

Como montar do zero um processo de **GESTÃO DE RISCOS**

de acordo com a ISO 9001:2015



O QUE VOCÊ VAI APRENDER NESTE EBOOK?

IDENTIFICANDO E DOCUMENTANDO RISCOS.....	2
DEFININDO CRITÉRIOS PARA ANALISAR RISCOS.....	12
ENTENDENDO AS ESTRATÉGIAS PARA ABORDAR RISCOS E OPORTUNIDADES.....	18
MATRIZ DE RISCOS.....	19
AÇÕES PARA TRATAR RISCOS E OPORTUNIDADES.....	21
4 ERROS COMUNS QUE VOCÊ DEVE EVITAR NA GESTÃO DE RISCOS.....	26
COMECE DO JEITO CERTO.....	31
LEIA TAMBÉM.....	32

INTRODUÇÃO

Com a padronização das normas ISO na estrutura de alto nível do ANEXO SL, a gestão de riscos se tornou uma atividade básica para implantar sistemas de gestão. Ainda que não seja obrigatório fazer um processo documentado sobre isso, vários profissionais da Qualidade experientes estão implantando um processo para assim sistematizarem atividades preventivas e colocarem na rotina das pessoas a mentalidade de risco.

Este eBook tem como objetivo ajudar você a montar um processo de gestão de riscos suficiente para começar uma cultura de pensamento baseado em riscos na sua organização. Esse é um dos passos para a transição da ISO 9001:2008 para ISO 9001:2015.

IDENTIFICANDO E DOCUMENTANDO **RISCOS**

ESCOLHA UM PROCESSO, PROJETO OU TEMA

Se você começar a falar de riscos de uma maneira muito abrangente, pensando em todos os processos e projetos da organização de uma vez, tudo ficará desordenado e confuso, e você não conseguirá nem pedir ajuda para outras pessoas, pois elas também ficarão perdidas e não contribuirão de uma forma produtiva. Então, para facilitar, separe a organização em “pedaços”, seja por processos, projetos ou temas e tenha bem claro o que você precisa fazer: “Vamos levantar os riscos do Processo de Recrutamento e Seleção”, ou vamos falar de “Riscos de mercado”. Depois disso, marque uma reunião com as

pessoas que estão envolvidas, de alguma forma, no assunto que você escolheu, seja no operacional ou estratégico, para discutir os riscos desse processo, projeto ou tema.



EXEMPLOS DE PROCESSOS	EXEMPLOS DE PROJETOS	EXEMPLOS DE TEMAS
PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	TRANSIÇÃO DA ISO 9001:2015	RISCOS ESTRATÉGICOS E MERCADO
PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE CLIENTES	IMPLANTAÇÃO DE SOFTWARE PARA QUALIDADE	RISCOS OPERACIONAIS
PROCESSO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE	WORKSHOP SOBRE RISCOS	RISCOS COMPLIANCE
PROCESSO DE TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO	IMPLANTAR SGI	RISCOS REPUTACIONAIS

