



ESCOTEIROS  
DO BRASIL



# Política Nacional de Gestão de Riscos



© **União dos Escoteiros do Brasil**  
Política Nacional de Gestão de Riscos  
Novembro 2023

Escritório Nacional dos Escoteiros do Brasil  
Rua Coronel Dulcídio. 2107  
Bairro Água Verde  
Curitiba (PR) - Brasil  
CEP 80250-100  
Tel.: (41) 3353-4732  
Fax: (41) 3090-7928

**[escoteiros.org.br](http://escoteiros.org.br)**

A reprodução é autorizada às Regiões Escoteiras e Unidades Escoteiras Locais que integram a União dos Escoteiros do Brasil, desde que concedido o crédito pela fonte.

Política Nacional de  
**Gestão de Riscos**

Esta Política Nacional de Gestão de Riscos foi elaborada pela Comissão Permanente de Governança Institucional do Conselho de Administração Nacional, e, ainda passou por análise junto à Comissão Permanente de Políticas Institucionais e aprovação do Conselho nos termos estatutários.

### **Integrantes da Comissão Permanente**

Aldenise Cordeiro Santos  
Adrian Cordeiro do Nascimento  
Antônio Varela da Silva Neto  
Alexandre Braga Buzi  
Cláudio da Silva Mendes  
Daniel Campos de Souza  
Daniela de Oliveira Rodrigues Gomes  
Ilka Denise Rossetto Gallego Campos  
Milene Ponce de Leon  
Simoni Aparecida Santana

### **Coordenação**

Daniela de Oliveira Rodrigues Gomes

### **Diagramação**

Raphael Luis K.

*Aprovada pelo Conselho de Administração Nacional na 116ª Reunião Ordinária  
ocorrida em Curitiba/PR nos dias 18 e 19 de novembro de 2023.*

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	7
2. PROPÓSITO .....	8
3. SUJEITOS .....	9
4. CONCEITOS E DEFINIÇÕES .....	10
5. PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE RISCOS .....	12
6. PROCESSOS DE GESTÃO DE RISCOS .....	15
7. ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES .....	16
8. COMPOSIÇÃO DO COMITÊ DE GESTÃO DE RISCOS .....	18
9. IMPLEMENTAÇÃO .....	19
10. REVISÃO E ATUALIZAÇÃO .....	21



# 1. Introdução

Os Escoteiros do Brasil reconhecem a importância da gestão eficaz de riscos para a segurança e o bem-estar de seus membros, a realização de suas atividades e o alcance dos objetivos estratégicos traçados.

Toda organização é suscetível a riscos nas mais diversas áreas: operacional, mercadológica, jurídica, ambiental, reputacional, marca, responsabilidade, financeira e patrimonial.

Todas as partes da nossa organização estão sujeitas a riscos com diferentes graus de impacto e probabilidade. Devem ser considerados tanto os riscos internos como os externos à ela.

Nenhuma organização, pode desenvolver um conjunto abrangente de diretrizes ou procedimentos que cubram todos os riscos possíveis, porém tem a obrigação de ter uma Política de Gestão de Riscos para mitigá-los.

A Política Nacional de Gestão de Riscos deve ser relevante para a nossa organização em seu contexto estratégico e em suas metas, objetivos e na natureza do que faz. A Política deve ser compreendida, implementada e mantida em todos os níveis (Nacional, Regional e Local) dos Escoteiros do Brasil, durante o desenvolvimento do Planejamento Estratégico e do Projeto Educativo.

## 2. Propósito

Esta Política tem como propósito estabelecer diretrizes e procedimentos para identificar, avaliar, mitigar e monitorar os riscos associados às atividades desenvolvidas pelos Escoteiros do Brasil, assim como aos riscos externos.

## 3. Sujeitos

Esta Política deve ser referência para os associados, voluntários e profissionais dos Escoteiros do Brasil e terceiros, visando uma eficaz gestão de riscos em nossa associação.

