

GESTÃO DE RISCOS: ASPECTOS CONCEITUAIS

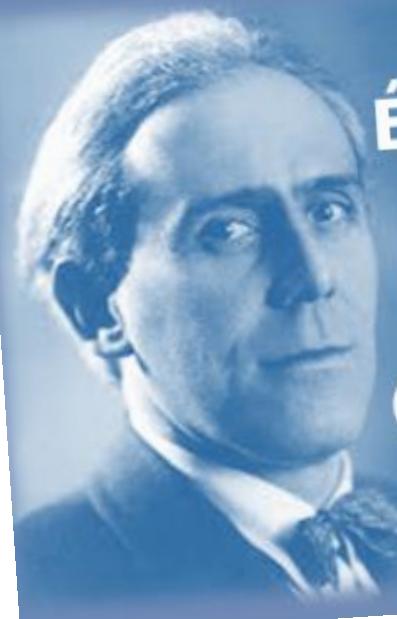
Paulo Grazziotin (CORECON/11^aR-DF 3772)

Auditor Federal de Finanças e Controle



Asteroide de 40 metros - 27/08/2016

GESTÃO EM GOTAS



**É impossível que
o improvável
nunca aconteça**

(Emil Gumbel, estatístico
alemão, 1891-1966)

- ✓ Em **27/08/2016**, um **asteroide de 40 metros** de extensão passou de raspão pela Terra. A rocha espacial passou a 86 mil quilômetros da superfície do planeta, o que equivale a **menos de um quarto da distância até a Lua**.
- ✓ O tamanho da rocha espacial equivale a **duas vezes** a proporção do **meteoro de Chelyabinsk** (17 metros) que, em 2013, rasgou a atmosfera sobre a Rússia e produziu uma onda de choque que danificou mais de sete mil edifícios e feriu mais de mil pessoas.

Fonte: G1.

Asteroide Florence (01/09/2017) - 4,4 Km

- ✓ O maior asteroide que se aproximou da Terra, em mais de um século, passou na sexta-feira (01/09/2017) a uma distância de sete milhões de quilômetros, sem representar perigo para o nosso planeta, disse a NASA. Este asteroide, de 4,4 km de diâmetro, chamado **Florence**, foi descoberto em março de 1981.
- ✓ "É o **maior objeto celeste a passar tão perto do nosso planeta desde a descoberta do primeiro asteroide nas proximidades da Terra há mais de um século**", afirmou a agência espacial em seu site. "Embora muitos asteroides conhecidos tenham cruzado a Terra a uma distância mais curta do que Florence na sexta-feira, 1 de setembro, todos eram menores", assinalou Paul Chodas, responsável do Centro para o Estudo de Objetos Próximos à Terra, dependente da NASA.

Fonte: G1.

ASTEROIDE

27/08/2016



Earth

Moon

FLORENCE

01/09/2017



A falta que a gestão de riscos faz ...

Japão 2016 – Terremoto 7.0



16 mortos

Haiti 2010 – Terremoto 7.0



250.000 mortos



Vestígios do assunto nos primórdios da civilização ocidental

- ✓ Pela mitologia grega, o Rei Minos mandou aprisionar o inventor e arquiteto Dédalo e seu filho Ícaro no labirinto, na ilha de Creta. Com o intuito de fugir da ilha, Dédalo idealizou o uso de asas, confeccionando-as com penas de gaivota, linho e cera de abelha. Antes da fuga, Dédalo aconselhou seu filho Ícaro no intuito de que tomasse cuidados quanto ao curso de seu voo, pois se voasse próximo ao mar, as ondas molhariam as penas, tornando-as muito pesadas; já, se voasse muito alto, o sol poderia derreter a cera, soltando as penas, e, em ambas as situações, ele cairia no mar, na via de consequência. No entanto, Ícaro não ouviu os conselhos de seu pai e, tomado pelo desejo de voar próximo ao sol, acabou por cair no mar Egeu, enquanto seu pai chorava, voando para a Sicília.



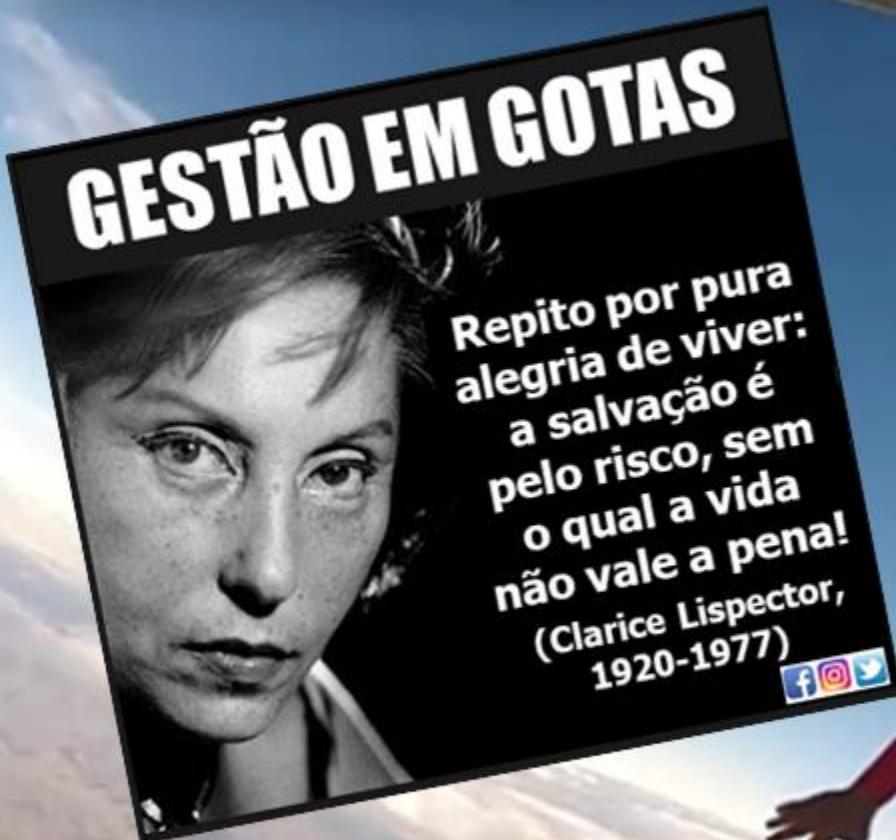
"O voo de Ícaro", óleo sobre tela do holandês Jacob Peter Gowy (1615-1661),
pintado entre 1635-1637, Museu do Prado (Madrid, Espanha).

Identificação, análise e resposta aos riscos do voo de Dédalo

Risco	Causa	Efeito	Resposta
Radiação térmica do sol	Voar em presença de forte radiação	<p>Calor pode derreter a cera de abelhas.</p> <p>Separação e perda das penas podem causar má sustentação aerodinâmica.</p> <p>Aeronauta pode morrer.</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Prover advertência conta voo alto.2. Manter rígida supervisão sobre aeronauta.3. Restringir área da superfície aerodinâmica.
Umidade	Voar muito perto da superfície do mar	<p>Asas podem absorver umidade, aumentando o seu peso e falhando.</p> <p>O poder de ascensão pode não suportar o excesso de peso.</p> <p>Aeronauta pode cair no mar.</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Advertir aeronauta para voar a meia altura.2. Instruir aeronauta sobre a importância de observar taxa de umidade nas asas.

Fonte: RUPPENTHAL, Janis Elisa. Gerenciamento de riscos. Santa Maria-RS: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria. 2013. 120p.

Risco calculado a partir da percepção/consciência



“O automobilismo é um risco calculado. Fico mais preocupado ao fazer viagens comuns, entre São Paulo e minha fazenda em Araraquara, que largando numa corrida” (Emerson Fittipaldi).

Riscos e controles internos da gestão

- ✓ **Risco**: possibilidade de que evento ou situação, latente e potencial, apresente externalidade **negativa** (com potencial de destruir valor) ou **positiva (oportunidade)** com potencial de agregar valor) sobre objetivo organizacional, decorrente de evento interno ou externo, à guisa de efeito da incerteza sobre os objetivos da organização.
- ✓ **Controles internos da gestão**: conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores e colaboradores, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável para a consecução dos objetivos organizacionais, além de constituir-se na primeira linha de defesa da organização para propiciar o alcance de seus objetivos.



Objetivos: declarado e implícito

- ✓ **Objetivo organizacional:** situação que se deseja alcançar, atrelada a razões institucionais de interesse público, podendo-se traduzir em metas quantificáveis e predefinidas.
- ✓ A identificação e a análise de riscos é um processo contínuo e iterativo conduzido para aprimorar a capacidade da entidade de realizar seus objetivos. *Embora uma entidade possa não declarar explicitamente todos os seus objetivos, isso não significa que um objetivo implícito esteja livre de um risco inerente (...) independentemente de um objetivo estar declarado ou implícito, o processo de avaliação de riscos de uma entidade deve considerar os possíveis riscos (...)" (Controle Interno – Estrutura Integrada, COSO, maio de 2013).*
- ✓ Se os proprietários de riscos inseridos num processo interno de trabalho ("chão de fábrica", p.e.) não conseguem visualizar o correspondente objetivo declarado no mapa estratégico (BSc) da organização, sugere-se levar em consideração as metas operacionais fixadas em termos de tempo, prazo, custo, quantidade, etc.
- ✓ **Meta:** alvo ou propósito com que se define um objetivo a ser alcançado, podendo ser explicitada em termos de variáveis tais como: tempo, quantidade, custo, etc.;



Etapas, realizadas em sequência, da gestão de riscos



Um recente *framework* surge: o COSO ERM 2017 (integrado com estratégia e *performance*)

- ✓ Importância de considerar-se o risco tanto no processo de definição das estratégias como na melhoria da *performance* (desempenho) organizacional. “O ponto de partida é a aplicação das competências de gerenciamento de riscos corporativos no **processo de escolha e refinamento da estratégia**” (COSO ERM 2017).
- ✓ Elucida o valor do gerenciamento de riscos corporativos (GRC) ao estabelecer e executar uma estratégia, pois “a **discussão explícita do risco afeta a definição da estratégia**” (COSO ERM 2017).
- ✓ **Estratégias alternativas** devem ser consideradas e seus respectivos impactos avaliados.
- ✓ Necessidade de posicionar o risco no contexto da *performance* da organização e não como foco de um raciocínio isolado.
- ✓ Contempla tecnologias evolutivas e a proliferação de dados e análises de dados (*analytics*) que suportam o processo de tomada de decisões.
- ✓ “A margem para erro é cada vez menor” (COSO ERM 2017); o Fórum Econômico Mundial mencionou a “crescente **volatilidade, complexidade e ambiguidade** do mundo atual” (*The Global Risks Report 2016*, 11^a ed., Fórum Econômico Mundial 2016).
- ✓ As expectativas dos *stakeholders* exigem maior transparência e responsabilidade no gerenciamento do impacto do risco. “Até mesmo o sucesso pode acarretar um risco adicional: o de não conseguir atender uma demanda inesperadamente alta o de não manter o dinamismo esperado da empresa” (COSO ERM 2017).

