



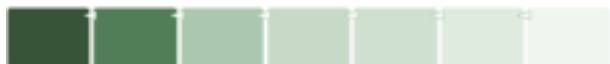
REPÚBLICA
PORTUGUESA

AMBIENTE E TRANSIÇÃO ENERGÉTICA

Política de Gestão de Risco
2019

Secretaria-Geral

do Ambiente e da Transição Energética



Ficha Técnica

Título

Política de Gestão de Risco 2019

Data de Finalização

abril 2019

Endereço / Contatos

Secretaria-Geral do Ambiente e da Transição Energética
Rua de "O Século", n.º 63
1200-433 Lisboa
Telefone: (+351) 213 231 500
Fax: (+351) 213 231 530
Correio Eletrónico: sg@sg.mate.gov.pt



Política de Gestão de Risco da Secretaria-Geral

ÍNDICE

1. Enquadramento
2. Princípios
3. Estrutura de Gestão do Risco
4. Processo de Gestão do Risco



1. ENQUADRAMENTO

O reconhecimento da importância da gestão do risco na Secretaria-Geral do Ambiente e da Transição Energética (doravante Secretaria- Geral) manifesta-se através do seguimento da Recomendação do Conselho de Prevenção de Corrupção (CPC), de 1 de julho de 2009, Recomendação do CPC de 7 de abril de 2010 e Recomendação CPC de 1 de julho de 2015, as quais são tidas em conta no Plano de Gestão de Riscos, bem como no seu Sistema de Controlo Interno, regulado pelo seu respetivo Manual, e Código de Conduta.

A política de gestão de risco da Secretaria-Geral procura seguir de perto o enquadramento da norma ISO 31000:2018 e as orientações da ISO 9001:2015. Ela estabelece orientações quanto aos princípios, estrutura e processo de gestão de risco.

A política de gestão do risco da Secretaria-Geral, que este documento institui, foi aprovada pelo seu Dirigente Máximo, como um documento autónomo, e comunicada de uma forma abrangente às várias partes interessadas, externas e internas.

2. PRINCÍPIOS

Os princípios referidos nesta seção estão alinhados com os princípios enunciados na norma ISO 31000:2018, que constituem a base para a gestão do risco na Secretaria- Geral e estabelecem orientações para a definição da estrutura e dos processos da gestão do risco da organização. Estes princípios permitirão à Secretaria-Geral gerir os efeitos da incerteza nos seus objetivos.

Os Princípios da Gestão do Risco da Secretaria-Geral são:

- a) **Criação e proteção do valor definido pelas atribuições e missão presentes na sua Lei orgânica.**

A finalidade principal da gestão do risco na Secretaria-Geral é melhorar o desempenho da organização, promover e encorajar a inovação e suportar a consecução dos objetivos estratégicos e operacionais que realizarão a sua Visão e Missão, definidos na Lei Orgânica e Instrumentos de Gestão. A gestão do risco servirá também para assegurar que serão considerados atributos e valores que são mais



difíceis de medir, como a reputação, cumprimento de exigências legais e regulatórias nacionais e internacionais, bem como os valores da organização, o respeito pelo trabalhador e indivíduo, e ambiente.

b) Integração nos processos organizacionais

Para evitar que a gestão do risco seja percecionada como uma tarefa administrativa adicional, ou vista como um exercício burocrático e irrelevante para a criação de valor, a gestão do risco deverá ser parte integrante de todas as atividades da Secretaria-Geral. Assim, a estrutura de gestão do risco deverá ser concretizada integrando as suas componentes no sistema de gestão e de tomada de decisão da Secretaria-Geral. O processo de gestão do risco deverá estar integrado nas atividades que geram risco, sejam em fase de planeamento, execução ou controlo.

c) Estruturada, abrangente e inclusiva

Uma abordagem estruturada e abrangente da gestão do risco contribui para resultados consistentes e comparáveis. Isto implica que as práticas organizacionais na Secretaria-Geral tenham em conta os riscos associados a todas as decisões, utilizando critérios de risco consistentes, que sejam simultaneamente relacionados com os objetivos da Secretaria-Geral e com o âmbito das suas atividades e funções. Por outro lado, o envolvimento apropriado e oportuno das partes interessadas da Secretaria-Geral permite que o seu conhecimento, pontos de vista e perceções sejam considerados. Isto resulta numa gestão do risco mais consciencializada e informada.

