



Curso Gestão de Riscos e Controles Internos no Setor Público

Teoria e Prática





Objetivo Geral

Apresentar os conceitos básicos de Gestão de Riscos necessários à orientação e implementação a ser feita pelos gestores da estrutura de governança, gestão de riscos e controles internos prevista na IN MP/CGU 01/2016.

Agenda Primeiro dia:

1- Conceitos Básicos

2- Evolução Histórica: Controles & Riscos

2.1 – COSO - Controles Internos e COSO ERM

2.2 – Orange Book (2001, atualizado em 2004);

2.3 – NBR ISO 31000 (2009);

2.4 – Instrução Normativa Conjunta Nº 1, de 10 de maio de 2016;

2.5 – Modelos e regulamentos aplicáveis a segmentos específicos;

2.6- Aplicações do tema no Poder Executivo Federal.

Almoço!





3- Objetivos:

- 3.1 – Estratégicos;
- 3.2 – Táticos e Operacionais;
- 3.3 – Comunicação;
- 3.4 – Conformidade.

4- Riscos:

- 4.1 – Identificação:
 - 4.1.1 – do Risco;
 - 4.1.2 – do Fator de Risco;
 - 4.1.3 – das Causas;
 - 4.1.4 – das Consequências.

Hora de Botar a mão na Massa!

Exercício 1: Identificação dos Riscos, Causas e Consequências



Agenda Segundo dia:

Apresentação do resultado dos Grupos

5- Avaliação dos Riscos

5.1 – Conceituação: Risco Inerente e Risco Residual;

5.2 – Probabilidade;

5.3 – Impacto;

5.4 – Definição de Critérios de Avaliação;

5.5 – Nível do Risco: Probabilidade x Impacto

Segunda Etapa do Exercício: Avaliação dos Riscos



5.6 – Diagrama de Riscos;

5.7 – Outras visões do Nível de Risco:

5.7.1 – Decomposição da Probabilidade em Vulnerabilidade e Ameaça

5.7.2 – Vulnerabilidade x Impacto

5.7.3 – Velocidade do Impacto (*Speed of onset*);

5.7.4 – Persistência do Impacto;

Visualização dos níveis de risco dos grupos no Diagrama de Risco.

Almoço!



6- Respostas aos Riscos, Appetite e Tolerância:

6.1 – Aceitar;

6.2 – Mitigar;

6.3 – Compartilhar;

6.4 – Evitar;

6.5 – Appetite ao Risco;

6.6 – Tolerância ao Risco;

Terceira Etapa do Exercício: Identificação do Appetite ao Risco

no Diagrama e escolha da Reposta ao Risco



Agenda Terceiro dia:

7- Controles Internos:

7.1 – Processo de Controle Interno;

7.2 – Princípios para Controle Interno Eficaz;

7.3 – Limitações à eficácia;

7.4 – Desafios ao Controle Interno;

7.5 – Responsabilidade dos Gestores e Auditores;

7.6 - Matriz Importância-Desempenho;

7.7 - Etapa Final do Exercício: Definição dos controles.



8- E quando o Risco se Materializa?

8.1 – Gerenciamento de Continuidade do Negócio;

8.2 – Gerenciamento de Incidentes;

8.3 – Gerenciamento de Problemas;

8.4- Plano de Ação e Monitoramento;

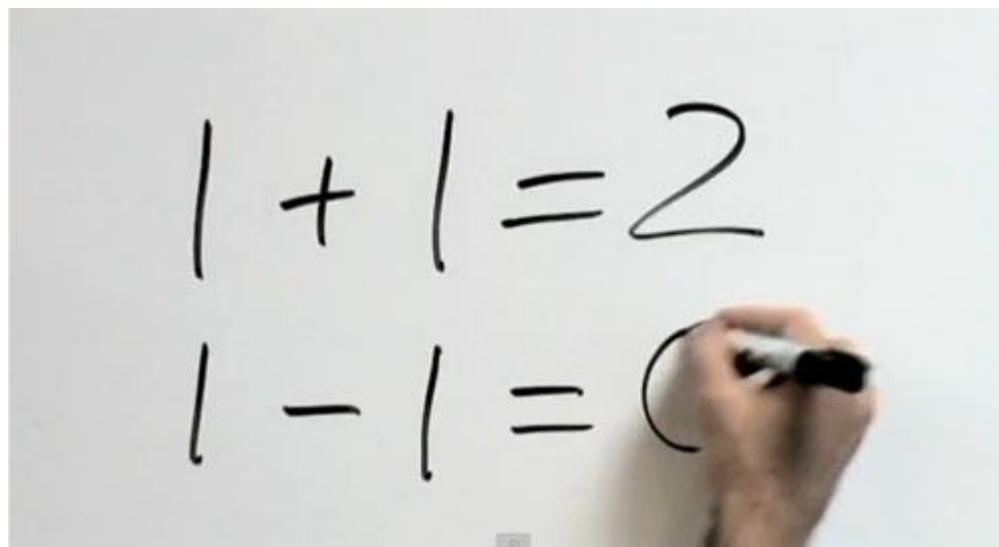
8.5- Plano de Contingência;



9- Discussão final: obstáculos na gestão de riscos.

FIM!

Conceitos Básicos



Conceitos Básicos

Objetivos





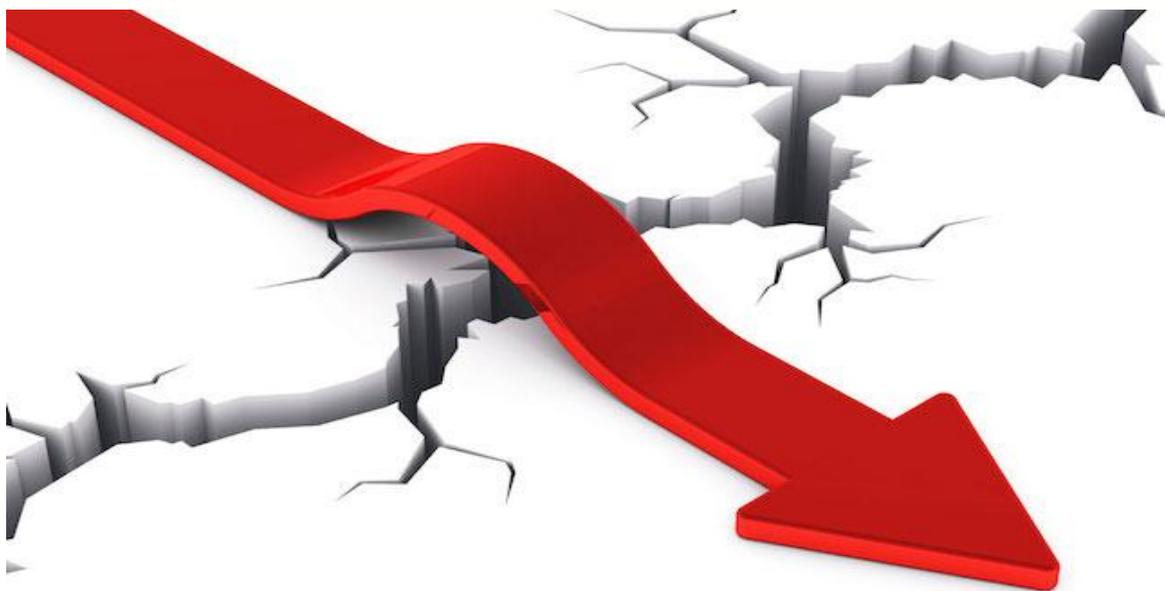
Conceitos Básicos

Objetivos

Meta ou **propósito** que se deseja **alcançar** de forma a se obter **êxito** no cumprimento da **missão** e no alcance da **visão de futuro** da **organização**

Conceitos Básicos

Riscos





Conceitos Básicos

Riscos

Possibilidade de ocorrência de um **evento** que tenha **impacto** no atingimento dos **objetivos** da organização

Conceitos Básicos

Controles





Conceitos Básicos

Controles

Processo que contempla um conjunto de **regras, procedimentos, diretrizes**, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de **forma integrada**, destinados a **enfrentar os riscos** e fornecer **segurança razoável** de que os **objetivos serão alcançados**



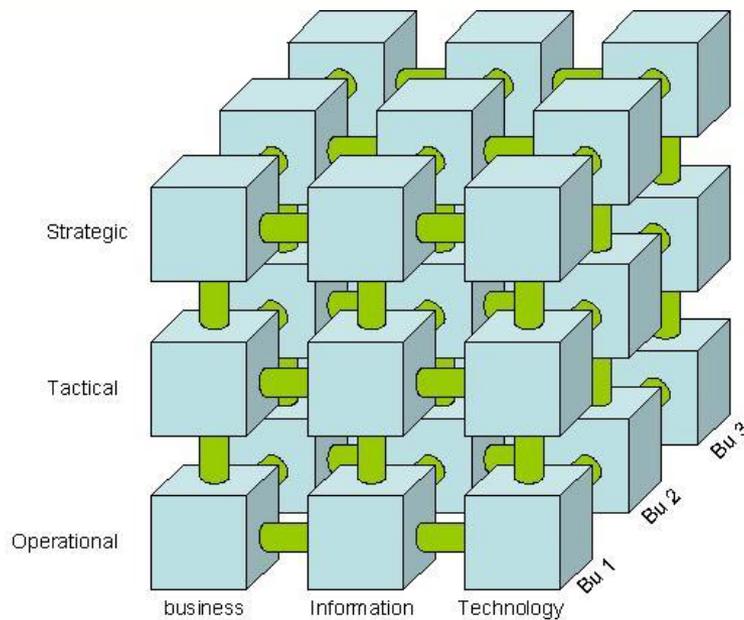
Qual é o objetivo da gestão de riscos?

Permitir o **tratamento adequado** dos **eventos** (riscos e oportunidades), de forma a melhorar a capacidade de **construir valor**, proporcionando **serviços** mais **efetivos**, **eficientes e eficazes**, considerando também valores como **equidade e justiça**.



Conceitos Básicos

Framework





Conceitos Básicos

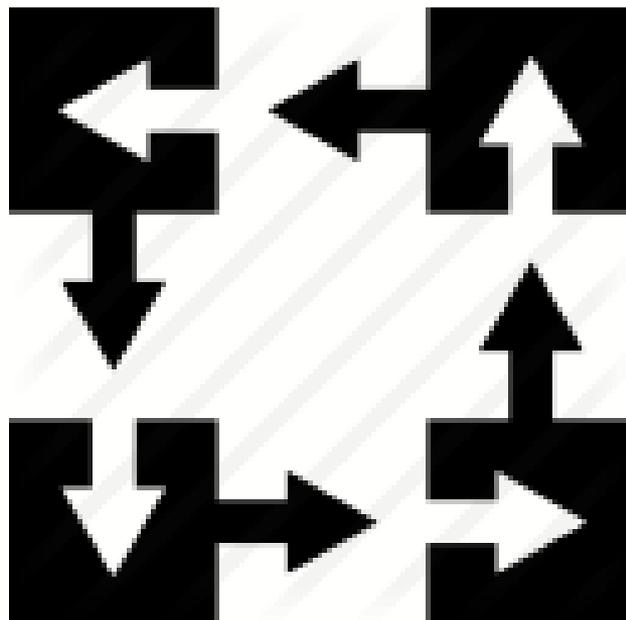
Framework

Conjuntos de **conceitos** e **boas práticas** usados para **orientar** nas atividades relacionadas a um **domínio específico**.