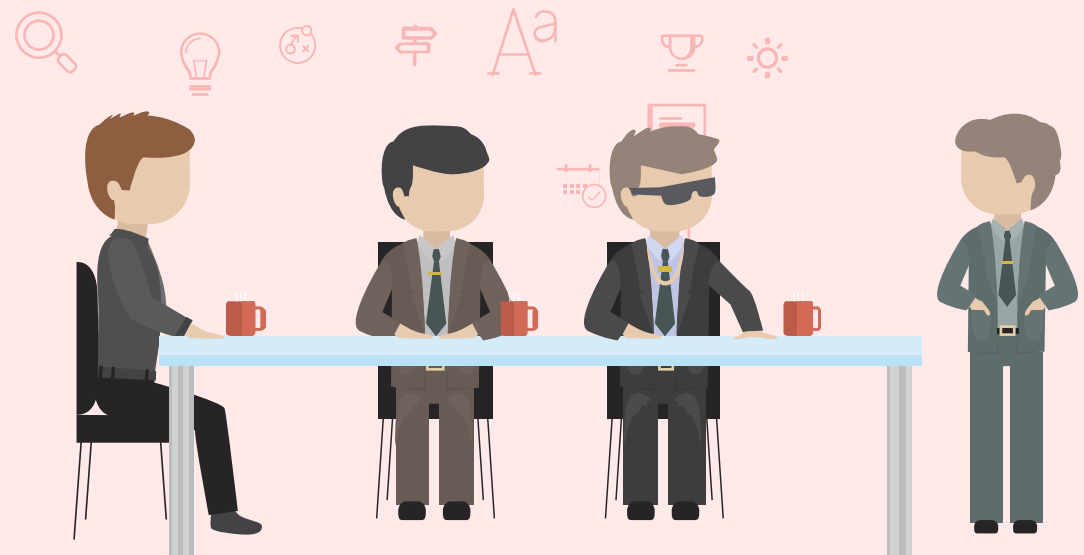


FAÇA UMA LISTA DE RISCOS

O método mais comum de levantamento de riscos é o brainstorming, mas para que esse método seja realmente efetivo, devemos preparar a equipe para essa reunião. Levante dados sobre resultados de Auditorias Internas e Externas, Pesquisas de Satisfação internas e/ou externas, Análises críticas da direção, Planejamento estratégico e outras fontes que julgar necessárias para que você aproveite o máximo da experiência da sua equipe no assunto e fomente a mentalidade de riscos. Envie esses dados com antecedência para os participantes tomem ciência e apresente os mesmos dados no início da reunião como conteúdo introdutório.

IDENTIFICAR AMEAÇAS

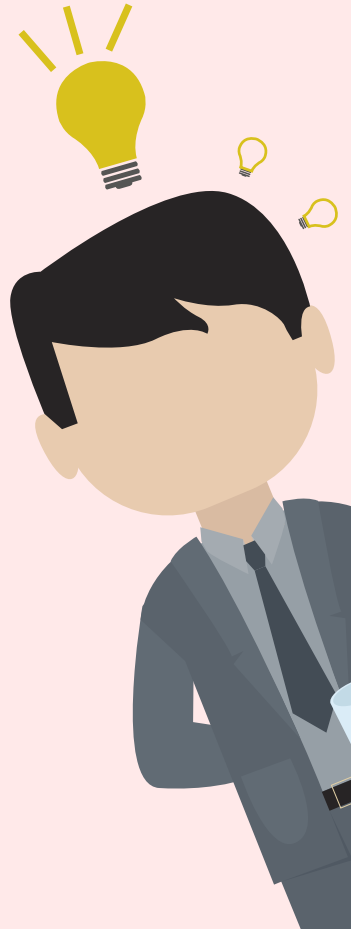
Junte todas as pessoas que são envolvidas com o processo, projeto ou tema escolhido em uma sala de reunião e pergunte: “O que pode dar errado nesse processo?”. Faça uma lista com todas as sugestões. Uma lista simples de tudo o que for dito, sem fazer filtros ou julgamentos, esta não é hora para isso. Mas busque entender bem os riscos discutidos, para que não fiquem dúvidas. Alguns riscos operacionais, ou seja, relacionados a operação dos processos, são muito comuns, como: perda de clientes, retrabalho, redução de receita, perda de pessoas, enfim.



IDENTIFICAR OPORTUNIDADES

Exatamente como feito anteriormente, marque uma reunião sobre o mesmo processo em um outro dia e pergunte: “O que poderia trazer um resultado além do esperado nesse processo?”. Se falássemos de um processo de produção, por exemplo, poderíamos dizer que se tivéssemos determinada certificação, conseguiríamos ganhar uma licitação ou vender para outros países. Poderíamos ter a oportunidade de chegar ao sonhado **0 defeitos**, ou terminar a produção 30% mais rápido que o normal. Enfim, colete as ideias sem fazer filtros ou julgamentos, assim como fez no levantamento de ameaças.

Não identifique oportunidades na mesma reunião que identificou ameaças, principalmente porque a predisposição mental das pessoas já está condicionada a pensar coisas negativas, o que fará a identificação de oportunidades não ser tão produtiva.



