

A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE RISCOS NO ÂMBITO DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO TOCANTINS

The implantation of the risk management system in ambit of the Military Police of the state of Tocantins

La implantación del sistema de gestión de riesgos en el ámbito de la Policia militar del estado de Tocantins

Philippe Lira de Carvalho¹

Márcio Antônio Rodrigues de Carvalho^{2, 3}

RESUMO

O presente estudo trata da gestão e do gerenciamento de riscos, seus conceitos, normatização, importância, bem como da relevância de cenários prospectivos em segurança pública. O objetivo principal consiste em propor a implantação de um Sistema de Gestão de Riscos na Polícia Militar do Estado do Tocantins. Para isso, realizou-se um estudo exploratório-descritivo de natureza aplicada, com abordagem de dados qualitativos e método dedutivo. O estudo teve início a partir do desenvolvimento de pesquisa bibliográfica, em seguida, executou-se a coleta de dados por meio de observação documental de forma aleatória em instituições que tenham implantando sistema, plano ou política de gestão de riscos. A análise dos dados indicou que as instituições ora analisadas seguem parâmetros de normas técnicas exigidos para a gestão de riscos. Além disso, apontou a necessidade de se ter uma estrutura e processos de

¹ Discente do curso de aperfeiçoamento de Oficiais da Polícia Militar do Estado do Tocantins, Capitão do Quadro de Oficiais Policiais Militares; Mestre em Gestão de Políticas Públicas pela Universidade Federal do Tocantins – UFT, 2016; Pós-graduado em Docência do Ensino Superior pelo Instituto Geralda Aldira, 2014; Bacharel em Segurança Pública pela Academia Policial Militar Tiradentes – APMT desde 2008; Bacharel em Direito pela UFT, 2008. E-mail: lirapm@bol.com.br.

² Especialista, Instituição: Polícia Militar, Major do Quadro de Oficiais Policiais Militares. E-mail: marciopalmeron@hotmail.com.

³ Endereço de contato com os autores (por correio): Academia Policial Militar do Tocantins. Quadra 104 Sul, Rua 'SE' 09, Lote 5, s/n - Plano Diretor Sul, Palmas - TO, CEP: 77001-036, Brasil.

gestão bem definidos, conhecer os cenários e estabelecer os níveis de riscos para direcionar o gestor na tomada de decisão de forma eficiente e eficaz.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Riscos; Cenários Prospectivos; Polícia Militar.

ABSTRACT

The present study is about the risk management, its concepts, standardization, the importance, as well as the relevance of prospective scenarios in public security. The main objective is to propose the implementation of a Risk Management System in the Military Police of the State of Tocantins. For this, a descriptive exploratory study of applied nature was carried out, with qualitative data approach and deductive method. The study started from the development of bibliographic research, then the data collection was performed through a random documentary observation in institutions that have implemented a system, a plan or a risk management policy. The data analysis indicated that the institutions now analyzed follow parameters of technical standards required for the management of risk. In addition, it has pointed out the necessity to have a clearly defined structure and management processes, know the scenarios and establish the risk levels to direct the decision-making Manager efficiently and effectively.

KEYWORDS: Risk Management; Prospective Scenarios; Military Police.

RESUMEN

El presente estudio trata de la gestión y gestión de riesgos, sus conceptos, normatización, importancia, así como la relevancia de escenarios prospectivos en seguridad pública. El objetivo principal consiste en proponer la implantación de un Sistema de Gestión de Riesgos en la Policía Militar del Estado de Tocantins. Para ello, se realizó un estudio exploratorio-descriptivo de naturaleza aplicada, con abordaje de datos cualitativos y método deductivo. El estudio se inició a partir del desarrollo de investigación bibliográfica, a continuación, se ejecutó la recolección de datos por medio de observación documental de forma aleatoria en instituciones que hayan implantado sistema, plan o política de gestión de riesgos. El análisis de los datos indicó que las instituciones analizadas siguen



parámetros de normas técnicas exigidas para la gestión de riesgos. Además, apuntó la necesidad de tener una estructura y procesos de gestión bien definidos, conocer los escenarios y establecer los niveles de riesgos para dirigir al gestor en la toma de decisión de forma eficiente y eficaz.

PALABRAS CLAVE: Gestión de Riesgos; Escenarios Prospectivos; Policia Militar.

Recebido em: 22.05.2018. Aceito em: 19.07.2018. Publicado em: 01.09.2018.

Introdução

A Polícia Militar do Estado do Tocantins – PMTO é um dos órgãos responsáveis pela segurança pública e sua incumbência é a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública no Estado. E por meio da gestão de riscos, é possível intervir, de forma eficiente, eficaz e coerente, na prestação de um serviço de qualidade para a sociedade.

