

## Quadro de Gestão de Riscos do PNUD para Programas de PVE: Referência Rápida

A informação abaixo é resumida e adaptada de: *The United Nations Development Programme's Framework - Risk Management for Preventing Violent Extremism (PVE) Programmes: Guidance Note for Practitioners*

A Estratégia de Gestão de Riscos de um projecto ajuda a identificar e gerir os riscos de PVE de uma forma abrangente e é sustentada por um modelo de gestão de riscos construído com base em:

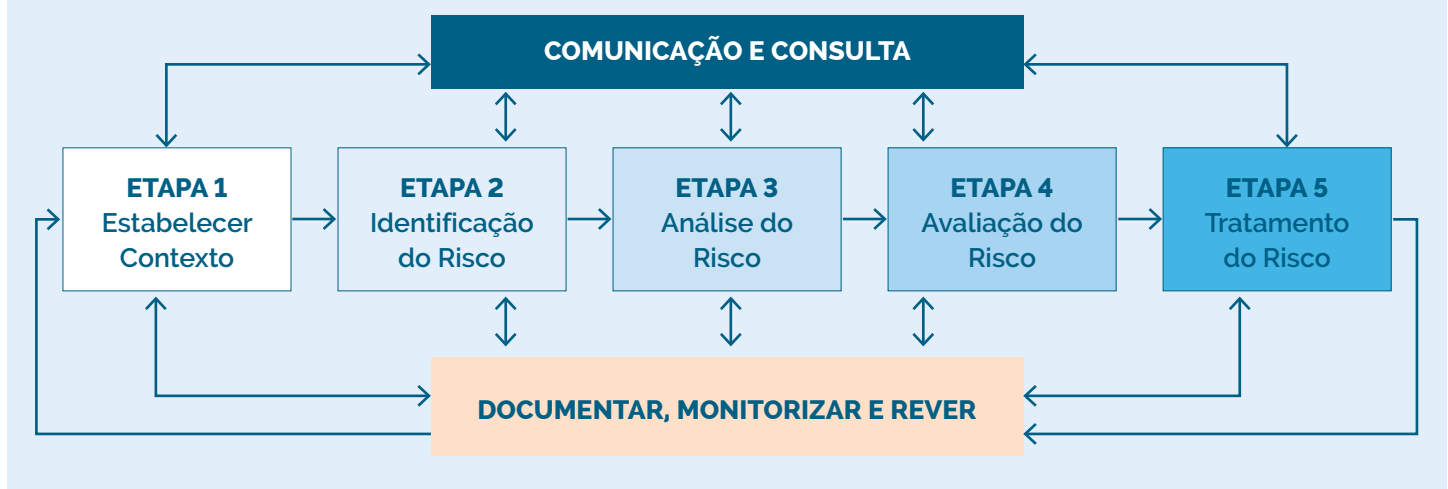
1. **'Princípios'** chave que orientam a criação do seu quadro de gestão de risco e ajudam a assegurar que os programas de PVE sejam tão sensíveis ao risco quanto possível. O PNUD definiu os seguintes princípios-chave para a programação de PVE com base na sua investigação e experiência: análise do contexto; sensibilidade ao conflito e 'não causar danos'; gestão baseada em resultados; e, abordagens baseadas nos direitos humanos.
2. Um **"quadro"** que capta a sua abordagem global da gestão do risco. Consiste nas políticas e procedimentos postos em prática para implementar o processo de gestão do risco; isto inclui: o âmbito do exercício; os recursos humanos e financeiros que podem ser atribuídos tanto ao processo como às medidas de mitigação do risco; o tempo de que dispõe para

**DICA:** conforme recomenda o PNUD, poderá rever estes princípios com base nas suas próprias experiências e/ou no contexto em que trabalha. Por exemplo, neste Guia, introduzimos o Desenvolvimento Positivo dos Jovens como uma forma de envolver os jovens, de forma eficaz, em todas as fases do projecto. Será que os princípios do DPJ poderão ser valiosos para si à medida que desenvolve a sua Estratégia de Gestão de Riscos?

completar o processo; e, o nível de riscos - e em que áreas - está disposto a aceitar e não aceitar.

