruturação de processo de gestão de riscos estratégicos do Sistema Sebrae, baseado no framework COSO GRC 2017 – Integrado com Estratégia e Performance;
2. Mapeamento, análise, avaliação e comunicação dos riscos que impactam a execução da estratégia do Sistema Sebrae;
3. Estabelecimento dos indicadores para monitoramento dos riscos que impactam a execução da estratégia do Sistema Sebrae;
4. Desenvolvimento e aplicação de um modelo de avaliação da maturidade Sebrae em gestão de riscos estratégicos.

Relação entre as Linhas de Ação do Programa



## 5. Linhas de Ação

### Detalhamento:

#### 1. Estruturação de processo de gestão de riscos estratégicos do Sistema Sebrae, baseado no framework COSO GRC 2017 – Integrado com Estratégia e Performance:

O COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, é uma instituição sem fins lucrativos, criada desde 1985, mundialmente reconhecida na orientação sobre gerenciamento de riscos corporativos, controle interno e controle de fraudes, projetados para melhorar o desempenho e a governança organizacional.

O framework COSO Gerenciamento dos Riscos Corporativos – Integrado com Estratégia e Performance, versão 2017 (*Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*), apresenta a influência do risco na definição e monitoramento da estratégia, bem como organiza um conjunto de princípios e componentes de diferentes pontos de vista e estruturas operacionais, visando facilitar a sua compreensão e assim melhorar as tomadas de decisões relacionadas a estratégia.



Esta linha de ação do programa visa, a partir do framework COSO, a estruturação de um processo de gestão de riscos estratégicos adaptado ao cenário e modelo de atuação do Sebrae, de forma a promover o avanço na organização e alinhamento de conceitos, ações, princípios e práticas voltadas para a identificação, avaliação, monitoramento e comunicação dos riscos que impactam a definição e execução da estratégia do Sistema Sebrae.

## 5. Linhas de Ação

### 2. Mapeamento, análise, avaliação e comunicação dos riscos que impactam a execução da estratégia do Sistema Sebrae:

A partir do processo, conceitos, princípios e práticas previstos na entrega da linha de ação 1, e do entendimento dos contextos de atuação externo e interno do Sebrae, esta linha de ação visa um mapeamento dos riscos que impactam a execução da estratégia do Sistema Sebrae.

A análise dos riscos mapeados compreenderá a definição da natureza e nível dos riscos, fornecendo a base para as decisões sobre seu tratamento (estratégias para lidar com o risco).

Exemplo de matriz de riscos simples



A avaliação de riscos auxiliará na tomada de decisões com base nos resultados da análise de riscos, sobre quais deles necessitam de tratamento e a prioridade para a sua implantação.

Durante todo o processo, a comunicação informativa e consultiva promoverá o alinhamento e a orientação das partes interessadas quanto as ações, responsabilidade e andamento do processo.

### 3. Estabelecimento dos indicadores para monitoramento dos riscos que impactam a execução da estratégia do Sistema Sebrae:

A partir da definição de estratégias para lidar com os riscos mapeados na linha de ação 2, serão estabelecidos os indicadores necessários para o devido monitoramento desses riscos, propiciando a identificação e comunicação de informação em tempo adequado para eventual tomada de decisão preventiva quanto ao tratamento do risco relacionado, caso necessário.

### 4. Desenvolvimento e aplicação de um modelo de avaliação da maturidade Sebrae em gestão de riscos estratégicos:

Diversas organizações utilizam modelos próprios ou desenvolvidos por instituições tidas como referência no tema, para avaliação do seu nível de maturidade em gestão da organização, gestão e projetos, gestão de riscos, dentre outros. Esses modelos funcionam como mecanismos capazes de quantificar numericamente a capacidade

## 5. Linhas de Ação

da instituição em gerenciar o tema em questão. Servem como instrumento para o estabelecimento de planos de crescimento da maturidade e conseqüentemente do sucesso na gestão.

Esta linha de ação visa o desenvolvimento e aplicação de um modelo de avaliação de maturidade em gestão de riscos, adaptado ao cenário e modelo de atuação do Sebrae. Inicialmente será utilizado como referência o modelo de avaliação da maturidade organizacional em gestão de riscos do TCU (Tribunal de Contas da União) que foi desenvolvido a partir das melhores práticas internacionais em uso no setor público, oriundas dos modelos de gerenciamento de riscos COSO GRC (COSO, 2004 e 2017), ABNT NBR ISO 31000 Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes (ABNT, 2009) e Orange Book (UK, 2004 e 2009), bem como da IN-MP/CGU Nº 1/2016. Todavia, outros modelos poderão ser avaliados para aprimorar o desenvolvimento do modelo Sebrae.

Modelo de avaliação da maturidade em gestão de riscos elaborado pelo TCU (Brasil, 2013).



A avaliação da maturidade do Sebrae a partir do modelo a ser desenvolvido nesta linha de ação, além de identificar os aspectos que necessitam ser aperfeiçoados para o alcance dos benefícios esperados com a gestão de riscos estratégicos, também contribuem na identificação dos aspectos que necessitam ser aperfeiçoados para cumprimento das suas obrigações de *accountability*.

## 6. Indicadores de resultado

Para mensuração do alcance do objetivo do programa, serão utilizados indicadores de entregas, capacidades geradas e benefícios alcançados



### 1. Taxa de entregas do programa no prazo

*Refere-se ao conjunto de entregas do programa, que habilitam um novo estado de operação, possibilitando o aumento da maturidade em gestão de riscos.*

### 2. Índice de maturidade em gestão de riscos estratégicos

*Mensura o avanço do Sebrae no novo estado de operação e orienta os aspectos que precisam ser aperfeiçoados para o alcance dos benefícios esperados com a gestão de riscos estratégicos. Este indicador começará a ser medido após o desenvolvimento e aplicação de um modelo de avaliação da maturidade Sebrae em gestão de riscos estratégicos, previsto na linha de ação 4.*

### 3. Incorporação da gestão de riscos estratégicos nos processos de definição e monitoramento da estratégia

*Proxy considerada como fato relevante, na verificação dos atributos relacionados a maior confiança e assertividade nos processos de tomada de decisão estratégica.*

## 7. Critérios de análise

Para execução do programa não será necessário o repasse de CSN aos Sebrae/UF, tendo em vista que o programa não prevê ações que envolvam execução de recursos nos estados. Todavia, ao longo da execução do programa os Sebrae/UF serão amplamente envolvidos, participando na avaliação e aplicação piloto dos produtos a serem construídos.

## 8. Regras Gerais

As regras gerais para participação dos Sebrae/UF serão definidas ao longo da execução do programa.