No entanto, segundo informações prestadas pela 3ª Seção de Estado-Maior (PM/3), a PMTO não possui um Sistema de Gestão de Riscos em sua organização. Desse modo, a escolha do tema se deu pela necessidade de a PMTO dispor de um sistema de gestão de riscos que confrontam sua organização, bem como seus impactos. Assim, a gestão de riscos passa a ser uma temática de grande relevância no tocante ao planejamento institucional.

Diante disso, o objetivo principal deste trabalho é propor a implantação do Sistema de Gestão de Riscos no âmbito da Polícia Militar do Estado do Tocantins. Sua relevância está no fato de que

possibilitará à PMTO identificar e analisar riscos nas mais variadas áreas, bem como seus níveis de intensidade para ter uma pronta resposta e, assim, contribuir para o crescimento sustentável da Corporação.

As organizações enfrentam incertezas as quais representam riscos ou oportunidades que precisam ser identificados, avaliados e geridos. Assim, a análise de riscos acaba se tornando uma atividade corriqueira para a organização na tomada de decisões. Dessa maneira, a problemática deste estudo é de que a ausência de um Sistema de Gestão de Riscos na Corporação inviabiliza a ação dos gestores que almejam tratar com eficácia e eficiência as incertezas associadas aos riscos e às oportunidades nas variadas frentes de serviço.

Destarte, com ênfase nos objetivos específicos, foi feita uma análise dos aspectos atinentes à gestão e ao gerenciamento de riscos. Após, foi explicada a relevância de cenários prospectivos na área de segurança pública. Em seguida, foi verificado o

processo de gestão de riscos implantado em outras instituições. Ao final, os resultados e as discussões das pesquisas apontaram a importância do processo de gestão de riscos, bem como de uma estrutura eficaz de gestão, capaz de definir cenários e estabelecer os níveis de riscos na tomada de decisão.

Material e métodos

No desenvolvimento deste trabalho, foram utilizados métodos científicos para alcançar os resultados da pesquisa. No desenvolvimento do estudo, a pesquisa foi de natureza aplicada, tendo em vista que gerou novos conhecimentos práticos para a implantação de um Sistema de Gestão de Riscos na PMTO, tendo a própria Corporação como público-alvo.

Quanto aos objetivos, o presente trabalho enquadra-se no modelo exploratório e descritivo, pois propiciou maior familiaridade com os problemas existentes, com o intuito de torná-los mais claros e descrever fatos e fenômenos de determinada realidade

(SILVEIRA & CÓRDOVA, 2009). O estudo utilizou o método dedutivo, o qual, segundo Gerhardt e Souza (2009), parte do geral para o particular com o intuito de confirmar a problemática.

No que se refere aos procedimentos, foram realizadas pesquisas bibliográficas e documentais. Com a pesquisa bibliográfica, foi levantando um referencial teórico constante em livros e artigos científicos para conhecer aspectos atinentes à gestão e ao gerenciamento de riscos, cenários prospectivos e normas técnicas. Nas pesquisas documentais, foram buscados na internet documentos oficiais de instituições que implantaram sistema, plano ou política de gestão de riscos.

Para a coleta de dados, como se verificou uma variedade de instituições, foram selecionadas de forma aleatória três delas, uma de cunho militar (Polícia Militar do Distrito Federal), outra de cunho federal (Tribunal Superior do Trabalho) e outra estadual (Justiça Eleitoral do Ceará) para subsidiar o modelo a ser proposto para a PMTO.

O trabalho fez uma abordagem qualitativa, pois explicou os fatos investigados sem se ater a representatividades numéricas, no intuito de exprimir propostas (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009). O instrumento de coleta foi a observação documental e utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, a qual se trata de um conjunto de análises de comunicações, no intuito de obter categorias que permitam a percepção de conhecimentos (BARDIN, 2011). Assim, para esta análise, foram criadas três categorias: 1) eficácia da estrutura da gestão; 2) processo de gestão de riscos; e 3) níveis de riscos.

Gestão e gerenciamento de riscos

Conceitos

Antes de definir gestão e gerenciamento de riscos, necessário se faz entender qual o conceito de risco. Segundo Liberatore (1999, apud RINALDI, 2010), é a amplitude das perdas ou de imprevistos multiplicados pela perspectiva de sua ocorrência. Assim, o risco se trata de um evento que pode

acontecer a qualquer instante em forma de ameaça ou de oportunidade. E, segundo Brasileiro (2010), o risco é a condição que indica ou aumenta a probabilidade de perdas. Por isso, é necessário percebê-lo, analisá-lo e transformá-lo em novas oportunidades.