FAÇA UM **FILTRO**

Filtrei a lista do brainstorming e ainda assim tenho 47 riscos relevantes para monitorar, e agora? Preciso acabar com todos? Não necessariamente. Você terá que estabelecer alguns critérios para identificar o que precisará ser monitorado.

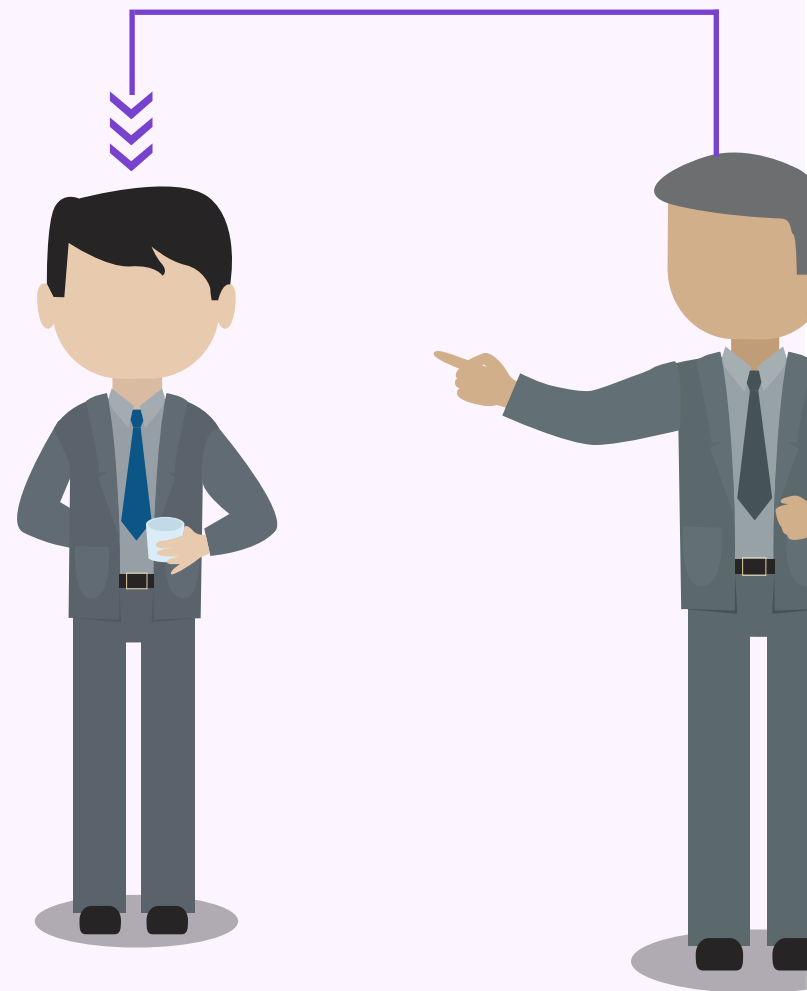
Envolva a Diretoria nessa decisão e deixe bem claro que esse filtro é sobre o que você precisa monitorar para atingir seus objetivos e não sobre o que você precisa agir sobre.



Pense que, se você tiver um risco como “cair um meteoro na empresa” você pode escolher monitorá-lo ou não. Elimine aquilo que você não vai querer no raio de preocupação da sua organização, considerando que deve ter total coerência com a estratégia da empresa. Limitar o seu campo de preocupação ajuda a focar, afinal, você quer sua equipe invista energia se preocupando com um "meteoro cair na empresa" ou com a possibilidade de um "produto sair com defeito da linha de produção"?

DEFINA OS **RESPONSÁVEIS**

Normalmente, passaríamos por esse passo como uma coisa óbvia e sem muita ênfase, mas resolvi separá-lo porque esse item pode fazer total diferença na efetividade da tratativa de um risco. Não coloque “qualquer” responsável, apenas por colocar. Defina uma pessoa que seja capaz de fazer uma análise daquele problema, mas não só operacionalmente falando, uma análise um pouco mais sistêmica. Se possível, envolva mais pessoas para apoiar os responsáveis, porque é importante que esse processo seja feito como a análise de causa de uma não conformidade: com mais de uma pessoa, com visões diferentes sobre o mesmo processo.



