



Manual do Risco Ético

Editor: Leon van Vuuren

IN
COLLABORATION
WITH



FINANCIALLY
SUPPORTED
BY



Editor: Leon van Vuuren
Revisor principal: Prof Deon Rossouw
Desenho e layout da capa: Lilanie Greyling
Editor da série do manual de ética: Prof Deon Rossouw

Projecto Conjunto:
Instituto de Ética (The Ethics Institute – TEI)
Instituto de Gestão de Riscos da África do Sul
(The Institute of Risk Management South Africa – IRMSA)

MANUAL DO RISCO ÉTICO

© The Ethics Institute (TEI) 2016

Publicado por: The Ethics Institute

Pretoria, South Africa

Website: www.tei.org.za

Contact: info@tei.org.za

© Os Direitos de Autor são Creative Commons Copyright 2.5.

Isto significa: O Instituto de Ética concede o direito de descarregar e imprimir a versão electrónica, de distribuir e transmitir a obra gratuitamente, mediante três condições:

- 1) Atribuição: O utilizador deve atribuir os dados bibliográficos acima mencionados e deve tornar claros os termos da licença desta obra.
- 2) Sem fins comerciais: O utilizador não pode utilizar esta obra para fins comerciais nem vendê-la.
- 3) Nenhuma alteração de texto: O utilizador não pode alterar, transformar ou desenvolver este trabalho. Nada na presente licença prejudica ou restringe os direitos morais do autor.

Outras publicações da série de manuais do Instituto de Ética (The Ethics Institute)

Manual da Comissão Social e de Ética (2012)
Manual de Elaboração de Relatórios de Ética (2014)



Manual do Risco Ético

Editor: Leon van Vuuren

IN
COLLABORATION
WITH



FINANCIALLY
SUPPORTED
BY



building an
ethical
SOCIETY

Prefácios do Instituto de Ética

Reconhecimento do patrocínio

Parte 1: Introdução

1.1	Objectivo deste manual	1
1.2	Público-alvo	2
1.3	Normalização dos nomes das estruturas de gestão do risco ético e dos actores	3

Parte 2: Gestão de riscos

2.1	Sobre a gestão de riscos	6
2.2	O lado positivo da gestão de riscos-oportunidades	7
2.3	A importância e os benefícios da gestão de riscos	8
2.4	Quadro e normas de gestão de riscos	10
2.5	Funções e responsabilidades de gestão de riscos	11
2.6	Apetência pelo risco e tolerância ao risco	12
2.7	Gestão de riscos em apoio à estratégia organizacional	13
2.8	Avaliação de riscos	14
2.9	O risco ético como uma dimensão de risco organizacional	18

Parte 3: Risco ético

3.1	Gestão de ética	20
3.2	Compreender o risco ético	26
3.3	Natureza e importância da gestão do risco ético	26
3.4	Avaliação do risco ético: abordagem e processo	28

3.4.1	Visão geral	28
3.4.2	Processo de avaliação de riscos	29
3.4.3	Frequência, âmbito e profundidade da avaliação do risco ético	32
3.4.4	Classificação dos riscos	37
3.4.5	Uma resposta de gestão de ética à identificação e classificação dos riscos	38
3.5	Ética de avaliação do risco ético	41
Parte 4: Interação de governação		45
4.1	A governação estratégica do risco	45
4.2	Supervisão da governação da gestão de ética	48
4.2.1	Comissão de risco	48
4.2.2	Comissão Social e de Ética	49
4.3	Estrutura de hierárquica para a governação do risco ético	50
Parte 5: Factores-chave de sucesso para a implementação bem-sucedida da gestão do risco ético		54
Parte 6: Caixa de ferramentas de gestão do risco ético e estudo de caso		57
Terminologia		76
Referências		82
Sobre os Institutos		83
Sobre os Autores & Colaboradores		85
Veso		88

Nos últimos cinco anos, assistimos a um aumento constante da procura de avaliações do risco ético. Podemos especular sobre as razões subjacentes a este aumento da procura. Entre as principais razões deste aumento estão a introdução de comissões sociais e de ética graças à nova Lei de Empresas e a introdução do Quadro de Gestão da Integridade no sector público. Estas duas reformas de governação colocaram a supervisão estratégica do desempenho ético das organizações no radar dos órgãos de governação e de direcção executiva. É pura e simplesmente impossível exercer o dever de supervisão estratégica da gestão de ética sem que as organizações realizem avaliações do risco ético adequadas.

O Instituto de Ética lançou a sua Série de Manuais de Ética em 2012, com a publicação do *Manual da Comissão Social e de Ética*. Seguiu-se o *Manual de Ética* em 2014. A escolha de fazer do *Manual do Risco Ético* (2016) a próxima publicação da série foi óbvia, à luz dos desenvolvimentos acima referidos.

A gestão de ética numa organização nunca é um exercício isolado. Pelo contrário, uma gestão de ética eficaz pressupõe uma estreita colaboração com as estruturas de governação e outras funções de gestão nas organizações. No caso da avaliação do risco ético, as estruturas de gestão óbvias que entram em jogo são a comissão de ética e a comissão de risco dos órgãos directivos. No que diz respeito às funções de gestão, a colaboração com a função de gestão do risco organizacional não só é inevitável, como de importância crucial na avaliação eficaz do risco ético.

Dada a importância da colaboração entre a função de gestão de ética e a função de gestão do risco organizacional, o Instituto de Ética firmou uma parceria com o Instituto de Gestão de Riscos da África do Sul (Institute of Risk Management South Africa - IRMSA) na preparação do manuscrito do *Manual do Risco Ético*. O IRMSA imediatamente demonstrou entusiasmo por este projecto, e eu gostaria de lhes endereçar os meus agradecimentos pelo seu apoio e colaboração na produção deste livro.

A equipa do projecto foi dirigida pelo Dr. Leon van Vuuren, do Instituto de Ética, que foi também o autor principal do *Manual do Risco Ético*. Gostaria também de lhes agradecer e à sua equipa de co-autores pela produção deste valioso guia para profissionais envolvidos na avaliação e gestão do risco ético em organizações.

Desejamos sinceramente que o *Manual do Risco Ético* se torne um valioso companheiro dos profissionais envolvidos na governação e gestão de ética nas organizações. Sem organizações que gerem a ética de uma forma activa e eficaz, não podemos dar continuidade à visão do Instituto de Ética de “construir uma sociedade ética.”

Prof Deon Rossouw

PCE: The Ethics Institute

O IRMSA dedica-se ao avanço da profissão de gestão de riscos. É importante que a gestão do risco ético dentro de uma organização não constitua um mero exercício de pôr cruzinhas em listas de itens, mas que seja um processo integrado e estruturado que permita a uma organização operar eficazmente dentro de estruturas de governação sólidas.

Com os numerosos riscos que as organizações enfrentam actualmente na África do Sul, é imperioso que os órgãos directivos e as várias comissões estejam devidamente equipadas para garantir que possam não só cumprir mas também superar os resultados que lhes foram mandatados. Este manual constituiu uma oportunidade fantástica para o IRMSA trabalhar com o Instituto de Ética com vista a capacitar ainda mais os nossos profissionais e organizações membros.

As *Directrizes de Gestão de Riscos do IRMSA*, elaboradas em 2014, foram amplamente referenciadas no *Manual do Risco Ético*, especificamente as componentes de gestão de riscos. Isto foi feito deliberadamente para mostrar como estamos a operar neste momento no panorama da gestão de riscos e para nos ajudar a criar melhores quadros e directrizes para a compreensão da gestão do risco ético nas organizações.

Gostaríamos de agradecer aos membros dos dois institutos que colaboraram na formulação do *Manual do Risco Ético* pelos seus conhecimentos e contributo. Este manual tornar-se-á num instrumento valioso que permitirá às organizações elevar o padrão de ética e gestão de riscos na África do Sul.

Gillian le Cordeur

PCE: The Institute of Risk Management South Africa



Os institutos gostariam de agradecer à empresa G4S pelo seu generoso patrocínio para a concepção e impressão desta publicação.

A G4S é a empresa líder mundial em segurança integrada, especializada na prestação de serviços de segurança e similares a clientes em seis continentes. O grupo está activo em mais de 100 países, e com mais de 610.000 trabalhadores, é o maior empregador cotado na Bolsa de Valores de Londres, com uma cotação secundária na bolsa de Copenhaga. A G4S é a maior empresa de segurança em África, com operações em mais de 29 países africanos e mais de 119.000 trabalhadores no continente.

A integridade é um dos valores corporativos fundamentais da organização — é parte integrante da sua estratégia e constitui a base sobre a qual desenvolve as suas práticas empresariais e humanas. Para a G4S, o negócio ético não é apenas uma solução para os desafios da conformidade legal, mas um meio de fazer negócios que oferece aos clientes, trabalhadores, parceiros e comunidades a confiança de que estão a lidar com uma organização ética que não está disposta a comprometer a sua integridade para alcançar objectivos financeiros. As políticas e normas da empresa sobre a ética empresarial, a denúncia de irregularidades e os direitos humanos informam os seus trabalhadores e intervenientes sobre a forma como realiza as suas operações comerciais de forma ética, e sobre o que se espera deles reciprocamente. A avaliação do risco ético está no centro das iniciativas de gestão da ética da empresa. Neste contexto, a empresa não teve reservas em patrocinar o *Manual do Risco Ético*.



1

Parte 1 Introdução

1.1 Objectivo deste manual

As directrizes de boas práticas de governação sugerem que o órgão directivo de uma organização deve garantir que as oportunidades e riscos éticos sejam incorporados no processo (empresarial) de gestão de riscos. Contudo, até à data, a maioria das organizações tem aplicado a gestão de riscos e a gestão do risco ético separadamente e apenas como intervenções de alguma forma complementares. Uma vez que o risco ético é uma dimensão do risco que está em pé de igualdade com qualquer outro tipo de risco, não pode ser divorciado do risco organizacional. Com efeito, a gestão de riscos e a gestão do risco ético podem ser vistas como intervenções convergentes que podem ser concebidas e implementadas de uma forma integrada. Embora a posse do risco ético possa eventualmente ser atribuída proporcionalmente à função de risco da organização e à função de risco ético, respectivamente, o risco ético tem de ser integrado, sob a forma de um registo do risco ético, no registo dos riscos da organização.

O objectivo do *Manual do Risco Ético*, o terceiro da Série Manual de Ética do Instituto de Ética, é criar um quadro e directrizes para a compreensão da gestão do risco ético nas organizações. O objectivo do manual não é substituir as directrizes sobre a gestão de riscos e/ou do risco ético. As directrizes aqui contidas irão, no entanto, informar as directrizes das organizações.

Estas directrizes serão contextualizadas dentro de uma (a) gestão estratégica e orientada por normas de gestão do risco organizacional e (b) gestão do risco ético, e posteriormente integradas numa relação significativa entre a gestão de riscos e a gestão do risco ético. Será indicada a relação entre elas e as respectivas responsabilidades de cada uma. Será ainda proporcionado um fluxo de processos para as estruturas de governação organizacional, uma vez que estas estão relacionadas com a supervisão da gestão do risco ético e a elaboração de relatórios. O livro culmina com factores-chave de sucesso para a gestão bem-sucedida do risco ético. Está também incluída uma caixa de ferramentas de gestão do risco ético e um estudo de caso explicativo.

1.2 Público-alvo

O *Manual do Risco Ético* destina-se sobretudo às funções na organização que têm a responsabilidade da gestão do risco ético e aos profissionais que estão envolvidos

¹O termo gestão de riscos é preferível ao termo *gestão do risco empresarial*.

nestas funções. As estruturas de governação e gestão da ética que beneficiariam com este manual poderiam ser órgãos directivos das organizações (por exemplo, conselhos de administração), comissões sociais e de ética, comissões de ética operacional, equipas relacionadas com a ética e gabinetes de ética.

Tal como foi aludido na introdução, existem também outros actores envolvidos na gestão de riscos éticos organizacionais. Como tal, o manual poderia ser utilizado pelas seguintes funções complementares, entre outras:

- governação
- gestão de riscos
- conformidade
- legal
- auditoria interna
- investigação forense
- apoio administrativo do secretariado ou das comissões da empresa
- gestão de recursos humanos
- relações de emprego
- desenvolvimento organizacional
- remuneração
- saúde e segurança
- relações de consumo
- relações com investidores
- responsabilidade social
- direitos humanos
- tecnologia da informação

Todos estes actores têm interesse em estar cientes dos riscos éticos, uma vez que estes podem emanar das suas áreas de funcionamento específicas ou ter um impacto directo. Além disso, as estruturas de governação e direcção dentro das quais estão posicionados poderiam contribuir, de forma significativa e substancial, para uma gestão eficaz do risco ético. Por conseguinte, beneficiariam do conteúdo deste livro, uma vez que pode clarificar as suas respectivas funções, interacções e linhas de informação, uma vez que estas dizem respeito à gestão de ética.

1.3 Normalização dos nomes das estruturas de gestão do risco ético e dos actores

Diferentes sectores da economia empregam diferentes estruturas para a governação da ética e a gestão de ética. O quadro abaixo apresenta uma visão geral de tais estruturas em diferentes sectores (privado e público, incluindo governos nacionais, provinciais e locais) e instituições terciárias.

Sector privado	Governo Nacional	Governo Provincial	Governo Local	Instituições Terciárias
Conselho de Administração	Comissão Executiva	Comissão Executiva	Conselho Municipal	Conselho
Presidência do conselho	Presidência da Comissão Executiva ou Contabilista		Presidente do Conselho Municipal	Chanceler
Comissão social e de ética (CSeE)	Não é necessário Estruturas relacionadas: comissão de ética parlamentar; comissões disciplinares dos conselhos municipais que tratam de questões dos representantes eleitos (políticos)			Comissão de ética do Conselho
Presidente da Comissão Executiva	Director geral (DG)	Chefe de departamento (CdD)	Vereador	Vice-chanceler (VC)
Comissão de ética operacional	Comissão de ética, exigida pelo FMI (não tem de se dedicar exclusivamente à ética)		Comissão de ética operacional	Comissão de ética operacional
Profissional de ética	Profissional de Ética (Integridade), conforme exigido pelo FMI, ou outro profissional, conforme delegado pela Comissão Executiva		Profissional de ética	Profissional de ética ou Provedor de Justiça

Para evitar repetições desnecessárias, serão utilizados os seguintes termos gerais ao longo deste manual:

- órgão directivo (equivalente a um conselho de administração, comissão executiva e conselho) da organização, responsável pela governação da ética (função estratégica e de supervisão)
- presidente do órgão directivo (equivalente a presidente do conselho de administração, presidente da comissão executiva, presidente, chanceler, etc.)
- administrador-delegado (director, DG, chefe de departamento, vereador, VC, etc.)
- comissão de governação da ética (equivalente à CSeE ou outra comissão do órgão directivo responsável pela governação da ética)
- comissão de ética operacional (estrutura operacional para a gestão da ética)
- profissional de ética

No fim desta publicação, é apresentada como apêndice uma lista da terminologia utilizada no manual.

2

Parte 2
Gestão de riscos

Não se pode esperar que a direcção lide com eventos ou oportunidades inesperados de uma forma estruturada, planeada e confiante se tais eventos não forem previstos e programados. A gestão de riscos fornece o patamar de actuação para abordar estas questões.

Apesar das melhores intenções e práticas, a gestão de riscos não pode ser uma ciência exacta, porque:

- refere-se a acontecimentos futuros incertos
- baseia-se em conjuntos de dados que podem não descrever completamente um possível evento
- depende de modelos de previsão que não podem especificar completamente a realidade
- depende do critério das pessoas ao longo de todo o processo — não apenas dos peritos, mas das pessoas que obtêm os dados, das pessoas que criam os modelos e dos que interpretam o produto

A gestão de riscos não deve, portanto, ser entendida como podendo fornecer uma visão perfeita dos acontecimentos futuros — só pode ser uma aproximação. Isto não invalida a gestão de riscos—pelo contrário, torna-se importante reconhecer este constrangimento e implementar respostas adequadas. Isto permite aos responsáveis pela tomada de decisões e aos profissionais ligados aos riscos fazer escolhas informadas sobre esta matéria.

2.1 Sobre a gestão de riscos

Entender o significado do termo risco é o pré-requisito fundamental para desenvolver um programa de gestão de riscos. As percepções comuns incluem:

- a possibilidade de perda, perigo, ou lesão
- a possibilidade de que o futuro possa ser pior ou melhor do que o esperado

- a possibilidade de uma perda resultante de um evento futuro indesejável
- um acontecimento ou condição incerta que, se ocorrer, terá um efeito negativo na realização dos objectivos
- a possibilidade de um desempenho melhor do que o esperado

O presente manual utiliza uma definição formal de risco, que está alinhada com a ISO 31000, com a seguinte redacção:

“O risco é o efeito da incerteza quanto aos objectivos.”

Esta definição engloba tanto as consequências positivas como negativas do risco e coloca-o no contexto dos objectivos da organização.

A **gestão de riscos** é o processo de planeamento, organização, direcção e controlo de recursos e operações com vista a atingir determinados objectivos, apesar da incerteza dos acontecimentos. A gestão eficaz de riscos permite a uma organização gerir a probabilidade de quaisquer eventos imprevistos que possam surgir, assim como limitar o efeito das consequências, ao mesmo tempo que responde proactivamente às oportunidades. Isto significa que a organização estará mais apta a realizar os seus planos— por outras palavras, a alcançar os seus objectivos organizacionais — apesar da incerteza dos acontecimentos que ocorrem no ambiente em que funciona.

2.2 O lado ascendente da gestão de riscos-oportunidades

A gestão de oportunidades (também designada risco ascendente) é também uma componente importante dos sistemas de planeamento e gestão organizacional. Ao concentrarem-se no lado descendente do risco, as organizações podem ignorar as oportunidades que oferecem possibilidades significativas de inovação e vantagem competitiva. As oportunidades perdidas podem também afectar significativamente a capacidade global de uma organização para cumprir o seu mandato, visão e objectivos.