Conceitos Básicos

Metodologia





Conceitos Básicos

Metodologia

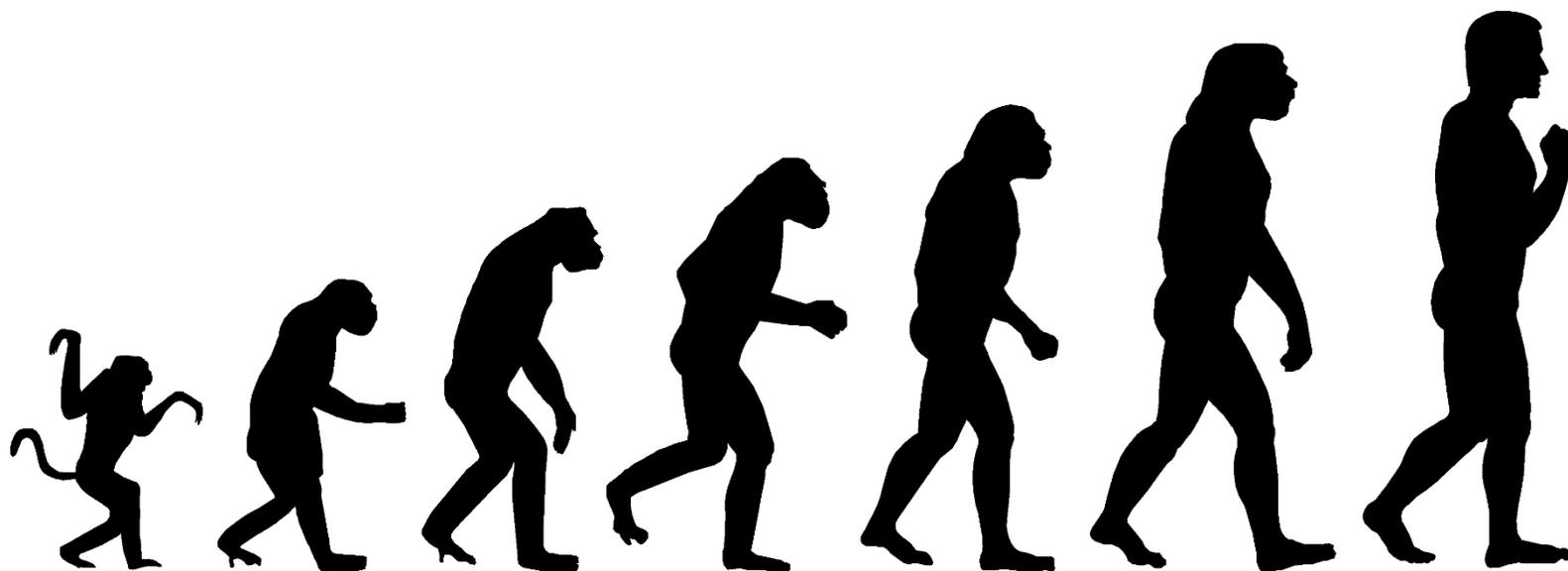
A Metodologia é a explicação **minuciosa, detalhada, rigorosa e exata** de **toda ação** desenvolvida no método (caminho) do trabalho.

Conceitos Básicos

PDCA

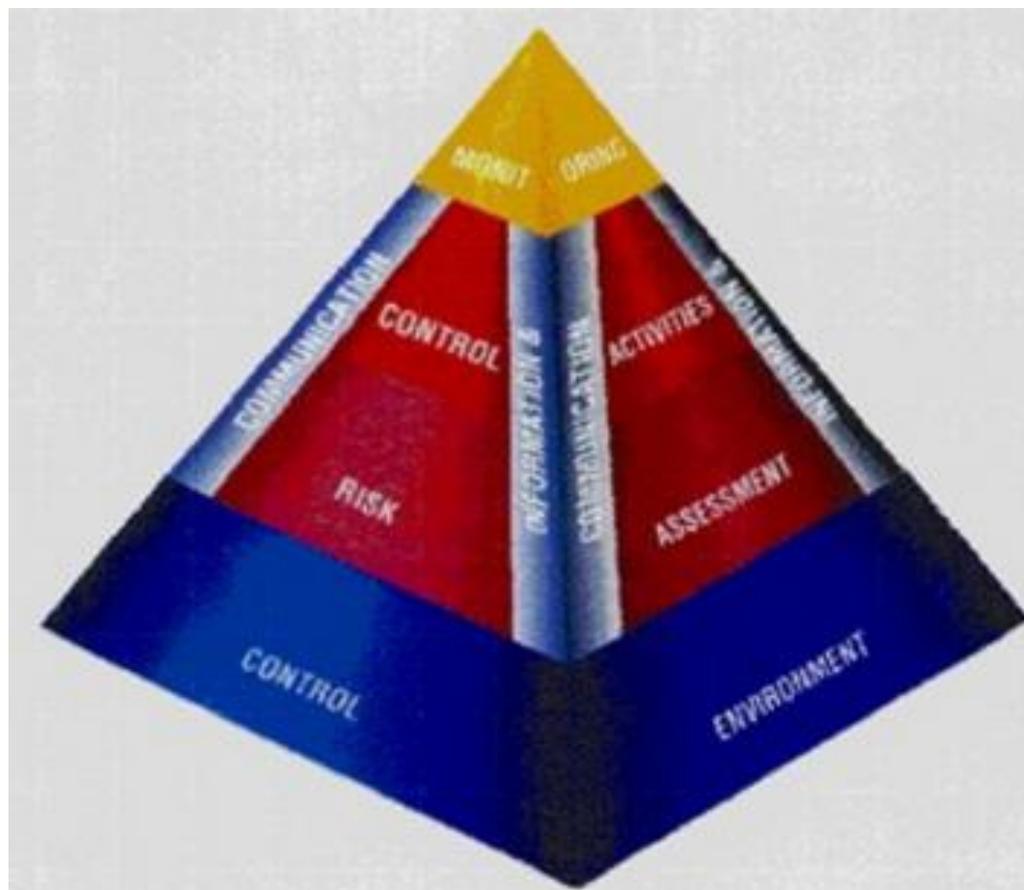


Evolução Histórica: Controle & Risco





Evolução Histórica: COSO ICIF (1992)



Evolução Histórica: COSO ICIF (1992)

Estrutura Integrada





Evolução Histórica: COSO ERM (2004)



Evolução Histórica: COSO ICIF (atualização 2013)