Para Rinaldi (2010), os termos gerenciamento e gestão têm o mesmo significado, no entanto gestão refere-se aos modelos, por exemplo: gestão de pessoal, gestão de riscos, gestão financeira, entre outros; enquanto gerenciamento está inserido como uma das etapas da gestão. Silva (2016) destaca que a gestão de riscos tem o objetivo de conduzir, controlar e comandar atividades de maneira coordenada atinentes aos riscos em uma organização.

Nesse raciocínio, pode-se definir gerenciamento de riscos como uma etapa do processo de gestão de riscos composta por medidas e mecanismos internos atinentes à identificação, avaliação, estimativa, redução e controle dos riscos em níveis técnicos aceitáveis (RINALDI, 2010). Dessa maneira, a

gerência de riscos é considerada uma ferramenta importante para suavizar e diminuir a possibilidade de ocorrências negativas para uma organização.

Normatização da gestão e gerenciamento de riscos

Diante da falta de princípios e diretrizes atinentes à gestão de riscos, além de as instituições precisarem lidar com as incertezas que afetam suas metas, foi criada, em 2009, a ISO (*International Organization for Standardization*) 31000. A referida norma surge também com intuito de agregar terminologias e metodologias no tocante à gestão de riscos (BRASILIANO, 2016).

Nesse contexto, a Comissão especial que desenvolveu a ISO 31000 pretendia integrar os mais variados conceitos da gestão de riscos e fornecer princípios e diretrizes de gerenciamento desses riscos de maneira técnica e em qualquer contexto. Além disso, objetivava implantar processos consistentes em estrutura capaz de assegurar que o risco seja gerenciado de maneira eficiente,

eficaz e coerente por uma organização (Associação Brasileira de Normas e Técnicas - ABNT NBR ISO 31000, 2009). Em 2012, foi instituída a ABNT NBR ISO 31010, a qual normatizou as técnicas para o processo de avaliação de riscos.

Importância da análise de riscos

Conforme Rinaldi (2010, p. 17), o gerenciamento de risco, quando bem implementado, propicia uma série de benefícios:

Controle dos mais diversos eventos, identificando-os e tomando ações para minimizar a probabilidade dos efeitos; melhorias no planejamento, desempenho e efetividade; busca de economia e eficiência; melhoria nas relações com os stakeholders [público estratégico]; e promoção do bem-estar entre seus empregados.

Para a ocorrência desses benefícios, é necessário um programa de gerenciamento de riscos, no qual a política e as diretrizes decorrentes de um sistema de gestão devem estar apreciadas com o intuito de prevenir quaisquer acidentes ou atividades danosas (RINALDI, 2010). Ademais, o autor destaca que é importante a

comunicação dos riscos, pois ela colabora com a tomada de decisões e ainda promove a percepção que as partes interessadas têm em relação aos perigos e aos riscos provenientes do tipo de atividade desenvolvida.

O planejamento evita que uma situação atual e satisfatória sofra alterações no futuro e coloque em risco a organização. Além disso, o planejamento necessita ser um processo contínuo que abarque o que se deve fazer e as condições de sua realização e ainda possibilite uma gestão de riscos que suporte as alterações internas e reaja bem às alterações externas (AURÉLIO, 2010).

Brasiliano (2016) menciona que seu Método Avançado de Gestão de Riscos Corporativos proporciona identificar e avaliar esses riscos. Assim, o Método Brasiliano descreve o caminho, as ferramentas e os critérios a serem seguidos na aplicação dos impactos e na avaliação de sua probabilidade, com intuito de priorizar as ações a serem cumpridas.

Ainda segundo Brasiliano (2016), o gerenciamento de riscos corporativos engloba várias disciplinas que interagem entre si, por exemplo: a) riscos estratégicos; b) riscos operacionais; c) riscos nos processos; d) riscos de saúde e segurança do trabalhador; e) riscos financeiros; f) riscos sociais; g) riscos de comunicação; h) riscos de sustentabilidade, entre outras. O autor destaca que essas disciplinas devem ter políticas integradas para que a organização tenha a mesma linguagem e, uma vez cumprida essa etapa, ocorra a Inteligência em Riscos Corporativos – IRC.

Posto isso, diante das incertezas, é possível tratá-las de forma acertada pelo gerenciamento de riscos, o que fortalece a eficácia financeira e operacional de uma instituição por meio de mecanismos de emprego de recursos de maneira mais eficiente e eficaz. Nesse raciocínio, é fundamental que o gestor de riscos possibilite a integração das disciplinas de riscos, utilizando, por exemplo, o Método Brasiliano.

Os objetivos estratégicos do gerenciamento dos riscos corporativos, segundo Brasiliano (2016), são: 1) alinhar o apetite a risco com a estratégia adotada; 2) fortalecer as decisões em resposta aos riscos; 3) reduzir surpresas e prejuízos operacionais; 4) identificar e administrar riscos múltiplos e entre empreendimentos; 5) aproveitar oportunidades; e 6) otimizar o capital.