O conceito de oportunidade no contexto de risco ascendente inclui:

- a possibilidade de o futuro poder ser melhor do que o esperado
- a possibilidade de um ganho resultante de um evento futuro

- um acontecimento ou condição incerta que, se ocorrer, terá um efeito positivo na realização dos objectivos
- circunstâncias favoráveis para um resultado positivo

2.3 A importância e os benefícios da gestão de riscos

A importância da gestão de riscos

O planeamento estratégico é um dos meios mais cruciais que permitem garantir que uma organização atinja a sua visão, missão e objectivos estratégicos. O planeamento estratégico foi definido como “uma actividade organizacional que é utilizada para definir prioridades, concentrar energia e recursos, reforçar as operações, assegurar que os funcionários trabalhem para objectivos comuns e firmar acordos em torno de resultados”, o que sugere que as organizações utilizam este processo para definir a sua visão/missão, definir objectivos estratégicos (resultados), identificar estratégias para os atingir e desenvolver ferramentas para medir as suas realizações. Os riscos internos e externos podem prejudicar a realização dos objectivos estratégicos de uma organização. Da mesma forma, o risco ascendente pode facilitar a realização dos objectivos estratégicos. Por conseguinte, tornou-se imperioso que as organizações adoptem um processo formal de gestão de riscos, em que estes sejam identificados de forma proactiva, identificados nos registos de riscos e geridos. Além disso, a gestão de riscos e o planeamento estratégico precisam de ser integrados num processo único coordenado e holístico.

A gestão de riscos-opportunidades é importante para maximizar a capacidade de uma organização criar e proteger valor. Não gerir os riscos pode impedir a organização de alcançar os seus objectivos e, em última análise, levar à redução do valor das acções, à perda da vantagem competitiva e mesmo ao encerramento. A incapacidade de gerir os riscos pode também prejudicar os intervenientes, tais como a comunidade em que a organização opera. A incapacidade de gerir oportunidades pode levar a que uma organização se torne menos relevante para os seus intervenientes (incluindo accionistas) ou para os beneficiários das suas actividades, tais como clientes, constituintes ou utilizadores. Isto acontece sobretudo quando existe uma pressão competitiva para produzir resultados.

Os benefícios palpáveis da gestão de riscos e oportunidades incluem projectos e actividades entregues dentro do prazo e do orçamento; não afectar negativamente os intervenientes (incluindo a força de trabalho, o ambiente e a sociedade), como por exemplo através de danos físicos e ambientais; e não expor a organização a penalizações financeiras ou de outra natureza.

Benefícios da gestão de riscos

As Normas ISO 31000 e AS/NZS 4360:2004 destacam os seguintes benefícios da gestão de riscos:

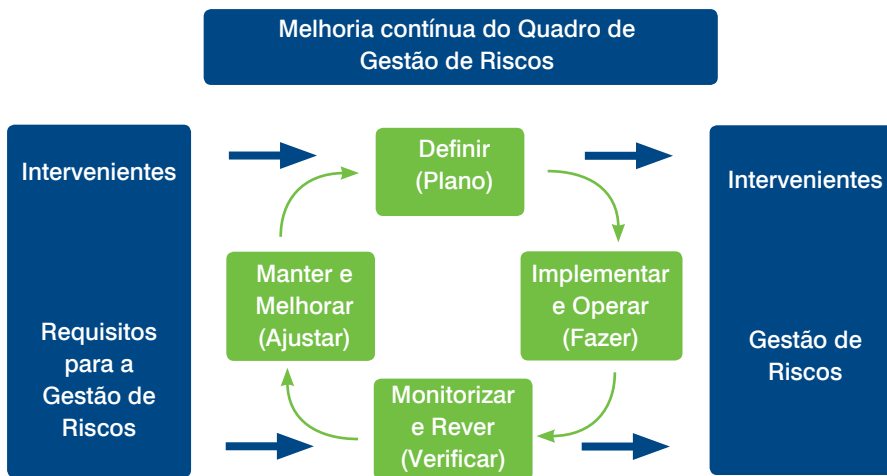
1. A gestão de riscos cria e protege valor. Contribui para a realização comprovável de objectivos e melhoria do desempenho no que diz respeito, por exemplo, à saúde e protecção, segurança, conformidade legal e regulamentar, aceitação pública, protecção ambiental, qualidade dos produtos, gestão de projectos, eficiência nas operações, governação e reputação.
2. A gestão de riscos é parte integrante dos processos organizacionais e, se for totalmente integrada, melhora o processo de gestão estratégica. Não é uma actividade autónoma que possa ser separada das principais actividades e processos de uma organização, e não deve ser gerida dentro de silos funcionais. A gestão de riscos é uma responsabilidade de gestão, fazendo parte integrante de todos os processos organizacionais, nomeadamente o planeamento estratégico e os processos de gestão de projectos e mudanças.
3. A gestão de riscos faz parte da tomada de decisões. Permite que os responsáveis por elas façam escolhas informadas, confirmem prioridade às acções e façam a distinção entre as vias de actuação alternativas.
4. A gestão de riscos aborda a incerteza. Tem explicitamente em conta a incerteza, a natureza da incerteza e como a mesma pode ser resolvida. Mesmo que certos eventos não possam ser evitados, a organização pode alcançar um grau de resiliência através do planeamento.
5. A gestão de riscos deve ser sistemática, estruturada e oportuna. Contribui para a eficiência e para resultados consistentes, comparáveis e fiáveis.
6. A gestão de riscos baseia-se na melhor informação disponível. Uma vez que os contributos para o processo de gestão de riscos se baseiam em fontes de informação, os responsáveis pela tomada de decisões são encorajados a familiarizar-se com fontes de informação valiosas, e também com quaisquer limitações relacionadas com dados.

7. A gestão de riscos é transparente e inclusiva. Por esse motivo, incentiva as organizações a identificar os intervenientes internos e externos e a consultar os intervenientes sobre as principais políticas e decisões que requerem adesão e apoio.
8. A gestão de riscos é dinâmica, iterativa e sensível à mudança. Detecta e responde continuamente à mudança e permite um planeamento mais eficaz.
9. A gestão de riscos facilita a melhoria contínua da organização. À medida que as organizações implementam estratégias tendentes a melhorar a sua maturidade de risco, outros aspectos das organizações também beneficiam.
10. Os benefícios em termos de economia e eficiência podem ser alcançados no direccionamento dos recursos, na protecção dos bens e na prevenção de erros dispendiosos.
11. A reputação da organização é reforçada, uma vez que os clientes são atraídos para organizações que são conhecidas por terem processos de gestão de riscos sólidos.
12. A gestão eficaz do risco pessoal (bem-estar pessoal) melhora, de um modo geral, a saúde e o bem-estar de si próprio e dos outros.

2.4 Quadro e normas de gestão de riscos

O quadro de gestão de riscos obedece à forma do modelo *planear, fazer, verificar, ajustar* (também conhecido como modelo *planear, fazer, verificar, actuar*), um processo iterativo de quatro etapas que pode ser aplicado a qualquer número de processos e sistemas, em que:

- Planear: definir o quadro de gestão de riscos
- Fazer: implementá-lo e operá-lo
- Verificar: monitorizar e rever a sua eficácia
- Ajustar (Actuar): mantê-lo e melhorá-lo continuamente



2.5 Funções e responsabilidades de gestão de riscos

A organização deve definir a responsabilização, autoridade e competência adequada para gerir os riscos em toda a organização. Isto inclui a concepção, implementação e manutenção do processo de gestão de riscos, juntamente com a garantia da adequação, eficácia e eficiência dos controlos. Isto pode ser facilitado através da:

- identificação dos donos dos riscos que têm a responsabilidade e autoridade para os gerir
- identificação dos responsáveis pelo desenvolvimento, implementação e manutenção do quadro de gestão de riscos
- identificação dos responsáveis pelo processo de gestão de riscos a todos os níveis da organização
- definição de métricas de medição do desempenho
- criação de processos externos e/ou internos de notificação e escalonamento

O órgão directivo deve especificar responsabilidades através de múltiplas “linhas de defesa”, consoante as necessidades da organização. Estas incluem normalmente a

equipa de direcção executiva, os profissionais de risco (por exemplo, um chefe/dono do risco corporativo), a direcção e a força de trabalho em geral.

2.6 Apetência pelo risco e tolerância ao risco

Apetência pelo risco

A apetência de uma organização pelo risco reflecte o nível de risco que está disposta a aceitar em todas as esferas, a fim de alcançar os seus objectivos declarados. É a propensão de uma organização para assumir riscos.

Cabe ao órgão directivo da organização determinar os vários níveis de apetência ao risco. Este órgão deve ter em conta os pontos de vista e as exigências dos intervenientes internos e externos (por exemplo, accionistas, reguladores, comunidades locais, clientes, força de trabalho da própria organização. etc.).

O órgão directivo é responsável por definir a apetência geral da organização pelo risco, dentro dos limites dos requisitos legais e regulamentares. O director-geral de uma unidade de negócios pode ser responsável por estabelecer a apetência pelo risco dessa unidade em particular, dentro dos limites mais gerais impostos pela organização no seu conjunto. Os gestores de projectos podem determinar a apetência pelo risco do seu próprio projecto, dentro dos limites acordados pelos patrocinadores do projecto. Deveria existir um leque de diferentes apetências definidas para diferentes tipos de riscos — financeiros ou não financeiros — por exemplo, para riscos relacionados com a legislação, finanças, operações, ética, saúde e segurança e outros domínios. A apetência pelo risco é dinâmica e flutua à medida que vários factores internos e externos se alteram.

Tolerância ao risco

A tolerância ao risco reflecte a capacidade ou prontidão de uma organização para suportar um risco depois de todas as respostas terem sido postas em prática. É o nível de resultados indesejados que pode ser continuamente tolerado. A tolerância ao risco pode referir-se a aspectos financeiros (por exemplo, lucro), quase financeiros (por exemplo, endividamento), ou não financeiros (por exemplo, rotação de pessoal) do risco.

Todavia, a tolerância ao risco da organização deve ser sempre superior à sua apetência pelo risco. Sempre que a apetência supere a tolerância, este facto deve ser revelado aos intervenientes relevantes.

As organizações do sector público devem reconhecer que as suas tolerâncias ao risco devem ser definidas de forma diferente das das organizações privadas, especialmente porque existem compromissos de serviço legislados que devem ser respeitados, independentemente de restrições financeiras.

2.7 Gestão de riscos em apoio à estratégia e objectivos organizacionais

O primeiro passo na gestão de riscos é definir os objectivos (metas estratégicas) que a organização pretende atingir, como pretende atingi-los (o modelo operacional) e o que pode interferir com tal realização. Ao definir o contexto, a organização poderia seguir este processo:

- Definir um modelo operacional, juntamente com objectivos estratégicos e operacionais.
- Definir os factores externos e internos que dão origem ao risco de que a organização não irá atingir os seus objectivos.
- Determinar os parâmetros de risco impostos externamente (por exemplo, regulamentares, jurídicos, sociais, contratuais, etc.).
- Aplicar o processo de gestão de riscos à organização e definir parâmetros internos (por exemplo, apetência pelo risco, tolerância ao risco, etc.).

A gestão dos riscos estratégicos ajuda uma organização a considerar as várias incertezas que afectam a sua estratégia e a sua execução, e depois actuar sobre elas. Deve não só considerar os obstáculos que podem impedir a execução e implementação bem-sucedida das estratégias da organização, mas também os riscos que a implementação de tais estratégias pode acarretar.

Embora a análise e avaliação dos riscos estratégicos se insira nos processos normais de gestão de riscos, o quadro deve tomar nota específica de quando aplicar estes processos aos riscos estratégicos. Isto é necessário devido à natureza pouco frequente da gestão dos riscos estratégicos, bem como à sua importância para garantir a relevância do próprio sistema de gestão de riscos.

A equipa de liderança executiva deve especificar um intervalo regular no qual os riscos estratégicos devem ser identificados, avaliados e tratados. Este é frequentemente um ciclo com a duração de um ano, dependendo da natureza e complexidade da organização, e muitas vezes começa e termina durante uma sessão anual de planeamento estratégico. Pode ser realizada com maior ou menor frequência, consoante as necessidades da organização.

A gestão do risco estratégico deve considerar os valores limite de risco da organização (apetência pelo risco e tolerância ao risco).

Os funcionários responsáveis por este processo devem estar cientes dos prazos financeiros e de outros relatórios que a organização deve cumprir. Por conseguinte, as actividades de gestão do risco estratégico devem ser acrescentadas ao calendário da organização para se poder obter a devida informação para que o executivo possa fazer uma avaliação honesta e eficaz do perfil de risco da organização.

2.8 Avaliação de riscos

É importante identificar o que poderia fazer com que uma organização se desviasse dos seus objectivos para determinar a probabilidade de isso acontecer, bem como as consequências que poderiam advir se tal acontecesse. Na sequência disto, a organização precisa de determinar quais os riscos que devem ser abordados primeiro, quais são menos urgentes e quais os riscos que não justificam necessariamente uma intervenção. Há três abordagens básicas para a avaliação de riscos:

- métodos quantitativos (por exemplo, a acumulação e desenvolvimento de conjuntos de dados históricos ou de previsão relevantes, inquéritos/ questionários quantitativos)
- métodos qualitativos (por exemplo, estudos de mercado, inquéritos/ questionários qualitativos, seminários sobre riscos)
- uma abordagem de método misto, que é uma combinação de métodos quantitativos e qualitativos

Em muitos casos, é conveniente utilizar mais do que uma técnica ou metodologia no processo de avaliação de riscos. A profundidade da avaliação depende inteiramente do contexto e será determinada pelo(s) risco(s) específico(s) em causa, pela disponibilidade de dados fiáveis e pelos critérios de tomada de decisões da organização. Além disso, alguns métodos e a inclusão de certos pormenores são estabelecidos pela legislação.

Nem todas as avaliações são realizadas utilizando métodos puramente quantitativos e numéricos. Também podem ser utilizadas metodologias qualitativas e semi-quantitativas, sendo que neste caso as escalas de classificação e os níveis de importância produzem resultados. Por exemplo, um risco pode ser avaliado combinando a sua probabilidade e consequências de acordo com critérios estabelecidos e classificando-o como Alto, Médio ou Baixo. Outra alternativa seria a utilização de uma escala de classificação numérica para estimar o nível de risco de acordo com algumas fórmulas ou cálculos previamente acordados.

A avaliação de riscos consiste em três etapas:

1. identificação do risco
2. análise do risco (incluindo a consideração das fontes e causas da ocorrência de um evento de risco específico, consequências/impacto da ocorrência do evento de risco, a probabilidade da ocorrência do evento de risco e o seu impacto nos objectivos da organização)
3. avaliação de riscos

1. A identificação do risco é um processo estruturado que:

- identifica os riscos específicos pelos quais a organização deve prestar contas
- identifica como os objectivos da organização podem ser afectados por estes riscos
- analisa os riscos em termos das suas consequências e a probabilidade da sua ocorrência
- descreve a prioridade que deve ser atribuída a cada risco

2. A análise do risco tem de ser aplicada após a sua identificação.

A análise do risco envolve o desenvolvimento de uma compreensão do risco. Isto implica a consideração das suas causas e origens, potenciais consequências positivas e negativas, bem como a probabilidade da ocorrência dessas consequências. Através da primeira análise do risco, obtém-se a informação necessária para levar a cabo o processo de avaliação de riscos. Esta etapa é importante, pois permite à organização priorizar os seus riscos, seguindo-se a atribuição de recursos de forma adequada.

É importante compreender que um evento ou situação pode ter múltiplas causas e consequências. Um único evento ou situação pode também afectar vários objectivos. Nesses casos, o risco pode ser descrito utilizando uma gama de probabilidades em diversas circunstâncias.

Os controlos existentes da organização devem ser tidos em conta no processo de análise do risco, uma vez que estes afectarão as características do risco (tais como a sua probabilidade e consequências), e até que ponto este foi ou pode ser mitigado.

Em algumas circunstâncias, a probabilidade de ocorrência de um risco pode ser extremamente baixa; isto pode distorcer o processo de análise de risco de tal forma que um risco que pode ter um impacto significativo na continuidade do negócio é involuntariamente aceite. Por outro lado, a consequência pode ser vista como insignificante, mas em conjunto com outros eventos, pode, no entanto, conduzir a um resultado catastrófico (ou seja, a combinação de riscos excede a tolerância ao risco). Estas duas situações exigem bom senso e uma avaliação criteriosa do risco, o reconhecimento de qualquer preconceito pessoal ou cultural em relação ao risco e uma aplicação rigorosa de valores limite mínimos de risco.

Independentemente do tipo de análise (por exemplo, quantitativa ou qualitativa) realizada, o nível de risco calculado continua a ser uma estimativa, e é influenciado por uma série de factores. Estes podem incluir a parcialidade humana na avaliação dos riscos, ou a parcialidade na concepção dos critérios de pontuação do risco dos sistemas automatizados. As dimensões das amostras raramente são exaustivas, e embora as técnicas estatísticas relevantes devam ser aplicadas sempre que for apropriado, não é possível garantir dados abrangentes.

Além disso, não se deve atribuir um nível de precisão e detalhe inadvertidamente aos resultados. Ao longo do processo, o discernimento e o bom senso devem ser aplicados aos modelos utilizados, e deve ser tomada uma decisão racional com base na informação disponível. Aqui, a visão e a experiência dos especialistas desempenham um papel importante na verificação dos resultados de qualquer processo de modelação, para garantir que estes façam sentido.

Uma abordagem típica de análise do risco poderia consistir nas seguintes etapas:

- avaliar os controlos actuais
- analisar as consequências
- analisar a possibilidade e estimar a probabilidade
 - *extrapolação a partir de dados históricos*
 - *modelação de probabilidades*
 - *parecer de peritos*
- compilar e preencher o conteúdo do registo dos riscos

3. A avaliação de riscos é a etapa final do processo de análise de riscos.

Isto implica comparar o risco com critérios previamente determinados, especificando, assim, a importância do risco em termos dos objectivos da organização. Toda a informação disponível deve ser utilizada na fase de avaliação, incluindo os valores limite de risco relevantes que a organização especificou em termos de restrições legais, éticas, financeiras, ou outras. A decisão que deve ser tomada neste momento deve ter em conta os seguintes aspectos:

- a prioridade de um risco e, conseqüentemente, a urgência com que este deve ser tratado
- quaisquer riscos que possam ser aceites sem qualquer outra acção, tais como os que têm uma probabilidade e impacto muito baixos
- os riscos que só devem ser aceites com a implementação de respostas específicas
- quaisquer decisões imediatas que sejam necessárias para evitar riscos que ultrapassem valores limite específicos

2.9 O risco ético como uma dimensão do risco organizacional

A Comissão de Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO) descreve o papel da ética na gestão de riscos nos seguintes termos:

“A estratégia e os objectivos de uma entidade e a forma como são implementados baseiam-se em preferências, juízos de valor e estilos de gestão. A integridade da gestão e o compromisso com os valores éticos influenciam estas preferências e juízos de valor, que se traduzem em padrões de comportamento. Porque a boa reputação de uma entidade é muito valiosa, os padrões de comportamento devem ir além da mera observância da lei. Os gestores de empresas bem geridas têm cada vez mais aceite a opinião de que a ética compensa e que o comportamento ético é um bom negócio.”