CUBO COSO ICIF - 1992

Objetivos



Componentes

CUBO COSO ICIF - 2013

Objetivos



Componentes

CUBO COSO ERM - 2004

Objetivos



Componentes

Avaliação de Riscos

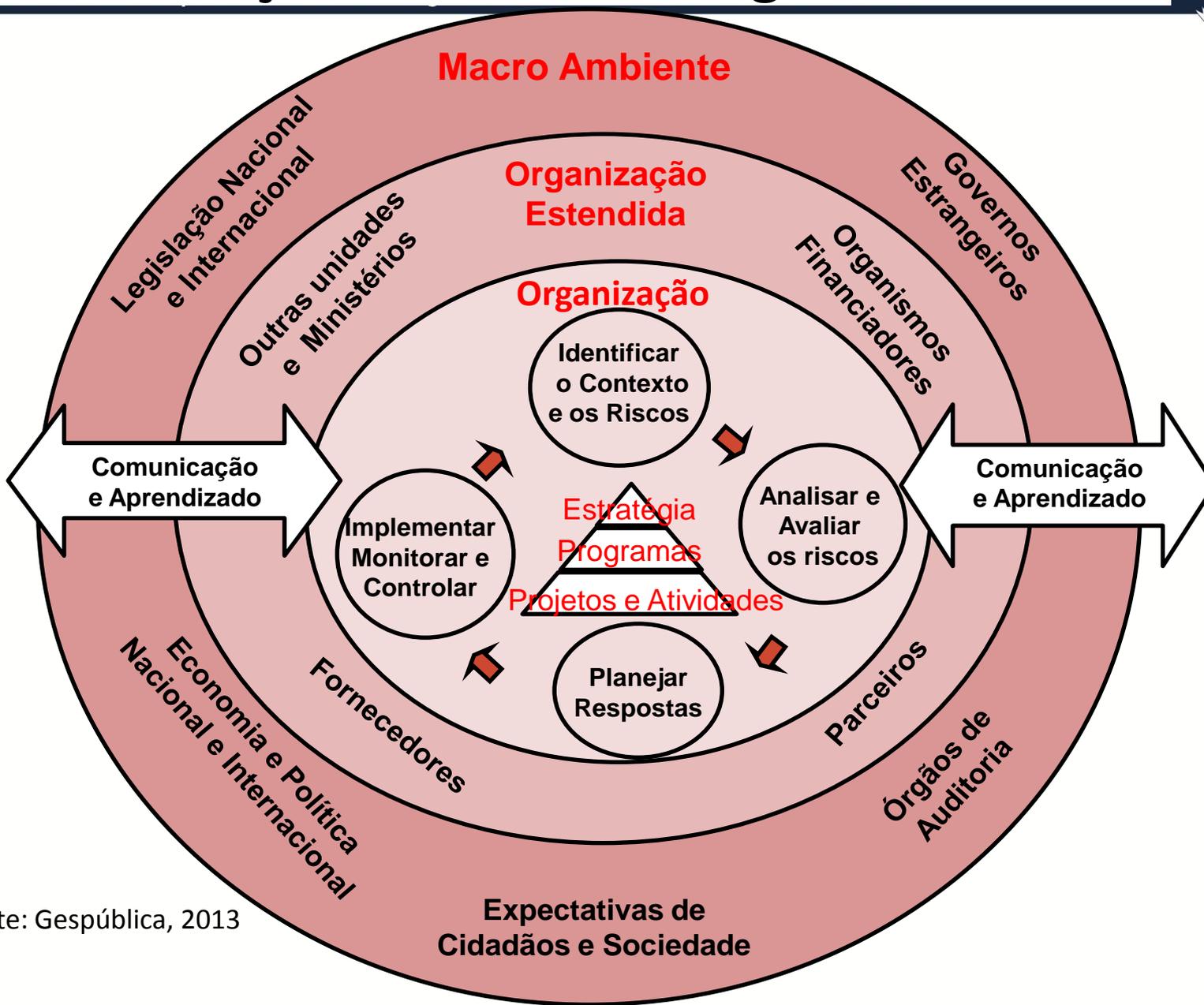
Evolução Histórica: Orange Book



HM Treasury



Evolução Histórica: Orange Book



Fonte: Gespública, 2013

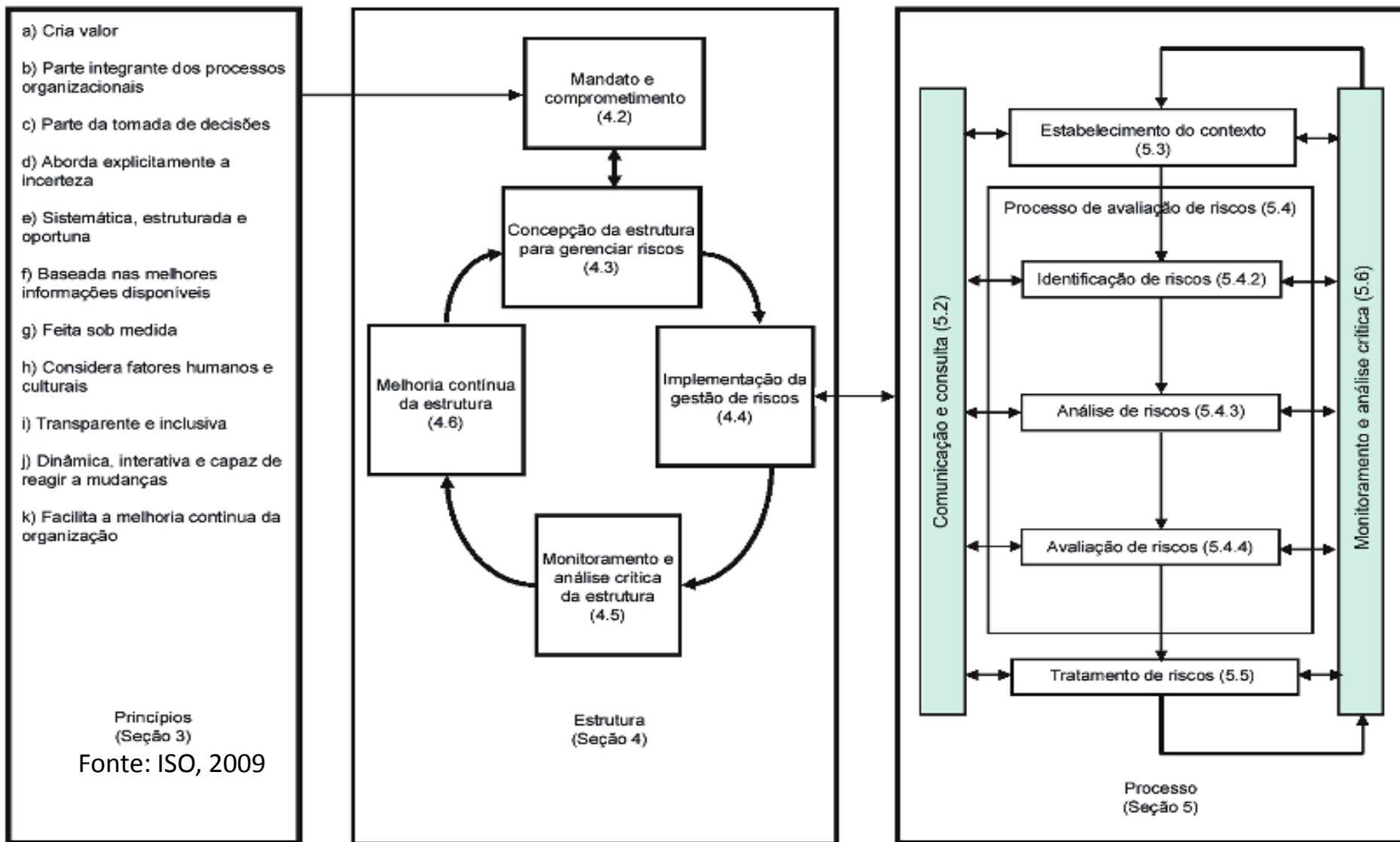


Evolução Histórica: NBR ISO 31000





Evolução Histórica: NBR ISO 31000



Fonte: ISO, 2009

Evolução Histórica: Instrução Normativa Conjunta Nº 1, de 10 de maio de 2016



Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal.



Seção IV

Da Política de Gestão de Riscos

Art. 17. A política de gestão de riscos, a ser instituída pelos órgãos e entidades do Poder Executivo federal em até doze meses a contar da publicação desta Instrução Normativa, deve especificar ao menos:

I – princípios e objetivos organizacionais;

II – diretrizes sobre:

- a) como a gestão de riscos será integrada ao planejamento estratégico, aos processos e às políticas da organização;
- b) como e com qual periodicidade serão identificados, avaliados, tratados e monitorados os riscos;
- c) como será medido o desempenho da gestão de riscos;
- d) como serão integradas as instâncias do órgão ou entidade responsáveis pela gestão de riscos;
- e) a utilização de metodologia e ferramentas para o apoio à gestão de riscos; e
- f) o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos em gestão de riscos; e

III – competências e responsabilidades para a efetivação da gestão de riscos no âmbito do órgão ou entidade.

Modelos e regulamentações aplicáveis a determinados segmentos específicos





Aplicações do Tema no Poder Executivo Federal

Políticas de Gestão de Riscos nos entes públicos:

- Portaria nº 674/2014 - Política de GR da RFB
- Portaria nº 627/2014 – Política de GR da PGFN
- Portaria nº 64/2015 – Política de GR do CARF
- Portaria nº 426/2016 – Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão do MP
- RI nº 020/2016 – Política Corporativa de GR, Controle Interno e Conformidade do SERPRO
- Política de Gestão de Riscos do STJ/2016
- Portaria nº 915/2017 – Política de GR da CGU
- Resolução nº 287/2017 – Política de GR do TCU
- Portaria nº 353/2017 – Política de GR do MT



Aplicações do Tema no Poder Executivo Federal

Outros:

- Programa de Modernização Integrada do Ministério da Fazenda (PMIMF, 2011)
- Portaria 67/2017 – Gestão de riscos para convênios do MP
- Guia de Gerenciamento de Riscos de Obras Rodoviárias – Fundamentos (DNIT, 2013)
- Norma Complementar nº 04/IN01/DSIC/GSIPR/2013 (Gestão de Riscos na Segurança da Informação e Comunicação)
- Portaria 36, de 07/02/2017 – Institui o Comitê de Governança, Riscos e Controle do Ministério dos Esportes
- Portaria 263, de 16/02/2017 – Institui o Comitê de Governança, Riscos e Controle do Ministério da Educação
- Portaria 142, de 10/04/2017 – Institui o Comitê de Governança, Riscos e Controle do Ministério de Minas e Energia

Objetivos

Objetivos Estratégicos



Objetivos

Objetivos Táticos & Operacionais



Objetivos

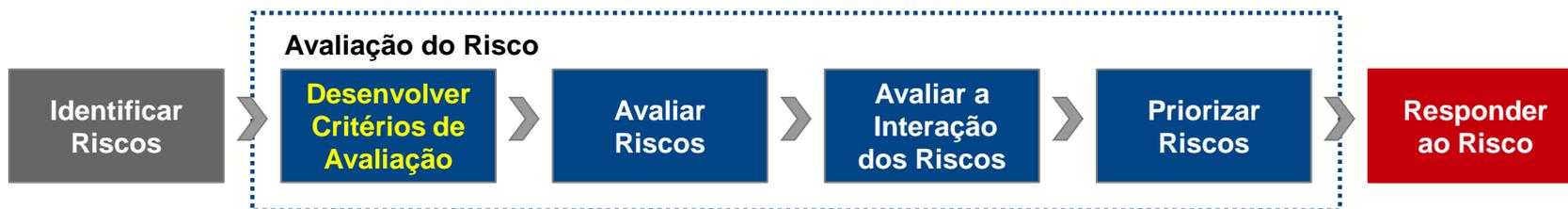
Objetivos de Conformidade





Riscos

Processo de Avaliação de Riscos do COSO:



Fonte: COSO, 2012

Riscos

Identificando o Risco



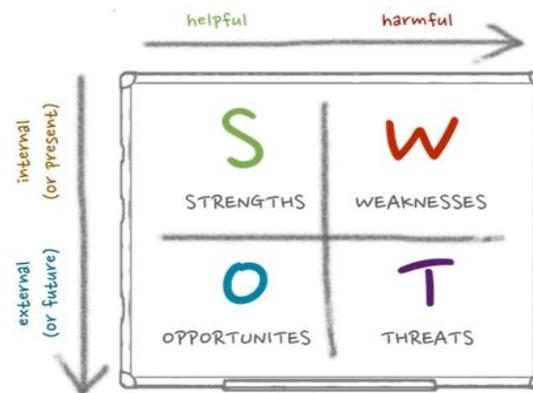
Brainstorm



Mapeamento de Processos



Método Delphi

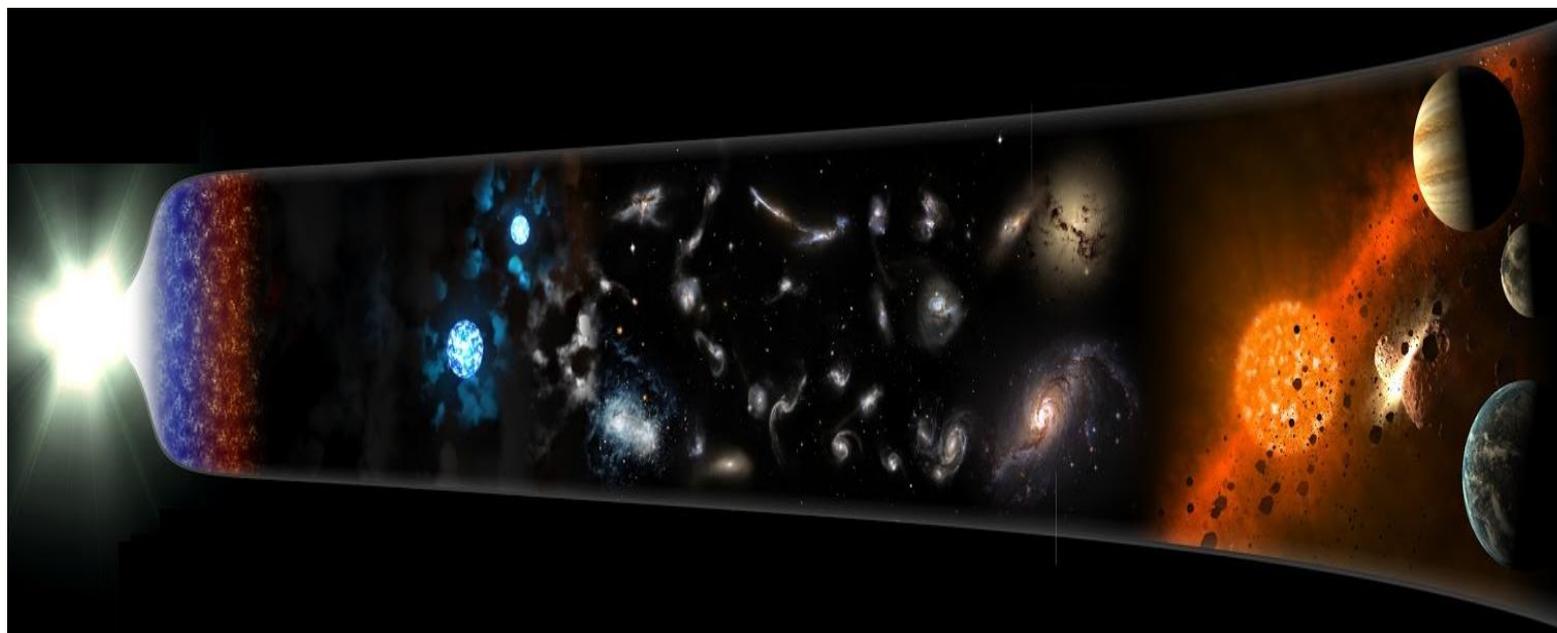


Matriz SWOT



Riscos

Causa



Riscos

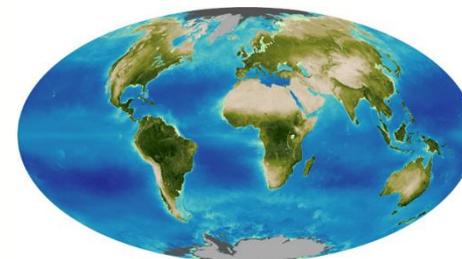
Causa - Fonte de Risco



Pessoas



Sistemas



Eventos Externos



Processos



Infraestrutura



Tecnologia



Riscos

Causa

Fator de Risco	Fragilidade
Pessoa	Baixa Capacitação, desmotivada, estressada, negligente, corrupta, etc.
Processo	Ineficiente, mal estruturado, redundante, imaturo, etc.
Sistema	Obsoleto, incompatível, sem documentação, baixa segurança, etc.
Tecnologia	Ultrapassada, alto custo, baixa acessibilidade, alta complexidade, etc.
Infraestrutura	Inadequada, Inacessível, Ineficiente, Precária, etc.
Evento Externo	Desastre Ambiental, Crise Econômica, Influência Política, etc.

Fonte: Elaboração própria

Causa = Fonte/Fator + Fragilidades

Riscos

Causa



Observação:

Fragilidades nos controles implementados para mitigar um determinado risco não devem ser considerados causas desse risco.