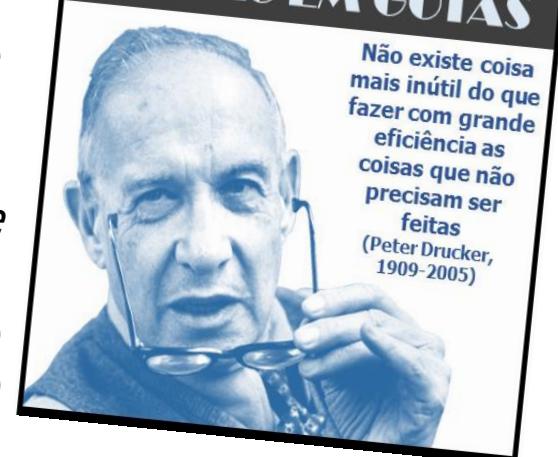
GESTÃO EM GOTAS



Não adianta persistência a quem não tem rumo definido
(Amry Klink, 1955-)

[f](#) [i](#) [t](#)

GESTÃO EM GOTAS

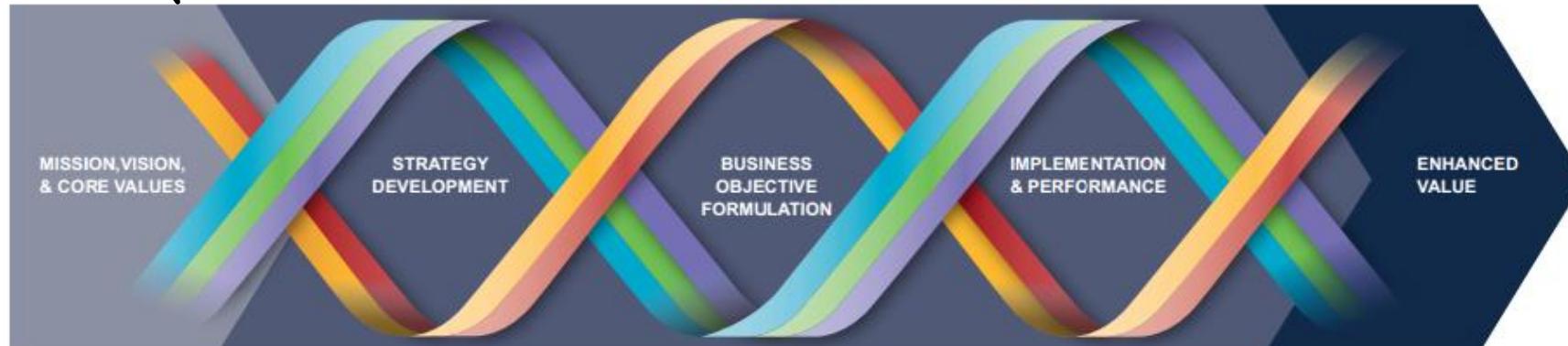
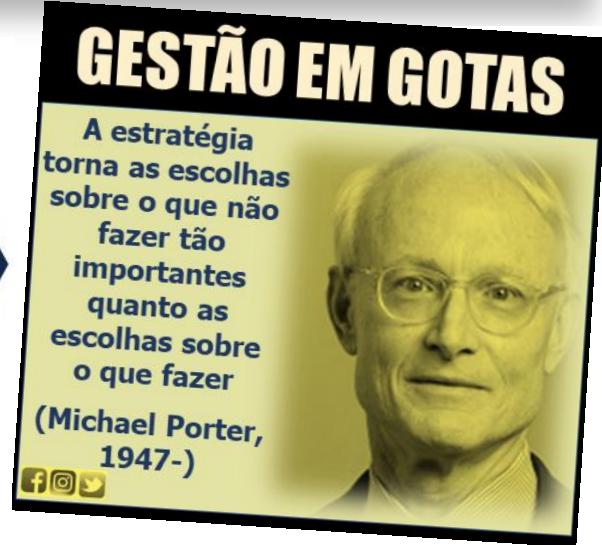


Não existe coisa mais inútil do que fazer com grande eficiência as coisas que não precisam ser feitas
(Peter Drucker, 1909-2005)

COSO ERM 2017: integrado com estratégia e *performance*

(estabelecendo princípios que podem ser aplicados desde a tomada de decisões estratégicas até a *performance*)

Desalinhamento entre a estratégia e a missão, a visão e os valores fundamentais da organização



5 componentes
COSO ERM 2017



Governança
e cultura



Estratégia e
definição de
objetivos



Desempenho
Performance



Análise e
revisão



Informação,
comunicação e
divulgação

5 COMPONENTES E 20 PRINCÍPIOS DO COSO ERM 2017



Governança e cultura

1. Exerce supervisão do risco por intermédio do Conselho
2. Estabelece estruturas operacionais
3. Define cultura desejada
4. Demonstra compromisso com os valores fundamentais
5. Atrai, desenvolve e retém pessoas capazes

GESTÃO EM GOTAS



A integridade é o vínculo da confiança
(Richie Norton)

[f](#) [i](#) [t](#)



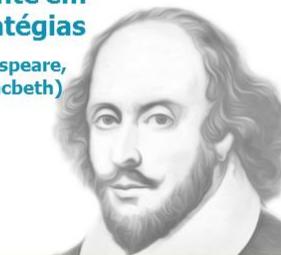
Estratégia e definição de objetivos

6. Analisa o contexto de negócios
7. Define o apetite a risco
8. Avalia estratégias alternativas
9. Formula objetivos de negócio

GESTÃO EM GOTAS

Concentremo-nos diligentemente em nossas estratégias

(William Shakespeare, 1564-1616, Macbeth)



Desempenho Performance

10. Identifica o risco
11. Avalia a severidade do risco
12. Prioriza os riscos
13. Implementa respostas aos riscos
14. Adota uma visão de portfólio

GESTÃO EM GOTAS



A boa gestão é a arte de tornar os problemas tão interessantes e suas soluções tão construtivas que todos passam a querer trabalhar e a lidar com eles
(Paul Hawken, 1946-)

[f](#) [i](#) [t](#)



Análise e revisão

15. Avalia mudanças importantes
16. Analisa riscos e performance
17. Busca o aprimoramento no gerenciamento de riscos corporativos

GESTÃO EM GOTAS

Saber escutar pessoas inteligentes que discordam das suas opiniões é um talento raro
(Ken Follett, 1949-, na obra *Queda de Gigantes*, da trilogia *O Século*)

[f](#) [i](#) [t](#)



Informação, comunicação e divulgação

18. Alavanca sistemas de informação
19. Comunica informações sobre riscos
20. Divulga informações de riscos, cultura e performance

GESTÃO EM GOTAS

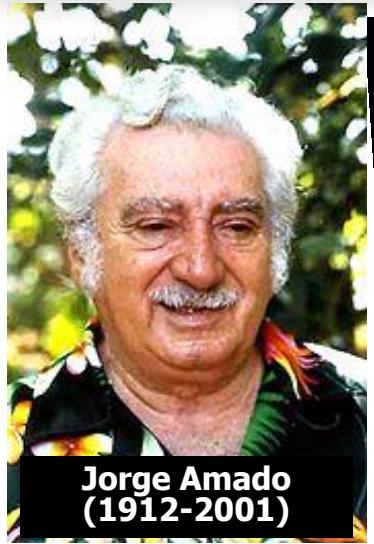


A prestação de contas leva à responsabilidade

(Stephen R. Covey, 1932-2012)



Cultura nacional influenciando o ambiente corporativo



Cenas da comédia **Dona Flor e seus Dois Maridos** (1976), 120 minutos, sob a direção de Bruno Barreto.



GESTÃO EM GOTAS

Por mais influência que a cultura organizacional tenha na conformação das práticas gerenciais e no comportamento do funcionário, a cultura nacional é predominante

(Stephen P. Robbins, 1943-)

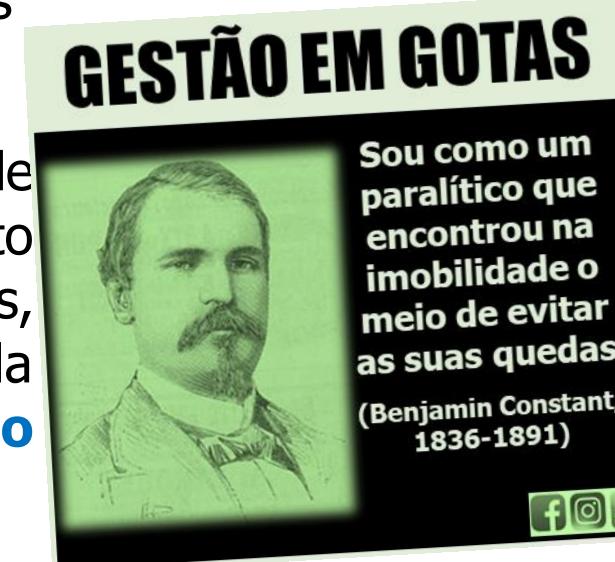


Cultura nacional influenciando o ambiente corporativo

- ✓ **1º marido** → Vadinho, o típico malandro e excelente amante, morre em pleno Domingo de Carnaval de 1943, vestido de baiana (enquanto dançava). O seu funeral foi muito concorrido. Vadinho era rebelde, impulsivo, espontâneo e dado ao caos (no seu caso, o jogo).
- ✓ **2º marido** → Teodoro Madureira, farmacêutico, é diferente do falecido em tudo. Fiel (não comprehende mesmo quando uma cliente da farmácia levanta o vestido bem alto para tentá-lo), regular (sexo às quartas e sábados, bis aos sábados e facultativo às quartas) e inteligente, Teodoro propicia a paz de volta à vida de Dona Flor. Teodoro toca fagote numa orquestra de amadores. Teodoro é metódico e controlado (seu lema é “um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar”).
- ✓ **Final feliz** → A obra acaba com Flor andando feliz com Teodoro e o espírito de Vadinho (nu, como sempre) ao seu lado, pelas ruas de Salvador (o “ideal” brasileiro do equilíbrio entre os dois).