A gestão de riscos destaca a importância da ética na governação empresarial, nos sistemas de risco e de conformidade. Para além da COSO, várias organizações, tais como o IRMSA, a Iniciativa de Recursos Éticos (Ethics Resource Initiative - ERI) e as Directrizes Abertas de Conformidade e Ética (Open Compliance and Ethics Guidelines - OCEG), publicaram quadros para a implementação de sistemas eficazes de gestão de riscos.

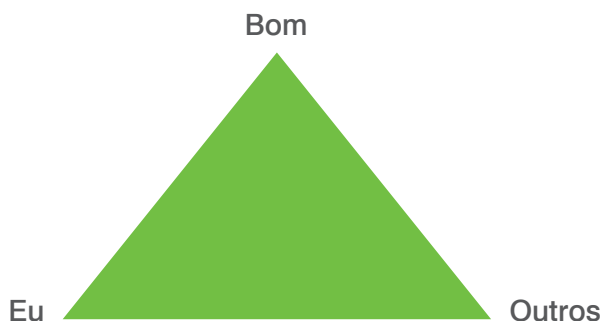
O risco ético é uma dimensão do risco da mesma forma que os riscos legais, operacionais, informáticos, financeiros e de RH. Uma vez que a não gestão do risco ético pode dar origem a tantos, se não mais, custos financeiros e de reputação para uma organização como qualquer outro tipo de risco, merece a mesma atenção. Assim sendo, o risco ético é uma componente do quadro mais amplo do risco organizacional. Os processos de gestão de riscos de uma organização são também altamente dependentes da cultura ética da organização para permitir uma gestão de riscos eficaz.

3

Parte 3 Risco ético

3.1 Gestão de ética

A definição de ²ética subscrita pelo Instituto de Ética é que a ética se preocupa com o que é bom ou correcto na interacção humana. Gira em torno de três conceitos centrais: eu, bom e outros, tal como se pode ver na figura abaixo:



O comportamento ético resulta quando não se considera apenas o que é bom para si próprio (eu), mas também o que é bom para os outros. Tanto o eu como o outro podem referir-se a um indivíduo, um grupo, ou uma organização. A ética organizacional tem a ver com uma concepção de que bom (valores e normas) guia a organização (eu) na sua interacção com os outros (intervenientes).

As organizações normalmente enfrentam dois grandes desafios no que diz respeito à ética:

1. definir o bom, ou seja, alcançar um estado em que a organização e (principalmente) os seus intervenientes internos partilhem um entendimento comum do bom (evidentemente, quanto maior for a organização e quanto mais numerosos e diversificados forem os seus intervenientes internos, mais difícil poderá ser alcançar um significado comum de ética)
2. estabelecer um equilíbrio sustentável entre o que é bom para o eu e o que é bom para os outros

²De Business Ethics (2014) (5ª ed.), autores Deon Rossouw e Leon van Vuuren, publicado pela Oxford University Press, Cidade do Casbo.

Para garantir que a ética seja tratada de uma forma concertada e estruturada na organização, é desejável um entendimento comum de uma abordagem das melhores práticas. Tal abordagem — um quadro de gestão de ética — que poderia ser utilizada pelas organizações, é apresentada na figura a seguir.

Quadro de governação da ética



Cada uma das dimensões do quadro é discutida em seguida.

Envolvimento da liderança

Nenhuma iniciativa de gestão de ética pode ser bem-sucedida, a menos que a liderança da organização:

- entenda o valor da ética para garantir o desenvolvimento sustentável da organização
- esteja totalmente comprometida com a ética
- possua competência de gestão de ética
- aja de forma ética (“sirva de exemplo”)
- aja como um modelo de conduta ética para os funcionários e outros intervenientes
- patrocine intervenções de gestão de ética

As directrizes de melhores práticas de governação corporativa sobre esta matéria são as seguintes:

- O órgão directivo da organização deve proporcionar uma liderança eficaz baseada num fundamento ético.
- O órgão directivo deve garantir a criação e manutenção de uma cultura empresarial ética na organização.

As directrizes de melhores práticas para as funções de liderança ética de uma série de intervenientes específicos na gestão de ética são:

- A presidência do órgão directivo deve definir o tom ético para o órgão directivo e para a organização.
- O presidente da comissão executiva (PCE) deve proporcionar uma liderança ética e criar uma cultura ética na organização.

Estruturas de governação

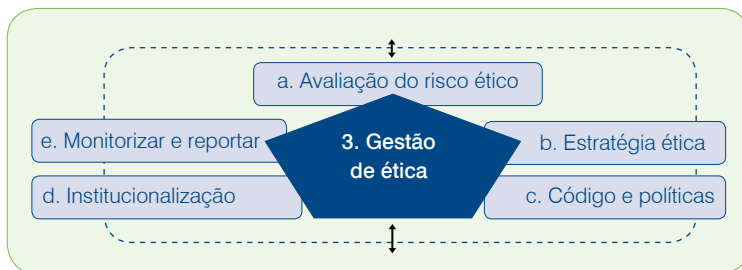
Uma vez que a ética precisa de ser gerida de uma forma estruturada, as estruturas de governação da ética dedicadas às dimensões éticas da organização precisam de ser concebidas e implementadas. Exemplos dessas estruturas são o conselho de administração, a comissão executiva, CSeE, ou um conselho/ comité da comissão executiva que assuma a responsabilidade pela governação da ética, por exemplo, a auditoria e/ ou o(s) comissão(ões) de risco.

As directrizes de boas práticas para a comissão de ética sugerem que esta deve ser uma comissão do órgão directivo que forneça uma orientação estratégica e supervisão da gestão de ética da organização relativamente a questões de ética material que tenham sido identificadas.

Gestão de ética

A filosofia da gestão da ética é aplicar a convicção de que a ética pode, de facto, ser gerida numa organização. Com base neste pressuposto, poderia ser implementado o seguinte processo de gestão de ética em cinco etapas nas organizações:

Gestão de ética



A responsabilidade pelo processo de gestão de ética em cinco etapas (ver figura acima) pode ser atribuída a um ou mais dos seguintes elementos: uma comissão de gestão de ética, uma comissão de ética operacional, uma equipa de trabalho de ética, um gabinete de ética corporativa com funcionários (profissionais) de ética (integridade) designados e defensores da ética.

As funções e responsabilidades relacionadas com a ética de outras funções organizacionais que devem não só estar representadas nestas estruturas, mas também integrar actividades de gestão de ética nos seus mandatos, podem incluir, mas não se limitam a funções complementares de gestão do risco ético mencionadas numa secção anterior.

As directrizes de boas práticas para as actividades do Gabinete de Ética e dos seus profissionais são:

1. Gerir activamente a ética na organização.
2. Fornecer orientação ética ao órgão directivo, à direcção e ao pessoal sobre questões relacionadas com a ética.
3. Coordenar a avaliação das oportunidades e riscos éticos.
4. Promover a integridade e o comportamento ético nos departamentos.
5. Aconselhar os funcionários sobre questões éticas.
6. Assegurar a integridade organizacional das políticas, procedimentos e práticas.
7. Gerir conflitos de interesses, nomeadamente:
 - divulgações financeiras relacionadas com os funcionários
 - candidaturas para trabalho remunerado externo
 - manutenção de registos de ofertas dos departamentos

8. Desenvolver e implementar programas de sensibilização ética e outros programas de formação em matéria de ética, juntamente com medidas de gestão da ética e anticorrupção.
9. Identificar (através da linha directa de denúncias e outros canais) e denunciar comportamentos antiéticos e actividades corruptas.
10. Manter um registo de todos os funcionários sob investigação e dos que foram sancionados por conduta antiética.
11. Fornecer regularmente feedback ao órgão directivo e à direcção executiva sobre o desempenho e os desafios relacionados com a ética.

a. Avaliação do risco ético — Uma avaliação de oportunidades-riscos éticos é o primeiro passo indispensável para enfrentar os desafios de determinar o bom e lutar por um equilíbrio óptimo entre o eu e o outro. A organização deve avaliar (de uma forma estruturada) quais são os seus riscos éticos. Uma avaliação do risco ético (ARE), que culmina num perfil de risco ético, permite à organização uma compreensão clara de comportamentos e práticas organizacionais pouco éticos que poderiam colocar a organização em risco. Ao mesmo tempo, uma avaliação do risco ético identifica as oportunidades relacionadas com a ética que podem ser utilizadas pela organização.

b. Formulação de estratégia ética — Após a realização de uma ARE, a organização precisa de decidir sobre uma estratégia de gestão de ética. Isto dependeria, entre outros factores, da percepção do objectivo de trazer a ética para o domínio organizacional, do estado actual da ética da organização, dos danos de reputação anteriores incorridos, da magnitude dos riscos identificados e do estado final pretendido num ponto no futuro. Quando uma organização tiver determinado a sua estratégia óptima de gestão de ética, poderá elaborar um plano de gestão de ética que contenha objectivos mensuráveis; atribuir responsabilidades específicas, prazos e datas alvo; e atribuir os recursos humanos, financeiros e outros recursos necessários para implementar a estratégia.

c. Código de ética e políticas — As melhores práticas de governação empresarial recomendam que o órgão directivo da organização (i) se certifique de que os valores éticos a que a organização irá aderir constem do seu código de ética (ou conduta) e (ii) se certifique de que o código de ética (ou conduta) e as políticas relacionadas com a ética sejam implementados.

Quando uma organização souber quais são os seus riscos éticos (positivos e negativos), pode proceder à formulação (ou revisão) do seu código de conduta, código de ética e políticas relacionadas com a ética. Os riscos identificados informam o conteúdo destes documentos normativos ou prescritivos.

d. Institucionalização da ética — Uma directiva de governação corporativa para a institucionalização da ética é que o órgão directivo deve garantir que o cumprimento do código de ética (conduta) seja integrado nas operações da empresa. Todavia, a formulação de um código de ética e de políticas de apoio é um passo necessário mas insuficiente para fazer da ética uma componente essencial da organização. A ética tem que ser institucionalizada na organização — não basta apenas ser capaz de demonstrar a existência do código. É necessário desenhar e implementar sistemas de gestão da ética que complementem a formação de uma cultura ética, juntamente com uma estratégia de gestão da ética. Tais sistemas têm geralmente como objectivo fazer com que a ética se manifeste em toda a organização. Os sistemas típicos de gestão de ética incluem, entre outros:

- sistemas de comunicação (campanhas de sensibilização para questões de ética, balcões de atendimento de questões ligadas à ética e instalações para notificação / denúncia seguras)
- iniciativas de formação em ética (formação sobre normas éticas e tomada de decisões, proporcionando aos gestores a competência ética de que necessitam para gerir eficazmente a ética dos seus subordinados)
- programas de orientação/indução contendo a ética como uma componente importante
- avaliações de desempenho, incluindo a ética como indicador
- Sistemas de gestão de recursos humanos que recrutam, seleccionam e retêm os funcionários com integridade
- processos disciplinares

e. Monitoria e relatórios — As directrizes de boas práticas de governação incluem uma orientação segundo a qual o órgão directivo deve assegurar que a adesão às normas éticas seja monitorizada e medida. O Gabinete de Ética deve monitorizar a implementação do plano de gestão da ética e informar a Comissão de Ética sobre os progressos neste sentido, assim como sobre o estado da ética no seio da organização.

Avaliação independente e relatórios externos

A prescrição da governação a este respeito é que o órgão directivo deve garantir que o desempenho ético da empresa seja avaliado, monitorizado, reportado e divulgado. Deve haver uma avaliação independente dos processos de gestão de ética (por exemplo, através de uma auditoria interna) e dos relatórios de gestão de ética (por exemplo, por auditores externos). Esta avaliação deve seguidamente ser comunicada aos intervenientes externos em relatórios anuais ou de sustentabilidade integrados.

Cultura ética

O resultado desejado de qualquer iniciativa de governação e gestão de ética é uma forte cultura ética. Embora as organizações possam sobreviver durante muitos anos em abordagens liberais sobre a ética, as organizações verdadeiramente sustentáveis constroem proactivamente uma cultura organizacional marcada pela liderança ética, consciência ética, tomada de decisões éticas e comportamento ético sustentado (acção ética). Uma cultura verdadeiramente ética não pode ser alcançada a curto prazo, mas requer um compromisso de liderança sustentado para assegurar uma cultura ética ao longo do tempo. Como em qualquer exercício de mudança de cultura organizacional, a formação de uma cultura ética pode levar três a sete anos a atingir a maturidade.

3.2 Compreender o risco ético

Os riscos éticos são as crenças, práticas ou comportamentos (conduta) organizacionais actuais ou potenciais que apoiam (risco ascendente ou oportunidades) ou que estão em infracção (risco descendente ou risco negativo) das normas específicas da organização para o comportamento desejado, e/ou em infracção dos direitos e expectativas legítimos dos intervenientes. Tal poderia ter um impacto negativo noutros processos organizacionais fundamentais e prejudicar a sustentabilidade da organização.

Os riscos éticos descendentes, tanto internos como externos, podem comprometer a realização dos objectivos estratégicos de uma organização; do mesmo modo, os riscos ascendentes podem facilitar a realização dos objectivos estratégicos.

3.3 Natureza e importância da gestão do risco ético

A gestão do risco ético é o processo de planeamento, organização, direcção e controlo de recursos e operações com vista a garantir que a iniciativa de gestão da ética da

organização facilite a realização dos objectivos organizacionais, apesar da incerteza dos acontecimentos. Também se destina a evitar que os riscos éticos prejudiquem a realização dos objectivos. A gestão eficaz do risco ético permite a uma organização gerir a probabilidade de ocorrência de quaisquer eventos éticos imprevistos e, caso estes ocorram, limitar os efeitos das suas consequências, bem como responder pro-activamente às oportunidades éticas (riscos éticos ascendentes).

Torna-se, assim, imperioso que as organizações adoptem um processo formal de gestão do risco ético, em que este tipo de risco seja identificado, analisado, reflectido num registo de risco ético e devidamente tratado. Por outro lado, a gestão do risco ético precisa de ser integrada no planeamento estratégico organizacional.

Rossouw e Vuuren (2013) sugerem que uma avaliação do risco ético proporciona a uma organização os seguintes benefícios:

1. Porque as percepções dos intervenientes da organização são sondadas durante uma intervenção de avaliação do risco ético, os intervenientes sentem-se reconhecidos e tornam-se co-criadores do futuro da organização.
2. Permite à organização a oportunidade de distinguir entre conduta desejável e indesejável.
3. Apoia a organização na identificação dos seus dilemas éticos específicos; estes podem então ser geridos de forma proactiva.
4. Culmina num quadro de referência, dentro do qual se pode formular uma estratégia adequada de gestão da ética.
5. Fornece informação sobre o sucesso dos actuais sistemas de gestão de ética que foram estabelecidos para promover comportamentos éticos ou para lidar com comportamentos antiéticos. O progresso dos sistemas de gestão de ética poderia incluir, mas não se limita a informação sobre a nomeação de profissionais de ética, a criação de uma comissão de ética e a confirmação da responsabilidade dos gestores pela integração da ética nas actividades dos seus domínios de supervisão.
6. Os riscos éticos específicos podem ser contabilizados, garantindo que sejam dev-

idamente cobertos pelo código de ética existente na organização e pelas políticas de ética que complementam o código. Caso a organização não tenha um código de ética ou políticas afins, os riscos éticos poderão ser utilizados na elaboração de tais documentos.

3.4 Avaliação do risco ético: abordagem e processo

3.4.1 Visão geral

A avaliação do risco ético é um processo de avaliação programado e estruturado que é aplicado através da obtenção das perspectivas dos intervenientes em intervalos regulares, com vista a ajudar a organização a compilar o seu perfil de oportunidade-risco ético.

O impulso para uma organização levar a cabo uma avaliação de oportunidades-riscos éticos pode ter múltiplas origens, tais como legislação, requisitos de conformidade, orientações de governação corporativa, requisitos de relatórios de sustentabilidade integrados, regulamentação da bolsa de valores, escândalos empresariais, pressão dos intervenientes internos ou externos e perdas monetárias (por exemplo, ocasionadas por fraude, roubo de propriedade organizacional, multas por colusão em matéria de preços).

O objectivo de uma avaliação do risco ético é identificar as crenças, práticas e comportamentos (conduta) que são (a) contraproducentes para a manutenção dos princípios e normas éticas que regem as relações desejáveis entre os intervenientes da organização, ou (b) facilitadores.

Ao realizar uma avaliação de oportunidades/riscos éticos, uma organização tem de se interagir com os seus intervenientes internos e externos, com vista a determinar (a) as percepções dos intervenientes sobre a ética da organização e (b) o que esperam da organização relativamente à ética.

Uma avaliação do risco ético não é nem uma investigação forense, nem uma auditoria ética. Também não é uma oportunidade para identificar transgressores e envolver-se numa caça às bruxas para os expulsar. É uma intervenção de investigação para determinar as percepções e expectativas éticas que os intervenientes da organização têm.

Uma avaliação do risco ético fornece a uma organização um amplo quadro de referência dentro do qual uma estratégia eficaz de gestão da ética pode ser formulada. A avaliação do risco ético produz uma tomada de posição sobre o estado da ética da organização; como tal, fornecerá uma indicação geral sobre se existe um risco de comportamento não ético na organização. A avaliação do risco ético também culmina com um **perfil de risco ético**, que se traduz na **identificação de riscos éticos específicos**, na **extensão da prevalência dos riscos éticos perceptíveis** e nas **classificações dos riscos éticos** (altos, moderados ou baixos).

