

Por que as Planilhas já não são suficientes para Gerenciar Ações e Planos?



por Alexandre Silveira

Gestão estratégica do Sesi Senai

O trabalho de gestão de riscos e mapeamento no Sesi / Senai.

O trabalho com riscos foi facilitado porque já tínhamos vários processos padronizados e mapeados, o que nos permitiu identificar gargalos e implementar instruções de trabalho. Isso ajudou na análise e mapeamento dos riscos, pois utilizamos os processos já estabelecidos, identificando os riscos e tratando-os de forma eficiente. Onde já havia processos mapeados, o trabalho foi mais fácil, e seguimos a orientação da diretoria nesse sentido. Conseguimos mapear 114 controles e 143 riscos, o que considero um bom avanço para o início da utilização da ferramenta, tanto no Sesi quanto no SENAI.

Atuamos em três frentes de risco: os riscos do Sesi, do SENAI e os riscos corporativos, que atendem ambas as instituições. Por exemplo, processos de compras servem tanto ao Sesi quanto ao SENAI, são áreas chamadas "áreas meio", o que demanda mais atenção

por serem processos que atendem a ambas as casas. Além disso, há processos específicos para o Sesi e para o SENAI, e, em uma próxima etapa, precisamos investir também nas áreas-fim de ambas as instituições, para avançarmos de forma mais integrada.

A experiência tem sido de grande aprendizado, e o sistema que utilizamos é excelente, facilitando muito o trabalho. Temos uma visão geral de tudo, e estou propondo melhorias em parceria com a Gleice. Já implementamos alguns painéis de BI, e temos planos de expandir ainda mais essa integração de informações. É importante que as áreas saibam quais são seus riscos, como estão sendo mitigados, e qual o retorno das informações que estão sendo fornecidas.

Nossa missão não é eliminar os riscos, mas controlá-los de acordo com o apetite de risco definido pela política da organização. É fundamental conscientizar as áreas sobre a importância de monitorar e gerenciar seus próprios riscos, mantendo-os dentro dos níveis de tolerância definidos. Além disso, estamos planejando campanhas de comunicação para informar as áreas sobre o trabalho realizado na gestão de riscos. Alinhados com o Departamento Nacional, esses projetos de comunicação visam melhorar a transparência e o entendimento sobre a gestão de riscos.

Estamos desenvolvendo um plano de comunicação para acompanhar a evolução dos riscos e garantir que as áreas estejam cientes de que seus riscos estão sendo monitorados e controlados. Algumas áreas passaram por transformações recentes em sua gestão, e estamos buscando parcerias para otimizar a gestão de riscos nessas áreas também.

Além da gestão de processos e projetos, também integramos a gestão de riscos em alguns projetos do SESI e do SENAI. Escolhemos projetos específicos para acompanhar essa gestão de riscos, incorporando essa avaliação ao longo do ciclo de vida do projeto. Como gestor da carteira de projetos do SESI e do SENAI, participo de reuniões periódicas com os gestores de projetos, e agora também estamos incluindo a análise de riscos desde o planejamento até a execução e encerramento dos projetos.



Expliquem um pouco sobre a fase em que vocês se encontram.

Estamos ainda no processo de amadurecimento da utilização da ferramenta em sua totalidade. Por exemplo, no setor de compras, que está passando por reestruturação, chegou um novo gestor que está se organizando. Até o momento, cadastramos apenas algumas informações na parte mais complexa, mas ainda falta explorar essa área e a parte de riscos de forma mais completa. Acredito que, com o tempo, vamos nos familiarizando melhor com o software. Eu o assumi recentemente e já tenho uma visão geral. Inclusive, já solicitei algumas melhorias. À medida que avançamos, vamos ajustando a ferramenta às nossas necessidades. O grande benefício desse sistema é que ele é adaptável — não é algo rígido. Claro, a gestão de risco segue um padrão com seu ciclo específico, mas podemos customizar o tipo de informação que fornecemos aos usuários, moldando o sistema para destacar o que é realmente importante.

No futuro, seria interessante explorar um módulo de auditoria, mas isso vai depender da direção que o gestor responsável seguir. Por enquanto, os módulos que temos já trazem uma quantidade robusta de informações, e o desafio agora é saber explorar essas informações de forma eficaz. O plano de comunicação que estamos desenvolvendo também será útil para isso, ajudando a alinhar as áreas e estruturar como passaremos essas informações aos usuários. Também acredito que seria interessante a criação de um comitê de risco, que nos ajudaria a tomar decisões estratégicas em relação ao uso da ferramenta e a definir as direções que queremos seguir.