3. O **'processo de gestão de riscos'** (processo GR) envolve a aplicação sistemática de cinco etapas chave (estabelecer o contexto, identificar, analisar, avaliar, e tratar os riscos de PVE) combinados com uma comunicação consistente

### O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS



com as principais partes interessadas e uma monitoria regular. As lições aprendidas durante o curso do processo de GR podem ser reintegradas no quadro.

## Etapa 1: Compreender o Contexto

O **contexto interno** inclui: governação e estruturas organizacionais; processos de responsabilização; políticas relevantes, objectivos globais e cultura. O estabelecimento de uma compreensão clara e partilhada do que a sua organização espera alcançar com os seus programas de PVE é vital nesta fase. O contexto interno deve também incluir uma discussão sobre o âmbito da actividade de gestão do risco; é importante considerar os custos, os recursos (materiais e humanos), as capacidades e se são necessárias capacidades adicionais, e que tipo de documentação deve ser produzida.

O **contexto externo** compreende o contexto mais amplo em que a iniciativa/programa de PVE terá lugar, incluindo as dinâmicas políticas, socioeconómicas, culturais, de segurança, ambientais, financeiras, religiosas e outras. Estas dinâmicas podem ser a nível local, nacional, regional ou mesmo global, e a interacção entre estes diferentes factores deve ser considerada. Os factores externos estão geralmente fora do controlo da sua organização ou actividade, e, portanto, constituem riscos importantes a considerar na concepção da sua estratégia de gestão de riscos.

### Dois pontos importantes a ter em mente durante a etapa 1:

- Invariavelmente, as linhas entre os factores internos e externos podem ser confusas ou interrelacionadas; é útil, portanto, fazer uma troca de ideias dos dois ao mesmo tempo.
- Parte da compreensão do contexto inclui o desenvolvimento dos seus critérios de risco (ver Caixa 1), que se baseia numa compreensão do apetite de risco da sua organização. O apetite pelo risco pode ser definido como o equilíbrio entre os potenciais benefícios de abraçar o risco e as ameaças associadas a tais riscos; saber antecipadamente que tipo de equilíbrio a sua organização deseja atingir ajuda a guiá-lo durante a elaboração desta estratégia e ajuda a assegurar a consistência. A etapa 3 inclui mais detalhes.

### Caixa 1

Os critérios de risco podem ser pensados como uma combinação de "limitações"/"áreas sem saída", por um lado, e áreas onde se tem mais margem de manobra para "superar os limites", por outro. Por exemplo, a sua organização pode decidir que não irá assumir quaisquer riscos fiduciários (por exemplo, o risco de financiar inadvertidamente indivíduos/OSCs com ligações a grupos extremistas violentos), e a vontade de aceitar tais riscos, por conseguinte, será baixa. Contudo, a sua vontade de aceitar certos riscos políticos pode ser elevada (por exemplo, a insistência em envolver-se com "retornados" apesar de o governo os rotular como "terroristas"), uma vez que este aspecto do programa pode ser vital para alcançar os seus objectivos, apesar da potencial resistência.

## Etapa 2: Identificação do Risco

### O quê?

Ao identificar os riscos de PVE, é importante fazer uma série de perguntas fundamentais relacionadas com as suas actividades que possam ter um impacto positivo ou negativo na realização dos seus objectivos ou resultados. Os riscos podem surgir como resultado de factores internos e externos, pelo que é importante explorar e identificar vulnerabilidades, e potencialidades, relacionadas com o contexto, a instituição e o programa.

### Quem?

A identificação de riscos de PVE deve ser empreendida de forma participativa - reunindo certas partes interessadas numa sala, e implementando estratégias de envolvimento personalizadas para outras partes interessadas, se e onde necessário.

### Como?

É útil 'percorrer' por cada aspecto do programa que esteja a avaliar com as partes interessadas relevantes. Deve considerar como cada aspecto do programa relacionar-se-á tanto com o contexto como com a instituição, e como a interacção entre estes elementos pode ter impacto no programa e vice-versa. Discussão de ideias, inquéritos, cenários e grupos focais podem ser estratégias utilizadas para identificar riscos. É útil fazer as perguntas "o quê, onde, porquê, quem, quando e como". Ao tentar compreender um risco que tenha identificado, pergunte-se o seguinte:

- Fontes de risco - "Risco de": Que tipo de riscos podem surgir do contexto, do programa ou da instituição?
- Tipo de risco - "Risco de": Qual será a natureza deste risco?
  - ▶ Riscos de Recursos (fundos insuficientes), Riscos Fiduciários (perda de dinheiro, por exemplo em resultado de fraude), Riscos de Princípios (viola os princípios da organização ou do doador), Riscos Políticos (resistência do plano por parte dos principais actores), Riscos de Segurança (danos físicos), Riscos Operacionais (perturbação do bom funcionamento das operações).
- Meta de risco - "Risco para": é isto um risco para a sua reputação, para a sua capacidade de entrega, ou para o seu pessoal, parceiros e beneficiários?