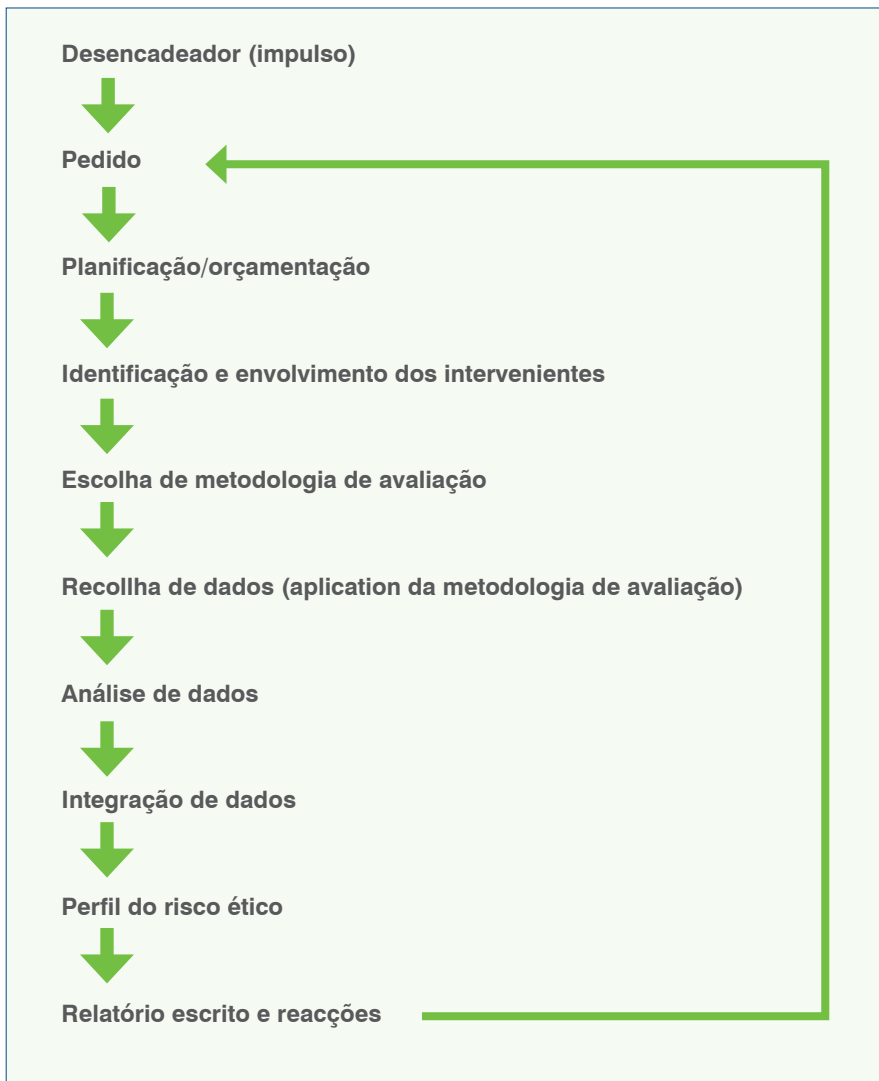
Uma avaliação do risco ético aborda apenas a primeira etapa do processo de avaliação do risco da gestão de riscos; ou seja, o processo de identificação do risco (tipo de risco ético), a extensão (prevalência do risco ético) em que se percebe a sua ocorrência e a classificação do risco. Deste modo, não considera nem as consequências nem o impacto da ocorrência de eventos de risco, nem a probabilidade de que o evento de risco ocorra, bem como o impacto que possa ter nos objectivos da organização. Após a conclusão da avaliação do risco ético, o gabinete de ética analisará e avaliará melhor os riscos éticos, em conjunto com a função de gestão de riscos da organização. Os actuais mecanismos de controlo para lidar com os riscos éticos serão tidos em conta neste processo, bem como outros mecanismos de controlo necessários para assegurar a mitigação adequada dos riscos éticos. O processo culmina com um registo dos riscos éticos, que constitui uma parte importante do registo global de riscos da organização.

A secção 4 do presente manual fornecerá mais clareza sobre a natureza e atenuação do risco ético identificado durante uma avaliação do risco ético e as responsabilidades dos respectivos actores organizacionais (profissionais de ética e profissionais ligados ao risco).

3.4.2 Processo de avaliação de riscos

As etapas consecutivas do processo através das quais as oportunidades e riscos éticos são avaliados são apresentadas na figura a seguir.

Processo de avaliação do risco ético



Tal como se pode ver na figura, tem de ser dado um impulso para que a avaliação do risco ético seja iniciada. Este impulso é dado ou por um evento desencadeador, num extremo (por exemplo, um escândalo empresarial — reactivo), ou por um contexto organizacional proactivo e perfeitamente integrado com os objectivos estratégicos e de sustentabilidade da organização. As instruções para executar uma avaliação do risco ético organizacional emanam geralmente do órgão directivo ou da comissão responsável pela governação da ética.

O Gabinete de Ética procede então à formulação da intervenção de avaliação do risco ético — isto inclui o planeamento do processo e a aquisição dos recursos financeiros, humanos e outros necessários. É seleccionada uma metodologia apropriada de avaliação de riscos (qualitativa, quantitativa, ou uma combinação das mesmas), de acordo com a qual se obterão os resultados mais válidos e fiáveis.

O âmbito e a profundidade pretendidos da avaliação informam então a identificação e a definição de prioridades dos intervenientes (por exemplo, internos e/ou externos) a serem inquiridos na intervenção de avaliação. A metodologia escolhida é então aplicada e os dados obtidos. Uma vez recolhidos todos os dados, estes são submetidos a análises científicas qualitativas e/ou quantitativas de dados por peritos analistas de dados qualitativos e/ou quantitativos (sendo estes últimos estatísticos).

Todos os dados obtidos são então integrados numa forma que satisfaça as expectativas do público-alvo inicial pretendido (por exemplo, comissão de governação da ética). Os dados integrados são então incluídos num relatório escrito exaustivo, ou seja, o perfil de oportunidade e de risco ético da organização. O perfil é posteriormente apresentado à fonte da instrução em formato escrito e verbal.

A duração de uma avaliação do risco ético pode variar desde uma semana para uma organização mais pequena ou uma que tenha optado por uma análise aprofundada, até vários meses para uma organização maior ou uma que tenha optado por uma avaliação abrangente. O processo é repetido em intervalos regulares, por exemplo, um ciclo de três anos. A monitoria contínua dos riscos éticos é imperiosa — isto acontece através da colaboração com a função de risco e é orientada pelo registo dos riscos éticos da organização. Os riscos imprevistos incidentais têm de ser tratados de forma ad hoc à medida que forem surgindo.

3.4.3 Frequência, âmbito e profundidade da avaliação do risco ético

Um processo de avaliação do risco ético difere da gestão do risco organizacional, onde o risco é continuamente monitorizado e mitigado, na medida em que é um processo que é aplicado em intervalos regulares. As avaliações do risco ético devem ser realizadas com alguma regularidade, com vista a garantir que os novos riscos que surgem à medida que a organização cresce sejam identificados e tidos em conta.

Os factores que determinam a frequência com que uma organização deve avaliar as suas oportunidades e riscos éticos são: dimensão da organização, número de trabalhadores, orçamento, níveis de competências de gestão da ética dentro da organização, tipo de indústria, requisitos de informação e o âmbito e profundidade de avaliação desejados. Normalmente é realizada uma avaliação do risco ético abrangente e aprofundada de dois em dois ou de três em três anos.

Deve ter-se em conta que dependendo do âmbito e da profundidade da avaliação, por exemplo se as percepções e expectativas dos intervenientes internos e externos são sondadas, um processo de avaliação de riscos, desde o momento do pedido até à reacção aos resultados, pode levar entre um e seis meses para ser concluído.

Podem ser utilizadas as três abordagens gerais seguintes para determinar o âmbito e a profundidade de um projecto de avaliação do risco ético:

1. **Avaliação ‘Dipstick’:** um número limitado de entrevistas qualitativas (por exemplo, seis, com os principais intervenientes internos, incluindo funcionários) e um inquérito quantitativo

Representatividade dos dados

Quantitativos: Boa

Qualitativos: Fraca

2. **Avaliação selectiva:** cerca de 15 entrevistas qualitativas com os principais intervenientes internos e um inquérito quantitativo

Representatividade dos dados

Quantitativa: Boa

Qualitativa: Aceitável

3. Análise exaustiva:

- cerca de 40 entrevistas qualitativas com os principais intervenientes internos e externos
- um inquérito quantitativo
- análise de documentos
- ponto de referência (comparar as oportunidades e riscos da organização com os de outras organizações nacionais ou internacionais semelhantes)
- a exposição da organização aos meios de comunicação social, ou seja, a quantidade e qualidade da cobertura mediática dada à organização no passado recente, onde estas reportagens poderiam ter melhorado ou prejudicado a reputação ética da organização

Representatividade dos dados

Quantitativa: Boa

Qualitativa: Boa

À semelhança da metodologia utilizada para avaliar o risco organizacional, podem ser utilizados os seguintes métodos genéricos de identificação do risco ético durante uma avaliação da oportunidade-risco ético:

- **Qualitativo:**
 - entrevistas (entrevistas individuais ou em grupo/grupos focais)
 - análises de documentos (políticas actuais, agendas de reuniões, conclusões de investigações e audições disciplinares)
 - avaliação comparativa (para identificar as melhores práticas da indústria ou internacionais)
 - análises da exposição mediática da organização
- **Quantitativo:**
 - questionários (inquéritos)
 - dados financeiros

Os resultados mais exaustivos são obtidos quando se utiliza uma abordagem combinada de medidas quantitativas e qualitativas. A abordagem popular é a de realizar primeiro uma avaliação qualitativa. Os dados produzidos por métodos qualitativos são analisados através da aplicação de metodologias de análise de conteúdo. Os temas principais e os subtemas que resultam das análises de dados informam a identificação

dos tipos de oportunidades e riscos éticos que existem, ou poderão ocorrer num futuro previsível, que poderiam melhorar ou minar a dimensão ética da reputação da organização.

Normalmente são avaliadas três categorias de risco ético:

1. Risco de conduta (comportamento) — estes são tipos específicos de risco, por exemplo, relações com fornecedores, nepotismo, fraude, suborno, roubo, engano de clientes, quebra de confidencialidade e muitos mais.
2. Risco de cultura ética— os riscos típicos nesta categoria prendem-se com a responsabilidade e responsabilização ética, consciência ética, vontade de falar sobre ética e desafios éticos, compromisso da liderança para com a ética e o tratamento ético dos funcionários.
3. Riscos de gestão de ética — esta categoria de risco ético refere-se à presença e à percepção de sucesso das estruturas, estratégias e intervenções de gestão de ética. Entre os exemplos de temas relacionados figuram a existência e o estatuto do código de ética da organização, a inclusão da ética nas intervenções de indução dos funcionários, a formação em ética ministrada, a realização de avaliações de integridade dos futuros funcionários, a avaliação da integridade dos potenciais funcionários, até que ponto o comportamento ético é avaliado nos sistemas de gestão do desempenho e a existência de balcões de atendimento de ética e de instalações seguras para apresentação de denúncias.

Avaliação do risco de conduta ética:

Aqui, um tema importante que surge com frequência é o das relações com fornecedores. Nessa altura, poderão ser identificados subtemas como o tratamento desrespeitoso dos fornecedores, o pagamento tardio dos fornecedores, confraternização irregular dos funcionários com os fornecedores, aceitação de comissões dos fornecedores e favorecimento desleal de certos fornecedores em detrimento de outros. Neste ponto, a organização só está ciente da natureza dos temas ou dos tipos de temas e, na melhor das hipóteses, de uma ordem de classificação dos temas de acordo com a importância. No essencial, as medidas qualitativas produzem o *Quê?* Não identificam o *Quanto?* ou seja, a prevalência ou a percepção da frequência ou intensidade da ocorrência. Também não produz informação sobre o potencial impacto ou probabilidade de ocorrência.

Por conseguinte, é necessário aplicar uma avaliação quantitativa após a qualitativa, em

que os temas (riscos de conduta ética) que surgiram da avaliação qualitativa informam o conteúdo dos pontos de um questionário ou inquérito. O questionário é então utilizado para ajudar a organização a determinar até que ponto se percebe que os temas ocorrem, ou podem ocorrer no futuro. É então levado a cabo um exercício de classificação dos riscos, o qual produzirá classificações de risco altas, moderadas, ou baixas.

Para aprofundar o exemplo acima utilizado: as relações com os fornecedores e os seus subtemas como potenciais riscos podem agora ser avaliados em termos quantificados. Ver o exemplo na tabela a seguir.

	Conduta (risco de comportamento) Tipos de desafios éticos	Até que ponto concorda que isto acontece na Organização X?						
		Discordo totalmente			Concordo plenamente			Não sei
6	Os empregados são indelicados com os fornecedores	1	2	3	4	5	6	DK
11	Os funcionários fazem confraternizações irregulares com fornecedores fora do horário de trabalho	1	2	3	4	5	6	DK
18	Os fornecedores tratam generosamente os funcionários durante os eventos de promoção de produtos	1	2	3	4	5	6	DK
23	Os fornecedores têm de esperar muito tempo para receber o pagamento	1	2	3	4	5	6	DK
28	Aceitação de subornos/ comissão “por fora” de fornecedores/contratados para adjudicação de negócios	1	2	3	4	5	6	DK
39	Alguns fornecedores são utilizados, apesar de os produtos serem de fraca qualidade e de a entrega ser lenta	1	2	3	4	5	6	DK
43	O processo de adjudicação de contratos a fornecedores é injusto	1	2	3	4	5	6	DK

A avaliação quantitativa também pode ser utilizada para avaliar em que medida se considera que a organização está a lidar com estes riscos sem demora, caso ocorram; por exemplo, até que ponto o comportamento (conduta) pouco ético, quando ocorre, é *encorajado, tolerado, ignorado* (fazer vista grossa), *desencorajado mas não tratado, ou desencorajado e tratado de forma eficaz*. Uma outra utilização de tal avaliação quantitativa pode ser avaliar se os participantes no inquérito estão familiarizados com as políticas em vigor na organização para tratar de tais comportamentos.

Se a dimensão ética da cultura organizacional for fraca ou subdesenvolvida, as crenças, práticas e comportamentos prevaletentes tornam-se um risco ético. Os riscos inerentes à cultura ética também poderiam, portanto, ser tratados através do inquérito sobre o risco ético. A tabela a seguir apresenta um exemplo.

	Risco de cultura ética No que respeita a Organização X ...	Discordo totalmente			Concordo plenamente			Não sei
2	Os funcionários sabem exactamente o que se espera deles em termos de comportamento ético	1	2	3	4	5	6	DK
7	Os funcionários estão à vontade para se dirigirem aos superiores com assuntos/preocupações de natureza ética	1	2	3	4	5	6	DK
9	Os negócios que violam princípios de conduta honesta e responsável são rejeitados	1	2	3	4	5	6	DK
13	Os dirigentes das organizações dão um bom exemplo de comportamento honesto e responsável	1	2	3	4	5	6	DK
16	Os funcionários consideram questões/consequências éticas ao tomarem decisões	1	2	3	4	5	6	DK
22	As políticas e procedimentos éticos são aplicados de forma consistente	1	2	3	4	5	6	DK

Em termos de risco de gestão de ética, uma secção que poderia ser incluída numa avaliação quantitativa do risco ético (inquérito) é apresentada na tabela a seguir.

Risco de gestão de ética				
1	Eu sei quem é o defensor da ética da organização (ou Profissional de Ética)	Sim	Não	_
2	A organização tem uma comissão de ética/equipa operacional	Sim	Não	Não sei
3	Existem condições na empresa para obter aconselhamento sobre ética (por exemplo, se posso ou não aceitar uma oferta de um fornecedor)	Sim	Não	Não sei
4	Existem condições na empresa para que eu possa comunicar (denunciar) em segurança comportamentos antiéticos	Sim	Não	Não sei
5	Sinto-me equipado para lidar com questões éticas	Sim	Não	Não sei
6	A ética/integridade é uma dimensão da minha própria avaliação de desempenho	Sim	Não	Não sei
7	Há campanhas de sensibilização em matéria de ética na empresa	Sim	Não	Não sei
8	Os novos funcionários recebem formação em ética	Sim	Não	Não sei

O valor dos dados qualitativos obtidos através da dimensão qualitativa das intervenções de avaliação do risco ético nunca deve ser negado, uma vez que os dados reflectem as verdadeiras opiniões que os inquiridos manifestam livremente, ao contrário dos dados obtidos através de inquéritos, em que os inquiridos só dão respostas dentro dos parâmetros do que lhes é oferecido.

3.4.4 Classificação de risco

Os dados quantitativos são facilmente interpretados utilizando uma escala de classificação de risco. Como exemplo, é apresentada a escala abaixo, que utiliza pontuações acordadas (em termos de respostas a inquéritos de risco ético) e pode ser utilizada para apresentar as oportunidades e riscos (ameaças) éticos a que uma organização pode estar exposta.

Categoria de risco	Risco baixo	Risco moderado	Risco elevado
Pontuação acordada	0 - 33	34 - 66	67 - 100

As áreas de baixo risco referem-se a questões (ou comportamentos) em que os inquiridos discordam ou discordam totalmente de que estas questões sejam frequentes na (ou relevantes para a) organização. As áreas de risco moderado referem-se a questões (ou comportamentos) em que os inquiridos apenas discordam ligeiramente ou concordam ligeiramente que estas questões sejam frequentes na (ou relevantes para a) organização. As áreas de risco elevado referem-se a questões (ou comportamentos) em que os inquiridos concordam ou concordam plenamente que estas questões sejam frequentes na (ou relevantes para a) organização.

Todos os riscos moderados e elevados devem ser levados ao conhecimento da função de risco da organização, que por sua vez, poderia integrar estes riscos na carteira de riscos organizacionais que devem ser geridos. Além disso, uma organização poderia, por exemplo, identificar as suas 5 a 10 principais áreas de risco elevado e rotular estes riscos éticos materiais, ou riscos que poderiam prejudicar os esforços da organização para alcançar os seus objectivos através da implementação de estratégias organizacionais. Estes riscos éticos materiais também recorrerão então à dimensão ética do mandato da comissão de ética. Este processo será claramente ilustrado no estudo de caso e na caixa de ferramentas de gestão do risco ético, a ser apresentada na Secção 6 do presente manual.