Cultura e consciência sobre a gestão de riscos

- ✓ "A gestão de riscos é elemento fundamental para a construção da **governança corporativa**. A implantação e o aprimoramento da gestão de riscos na organização constitui um processo de **aprendizagem organizacional** que começa com o desenvolvimento de uma **consciência sobre a importância de gerenciar riscos** e avança com a implantação de práticas e estruturas necessárias à gestão de riscos. O ápice desse processo se dá quando a organização conta com uma abordagem consistente para gerenciar riscos e com uma **cultura organizacional** aderente aos princípios e práticas da gestão de riscos" (SEAUD/SEGECEX/TCU).
- ✓ O "paradoxo do brasileiro" (Eduardo Gianetti da Fonseca) - "Cada um de nós isoladamente tem o sentimento e a crença sincera de estar muito acima de tudo isso que aí está. Ninguém aceita, ninguém aguenta mais, nenhum de nós pactua com o mar de lama, o deboche e a vergonha da nossa vida pública e comunitária. O problema é que, ao mesmo tempo, **o resultado final de todos nós é exatamente isto que aí está!**"



7 níveis de consciência pessoal e organizacional

PESSOAL

Responsabilidade social
Servir à humanidade e ao planeta

Envolvimento comunitário
Contribuir com a comunidade local

Sentido de propósito
Trabalho com significado

Auto-realização
Auto-conhecimento, crescimento pessoal

Auto-desenvolvimento
Crescimento profissional, ser o melhor

Relacionamentos harmoniosos
Família, amizade, respeito

Segurança pessoal
Segurança física e financeira

ORGANIZACIONAL

Responsabilidade social
Servir à humanidade e ao planeta

Alianças estratégicas e parcerias
Comunidade, realização do funcionário

Forte identidade cultural
Visão/valores compartilhados, criatividade

Renovação e aprendizado contínuo
Novos produtos e serviços, adaptabilidade

Eficiência organizacional
Produtividade, eficiência, qualidade

Relacionamentos harmoniosos
Comunicação aberta, satisfação do cliente

Segurança financeira
Lucro, valor/acionista, segurança

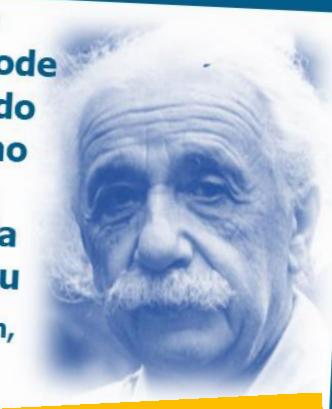
BEM COMUM

TRANSFOR-
MAÇÃO

INTERESSE PRÓPRIO

GESTÃO EM GOTAS

Nenhum problema pode ser resolvido pelo mesmo nível de consciência que o gerou
(Albert Einstein, 1879-1955)



GESTÃO EM GOTAS

Como gestor você é pago para estar desconfortável. Se você está confortável, é um sinal seguro de que você está fazendo as coisas erradas

(Peter Drucker, 1909-2005)



Fonte: Richard Barrett.

Vida de gado, na média

"In medius est virtus" (Sic)



PESSOA MÉDIA - quer ser percebida (desejável, consumível e vendável); postura conformista, homem moderno perdido e submisso (faz o que os outros fazem); pessoas cedem aos apelos do consumismo global. O homem é objeto (coisa); as marcas dos produtos são ordens de uso, que negam a identidade e a capacidade de escolha. Doce escravidão de querer ser igual aos outros, numa mimosa anulação do ser :-)



VIDA DE GADO

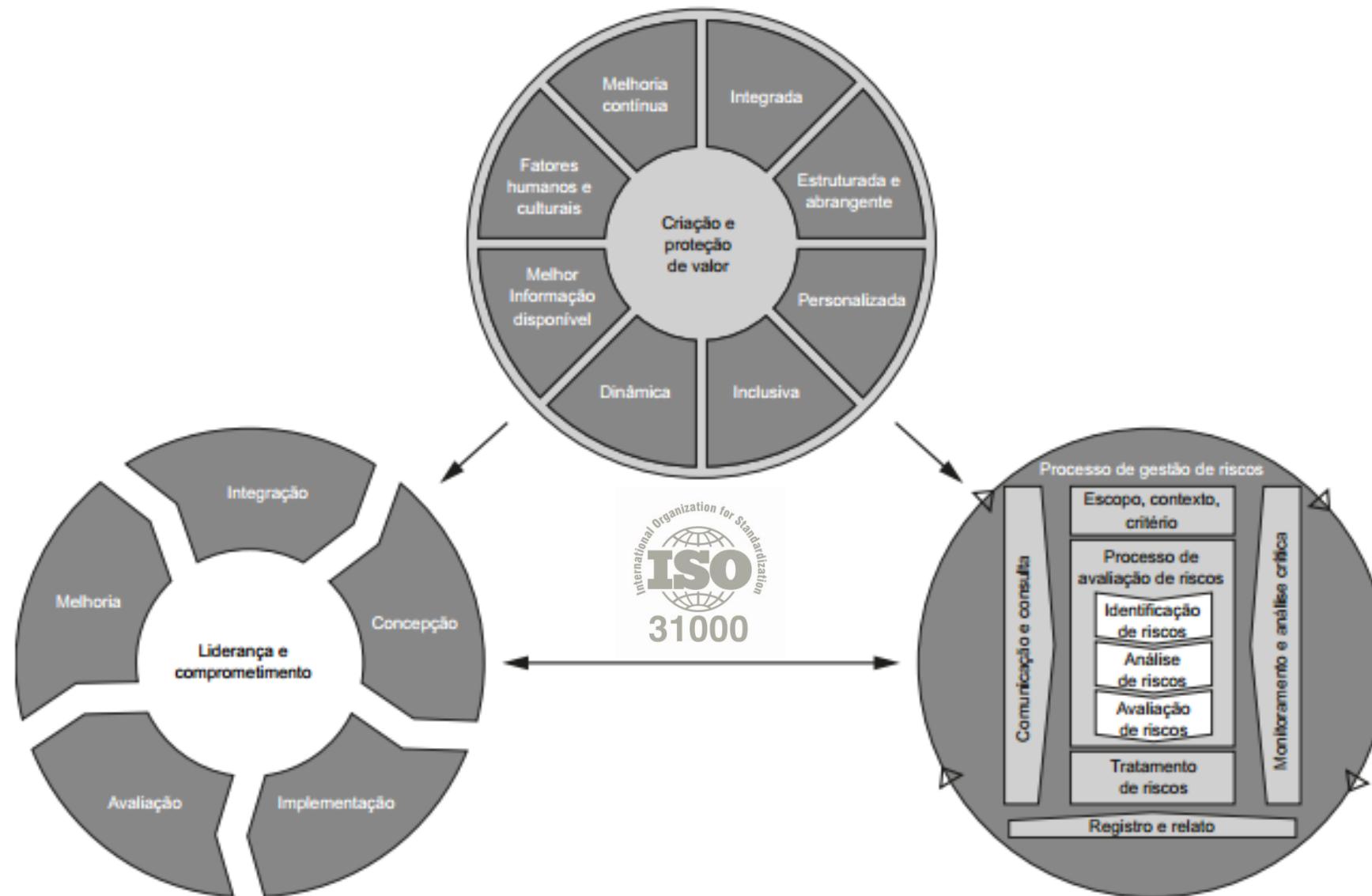
O consumismo é a doença da baixa auto-estima

A vigilância cuida do normal

A felicidade mora ao lado



NOVA ISO 31000:2018 – Princípios, estrutura e processo



LINHAS/CAMADAS DE DEFESA ORGANIZACIONAIS

AUDITORIA EXTERNA

CF/88



TCU

SFC/ CGU

• Controle Externo
• Órgão Auxiliar do Poder Legislativo

• Sistema de Controle Interno do Poder Executivo
• Secretaria Federal de Controle Interno

Cliente: CN

Cliente é o Presidente da República

3ª LINHA DE DEFESA

Estrutura de Governança
COMITÊ DE GOVERNANÇA, RISCOS E CONTROLES
(art. 23 da IN Conjunta MP e CGU nº 1/2016)



2ª LINHA DE DEFESA

Instâncias de conformidade

SUPERVISÃO & MONITORAMENTO
(inspeção da 1ª linha de defesa)

Compliance Controle financeiro

Orientação e treinamento

Conformidade dos Registros de Gestão

Verificação da qualidade

Têm como cliente a Gerência Executiva



1ª LINHA DE DEFESA

COSO ICF



CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO

(autotutela - Súmula/STF nº 473)



1ª linha de defesa: identificar, avaliar, controlar e mitigar os riscos; instituir e manter controles primários (nos macroprocessos finalísticos e de apoio). Controles Internos devem ser integrados ao processo de gestão, dimensionados e desenvolvidos na proporção requerida pelos riscos

Têm como cliente a Gerência Executiva



GESTÃO EM GOTAS

Vencer não é competir com o outro. É derrotar seus inimigos interiores

(Roberto Shinyashiki, 1952-)



ISO 31000

criação de valor
(ofensivo; vitória)



MASCOTE

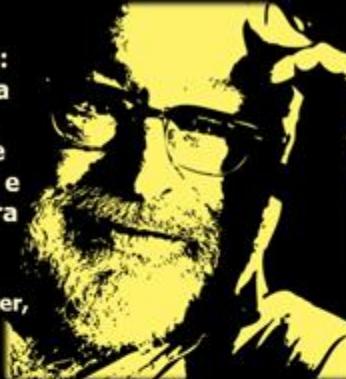
CORAGEM
PARA VIVER

3ª Linha
de defesa

GESTÃO EM GOTAS

Três virtudes:
coragem para viver,
generosidade para conviver e
prudência para sobreviver

(Fernando Savater,
1947-)



COSO ERM

2ª Linha de defesa

preservação de valor
(defensivo; invencibilidade)

1ª Linha de defesa

GESTÃO EM GOTAS

A invencibilidade está na defesa; a possibilidade de vitória, no ataque

(Sun Tzu,
544-496 a.C.)



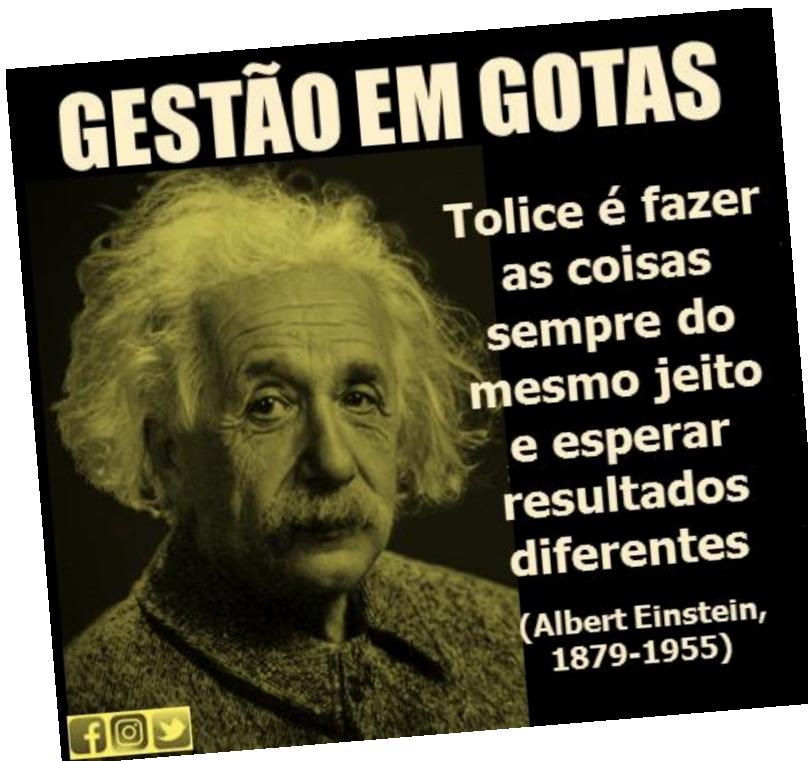
"Vencer sem correr riscos é triunfar sem glórias" (Ayrton Senna, 1960-1994).