Esses objetivos são definidos de forma estratégica para desenvolver mecanismos que favoreçam o gerenciamento dos riscos, uma vez identificados, são selecionadas as respostas mais indicadas para lidar com os riscos.

O gerenciamento de risco tem por finalidade hierarquizar e medir as principais instabilidades de uma organização, com o intuito de identificar as oportunidades capazes de reduzir os riscos e de aprimorar os processos organizacionais. Assim, segundo Mantelli (2014, apud SILVA, 2016, p. 14), o processo de identificação é exemplificado em:

i) reagir mais rapidamente contra as ameaças; ii) instituir prioridades no empenho de melhoria dos processos; iii) diminuir custos com controles desnecessários; iv) proporcionar qualidade e integridade das informações; v) preservar o foco nos objetivos de cada unidade de negócio; e vi) assegurar um posicionamento estratégico adequado para a obtenção de vantagem competitiva.

Para atender esse processo de identificação, as organizações necessitam modificar, aperfeiçoar, melhorar e implementar constantemente sua estrutura. Com ênfase nisso, o processo de gerenciamento de riscos consegue gerir os riscos na formação da estratégia e do planejamento e, ainda, possibilita desenvolver uma gestão com ênfase em dados e resultados, bem como políticas e cultura da organização (ABNT NBR ISO 31000, 2009).

Cenários prospectivos na área de Segurança Pública

Brasiliano (2010, p. 11) explica que os cenários prospectivos se tratam de “uma abordagem analítica e explorativa, levantando incertezas, invocando a reflexão e questionando os possíveis

desdobramentos das decisões, não apenas em termos dos objetivos postos, mas em toda a interação entre sistemas técnicos e sociais”.

Diante disso, a elaboração de cenários prospectivos na área de segurança pública “pode permitir analisar o potencial de ameaças e oportunidades para desenvolvimento de alternativas possíveis sobre o futuro, tendo em vista a criação de diferentes caminhos que levam a diferentes cenários” (BRASILIANO, 2010, p. 13).

Nos ensinamentos de Brasiliano (2010, p. 8), para o efetivo gerenciamento de riscos, “é necessária a elaboração de cenários prospectivos para que os gestores tenham a visão holística das variáveis externas, com o estudo de suas respectivas interferências e interações”. Por meio de decisões tomadas em um contexto atual podem-se avaliar as possíveis implicações futuras. Decorrente disso, o autor menciona que a preparação de cenários é desenvolvida com uma visão abrangente para longo prazo, a partir de variáveis socioeconômicas que

demandam ao menos uma geração para proporcionar seus resultados.

Ademais, há um leque a curto e médio prazo, de um a cinco anos, para a construção de cenários prospectivos, a partir do qual é possível verificar as variáveis externas do ambiente e, portanto, suas estratégias (BRASILIANO, 2010). O autor enfatiza que construção de cenários prospectivos na área de segurança pública ainda não é desenvolvida de maneira constante e efetiva. Isso ocorre devido à dificuldade de propagação de procedimentos específicos para o setor.

Tendo em vista que o gestor de segurança decide a partir de um ambiente de incertezas, deve levar em consideração os padrões dos cenários externos e internos, além de conhecer muito bem seus riscos para monitorá-los. Para isso, necessita buscar uma ferramenta que o auxilie na análise dos cenários de forma simplória e efetiva, adequando-a conforme a cultura de sua organização (AURÉLIO, 2010).

A gestão de riscos em outras instituições Sistema de Gestão de Riscos da Polícia Militar do Distrito Federal

O Sistema de Gestão de Riscos foi instituído no início do segundo semestre de 2014 na Polícia Militar do Distrito Federal – PMDF pela Portaria nº 916, de 1 de agosto de 2014. Isso se deu pela necessidade de regular atividades de gestão de riscos na Corporação; pela previsão do Plano Estratégico da PMDF 2011/2022; pelas orientações contidas nas normas ABNT NBR ISO 31000:2009 (Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes) e ABNT NBR ISO 31010:2012 (Técnicas para o Processo de Avaliação de Riscos); e pelas orientações das Cortes de Contas e Órgãos de Controle da Administração Direta da União e do Distrito Federal (PMDF, 2014).