3.4.5 Uma resposta de gestão de ética à identificação e classificação dos riscos

Estratégia

Logo que uma organização tenha avaliado as suas oportunidades e riscos éticos, pode avançar para uma utilização significativa, de forma estruturada, da informação obtida. Como tal, o tipo de estratégia de gestão de ética necessária para capitalizar as oportunidades e mitigar os riscos negativos poderia ser informada pelos resultados da avaliação de riscos.

Por exemplo, se uma organização tomar uma decisão sobre uma estratégia de conformidade para gerir o *risco das relações com os fornecedores*, traduziria esta estratégia num plano de gestão de ética desenhado para controlar e regular rigorosamente as relações com os fornecedores. Por outro lado, uma estratégia baseada na integração ou em valores poderia centrar-se em discussões regulares baseadas em valores como uma componente do esforço com vista a relações mais alargadas com os interven-

ientes da organização, em vez de adoptar muitas regras e políticas e seguir uma abordagem punitiva.

Códigos e políticas

A organização deve, então, garantir que os riscos éticos identificados sejam devidamente tidos em conta nos actuais códigos de ética e políticas relacionadas com a ética. Caso contrário, os códigos e políticas devem ser revistos. Poderá mesmo ser necessário formular políticas novas ou adicionais.

É também necessário associar os códigos e políticas à estratégia de gestão da ética que é considerada apropriada para a organização neste momento. Por exemplo, uma estratégia de conformidade teria no seu centro um código de ética com um grande foco direccional/baseado em regras. Tal código deverá conter orientações claras sobre a forma como os fornecedores devem ser tratados e como se espera que os fornecedores actuem de acordo com as normas organizacionais. Além disso, é necessário formular políticas e processos rigorosos de aquisições que contenham orientações específicas sobre a forma de gerir as relações com os fornecedores. A um nível micro, a função financeira (credores) teria regras muito específicas sobre quando os fornecedores devem ser pagos, por exemplo, no prazo de 25 dias após a apresentação de uma factura. Algumas organizações possuem cláusulas específicas incluídas nos contratos de fornecedores, segundo as quais se espera que os fornecedores adiram aos requisitos éticos da organização. Deve ser implementado e controlado de perto um sistema de registo de ofertas, a fim de impedir que os funcionários aceitem ofertas irregulares ou dispendiosas dos fornecedores.

Caso seja seguida uma estratégia baseada na integração ou em valores, o código de ética terá um carácter ambicioso, em que serão fornecidas orientações gerais baseadas em valores sobre o tratamento dos parceiros comerciais (por exemplo, fornecedores). Neste exemplo, provavelmente seriam formuladas as políticas de aquisição que permitem a discrição.

Institucionalização da ética

A formulação de códigos e políticas apropriados para aproveitar as oportunidades éticas e mitigar os riscos negativos é seguida pela institucionalização de orientações de carácter ético contidas nos códigos e políticas. Devem ser desenhados e implementados programas específicos de sensibilização sobre questões de ética e programas específicos de formação em matéria de ética para os funcionários da organização,

especificamente os que se dedicam à função de aquisições, e também para os fornecedores/contratados.

Uma consideração fundamental para os profissionais de ética é que esta deve ser estrategicamente incorporada nos processos de negócios existentes na organização. Por isso, torna-se imperioso que o gabinete de ética forme uma parceria com os gestores de risco. Dado que os gestores de risco são os guardiões de todos os riscos numa organização, eles gozam do respeito e da colaboração dos colegas. Prestam contas a uma estrutura de supervisão (por exemplo, comissão(ões) de risco e/ou de auditoria do conselho de administração). Por conseguinte, um registo de riscos éticos deve ser compilado após a realização de uma avaliação de oportunidades/riscos éticos. Esta acção deve ser levada a cabo através de um esforço conjunto do gestor de riscos e do responsável pela ética. Mediante esta abordagem, os riscos éticos serão incorporados no quadro de gestão de riscos à escala da organização (geridos por gestores de riscos).

O gestor de riscos facilitará a identificação dos riscos éticos, e em seguida irá elaborar um registo dos riscos éticos. Os donos dos riscos, normalmente superiores hierárquicos, serão identificados com base nas questões que emanam da avaliação do risco ético, e estas questões ser-lhes-ão comunicadas. São então elaborados planos de acção (em grande parte programas de ética que o gestor de riscos terá de implementar em conjunto com o responsável pela ética) e serão atribuídos prazos. Por exemplo, no caso do risco das *relações com fornecedores, as ofertas dos fornecedores* da área de risco serão apropriadas pelo gestor de riscos, enquanto os superiores hierárquicos, particularmente os da função de aquisições, passariam a ser os donos do risco.

Monitoria e relatórios

A implementação da estratégia de gestão de ética e do plano de gestão de ética deve ser monitorizada. O Gabinete de Ética trabalharia em estreita colaboração com a função de auditoria interna da organização neste momento. Os resultados de tais acções de monitoria, bem como o estado actual da ética da organização, deveriam ser regularmente comunicados às estruturas de gestão e governação que supervisionam a gestão da ética da organização.

3.5 A ética da avaliação do risco ético

A avaliação do risco ético é, na essência, semelhante a muitas outras intervenções de investigação no meio académico e em organizações. Por esta razão, uma avaliação do risco ético justifica os mesmos padrões rigorosos de ética na investigação que seriam aplicáveis a qualquer outro projecto de investigação. Além disso, qualquer intervenção de investigação com a ética como tema central pode ser problemática em si mesma, uma vez que os potenciais sujeitos da investigação podem sentir-se pessoalmente ameaçados ou desconfortáveis ao responder a questões relacionadas com a ética.

A principal premissa sobre a qual se baseia a ética da investigação é evitar danos aos sujeitos. Isto independentemente da metodologia de investigação adoptada para o processo de avaliação, ou seja, quer ela seja qualitativa e/ou quantitativa. Na tentativa de evitar danos, devem ser tidos em conta os seguintes princípios éticos de investigação durante um processo de avaliação do risco ético:

Conteúdo

Os investigadores, e neste caso os avaliadores do risco ético, têm a obrigação ética de assegurar que nada mais do que o risco ético da organização seja medido. Isto resultará numa boa validade facial (os sujeitos percebem que os assuntos/questions avaliam o risco ético, nada mais) e cria a validade (o risco ético como um conceito é, de facto, medido). As questões colocadas aos sujeitos durante uma intervenção de avaliação do risco ético, seja em entrevistas ou como elementos de um inquérito quantitativo, também não devem ser invasivas. Isto implica que os sujeitos não devem sentir-se psicologicamente constrangidos a responder a perguntas, nem hesitar em expor “o seu íntimo” durante o processo de avaliação. As perguntas devem ser formuladas de tal forma que as *percepções* sejam avaliadas, e não a integridade pessoal ou propensão para um comportamento ético ou antiético. Tanto na avaliação quantitativa como na qualitativa do risco ético, devem ser feitas as mesmas perguntas a todos os sujeitos, pois tal garantirá a fiabilidade da avaliação.

Objectividade

Para que uma avaliação do risco ético seja objectiva e percebida como objectiva pela organização e pelos seus participantes, é aconselhável utilizar uma organização terceira independente e os seus entrevistadores/facilitadores como a entidade avaliadora. Os sujeitos da investigação estão menos relutantes em partilhar informações sensíveis relativas ao risco ético com uma terceira parte objectiva que não tenha interesse declarado no resultado da avaliação de riscos. Os entrevistadores e facilitadores devem ser devidamente formados para que a avaliação seja profissional e objectiva.

Consentimento informado

Os sujeitos da investigação, ou seja, os participantes (o termo que se aplica à avaliação qualitativa) e os inquiridos (aplicável na avaliação quantitativa), devem ser informados de:

1. de como foram seleccionados para participar na avaliação (de preferência através de uma selecção aleatória, por exemplo, por número de funcionário)
2. do que a avaliação implicará em termos de processo e conteúdo
3. de como os resultados serão utilizados pela organização
4. do facto de receberem feedback quando os resultados da avaliação tiverem sido partilhados com a direcção da organização
5. do carácter voluntário da sua participação
6. do seu direito de desistir da avaliação a qualquer momento, sem consequências
7. da fonte que devem contactar se qualquer item ou procedimento no processo de avaliação não for claro
8. do facto de ao participarem no processo de avaliação, darem automaticamente o seu consentimento informado

É crucial que os sujeitos sejam informados pelo presidente da Comissão Executiva sobre a iminência e a natureza das avaliações muito antes do seu início.

Anonimato

A regra primordial é que os sujeitos nunca devem suspeitar que a sua identidade possa ser revelada de qualquer forma. A informação demográfica solicitada nos inquéritos quantitativos deve ser limitada à informação que será essencial para os decisores envolvidos na mitigação dos riscos. Os inquiridos não devem ser obrigados a fornecer informações pessoais, tais como nomes ou números dos funcionários. Os participantes nas entrevistas devem ser bem informados sobre os seus direitos éticos. No caso de entrevistas de grupo, os facilitadores devem comunicar claramente que a identidade dos participantes não tem importância, mas que obter as suas percepções das oportunidades e riscos éticos que ocorrem na organização é o verdadeiro objectivo do processo de avaliação. A utilização de folhas de presenças deve ser evitada. Uma vez que uma avaliação do risco ético não é uma investigação forense, os participantes

devem ser desencorajados de identificar os transgressores éticos, devendo antes concentrar-se no tipo e frequência das transgressões éticas.

Confidencialidade

Toda a informação obtida, seja ela demográfica ou não, deve ser mantida em absoluto sigilo a todo o momento. Os inquéritos devem ser realizados por provedores externos e independentes de serviços de alojamento de dados, e de preferência não devem ser canalizados através da função de TI da organização. As tendências ou padrões de comportamento devem ser comunicados nos documentos de perfil de risco e durante as sessões de feedback, em vez de quem fez o quê quando.

4

Parte 4 Interacção da governança

Sendo a gestão de riscos, e a gestão do risco ético em particular, um desenvolvimento relativamente recente no que diz respeito às estruturas de governação dedicadas a estas funções, verifica-se com frequência uma falta de clareza na interacção entre as funções, responsabilidades e linhas de comunicação destas funções a nível de órgão de governação. O objectivo desta secção do manual é estabelecer uma perspectiva significativa e inequívoca sobre a interacção entre as respectivas estruturas que têm funções a desempenhar na governação do risco ético na organização.

4.1 Governação estratégica do risco

As **Directrizes de Gestão de Riscos do IRMSA** apresentam uma série de princípios que abordam a responsabilização de uma organização por assumir o dever, identificar e mitigar o risco.

Os quatro princípios que sustentam o assumir de **responsabilidade** pelo risco são os seguintes:

Princípio 1: O órgão directivo deve ser responsável pela governação do risco.

Confere a responsabilidade pelo risco ao órgão directivo de uma organização. Atribui a este órgão directivo a responsabilidade de desenhar e implementar uma política e um plano de gestão de riscos, assim como de assegurar que os processos de gestão de riscos sejam implementados de acordo com quadros e orientações aceites.

Princípio 2: O órgão directivo deve determinar os níveis de tolerância/apetência pelo risco.

Pelo menos uma vez por ano, o órgão directivo deve estabelecer limites específicos para os níveis de risco que a organização consegue tolerar com vista à realização dos seus objectivos. O órgão directivo pode também estabelecer limites relativamente à apetência pelo risco da organização, ou seja, os riscos que o órgão directivo deseje ou esteja disposto a correr. Os limites são financeiros e também não financeiros, e os casos em que os limites de apetência pelo risco excedam ou se desviem materialmente dos limites de tolerância ao risco devem ser divulgados no relatório anual integrado.

Princípio 3: A comissão de risco ou comissão de auditoria deve apoiar o órgão directivo no cumprimento das suas responsabilidades em matéria de risco.

Para o apoiar no desempenho das suas funções e responsabilidades em matéria de

gestão de riscos, o órgão directivo deve nomear uma comissão de risco para analisar o processo de gestão de riscos e a sua maturidade, a eficácia das actividades, os principais riscos enfrentados pela empresa, bem como as respostas a esses riscos. Esta tarefa pode ser atribuída à comissão de auditoria, se esta tiver capacidade para tal. A comissão de risco pode nomear especialistas de risco independentes para servirem de complemento em termos de competências e experiência.

Princípio 4: O órgão directivo deve delegar na direcção a responsabilidade de desenhar, implementar e monitorizar o plano de gestão de riscos.

A estratégia de risco deve ser executada pela direcção e de acordo com a política e o plano de gestão de riscos. As funções e responsabilidades relativas à gestão de riscos devem ser abordadas na política e no plano de riscos. A gestão de riscos deve ser intrusiva: a sua metodologia e técnicas devem ser incorporadas na definição da estratégia, planeamento e processos empresariais. A gestão rigorosa do risco deve produzir soluções que criem o equilíbrio adequado entre o risco e a recompensa na organização.

Os três princípios na **gestão de riscos** são os seguintes:

Princípio 5: O órgão directivo deve garantir que as avaliações de risco sejam realizadas de forma contínua.

O órgão directivo da organização deve garantir que a organização tenha e mantenha um processo eficaz de avaliação contínua dos riscos, que consiste na sua identificação, quantificação e avaliação. Após o processo de avaliação, os riscos e oportunidades devem ser priorizados e classificados, a fim de garantir que o foco incida nas respostas aos riscos mais críticos.

Princípio 6: O órgão directivo deve garantir a implementação de quadros e metodologias destinados a aumentar a probabilidade de antecipação de riscos imprevisíveis.

O processo de avaliação de riscos deve ser de tal natureza que possa ajudar a organização a antecipar riscos sistémicos, agregados, consequenciais e outros imprevisíveis.

Princípio 7: O órgão directivo deve garantir que a direcção considere e implemente respostas adequadas aos riscos.

A direcção deve identificar e considerar diferentes formas de resposta da organização

aos riscos identificados durante o processo de avaliação de riscos e o órgão directivo deve certificar-se de que tais respostas estejam em vigor.

Os três princípios que abordam a **monitoria, a garantia e a divulgação** do risco são:

Princípio 8: O órgão directivo deve garantir a monitoria contínua dos riscos pela direcção.

O órgão directivo deve garantir que a responsabilidade pela monitoria seja claramente definida no plano de gestão de riscos e que a direcção monitorize o respectivo plano de gestão de forma eficaz e contínua.

Princípio 9: O órgão directivo deve receber garantias quanto à eficácia do processo de gestão de riscos.

A direcção é responsável por dar ao órgão directivo a garantia de que implementou e monitorizou o plano de gestão de riscos e de que este está integrado nas actividades diárias da organização. Todos os anos, um provedor de garantias independente deve fornecer à autoridade uma avaliação escrita da eficácia do sistema de controlo interno e de gestão de riscos.

Princípio 10: O órgão directivo deve garantir que existam processos que permitam uma divulgação completa, atempada, relevante, exacta e acessível dos riscos aos intervenientes.

O órgão directivo deve divulgar no seu relatório anual aos intervenientes (por exemplo, num relatório integrado aos accionistas ou outro relatório oficial) quaisquer riscos indevidos, inesperados ou invulgares que a organização tenha assumido, bem como perdas materiais e as suas causas, sem comprometer a informação privilegiada. Deve revelar qualquer risco actual, iminente ou previsto que possa ameaçar a sustentabilidade a longo prazo da organização, bem como as suas opiniões sobre a eficácia dos processos de gestão dos riscos da organização.

Constitui ponto de partida fundamental deste manual que os riscos éticos estejam em pé de igualdade com outros riscos organizacionais (por exemplo, financeiros, operacionais, legais, informáticos e de RH) em termos dos potenciais danos monetários e reputacionais que possam causar se não forem devidamente geridos. Por conseguinte, é lógico que os princípios discutidos acima sejam igualmente aplicáveis ao risco ético, tal como a outras categorias de risco. A gestão do risco ético requer:

1. uma abordagem de avaliação do risco ético
2. uma estratégia e plano de gestão de risco ético
3. um registo do risco ético, a ser incorporado no registo do risco organizacional, que neste momento, inclui todas as categorias de risco
4. estruturas de governação e de responsabilização de gestão destinadas a garantir que o risco ético seja continuamente contabilizado

4.2 Supervisão da governação da gestão da ética

Directrizes sólidas de governação corporativa estipulam que o órgão directivo seja responsável pela governação do risco. Os seguintes princípios aplicam-se à governação do risco ético:

- O órgão directivo deve garantir uma liderança eficaz, baseada num fundamento ético.
- O órgão directivo deve garantir que a organização seja um cidadão corporativo responsável.
- O órgão directivo deve garantir que a ética da organização seja gerida de forma eficaz.
- O órgão directivo deve garantir que as oportunidades e riscos éticos sejam incorporados no processo de gestão de riscos. Esta responsabilidade é delegada a uma subcomissão do órgão directivo, normalmente a comissão de risco ou uma comissão responsável pela governação da ética (por exemplo, uma Comissão Social e de Ética).

4.2.1 Comissão de risco

A comissão de risco (comissão de auditoria e de risco, ou comissão de auditoria, caso não exista uma comissão de risco específica) assiste o órgão directivo no desempenho das suas responsabilidades de risco, reportando directamente a esta entidade. Isto implica que os riscos éticos também sejam incorporados no mandato, actividades e requisitos de informação da comissão de risco. A comissão de risco é responsável pela supervisão da gestão dos riscos, por assegurar que haja uma coordenação ad-

equada da gestão dos riscos e que o órgão directivo seja informado dos principais riscos enfrentados pela empresa.