Gestão de riscos

- ✓ **Gestão de riscos:** atividades coordenadas para dirigir e controlar a organização no que se refere a riscos e oportunidades, viabilizada mediante arquitetura (princípios, objetivos, estrutura, competências e processo) necessária e suficiente para gerenciar-se eficazmente riscos corporativos, a partir de um processo **iterativo** composto de **etapas bem definidas**, realizadas em **sequência**, a iniciar-se pelo estabelecimento do **contexto**, **identificação** de eventos, **análises** de causa e de efeito potencial, **avaliações** de probabilidade e impacto, **tratamento** e resposta, **comunicação e consulta** com partes interessadas, **monitoramento** e melhoria contínua em decorrência do eficaz gerenciamento dos riscos.
- ✓ **Objeto de gestão de riscos:** qualquer **processo interno de trabalho**, atividade, projeto, iniciativa ou ação de planejamento, assim como os recursos que dão suporte à realização dos objetivos organizacionais.
- ✓ Recomendação do TCU no sentido de que promova o aprimoramento da **gestão integrada de riscos**, possibilitando à unidade efetuar, de forma sistemática e contínua, a **identificação** de eventos capazes de **comprometer seus objetivos**, bem como a adoção de **medidas para mitigá-los**, especialmente no que concerne aos seguintes aspectos: a) **diagnóstico dos riscos** (de origem interna ou externa) envolvidos nos seus **processos estratégicos**, bem como a identificação da probabilidade de ocorrência desses riscos e a consequente adoção de medidas para mitigá-los; b) **definição de níveis de riscos operacionais, de informações e de conformidade** que podem ser assumidos pelos diversos níveis da gestão; c) avaliação de riscos de forma contínua, de modo a identificar **mudanças no perfil de risco** da unidade jurisdicionada, ocasionadas por **transformações nos ambientes interno e externo**; d) **mensuração e classificação dos riscos identificados**, de modo que possam ser tratados em uma **escala de prioridades** e a gerar informações úteis à tomada de decisão (itens 1.7.1 a 1.7.4, TCU-019.541/2013-9, Acórdão nº 3.619/2016-TCU-1ª Câmara).

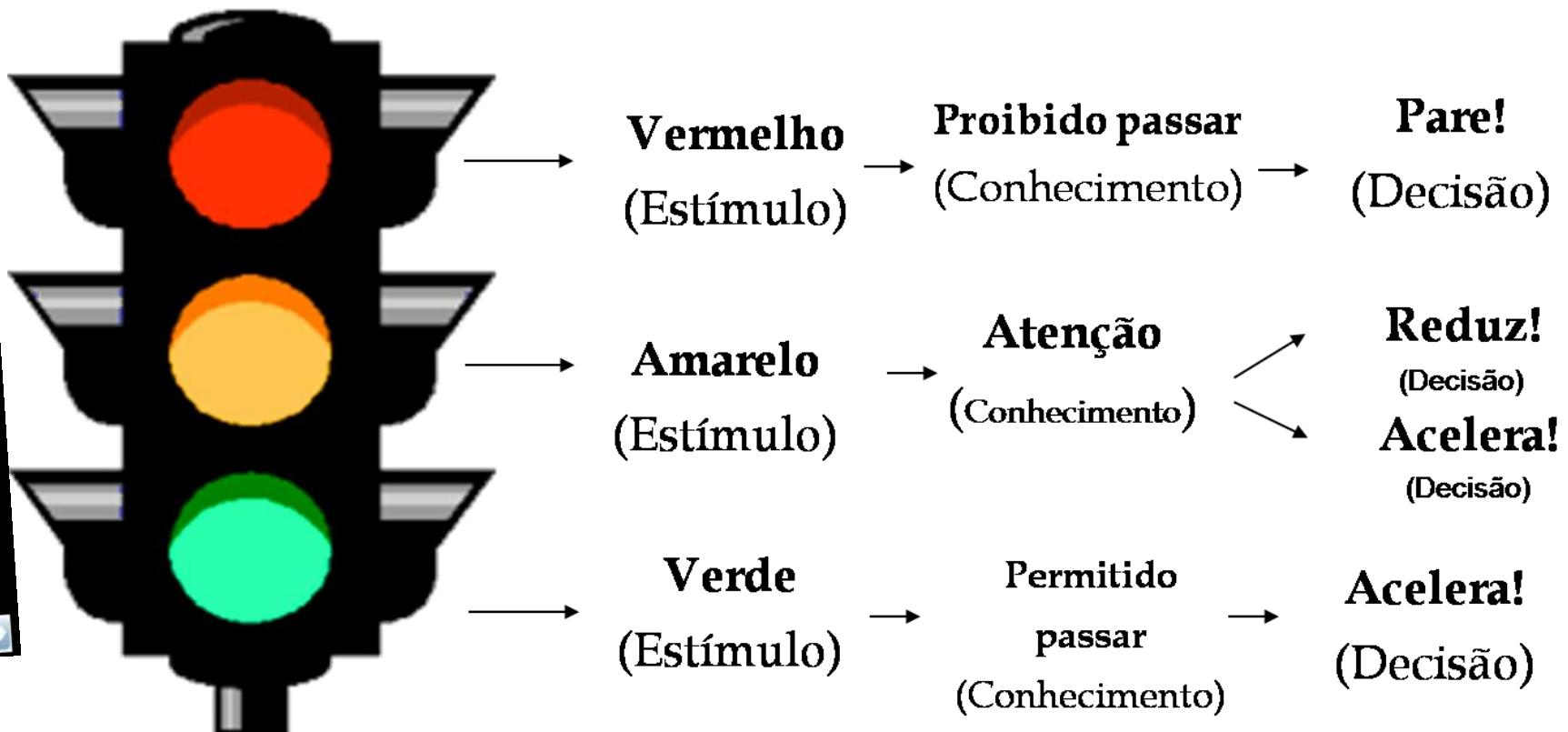


Gestão de riscos



- ✓ "Processo para **identificar, avaliar, administrar** e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização" (inc. VII do art. 2º da Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10/05/2016, DOU de 11.05.2016, S. 1, ps. 14 a 17).
- ✓ Resolução/CGPAR nº 18, de 10.05.2016 (DOU de 12.05.2016, S. 1, p. 192) - as Empresas Estatais Federais devem implementar **políticas de Conformidade** e **Gerenciamento de Riscos** adequadas ao seu porte e consistentes com a natureza, complexidade e **risco das operações** por elas realizadas.

Percepção x Decisão



“Os grandes navegadores devem sua reputação aos temporais e tempestades” (Epicuro, 341 a.C. – 270 a.C., filósofo grego).

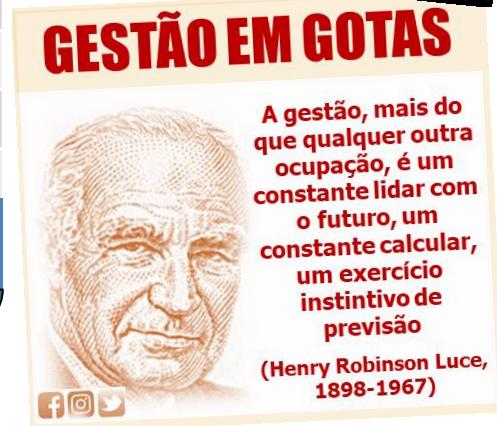
Mapa/matriz de riscos: essencial para uma mudança organizacional com foco em riscos, referenciada pela qualidade

- ✓ Lembre-se de que o GRC é um processo estratégico, caracterizado pela ponderação entre custos e benefícios, conforme preconizado pelo art. 14 do Decreto-lei nº 200/1967.

Processo de trabalho (ou área da organização pública)

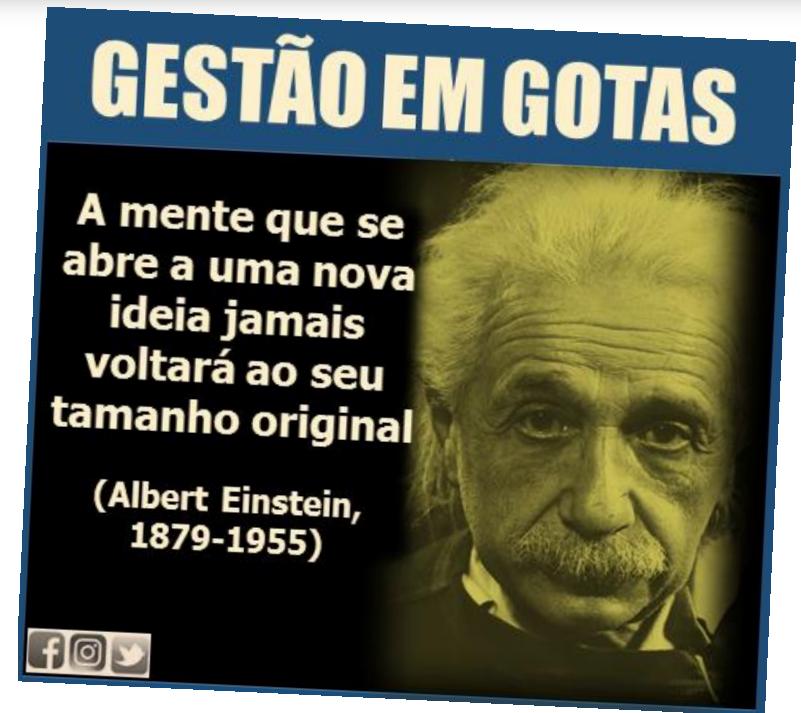
Risco se relaciona com o objetivo

5w2H [O quê (**What**)?; Quem (**Who**)?; Quando (**When**)?; Onde (**Where**)?; Porque (**Why**)?; Como (**How**)?; Custo (**How much**)]



Quantificação de um risco

- ✓ **Nível de risco**: medida de importância ou significância do risco, quanto à sua criticidade, obtido a partir da combinação de dois fatores universais: **probabilidade** de ocorrência do evento e **impacto** nos objetivos organizacionais.
- ✓ Quanto maior a probabilidade e maior o impacto, maior é o nível do risco.