# 4. Conceitos e definições

## 4.1. Risco

É a possibilidade de eventos ou circunstâncias futuras afetarem negativamente ou positivamente os objetivos de uma organização. Os riscos são chamados de negativos quando causam perdas, danos ou resultados indesejáveis, podendo também ser chamados de ameaças. São chamados de positivos quando geram oportunidades com consequências positivas e costumam gerar benefícios e melhorias.

O risco é caracterizado pela combinação da probabilidade de ocorrência de um evento e suas consequências.

## 4.2. Evento

Ocorrência ou alteração em um conjunto específico de circunstâncias. Um evento pode consistir de uma ou mais ocorrências e pode ter várias causas. Também pode consistir na não ocorrência de algum fato ou coisa.

## 4.3. Gestão de Riscos

É o processo sistemático de identificar, analisar e responder aos riscos que afetam a organização. Envolve a implementação de estratégias e ações para minimizar as perdas e maximizar as oportunidades.

## 4.4. Análise de Risco

Para a análise do nível de risco, são utilizados os critérios de risco (consequência e probabilidade) definidos pela área pertinente. O nível de risco pode ser determinado pela combinação das suas consequências para a organização (gravidade) e a chance de ocorrência. Deve-se avaliar a magnitude das consequências de um evento bem como a probabilidade de ocorrência.

#### **4.5. Comitê de Gestão de Riscos**

Órgão colegiado, que tem como uma de suas principais finalidades coordenar, assessorar e monitorar as situações de gestão de riscos dos Escoteiros do Brasil, com composição nos termos do item 8, desta Política.

#### **4.6. Resiliência**

É a capacidade da organização de resistir, se adaptar e se recuperar de eventos adversos. A gestão de riscos busca fortalecer a resiliência da organização, permitindo que ela se recupere rapidamente e minimize as interrupções causadas por eventos indesejáveis.

#### **4.7. Apetite ao Risco**

Grau de exposição a riscos que os Escoteiros do Brasil estão dispostos a aceitar para atingir seus objetivos conforme estabelecido em seu estatuto social.

#### **4.8. Tolerância a Risco**

Definição do nível de risco/incerteza que os Escoteiros do Brasil estão dispostos a assumir para atingir os objetivos estratégicos.

# 5. Princípios da Gestão de Riscos

## 5.1. Compromisso dos Órgãos de Governança

O Conselho de Administração Nacional (CAN) e a Diretoria Executiva Nacional (DEN), estão comprometidos com a gestão de riscos e fornecerão recursos adequados para sua implementação eficaz.

## 5.2. Participação Ativa

Todos os associados, beneficiários, adultos voluntários e profissionais dos Escoteiros do Brasil, bem como terceiros, são responsáveis por identificar e relatar riscos, e possuem a obrigação de contribuir para a implementação das medidas de mitigação destes.

## 5.3. Abordagem Sistêmica

A gestão de riscos será incorporada a todos os processos e atividades dos Escoteiros do Brasil, considerando os riscos em todas as fases, desde o planejamento até a execução.

## 5.4. Melhoria Contínua

Os Escoteiros do Brasil buscarão constantemente melhorar seus processos de gestão de riscos por meio da aprendizagem contínua e da avaliação periódica.

## 5.5. Tipos de Riscos

**a) Riscos de abusos (proteção aos associados):** as crianças, adolescentes e jovens, assim como os adultos da instituição têm o direito de estarem seguros em nossa organização, em todos os momentos, tanto nos aspectos emocionais, psicológicos e físicos. A gestão de riscos neste aspecto, deve buscar formas de reduzir os riscos de abusos de todos os tipos e assegurar que a segurança em atividades educativas e eventos seja manejada de forma consistente e apropriada. Para tanto, a Política Nacional de Espaços Seguros dos Escoteiros do Brasil deve ser seguida à risca para evitar os referidos danos, sendo também documento norteador referente aos cuidados e ações inerentes ao tema, devendo as ações estarem alinhadas às leis do nosso país aplicadas à espécie.