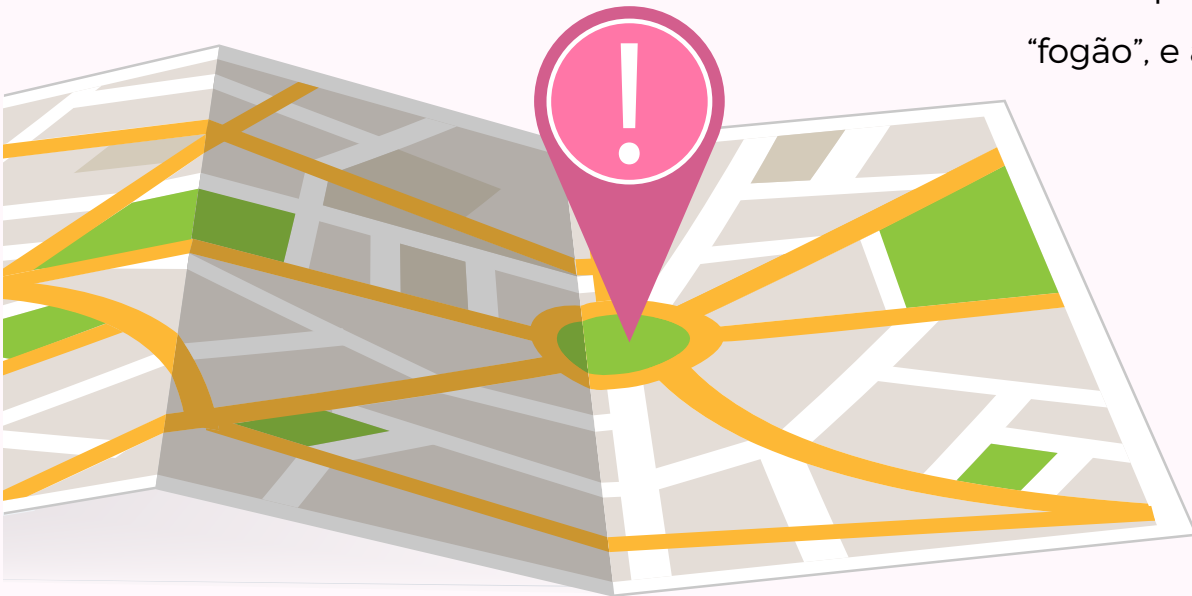
USE CATEGORIAS E CLASSIFICAÇÕES

Agrupe os riscos por categorias e classificações, para facilitar na hora de levantar informações, para gerar relatórios e agir sobre os riscos. Por exemplo, se estamos no processo de saúde ocupacional talvez falaremos de riscos ergonômicos, físicos, químicos, biológicos, entre outros. É interessante categorizar os riscos em relação suas causas, como “ruído”, “temperatura”, “comportamento”. Isso não é uma regra, e a maioria das pessoas, em um primeiro momento, não fazem, mas em alguns casos, ajuda muito na tomada de decisões e demonstração de resultados.



DESCREVA O LOCAL DO RISCO

O local do risco é diferente de um departamento ou espaço físico, pois é mais específico. Enquanto o departamento fala de “Produção”, o local de risco pode ser a “máquina X”; enquanto o espaço físico pode ser “cozinha” o local de risco pode ser o “fogão”, e assim por diante. Isso faz com que a informação fique clara melhorando a comunicação e análise do risco.



DEFININDO CRITÉRIOS PARA ANALISAR RISCOS

O princípio da análise de um risco é a identificação da probabilidade com que ele pode acontecer e do impacto que ele terá se acontecer. Esses dois critérios determinarão a prioridade a ser dada para esse risco, que pode ser acompanhada por meio da posição desse risco na Matriz de Risco, por exemplo.

Mas um impacto de 20% de atraso no cronograma do projeto é considerado um impacto alto ou médio? Isso dependerá da organização e do processo, projeto ou tema em questão, então definir critérios para análise de riscos ajudará a criar um consenso na hora de gerenciar um risco.



