



GESTÃO DE RISCOS

Controladoria-Regional da União no Estado do Piauí

Núcleo de Ações de Ouvidoria e Prevenção

Edilson Correia Alves Lima



SUMÁRIO

- Introdução
 - Apresentação do curso (motivação)
 - Competências
- Contextualização
 - Auditoria Baseada em Riscos X Gestão de Riscos
- Riscos
 - Conceitos
- Gestão de Riscos (fundamentos)
 - Conceitos
 - Desenho
 - Operacionalização (Instrumentos)
- Exercício



Competências cognitivas

- Compreender o contexto de mudanças da aplicação da abordagem de risco na administração pública;
- Conhecer o conceito de gestão de riscos expresso na literatura e normativos legais;
- Diferenciar gestão de riscos de auditoria baseada em riscos;
- Compreender o papel da alta direção e dos agentes públicos na implementação da estratégia de gestão de riscos.



Competências operacionais

- Desenhar uma política/programa de gestão de riscos;
- Aplicar os procedimentos expressos nos conceitos e etapas que constituem o ciclo da gestão de riscos;
- Identificar e avaliar os riscos, construindo uma estratégia de controle e monitoramento;
- Avaliar a situação atual da gestão de riscos em sua organização.



Competências atitudinais

- Perceber a importância de sua ação como agente público na gestão de riscos;
- Predispor-se a atuar como um agente de disseminação dos conceitos da Política.



Contextualização

Anos 1990 até 2010 => incorporadas às auditorias e avaliações
Anos 2010 => incorporada à gestão



Anos 1990/2000

Nesse período, tornou-se comum a construção e uso de “Matrizes de Riscos” na definição do escopo das auditorias e avaliações a serem realizadas

- Avaliação da Execução de Programas de Governo (M/C/R)
- Matriz de Riscos (CGU/IMETRO) (Ministra Anadir)
- CGM do Rio de Janeiro-RJ (uso de modelos estatísticos)
- Auditoria Baseada em Riscos (abordagem metodológica)



Anos 2010

Construção de novos paradigmas e mecanismos como estratégia de aperfeiçoamento da gestão e consecução dos objetivos da organização:

Revalorização dos Controles Internos

Novas perspectivas de compreensão da gestão (BRASIL/TCU/CGU)

Novos programas (BRASIL/MPOG/CGU)

- Integridade
- Governança
- Controles Internos e *compliance*
- Gestão de Risco



Evidências:

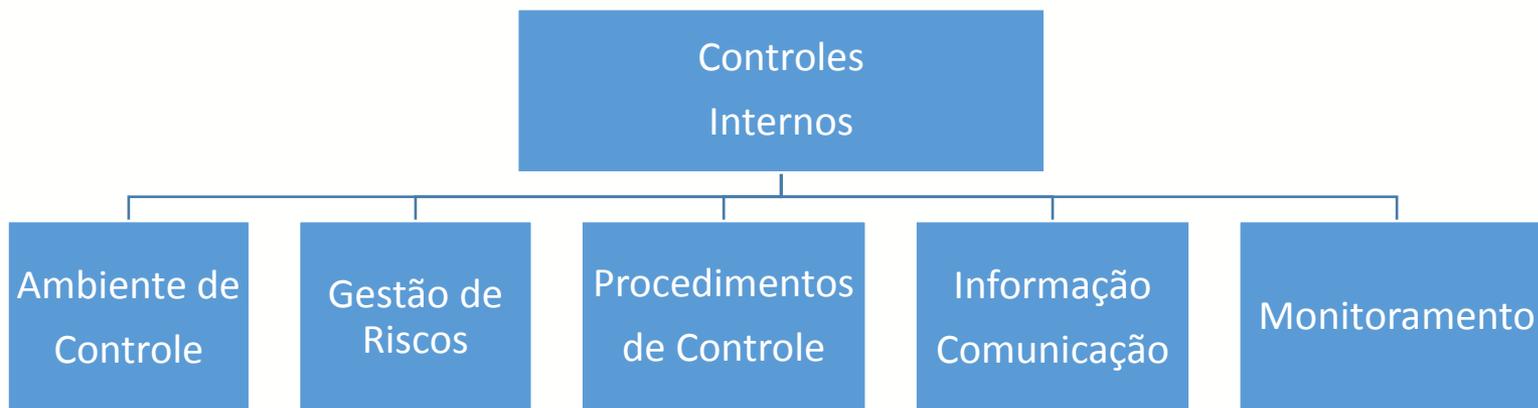
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