Riscos

Consequência





Riscos

Sintaxe para a descrição de riscos

Devido a <CAUSAS/FONTES>, poderá acontecer <DESCRIÇÃO DA INCERTEZA>, o que poderá levar a <DESCRIÇÃO DO IMPACTO/CONSEQUÊNCIA/EFEITO> impactando no/na <DIMENSÃO DE OBJETIVO IMPACTADA>



Riscos

Exemplo de descrição de risco

Devido à falta de conhecimento do manual por parte do servidor responsável, o sistema de monitoramento do cumprimento de recomendações – SISTEMA MONITOR – poderá não ser alimentado adequadamente, o que poderá levar a direção da organização tomar decisões com base em informações imprecisas e/ou equivocadas implicando em uma aplicação ineficiente dos recursos do órgão



Riscos

Exemplo de descrição de risco

O sistema de monitoramento do cumprimento de recomendações – SISTEMA MONITOR – **podará não ser alimentado adequadamente, o que poderá levar a direção da organização tomar decisões com base em informações imprecisas e/ou equivocadas.**





Riscos

Riscos são medidos em termos de probabilidade e impacto

A mensuração da **probabilidade** de ocorrência está ligada a uma investigação das **causas** do risco

O dimensionamento do **impacto** está ligado às **consequências** do risco

Riscos

Risco Inerente



É o risco intrínseco à atividade que está sendo realizada, está presente no estado atual das coisas, antes da adoção de medidas de resposta ao risco

Riscos

Risco Residual



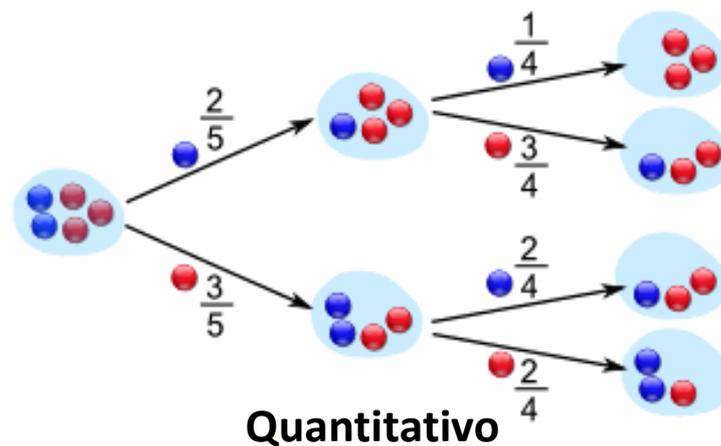
É o risco remanescente após a adoção de medidas de resposta ao risco

Riscos

Critérios: Qualitativo vs Quantitativo



Qualitativo



OBS: Uma análise que mistura aspectos quantitativos e qualitativos terá um resultado QUALITATIVO!



Quantitativo x Qualitativo

Comparação entre as técnicas de mensuração do risco

Técnica	Vantagens	Desvantagens
Qualitativa	<ul style="list-style-type: none"> • Relativamente rápida e fácil • Fácil compreensão, não requer treinamento em técnicas sofisticadas de análise quantitativa • Fácil de se extrapolar para avaliações que não se restrinjam apenas a impacto financeiro e probabilidade, tais como vulnerabilidade, velocidade e persistência do impacto, impacto não financeiro, segurança, reputação, etc 	<ul style="list-style-type: none"> • Provê diferenciação limitada entre os níveis de risco (ex: muito alto, alto, médio e baixo) • Imprecisa - eventos de risco que apareçam dentro do mesmo nível de risco podem apresentar diferenças consideráveis no valor de seus critérios • Limitação quanto à análise de custo-benefício das respostas ao risco
Quantitativa	<ul style="list-style-type: none"> • Permite agregação numérica levando em consideração as interações dos riscos • Permite análise de custo benefício na escolha das respostas ao risco • Permite que a alocação do capital para as atividades do negócio sejam baseadas no risco, visando um retorno ideal • Permite computar qual o requerimento de capital necessário para manter a solvência da organização em condições extremas 	<ul style="list-style-type: none"> • Consome muito tempo e recurso, especialmente na construção do modelo de avaliação • Pode implicar numa precisão maior que a realidade devido às incertezas dos valores de entrada • Presunções podem não ficar claras • A necessidade de escolha de medidas como dólar ou frequência anual pode resultar na negligência de impactos qualitativos

Riscos

Avaliação de Risco: Probabilidade (*likelihood x probability*)





Riscos

Definindo os critérios para mensuração de Probabilidade

Critérios de Probabilidade do Risco		
Rating	Descrição	Definição
5	Quase Certo	<ul style="list-style-type: none"> 90% ou mais chance de ocorrer durante o ciclo de vida do projeto/processo.
4	Provável	<ul style="list-style-type: none"> 65% a 90% de chance de ocorrer durante o ciclo de vida do projeto/processo.
3	Possível	<ul style="list-style-type: none"> 35% a 65% de chance de ocorrer durante o ciclo de vida do projeto/processo.
2	Pouco Provável	<ul style="list-style-type: none"> 10% a 35% de chance de ocorrer durante o ciclo de vida do projeto/processo.
1	Raro	<ul style="list-style-type: none"> Menos de 10% de chance de ocorrer durante o ciclo de vida do projeto/processo.
Critérios de Probabilidade do Risco		
Rating	Descrição	Definição
5	Frequente	<ul style="list-style-type: none"> Pelo menos uma vez a cada 2 anos.
4	Provável	<ul style="list-style-type: none"> Uma vez a cada 2 a 25 anos.
3	Possível	<ul style="list-style-type: none"> Uma vez a cada 25 a 50 anos.
2	Pouco Provável	<ul style="list-style-type: none"> Uma vez a cada 50 a 100 anos.
1	Raro	<ul style="list-style-type: none"> No máximo uma vez a cada 100 anos.



Riscos

Critérios para mensuração de Probabilidade do MP

Probabilidade		
Escala	Descritivo da Escala	Frequência Observada/Esperada
5 - Quase Certo	Evento esperado que ocorra na maioria das circunstâncias	$\geq 90\%$
4 - Provável	Evento provavelmente ocorra na maioria das circunstâncias	$\geq 50\% < 90\%$
3 - Possível	Evento deve ocorrer em algum momento	$\geq 20\% < 50\%$
2 - Improvável	Evento pode ocorrer em algum momento	$\geq 10\% < 20\%$
1 - Rara	Evento pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais	$< 10\%$

Fonte: MP, 2016



Riscos

Avaliação de Risco: Impacto





Riscos – critérios de Impacto

Critérios de Impacto do Risco		
Rating	Descrição	Definição
5	Extremo	<ul style="list-style-type: none"> • Perda Financeira de R\$ X milhões ou mais. • Cobertura por muito tempo pela mídia internacional, resultando em perda de mercado significativa ao ponto de ser necessário uma mudança completa na estratégia da entidade. • Incidente reportado à regulação, resultando em multas e punições severas, incluindo prisão de líderes da organização. • Falecimento e ferimentos graves em empregados, terceirizados e clientes.
4	Grande	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega massiva de cargo pelo alto escalão da entidade. • Perda Financeira de R\$ X milhões a R\$ X Milhões. • Cobertura por muito tempo pela mídia nacional, resultando em perda significativa de mercado. • Incidente reportado à regulação, necessitando de projetos grandes para a correção das deficiências. • Lesões físicas, resultando em algumas internações dos empregados, terceirizados e clientes. • Entrega de cargo de alguns gestores, alta demanda de membros experientes da equipe envolvida.



Riscos – critérios de Impacto

3 Moderado	<ul style="list-style-type: none">• Perda Financeira de R\$ X milhões a R\$ X Milhões.• Cobertura por pouco tempo pela mídia nacional.• Incidente reportado à regulação, com imediata resposta de correções a serem implementadas.• Lesões físicas, resultando em necessidade de tratamento médico nos empregados, terceirizados e clientes.• Problema generalizado na moral da equipe envolvida com ocorrências constantes de não aceite.
2 Pequeno	<ul style="list-style-type: none">• Perda Financeira de R\$ X milhões a R\$ X Milhões.• Dano a reputação local.• Incidente reportado à regulação, porém sem resposta.• Lesões físicas leves nos empregados, terceirizados e clientes.• A moral da equipe envolvida sofre de problemas gerais e houve aumento de não aceite nas entregas.
1 Incidental	<ul style="list-style-type: none">• Perda Financeira de até R\$ X milhões.• Atenção apenas pela mídia local facilmente remediável.• Não justifica-se reportar à regulação.• Sem lesões físicas nos empregados, terceirizados e clientes.• Insatisfação isolada nos membros da equipe envolvida.



Riscos – critérios de Impacto MP

Impacto - Fatores para Análise							
Estratégico-Operacional					Econômico-Financeiro	Peso	
Esforço de Gestão	Regulação	Reputação	Negócios/Serviços à Sociedade	Intervenção Hierárquica	Orçamentário		
15%	17%	12%	18%	13%	25%	100%	
Classificação de pesos	Evento com potencial para levar o negócio ou serviço ao colapso	Determina interrupção das atividades	Com destaque na mídia nacional e internacional, podendo atingir os objetivos estratégicos e a missão	Prejudica o alcance da missão do MP	Exigiria a intervenção do Ministro	$\geq 25\%$	5-Catastrófico
	Evento crítico, mas que com a devida gestão pode ser suportado	Determina ações de caráter pecuniários (multas)	Com algum destaque na mídia nacional, provocando exposição significativa	Prejudica o alcance da missão da Unidade	Exigiria a intervenção do Secretário	$\geq 10\% < 25\%$	4-Grande



Riscos – critérios de Impacto MP

Orientações para atribuição	Evento significativo que pode ser gerenciado em circunstâncias normais	Determina ações de caráter corretivo	Pode chegar à mídia provocando a exposição por um curto período de tempo	Prejudica o alcance dos objetivos estratégicos	Exigiria a intervenção do Diretor	$\geq 3\% < 10\%$	3-Moderado
	Evento cujas consequências podem ser absorvidas, mas carecem de esforço da gestão para minimizar o impacto	Determina ações de caráter orientativo	Tende a limitar-se às partes envolvidas	Prejudica o alcance das metas do processo	Exigiria a intervenção do Coordenador	$\geq 1\% < 3\%$	2-Pequeno
	Evento cujo impacto pode ser absorvido por meio de atividades normais	Pouco ou nenhum impacto	Impacto apenas interno / sem impacto	Pouco ou nenhum impacto nas metas	Será alcançada no funcionamento normal da atividade	$< 1\%$	1-Insignificante

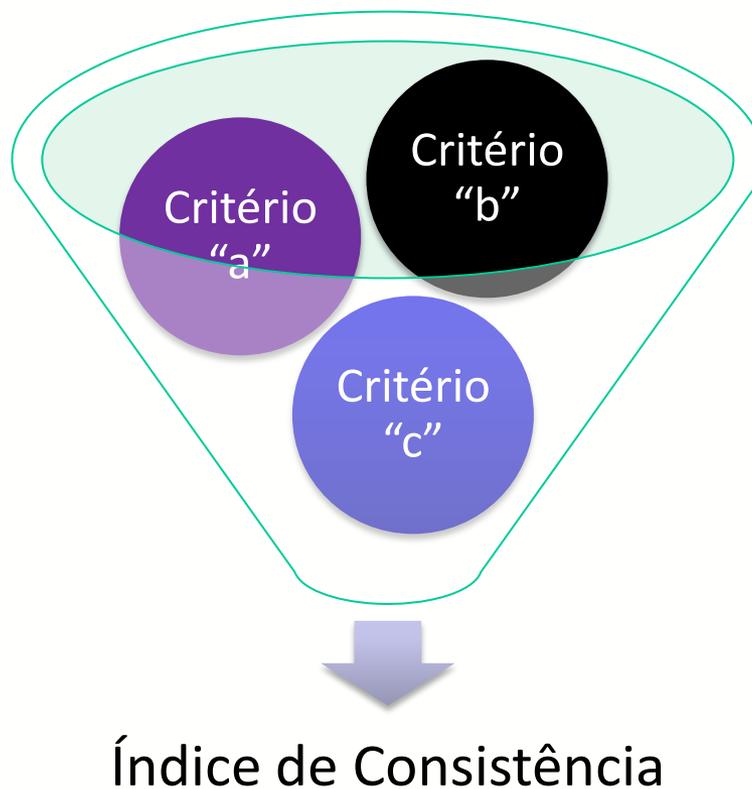


Como definir o peso dos critérios de impacto: Analytic Hierarchy Process

- Ferramenta baseada na Web para apoiar a tomada de decisão racional
- Mais do que determinar qual a decisão correta, o **AHP** ajuda a justificar a escolha
- Baseado em princípios da matemática e da psicologia