PROBALIDADE

A probabilidade avalia o quanto é provável que aquele risco aconteça. Geralmente está relacionada a frequência de um determinado risco, conforme a tabela a seguir:

Frequência do risco	Classificação	Definição
10%	Muito Baixo	Nunca aconteceu
30%	Baixo	Ocorre pelo menos 1 vez por ano
50%	Moderado	Ocorre mais de 01 vez por ano e menos que 01 vez por mês
70%	Alto	Ocorre mensalmente
90%	Muito Alto	Ocorre semanalmente

De acordo com esse modelo, você deve criar os critérios que são adequados à sua realidade, mas sempre pensando em critérios que serão usados para analisar os riscos que você levantou. Para avaliar essa probabilidade, você pode usar o histórico de eventos, ou seja, identificar se o risco já aconteceu e quantas vezes aconteceu.



IMPACTO

O impacto está relacionado a quanto aquilo afetará a empresa se o risco vier a acontecer. Essa avaliação é mais qualitativa, mas é importante definir critérios para que todos usem apenas uma regra para avaliar os impactos, conforme modelo a seguir:

Severidade do risco	Definição
Muito Baixo	Os riscos possuem danos pouco significativos
Baixo	Os riscos possuem danos reversíveis em curto e médio prazo com custos poucos significativos
Moderado	Os riscos possuem danos reversíveis em curto e médio prazo com custos baixos
Alto	Os riscos possuem danos reversíveis em curto e médio prazo, porém com custos altos.
Muito Alto	Os riscos possuem danos irreversíveis ou com custos economicamente inviáveis.

Para fazer essa avaliação de impacto, é muito comum levar em conta as consequências econômico-financeiras (fluxo de caixa, lucratividade, despesas, desperdícios) e estratégico-operacionais (viabilidade de execução, alcance de objetivos, participação no mercado). Mas quando não é possível quantificar, a análise torna-se puramente qualitativa, portanto, é bom ter mais de 2 ou 3 pessoas para discutir esse critério, se possível, de departamentos diferentes.

ENTENDENDO AS ESTRATÉGIAS PARA **ABORDAR RISCOS**

Depois que definimos a probabilidade e o impacto do risco, precisamos decidir que estratégia adotaremos para esse risco, ou seja, fazer um plano de resposta ao risco. É basicamente identificar qual a postura que teremos diante da ocorrência de um risco. Existem riscos que convém diminuir, prevenir ou eliminar, outros você poderá transferir ou aceitar. Por exemplo, o risco de o “produto sair com defeito da linha de produção” é um risco que convém trabalhar para diminuir, mas um risco como o de “ocorrer um incêndio”, **talvez** possa ser terceirizado ao contratar uma seguradora.

Não só esses, mas riscos como “cair a internet”, “falta de energia elétrica”, entre outros, todos vão depender da visão da sua empresa, do que vocês decidirem importante. Para uma empresa de tecnologia por exemplo, ficar sem internet pode gerar um caos, mas para uma obra na construção civil, esse pode ser um risco que não interfere no produto. Mas lembre-se, é bom manter o registro dos riscos aceitos, transferidos, ou qualquer outro que esteja sendo trabalhado, isso documenta uma informação já discutida e decidida.

Prevenir, eliminar ou evitar:

Significa eliminar a causa daquele risco. É uma abordagem mais radical, por exemplo, quando uma empresa faz uma página no Facebook, ela corre o risco de ter reclamações de clientes na página. Se eu assumo a postura de eliminar esse risco, eu não farei uma página no Facebook. .

Mitigar ou reduzir

É quando você trabalha para reduzir a probabilidade ou impacto daquele risco. É uma estratégia que não elimina o risco, mas age para que seja mais difícil aquele risco acontecer, ou, se acontecer, tenha um impacto menor para a empresa. No exemplo do risco de “um produto com defeito chegar para o cliente”, a ação de fazer uma auditoria dos produtos antes de serem entregues para os clientes é uma ação de mitigação.