d) Personalizada e considerando os fatores humanos e culturais

A estrutura e os processos da gestão do risco da Secretaria-Geral terão por base o estipulado na ISO 31000:2018, mas terão de ser personalizados e proporcionados aos contextos externo e interno da organização assim como aos seus objetivos. Os processos de gestão do risco da Secretaria-Geral deverão considerar as especificidades em termos de domínios funcionais, técnico-científicos, e o conhecimento e competências específicas dos decisores em cada nível de decisão



(Dirigentes Superiores, Dirigentes Intermédios e Trabalhadores).

Por outro lado, é fundamental reconhecer que o sucesso da aplicação da gestão do risco na Secretaria-Geral está dependente do reconhecimento que o comportamento humano dos seus dirigentes e trabalhadores, bem como a cultura do organismo, necessitam ser cuidadosamente considerados posto que influenciam significativamente todos os aspetos da gestão do risco.

e) Dinâmica e baseada na melhor informação possível.

Os riscos podem surgir, mudar ou desaparecer como resultado das mudanças nos contextos externo e interno da Secretaria-Geral. Os processos de gestão de risco devem ter uma ênfase na antecipação, deteção, reconhecimento e resposta a essas mudanças e eventos de um modo apropriado e oportuno. A gestão do risco será suportada por informação histórica e atual, assim como nas expectativas futuras. A gestão do risco terá em consideração as limitações e incertezas associadas à informação e expectativas. A informação deverá ser oportuna, clara e estar disponível às partes interessadas relevantes.

f) Melhoria contínua

A gestão do risco é melhorada continuamente com a aprendizagem e a experiência. O objetivo da melhoria continua poderá incidir sobre:

- Melhorar o nível da integração da gestão do risco na atividade geral;
- Melhorar a qualidade da apreciação do risco;
- Melhorar a estrutura; e
- Melhorar a celeridade da tomada de decisão.

A Secretaria-Geral deverá ter uma abordagem progressiva à gestão do risco que reflita a sua maturidade quanto ao nível da sofisticação em termos de estrutura, processo e governança. A melhoria contínua deverá basear-se em indicadores de progresso qualitativos e quantitativos.



3. ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCO

A estrutura da gestão do risco refere-se às disposições (incluindo práticas, processos, sistemas, recursos e cultura) dentro do sistema de gestão da organização que permitem que o risco seja gerido. A estrutura da gestão do risco da Secretaria-Geral tem o objetivo de integrar a gestão do risco em todas as suas atividades e funções significativas. A eficácia da gestão do risco dependerá da sua integração na governação da Secretaria-Geral, incluindo a tomada de decisão. Isto requer o apoio das partes interessadas, incluindo os seus dirigentes superiores, dirigentes intermédios e trabalhadores.

A Figura 1 esquematiza a Estrutura da Gestão do Risco na Secretaria-Geral.