### Etapa 3: Análise dos Riscos

Isto significa 'desfazer' tudo o que sabe sobre os riscos que identificou e utilizar métodos quantitativos e qualitativos para determinar o nível de risco. Há quatro questões centrais a serem respondidas durante a fase de análise de risco para cada um dos riscos que identificou:

1. Qual é a possibilidade (ou probabilidade) de ocorrência deste evento/ou risco? Mede-se como uma combinação da probabilidade de ocorrência de um evento e com que frequência este poderá ocorrer - medida numa escala de 'bastante provável' a 'raro'.

Probabilidade	Ocorrência
<b>Bastante provável</b>	Espera-se que o evento ocorra na maioria das circunstâncias
<b>Provável</b>	O evento irá provavelmente ocorrer na maioria das circunstâncias
<b>Possível</b>	O evento pode ocorrer a qualquer momento
<b>Improvável</b>	O evento poderá ocorrer em algum momento
<b>Raro</b>	O evento pode ocorrer em circunstâncias excepcionais

2. Qual será a consequência (ou o impacto) deste evento/risco para o programa? Esta é medida numa escala de 'extrema' a 'insignificante'.

Probabilidade	Ocorrência
<b>Bastante provável</b>	Um evento que provoque danos ou perturbações maciças ou insubstituíveis
<b>Provável</b>	Um evento que leva a danos ou perturbações críticas
<b>Possível</b>	Um evento que provoque danos ou perturbação graves
<b>Improvável</b>	Um evento que provoque algum grau de dano ou perturbação
<b>Raro</b>	Um evento que leva a danos ou perturbações limitadas

3. Qual é o nível de risco? Isto envolve uma matriz de risco, que é utilizada para combinar a escala para medir a probabilidade/eventualidade, e a escala para medir consequência/impacto numa tabela genérica 5x5, numerada para tornar a análise mais eficiente.

		Consequência				
		Insignificante (1)	Reduzida (2)	Moderada (3)	Grave (4)	Extrema (5)
Probabilidade	Bastante provável (5)	Média (5)	Alta (10)	Alta (15)	Muito Alta (20)	Muito Alta (25)
	Provável (4)	Média (4)	Média (8)	Alta (12)	Alta (16)	Muito Alta (20)
	Possível (3)	Baixa (3)	Média (6)	Alta (9)	Alta (12)	Alta (15)
	Improvável (2)	Baixa (2)	Baixa (4)	Média (6)	Média (8)	Alta (10)
	Rara (1)	Baixa (1)	Baixa (2)	Média (3)	Média (4)	Alta (5)

4. O que significa esta análise para a minha organização? ou seja, que tipo de processos ou acções de tomada de decisão serão desencadeados para estes níveis de risco, quando, como e por quem? Deve decidir colectivamente o que deve acontecer como resultado de cada um dos níveis de risco identificados. As acções a serem desencadeadas estão ligadas aos critérios de risco da sua organização [ver etapa 1]

### Etapa 4: Avaliação do Risco

Depois de analisar cada um dos riscos de PVE, é agora necessário avaliá-los em função dos critérios de risco estabelecidos. Neste momento, terá de iniciar uma discussão com as principais partes interessadas sobre se os riscos são aceitáveis, controláveis, inaceitáveis, etc. Para cada risco, deverá considerar os benefícios (tangíveis/imateriais) de proceder contra os danos potenciais (incluindo consequências involuntárias).