No entanto, vejo muito potencial. Já conversei com a Gleice em reuniões de acompanhamento, e estamos pensando em implementar algumas melhorias, como o dashboard que será incluído em breve. No entanto, ainda estamos nos estágios iniciais de amadurecimento e compreensão mais profunda do sistema.

De modo geral, estou gostando bastante da ferramenta. Há ainda muito a ser feito e, de certa forma, estamos engatinhando nesse processo.

Quais os desafios enfrentados pelo Sesi PB antes de contratar o Perinity GRC

Anteriormente, fazíamos tudo em planilhas de Excel, mas, após uma consultoria, deixamos de usar esse método. Utilizar apenas planilhas tornou-se inviável, pois o volume de informações é enorme, considerando que lidamos com o SESI, o SENAI e o corporativo. Cada área possui seus processos, múltiplos riscos e diversos controles. Para se ter uma ideia, mesmo sem termos mapeado tudo, já contabilizamos 114 controles, e ainda há muito por vir, pois muitas áreas estão melhorando seus processos. Isso certamente trará novos controles e riscos a serem identificados. Gerenciar tudo isso no Excel é inviável. O volume de ações e planos de ação é tão grande que não seria possível acompanhar adequadamente. Com um sistema, conseguimos disparar planos de ação, monitorá-los e acompanhar o andamento de tudo de forma eficaz. As notificações chegam diretamente aos e-mails dos responsáveis, garantindo o acompanhamento. Comparar a gestão no Excel com a atual ferramenta é como trocar um Fusca por uma Ferrari — a diferença é imensa. Para a gestão de riscos, é essencial ter um sistema robusto, que forneça informações corretas e permita um uso consciente, sempre buscando a melhoria contínua.

Registrar as abas e abrir diversas funções no sistema é importante, pois permite acompanhar o que está acontecendo em tempo real. Gosto de sempre estar por dentro das urgências. Por exemplo, criamos uma aba de 'controles pendentes', já monitoro esses controles para evitar que acumulem. Utilizo relatórios para filtrar e identificar as áreas que mais precisam de atenção, o que nos permite fazer uma gestão bem otimizada. O recurso de pendências oferece várias funcionalidades, e estou constantemente aprendendo mais com ele. Gosto de explorar as funcionalidades do sistema, embora às vezes eu tenha receio de alterar algo na produção. A Gleice me orienta sobre o que posso ou não fazer para garantir que nenhuma informação seja perdida. Esse cuidado é essencial para a eficiência da gestão.

O que os levou a escolher a Perinity para ajudá-los a resolver esse desafio?

Essa proposta veio do Departamento Nacional, que apresentou o projeto as regionais em todo o Brasil, permitindo que cada regional fizesse a adesão, caso se interessasse. Inicialmente, outro setor ficou responsável por avaliar a proposta, com uma equipe diferente.

Eles realizaram pesquisas e constataram que a solução era realmente boa, optando por aderir ao projeto. O Departamento Nacional deixou livre a escolha de cada regional para participar ou não.

Na época, a gestão percebeu que essa solução traria um valor agregado significativo e contribuiria bastante para nossas atividades, por isso decidiram aderir. Agora, estamos caminhando para expandir ainda mais a gestão de riscos, mapeando mais áreas e aprimorando nossa atuação.

Ainda há muitas áreas para alcançarmos, e o conhecimento aprofundado da ferramenta é crucial para extrairmos o máximo de informações precisas.



O sistema oferece uma quantidade enorme de dados, e sem uma solução como essa, seria muito difícil gerenciar tudo. A dificuldade que enfrentávamos anteriormente seria insustentável sem uma ferramenta desse tipo.

Como a plataforma Perinity GRC os ajudou a superar esse desafio?

Lembro que, durante a pandemia, ainda utilizávamos planilhas de Excel para fazer as reuniões online. Eu tinha que atualizar as planilhas manualmente, o que gerava vários problemas.

Naquela época, eu estava começando na gestão de risco, e a dificuldade era enorme, porque as planilhas ficavam só comigo. Os usuários não tinham acesso direto, então eu precisava coletar todas as informações e inserir na planilha.