- Acórdão TCU 3390/2013 – Plenário: avaliação da gestão: adequação dos controles internos, gestão de riscos e governança.
- IN CONJUNTA MPOG/CGU Nº 1, de 10 de maio de 2016: Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal.











RISCOS



GESTÃO DE RISCOS

Abordagens metodológicas

- Coso – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
- IFAC – International Federation of Accountants
- ABNT NBR ISO 31000 – Gestão de Riscos
- ABNT NBR ISO 31010 – Avaliação de Riscos
- Gespública (Brasil)
- Orange Book (Austrália)
- Guide to Integrated Risk Management (Canadá)
- Risk Management Assessement Framework (Reino Unido)



Definição senso comum

- Desconhecido
- Ataque de um animal
- Atropelamento ao travessar uma avenida movimentada
- Acidente em face da irresponsabilidade de outro motorista
- Desemprego
- Violência racial, étnica, gênero



Essa noção, no entanto, é um tanto quanto limitada para os propósitos que nos interessa aqui no curso, mas delinea um elemento que nos ajudam a construir um conceito moderno de riscos. Ela remete a:

- Ideia de **inevitabilidade**, no sentido de que está presente em toda situação humana;
- Sensação de ameaça;
- Conota a noção de perda, de dano, de perigo.

“Riscos constituem **ameaças** a coisas que **valorizamos**” (BARUCH; KADVANY, 2011).



Definição moderna

“O efeito da **incerteza** sobre os **objetivos**” (CANADÁ, 2010).

“A chance de que alguma coisa acontecendo, vai afetar os objetivos da organização.” (GRIFFITHS, 2005).

Ora, se se trata de **incertezas**, o conceito não pode restringir-se a ameaças, tem que incorporar oportunidade também.



Definição técnica

“[...] riscos constituem a expressão da probabilidade e do impacto de um evento com potencial para afetar a consecução dos objetivos de uma organização” (CANADÁ, 2010).

Ao se definir dessa forma, em termos de probabilidade e de impacto, remete-se à ideia de análise, de mensuração e, portanto, de método (metodologia), de relação com o objeto e o resultado da análise e medição (epistemologia) e do que efetivamente se considera capaz de entender (ontologia).

Para cada risco, portanto, dois cálculos devem ser realizados: probabilidade (*likelihood* or *probability*) de ocorrência do evento, a extensão do impacto ou das consequências no caso deles ocorrerem.



Avaliação de um risco

- ✓ Um risco é avaliado, racionalmente, em termos de probabilidade de ocorrência e de impacto sobre os objetivos organizacionais.
- ✓ Quanto maior a probabilidade e maior o impacto, maior é o nível do risco.

Nível do Risco = Probabilidade x Impacto



GESTÃO DE RISCOS



“É o processo mediante o qual os riscos são identificados, avaliados e controlados – a extensão na qual a organização responde positivamente a oportunidades enfrentadas enquanto ao mesmo tempo procura entender e controlar os fatores que podem impedir seu sucesso.” (GRIFFITHS, 2005)

“O objetivo da gestão de risco é incrementar o conhecimento das consequências das atividades de risco, reduzir a frequência da ocorrência de eventos danosos (sempre que possível), e minimizar a severidade de suas consequências se eles ocorrerem.”