**b) Riscos de segurança física e psicossocial:** Na implementação do Programa Educativo deve-se considerar o risco físico e psicossocial das pessoas. Deve-se prestar atenção ao risco de danos físicos das pessoas protagonistas do Programa, relacionadas aos associados, profissionais ou colaboradores, sejam eles por negligência, acidentes ou contingências das atividades na natureza. Referem-se a possíveis acidentes, ferimentos ou incidentes que podem ocorrer durante as atividades escoteiras, acampamentos, trilhas, escaladas e outras atividades ao ar livre. A segurança dos membros da instituição, assim incluídos jovens e adultos, deve ser uma preocupação constante, buscando-se sempre formas de minimizar ameaças neste sentido. As exigências ou a carga excessiva em atividades próprias do Movimento Escoteiro, ainda que estimulantes e desafiadoras, podem gerar riscos psicossociais, e, assim, estas devem ser previstas de acordo com elementos diferenciados, tais como a idade, seção, nível de dificuldade e participação. A gestão inadequada de riscos psicossociais e físicos, podem gerar risco igualmente financeiro para a Associação.

**c) Riscos de gestão:** Relacionados à eficiência da administração e governança da associação, incluindo questões de liderança, falta de transparência e de gestão de recursos financeiros.

**d) Riscos financeiros/patrimoniais:** A gestão de riscos econômicos e financeiros visa assegurar que a organização seja solvente e que a aplicação do Programa Educativo seja viável. Ela deverá sempre minimizar possíveis prejuízos e danos patrimoniais. Os Escoteiros do Brasil consideram como importante para a gestão de riscos econômicos e financeiros, uma adequada cobertura de seguros de acidentes e de responsabilidade civil, uma política de fundos de reservas e o assessoramento na área contábil e financeira, e também uma análise apurada das fontes de recursos financeiros para manter a Associação.

**e) Riscos jurídicos:** Inclui ameaças de processos judiciais, disputas legais ou falta de conformidade com leis e regulamentos aplicáveis. Questões como responsabilidade civil e outras obrigações legais como associação devem ser consideradas. Deve possuir assessoria jurídica, planos institucionais e outras medidas pertinentes para o cumprimento de todos os aspectos legais pertinentes.

**f) Riscos de imagem e reputação:** Associações escoteiras são organizações baseadas em confiança e valores. A má gestão, escândalos, práticas inadequadas ou falta de integridade podem prejudicar a reputação da associação e afastar membros e apoiadores. O cuidado com a imagem institucional e os riscos inerentes a elementos como os referentes aos associados, uso de recursos públicos, relação com os meios de comunicação e com a sociedade em geral, são preocupações que devem ser levadas em conta no desenvolvimento da Missão e da Visão Institucionais.

**g) Riscos tecnológicos:** Referem-se a riscos no uso da tecnologia, em três níveis: o físico, que previne e resguarda o uso da informação e dos equipamentos para prevenir abusos e danos. O lógico, de prevenção a nível de sistema, que permite a proteção de dados internos e externos, de acordo com a legislação vigente. O de recursos humanos, que se refere à capacidade e consciência das pessoas no uso dos equipamentos e sistemas a seu cargo. Com a crescente dependência de tecnologia e dados digitais, as associações estão expostas a ataques cibernéticos, roubo de informações confidenciais e interrupções em sistemas e serviços, devendo os Escoteiros do Brasil adotar um termo de confidencialidade e confiabilidade a ser assinado por todos que tenham acesso aos dados da Instituição.

**h) Riscos de conformidade:** Falhas em cumprir normas governamentais e internas podem levar a penalidades legais, perda de subsídios e impactar negativamente a organização como um todo.

**i) Riscos operacionais:** Relacionados à eficácia e eficiência das operações diárias da associação. Isso inclui problemas logísticos, falhas em processos internos, falta de capacidade adequada dos associados, entre outros.

**j) Riscos de contingência:** Eventos imprevistos, como desastres naturais, pandemias ou crises políticas que podem afetar severamente as operações e a capacidade da associação de resposta a emergências.