Se surgisse um erro, como uma falha em uma macro, tudo ficava bagunçado. Às vezes, a matriz de risco não saía corretamente, e isso gerava uma falta de credibilidade nas informações apresentadas. As áreas percebiam esses erros, e quando você mostrava a matriz com alguma falha, surgia desconfiança. Até que tudo fosse reprogramado, a confiança já havia diminuído.

Com o novo sistema, isso mudou completamente. Ele trouxe muito mais credibilidade para a gestão de risco, porque agora os próprios usuários têm acesso direto aos seus indicadores, riscos, e dashboards. Eles podem ver, em tempo real, como as coisas estão caminhando. Além disso, o sistema envia alertas por e-mail, o que facilita a comunicação. Antes, eu precisava enviar e-mails manualmente, coletar informações e verificar se a planilha estava correta, o que gerava muitos erros. Agora, o processo é muito mais ágil. Como mencionei antes, é como sair de um Fusca para uma Ferrari — a diferença é enorme. A gestão de risco só começou a funcionar de verdade com a implementação dessa solução. Antes, era impossível dar conta de tantas informações, tantos riscos e controles. Um sistema robusto é essencial para orientar a gestão de risco de forma eficiente.



A gestão de risco é uma parte estratégica da organização. Ao mitigar riscos, você pode evitar passivos trabalhistas no RH, por exemplo, ou resolver questões ambientais em uma unidade. A expansão do trabalho nas unidades, identificar os riscos específicos de cada uma e ampliar o conhecimento dos riscos na gestão esse é o caminho. Ainda há muito a ser feito, e estamos apenas começando a amadurecer nesse processo. A ferramenta é fundamental para alcançar as metas estratégicas da organização, mitigando o máximo possível de riscos e mantendo-os sob controle. Embora o risco nunca deixe de existir, o objetivo é controlar o que chamamos de 'apetite ao risco', dentro do que é tolerável. A ferramenta nos ajuda a concretizar a política de risco da empresa, permitindo que as ações sejam executadas de forma contínua e melhorada ao longo do tempo.

Além disso, a flexibilidade do sistema permite constantes melhorias. Eu acredito muito na importância da melhoria contínua, com as pessoas envolvidas no processo contribuindo para detectar oportunidades de avanço. Algo que fica estagnado, sem evolução, não funciona. Vejo que a equipe está aberta a essas melhorias, e isso é fundamental. O sistema não é algo fechado, entregue pronto e imutável. Pelo contrário, ele oferece a possibilidade de ajustes e avanços constantes, ajudando-nos a executar a política de risco com sucesso e a sempre olhar para o futuro, acompanhando e avançando.

Houve algum recurso específico ou aspecto do Perinity GRC que se destacou para você?

Como mencionei antes, enfrentávamos uma grande dificuldade com a comunicação. A Fernanda, da Perinity, tem nos ajudado muito com isso, especialmente na questão de disparar e-mails de alerta e notificação. Antes, quando usávamos apenas o Excel, eu precisava me lembrar manualmente de 114 controles e acionar cada pessoa. Isso, naturalmente, era muito complicado. Agora, com o sistema, essa parte já foi um ganho significativo. O e-mail é disparado automaticamente, alertando as áreas, e quando acessamos o sistema, todas as informações já estão lá, facilitando a ação imediata. O que vejo de mais positivo é que conseguimos visualizar o retrato completo de cada setor.

Tenho trabalhado bastante na comunicação com o pessoal, mostrando a importância de acompanharem seus indicadores. Muitas vezes, eles me perguntam sobre o andamento de suas áreas, e eu mostro: 'Veja, você tinha esse ponto a ser melhorado, e agora já houve uma evolução.' É essencial que as áreas percebam os ganhos do processo.

Quando vamos mapear uma área, a primeira reação costuma ser: 'Ah, estou sempre enviando informações, mas para quê?' E aí, eu explico que essa informação está sendo tratada, acompanhada e aprimorada. Às vezes, o risco pode não estar ideal e é preciso ajustá-lo, desativar um controle e implantar outro mais atualizado. Essa interação é fundamental para garantir que a área entenda como suas contribuições estão sendo usadas para mitigar riscos e melhorar processos. A comunicação aberta com as áreas é crucial. Quem administra o sistema precisa ter esse diálogo constante, pois as áreas sentem suas próprias 'dores' e é nosso papel guiá-las para que essas dificuldades estejam sob controle. Quanto mais clara e ilustrativa for a informação, melhor. Dashboards e painéis gráficos são muito valorizados, e o pessoal gosta de visualizar os dados de forma prática e direta, o que nos ajuda a responder às demandas de maneira eficaz.