Nível do Risco = Probabilidade x Impacto

Escalas qualitativas simplificadas

Régua 1 - Escala de probabilidade

Classificação	Descrição	Nível (peso)
Muito Baixa	Evento extraordinário.	1
Baixa	Evento casual, inesperado. Existe histórico de ocorrência.	2
Média	Evento esperado de frequência reduzida. Histórico parcialmente conhecido.	3
Alta	Evento usual de frequência habitual. Histórico amplamente conhecido.	4
Muito Alta	Evento que se repete seguidamente. Interfere no ritmo das atividades.	5

Régua 2 - Escala de impacto

Classificação	Descrição	Nível (peso)
Muito Baixo	Não afeta os objetivos.	1
Baixo	Afeta, de forma pequena, o alcance do objetivo.	2
Médio	Torna incerto e duvidoso o alcance do objetivo.	3
Alto	Torna improvável o alcance do objetivo, em vista de caracterizar-se por impacto de difícil reversão.	4
Muito Alto	Capaz de impedir o alcance do objetivo.	5

✓ Fonte: adaptado da Portaria/SE-CGU nº 2.418, de 21.12.2016 (DOU de 26.12.2016, S. 1, ps. 63 e 64), alterada pela Portaria/SE-CGU nº 69, de 06.01.2017 (DOU de 09.01.2017, S. 1, p. 51).

Nem todos os riscos precisam e/ou devem ser controlados. Quando a probabilidade de um risco é baixa e o impacto nos objetivos organizacionais (em decorrência do risco) também é baixo, pode-se aceitar o risco e não estabelecer controles.

Exemplificando uma matriz/mapa de riscos

- ✓ **Contexto/Ambiência (situação hipotética para um pensar lógico e organizado sobre riscos):** Estamos em maio, você, esposo(a) e dois filhos em idade escolar irão, de carro (Volkswagen Brasília, amarela, ano 1982; você é fã dos saudosos Mamonas Assassinas), passar férias em hotel na cidade de Salvador-BA, no mês de julho (média de 203 mm de chuva). O filho mais novo está perigando ficar de recuperação em Matemática; além disso os professores da rede pública de ensino do Distrito Federal estão com sinalização de iminente greve. Isto posto, vamos preencher coletivamente uma matriz/mapa de riscos, a partir de um raciocínio previsível, intuitivo e de forma pragmática, alicerçado em 6 fases de um processo sistematizado de gestão de riscos. É a “viagem dos sonhos”, pois você conheceu seu(ua) esposo(a) numa festa em Taguatinga-DF, ao som da música “Carro Velho”, da Ivete Sangalo. A família nunca viu o mar, pessoalmente!
- ✓ Abaixo, algumas fotos do que a família poderá enfrentar na viagem de férias, em julho.



Método analítico - permite a análise por decomposição, separação e desmembramento de um todo, decompondo-o em suas partes menores ou elementos para observar as causas, a natureza e os efeitos.

decompondo-o em suas partes menores ou elementos para observar as causas, a natureza e os efeitos.

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

B

C

D

E

F

	Identificação	Análise (quanto à natureza do risco inerente)			Avaliação		Diagnóstico	Tratamento (*)	Plano de Ação		
	Risco inerente (fonte + vulnerabilidade)	Causa (fonte + vulnerabilidade)	Efeito (consequência)	P	I	(P) x (I)	Ranking	Controles preventivos	Quem?	Quando?	Como?
A	Acidente										
B	Quebra do veículo (falha mecânica)										
C	Indisponibilidade de vaga hoteleira										
D	Alteração do calendário escolar										
E	Doença em membro da família										
F	Filho caçula em recuperação escolar										

(*) Outros possíveis riscos inerentes para esta matriz de riscos: a) confinamento da família no hotel (não dar praia); b) praias poluídas; c) batida policial na rodovia; d) assalto em estrada no interior da BA; etc.

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										
B											
C											
D											
E											
F											

	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								
B											
C											
D											
E											
F											

	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	1	5	5	4º				
B											
C											
D											
E											
F											

	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	Interrupção da viagem	1	5	5	4º	Busca de vias alternativas	Motorista	- Antes da viagem	- Internet; conversa; GPS				
		Tráfego intenso	Danos à integridade física					Período de descanso para o motorista	Motorista(s)	- Antes e durante a viagem	- Posto de gasolina				
		Motorista sem boas condições físicas						Rodízio motoristas	Habilitados	- Durante a viagem	- Quarto de hora				
								Conduzir de dia	Motorista(s)	- De 08:00h às 18:00h	- Guiando				
								Dirigir com prudência	Motoristas	- Durante a viagem	- Com atenção				

B

C

D

E

F

Identificação	Análise (quanto à natureza do risco inerente)			Avaliação			Diagnóstico	Tratamento (*)	Plano de Ação		
	Risco inerente (fonte + vulnerabilidade)	Causa (fonte + vulnerabilidade)	Efeito (consequência)	P	I	(P) x (I)	Ranking	Controles preventivos	Quem?	Quando?	Como?
A											
B	Quebra do veículo (falha mecânica)										
C											
D											
E											
F											

Identificação	Análise (quanto à natureza do risco inerente)			Avaliação			Diagnóstico	Tratamento (*)	Plano de Ação		
	Risco inerente (fonte + vulnerabilidade)	Causa (fonte + vulnerabilidade)	Efeito (consequência)	P	I	(P) x (I)	Ranking	Controles preventivos	Quem?	Quando?	Como?
A											
B	Quebra do veículo (falha mecânica)	Veículo sem manutenção Rodovia em más condições	Atraso e/ou cancelamento da viagem Danos materiais								
C											
D											
E											
F											

Identificação	Análise (quanto à natureza do risco inerente)			Avaliação			Diagnóstico	Tratamento (*)	Plano de Ação		
	Risco inerente (fonte + vulnerabilidade)	Causa (fonte + vulnerabilidade)	Efeito (consequência)	P	I	(P) x (I)	Ranking	Controles preventivos	Quem?	Quando?	Como?
A											
B	Quebra do veículo (falha mecânica)	Veículo sem manutenção Rodovia em más condições	Atraso e/ou cancelamento da viagem Danos materiais	2	4	8	3º				
C											
D											
E											
F											

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											
B	Quebra do veículo (falha mecânica)	Veículo sem manutenção Rodovia em más condições	Atraso e/ou cancelamento da viagem Danos materiais	2	4	8	3º	Manutenção prévia Busca de vias em melhores condições Observância da sinalização Verificar itens de segurança obrigatórios	Dono do veículo Motorista Motorista Dono do carro	- Antes da viagem - Antes da viagem - Durante a viagem - Antes da Viagem	- Na oficina de confiança - Internet; conversa; GPS - Atenção na estrada - Vistoria
C											
D											
E											
F											

Identificação	Análise (quanto à natureza do risco inerente)			Avaliação			Diagnóstico	Tratamento (*)	Plano de Ação		
	Risco inerente (fonte + vulnerabilidade)	Causa (fonte + vulnerabilidade)	Efeito (consequência)	P	I	(P) x (I)	Ranking	Controles preventivos	Quem?	Quando?	Como?
A											
B											
C	Indisponibilidade de vaga hoteleira										
D											
E											
F											

Identificação	Análise (quanto à natureza do risco inerente)			Avaliação			Diagnóstico	Tratamento (*)	Plano de Ação		
	Risco inerente (fonte + vulnerabilidade)	Causa (fonte + vulnerabilidade)	Efeito (consequência)	P	I	(P) x (I)	Ranking	Controles preventivos	Quem?	Quando?	Como?
A											
B											
C	Indisponibilidade de vaga hoteleira	Hotel lotado (alta temporada) Programação de férias deficiente (falha de planejamento)	Cancelamento da viagem Aumento do custo da hospedagem								
D											
E											
F											
(*) Outras opções: Acompanhar, Monitorar, Desenvolver, Desconsiderar.											

Identificação	Análise (quanto à natureza do risco inerente)			Avaliação			Diagnóstico	Tratamento (*)	Plano de Ação		
	Risco inerente (fonte + vulnerabilidade)	Causa (fonte + vulnerabilidade)	Efeito (consequência)	P	I	(P) x (I)	Ranking	Controles preventivos	Quem?	Quando?	Como?
A											
B											
C	Indisponibilidade de vaga hoteleira	Hotel lotado (alta temporada) Programação de férias deficiente (falha de planejamento)	Cancelamento da viagem Aumento do custo da hospedagem	1	4	4	5º	Confirmação da reserva com antecedência Planejar a viagem com antecedência	Esposa Casal	- Antes da viagem - Internet, conversas, \$	- Ligando para o hotel - Antes da viagem
D											
E											
F											
(*) Outras opções: Acompanhar, Monitorar, Desenvolver, Desenvolver e Monitorar.											

Identificação	Análise (quanto à natureza do risco inerente)			Avaliação			Diagnóstico	Tratamento (*)	Plano de Ação		
	Risco inerente (fonte + vulnerabilidade)	Causa	Efeito (consequência)	P	I	(P) x (I)	Ranking	Controles preventivos	Quem?	Quando?	Como?
A											
B											
C											
D	Alteração do calendário escolar										
E											
F											

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

B

C

D

Alteração do calendário escolar	Greve de docentes na rede pública de ensino	Frustração Cancelamento da viagem
---------------------------------	---	--

E

F

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

B

C

D

Alteração do calendário escolar	Greve de docentes na rede pública de ensino	Frustração Cancelamento da viagem	2	5	10	2º
---------------------------------	---	--------------------------------------	---	---	----	----

E

F

Identificação	Análise (quanto à natureza do risco inerente)			Avaliação			Diagnóstico	Tratamento (*)	Plano de Ação		
	Risco inerente (fonte + vulnerabilidade)	Causa	Efeito (consequência)	P	I	(P) x (I)	Ranking	Controles preventivos	Quem?	Quando?	Como?
A											
B											
C											
D	Alteração do calendário escolar	Greve de docentes na rede pública de ensino	Frustração Cancelamento da viagem	2	5	10	2º	Preparar a papelada para mudança do filho para um colégio particular (stand-by)	Casal	- Antes da viagem	- Pesquisando opiniões de pais amigos
E											
F											

Identificação	Análise (quanto à natureza do risco inerente)			Avaliação			Diagnóstico	Tratamento (*)	Plano de Ação		
	Risco inerente (fonte + vulnerabilidade)	Causa (fonte + vulnerabilidade)	Efeito (consequência)	P	I	(P) x (I)	Ranking	Controles preventivos	Quem?	Quando?	Como?
A											
B											
C											
D											
E	Doença em membro da família										
F											

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

B

C

D

E

Doença em membro da família	Surtos e epidemias locais sem controle	Cancelamento/inviabilização da viagem
	Comida muito temperada (dendê)	Hospitalização Aumento do custo da viagem