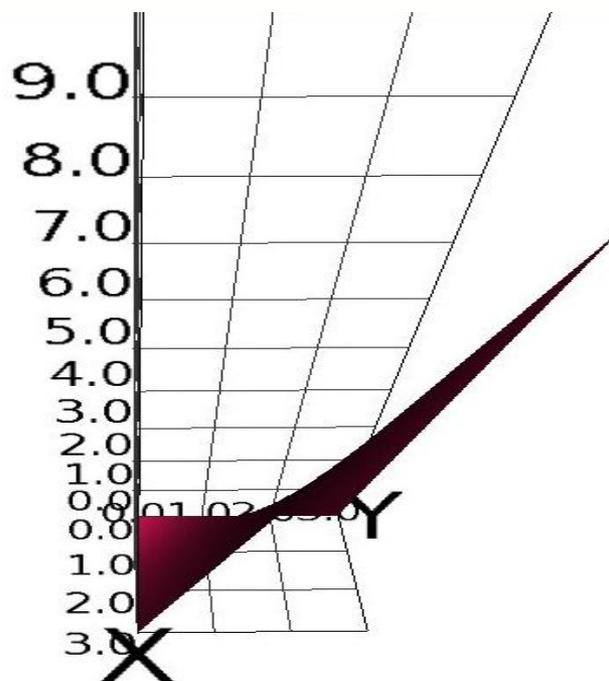
Como definir o peso dos critérios de impacto: Analytic Hierarchy Process





Riscos

Nível de Risco

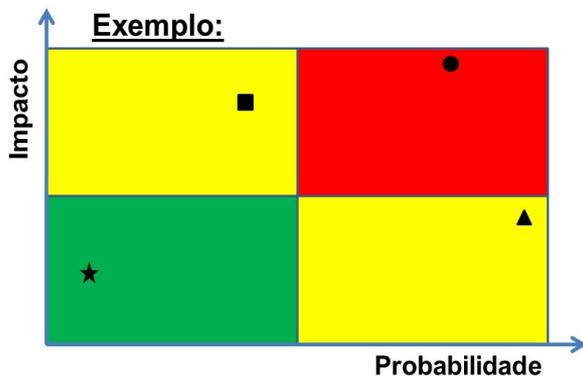


Nível de Risco = Probabilidade x Impacto

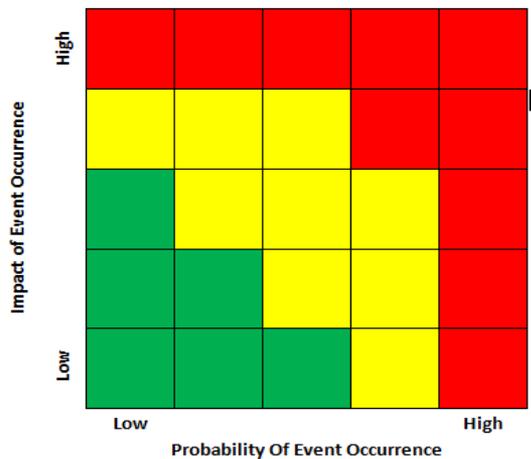


Riscos

Diagrama de Risco



Probabilidade			
3	10	15	20
2	5	10	15
1	3	5	10
Impacto	1	2	3

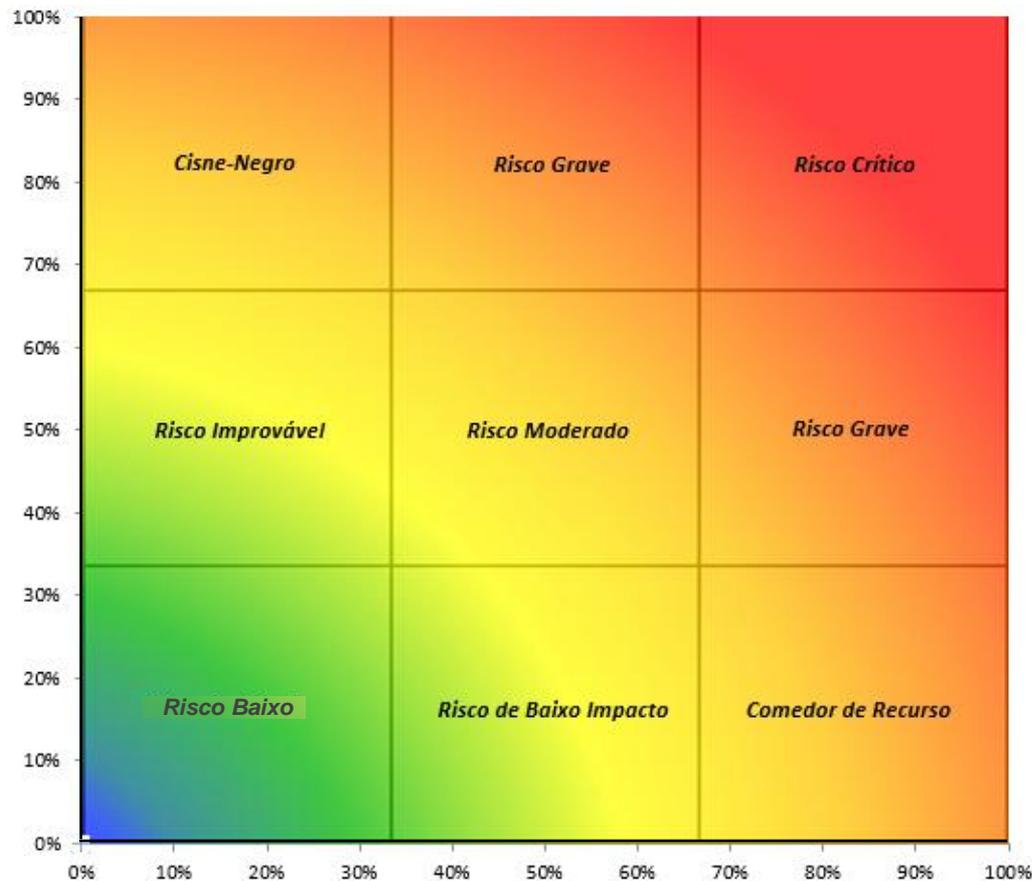


Probabilidade / Impacto	Sem Impacto	Leve	Médio	Grave	Gravíssimo
Quase certo	Risco Elevado	Risco Elevado	Risco Extremo	Risco Extremo	Risco Extremo
Alta	Risco Moderado	Risco Elevado	Risco Elevado	Risco Extremo	Risco Extremo
Média	Risco Baixo	Risco Moderado	Risco Elevado	Risco Extremo	Risco Extremo
Baixa	Risco Baixo	Risco Baixo	Risco Moderado	Risco Elevado	Risco Extremo
Raro	Risco Baixo	Risco Baixo	Risco Moderado	Risco Elevado	Risco Elevado



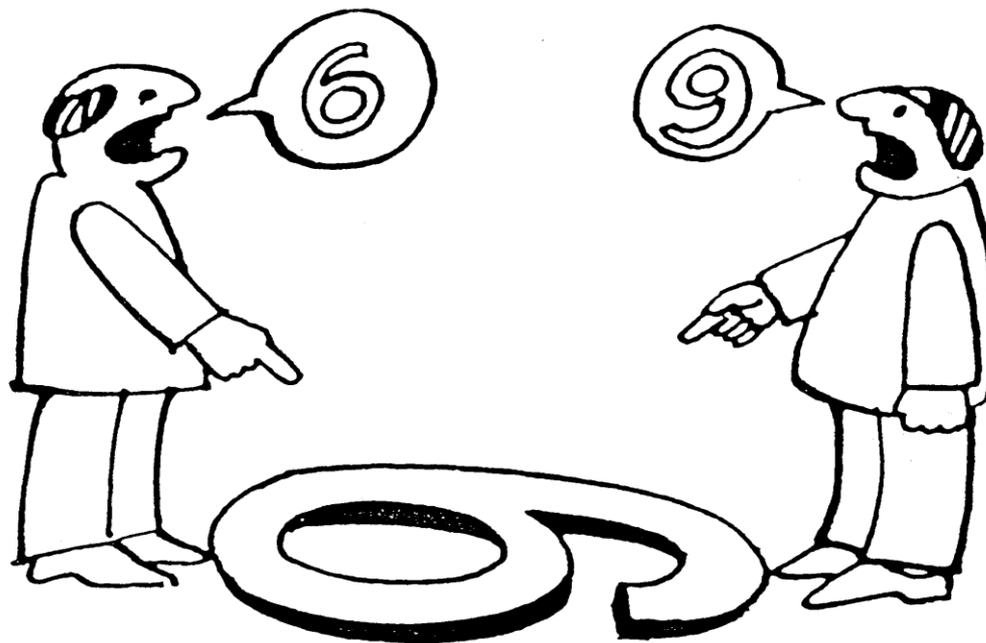
Riscos

Diagrama de Risco - CGU



Riscos

Outras Visões do Nível de Risco





Riscos

Decompondo a Probabilidade

A Probabilidade da materialização de um risco depende da correlação entre as **vulnerabilidades** e as **ameaças** presentes no processo.

Riscos

Quanto a questões ambientais:

Vulnerabilidades x Ameaças



Riscos

Outras Visões do Nível de Risco: Vulnerabilidade x Impacto





Riscos

Definindo os critérios de Vulnerabilidade

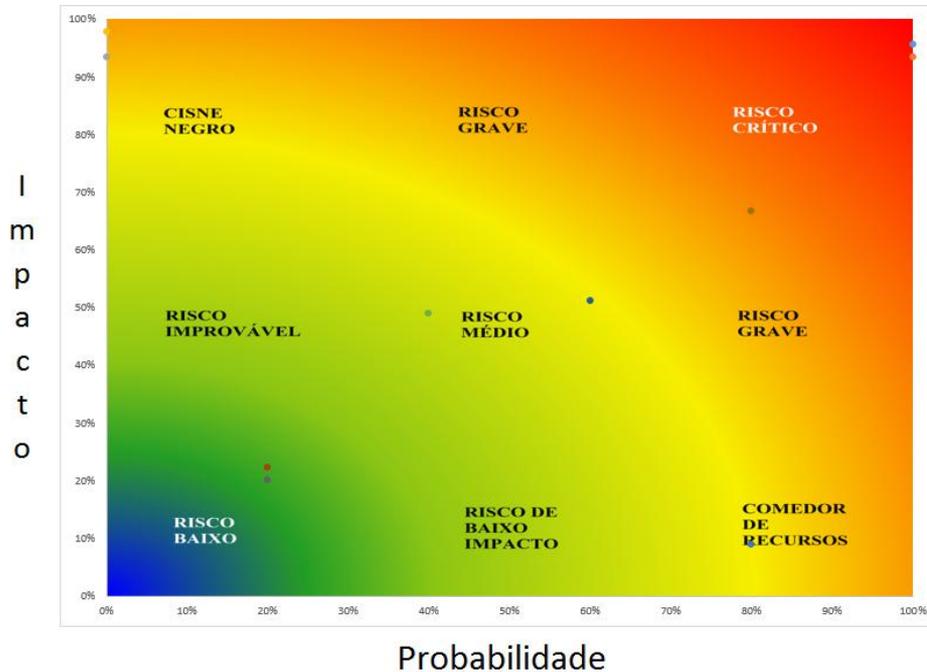
Critérios de Vulnerabilidade do Risco		
Rating	Descrição	Definição
5	Muito Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Não há planejamento de cenários. • Inexistência de capacidades nas respostas aos riscos. • Inexistência de controles implementados. • Inexistência de gestão de contingência e crise.
4	Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento de cenários levando em consideração riscos chaves. • Baixa maturidade nas respostas aos riscos. • Controles parcialmente implementados e não alcance de vários objetivos. • Pouca gestão de contingência e crise implementada
3	Médio	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza análise de cenários sensíveis e testes de stress. • Maturidade média nas respostas aos riscos. • Controles implementados e alcance dos objetivos na maioria dos casos. • Boa parte da gestão de contingência e crise implementada com ensaios limitados.
2	Baixo	<ul style="list-style-type: none"> • Opções estratégicas definidas. • Maturidade variando entre alta e média nas respostas aos riscos. • Controles implementados resultando em alcance dos objetivos a não ser em condições extremas. • Gestão de Contingência e crise implementada, com alguns ensaios.
1	Muito Baixo	<ul style="list-style-type: none"> • Opções reais implementadas para maximizar a flexibilidade estratégica. • Alta maturidade em todos seus processos nas respostas aos riscos. • Mecanismos de redundância implementados e com regular testes de seus riscos críticos. • Gestão de contingência e crise implementada e com ensaios regulares.