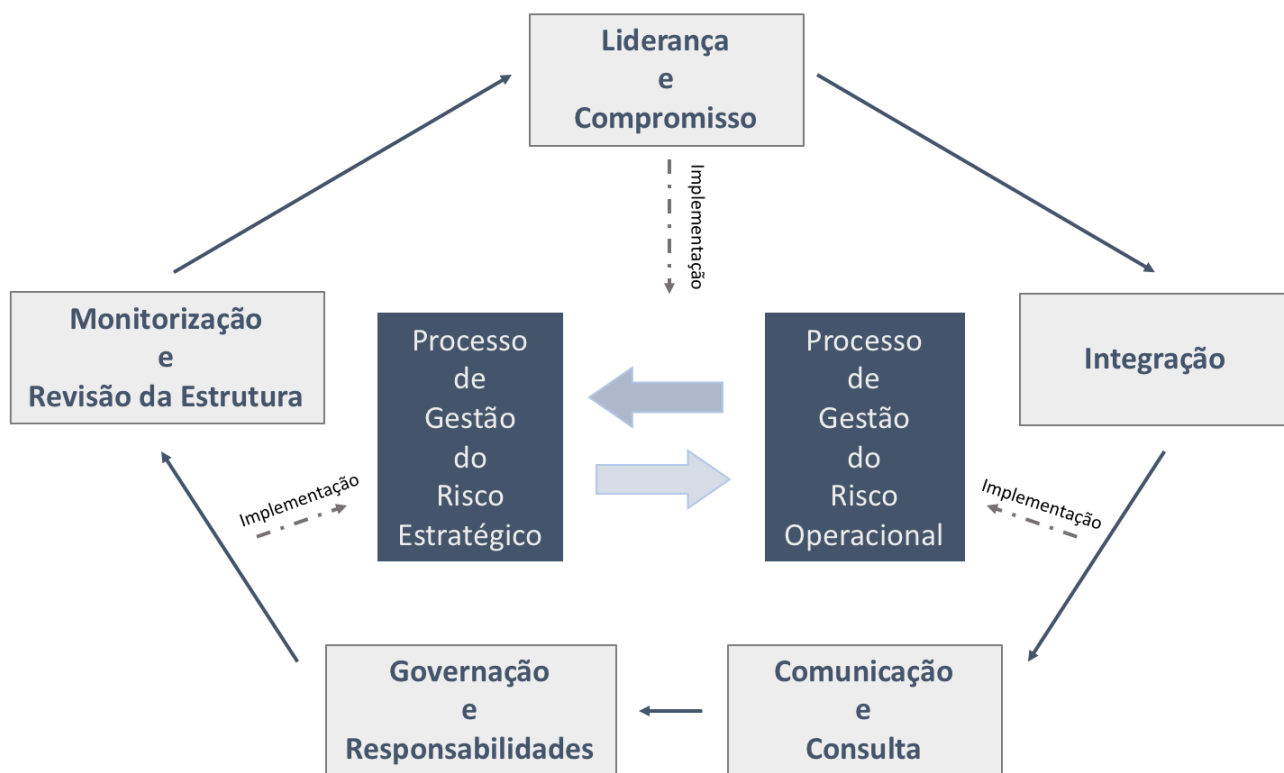
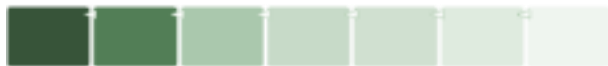


Figura 1 - Estrutura da Gestão do Risco na Secretaria-Geral



3.1. LIDERANÇA E COMPROMISSO

A Gestão do Risco na Secretaria-Geral é assumida pelo seu Dirigente Máximo e demais dirigentes superiores como prioritário. A Secretária-Geral é um ativo patrocinador do projeto de desenvolvimento da Estratégia de Gestão do Risco Organizacional, em linha com o estabelecido na norma ISO 31000:2018, e nesse contexto elabora e homologa a **Política de Gestão do Risco** da Secretaria-Geral, a qual define o conjunto de princípios subjacentes.

A Secretária-Geral é também responsável pela aprovação do Manual de Controlo Interno.

A Secretária-Geral assume a responsabilidade de gerir o risco dentro da organização, delegando a supervisão da gestão do risco na **Unidade de Supervisão da Gestão do Risco (USGR)**, e a sua implementação nos dirigentes e responsáveis de acordo com os vários níveis da organização. A Secretária-Geral assegurará os recursos humanos, financeiros e materiais para um adequado planeamento e implementação da gestão do risco.

É linha orientadora da Secretária-Geral que a elaboração da estrutura e dos processos sejam participativos e envolvam os seus dirigentes e trabalhadores, sendo de realçar a importância de uma comunicação ativa e transparente, bem como a capacitação das pessoas da organização para uma gradual e correta implementação da gestão do risco nas atividades e funções.

3.2. INTEGRAÇÃO

A Secretaria-Geral procura desenvolver uma gestão do risco organizacional que tenha em consideração o contexto externo e interno e as necessidades específicas de cada área funcional e das suas competências e capacidades instaladas, e a cultura da organização e de cada Unidade Orgânica. Ela promove, igualmente, o enfoque na criação das condições para que a gestão do risco seja parte da finalidade, governação, estratégia, objetivos e operações da organização.