Esse processo é essencial para obter o apoio da organização como um todo. O incentivo inicial vem da alta gestão, mas para manter o sistema funcionando, é preciso que as áreas estejam engajadas, que elas compreendam a importância de movimentar o sistema e de contribuir ativamente para que tudo flua. Quando a gestão de risco começa a rodar de forma eficiente, a base da organização passa a gerar informações relevantes, que sobem até a alta direção. Essa troca constante é o que faz a gestão de riscos evoluir continuamente.

Você recomendaria a Perinity para outras empresas? Por quê?

Eu já mencionei anteriormente que a Perinity não é uma solução engessada. Não é aquele tipo de sistema onde você precisa seguir um caminho fixo só porque ele está pré-definido. Pelo contrário, você constrói junto com a equipe, moldando a plataforma de acordo com as necessidades da sua gestão de riscos. Isso é extremamente importante, porque, ao criar dashboards e painéis personalizados, você consegue acompanhar tudo de maneira mais eficaz, ajustando conforme necessário. Ainda não conheço todos os módulos, mas assisti a algumas aulas e cursos, e realmente achei a parte de auditoria bem interessante.

Espero que, no futuro, possamos implementar esse módulo quando tivermos total domínio do sistema que já utilizamos. Quem sabe mais adiante, quando estivermos prontos para dar esse próximo passo, possamos avançar para o módulo de auditoria. O que vejo de especial na parte de Riscos e Compliance é o quanto ela orienta bem a organização. Acho fundamental que todos estejam cientes da importância da gestão de riscos. Ela não só previne problemas, mas também garante que a organização esteja bem direcionada, tomando decisões baseadas em informações precisas e controlando os riscos de maneira estratégica.

Existe algo mais que você gostaria de acrescentar sobre sua experiência geral com a Perinity?

Eu gostaria muito que a gestão de riscos permanecesse aqui no setor. No entanto, essa não é uma decisão nossa, depende da alta gestão. Ainda assim, tenho esperança de que isso aconteça, porque realmente gostei de trabalhar com essa área, e acho que ela se alinha muito bem com os outros setores que temos aqui, como projetos e processos. A gestão de riscos traz um olhar diferenciado para os processos, ajudando a mapear e identificar pontos críticos com essa perspectiva de riscos. Sempre pensei em integrar o mapeamento de processos com a identificação de riscos e seus controles. O ganho para a organização é enorme, e torço para que quem assumir o projeto no futuro tenha essa visão de melhoria contínua, que eu sempre procuro incentivar. Gosto de estar sempre buscando aprimorar o sistema, questionando o que mais podemos fazer e colaborando com a equipe para deixá-lo ainda mais adaptado às nossas necessidades. Isso é um benefício mútuo — tanto para o cliente quanto para o sistema, que vai se

tornando cada vez mais adaptado às demandas dos clientes, o que é um grande diferencial competitivo em relação a outras soluções no mercado.

O importante é escutar o cliente. Esses casos de sucesso são uma excelente oportunidade para isso, permitindo que vocês sintam como o mercado está absorvendo o sistema.

Essa iniciativa de compartilhar casos de sucesso é muito válida e a Perinity realmente se destaca nesse sentido. Ela não apenas inspira melhorias, mas também promove a troca de ideias. E, além disso, a Perinity oferece uma estrutura educacional excelente, com aulas e conteúdo acessíveis, o que facilita muito o aprendizado. Quando assumi o projeto, o responsável anterior não tinha tanto tempo para me orientar, mas os cursos online me ajudaram muito a avançar por conta própria, de forma rápida e eficiente. O fato de vocês oferecerem essas ferramentas, aulas, mídia e eventos é algo muito positivo. Parabéns à Perinity e muito obrigado por todo o suporte.



São Paulo

Av. das Nações Unidas, 12901
Cidade Monções - São Paulo
SP - 04578-910 - 11º Andar

www.perinity.com.br
contato@perinity.com
Fone: +55 11 2369 2500