Conforme PMDF (2014), sua gestão de riscos foi implantada com a finalidade de contribuir para o crescimento sustentável da Corporação, além de propiciar execução de gestão de riscos eficiente e assessoramento ao Alto Comando. A PMDF foi estruturada em: 1)

Auditoria de Riscos; 2) Comissão Permanente de Gestão de Riscos; 3) Núcleo de Comunicação de Riscos; e 4) Subcomissões Permanentes de Gestão de Riscos. Essas estruturas possuem as seguintes especificações:

Art. 7º A Auditoria de Gestão de Riscos é uma Assessoria Permanente, destinada ao monitoramento e análise crítica dos riscos da PMDF. [...]

Art. 9º À Comissão Permanente de Gestão de Riscos da PMDF, presidida pelo Chefe do Estado-Maior, compete: dirigir, orientar, coordenar, integrar e fiscalizar os trabalhos das subcomissões permanentes de Gestão de Riscos e dos órgãos de execução dos controles [...]

Art. 10. O Núcleo de Comunicação de Riscos é uma Assessoria Permanente destinada a executar o processo de comunicação e consulta sobre os riscos da PMDF. [...]

Art. 11. Compete às Subcomissões Permanentes de Gestão de riscos monitorar os riscos, bem como definir planos de contingência dos riscos a elas designados. (PMDF, 2014, p. 3-4).

Portanto, a estrutura de gestão de riscos da PMDF traz uma subdivisão de tarefas específicas para a efetividade do Sistema de Gestão de Riscos. É importante destacar que há preocupação nas mais variadas áreas da administração, por isso a divisão em subcomissões permanentes de gestão riscos: de Pessoa;

Operacionais; de Saúde e Assistência ao Pessoal; de Logística e Finanças; de Educação e Cultura; Controle e Correição; de Comunicação Social; de Inteligência; e de Polícia Comunitária e Direitos Humanos (PMDF, 2014).

A Portaria prevê a participação efetiva de Organizações Policiais Militares para controle e mecanismos referentes à mitigação dos riscos conforme suas respectivas áreas em consonância com as estruturas do processo de gestão de riscos. Esse processo, para ser efetivado, necessita de um plano de gestão de riscos que siga a norma técnica ABNT NBR ISO 31000:2009 (PMDF, 2014).

Além disso, segundo PMDF (2014, p. 2), todas as decisões atinentes “à governança de riscos são de competência do comandante-geral da PMDF”, bem como todos os produtos decorrentes desse processo deverão ser submetidos ao crivo dessa autoridade, a qual necessita analisar os níveis de riscos para a tomada de decisão. O Estado-Maior também tem um importante papel nesse processo, ao qual “compete elaborar

estudos prospectivos, planejar, coordenar, fiscalizar e controlar as atividades de Gestão de Riscos da PMDF” (PMDF, 2014, p. 3).

Plano de Gestão de Riscos da Secretaria do Tribunal Superior do Trabalho

O Tribunal Superior do Trabalho, TST, instituiu sua política de gestão de riscos por meio do Ato ASGE.SEGP.GP nº 131/2015 e pôde implantar seu plano de gestão de riscos em 16 de junho de 2015 (BRASIL, 2015).

O referido Plano traz uma série de termos e definições no tocante aos aspectos relevantes para se compreender como tratar os riscos. Também estabelece atribuições de um Comitê de Gestão de Riscos, por exemplo: a) definir os possíveis riscos do Tribunal; b) realizar monitoramento e análise crítica do processo de gestão de riscos; c) consultar e comunicar as partes interessadas; d) proporcionar treinamentos afins. Além disso, enfatiza a importância de gestores de riscos por meio de suas responsabilidades, entre elas: priorizar os

processos de trabalho por meio de métodos e critérios, o que iniciará o processo de gestão de riscos (BRASIL, 2015).

Conforme Brasil (2015), o processo de gestão de riscos do TST é composto por sete atividades que interagem entre si: 1) estabelecimento do contexto; 2) identificação dos riscos; 3) análise de riscos; 4) avaliação de riscos; 5) tratamento de riscos; 6) monitoramento e análise crítica; e 7) comunicação e consulta. E sua metodologia segue as normas da ABNT NBR ISO 31000:2009.

Plano de gestão de riscos da Justiça Eleitoral do Ceará

O Plano de Gestão de Riscos da Justiça Eleitoral do Estado do Ceará foi aprovado pelo Comitê Estratégico – COE na 7ª Reunião de Análise da Estratégia – RAE, em 27 de agosto de 2015, o qual consolida o processo de gestão de riscos nos termos da Resolução nº 563/2014 da referida justiça eleitoral. O documento segue os moldes da norma ABNT NBR ISO 31000:2009 (CEARÁ, 2015).

Ademais, em seu Plano, a Justiça Eleitoral do Ceará esclarece que o principal papel da Auditoria Interna não é do gerenciar os riscos, mas atuar no auxílio dos gestores no aperfeiçoamento e na configuração dos processos de gerenciamento de riscos. Além disso, incluir estratégias que migrem as responsabilidades para os demais membros que compõem a equipe de administração (CEARÁ, 2015).