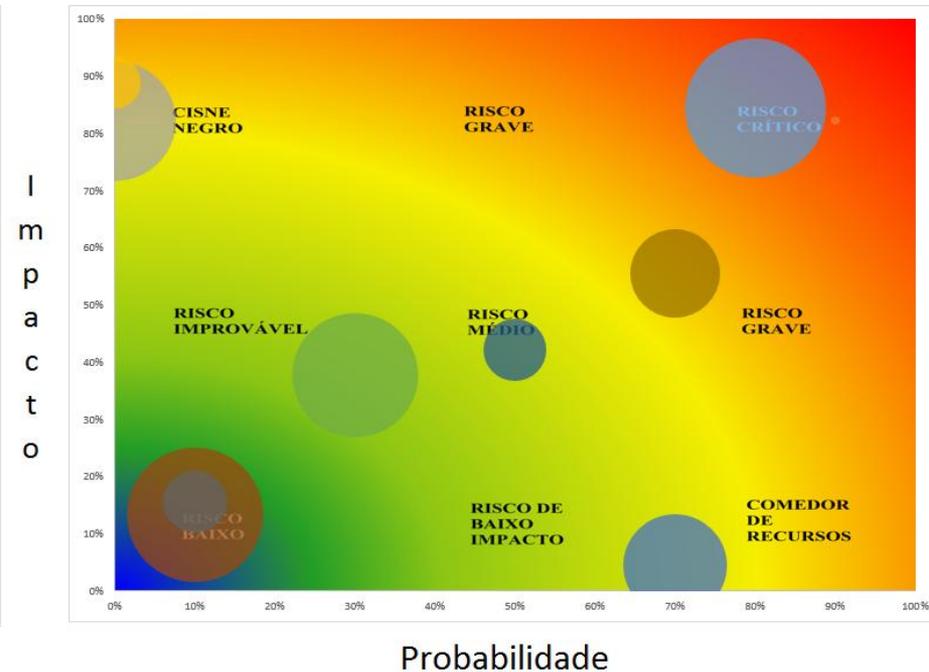
Riscos

Interpretando os dados

Risco Inerente



Risco Residual



Fonte: CGU, 2017

Riscos

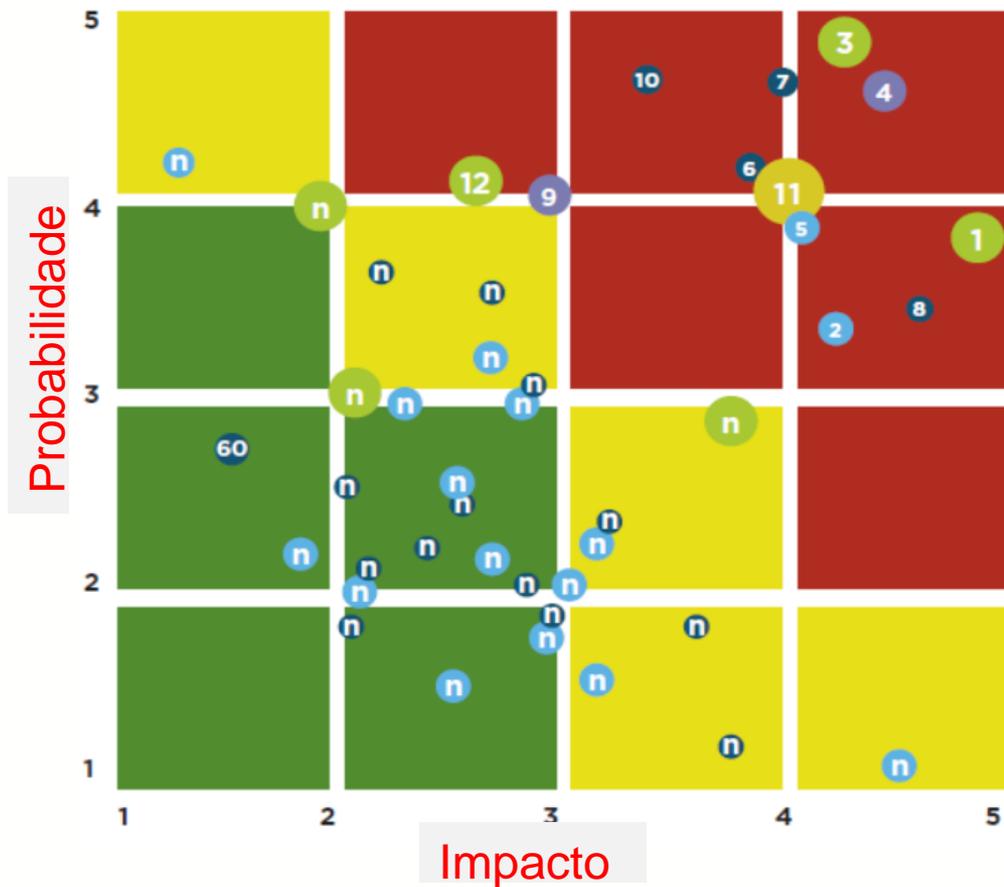
Outra Visão do Nível de Risco: Velocidade do Impacto





Riscos

Outra Visão do Nível de Risco: Velocidade do Impacto



Fonte: COSO, 2012



Riscos

Outra Visão do Nível de Risco: Persistência do Impacto

'Recuperação da bacia do Rio Doce pode levar até 30 anos', diz ministra

Para Izabella Teixeira, Samarco ainda tem muitas perguntas a responder

Fonte: O GLOBO, 2015



Riscos

Respostas ao Risco



Aceitar



Mitigar



Compartilhar



Evitar



Riscos

Respostas ao Risco

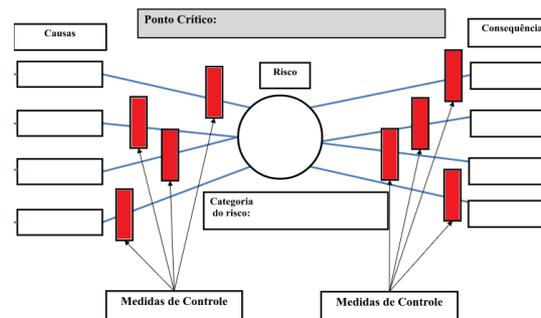
São ações gerenciais que visam reduzir a **probabilidade de ocorrência** de um risco e/ou seu **impacto**

Riscos

Respostas ao Risco – Controles Associados



Aceitar



Mitigar



Compartilhar



Evitar



Respostas aos riscos

Aceitar

Nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos. Aceitar indica que o risco já esteja dentro das tolerâncias, mas deve ser monitorado para garantir que permaneça nos níveis aceitáveis.

Mitigar

São adotadas medidas para reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos, ou mesmo ambos. Tipicamente, esse procedimento abrange qualquer uma das centenas de decisões do negócio no dia-a-dia.

Compartilhar

Redução da probabilidade ou do impacto dos riscos pela transferência ou pelo compartilhamento de uma porção do risco, como a terceirização de uma atividade ou a contratação de seguros.

Evitar

Implica em descontinuar as atividades que geram esses riscos. Evitar sugere que nenhuma opção de resposta tenha sido identificada para reduzir o impacto e a probabilidade do risco a um nível aceitável.

Riscos

Apetite ao Risco



Nível de risco que uma organização está disposta a aceitar



Riscos

Apetite ao Risco

Área	Declaração do Apetite a Risco
<i>Compliance</i>	A empresa habilita e espera o pleno cumprimento de todas as leis e regulamentos aplicáveis
Ética	Todas as pessoas que representam a empresa devem agir de acordo com os mais altos padrões éticos em todos os momentos
Reputação	A reputação da empresa é valiosa demais para ser colocada em risco
Reportes Financeiros	Distorções relevantes nas demonstrações financeiras não são aceitáveis
Segurança	Risco de segurança aos funcionários e público não é aceitável
Ambiente	Nenhum risco de danos a longo prazo para o meio ambiente é aceitável



Riscos

Apetite ao Risco

Área	Declaração do Apetite a Risco
Crescimento e Aquisição	Aceitar o risco calculado é incentivado nas decisões de aquisição e investimento de capital, como o reconhecimento de que alguma probabilidade de falha sempre acompanha ação rápida para aproveitar as oportunidades
Inovação	Benefícios da inovação e do desenvolvimento são obtidos através de uma visão de portfólio que reconhece que alguns novos produtos/serviços não terão sucesso



Riscos

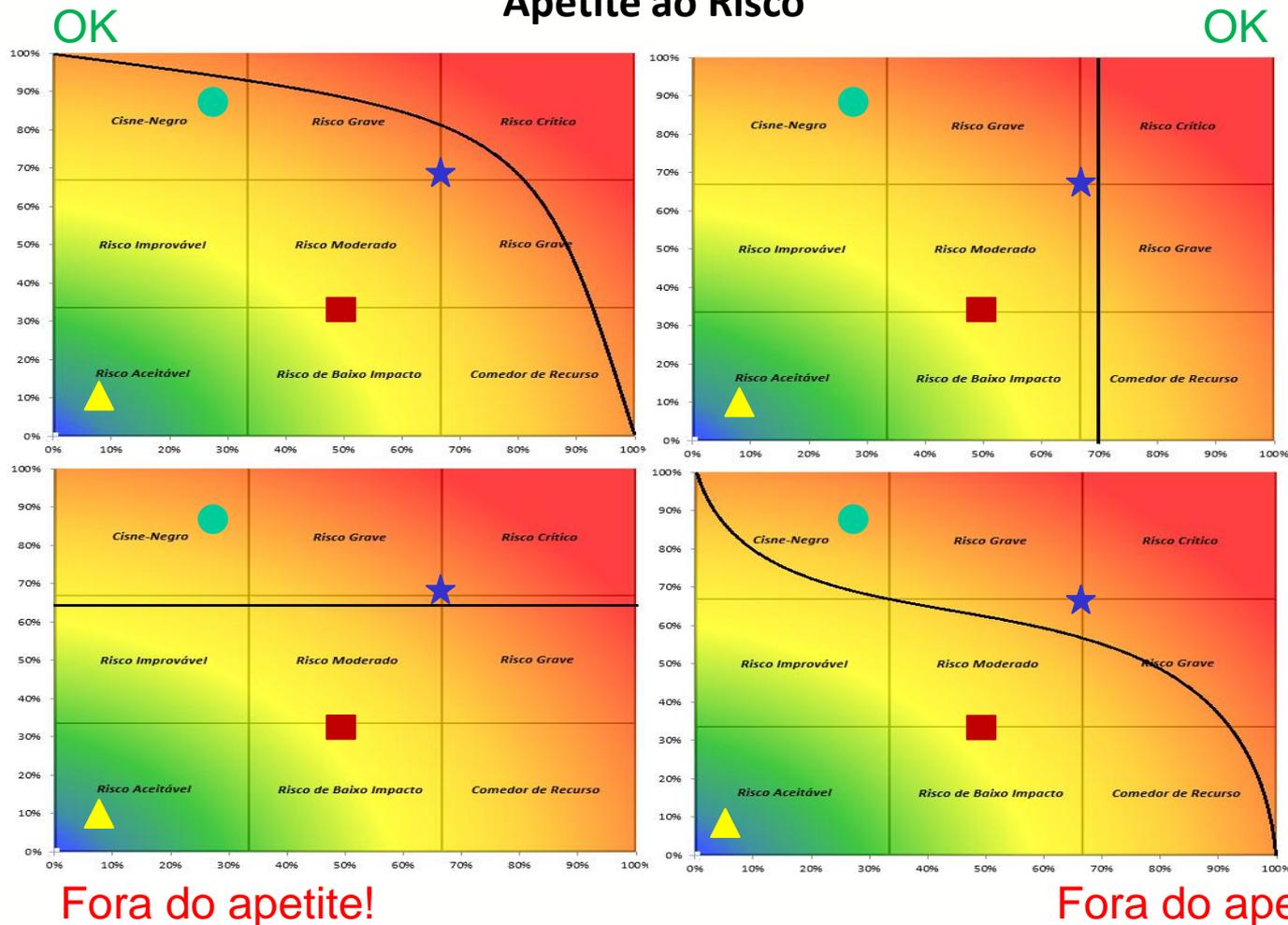
Apetite ao Risco

Área	Declaração do Apetite a Risco
Recursos Humanos	Algum risco é aceitável se o custo de reter e atrair os indivíduos mais qualificados é insustentável no contexto da economia de mercado de trabalho
Continuidade de Negócios e Gestão de Crises	Os custos são equilibrados com a exposição de forma prioritária
Globalização	Riscos calculados em entrar em geografias novas e emergentes são aceitáveis
Moeda e Gestão de Commodities	Volatilidade deve ser gerida de forma ativa, mas a especulação é inaceitável
Propriedade Intelectual	O custo para fazer cumprir direitos de propriedade intelectuais é ponderado em relação ao valor da PI
Cadeia de Suprimentos	Algum risco de ruptura no provisionamento é aceitável se o custo para garantir o abastecimento for excessivo