Transferir ou terceirizar:

Significa que você colocará o risco sob a responsabilidade de um terceiro. Um exemplo clássico disso é quando você contrata uma seguradora. Mesmo que aquele risco aconteça, a consequência daquele risco será assumida pela seguradora, e não pela sua empresa.

ACEITAR

O “aceitar” aparece tanto em riscos positivos (o que chamamos de oportunidades na ISO 9001:2015) quanto em negativos. É a decisão de não tomar ações preventivas para diminuir (para riscos negativos) nem aumentar (para riscos positivos) a probabilidade de ocorrência do evento.

A aceitação, pode ser ativa ou passiva. **Ativa** quando se tomam precauções construindo um plano de contingência (Página 25) ou definindo barreiras. **Passiva** quando nenhuma ação é planejada até que o risco ocorra.

Explorar ou perseguir:

Consiste em abraçar a oportunidade a ponto de fazê-la acontecer. É bem mais radical que o melhorar, pois, ao invés de tomar algumas ações apenas, o explorar pode fazer com que aquela oportunidade seja parte da estratégia e usar todos os métodos para que aquilo aconteça. Um exemplo poderia ser “bater a meta de vendas na primeira quinzena do mês”, então, você vai fazer todas as ações possíveis para atingir a oportunidade.

Melhorar:

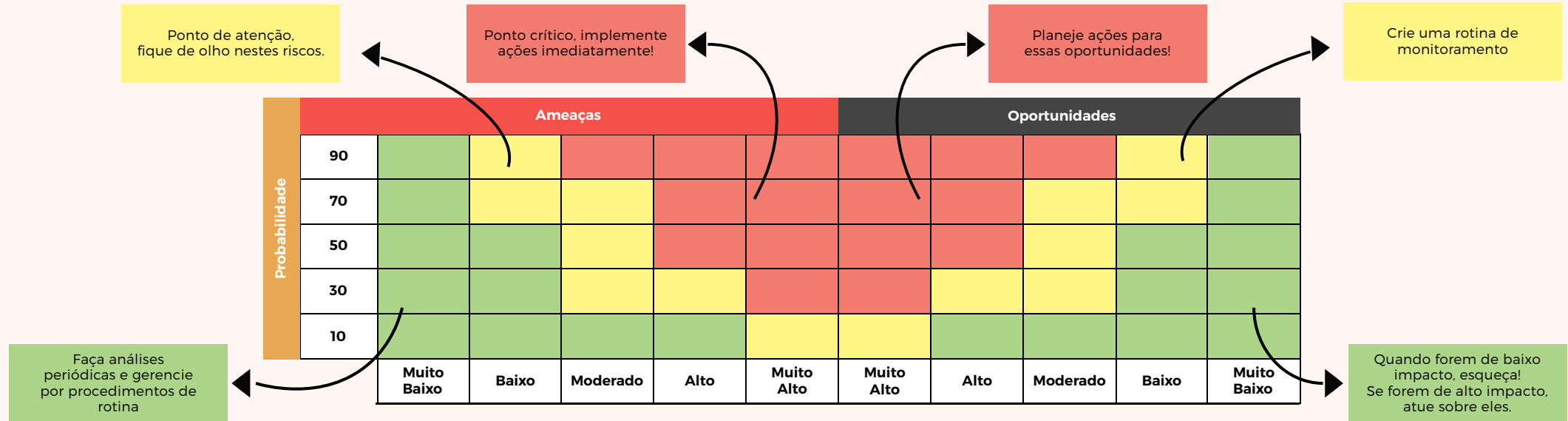
Significa que você fará ações para ficar mais perto daquela oportunidade. Por exemplo, se você quer ganhar uma licitação e há um requisito que é “Ter a ISO 9001:2015”, ao começar o processo de implantação, você está aumentando suas chances de ganhar a licitação. Está relacionado a aumentar a probabilidade de aquilo acontecer.

Compartilhar:

Essa postura significa que você irá transferir total ou parcialmente uma oportunidade para um terceiro que tem maior capacidade de fazê-la. Um bom exemplo de compartilhamento de oportunidades são as joint ventures.