Resultados e discussão

Resultados

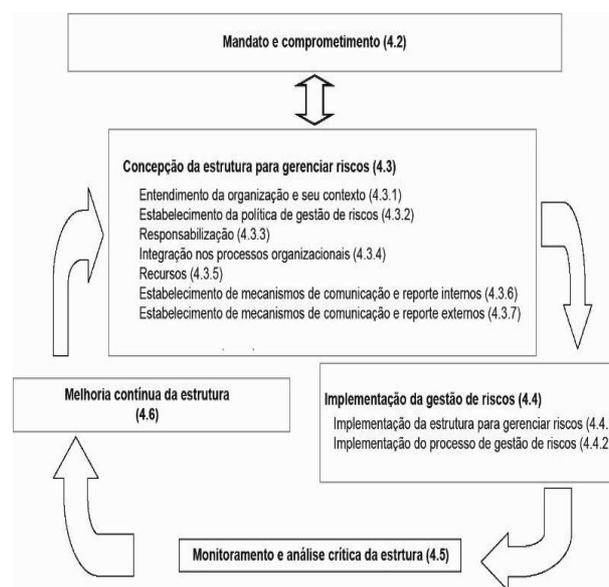
Conforme levantamento de dados, foram selecionadas, de maneira aleatória, três instituições para servirem de objeto de análise deste estudo: Polícia Militar do Distrito Federal, Tribunal Superior do Trabalho e Justiça Eleitoral do Ceará. A partir dessa análise documental, foram criadas três categorias: 1) eficácia da estrutura da gestão; 2) processo de gestão de riscos; e 3) níveis de riscos.

Eficácia da estrutura da gestão

No tocante à primeira categoria, segundo ABNT NBR ISO 31000 (2009, p. 16), para uma organização ter sucesso em sua gestão de riscos depende da “eficácia da estrutura de gestão que fornece os fundamentos e os arranjos que irão incorporá-la através de toda a organização, em todos os níveis”.

Diante disso, a estruturação de um sistema de gestão de riscos auxilia a gerenciar os riscos de forma eficaz por meio da aplicação do processo de gestão de riscos em diversos níveis, bem como em contextos característicos de uma organização. Assim, essa estrutura garante que as informações sobre riscos decorrentes desse processo sejam pertinentes para tomada de decisões e para responsabilização dos níveis aplicáveis em uma organização (ABNT NBR ISO 31000, 2009). Essa norma foi aperfeiçoada pela ABNT NBR ISO 31010:2012. A Figura 1 descreve os componentes necessários dessa estrutura.

Figura 1 - Relacionamento entre os componentes da estrutura para gerenciar riscos



Fonte: ABNT NBR ISO 31000 (2009, p. 9)

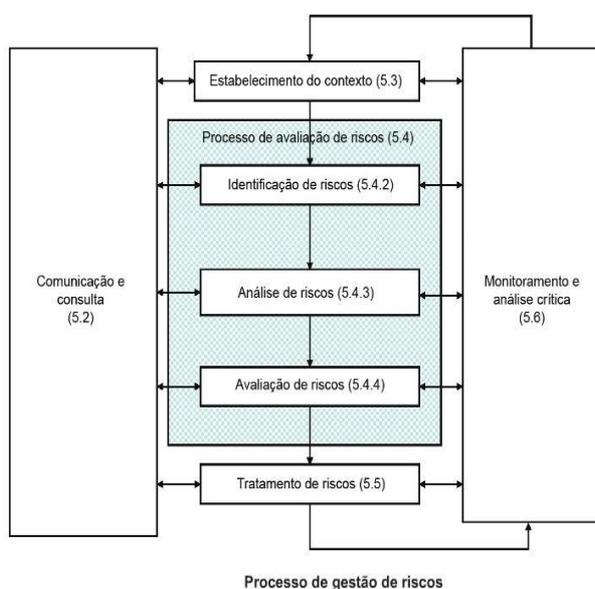
Na Figura acima, verifica-se uma estrutura de como gerenciar riscos e a maneira de como eles estão inter-relacionados. Na qual se verifica comprometimento, concepção da estrutura, implementação da gestão de riscos, monitoramento, análise crítica e melhoria contínua de estrutura.

Processo de gestão de riscos

Além de sua estruturação, é fundamental que tenha um processo de

gestão de riscos, o qual se trata da segunda categoria, composto por atividades, conforme demonstração da Figura 2.