**k) Riscos estratégicos:** Os processos políticos institucionais, sobretudo as eleições de membros aos órgãos diretivos, estabelecidas no Estatuto dos Escoteiros do Brasil, geram um risco de continuidade e de cumprimento dos planos institucionais. Para tanto, a instituição deve ter planos estratégicos e operacionais vigentes e atualizados, passíveis de acompanhamento, que permitam a consecução dos objetivos e das metas para o alcance da Missão e da Visão, acima dos interesses das gestões.

Os Escoteiros do Brasil entendem que gerenciar esses riscos é fundamental para garantir o sucesso e a sustentabilidade da instituição, e isto envolve o estabelecimento de planos de contingência, políticas de segurança, sistemas de gestão eficientes e uma cultura organizacional que promova a transparência, ética e responsabilidade. Além disso, é essencial promover a conscientização dos riscos entre os membros e encontrar constantemente melhorias em toda a associação.

# 6. Processo de Gestão de Riscos

A gestão de riscos é um processo sistemático e contínuo que conta com etapas, que quando executadas em sequência, permitem uma melhoria na tomada de decisões para minimizar o impacto na instituição, se algo negativo ocorrer, e para desenvolver uma cultura de potenciais oportunidades em caso de riscos positivos. São elas:

## 6.1. Identificação de Riscos

Será realizado um levantamento de todos os riscos potenciais associados às atividades dos Escoteiros do Brasil. Os riscos serão identificados de forma proativa, envolvendo todos os níveis de participantes.

## 6.2. Avaliação de Riscos

Os riscos identificados serão avaliados em termos de probabilidade de ocorrência e impacto potencial. Será atribuída uma classificação de risco a cada um deles.

## 6.3. Mitigação de Riscos

Medidas adequadas de mitigação serão estabelecidas para reduzir a probabilidade de ocorrência e o impacto dos riscos. Serão desenvolvidos planos de ação específicos para tratar cada risco identificado, que constarão do processo de implementação desta Política.

## 6.4. Monitoramento de Riscos

Os riscos serão monitorados regularmente para garantir que as medidas de mitigação estejam sendo implementadas conforme planejado. Serão realizadas avaliações periódicas para verificar a eficácia das medidas adotadas.

## 6.5. Comunicação e Treinamento

Os Escoteiros do Brasil promoverão uma boa comunicação da Política Nacional de Gestão de Riscos e farão consultas e treinamentos adequados a fim de conscientizá-los sobre os riscos identificados e suas responsabilidades nas medidas de mitigação, de acordo com as funções desempenhadas.

# 7. Atribuições e responsabilidades

## 7.1. Compete ao Conselho de Administração Nacional:

- Aprovar a Política de Gestão de Riscos e suas revisões futuras;
- Aprovar a matriz de riscos estratégicos, bem como as diretrizes gerais para o estabelecimento dos limites aceitáveis para a exposição dos Escoteiros do Brasil a riscos;
- Acompanhar as atividades do processo de gerenciamento de riscos, executadas pela Diretoria Executiva Nacional;
- Avaliar a adequação da estrutura (recursos humanos, financeiros e sistemas) destinada ao processo de gerenciamento de riscos.

## 7.2. Compete à Diretoria Executiva Nacional:

- Estabelecer as diretrizes gerais operacionais de gestão de riscos dos Escoteiros do Brasil, de acordo com a matriz de riscos estratégicos;
- Promover a cultura de gestão de riscos nos Escoteiros do Brasil, com uma comunicação eficaz e treinamentos;
- Garantir a implantação de um modelo eficiente de gestão de riscos, alinhado aos objetivos e metas;
- Acompanhar os riscos gerenciados no nível de cada operação, para verificar a efetividade dos controles existentes;
- Participar na validação e priorização dos riscos de suas respectivas áreas;
- Garantir a adequação da estrutura (recursos humanos, financeiros e sistemas) destinada ao processo de gerenciamento de riscos;
- Avaliar anualmente, a eficácia das ações de implementação da Política e dos sistemas de gerenciamento de riscos, e prestar contas ao Conselho de Administração Nacional a respeito desta avaliação, bem como sugerir novas estratégias e recomendações se necessárias;
- Assegurar a operacionalização da gestão de riscos, fazendo parte do processo de identificação, avaliação e mensuração, implementando ações mitigantes, preventivas e corretivas.