4.2.2 Comissão social e de ética

A nova Lei das Sociedades de 2011 estipula que é obrigatória a criação de uma Comissão Social e de Ética nos seguintes casos:

- empresas estatais
- empresas públicas cotadas
- organizações com interesses públicos significativos

O mandato de uma comissão Social e de Ética é controlar que as actividades da empresa estejam a cumprir qualquer legislação relevante, outros requisitos legais e códigos de melhores práticas em vigor no que diz respeito a:

- (i) desenvolvimento social e económico
- (ii) boa cidadania corporativa
- (iii) ambiente, saúde e segurança pública
- iv) relações de consumo
- v) trabalho e emprego

Uma vez que a Lei das Sociedades é omissa quanto ao mandato ético de uma Comissão Social e de Ética, o The Ethics Institute (Instituto de Ética), na sua publicação de 2012 *The Social and Ethics Committee Handbook (Manual da Comissão Social e de Ética)*, propôs que o mandato de uma comissão desta natureza fosse alargado de modo a incluir um mandato em matéria de ética. O mandato alargado foi, entre outros, assente em directrizes de gestão de ética, as quais, por sua vez, se baseavam em princípios de boa governação. A dimensão ética do mandato consiste em:

Garantir que a ética da organização seja gerida eficazmente, incluindo actividades de monitoria no que diz respeito a:

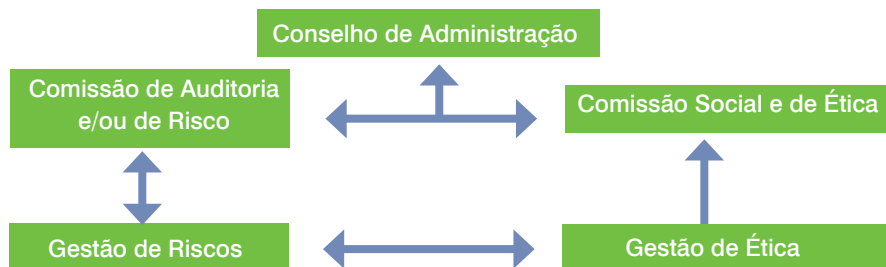
- uma liderança que demonstre apoio à ética em toda a organização
- uma estratégia de gestão de ética que seja informada pelos riscos negativos e positivos que a organização enfrenta

- normas éticas articuladas num código de ética e políticas de apoio
- estruturas, sistemas e processos em vigor destinadas a garantir que o órgão directivo, os funcionários e as cadeias de abastecimento estejam familiarizados e adiram às normas éticas da organização
- o desempenho ético ser incluído no âmbito da auditoria interna e reportado no relatório anual integrado da organização
- a ética incorporada na cultura empresarial

4.3 Estrutura hierárquica para a governação do risco ético

É importante que a organização tenha uma compreensão da interacção entre o risco ético e a gestão de riscos. Também devem ser entendidos os canais hierárquicos para cada uma destas entidades (ver figura abaixo).

A governação do risco ético e a estrutura hierárquica



A figura acima ilustra a interacção existente entre a função de gestão de riscos e a função de gestão da ética da organização. Tal como foi anteriormente mencionado, o risco ético é uma categoria específica de risco que, no plano ideal, precisa de ser tratada pela função de gestão de riscos, em colaboração com o gabinete de ética.

A lógica subjacente a esta figura é a seguinte:

1. A identificação e prevalência do risco ético na organização é avaliada pelo gabinete de ética da organização, utilizando uma metodologia específica de avaliação do risco ético.

2. O gabinete de ética informa sobre o perfil de risco ético à comissão de governação da ética da organização (por exemplo, a Comissão Social e de Ética).
3. O Gabinete de Ética estabelece simultaneamente uma ligação com o departamento de gestão de riscos para atender, em conjunto ou em separado, aos riscos éticos identificados.
4. A comissão de gestão de ética analisa e identifica os riscos éticos materiais. Isto é feito através da avaliação do impacto das questões sociais e éticas que podem (a) melhorar a implementação da estratégia organizacional, ou (b) minar seriamente a implementação da estratégia organizacional.
5. A comissão de governação da ética presta contas à(s) comissão(ões) de auditoria e/ou comissão(ões) de risco e ao órgão directivo (por exemplo, o conselho de administração) sobre o risco ético e a forma como este tipo de risco está a ser gerido.
6. A comissão de governação da ética (e/ou o director de ética) também submete o registo de risco ético à comissão de risco (e/ou director de risco), que é responsável pela consolidação de todos os registos de risco num único registo de risco corporativo. O registo consolidado do risco empresarial consiste em vários registos de risco, por exemplo, risco organizacional, risco de saúde e segurança no trabalho (SST), risco ético, etc.
7. A maioria das organizações tem os seus 10 riscos principais, muitas vezes referidos como riscos estratégicos, que são normalmente determinados pela mais alta autoridade reguladora, que normalmente dá instruções/feedback directamente à comissão de risco ou ao director de risco. Estes riscos priorizados incluirão riscos éticos materiais. Para tratar destes riscos éticos materiais, a comissão de risco delega então outras actividades de gestão de risco ético na função de gestão de riscos, a qual:
 - se apropria dos riscos éticos identificados e classificados pelo Gabinete de Ética como uma categoria de risco com a qual tem de lidar, entre outras categorias de risco (por exemplo, operacional, TI, legal, RH)
 - identifica o impacto potencial do risco ético
 - compila um registo dos riscos éticos
 - incorpora o registo dos riscos éticos no registo do risco organizacional
 - presta contas sobre todos os riscos para a auditoria e/ou comissão(ões) de risco do órgão directivo
8. A auditoria e/ou a(s) comissão(ões) de risco apresentam relatório(s) ao órgão directivo sobre todos os riscos identificados e geridos.
9. O órgão directivo avalia todos os riscos organizacionais.
10. Através do PCE, o órgão directivo delega à direcção a responsabilidade do de-

envolvimento / gestão / monitoria do plano de gestão de riscos. Ou seja, dá instruções à função de gestão de riscos e/ou ao gabinete de ética para se tornarem os donos dos riscos que lidam com a mitigação dos riscos. Os donos dos riscos prestam, então, contas às suas respectivas comissões no fim do ciclo de relatórios seguinte.

11. O profissional de ética desempenha um papel importante na garantia da existência de um plano de gestão de riscos éticos materiais (o plano de gestão do risco ético é incorporado no plano de gestão de riscos).
12. A política de gestão de riscos indica quando estes planos são submetidos ao director de riscos e como / quando são apresentados os relatórios sobre o progresso.
13. O profissional de ética ou o presidente da comissão de governação da ética pode ser chamado a informar sobre o progresso da estratégia e do plano de gestão de ética; as apresentações são normalmente também exigidas pelo órgão directivo, as suas subcomissões, por exemplo, auditoria e/ou comissão(ões) de risco (o mesmo se aplica ao director de SSO (Saúde e Segurança Ocupacional) e à comissão de SSO).
14. A função de gestão de riscos pode não estar directamente envolvida na mitigação do risco ético ou na elaboração de planos de resposta ao risco ético, mas está envolvida na facilitação do processo, assim como na assessoria sobre a operacionalização dos quadros. Esta é geralmente a função do dono do risco, que no caso do risco ético, poderia ser o profissional de ética e/ou superiores hierárquicos de outras funções organizacionais.
15. Os superiores hierárquicos actuam como donos dos riscos e do risco ético; eles lidam com a gestão diária dos riscos e são mais 'práticos'.
16. Os donos dos riscos também determinam o impacto dos riscos, enquanto a função de gestão de riscos é responsável pela monitoria e avaliação dos riscos.

Caso a organização não tenha um gabinete de ética específico, os riscos éticos identificados devem ser tratados pela função de gestão do risco organizacional.

5

Parte 5

Factores-chave de
sucesso para uma
implementação
bem-sucedida da
gestão do risco
ético

Como forma de garantir que a implementação das actividades de gestão de risco ético, alinhadas com a gestão de riscos, tenha lugar de maneira eficaz e credível, foram formulados vários factores-chave de sucesso como directrizes. Estes factores são categorizados de acordo com o contexto e *planificação, avaliação e prestação de contas*.

Contexto e planificação

1. É essencial que exista um conhecimento profundo da organização e do ambiente jurídico, social, político e económico em que esta opera para as funções envolvidas na gestão do risco ético.
2. Uma liderança organizacional empenhada na ética/integridade constitui um pré-requisito crucial para a implementação do processo de gestão do risco ético.
3. A organização precisa de assumir um compromisso firme para prestar contas e gerir o seu risco ético.
4. O órgão directivo e as suas comissões relevantes devem fornecer direcção estratégica e supervisão da gestão de riscos da organização, incluindo a gestão do risco ético.
5. As directrizes pragmáticas que conferem poder aos intervenientes dentro de uma organização, garantindo um entendimento comum dos princípios, comportamentos e práticas aceitáveis, são um requisito importante para a implementação bem-sucedida de um processo de gestão do risco ético.
6. A gestão do risco ético, quando eficaz, caracteriza-se pela interligação da estratégia, operações e processo, em prol do alcance dos objectivos organizacionais.
7. Um programa eficaz de gestão do risco ético garante o alinhamento da intenção estratégica e da execução operacional.
8. A função de gestão de riscos e a função de gestão de ética devem trabalhar em estreita colaboração na gestão do risco ético da organização.
9. A coordenação dos processos de gestão de riscos e do risco ético permite a utilização eficaz dos recursos organizacionais e dos processos de governação.
10. A gestão do risco ético é um processo contínuo que apoia a gestão de riscos da organização orientando, desta forma, a implementação da estratégia nas organizações.

Avaliação

A organização deve garantir que possui a capacidade e competência necessárias para identificar e gerir as suas oportunidades e riscos éticos.

11. O processo de avaliação do risco ético deve ter em conta os pontos de vista de todos os intervenientes envolvidos na actividade a ser avaliada.
12. Um processo de avaliação do risco ético deve garantir que todos os riscos significativos sejam identificados atempadamente e que as causas profundas sejam descritas e analisadas de forma exaustiva.
13. A avaliação do risco ético deve ser expressa em termos de uma classificação do risco ético, com vista a garantir que as acções subsequentes de determinação do impacto e probabilidade do risco possam ser realizadas.
14. A avaliação do risco ético deve reflectir a eficácia dos mecanismos de controlo actuais e fornecer informação suficiente para ajudar a melhorar esses mecanismos de controlo, a fim de eliminar ou reduzir os riscos a um nível aceitável.

Relatórios

1. A organização deve revelar aos seus intervenientes como gere as suas oportunidades e riscos éticos.
2. Os relatórios referentes ao risco ético devem ser precisos e oportunos.
3. Os relatórios sobre o risco ético devem ser suficientemente abrangentes para permitir aos envolvidos na mitigação do risco tomar decisões informadas — devem ser incluídos todos os riscos materiais e potenciais, bem como informações relativas à exposição ao risco.
4. Os relatórios de risco ético têm de ser claros e úteis, de modo a responder às necessidades dos destinatários dos relatórios.
5. Os relatórios de risco ético devem ser elaborados com frequência, conforme determinado pelo órgão directivo, e devem variar de acordo com o tipo de risco, a finalidade do relatório e as necessidades dos destinatários.
6. Os relatórios de risco ético devem ser distribuídos a todos os interessados relevantes, tendo em conta que se deve manter a confidencialidade.

6

Parte 6

Caixa de ferramentas
e estudo de caso de
gestão do risco ético

O objectivo do estudo de caso apresentado abaixo é ilustrar aos utilizadores deste manual como o risco ético é gerido de forma semelhante a outros riscos organizacionais. Neste estudo de caso é utilizado o processo cronológico que se segue:

- **Avaliação do risco ético (identificação dos tipos de risco e classificação do risco perceptível)**
- **Análise de riscos**
 - análise do possível impacto do risco
 - análise da probabilidade de risco
 - classificação de risco inerente
 - avaliação dos mecanismos de controlo em vigor
 - classificação do risco residual
- **Avaliação de riscos**
 - identificação da função organizacional que se tornará dona do risco
 - avaliação dos riscos em relação à apetência e tolerância ao risco organizacional
 - identificação dos mecanismos de controlo atenuantes que serão estabelecidos para lidar com o risco inerente e residual na redução do risco residual até níveis que estejam dentro da apetência pelo risco da organização
 - cronogramas para a implementação dos mecanismos de controlo de mitigação e prestação de contas sobre os mesmos

Todo o processo culmina num registo de risco ético cuidadosamente produzido.

Estudo de caso: S Min

A organização

A STRP-Mining Pty (Ltd) (“S Min”) é uma empresa na área de mineração que opera várias minas a céu aberto e subterrâneas na República Gloriosa de Korruptia, um país localizado no subcontinente. A Korruptia foi colocada na 143ª posição na lista de percepções internacionais de corrupção no mais recente *Índice de Percepções de Corrupção* (IPC) da Transparência Internacional. O país possui uma das distribuições do PIB per capita mais baixas do mundo. Além disso, a Korruptia está a recuperar de um recente golpe de Estado e de uma guerra civil de 11 anos.

A mina implementou recentemente um programa de empoderamento de funcionárias (mulheres), com o objectivo de garantir que mais mulheres sejam colocadas em actividades mineiras subterrâneas de nível básico e em funções de liderança.

Tentando consertar a situação

Devido aos requisitos da Lei das Sociedades local de Korrúptia, a S Min foi obrigada a criar um Comité Social e de Ética separado, uma subcomissão do conselho de administração da empresa. Uma das primeiras instruções da comissão estabelecida recentemente foi que o PCE devia nomear um profissional de ética específico, e uma vez nomeado, que este realizasse uma avaliação do risco ético com urgência.

Ashley Doright foi nomeada como profissional de ética da S Min e contratou um consultor independente para levar a cabo uma avaliação do risco ético abrangente através de abordagens qualitativas e quantitativas. O foco desta primeira avaliação de risco para a empresa era apenas o risco de conduta ética, e não a cultura ética ou a gestão do risco ético. Decidiu-se envolver os intervenientes internos e externos com a finalidade de avaliar as suas percepções do risco ético da S Min. A metodologia qualitativa utilizada consistiu nas seguintes entrevistas de grupo e individuais:

Categoria do Inter-veniente	Interveniente	Método de avaliação	Número de entrevistas
Interno	1. PCE	Entrevista pessoal	1
	2. Conselho de Administração	Entrevista de grupo	1
	3. Comissão de Auditoria e Risco	Entrevista de grupo	1
	4. Comissão Executiva	Entrevista de grupo	1
	5. Administração	Entrevista de grupo	2
	6. Gestores intermédios	Entrevista de grupo	3
	7. Funcionários	Entrevista de grupo	6
Externo	1. Reguladores	Entrevista pessoal	2
	2. Principais accionistas	Entrevista pessoal	3
	3. Gabinete do Ministro das Minas	Entrevista pessoal	2
	4. Fornecedores (de diferentes dimensões organizacionais)	Entrevista pessoal	8
	5. Comunidades que rodeiam as minas	Entrevista de grupo	4
	6. Ministério do Trabalho	Entrevista pessoal	1
	7. Sindicatos	Entrevista de grupo	2
	8. Auditor externo	Entrevista pessoal	1
Total:			37

Os temas suscitados a partir da análise de dados qualitativos foram então utilizados para preencher o conteúdo (itens) do inquérito quantitativo de risco ético subsequente. Responderam ao inquérito 677 funcionários.

Os dados qualitativos e quantitativos foram então integrados e apresentados num relatório exaustivo sobre o perfil de risco ético.

Avaliação do risco ético

A seguir é apresentado o resultado da avaliação do risco ético. A classificação do risco é assinalada como risco **perceptível**, uma vez que este foi obtido através do processo de avaliação do risco ético, não tendo ainda sido avaliado utilizando a metodologia mais ampla de gestão do risco organizacional.

#	Nome do risco ético	Classificação do risco (perceptível)
1	Utilização de trabalho infantil em operações mineiras	Alto
2	Utilização de minerais de conflito na cadeia de abastecimento	Alto
3	Actividades de mineração ilegais em minas abandonadas	Alto
4	Impacto ambiental negativo das operações mineiras	Alto
5	Operações mineiras que ameaçam a segurança da comunidade	Alto
6	Roubo de propriedade da empresa	Alto
7	Aquisições irregulares	Alto
8	Favoritismo nas promoções	Alto
9	Perseguição dos funcionários no local de trabalho	Alto
10	Suborno de funcionários públicos por trabalhadores das minas	Alto
11	Funcionários que cometem fraude contra a empresa	Moderado
12	Intervenientes enganados intencionalmente	Moderado

13	Fuga de informação confidencial	Moderado
14	Assédio sexual	Moderado
15	Uso de substâncias ilícitas	Moderado
16	Ofertas e hospitalidade inapropriadas aceites pelos funcionários ou oferecidos pela empresa a intervenientes externos	Baixo
17	Nepotismo	Baixo
18	Utilização abusiva de viaturas da empresa	Baixo
19	Casos extraconjugais entre trabalhadores	Baixo
20	Conflitos de interesses	Baixo

Após a conclusão da avaliação do risco ético, a agência de consultoria salientou que as classificações fornecidas se baseavam numa classificação de risco perceptível e que a empresa deveria realizar um workshop formal de gestão de risco com os intervenientes relevantes, a fim de analisar formalmente os riscos acima mencionados em conformidade com a apetência e metodologia de risco da empresa.

Ashley seguiu devidamente os conselhos e solicitou a Alexis Riskaverse, o Gestor de Risco da empresa, para facilitar um workshop sobre o risco com os intervenientes dos departamentos relevantes, cujo objectivo era analisar formalmente o risco ético, de acordo com o *Quadro de Gestão de Riscos* da empresa.

Alexis informou a Ashley que as matrizes de risco eram utilizadas para classificar os riscos inerentes (ver tabela a seguir). Além disso, e de acordo com a apetência pelo risco da empresa, não podem ser tolerados riscos éticos com uma classificação de risco moderada ou superior a moderada.

Análise de risco: avaliação do impacto e de probabilidade

Ao analisar o risco em termos de determinação do seu impacto, as seguintes escalas de risco de impacto e de probabilidade são utilizadas pela S Min como parte da sua metodologia de classificação do risco:

Avaliação de impacto		
Pontuação	Nível	Descrição
5	Catastrófico	Resultará no encerramento da empresa
4	Grave	Resultará na perda de um ano de receitas, perda de vida dos funcionários, ou graves danos à reputação da empresa (cobertura noticiosa internacional)
3	Significativo	Resultará em perda de receitas de 6 meses, ferimentos graves dos funcionários, ou danos significativos à reputação (cobertura noticiosa nacional)
2	Reduzido	Resultará em perda de receitas de 3 meses, danos menores aos funcionários, ou danos menores à reputação (cobertura noticiosa local)
1	Nenhum	Nenhum efeito sobre a empresa
Probabilidade		
Pontuação	Nível	Descrição
5	Muito provável	Pode ocorrer todos os dias
4	Provável	Pode ocorrer várias vezes por mês
3	Possível	Pode ocorrer várias vezes por ano
2	Rara	Pode ocorrer uma vez de 2 em 2 anos
1	Improvável	Pode ocorrer uma vez em 5 anos ou mais

A tabela a seguir representa o Mapa de Calor (Heat Map) de Pontuação de Risco (tabela de classificação de risco), de acordo com a metodologia acima referida. A pontuação é calculada como uma multiplicação matemática dos eixos de *impacto* e *probabilidade*. Por exemplo, um risco classificado como Significativo (3) em relação ao impacto e *Provável* em relação à probabilidade, seria pontuado 12 (3 x 4). O mapa de calor é calculado com base na premissa de que a organização possui uma escala de classificação de risco de três níveis (*Alto, Moderado e Baixo*) e que cada categoria de risco está distribuída por igual em toda a organização. Assim, a escala de classificação de risco baseia-se na pontuação máxima de risco de 25 (segundo a tabela a seguir), dividida por 3, representando as três escalas de classificação de risco.