MATRIZ DE RISCOS

A Matriz de riscos, também conhecida como matriz da probabilidade e impacto, é uma ferramenta visual que mostra o nível de criticidade de um risco de acordo com sua probabilidade e impacto. Ou seja, ao olhar para uma matriz de risco, você consegue ver quais riscos têm mais probabilidade e impacto de acontecer, facilitando a tomada de decisões para a priorização e auxiliando na sensibilização dos envolvidos.



AÇÕES PARA TRATAR RISCOS E OPORTUNIDADES

Depois de analisar o risco, você terá determinado o nível de criticidade e definido a postura que você vai adotar em relação a ele. Agora chegou a hora de agir sobre os riscos, e você pode fazê-lo por meio de Planos de ação, não conformidades ou planos de contingência.



PLANOS DE AÇÃO



Os planos de ações e projetos serão abertos quando você estiver agindo para diminuir a probabilidade ou o impacto de um risco, ou seja, estarão relacionados com a postura que você assumiu perante o risco. Quando eu defino que terei a estratégia de mitigar um risco, por exemplo, formalizo um plano de ação que pode surtir um efeito de mitigação sobre aquele risco.

Risco	Produto com defeito
Estratégia	Mitigar / Reduzir
Plano de ação	Inspecção de produtos antes de ir para entrega

NÃO CONFORMIDADES

Se você escolheu monitorar o risco “produto chegar ao cliente com defeito” e um cliente liga na empresa dizendo que recebeu um produto com defeito, significa que o risco teve uma incidência, ou seja, ele aconteceu.

Neste caso, como toda reclamação de cliente e problemas de processos, a incidência deve ser tratada como não conformidade.



PLANOS DE CONTINGÊNCIA

Um plano de contingência são ações definidas para serem executadas caso um risco aconteça. O plano de contingência é disparado por um gatilho, que pode ser um número ou uma evidência de que o risco teve incidência. Por exemplo: se o nível da água do reservatório ultrapassar 10 metros, deve-se abrir as comportas.

É bem parecido com a ação imediata que estamos acostumados na tratativa de não conformidades, mas o plano de contingência, geralmente, já tem responsáveis definidos e uma estrutura bem clara que fica documentada no risco.

Podemos entender o plano de contingência como um Plano B, lembrando que podemos ter um Plano C, D, E, F e quantos forem necessários para cada risco.

Planos de contingência são definidos independentemente da estratégia adotada, ou seja, não importa se você irá mitigar, aceitar, ou transferir um risco, pode-se ter registrado o que será feito caso o risco aconteça.

Entretanto, só são obrigatórios quando você assume a estratégia de aceitar ativamente um risco.

4 ERROS COMUNS QUE VOCÊ **DEVE EVITAR** NA GESTÃO DE RISCOS



NÃO DEFINIR UMA **ROTINA DE ANÁLISE**

Riscos são vivos, então uma probabilidade que hoje é de 30% pode ser de 70% amanhã. Não há como saber disso se você não está monitorando o risco com uma certa frequência, por isso é preciso que a análise entre na sua rotina e na rotina das pessoas, deixando de ser algo que se faz “quando sobrar um tempo”. A boa prática é sempre definir a data de próxima análise do risco.





DEIXAR DE DOCUMENTAR **AS INCIDÊNCIAS**

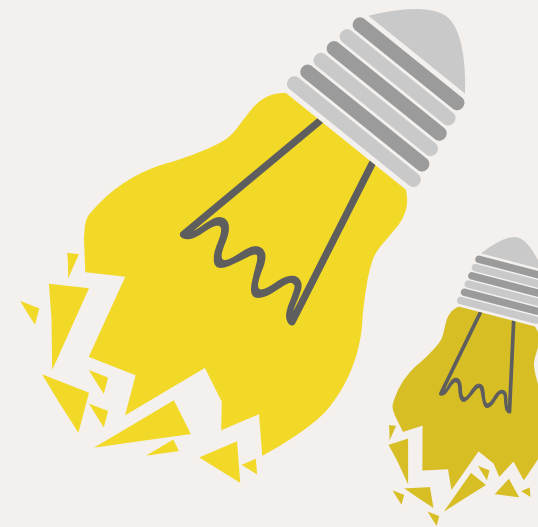
Não documentar incidências pode interferir diretamente na sua análise, assim como não documentar uma não conformidade, porque distorcerá o que está acontecendo na sua empresa.