Figura 2 – Processo de gestão de riscos



Fonte: ABNT NBR ISO 31000 (2009, p. 14)

A Figura 2 demonstra que o processo é parte integrante da gestão e que há um passo a passo para suas etapas que se comunicam entre si. Conforme ABNT NBR ISO 31000 (2009), são assim estruturadas:

- comunicação e consulta, em que se abordam todas as questões no tocante aos riscos para assegurar as decisões a serem tomadas pelos gestores;
- estabelecimento do contexto, com o qual é possível a organização articular seus propósitos e definir os parâmetros para gerenciar os riscos, além de estabelecer critérios de riscos considerados no restante do processo;
- processo de avaliação de riscos se refere ao processo global capaz de identificar, analisar e avaliar os riscos;
- tratamento de riscos está relacionado à capacidade de selecionar as opções necessárias para modificar os riscos por meio de novos controles;
- monitoramento e análise crítica são fundamentais nesse processo, pois nessa etapa há checagem e vigilância regulares de todos os aspectos de processo de gestão de riscos. Essa etapa precisa ser alvo de registros, os quais propiciam o rastreamento da gestão e, assim, fornecem fundamentos

para a melhoria das ferramentas e dos métodos de todo o processo.

Níveis de riscos

Os níveis de riscos compõem a terceira categoria deste estudo, os quais, segundo PMDF (2014), são delineados por uma probabilidade entre a ocorrência de riscos e seu impacto perante os objetivos da instituição nos moldes da matriz de riscos, expostos na Figura 3.

Riscos baixos não requerem controles extras. Podem ser aceitos com os controles existentes. Devem ter monitoramento semestral.

[...]

Riscos médios requerem controles adequados antes de serem aceitos. Devem ter monitoramento quadrimestral.

[...]

Riscos altos requerem excelentes controles antes de serem aceitos. Devem ter monitoramento mensal. Requerem ações urgentes.

[...]

Riscos extremos requerem excelentes controles e planos de tratamentos específicos antes de serem aceitos. Devem ter monitoramento contínuo. Requerem ações urgentes.

Figura 3 – Níveis de riscos

Probabilidade	Consequências				
	Insignificante	Pequenas	Moderadas	Grandes	Catastróficas
Quase Certa	Médio	Médio	Alto	Extremo	Extremo
Provável	Baixo	Médio	Alto	Alto	Extremo
Possível	Baixo	Médio	Médio	Alto	Alto
Improvável	Baixo	Baixo	Médio	Médio	Alto
Rara	Baixo	Baixo	Baixo	Médio	Alto

Fonte: PMDF (2014, p. 15)

Conforme a Figura 3, para cada nível de riscos, ações precisam ser tomadas pelo gestor. Assim, segundo PMDF (2014, p. 16-17):

Dessa maneira, por meio de cálculos matriciais, o gestor pode estabelecer o nível de riscos para fundamentar suas decisões. Para isso, é importante que conheça os cenários prospectivos em segurança pública, pois com eles é possível analisar o potencial de ameaças e de oportunidades, com o intuito de desenvolver alternativas possíveis no futuro, por meio de caminhos que levam a cenários diferentes (BRASILIANO, 2010).

Discussão

Conforme análise documental da gestão de riscos da Polícia Militar do Distrito Federal, do Superior Tribunal do Trabalho e da Justiça Eleitoral do Ceará, constata-se que essas instituições estão em consonância com os padrões estabelecidos pela ABNT NBR ISO 31000:2009 e pela ABNT NBR ISO 31010:2012.

Ademais, para se ter eficácia e eficiência em gestão de riscos, vários são os aspectos que devem ser observados: 1) estrutura adequada de gestão; 2) processo de gestão de riscos composto por etapas; e 3) estabelecimento dos níveis de riscos para criar os cenários prospectivos.

Nos moldes da ABNT NBR ISO 31000 (2009), na avaliação dos riscos, convém destacar que as decisões precisam levar em consideração todo o contexto dos riscos para que sejam tomadas em conformidade com os atos regulatórios e os requisitos legais. Nesse prisma, haverá circunstância em que a decisão precisa ser mais aprofundada ou apenas ter controle dos riscos sem os

tratar de acordo com os critérios estabelecidos pela instituição.

A Polícia Militar tem um papel de fundamental importância na segurança pública, tendo em vista ser responsável pela polícia ostensiva e ainda pela preservação da ordem pública. Diante disso, para que seus gestores tenham maior assertividade em suas decisões, devem visualizar os riscos relevantes para a organização. Assim, podem estabelecer, por meio de técnicas, os níveis de riscos e de prioridades, além de estabelecer cenários prospectivos em sua área de atuação.