### **7.3. Compete ao Comitê de Gestão de Riscos:**

- Elaborar o planejamento e assegurar a operacionalização da gestão de riscos, considerando todas as Diretorias, áreas e Planejamento Estratégico dos Escoteiros do Brasil;
- Acompanhar e supervisionar o processo de gestão de riscos, bem como as estratégias de mitigação dos riscos gerais, através dos trabalhos da área de Gestão de Riscos vinculada à Diretoria Executiva Nacional;
- Desenvolver, avaliar, testar e implantar os modelos e metodologias para mensuração e gestão dos riscos;
- Dar suportes às diversas Diretorias e Áreas dos Escoteiros do Brasil na definição do plano de ação/contingência;
- Monitorar, avaliar e informar continuamente à Diretoria Executiva Nacional e ao Conselho de Administração Nacional sobre os riscos gerais identificados pelas revisões da área de Gestão de Riscos, bem como os planos de ação e recomendações aplicáveis.

### **7.4. Compete aos Níveis Regional e Local**

- Divulgar no seu âmbito de atuação a Política de Gestão de Riscos;
- Seguir as orientações do Nível Nacional sobre o tema Gestão de Riscos.

### **7.5. Compete aos Coordenadores de Atividades:**

- Identificar e avaliar os riscos específicos de cada atividade, bem como desenvolver planos de ação para mitigar esses riscos.

### **7.6. Compete a todos os membros dos Escoteiros do Brasil:**

- Relatar riscos identificados; seguir as medidas de mitigação estabelecidas e participar de treinamentos relevantes.

## 8. Composição do Comitê de Gestão de Riscos

**8.1.** O Comitê de Gestão de Riscos será formado pelos seguintes componentes:

- Um integrante do CAN a ser escolhido pelo próprio órgão preferencialmente com conhecimento em gestão de riscos;
- Um integrante da DEN a ser escolhido pelo próprio órgão preferencialmente com conhecimento em gestão de riscos;
- Um coordenador de gestão de riscos, com conhecimento em gestão de riscos, ou cargo equivalente nomeado pela DEN;
- Pelo Diretor de Integridade.

**8.2.** Poderá o Comitê, sempre que entender necessário, convidar especialistas de diversas áreas, tais como saúde física e mental, métodos educativos, tecnologia, eventos, comunicação, área financeira, jurídica, entre outras, com conhecimento de gestão de riscos.

# 9. Implementação

## 9.1. Plano de Tratamento de Riscos

No processo de tratamento de riscos serão utilizadas as normas da ABNT vigentes.

Deve-se elaborar documento ao final da etapa de “tratamento dos riscos” que consiste em selecionar e implementar opções para abordar os riscos identificados, analisados e avaliados.

A escolha das opções deve considerar fatores como esforço, custo e benefícios para a implementação (ABNT NBR ISO 21101 – 6.5.1), de acordo com os quadros abaixo:

Tabela 1 - Escala Simples de Consequência (Riscos Negativos e Positivos)

ESCALA SIMPES DE CONSEQUÊNCIAS (IMPACTO NOS OBJETIVOS, CASO EVENTO OCORRA) - RISCOS NEGATIVOS		
NÍVEL	DESCRIPTOR	DEFINIÇÃO
5	CATASTRÓFICA	Impacto <b> muito alto </b> nos objetivos, de <b> forma irreversível </b>
4	MAIOR	Impacto <b> significativo (alto) </b> nos objetivos, de <b> difícil reversão </b>
3	MODERADA	Impacto <b> médio </b> nos objetivos, porém <b> recuperável </b>
2	MENOR	Impacto <b> pequeno </b> nos objetivos
1	DESPREZÍVEL	Impacto <b> insignificante </b> nos objetivos