Nesta altura, poderá querer reunir o seu trabalho numa única mesa ou 'registo de risco'. O Registo de Riscos permite-lhe fazê-lo:

- Categorizar os riscos de acordo com o seu contexto (local, regional, global), o programa ou a instituição;
- Identificar o tipo de risco (por exemplo, riscos de recursos, riscos políticos, riscos de princípios) e o alvo do risco (por exemplo, reputação, capacidade de provisão, pessoal/beneficiários/parceiros);
- Acrescentar a pontuação de probabilidade e consequência;
- Calcular a pontuação do nível de risco combinado;
- Descrever que tipo de controlos já tem em vigor para gerir o risco;
- Identificar o(s) indicador(es) que pode(m) utilizar para avaliar se o risco é ou não realizado;
- Indicar o tratamento de risco que pretende dar (ver passo 5); e,
- Indicar quem será o "proprietário do risco". Os proprietários de risco são indivíduos dentro da organização responsáveis pela monitoria de um risco específico de PVE. A sua função é acompanhar as mudanças no contexto e/ou programas e o impacto que estas mudanças têm sobre o risco 'materializado'. O proprietário do risco é responsável por assegurar que o processo de tratamento de risco em vigor está a funcionar e/ou por iniciar o processo de tratamento de risco necessário, se e quando necessário. Ao assegurar que cada risco tem um 'proprietário', está a assegurar que o processo de gestão do risco permanece dinâmico e adaptável.

## Etapa cinco: Tratamento do Risco

A fase de tratamento de riscos envolve decidir (colectivamente!) como se irá abordar e mitigar os riscos que identificou. Há quatro opções disponíveis:

- **Opção 1 - Tolerar o risco:** Tolerar um risco significa aceitar que o evento pode ocorrer. Pode decidir tolerar o risco porque:
  - ▶ Os controlos existentes para mitigar qualquer impacto negativo são suficientes;
  - ▶ O nível de risco está dentro da tolerância de risco da organização; e/ou
  - ▶ As medidas adicionais não valem o esforço.
- **Opção 2 - Tratar o risco:** Há três maneiras de tratar os riscos, com o objectivo de reduzir o "nível de risco residual", ou seja, o nível de riscos uma vez que as medidas adicionais estejam em vigor:
  - ▶ Reduzir a possibilidade/probabilidade: Estas medidas de mitigação são concebidas para reduzir a possibilidade /probabilidade da ocorrência de um evento.
  - ▶ Reduzir a consequência/impacto: Estas medidas de mitigação são concebidas para reduzir a consequência/impacto do evento, caso este ocorra.
  - ▶ Uma combinação de a. e b., dependendo da natureza do risco em questão.
- **Opção 3 - Transferir o risco:** Transferir o risco significa contratar um terceiro para assumir a responsabilidade pelo risco e/ou distribuir a responsabilidade pelo risco;

esta decisão pode ser tomada em contextos em que é provável que outros actores tenham riscos diferentes e/ou reduzidos.

- **Opção 4 - Eliminar o risco:** Esta opção deve ser considerada se os custos envolvidos no tratamento do risco superarem os benefícios potenciais, ou se forem simplesmente demasiado elevados. Neste caso, a organização encerra a actividade/envolvimento que está a gerar o risco.

Ao passar por estas 5 etapas, certifique-se de integrar dois elementos ao longo de todo o Processo de Gestão de Riscos:

## 1 COMUNICAÇÃO E CONSULTA

O processo de gestão do risco deve começar com a comunicação e consulta, e estes esforços devem continuar em cada fase do processo. Identificará todos os intervenientes internos e externos relevantes durante a fase um. Poderá então decidir conceber uma estratégia de envolvimento das partes interessadas, detalhando como e onde em cada fase do processo pretende promover a comunicação e consulta. Isto pode aumentar a responsabilidade, a transparência e, portanto, a eficácia do seu processo de gestão de risco.

## 2 MONITORIA E REVISÃO

A monitoria e revisão do contexto, dos riscos identificados e dos processos implementados para os gerir é parte integrante e sistemática do processo de gestão do risco. Assegura que todo o nosso quadro de gestão do risco permanece "adequado ao fim a que se destina". De facto, a estratégia de gestão do risco deve continuar a ser um "documento vivo".

A monitoria e revisão, contudo, deve ter lugar em cada uma das etapas acima referidas, uma vez que uma mudança no contexto interno ou externo poderia exigir uma revisão completa da estratégia de gestão do risco em curso, sublinhando a importância de uma análise, monitoria e revisão contínua do contexto.