Vantagens:

- Maior foco na gestão das questões que realmente importam;
- Redução na gestão do tempo gasto “apagando incêndios”;
- Redução das surpresas;
- Maior satisfação dos consumidores (usuários);
- Proteção da reputação;
- Foco maior em fazer as coisas certas do jeito certo;
- Maior probabilidade de alcançar os objetivos do negócio da organização;
- Menores queixas e reclamações;
- Aumento da possibilidade de obtenção de mudanças de iniciativas e benefícios planejados;
- Apoio à inovação;
- Menor custo com seguro.



GESTÃO DE RISCO

OPERACIONALIZAÇÃO



Compreendendo a organização e seu contexto.

Ao interpretar, traduzir o contexto, a organização articula seus objetivos e definem os parâmetros internos e externos que devem ser levados em conta na gestão de riscos.

Examinando:

- Resultados de auditoria, avaliações, reexame de outros documentos que proveem informações sobre a gestão de riscos da organização, liderança estratégica, valores e éticas, performance, prestação de contas.
- Documentos sobre o planejamento estratégico da área, departamento (plano estratégico), relatório de desempenho, prioridades, ativos.
- Input das partes interessadas diretamente afetadas (clientes, públicos, Parlamento e outros *stakeholders*).
- Fatores externos chave: sociais, econômicos, políticos etc.



Tolerância:

- cultura da organização, evolução das condições (contexto) internas e externas;
- determinado pelas partes interessadas (consultas)
- avaliação da resposta ou reações dos *stakeholders* aos níveis de exposição aos riscos.

Accountability

- Especificação apropriada dos gestores de riscos (proprietário dos riscos) que terão a autoridade e responsabilidade na gestão dos riscos;
- Assegurar a estrutura de governança para apoiar as exigências de autoridade e responsabilização dos donos dos riscos.



Ciclo da Gestão de Risco

- Identificação
- Avaliação
- Controle
- Monitoramento



IDENTIFICAÇÃO

Processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos (ABNT, 2009).

Envolve: identificação das fontes de riscos, eventos, suas causas e suas consequências.

Fonte: elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial intrínseco para dar origem ao risco.

Evento: ocorrência ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias:

- Um evento pode consistir em uma ou mais ocorrências e poder ter várias causas.
- Um evento pode consistir em alguma coisa não acontecer.
- Um evento pode algumas vezes ser referido como um “incidente” ou um “acidente”.
- Um evento sem consequências também pode ser referido como um “quase acidente”, ou um “incidente” ou “por um triz”.



Níveis da organização

- corporação (integral/área/departamento/setor), programa, projeto, processos etc., dependendo do contexto da atividade de identificação de riscos.



Categorias:

Estratégicos

Operacionais

Financeiros

Reputação (imagem)

Tecnologia da Informação

Regulatório

Pessoas



Estratégicos: riscos que impactam os objetivos e metas da organização em médios e longos prazos:

Político: falhas no atendimento de políticas governamentais.

Econômico: implicações decorrentes de mudanças na economia (inflação, taxa de juros etc.).

Social: falhas nas respostas aos efeitos de mudanças demográficas, residenciais ou socioeconômicas ou refleti-las nos objetivos da organização.

Consumidor: falha no atendimento das necessidades correntes ou futuras dos consumidores.



Operacionais: riscos que os dirigentes encontrarão no curso diário do trabalho:

Eventos que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas (CGU).

Competitividade: falha na criação de valor (desempenho ou qualidade) nos produtos.

Físicos: riscos relacionados a incêndio, segurança, prevenção de acidentes, saúde e proteção.

Contratuais: falhas dos contratados no fornecimento de produtos e prestação de serviços quanto aos prazos, custos e especificações.



Financeiros: falhas no planejamento financeiro, controle orçamentário, redução imprevista ou descontrole na gestão de fundos, monitoramento financeiro e relatórios imprecisos ou inadequados.

Riscos financeiros/orçamentários: eventos que podem comprometer a capacidade do órgão ou entidade de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações (CGU).



Reputação (imagem): cobertura negativa da imprensa, ações ou omissões que podem causar dano ao nome da empresa.