Brasiliiano (2010) enfatiza que a construção de cenários em segurança pública é um instrumento de gestão essencial para melhorar o planejamento estratégico e suas variáveis devem ser analisadas para que os gestores possam elaborar estratégias de enfrentamento ou de mudanças. Com isso, podem evitar insucessos, uma vez que serão capazes de analisar as prováveis ameaças ou oportunidades para desenvolver outras possibilidades sobre o futuro, inclusive

com a criação de novos caminhos que conduzam para diferentes cenários.

Portanto, os resultados mostraram uma tendência de que uma organização que tenha implantado um sistema de gestão de riscos em sua estrutura possibilita que seus gestores tratem com eficácia e eficiência as incertezas associadas aos riscos e às oportunidades nas variadas frentes de serviço.

Considerações finais

O presente estudo alcançou o objetivo de propor a implantação de um sistema de gestão de riscos na PMTO. Os demais objetivos esquematizados nesta pesquisa alinharam-se aos resultados encontrados, com os quais foi possível uma discussão sobre a importância de gestão de riscos em uma organização.

As atividades atinentes à segurança pública encontram-se, habitualmente, expostas ao risco, e esse fato estimula a busca de informações sobre o tema gestão do risco associado ao planejamento da Corporação. Ressalta-se que os riscos podem ser tanto

ameaças quanto oportunidades. A utilização da gestão de riscos possibilita gerenciar, de forma efetiva, esses riscos, por meio de medidas e mecanismos que compõem esse processo para conter ocorrências negativas para uma organização. Assim, a gestão de riscos necessita estar presente nos níveis hierárquicos e estratégicos da PMTO que envolvam tomada de decisão.

Espera-se que este estudo, de cunho científico, contribua com o desenvolvimento da Corporação por intermédio da disseminação dos conceitos mencionados, normatização, análise de riscos e cenários prospectivos para a segurança pública. E, a partir de seus resultados, foram evidenciadas categorias que possibilitam eficiência operacional no processo decisório.

Pelo exposto, conclui-se que é necessária a implantação de um sistema de gestão de riscos na PMTO, o qual possibilita que os gestores tratem com eficácia e eficiência as incertezas associadas a riscos e oportunidades. Dada a relevância do tema gestão de riscos

para a Corporação, destaca-se a importância da busca por qualificação dos profissionais envolvidos no processo decisório para comporem as comissões integrantes desse sistema.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS E TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 31000, 2009. **Gestão de riscos: princípios e diretrizes.** Rio de Janeiro, 2009.

_____. ABNT NBR ISO 31010, 2012. **Gestão de riscos: técnicas para o processo de avaliação de riscos.** Rio de Janeiro, 2012.

AURÉLIO, Marco. **Dicas e macetes do gestor de segurança.** São Paulo: Sicurezza, 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Plano de gestão de riscos da Secretaria do Tribunal Superior do Trabalho.** Brasília: TST, 2015. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/1939/73831/2015_plano_gestao_riscos_set_tst_v1_1.pdf?sequence=3&isAllowed=y>. Acesso em: 3 jun. 2017.

BRASILIANO, Antônio Celso Ribeiro. **Cenários prospectivos em gestão de riscos corporativos: um estudo de caso brasileiro.** São Paulo: Sicurezza, 2010.

_____. **Inteligência em riscos: gestão integrada em riscos corporativos.** São Paulo: Sicurezza, 2016.

CEARÁ. Justiça Eleitoral do Ceará. **O Plano de Gestão de Riscos da Justiça Eleitoral do Ceará.** Aprovado pelo COE na 7ª RAE, em 27 de agosto de 2015. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/29211723-Poder-judiciario-federal-justica-eleitoral-do-ceara-planejamento-estrategico-plano-de-gestao-de-riscos.html>>. Acesso em: 1 jun. 2017.

GERHARDT; Tatiana Engel; SOUZA, Aline Corrêa de. UNIDADE 1 – Aspectos teóricos e conceituais. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de pesquisa.** Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: UFRGS, 2009. p. 11-29.

POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL – PMDF. **Portaria PMDF nº 916, de 1 de agosto de 2014.** Institui o Sistema de Gestão de Riscos no âmbito da Polícia

Militar do Distrito Federal e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.pm.df.gov.br/em/index.php/2014-09-02-13-21-51/portarias-de-gestao/370-portaria-pmdf-n-916-2014-gestao-de-riscos.html>>. Acesso em: 1 jun. 2017.

RINALDI, Alexandra. **A importância da comunicação de riscos para as organizações**. São Paulo: Sicurezza, 2010.

SILVA, Thaiany Karoline Klagenberg da. **Gestão de riscos**: uma abordagem ao ambiente corporativo. INTERISK – Inteligência em Riscos. Porto Alegre, 2016.

SILVEIRA, Tatiana Engel; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. UNIDADE 2 – A pesquisa científica. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de pesquisa**. Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: UFRGS, 2009. p. 31-42.