É neste sentido que o Manual de Controlo Interno da Secretaria-Geral prevê a articulação do sistema de controlo com os sistemas de gestão e processos existentes, assumindo, nesse propósito, a necessidade de realizar certos ajustamentos, através de uma adequada gestão



da mudança, aos procedimentos em vigor.

3.3. COMUNICAÇÃO E CONSULTA

A Secretária-Geral assume a importância da comunicação transparente e a consulta aos seus dirigentes e técnicos para apoiar a definição da estrutura e processos da gestão do risco e facilitar a sua aplicação eficaz. A comunicação envolve a partilha da informação e dos documentos relevantes com os destinatários relevantes. A consulta envolve também participantes que forneçam *feedback* na expectativa de que contribuirá para, e moldará, decisões ou outras atividades relacionadas com a gestão do risco.

No contexto da comunicação e consulta, serão considerados os seguintes eventos:

- Comunicação e disponibilização da Política da Gestão do Risco da Secretaria- Geral;
- Realização de Workshops para discussão dos processos de gestão do risco estratégicos e operacionais e dos manuais previstos;
- Formação sobre os conceitos da gestão do risco e dos processos de gestão do risco;
- Divulgação no sistema de informação interno dos planos de riscos elaborados;
- Explicitação de mecanismos de feedback relativamente aos processos;
- Participação ativa na monitorização e revisão do sistema de gestão do risco.

3.4. GOVERNAÇÃO E RESPONSABILIDADE

A Secretária-Geral considera que a gestão do risco passará a ser uma componente integrante da gestão da organização, na medida que implica a coordenação de atividades em que existirão os efeitos da incerteza na realização dos objetivos. Neste contexto, e de acordo com o estabelecido na norma ISO 31000:2018, "*gestão do risco*" refere-se à arquitetura que a organização utiliza (princípios, estrutura e processos), e "*gerir o risco*" significa a aplicação dessa arquitetura a decisões, atividades e decisões específicos.

A Secretária-Geral assume a responsabilidade de gerir o risco dentro da organização, delegando a supervisão da gestão do risco na Divisão de Avaliação, Auditoria e Qualificação



(DAAQ), enquanto Unidade de Supervisão da Gestão do Risco (USGR), e a sua implementação nos dirigentes das unidades orgânicas e responsáveis, de acordo com os vários níveis da organização.

A governação da gestão do risco é composta pelos seguintes elementos:

- i. Secretária-Geral (SG)
- ii. Unidade de Supervisão da Gestão do Risco (USGR)
- iii. Diretores de Serviços (DS)
- iv. Auditores Internos (AI)
- v. Donos do Risco (DR)

As responsabilidades de cada elemento são as seguintes:

Responsabilidades da SG:

- Definição e elaboração da gestão do risco (política, princípios, estrutura e processos);
- Garantir a comunicação, consulta interna e formação;
- Alocar os recursos humanos, financeiros e materiais para a gestão do risco;
- Gerir o risco dentro da organização;
- Delegar responsabilidades na gestão do risco, nomeadamente para a Unidade de Supervisão da Gestão do Risco;
- Assegurar a monitorização, revisão e melhoria do sistema de gestão do risco.

Responsabilidades da USGR:

- Verificar o cumprimento do estabelecido nos elementos da estrutura de gestão do risco;
- Assegurar que a gestão do risco está integrada na gestão do organismo ao nível dos processos estratégicos e operacionais;



- Monitorizar que a organização tem uma compreensão atualizada e abrangente dos seus riscos e que os riscos estão dentro dos critérios de risco estabelecidos e têm ações corretivas sempre que esses critérios o justifiquem;
- Requerer a monitorização e o reporte regulares da estrutura de gestão do risco e dos processos e avaliar a sua eficácia;
- Agilizar a gestão do risco nas áreas de interfaces e partilhadas por várias Unidades Orgânicas.

A evolução da USGR na orgânica da Secretaria-Geral deverá ser futuramente equacionada face a novos enquadramentos, responsabilidades e competências no domínio da Auditoria e Controlo Interno.