Riscos

Apetite ao Risco





Riscos

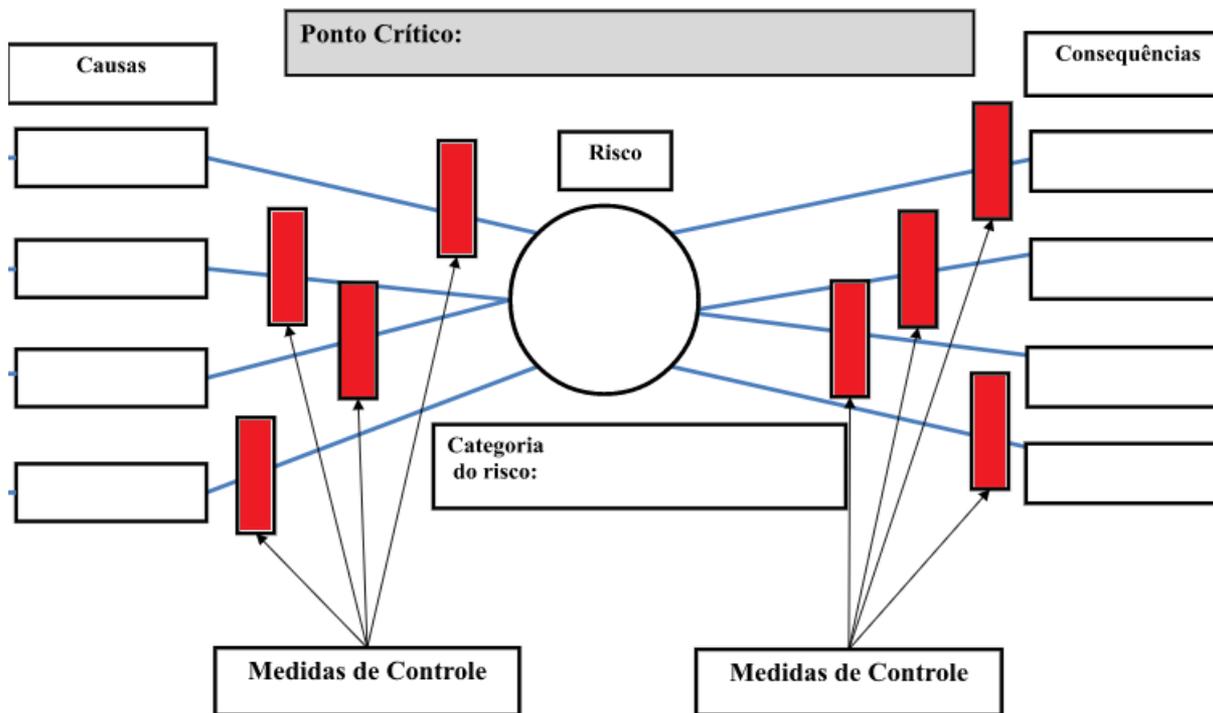
Tolerância ao Risco

Apetite = Tolerância?





Controles Internos



Fonte: ISO, 2009



Processo de Controle Interno

Abordagem sistemática e disciplinada:

É um processo integrado

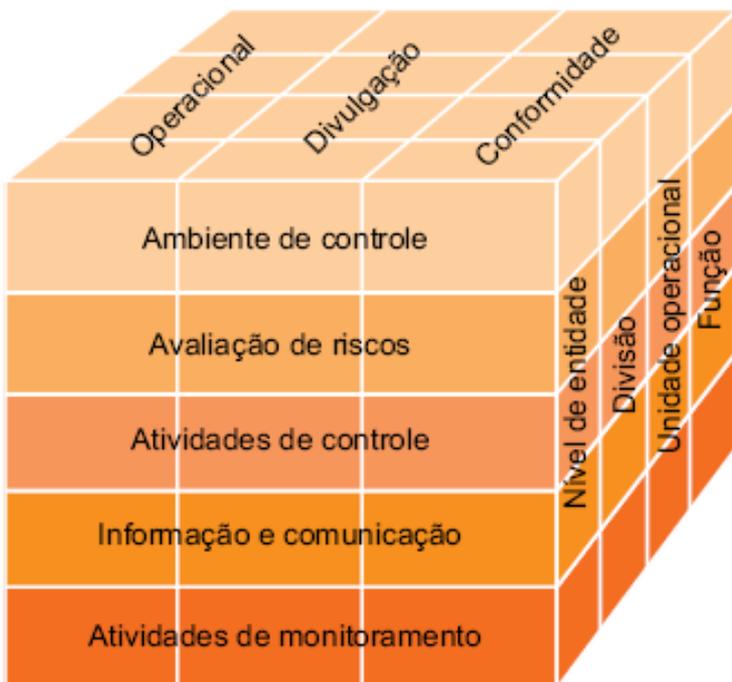
É executado por pessoas

Auxilia o alcance de objetivos

Oferece segurança razoável



Princípios para Controle Interno eficaz

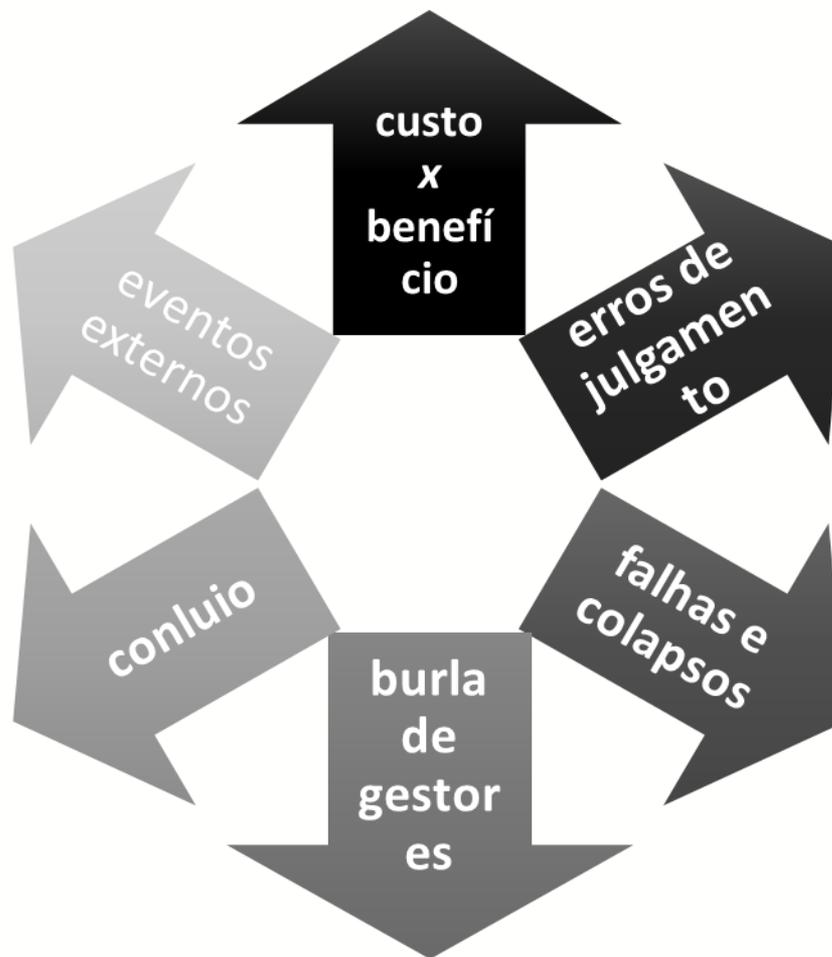


Atividades de monitoramento

1.6. A realização de monitoramento é uma atividade essencial para a eficácia do controle interno, pois possibilita a identificação de pontos de melhoria e a adoção de medidas corretivas. O monitoramento deve ser realizado de forma contínua e sistemática, abrangendo todas as áreas da organização. É importante que o monitoramento seja realizado em nível de entidade, divisão, unidade operacional e função. O monitoramento deve ser realizado de forma integrada com as demais atividades de controle interno, como a avaliação de riscos e as atividades de controle. O monitoramento deve ser realizado de forma transparente e objetiva, permitindo a identificação de pontos de melhoria e a adoção de medidas corretivas. O monitoramento deve ser realizado de forma sistemática e contínua, permitindo a identificação de pontos de melhoria e a adoção de medidas corretivas. O monitoramento deve ser realizado de forma integrada com as demais atividades de controle interno, como a avaliação de riscos e as atividades de controle. O monitoramento deve ser realizado de forma transparente e objetiva, permitindo a identificação de pontos de melhoria e a adoção de medidas corretivas.

5. Clara definição dos responsáveis pelos diversos controles internos da gestão no âmbito da organização

Limitações à eficácia do Controle Interno





Desafios ao Processo de Controle Interno

- ❖ Falta de consciência (cultura) sobre a necessidade de gerenciar riscos por meio de controles internos e outras respostas
- ❖ Resistência de unidades organizacionais e pessoas
- ❖ Falta de documentação de atividades/processos (políticas, manuais, normas, fluxos)
- ❖ Falta de conhecimento do negócio da organização e de seu ambiente interno e externo (contexto no qual os objetivos são buscados)