Riscos de imagem/reputação do órgão: eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores) em relação à capacidade do órgão ou da entidade em cumprir sua missão institucional (CGU)



Tecnologia da Informação

Tecnológico: falta de capacidade para lidar com o ritmo e escala das mudanças ou da habilidade para usar a tecnologia para atender a mudança de demanda. Também pode incluir as consequências de falhas no processamento.

Físico: falhas nos equipamentos (computadores, telefones, máquinas).



Regulatório

Riscos legais: eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade (CGU).

Legislativo: não atendimento (ou infração) à legislação nacional ou internacional.

Ambiental: falhas na avaliação das consequências ambientais das ações (eficiência energética, poluição, reciclagem, emissões, uso da terra).

Legal: descumprimento de legislação



Pessoas

Profissional: falhas na percepção da situação financeiras e de bem-estar dos funcionários (colaboradores); discussão quanto ao desenvolvimento.

Staff e gerentes: perda de pessoas chave ou inabilidade para retê-los na empresa.



AVALIAÇÃO

Avaliação: processo de comparar os resultados da análise de riscos com os critérios de riscos para determinar se o risco e/ou sua magnitude é aceitável ou tolerável.

Análise de riscos: processo de compreender a natureza do risco e determinar o nível de risco.



Matriz de Riscos

Uma vez a cada 1 a 2

3 a 10

10 anos ou mais

Probabilidade de Ocorrência

4	7	9
2	5	8
1	3	6

< 100.000

100.000 a
500.000

> 500.000

Impacto no Negócio

Fonte: Risk-Based Auditing (GRIFFITHS, 2005)



Avaliação qualitativa do impacto

Nível	Descritor	Descrição
1	Muito Baixo	Degradação de operações, atividades, projetos, programas ou processos da organização, porém causando impactos mínimos nos objetivos (de tempo, prazo, custo, quantidade, qualidade, acesso, escopo, imagem, etc.) relacionados ao atendimento de metas, padrões ou à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas (clientes internos/externos, beneficiários).
2	Baixo	Degradação de operações, atividades, projetos, programas ou processos da organização, causando impactos pequenos nos objetivos.
3	Médio	Interrupção de operações ou atividades da organização, de projetos, programas ou processos, causando impactos significativos nos objetivos, porém recuperáveis .
4	Alto	Interrupção de operações, atividades, projetos, programas ou processos da organização, causando impactos de reversão muito difícil nos objetivos.
5	Muito Alto	Interrupção abrupta de operações, atividades, projetos, programas ou processos da organização, impactando fortemente outros processos , causando impactos de difícil reversão nos objetivos.

"O risco vem de não saber o que você está fazendo" (Warren Buffett, investidor norte-americano, 1930-).



Avaliação qualitativa da probabilidade

Descritor	Descrição	Nível
Muito Baixa	Evento extraordinário para os padrões conhecidos da gestão e operação do processo. Embora possa assumir dimensão estratégica para a manutenção do processo, não há histórico disponível de sua ocorrência...	1
Baixa	Evento casual, inesperado. Muito embora raro, há histórico conhecido de sua de ocorrência por parte dos principais gestores e operadores do processo...	2
Média	Evento esperado, que se reproduz com frequência reduzida, porém constante. Seu histórico de ocorrência é de conhecimento da maioria dos gestores e operadores do processo...	3
Alta	Evento usual, corriqueiro. Devido à sua ocorrência habitual ou conhecida em uma dezena ou mais de casos, aproximadamente, seu histórico é amplamente conhecido por parte de gestores e operadores do processo...	4
Muito Alta	Evento se reproduz muitas vezes, se repete seguidamente, de maneira assídua, numerosa e, não raro, de modo acelerado. Interfere de modo claro no ritmo das atividades, sendo evidente para os que conhecem o processo...	5

"É impossível que o improvável nunca aconteça" (Emil Gumbel, estatístico alemão, 1891-1966).