Responsabilidades dos DS:

- Garantir uma gestão do risco integrada nos processos de planeamento e execução da sua unidade orgânica;
- Garantir o cumprimento do estipulado no processo de gestão de risco operacional e simultaneamente assegurar a devida adaptação face às especificidades da unidade orgânica;
- Reportar necessidades de melhoria ou evolução do estabelecido na estrutura da gestão do risco;
- Assegurar que a especificidade das pessoas, cultura, requisitos de área, competências e capacidade da sua unidade orgânica são consideradas na elaboração, monitorização e revisão da estrutura da gestão de risco.

Responsabilidades dos AI:

- Apoiar a USGR no exercício das suas responsabilidades, fornecendo-lhe a informação necessária, com base na auditoria da estrutura e dos processos internos de gestão do risco, visando verificar a conformidade com a política de gestão de risco em vigor;
- Garantir uma gestão do risco integrada com as práticas internas de gestão da



qualidade;

- Desenvolver as atividades de monitorização e revisão da estrutura de gestão de risco.

Responsabilidade do DR:

- Promover as práticas de gestão de risco que decorrem do exercício das responsabilidades dos DS;
- Assegurar que o risco é gerido conforme o planeado e nos termos do sistema de controlo interno.

3.5. IMPLEMENTAÇÃO

A implementação da Estrutura da Gestão do Risco é traduzida nos seguintes documentos:

- **Plano de Gestão de Riscos**
- **Manual de Controlo Interno**

A execução do plano e as práticas do sistema de controlo interno irão operacionalizar a gestão do risco na Secretaria-Geral.

É de realçar que será a natural e gradual adoção dos princípios da gestão do risco em todos os níveis de tomada de decisão, e em todos os contextos internos, que tornará efetiva a gestão do risco na Secretaria-Geral. É expectável que este processo ocorra durante um período de tempo alargado, à medida que dirigentes e técnicos vão absorvendo os princípios, métodos e técnicas da gestão do risco.

3.6. MONITORIZAÇÃO E REVISÃO DA ESTRUTURA

Para avaliar a eficácia da estrutura da gestão do risco, a Secretaria-Geral irá:

- Medir periodicamente o desempenho da estrutura da gestão do risco em relação ao seu objetivo, planos de implementação, indicadores e comportamento esperado;
- Determinar a adequabilidade da estrutura e processos ao apoio da consecução dos objetivos da organização;



- Avaliar se as mudanças internas e externas à organização deverão ter impacto na estrutura de gestão do risco.

A monitorização e revisão são duas atividades distintas, sendo que a monitorização implica a vigilância de rotina do desempenho real da gestão do risco face ao esperado; e a revisão implica a verificação periódica ou pontual, visando identificar mudanças no contexto externo ou nas práticas das áreas do domínio de atuação da Secretaria-Geral, ou alterações nas práticas da própria organização.

A Secretaria-Geral ao monitorizar periodicamente a implementação da estrutura de gestão do risco e as condições externas e internas, poderá ter necessidade de adaptar certos elementos da gestão de risco (política, estrutura, processos). À medida que as lacunas ou as oportunidades de melhoria relevantes são identificadas, a organização deverá desenvolver planos e tarefas e atribuí-las aos responsabilizáveis pela implementação.

Neste sentido, é fundamental que a Secretaria-Geral considere a evolução da sofisticação dos seus processos, métodos, técnicas de gestão do risco, despoletando um processo periódico de Revisão da Gestão do Risco.

Isso deverá ser feito através:

- a) Monitorização periódica, idealmente anual, do desempenho dos processos de Gestão do Risco Estratégico e da Gestão do Risco Operacional. Esta monitorização do sistema de gestão do risco implica:
 - avaliar os processos de gestão do risco juntos das pessoas envolvidas;
 - avaliar quantitativamente se as ações de tratamento do risco e processos de monitorização estão a ser realizados;
 - avaliar o nível de integração dos processos de gestão do risco nos sistemas de gestão da organização;
- b) Definição de uma Estratégia para a evolução da gestão do risco na Secretaria- Geral.