ESCALA SIMPES DE CONSEQUÊNCIAS (IMPACTO NOS OBJETIVOS, CASO EVENTO OCORRA) - RISCOS POSITIVOS		
NÍVEL	DESCRIPTOR	DEFINIÇÃO
5	EXTRAORDINÁRIA	Contribuição <b> excelente </b> para o alcance dos objetivos
4	SUBSTANCIAL	Contribuição <b> grande </b> para o alcance dos objetivos
3	MODERADA	Contribuição <b> moderada </b> para o alcance dos objetivos
2	SENSÍVEL	Contribuição <b> pequena </b> para o alcance dos objetivos
1	LEVE	Contribuição <b> mínima </b> para o alcance dos objetivos

Tabela 2 - Escala Simples de Probabilidade

ESCALA SIMPLES DE PROBABILIDADES		
NÍVEL	DESCRIPTOR	DEFINIÇÃO
5	QUASE CERTO	O evento ocorre (de forma <b>inequívoca</b> ), salvo exceções
4	PROVÁVEL	O evento é <b>esperado</b> , mas pode não ocorrer
3	POSSÍVEL	O evento <b>tem chance</b> de ocorrer
2	RARO	O evento tem <b>pequena chance</b> de ocorrer
1	IMPROVÁVEL	O evento tem <b>mínimas chances</b> de ocorrer

## 9.2. Mapa de Riscos (Matriz de Nível de Riscos)

A visualização das combinações geradas dos níveis de riscos a partir das dimensões dos critérios utilizados na identificação dos riscos (consequência e probabilidade), podendo ser positiva ou negativa, de acordo com os quadros abaixo:

Tabela 3 - Matriz de Nível de Riscos

MATRIZ DE RISCOS POSITIVOS		PROBABILIDADE				
		IMPROVÁVEL	RARO	POSSÍVEL	PROVÁVEL	QUASE CERTO
CONSEQUÊNCIA	EXTRAORDINÁRIA	Alto	Muito Alto	Muito Alto	Muito Alto	Muito Alto
	SUBSTANCIAL	Muito Alto	Muito Alto	Muito Alto	Muito Alto	Muito Alto
	MODERADA	Muito Alto	Muito Alto	Muito Alto	Muito Alto	Muito Alto
	SENSÍVEL	Muito Alto	Muito Alto	Muito Alto	Muito Alto	Muito Alto
	LEVE	Muito Alto	Muito Alto	Muito Alto	Muito Alto	Muito Alto

  

MATRIZ DE RISCOS NEGATIVOS		PROBABILIDADE				
		IMPROVÁVEL	RARO	POSSÍVEL	PROVÁVEL	QUASE CERTO
CONSEQUÊNCIA	CATASTRÓFICA	Muito Alto	Muito Alto	Muito Alto	Muito Alto	Muito Alto
	MAIOR	Muito Alto	Muito Alto	Muito Alto	Muito Alto	Muito Alto
	MODERADA	Muito Alto	Muito Alto	Muito Alto	Muito Alto	Muito Alto
	MENOR	Muito Alto	Muito Alto	Muito Alto	Muito Alto	Muito Alto
	DESPREZÍVEL	Muito Alto	Muito Alto	Muito Alto	Muito Alto	Muito Alto

## 9.3. Tipos e Ações

a) **Controle:** Medida/tratamento que está modificando o risco.2

b) **Risco Residual:** Risco remanescente após o tratamento do risco.

c) **Risco Inerente:** Risco ao qual se expõe face à inexistência de controles que alterem o impacto ou a probabilidade do evento.

## 10. Revisão e atualização

Esta Política Nacional de Gestão de Riscos será revisada periodicamente para garantir sua adequação e eficácia contínuas. Qualquer deficiência identificada será tratada e medidas corretivas serão implementadas para melhorar o sistema de gestão de riscos dos Escoteiros do Brasil.



**Escoteiros do Brasil**  
construindo um mundo melhor

© **União dos Escoteiros do Brasil**  
Política Nacional de Gestão de Riscos  
Novembro 2023

Escritório Nacional dos Escoteiros do Brasil  
Rua Coronel Dulcídio. 2107  
Bairro Água Verde  
Curitiba (PR) - Brasil  
CEP 80250-100  
Tel.: (41) 3353-4732  
Fax: (41) 3090-7928

[escoteiros.org.br](http://escoteiros.org.br)