EVITAR RISCOS AO INVÉS DE GERENCIÁ-LOS

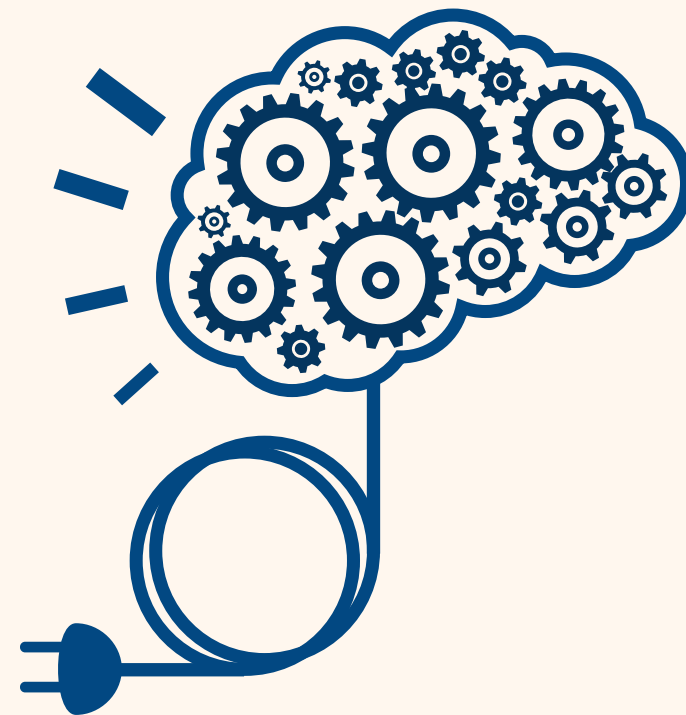
Uma cultura de mentalidade de risco é reconhecida pela frequência com que as perguntas de prevenção são feitas (como o famoso “e se isso acontecesse?”), ela não deve, de jeito nenhum, descartar as ideias para não correr riscos. Toda ação envolve risco, e mesmo que você esteja parado, também estará exposto a riscos. Portanto, não seja o destruidor de novas ideias e nem influencie as pessoas a serem, ok?





PENSAR APENAS NA **IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO**

É importante lembrar que a ISO 9001:2015 enfatiza a criação de uma cultura com pensamento baseado em risco, e não apenas em um processo rodando. É claro que através de um processo fica mais simples engajar pessoas e demonstrar o resultado da ação, mas é fundamental dar a devida importância para a comunicação e o envolvimento dos colaboradores, para que a mentalidade de riscos esteja sempre presente na organização.



COMECE DO JEITO CERTO

Um software ajudará o seu SGQ ter um processo de gestão de riscos correto, ágil e sem planilhas.



Registro de incidentes

Documente todas as ocorrências dos riscos e utilize essa informação nas próximas análises



Priorização, análise e tratamento

Priorize e trabalhe nos riscos que demandam mais atenção e tratamento mais complexo



Atribuição de responsabilidades

Informe o responsável ao cadastrar um grupo ou um risco, para que não fiquem sem tratamento



Matriz de Riscos

Acompanhe visualmente a probabilidade e o impacto dos riscos



Solicite uma apresentação do Forlogic Risks
com exemplos da sua empresa

Quero conhecer o Risks

LEIA **TAMBÉM**

Listamos alguns textos do **BLOG DA QUALIDADE** que podem te ajudar a entender mais sobre gestão de riscos

Por que devo gerenciar riscos na minha empresa?

[Leia agora](#)

Qual a diferença entre gestão de risco e mentalidade de risco?

[Leia agora](#)

ISO 9001:2015: É necessário ter um processo de gestão de riscos?

[Leia agora](#)

Como usar o diagrama de Ishikawa para identificar riscos?

[Leia agora](#)



Qualiex | *Blog*_{da}*Qualidade*.com.br