A responsabilidade global das atividades de monitorização e revisão é da Secretária-Geral que a delega na DAAQ, enquanto Unidade de Supervisão da Gestão do Risco. Cabe aos Auditores Internos desenvolver as referidas atividades. Para efetuar a monitorização e



revisão, poderão ser constituídas equipas de auditores que poderão conter elementos interno e externos. Os processos de monitorização poderão ocorrer a diversos níveis e em diversas unidades orgânicas.

4. PROCESSO DE GESTÃO DO RISCO

De acordo com a norma ISO 31000:2018, o processo da gestão do risco envolve a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas nas atividades de comunicação e consulta, estabelecimento do contexto e na apreciação, tratamento, monitorização, revisão, registo e reporte do risco.

No âmbito da gestão do risco na Secretaria-Geral, foram consideradas três aplicações específicas do processo da gestão do risco:

a) Riscos de Gestão:

Estes riscos resultam do efeito da incerteza na consecução dos objetivos de gestão estratégica e gestão operacional, os quais dão origem a dois tipos de risco:

Riscos Estratégicos:

- Riscos ligados a decisões de nível estratégico enquadrados no contexto geral da atividade da Secretaria-Geral e das relações que estabelece com as partes nela interessada; e
- Riscos associados ao cumprimento dos objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas, traduzidos no Plano de Atividades ou plano estratégico plurianual.

Riscos Operacionais:

- Riscos associados aos objetivos operacionais das unidades orgânicas, presentes no QUAR e Plano de Atividades;
- Riscos associados aos processos desenvolvidos no âmbito da gestão da qualidade;
- Riscos associados ao planeamento e execução de programas e projetos;
- Riscos associados à Segurança e Saúde Ocupacional;



- Riscos ambientais; e
- Riscos técnicos.

b) Riscos de *Compliance*:

Os riscos de *compliance* advêm de desconformidades na aplicação da lei e regulamentação interna, incluindo a que diz respeito ao reporte interno.

c) Riscos de *Corrupção*:

Existem riscos de corrupção por efeito da incerteza na consecução dos objetivos de conduta ao abrigo do delito deliberado ou intencional (não negligência ou erro).

Alinhado com o estipulado pela norma ISO 31000:2018, o processo de gestão destes diferentes tipos de risco da Secretaria-Geral considerará os elementos seguintes (Figura 2):

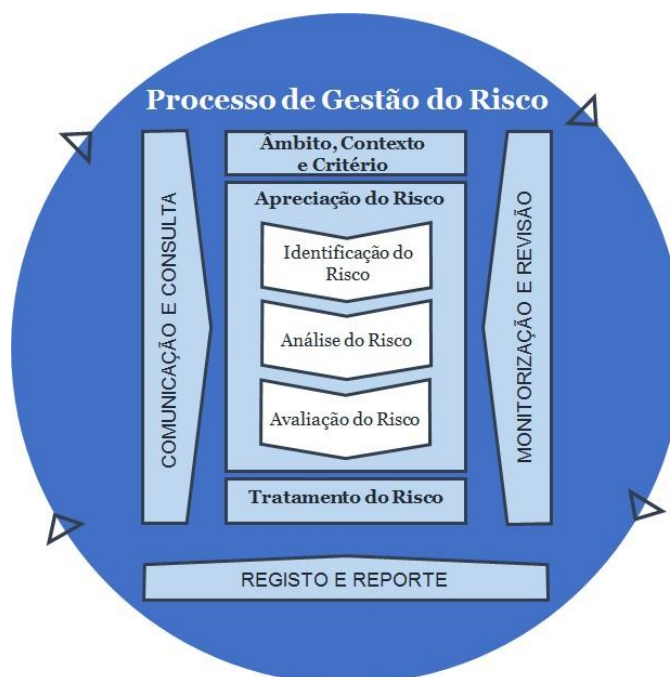
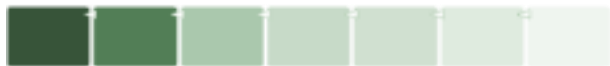


Figura 2 - Processo Genérico de Gestão do Risco

Fonte: ISO 31000:2018

Consideremos de per si cada um dos elementos referidos.