Impacto					
5 Catastrófico	5	10	15	20	25
4 Grave	4	8	12	16	20
3 Significativo	3	6	9	12	15
2 Reduzido	2	4	6	8	10
1 Nenhum	1	2	3	4	5
Probabilidade	Improvável	Raro	Possível	Provável	Muito provável
	1	2	3	4	5

Classificação de risco	Alto	Moderado	Baixo
Pontuação	16,34 - 25	8,34 - 16,33	0 - 8,33

Utilizando as matrizes acima, os delegados do workshop de análise de risco classificaram o risco inerente dos riscos éticos perceptíveis que ocorrem no ambiente da S Min, ou seja, o risco que reflecte o *agregado da classificação do risco, o impacto perceptível e a probabilidade de ocorrência*. Isto culminou com as seguintes classificações de risco inerentes (ver tabela a seguir):

#	Risco ético	Classificação de risco (percepção)	Impacto	Impacto	Risco inerente
1	Utilização de trabalho infantil em operações mineiras	Alto	Grave	Grave	Alto
2	Utilização de minerais de conflito na cadeia de abastecimento	Alto	Significativo	Significativo	Moderado
3	Actividades mineiras ilegais em minas abandonadas	Alto	Grave	Grave	Alto

#	Risco ético	Classificação de risco (percepção)	Impacto	Impacto	Risco inerente
4	Impacto ambiental negativo das operações mineiras	Alto	Catastrófico	Catastrófico	Alto
5	Operações mineiras que ameaçam a segurança da comunidade	Alto	Significativo	Significativo	Moderado
6	Roubo de propriedade da empresa	Alto	Significativo	Significativo	Moderado
7	Aquisições irregulares	Alto	Significativo	Significativo	Baixo
8	Favoritismo nas promoções	Alto	Reduzido	Reduzido	Baixo
9	Perseguição dos funcionários no local de trabalho	Alto	Significativo	Significativo	Baixo
10	Suborno de funcionários públicos por trabalhadores das minas	Alto	Grave	Grave	Baixo
11	Funcionários que cometem fraude contra a empresa	Moderado	Significativo	Significativo	Moderado
12	Intervenientes enganados intencionalmente	Moderado	Grave	Grave	Baixo
13	Fuga de informação confidencial	Moderado	Grave	Grave	Baixo
14	Assédio sexual	Moderado	Grave	Grave	Alto
15	Utilização de substâncias ilícitas	Moderado	Reduzido	Reduzido	Moderado

#	Risco ético	Classificação de risco (percepção)	Impacto	Impacto	Risco inerente
16	Presentes e hospitalidade inapropriados aceites pelos empregados ou oferecidos pela empresa a intervenientes externos	Baixo	Reduzido	Reduzido	Moderado
17	Nepotismo	Baixo	Reduzido	Reduzido	Baixo
18	Utilização abusiva de viaturas da empresa	Baixo	Reduzido	Reduzido	Moderado
19	Casos extraconjugais entre trabalhadores	Baixo	Reduzido	Reduzido	Baixo
20	Conflitos de interesses	Baixo	Significativo	Significativo	Moderado

Durante o seminário, os delegados tiveram ainda de determinar se a S Min tinha algum mecanismo de controlo que mitigasse os riscos identificados. Os delegados tiveram também de determinar se tais mecanismos eram *Satisfatórios*, *Parcialmente satisfatórios*, ou *Insatisfatórios* na mitigação dos riscos éticos identificados.

Análise do risco: avaliação dos mecanismos de controlo actuais e classificação do risco residual

Durante o mesmo seminário, foi em seguida qualitativamente determinado o *risco residual*, que é o risco que reflecte o impacto dos mecanismos de controlo sobre o risco inerente. Foi também realizada uma pesquisa documental, sob a forma de análise de documentos e relatórios, para avaliar a existência de mecanismos de controlo actuais (por exemplo, políticas) para verificar se os que foram identificados mitigam satisfatoriamente os riscos éticos identificados. Os resultados foram os seguintes:

#	Risco ético	Risco Inerente	Mecanismos de controlo actuais	Eficácia do controlo	Risco residual
1	Utilização de trabalho infantil em operações mineiras	Alto	Processo de recrutamento	Parcialmente satisfatório	Reduzido
2	Utilização de minerais de conflito na cadeia de abastecimento	Moderado	Entrevistas em painel	Satisfatório	Reduzido
3	Actividades mineiras ilegais em minas abandonadas	Alto	Nenhum	Parcialmente satisfatório	Alto
4	Impacto ambiental negativo das operações mineiras	Alto	Política Anti-Suborno e Corrupção	Insatisfatório	Moderado
5	Operações mineiras que ameaçam a segurança da comunidade	Moderado	Política de Fraude	Insatisfatório	Reduzido
6	Roubo de propriedade da empresa	Moderado	Política de denúncia de irregularidades	Satisfatório	Reduzido
7	Aquisições irregulares	Reduzido	Departamento de Comunicação Corporativa	Insatisfatório	Alto
8	Favoritismo nas promoções	Reduzido	Responsável pela Ligação com os Media	Parcialmente satisfatório	Reduzido
9	Perseguição dos empregados no local de trabalho	Reduzido	Política de Classificação de Documentos	Insatisfatório	Moderado

#	Risco ético	Risco Inerente	Mecanismos de controlo actuais	Eficácia do controlo	Risco residual
10	Suborno de funcionários públicos por funcionários mineiros	Alto	Software de prevenção de fugas de dados	Parcialmente satisfatório	Reduzido
11	Empregados que cometem fraude contra a empresa	Moderado	Nenhum	Insatisfatório	Reduzido
12	Intervenientes enganados intencionalmente	Reduzido	Programa de apoio aos trabalhadores	Satisfatório	Reduzido
13	Fuga de informação confidencial	Reduzido	Verificação aleatória de substâncias ilícitas dos funcionários	Satisfatório	Reduzido
14	Assédio sexual	Alto	Política de Ofertas	Insatisfatório	Alto
15	Consumo de substâncias ilícitas	Moderado	Processo de recrutamento	Satisfatório	Reduzido
16	Presentes e hospitalidade inapropriados aceites pelos empregados ou oferecidos pela empresa a intervenientes externos	Moderado	Entrevistas em painel	Parcialmente satisfatório	Moderado
17	Nepotismo	Reduzido	Política de veículos da frota	Satisfatório	Reduzido
18	Utilização abusiva de viaturas da empresa	Moderado	Sistema de localização de veículos, monitorizado independentemente	Satisfatório	Reduzido

#	Risco ético	Risco Inerente	Mecanismos de controlo actuais	Eficácia do controlo	Risco residual
19	Casos extraconjugais entre trabalhadores	Reduzido	Nenhum	Insatisfatório	Reduzido
20	Conflitos de interesses	Moderado	Rastreio de contratados	Satisfatório	Reduzido

Avaliação de riscos: identificação do dono do risco, controlos móveis e cronograma

Por último, durante o seminário, os vários departamentos acordaram nas acções de mitigação necessárias para todos os riscos éticos com uma *Classificação de Risco de Alto ou Moderado*, juntamente com um prazo de implementação (a apetência da empresa pelos riscos éticos foi fixado em Baixo). Foram considerados desnecessários controlos adicionais de mitigação de riscos éticos com uma *Classificação do Risco Residual de Baixo*, uma vez que estes estavam dentro da apetência pelo risco da S Min. O quadro abaixo ilustra a etapa final do seminário sobre riscos.

#	Risco ético	Risco Inerente	Risco Inerente	Dono do risco	Controlos de mitigação a serem implementados	Prazo
1	Utilização de trabalho infantil em operações mineiras	Alto	Moderado	Departamento de Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Auditorias inesperadas • Rastreamento e controlo dos funcionários • Supervisão de subcontratados • Rastreamento de fornecedores 	6 meses
3	Utilização de minerais de conflito na cadeia de abastecimento	Alto	Alto	Operações e Segurança	<ul style="list-style-type: none"> • Medidas de segurança adicionais em locais abandonados • Controlos biométricos nos pontos de entrada nas minas 	Imediato
4	Actividades de mineração ilegais em minas abandonadas	Alto	Moderado	Departamento de Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliações ambientais independentes • Inspeções ambientais contínuas • Auditorias ambientais 	3 meses
5	Impacto ambiental negativo das operações mineiras	Moderado	Moderado	Departamento de Saúde e Segurança	<ul style="list-style-type: none"> • Instruções de saúde e segurança dos trabalhadores e da comunidade • Planeamento e formação em evacuação • Nomeação de médico-assistente e formação em primeiros socorros 	3 meses
10	Suborno de funcionários públicos por trabalhadores das minas	Alto	Alto	Serviços forenses	<ul style="list-style-type: none"> • Formação e sensibilização em corrupção e suborno para zonas de alto risco • Auditoria independente dos pagamentos em dinheiro 	Imediato
11	Funcionários que cometem fraude contra a empresa	Moderado	Moderado	Serviços forenses	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação de uma estratégia formal de prevenção da fraude 	12 meses

#	Risco ético	Risco Inerente	Risco Inerente	Dono do risco	Controlos de mitigação a serem implementados	Prazo
14	Assédio sexual	Alto	Alto	Gabinete de Ética	<ul style="list-style-type: none"> • Aconselhamento e sensibilização em matéria de assédio sexual • Maior segurança e patrulhas em zonas de alto risco 	Imediato
8	Ofertas e hospitalidade inapropriadas aceites pelos funcionários ou oferecidos pela empresa a intervenientes externos	Moderado	Moderado	Secretária da Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação de um registo de ofertas e processo de aprovação • Formação de sensibilização dos funcionários 	6 meses

É importante notar que no momento em que os prazos para a implementação dos controlos de mitigação expiram, deve ser realizada uma sessão de acompanhamento com os departamentos identificados como donos dos riscos, a fim de garantir que as acções de mitigação foram, de facto, implementadas e estavam a funcionar eficazmente. Deve também ser considerada a possibilidade de garantir que sejam planeadas auditorias de acompanhamento para os riscos éticos com um alto risco inerente, de modo a garantir que os controlos foram efectivamente implementados e são eficazes. É apresentada uma perspectiva integrada de todo o processo acima descrito no registo de risco **ético da organização** (ver tabela abaixo).

Registo do Risco Ético

#	Risco ético	Classificação do risco (perceptível)	Impacto	Probabilidade	Risco Inerente	Mecanismos de controlo actuais	Eficácia do controlo	Risco residual	Dono do risco	Mitigação dos controlos a serem implementados	Prazo
1	Utilização de trabalho infantil em operações mineiras	Alto	Grave	Muito provável	Alto	<ul style="list-style-type: none"> Política de Trabalho Infantil a Nível de Grupo Rastreio de fornecedores 	Parcialmente satisfatório	Moderado	Departamento de Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> Auditorias inesperadas Rastreio e controlo dos funcionários Supervisão de subcontratados Rastreio de fornecedores 	6 meses
2	Utilização de minerais de conflito na cadeia de abastecimento	Alto	Significativo	Possível	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> Política de Grupo sobre Minerais de Conflito Rastreio de fornecedores 	Satisfatório	Reduzido	Departamento de Aquisições		
3	Actividades de mineração ilegais em minas abandonadas	Alto	Grave	Muito provável	Alto	<ul style="list-style-type: none"> Função de regulamentação e conformidade Medidas de segurança física e monitoria 	Parcialmente satisfatório	Alto	Operações e Segurança	<ul style="list-style-type: none"> Medidas de segurança adicionais em locais abandonados Controlos biométricos nos pontos de entrada nas minas 	Imediato
4	Impacto ambiental negativo das operações mineiras	Alto	Catastrófico	Muito provável	Alto	<ul style="list-style-type: none"> Avaliações internas de impacto ambiental 	Insatisfatório	Moderado	Departamento de Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> Avaliações ambientais independentes Inspeções ambientais contínuas Auditorias ambientais 	3 meses

#	Risco ético	Classificação do risco (perceptível)	Impacto	Probabilidade	Risco Inerente	Mecanismos de controlo actuais	Eficácia do controlo	Risco residual	Dono do risco	Mitigação dos controlos a serem implementados	Prazo
5	Operações mineiras que ameaçam a segurança da comunidade	Alto	Significativo	Possível	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> Fórum de Saúde e Segurança 	Insatisfatório	Moderado	Departamento de Saúde e Segurança	<ul style="list-style-type: none"> Instruções de saúde e segurança dos trabalhadores e da comunidade Planeamento e formação em evacuação Nomeação de médico-assistente e formação em primeiros socorros 	3 meses
6	Roubo de propriedade da empresa	Alto	Significativo	Possível	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> Vigilância CCTV Revistas corporais em zonas de alto risco Guardas de segurança nos pontos de entrada e saída 	Satisfatório	Reduzido	Serviços de segurança		
7	Aquisições irregulares	Alto	Significativo	Raro	Reduzido	<ul style="list-style-type: none"> Processo formal de aquisições Processo de concurso para despesas de valor alto Três cotações para gastos de nível mais baixo 	Insatisfatório	Reduzido	Departamento de Aquisições		

#	Risco ético	Classificação do risco (perceptível)	Impacto	Probabilidade	Risco Inerente	Mecanismos de controlo actuais	Eficácia do controlo	Risco residual	Dono do risco	Mitigação dos controlos a serem implementados	Prazo
8	Favoritismo nas promoções	Alto	Reduzido	Raro	Reduzido	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de recrutamento • Entrevistas em painel 	Parcialmente satisfatório	Reduzido	Departamento de Recursos Humanos		
9	Perseguição dos funcionários no local de trabalho	Alto	Significativo	Raro	Reduzido	Nenhum	Insatisfatório	Reduzido	Gabinete de Ética		
10	Suborno de funcionários públicos por trabalhadores das minas	Alto	Grave	Provável	Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Política Anti-Suborno e Corrupção 	Parcialmente satisfatório	Alto	Serviços forenses	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativas de formação e sensibilização em corrupção e suborno para zonas de alto risco • Auditoria independente dos pagamentos em dinheiro 	Imediato
11	Funcionários que cometem fraude contra a empresa	Moderado	Significativo	Possível	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> • Política de Fraude • Política de denúncia de irregularidades 	Insatisfatório	Moderado	Serviços forenses	Implementação de uma estratégia formal de prevenção da fraude	12 meses

#	Risco ético	Classificação do risco (perceptível)	Impacto	Probabilidade	Risco Inerente	Mecanismos de controlo actuais	Eficácia do controlo	Risco residual	Dono do risco	Mitigação dos controlos a serem implementados	Prazo
12	Intervenientes enganados intencionalmente	Moderado	Grave	Improvável	Reduzido	<ul style="list-style-type: none"> Departamento de Comunicação Corporativa Responsável pela Ligação com os Media 	Satisfatório	Reduzido	Departamento de Serviços ao Cliente		
13	Fuga de informação confidencial	Moderado	Grave	Raro	Reduzido	<ul style="list-style-type: none"> Política de Classificação de Documentos Software de prevenção de fugas de dados 	Satisfatório	Reduzido	Serviços de TI		
14	Assédio sexual	Moderado	Grave	Muito provável	Alto	Nenhum registado	Insatisfatório	Alto	Gabinete de Ética	<ul style="list-style-type: none"> Aconselhamento e sensibilização em matéria de assédio sexual Maior segurança e patrulhas em zonas de alto risco 	Imediato
15	Uso de substâncias ilícitas	Moderado	Reduzido	Muito provável	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> Programa de Bem-Estar dos Trabalhadores Verificação aleatória de substâncias ilícitas dos funcionários 	Satisfatório	Reduzido	Responsável pela Saúde Ocupacional		

#	Risco ético	Classificação do risco (perceptível)	Impacto	Probabilidade	Risco Inerente	Mecanismos de controlo actuais	Eficácia do controlo	Risco residual	Dono do risco	Mitigação dos controlos a serem implementados	Prazo
16	Ofertas e hospitalidade inapropriadas aceites pelos funcionários ou oferecidos pela empresa a intervenientes externos	Reduzido	Reduzido	Muito provável	Moderado	Política de Ofertas	Parcialmente satisfatório	Moderado	Secretária da Empresa	<ul style="list-style-type: none"> Implementação de um registo de ofertas e processo de aprovação Formação de sensibilização dos funcionários 	6 meses
17	Nepotismo	Reduzido	Reduzido	Raro	Reduzido	<ul style="list-style-type: none"> Processo de recrutamento Entrevistas em painel 	Satisfatório	Reduzido	Gabinete de Ética		
18	Utilização abusiva de viaturas da empresa	Reduzido	Reduzido	Muito provável	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> Política de veículos da frota Sistema de localização de veículos, monitorizado independentemente 	Satisfatório	Reduzido	Responsável pela Gestão da Frota		

#	Risco ético	Classificação do risco (perceptível)	Impacto	Probabilidade	Risco Inerente	Mecanismos de controlo actuais	Eficácia do controlo	Risco residual	Dono do risco	Mitigação dos controlos a serem implementados	Prazo
19	Casos extraconjugais entre trabalhadores	Reduzido	Reduzido	Provável		Nenhum	Insatisfatório	Gabinete de Ética			
20	Conflitos de interesses	Reduzido	Significativo	Provável		Rastreio de contratados	Satisfatório	Secretária da Empresa			

Aceitação do risco: Não são tomadas medidas para mitigar a probabilidade ou impacto do risco.

Ambiente interno: Engloba o tom de uma organização e estabelece a base de como o risco é visto e tratado por uma entidade, incluindo a filosofia de gestão de riscos e a apetência pelo risco, a integridade e os valores éticos, bem como o ambiente em que a organização opera.