F

(*) Ou

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

B

C

D

E

Doença em membro da família	Surtos e epidemias locais sem controle Comida muito temperada (dendê)	Cancelamento/inviabilização da viagem Hospitalização Aumento do custo da viagem	2	4	8	3º			
-----------------------------	--	---	---	---	---	----	--	--	--

F

Identificação	Análise (quanto à natureza do risco inerente)			Avaliação			Diagnóstico	Tratamento (*)	Plano de Ação		
	Risco inerente (fonte + vulnerabilidade)	Causa (fonte + vulnerabilidade)	Efeito (consequência)	P	I	(P) x (I)	Ranking	Controles preventivos	Quem?	Quando?	Como?
A											
B											
C											
D											
E	Doença em membro da família	Surtos e epidemias locais sem controle	Cancelamento/inviabilidade da viagem	2	4	8	3º	Imunização prévia	Família	- Antes da viagem (30 dias)	- Posto de saúde ou clínica especializada
		Comida muito temperada (dendê)	Hospitalização					Informações sobre prevenção	País	- Antes da viagem	- Internet, médicos
F			Aumento do custo da 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											
B											
C											
D											
E											
F	Filho caçula em recuperação escolar	País ausentes (acompanhamento escolar)	Atraso ou cancelamento da viagem Divisão da família								

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											
B											
C											
D											
E											
F	Filho caçula em recuperação escolar	País ausentes (acompanhamento escolar)	Atraso ou cancelamento da viagem Divisão da família	3	5	15	1º				

Identificação	Análise (quanto à natureza do risco inerente)			Avaliação			Diagnóstico	Tratamento (*)	Plano de Ação		
	Risco inerente (fonte + vulnerabilidade)	Causa	Efeito (consequência)	P	I	(P) x (I)	Ranking	Controles preventivos	Quem?	Quando?	Como?
A											
B											
C											
D											
E											
F	Filho caçula em recuperação escolar	País ausentes (acompanhamento escolar)	Atraso ou cancelamento da viagem Divisão da família	3	5	15	1º	Acompanhamento/controle escolar Aulas de reforço	País Filho	- Antes da viagem - Antes da viagem	- Internet, conversa, reunião de pais - Professor particular

	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	Interrupção da viagem	1	5	5	4º	Busca de vias alternativas	Motorista	- Antes da viagem	- Internet; conversa; GPS
		Tráfego intenso	Danos à integridade física					Período de descanso para o motorista	Motorista(s)	- Antes e durante a viagem	- Posto de gasolina
		Motorista sem boas condições físicas						Rodízio motoristas	Habilitados	- Durante a viagem	- Quarto de hora
								Conduzir de dia	Motorista(s)	- De 08:00h às 18:00h	- Guiando
								Dirigir com prudência	Motoristas	- Durante a viagem	- Com atenção
B	Quebra do veículo (falha mecânica)	Veículo sem manutenção	Atraso e/ou cancelamento da viagem	2	4	8	3º	Manutenção prévia	Dono do veículo	- Antes da viagem	- Na oficina de confiança
		Rodovia em más condições	Danos materiais					Busca de vias em melhores condições	Motorista	- Antes da viagem	- Internet; conversa; GPS
								Observância da sinalização	Motorista	- Durante a viagem	- Atenção na estrada
								Verificar itens de segurança obrigatórios	Dono do carro	- Antes da Viagem	- Vistoria
C	Indisponibilidade de vaga hoteleira	Hotel lotado (alta temporada)	Cancelamento da viagem	1	4	4	5º	Confirmação da reserva com antecedência	Esposa	- Antes da viagem	- Ligando para o hotel
		Programação de férias deficiente (falha de planejamento)	Aumento do custo da hospedagem					Planejar a viagem com antecedência	Casal	- Antes da viagem	- Internet, conversas, \$
D	Alteração do calendário escolar	Greve de docentes na rede pública de ensino	Frustração	2	5	10	2º	Preparar a papelada para mudança do filho para um colégio particular (stand-by)	Casal	- Antes da viagem	- Pesquisando opiniões de pais amigos
			Cancelamento da viagem								
E	Doença em membro da família	Surtos e epidemias locais sem controle	Cancelamento/inviabilidade da viagem	2	4	8	3º	Imunização prévia	Família	- Antes da viagem (30 dias)	- Posto de saúde ou clínica especializada
		Comida muito temperada (dendê)	Hospitalização					Informações sobre prevenção	País	- Antes da viagem	- Internet, médicos
F	Filho caçula em recuperação escolar	Pais ausentes (acompanhamento escolar)	Atraso ou cancelamento da viagem	3	5	15	1º	Acompanhamento/controle escolar	País	- Antes da viagem	- Internet, conversa, reunião de pais
			Divisão da família					Aulas de reforço	Filho	- Antes da viagem	- Professor particular

(*) Outros possíveis riscos inerentes para esta matriz de riscos: a) confinamento da família no hotel (não dar praia); b) praias poluídas; c) batida policial na rodovia; d) assalto em estrada no interior da BA; etc.

GR não assegura/garante, pois há negligência, imperícia e imprudência (pela fadiga, distração e falta de cuidado)

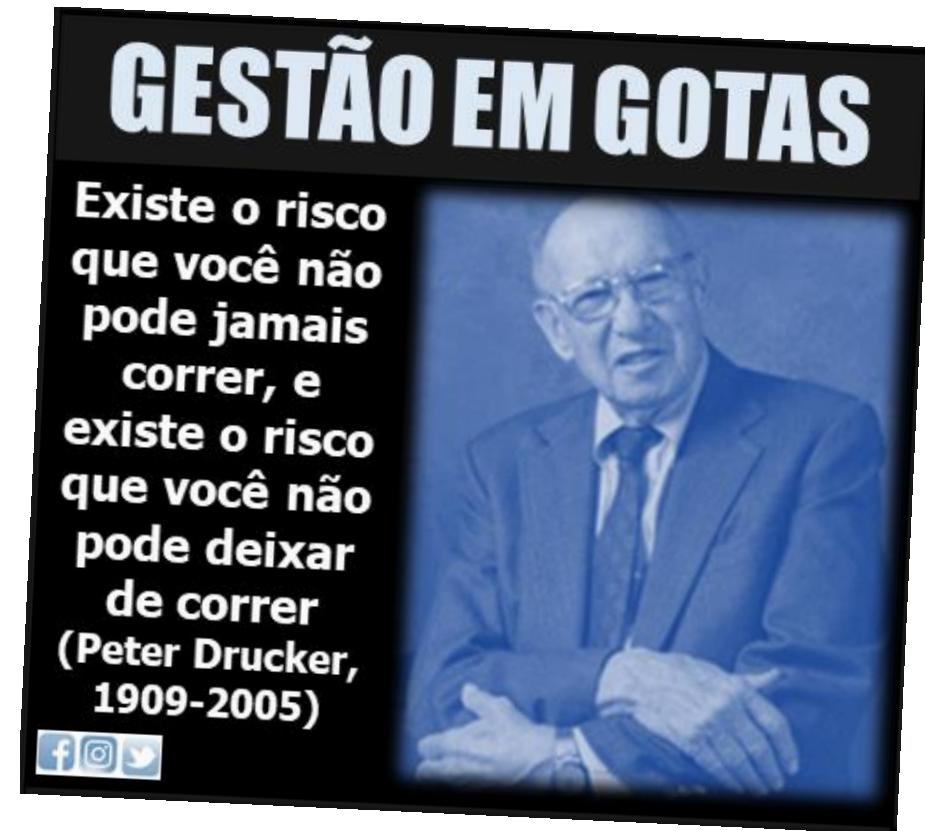


“Só seres que arriscam erram. Não confunda erro com negligência, desatenção e descuido. Ser capaz de arriscar é uma das coisas mais inteligentes para mudar. Você não tem de temer o erro. Tem de temer a negligência, a desatenção e o descuido. Erro é para ser corrigido, não para ser punido. O que se pune é negligência, desatenção e descuido” (Mario Sergio Cortella).

ERRO É PRA SER CORRIGIDO, NÃO PRA SER PUNIDO. O QUE SE PUNE É NEGLIGÊNCIA, DESATENÇÃO E DESCUIDO. (Mario Sergio Cortella).

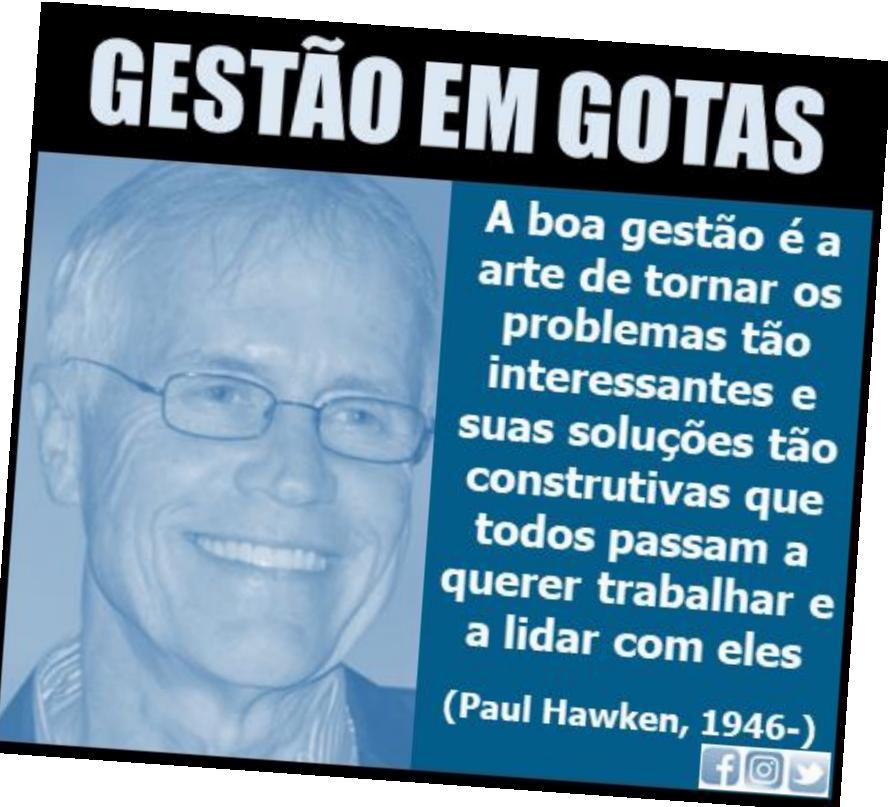
Risco Inerente x Risco Residual

- ✓ **Risco inerente** - “risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto” (inc. XIV do art. 2º da Instrução Normativa Conjunta/MPOG e CGU nº 1, de 10/05/2016).
- ✓ **Risco residual** - “risco a que uma organização está exposta após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco” (inc. XV do art. 2º da Instrução Normativa Conjunta/MPOG e CGU nº 1, de 10/05/2016).