Responsabilidade dos Gestores e Auditores





Modelo de Três Linhas de Defesa



Fonte: IIA, 2013

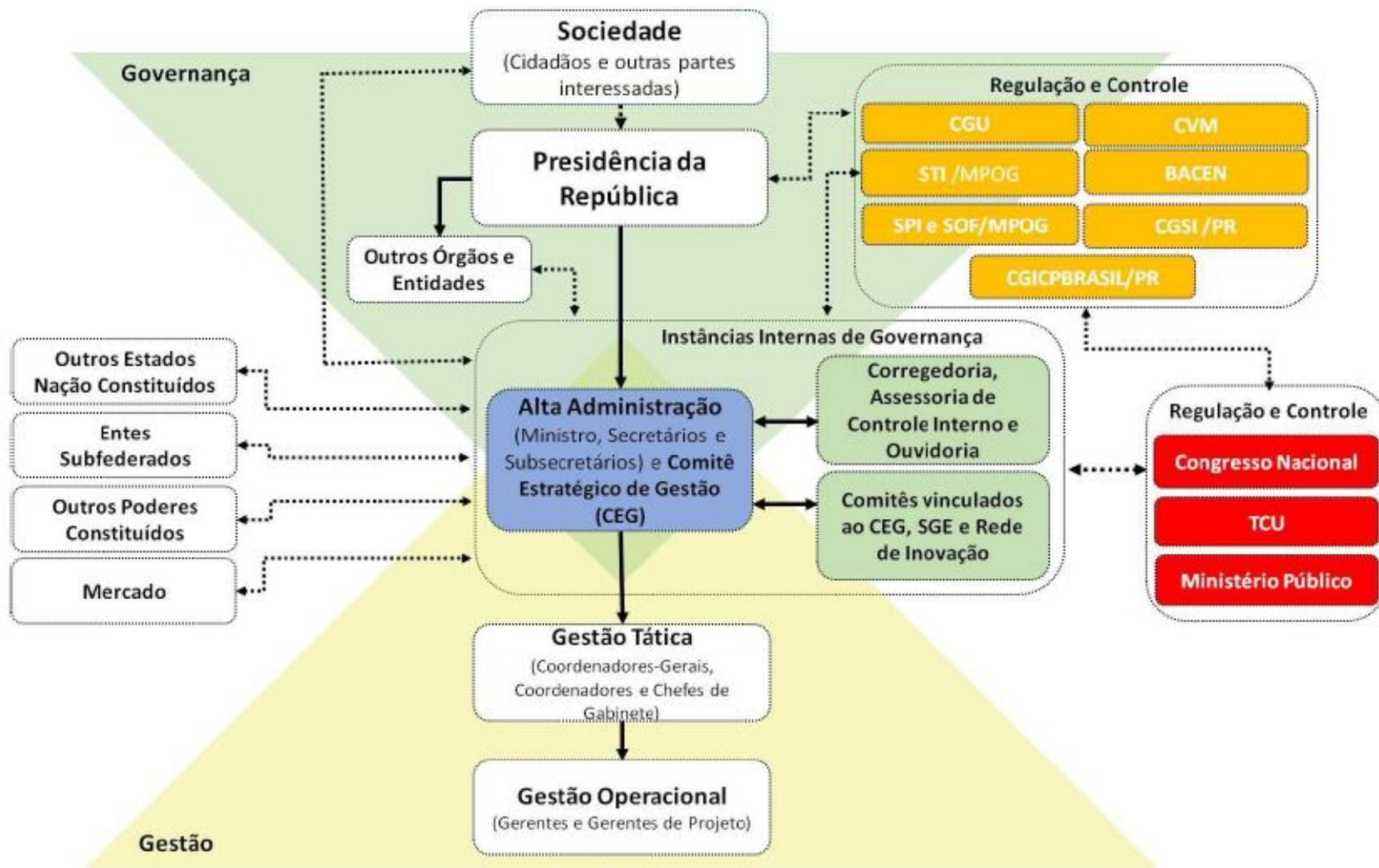


IN 01/2016 – Linhas de defesa

III - auditoria interna: atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela auxilia a organização a realizar seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, de controles internos, de integridade e de governança. As auditorias internas no âmbito da Administração Pública se constituem na terceira linha ou camada de defesa das organizações, uma vez que são responsáveis por proceder à avaliação da operacionalização dos controles internos da gestão (primeira linha ou camada de defesa, executada por todos os níveis de gestão dentro da organização) e da supervisão dos controles internos (segunda linha ou camada de defesa, executada por instâncias específicas, como comitês de risco e controles internos). Compete às auditorias internas oferecer avaliações e assessoramento às organizações públicas, destinadas ao aprimoramento dos controles internos, de forma que controles mais eficientes e eficazes mitiguem os principais riscos de que os órgãos e entidades não alcancem seus objetivos;



Estrutura de Governança Corporativa do MF





Riscos

E quando o Risco se Materializa?





Riscos

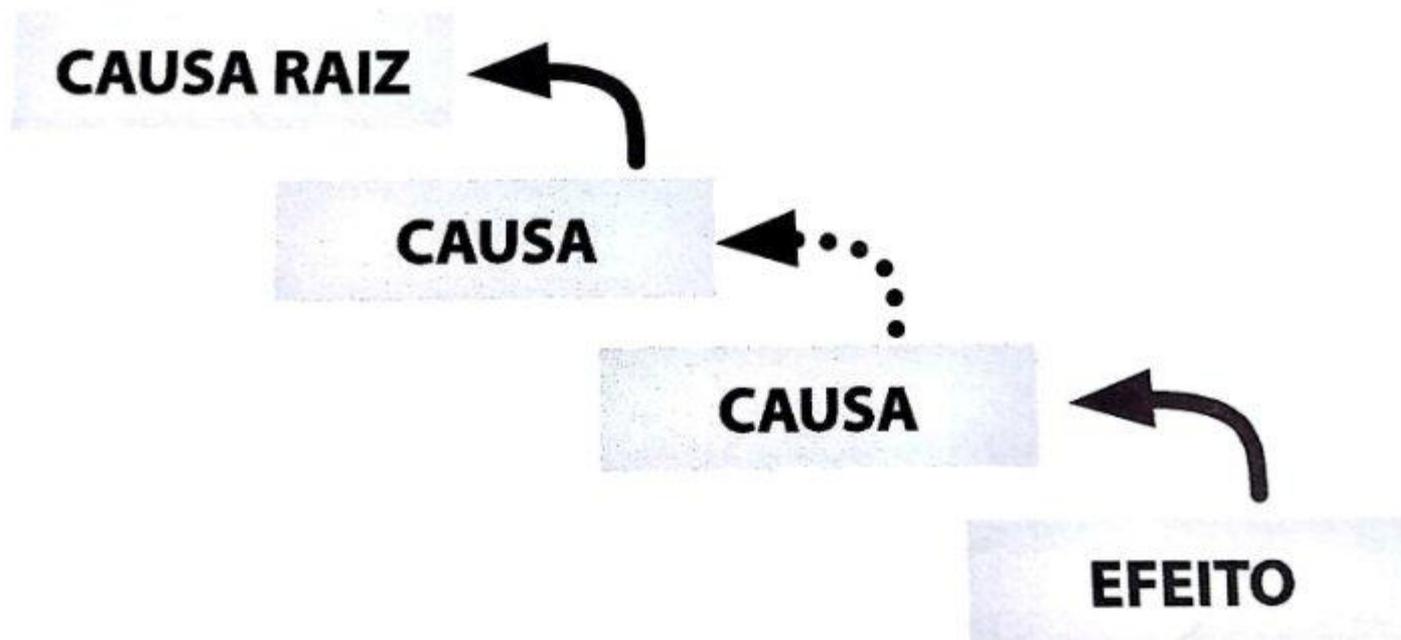
Gerenciamento de Incidentes

**DETECÇÃO E RESPOSTA
A INCIDENTES**



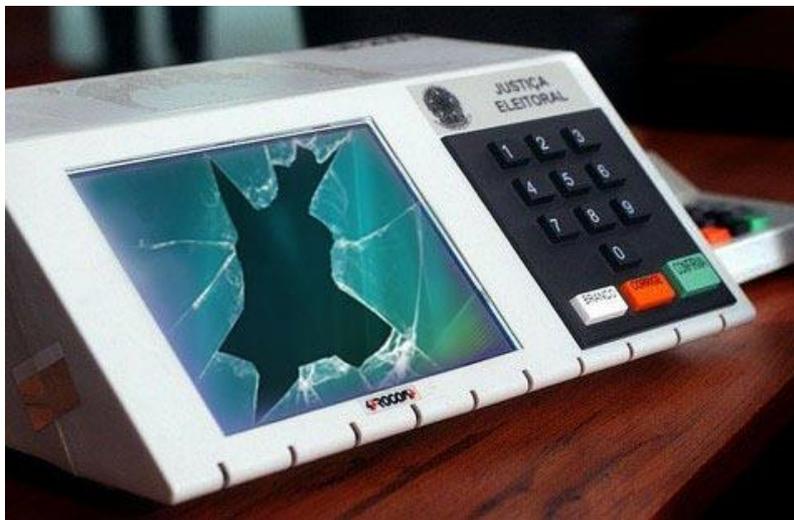
Riscos

Gerenciamento de Problemas



Riscos

Gerenciamento de Continuidade de Negócio





Riscos

Plano de Ação e Monitoramento

Planos de ação devem indicar (5W2H):

- **O que será feito (What)** – descrever claramente a ação que será realizada
- **Porque será feito (Why)** – indicar objetivo da ação e justificar necessidade de sua realização
- **Quem fará (Who)** – nominar e individualizar responsabilidades para cada ação do plano
- **Quando fará (When)** – estabelecer as datas previstas de início e fim de execução de cada ação
- **Onde fará (Where)** – local, unidade, processo, sistema, programa, ação etc.
- **Como fará (How)** – maneira, método ou solução adotada
- **Quanto custará (How much)** – custo das ações



Riscos

Plano de Contingência

- Definição de responsabilidades, áreas e sistemas envolvidos para atender a uma emergência
- Tem o objetivo de treinar, organizar, orientar, facilitar, agilizar e uniformizar as ações necessárias às respostas de controle e combate às ocorrências anormais
- Também chamado de planejamento de riscos, plano de continuidade de negócios ou plano de recuperação de desastres





Obstáculos e incentivos à gestão de riscos eficaz

Processo de gestão de riscos	Obstáculos à implementação do sistema ideal	Possíveis Soluções
Identificação do problema ou risco	Ignorar riscos importantes	<ul style="list-style-type: none">- Planejamento de cenários/prospecção- Abordagem sistêmica à identificação de riscos- Abordagem integrada à gestão de riscos- Equipes interfuncionais e interministeriais



Processo de gestão de riscos	Obstáculos à implementação do sistema ideal	Possíveis Soluções
<p>Avaliação das áreas-chave de risco</p>	<p>Qualidade e oportunidade das informações</p>	<p>- Competência profissional e conhecimento dos métodos de avaliação de riscos</p>
	<p>Lidar com incertezas nas informações</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecimento, aceitação e comunicação das incertezas - Criação de uma cultura organizacional caracterizada pela experimentação e pela gestão adaptativa - Permissão às pessoas para aprenderem com seus erros - Adoção do princípio preventivo quando necessário - Monitoramento e auditoria, melhoria contínua
	<p>Falta de compreensão e confiança entre as partes interessadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Integridade, competência, empatia, transparência, diálogo e comunicação dos riscos - Processo decisório consistente e bem compreendido



Processo de gestão de riscos	Obstáculos à implementação do sistema ideal	Possíveis Soluções
<p>Resposta ao desenvolvendo dos objetivos, estratégias e opções</p>	<p>Priorizar a atenção</p>	<p>- Diálogo e comunicação dos riscos</p>
	<p>Diálogo e comunicação dos riscos</p>	<p>- Facilitação das negociações com partes interessadas - Inclusão, envolvimento e consultas</p>
	<p>Minimizar os riscos</p>	<p>- Especialização e competência profissional no desenvolvimento e análise de políticas para determinar os instrumentos mais eficazes, como regulamentação, instrumentos econômicos, acordos voluntários</p>



Processo de gestão de riscos	Obstáculos à implementação do sistema ideal	Possíveis Soluções
Implementação das estratégias	Sistemas e cultura organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> - Educação e treinamento - Criação de uma cultura de gestão de riscos - Estabelecimento de atribuições e responsabilidades claras - Desenvolvimento de sistemas e procedimentos claros e bem documentados
Monitoramento e aprendizagem	Monitorar tanto o processo como o resultado	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de objetivos específicos tanto para o processo quanto para a substância da gestão da riscos - Desenvolvimento de indicadores baseados nesses objetivos



Contatos

Instrutora: **Priscila Escórcio de França Diniz**

Telefone: (61) 2020-6730

E-mail: priscila.franca@cgu.gov.br

Instrutor: **Américo Cordeiro Vieira Neto**

Telefone: (61) 2024-2421

E-mail: americo.neto@cultura.gov.br

Coordenação-Geral de Capacitação e Qualidade – CGQUA/SFC/CGU

Telefone: (61) 2020-7078

E-mail: sfc.capacitacao@cgu.gov.br