ÂMBITO, CONTEXTO E CRITÉRIOS

O âmbito da gestão de risco compreende, como antes definido, os riscos de gestão, estratégicos e operacionais, de *compliance* e corrupção. A gestão destes diferentes tipos de risco ganha com a compreensão dos ambientes externo e interno específicos da atividade a que o processo da gestão do risco vai ser aplicado. Assim, será importante distinguir o contexto em que este processo se realiza, atendendo às especificidades de cada área funcional ou unidade orgânica.

Os diferentes tipos de riscos, considerados no seu contexto específico, devem ser avaliados usando certos critérios, de modo a determinar a sua significância e suportar os processos de tomada de decisão em relação aos objetivos, às atividades e funções.

4.1. APRECIÇÃO DO RISCO

A apreciação do risco é o processo global de Identificação do Risco, Análise do Risco e Avaliação do Risco.

A **Identificação do Risco** reconhece e descreve os riscos que possam ajudar ou impedir que uma organização atinja os seus objetivos e envolve: identificar as fontes ou causas do risco; os eventos potenciais de risco; as consequências e os seus impactos nos objetivos (positivos ou negativos); e possíveis indicadores dos riscos emergentes.

A **Análise do Risco** compreende, por sua vez, a consideração detalhada das incertezas, fontes ou causas do risco, os eventos e as suas consequências, os controlos e a sua eficácia. Um evento pode ter múltiplas causas e consequências e pode afetar múltiplos objetivos.

A Análise do Risco na Secretaria-Geral será qualitativa e utiliza duas escalas ordinais de 1 a 5 pontos, com os respetivos descritores, a saber:

- Escala da Possibilidade – que permite aferir o nível de possibilidade de ocorrência do evento potencial de risco;
- Escala de Impacto – através da qual se afere o nível de impacto de cada uma das consequências da ocorrência do evento potencial de risco.



A **Avaliação do Risco** envolve a comparação dos resultados da análise do risco com os critérios do risco estabelecidos para determinar se é requerida uma ação de Tratamento do Risco. A Avaliação do Risco será feita através da representação numa Matriz de Risco, considerando as dimensões Possibilidade e Impacto.

4.2. TRATAMENTO DO RISCO

O tratamento do risco implica planear e executar procedimentos de controlo de risco de acordo com um processo iterativo que passa pelas seguintes fases:

- Formular e selecionar as opções de tratamento do risco;
- Planear e implementar o tratamento do risco;
- Apreciar a eficácia desse tratamento;
- Analisar se o risco residual (após medidas de mitigação) é aceitável;
- Não sendo aceitável, considerar tratamento suplementar.

A seleção das opções a considerar no tratamento do risco envolve a análise dos potenciais benefícios que resultem da relação entre a consecução dos objetivos e os custos, o esforço ou as desvantagens, da sua implementação. As decisões de tratamento de risco irão complementar a Matriz de Risco, e serão função dos critérios de risco.

A preparação e implementação dos planos para tratamento do risco devem estar descritos nos documentos específicos já mencionados:

- Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os de Corrupção e Infrações Conexas; e
- Manual de Controlo Interno.

4.3. COMUNICAÇÃO E CONSULTA

A comunicação procura promover a consciencialização e a compreensão do risco, reunindo diferentes áreas de especialização para cada etapa do processo da gestão do risco e assegurando que diferentes pontos de vista são considerados de modo apropriado na definição dos critérios do risco e na avaliação dos riscos. Por sua parte, a consulta envolve a



obtenção de *feedback* e informação para suporte da tomada de decisão. A comunicação e consulta são fatores críticos para assegurar que os decisores permeáveis ao risco se submetam ao processo da sua gestão.

4.4. MONITORIZAÇÃO E REVISÃO

A monitorização e a revisão incluem o planeamento, a recolha e a análise da informação, o registo de resultados e o fornecimento de *feedback* para que o processo de gestão dos riscos possa evoluir e melhorar.

4.5. SISTEMA DE REGISTO E REPORTE

O processo da gestão do risco e os seus resultados serão documentados e reportados através do sistema de informação interno da Secretaria-Geral, que suporta o arquivo e distribuição de documentos de gestão e técnicos nos quais os riscos foram apreciados e tratados.