Problema (risco materializado) e planos de contingência

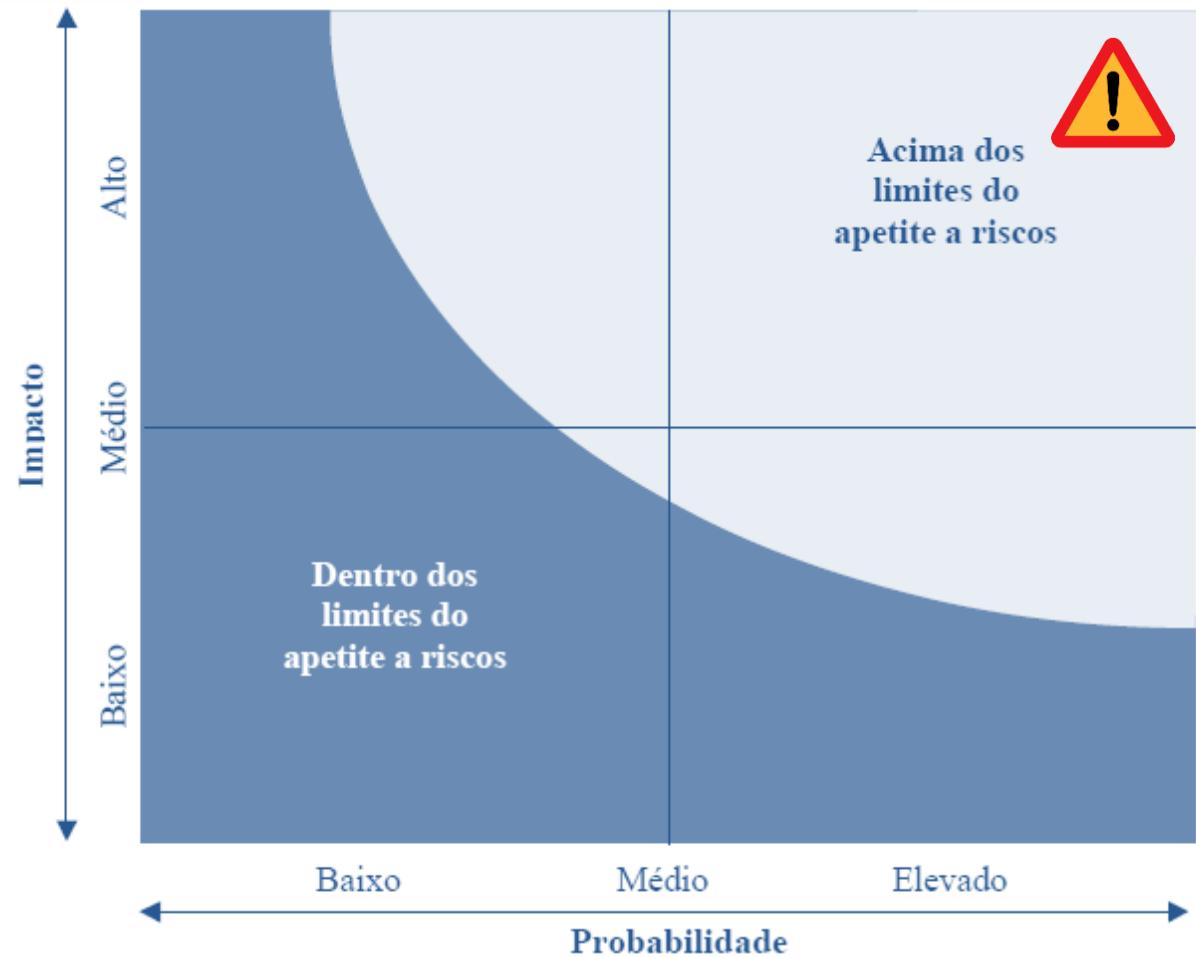
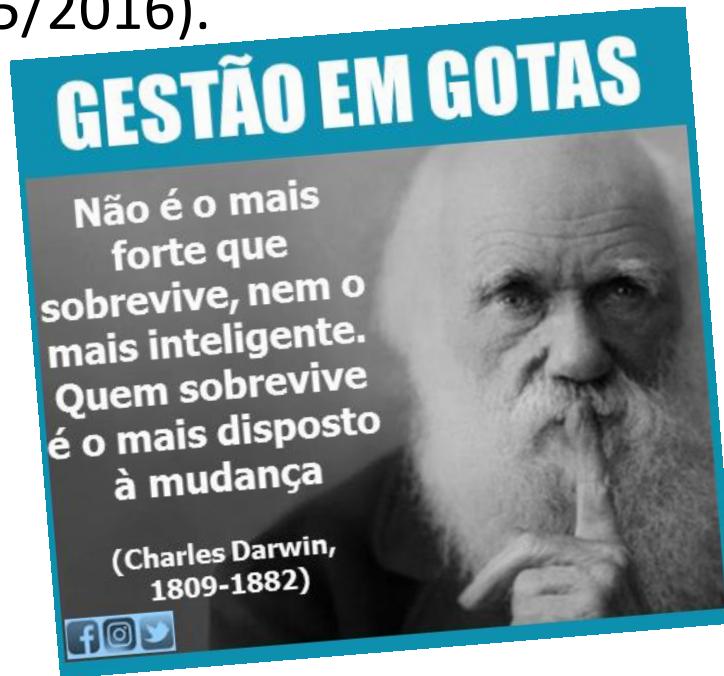
- ✓ **Problema** - materialização de risco caracterizada por uma situação de crise que afeta a atingimento de objetivo organizacional, requerendo do Ministério uma solução corretiva emergencial a partir de protocolos contingenciais predefinidos.
- ✓ **Plano de Contingência** - protocolos gerenciais e operacionais previamente definidos em resposta à materialização de riscos, a contemplar situações emergenciais.
- ✓ **Atividades de controles internos de gestão** - “São as políticas e os procedimentos estabelecidos e executados para mitigar os riscos que a organização tenha optado por tratar. Também denominadas de procedimentos de controle, devem estar distribuídas por toda a organização, em todos os níveis e em todas as funções. Incluem uma gama de controles internos da gestão preventivos e detectivos, bem como a preparação prévia de **planos de contingência** e resposta à materialização dos riscos” (inc. VI do art. 16 da IN Conjunta/MPOG e CGU nº 1, de 10/05/2016).



“Não se pensa numa gestão maior de prevenção de perdas, mas na reação a situações traumáticas – pessoais, institucionais ou sociais – aumentando o custo e, na maioria das vezes, gerando resultados não coerentes com o previsto” (Cezar Honorato, da UFF).

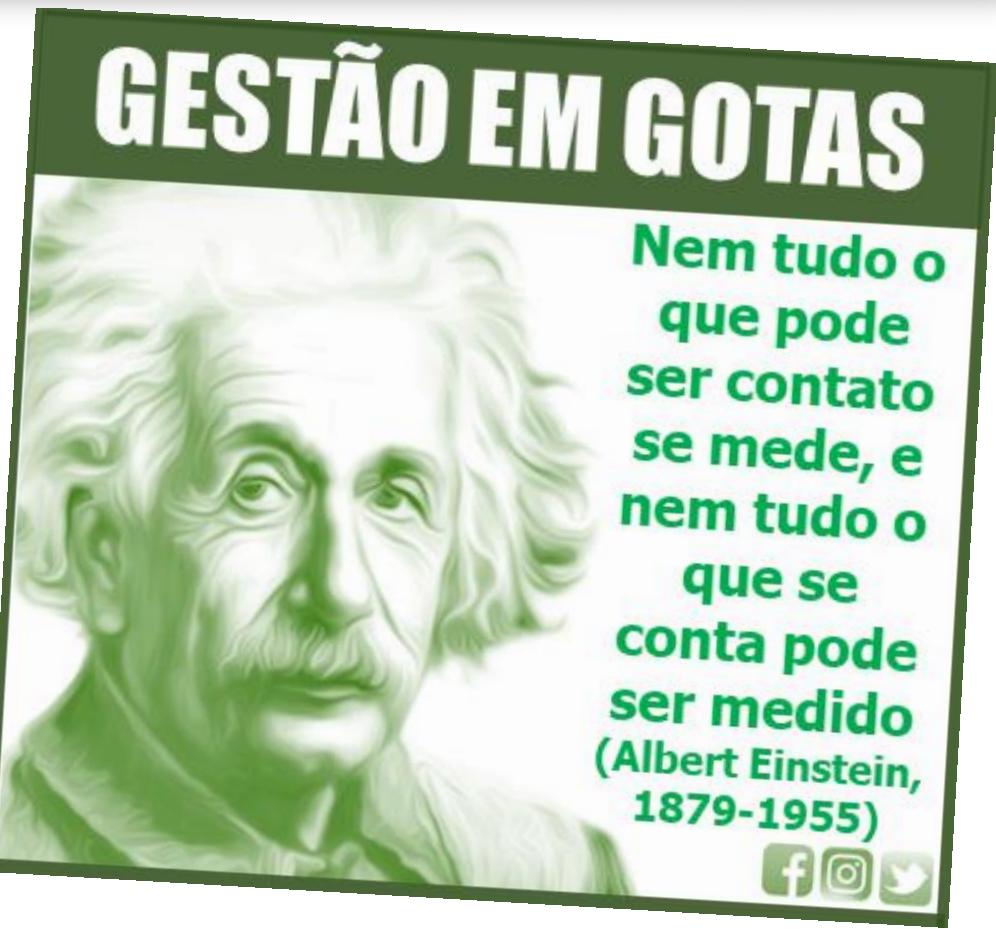
Diagrama de riscos e “apetite a risco”

- ✓ **Apetite a risco** - “nível de risco que uma organização está disposta a aceitar” (inc. II do art. 2º da IN Conjunta/MPOG e CGU nº 1, de 10/05/2016).