CONTROLE (MITIGAÇÃO)

O uso da matriz de riscos produz uma classificação que permitirá estabelecer prioridades usando uma ou várias das seguintes estratégias na priorização dos riscos e na tomada de decisão na alocação de recursos. As decisões podem ser tomadas com relação à adequação das medidas de controle existentes e a necessidade de futuras ações. Pode-se considerar a organização como um todo ou individualmente um departamento, seção, função ou projeto.

Quatro “T”

- Tolerate (tolerar)
- Treat (tratar)
- Transfer (transferir)
- Terminate (terminar)



MONITORAMENTO

Comunicação e revisão da estrutura para assegurar que os riscos foram efetivamente identificados e avaliados e que controles e respostas apropriados estão em curso.

Auditorias regulares devem ser realizadas e padrões de desempenho devem ser revisados para identificar oportunidades de aperfeiçoamento.

Mudanças nos negócios e no ambiente em que a organização atua devem ser identificadas e provocar mudanças nos sistemas.

O monitoramento deve prover segurança que controles apropriados são empregados e que os procedimentos são compreendidos e seguidos.



EXERCÍCIO

Viagem



	Identificação	Análise (quanto à natureza do risco inerente)		Avaliação			Diagnóstico	Tratamento	Plano de Ação		
	Risco inerente	Causa (fonte + vulnerabilidade)	Efeito (consequência)	P	I	(P) x (I)	Ranking	Controles preventivos	Quem?	Quando?	Como?
A	Acidente	Estrada precária Tráfego intenso Motorista sem boas condições físicas	Interrupção da viagem Danos à integridade física	2	4	8	3 ^a	Busca de vias alternativas Período de descanso para o motorista Rodízio motoristas Contratação de seguro Conduzir de dia Dirigir com prudência	Motorista Motorista(s) Habilitados Dono do carro Motorista(s) Motoristas	- Antes da viagem - Antes e durante a viagem - Durante a viagem - Antes da viagem - De 08:00 h às 18:00h - Durante a viagem	- Internet; conversa; GPS - Posto de gasolina - Quarto de hora - Seguradora - Guiando - Com atenção
B	Quebra do veículo (falha mecânica)	Veículo sem manutenção Rodovia em más condições	Atraso e/ou cancelamento da viagem Danos materiais	1	3	3	4 ^a	Manutenção prévia Busca de vias em melhores condições Observância da sinalização Verificar itens de segurança obrigatórios Contratar seguro	Dono do veículo Motorista Motorista Dono do carro Dono do carro	- Antes da viagem - Antes da viagem - Durante a viagem - Antes da Viagem - Antes da Viagem	- Na oficina de confiança - Internet; conversa; GPS - Atenção na estrada - Vistoria - Seguradora
C	Indisponibilidade de vaga hoteleira	Hotel lotado (alta temporada) Programação de férias deficiente (falha de planejamento)	Cancelamento da viagem Aumento do custo da hospedagem	3	3	9	2 ^a	Confirmação da reserva com antecedência Planejar a viagem com antecedência Plano B	Esposa Casal Casal	- Antes da viagem - Antes da viagem - Antes da viagem	- Ligando para o hotel - Internet, conversas, \$ - Ligando para os parentes
D	Alteração do calendário escolar	Greve de docentes	Frustração Cancelamento da viagem	4	3	12	1 ^a	Remarcação da viagem	Casal	- Antes da viagem	- Negociação em família
E	Doenças locais	Surto e epidemias sem controle	Cancelamento/inviabilização da viagem Hospitalização Aumento do custo da viagem	2	4	8	3 ^a	Imunização prévia Ter plano de saúde Informações sobre prevenção	Família Família Pais	- Antes da viagem (30 dias) - Antes da viagem - Antes da viagem	- Posto de saúde ou clínica especializada - Contratação do plano - Internet, médicos



F	Filhos em recuperação escolar	Pais ausentes (acompanhamento escolar)	Atraso ou cancelamento da viagem Divisão da família	1	3	3	4 ^a	Acompanhamento/controlê escolar Aulas de reforço	Pais Filhos	- Antes da viagem - Antes da viagem	- Internet, conversa, reunião de pais - Professor particular

É tempo de gestão de riscos!