Análise de riscos: Identificação, descrição e estimativa dos riscos e compilação de um perfil de risco.

Apetência pelo risco: A tolerância de uma organização ao risco; a grande quantidade de risco que uma organização está disposta a aceitar na busca da sua missão (ou visão).

Apreciação de riscos: Determinação do impacto ou consequência de um risco identificado na organização (quer seja inerente ou residual).

Avaliação de riscos: Comparar os resultados da estimativa do risco com critérios estabelecidos, para efeitos de determinar a sua importância e de os aceitar ou mitigar.

Avaliação do risco ético (ARE): Uma ARE, que culmina num perfil do risco ético, oferece à organização uma compreensão clara dos comportamentos e práticas organizacionais antiéticos que podem colocar a organização em risco, bem como das oportunidades relacionadas com a ética que podem ser utilizadas pela organização.

Carteira de riscos: Uma lista de riscos identificados e avaliados por uma organização (também referida como *registo de riscos*) que contém uma visão geral dos riscos num determinado momento.

Categorias de riscos:

- **Ético:** Exposição a oportunidades, incertezas, ameaças, ou barreiras relacionadas com a ética
- **Externo:** Exposição à incerteza que afecta o ambiente/intervenientes externos
- **Financeiro:** Exposição à incerteza relativamente à gestão e controlo das finanças da organização

- **Perigo:** Exposição a perdas resultantes de danos à propriedade ou de actos ilícitos; normalmente inclui os perigos cobertos pelo seguro
- **Recursos humanos:** Exposição à incerteza relacionada com o cumprimento de políticas e procedimentos de gestão de recursos humanos, moral dos funcionários e cultura organizacional
- **Conformidade legal/regulamentar:** Exposição à incerteza relacionada com leis, estatutos e regulamentos administrativos que regem o funcionamento de uma organização
- **Operacional:** Exposição à incerteza relacionada com as actividades comerciais do dia-a-dia
- **Reputacional:** Exposição à incerteza relacionada com a marca, valor perceptível, estatuto organizacional e percepção e confiança do público
- **Estratégico:** Exposição à incerteza relacionada com as orientações políticas a longo prazo da organização (também referida *como risco global ou risco material*)

Comunicação de riscos: Publicação de informação sobre riscos para intervenientes internos ou externos.

Comunicação de riscos éticos: Publicação de informação sobre riscos éticos a intervenientes internos ou externos.

Controlo: Um processo levado a cabo pelo organismo regulador, direcção e outras funções, concebido para fornecer uma garantia razoável relativamente ao cumprimento dos objectivos relacionados com os riscos identificados.

Controlo do risco: Um sinónimo de controlo de perdas na gestão tradicional do risco; a técnica de minimizar a frequência ou a gravidade das perdas empregando a formação, segurança e medidas de segurança.

Cultura ética: O conjunto de crenças, padrões, normas, hábitos e tabus éticos colectivos que determinam a magnitude e a qualidade do comportamento ético de uma organização.

Custo do risco: O impacto financeiro para uma organização da realização de actividades com um resultado incerto — o custo de gerir riscos e a ocorrência de perdas.
Descrição do risco: Apresentar os riscos identificados num formato estruturado, por exemplo, numa tabela.

Director de Risco (Chief risk officer - CRO): Cargo que designa um gestor de topo cuja tarefa é a supervisão quotidiana da gestão de riscos.

Dono do risco: A função organizacional designada para a mitigação directa de um risco

Estimativa do risco: A utilização de um instrumento ou sistema (quantitativo e/ou qualitativo) para determinar a probabilidade de ocorrência e as consequências ou impacto dos riscos.

Ética: O que é bom ou correcto na interacção humana.

Ética empresarial: Ver *ética organizacional*.

Ética organizacional: Uma noção do bem (valores e normas) que orienta a organização na sua interacção com os intervenientes internos e externos.

Financiamento de riscos: Os mecanismos de financiamento de estratégias de mitigação do risco e/ou financiamento das consequências financeiras do risco (por exemplo, seguros).

Ferramentas de avaliação de riscos: Instrumentos concebidos para ajudar a função de risco da organização na análise e avaliação dos riscos na tomada de decisões.

Gestão de riscos: Uma abordagem integrada destinada a avaliar e tratar de todos os riscos que ameaçam a realização dos objectivos estratégicos da organização; a finalidade da gestão de riscos é compreender, priorizar e desenvolver planos de acção, com vista a maximizar os benefícios e mitigar os riscos; o quadro de gestão de riscos permite à direcção colaborar na identificação, avaliação e gestão dos riscos e oportunidades futuras individualmente e em toda a organização (também conhecida como *gestão de riscos holística, estratégica ou integrada*).

Gestão do risco empresarial (GRE): Ver terminologia de *gestão de riscos* (o termo *gestão de riscos* é preferível ao termo *gestão do risco empresarial*).

Gestão de ética: Uma intervenção organizacional estruturada e contínua em que o risco ético é avaliado, mitigado, monitorizado e reportado — uma função do gabinete de ética da organização

Governança da ética: O processo através do qual a direcção estratégica e a supervisão da ética da organização são asseguradas pelo órgão directivo, principalmente através de um subcomité.

Identificação de riscos: A determinação qualitativa dos riscos materiais, ou seja, aqueles que podem potencialmente ter impacto na realização dos objectivos.

Impacto: Resultado ou efeito de um evento; uma série de impactos possíveis pode ser associada a um evento, que pode ser positivo ou negativo, em relação aos objectivos relacionados com a entidade. Perfil de risco ético: Uma compilação dos resultados e conclusões de uma avaliação do risco ético num relatório que descreve o estado deontológico ou o estatuto ético da organização.

Mapeamento de riscos: Uma representação visual dos riscos (que foram identificados através de um exercício de avaliação de riscos) de uma forma que permite uma fácil classificação de prioridades; frequentemente assume a forma de uma grelha bi-dimensional com *Probabilidade* num eixo e *Impacto* no outro (é dada prioridade aos riscos que se inserem no quadrante *Grande Probabilidade /Grande Impacto*)

Métrica: Uma ferramenta que mede a probabilidade e o impacto da ocorrência de um risco, ou a eficácia e/ou o sucesso de estratégias de mitigação de riscos.

Mitigação de riscos: Acções que reduzem um risco ou as suas consequências/impacto.

Oportunidade: A possibilidade de ocorrência de um evento e de afectar positivamente a realização dos objectivos.

Partilha de riscos: Redução da probabilidade ou impacto do risco através da transferência ou partilha de uma parte do risco.

Perfil de riscos: A utilização de uma ferramenta ou sistema para classificar e/ou dar prioridade a uma série de riscos.

Prevenção de riscos: Evitar actividades que dêem origem a riscos.

Priorização dos riscos: A classificação dos riscos materiais numa escala apropriada, de acordo com a frequência e/ou gravidade (ver *mapeamento dos riscos*). Política de gestão de riscos: Declaração escrita de uma organização que define a sua abordagem à apetência pelo risco e a sua abordagem à gestão de riscos.

Probabilidade: O grau de possibilidade de ocorrência de um determinado evento.

Redução de riscos: Efeito através de medidas tomadas para reduzir a probabilidade ou impacto do risco, ou ambos; medidas destinadas a reduzir a frequência ou gravidade das perdas (podem incluir engenharia, protecção contra incêndios, inspecções de segurança, ou gestão de reclamações)

Registo de riscos: Uma listagem dos riscos de uma organização, muitas vezes em formato de tabela, que normalmente inclui classificações de risco (também chamada *carteira de riscos*)

Registo de riscos éticos: Uma lista dos riscos éticos de uma organização, muitas vezes em formato de tabela, que normalmente inclui classificações de riscos (também denominada *Carteira de Riscos Éticos*).

Resposta ao risco: Selecção pela direcção da forma de resposta ao risco — evitar, aceitar, reduzir ou partilhar — e desenvolvimento de um conjunto de acções destinadas a alinhar os riscos com a tolerância e a apetência pelo risco da organização.

Risco: O efeito da incerteza nos objectivos (ISO 31000); é a combinação da probabilidade de um evento e das suas consequências; é inerente a todos os tipos de empreendimento e pode ter o potencial de benefício ou ser uma ameaça para o sucesso (também pode ser descrito como as oportunidades, incertezas, ameaças, ou barreiras)

às quais uma organização deve responder para atingir os seus objectivos).

Risco estratégico (ver também risco material): As incertezas e oportunidades exploradas incorporadas na intenção estratégica da organização e a forma como são executadas. Tais riscos são questões-chave (materiais) para o órgão directivo e afectam todo o negócio, e não apenas uma unidade isolada.

Risco ético: As oportunidades, incertezas, ameaças ou barreiras relacionadas com a ética, às quais uma organização deve responder para atingir os seus objectivos.

Risco inerente: O risco para uma entidade na ausência de quaisquer medidas que a gestão possa tomar para alterar quer a probabilidade do risco quer o seu impacto.

Risco material (ver também risco estratégico): As incertezas e oportunidades exploradas incorporadas na intenção estratégica da organização e a forma como são executadas. Tais riscos são questões-chave (materiais) para o órgão directivo e afectam todo o negócio, e não apenas uma unidade isolada.

Risco residual: O risco remanescente após a gerência ter tomado medidas para alterar a probabilidade ou impacto do risco.

Tolerância ao risco: A variação aceitável em relação à realização de um objectivo.

Tratamento de riscos: O processo de selecção e implementação de medidas (estratégias de resposta ao risco) para modificar o risco.

Institute for Risk Management South Africa (IRMSA) (2014). *The IRMSA Guideline to Risk Management*. Sandton.

Rossouw, D. & Van Vuuren, L. (2013). *Business ethics (5th ed.)*. Cape Town: Oxford University Press.

The Ethics Institute (Instituto de Ética)

O Instituto de Ética, uma organização de utilidade pública sem fins lucrativos, iniciou as suas actividades em Agosto de 2000. A organização é governada por um conselho de administração, composto por pessoas proeminentes empenhadas em promover a responsabilidade ética.

A visão do Instituto de Ética é: *“Construir uma sociedade eticamente responsável.”*

Alcançamos a nossa visão ao formar parcerias com os sectores público e privado e com as profissões. O Instituto de Ética constitui um recurso através da sua liderança de pensamento, investigação, formação, apoio, avaliação e actividades de certificação.

Para mais informações sobre o Instituto de Ética (The Ethics Institute), favor consultar o nosso website www.tei.org.za

Liderança de pensamento

O Instituto de Ética está empenhado em estimular e promover a consciencialização em relação à ética na África do Sul e noutros países do continente africano onde estamos activos. Participamos regularmente em debates públicos nos meios de comunicação social e contribuimos para o estabelecimento de normas e formulação de políticas em matéria de ética empresarial, prevenção da corrupção e ética profissional.

Serviços oferecidos

O Instituto de Ética oferece um vasto leque de serviços relacionados com a gestão da ética nas organizações e profissões, nomeadamente:

- **Formação:** Programas de formação públicos e internos sobre uma série de temas relacionados com a ética
- **Serviços de consultoria:** Consultoria a organizações do sector público e privado e associações profissionais sobre assuntos relacionados com a gestão de ética
- **Avaliações:** Ajudar as organizações a avaliar o seu actual estado em termos de ética com recurso a uma variedade de instrumentos de avaliação
- **Certificação:** Certificação de serviços e provedores de serviços específicos relacionados com a ética, a fim de fornecer garantias de que estes cumprem as normas éticas relevantes
- **Gestão de projectos:** Desempenhar as funções de gestor de projectos para organizações financiadoras que desejem melhorar a boa governação, prevenir a corrupção, ou manter a ética profissional
- **Serviços para membros:** Oferta de filiação a particulares e organizações, com uma variedade de benefícios daí decorrentes.

The Institute of Risk Management South Africa (IRMSA)

(Instituto de Gestão de Riscos da África do Sul)

O IRMSA foi reconhecido pela Autoridade de Qualificações da África do Sul (South African Qualifications Authority - SAQA) como o único organismo profissional para gestores de riscos na África Austral. Dedicar-se ao avanço da profissão de gestão de riscos e acreditação, sendo a principal fonte de informação e oportunidades de networking na indústria de gestão de riscos.

Editor

Leon van Vuuren

Leon detém o cargo de Director Executivo: Ética Profissional e Empresarial no Instituto de Ética. Antes de entrar para o Instituto em Julho de 2014, foi professor de Psicologia Industrial no Departamento de Psicologia Industrial e Gestão de Pessoas (IPPM) da Universidade de Joanesburgo, onde ensinou psicologia industrial e ética empresarial e profissional durante 26 anos. Está profissionalmente inscrito como psicólogo industrial no Conselho de Profissões da Saúde da África do Sul (HPCSA). Faz parte do Conselho Profissional de Psicologia do HPCSA onde é, entre outros, o presidente da Comissão de Inquérito Preliminar (Comissão de Ética).

Colaboradores do Instituto de Ética

Deon Rossouw

Deon Rossouw é o PCE do Instituto de Ética e professor extraordinário de filosofia na Universidade de Stellenbosch. Foi o presidente fundador da Rede de Ética Empresarial de África (BEN-Africa) e foi presidente da Sociedade Internacional de Negócios, Economia e Ética (ISBEE). Deon desempenha funções na quarta Comissão King para a Governança Empresarial da África do Sul. Foi reconhecido como Director Diplomado pelo Instituto de Directores da África do Sul.

Kris Dobie

Kris Dobie é Director de Desenvolvimento Ético Organizacional do Instituto de Ética. O seu foco principal é a gestão da ética no sector público, com um interesse especial na prevenção da corrupção. Fez parte do grupo de trabalho anticorrupção do G4 da Global Reporting Initiative, fazendo também parte da equipa de trabalho anticorrupção de Gauteng. É licenciado em arquitectura paisagística pela Universidade de Pretória e possui o grau de Doutoramento em Ética do Trabalho (cum laude) pela mesma instituição.

Colaboradores do IRMSA

Gillian le Cordeur

Gillian desempenha o cargo de PCE do The Institute of Risk Management South Africa (IRMSA) há mais de cinco anos. Durante este tempo, o IRMSA atingiu novos patamares, incluindo o reconhecimento como o organismo profissional de gestão de riscos na África do Sul. Gillian interessou-se pela estratégia e operações de associações sem fins lucrativos durante o período em que foi directora de operações de uma empresa de gestão de associações que lidava com muitas associações diferentes de várias indústrias.

Berenice Francis

Berenice é directora executiva para a área comercial do grupo Imperial. A sua carteira inclui o desenvolvimento e implementação de quadros de governação, risco e conformidade. Para além de várias funções de governação no seio das empresas do grupo Imperial, desempenha as funções de presidente da Comissão de Risco do Tesouro Nacional e da Comissão Técnica e de Educação do IRMSA. Foi galardoada com o prémio Gestor de Riscos IRMSA 2015.

Lea Annandale-Dippenaar

Lea concluiu o grau de Mestrado em Ética do Trabalho na Universidade de Pretória e está neste momento a candidatar-se ao grau de Doutoramento em Liderança Aplicada e Coaching na UGSM-Monarch Business School na Suíça. Após completar o grau de Bacharelato e um Diploma de Ensino Superior na Universidade de Stellenbosch, começou a sua carreira como professora. Possui mais de 30 anos de experiência de trabalho no governo, nomeadamente nos Ministérios do Interior, Defesa e Finanças. Lea ingressou na Universidade de Pretória como professora de Ética Empresarial em 2001. Desde então, tem também ensinado ética empresarial como professora contratada na Escola de Liderança Empresarial da UNISA. Tem estado essencialmente envolvida na criação de gabinetes de ética e gestão de riscos para várias instituições, tendo recebido o prémio IMRSA/Santam para Melhor Iniciativa de Gestão de Riscos Governamentais pouco depois de criar o Gabinete de Ética da Direcção de Investigação Independente de Políticas (IPID) em 2007.

Outros colaboradores

Nicholas Harris (ICFP)

Nic possui a qualificação de contabilista diplomado. Entrou para a KPMG em 2005, e após concluir os seus trabalhos, tornou-se Gestor: Gestão do Risco de Fraude. Obteve uma experiência valiosa no campo da gestão do risco de fraude e juntou-se à Gestão de Riscos Empresariais do Grupo MTN em Julho de 2010. Em Julho de 2011, Nic foi promovido a Chefe da Investigação Forense de Grupo nos Serviços de Gestão da MTN. É responsável pela formulação e manutenção da Estratégia de Gestão do Risco de Fraude da MTN em todos os 22 países em que a MTN opera. Realiza extensas investigações forenses de grande prioridade em África e no Médio Oriente.

As directrizes de boas práticas de governação sugerem que o órgão directivo de uma organização deve garantir que as oportunidades e riscos éticos sejam incorporados no processo de gestão de riscos (empresariais). Contudo, até à data, a maioria das organizações tem aplicado a gestão de riscos e a gestão do risco ético separadamente e apenas como intervenções de alguma forma complementares. Dado que o risco ético é uma dimensão do risco que está em pé de igualdade com qualquer outro tipo de risco, não pode ser separado do risco organizacional. Com efeito, a gestão de riscos e a gestão do risco ético podem ser vistas como intervenções convergentes que podem ser desenhadas e implementadas de uma forma integrada. Embora a posse do risco ético possa eventualmente ser atribuída proporcionalmente à função de risco da organização e à função de risco ético, respectivamente, os riscos éticos têm de ser integrados, sob a forma de um registo de risco ético, no registo de riscos da organização.

O objectivo do **Manual do Risco Ético**, o terceiro da série Manual de Ética do Instituto de Ética, é criar um quadro e directrizes para a compreensão da gestão do risco ético nas organizações. O objectivo do manual não é substituir as directrizes sobre gestão de riscos e/ou do risco ético. No entanto, as directrizes aqui contidas poderiam informar as directrizes das organizações.

O *Manual do Risco Ético* destina-se essencialmente às funções da organização que são responsáveis pela gestão do risco ético e aos profissionais que estão envolvidos nestas funções. As estruturas de gestão e de governação de ética que beneficiariam com este manual poderiam ser os órgãos directivos de organizações (por exemplo, conselhos de administração), comissões sociais e de ética, comissões de ética operacional, equipas operacionais de ética e gabinetes de ética.