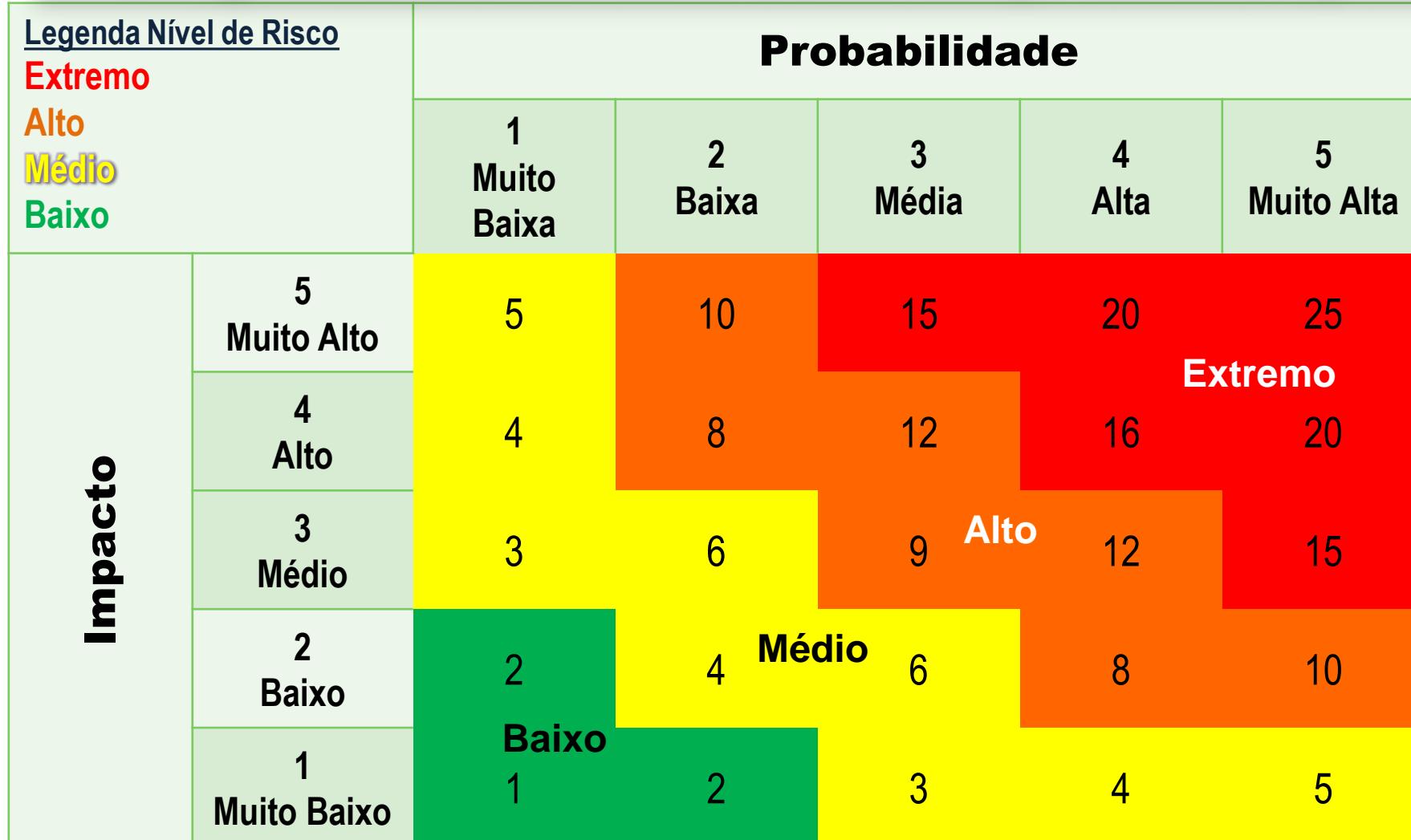
Avaliação leiga

- ✓ “Uma estimativa probabilística de risco produzida por um cientista, embora baseada em teorias e evidências científicas, tende a incluir a sua própria avaliação profissional sobre a importância relativa de diferentes desfechos, a aceitabilidade da incerteza e assim por diante. A estimativa de riscos feita por um leigo, embora menos sistemática do que a abordagem científica, é intuitivamente sofisticada e pode refletir considerações importantes que, talvez, não estejam presentes em uma avaliação científica” (HILL, S.; DINSDALE, G. Uma base para o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem para a gestão de riscos no serviço público. *Cadernos Enap*, Brasília, 2003. p. 16, grifos nossos).



“Quase tudo na vida social é produzido por choques e saltos raros, mas consequentes; enquanto que tudo que é estudado sobre a vida social é centrado no ‘normal’, particularmente com métodos de dedução do tipo ‘curvas na forma de sino’ que não revelam praticamente nada” (Nassim Nicholas Taleb).

Diagrama de cálculo de risco (5 colunas) – “Mapa de Calor”



Notação: **Extremo**: > 15 a 25; **Alto**: > 8 a 12; **Médio**: > 3 a 6; e **Baixo**: 1 a 2.



“Não se encontra a cura de uma desordem na confusão”
(William Shakespeare; 1564-1616; Romeu e Julieta).

(William Shakespeare; 1564-1616; Romeu e Julieta).

Tratamento de riscos à moda gaúcha, tchê!

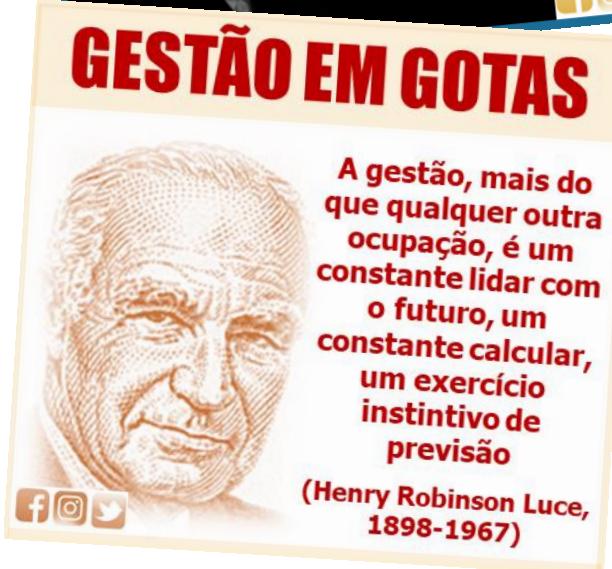
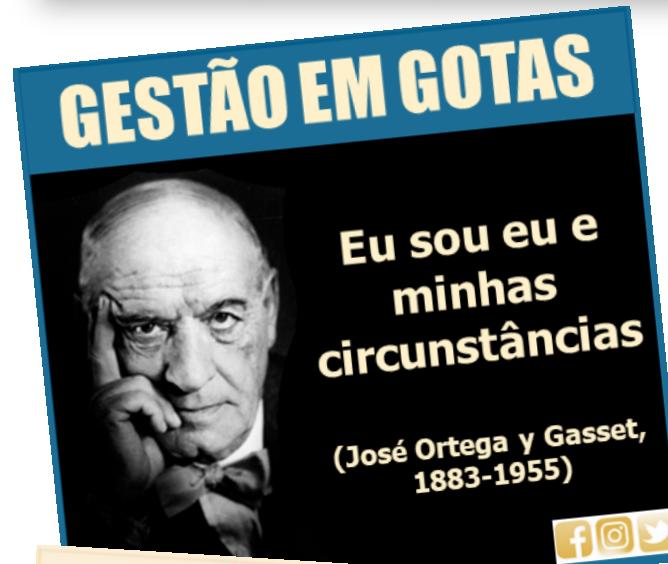
- ✓ Consiste em selecionar uma ou mais opções e ações para implementação com vistas a modificar os níveis de risco, mantendo-os em patamares predeterminados, referenciados pelo apetite a risco da organização.



ISO/DIS 9001:2015, subseção 6.1 e nota – Opções para tratar riscos e oportunidades podem incluir: evitar o risco, assumir o risco a fim de buscar uma oportunidade, eliminar a fonte de risco, alterar a probabilidade ou as consequências, compartilhar o risco, ou reter o risco por decisão consciente.



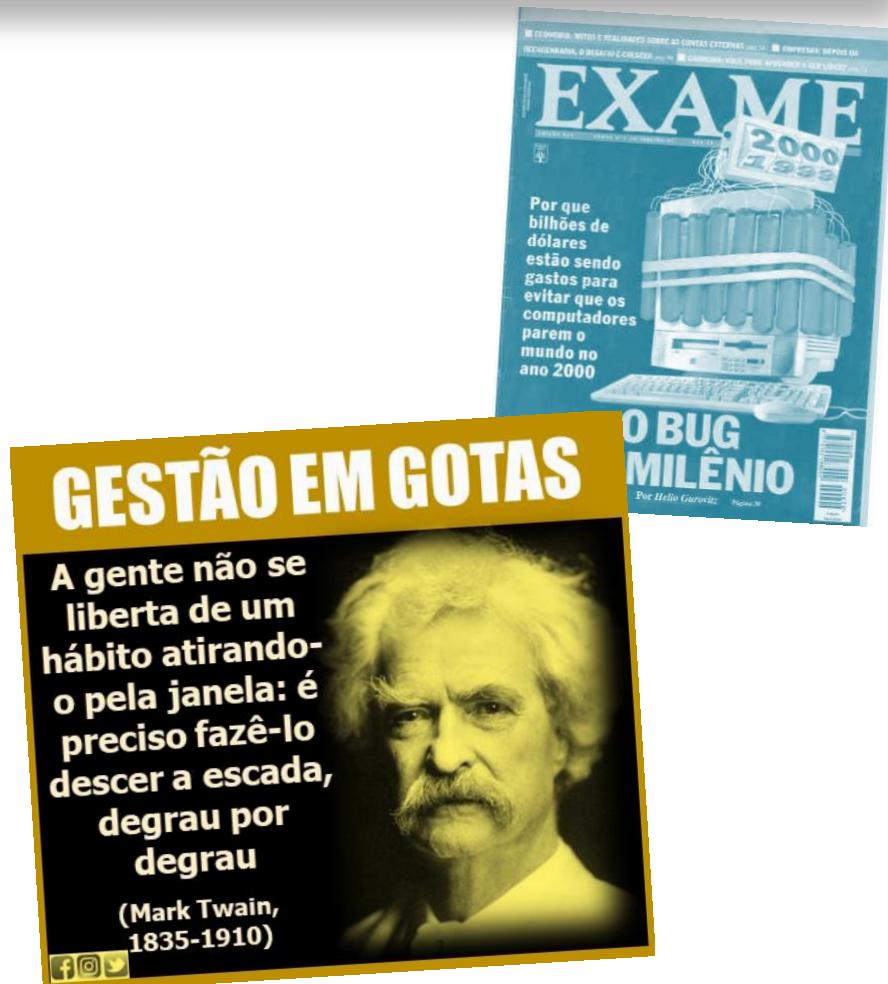
Tratamento de riscos



- ✓ Compreende o planejamento e a realização de ações gerenciais de resposta para modificar o nível do risco, podendo consistir-se em:
 - a. mitigar ou reduzir o risco, diminuindo sua probabilidade de ocorrência ou minimizando seus potenciais impactos a partir de uma resposta gerencial;
 - b. aceitar ou reter o risco por uma decisão consciente sem que nenhuma ação gerencial específica seja adotada, dada a baixo nível de criticidade do evento a partir de avaliação participativa quanto à probabilidade e ao impacto, à vista de critérios objetivos e formalizados de aceitação de risco; **a indesejada materialização de um risco de baixa criticidade (problema), à vista de critério previamente fixado pela administração diante de seu apetite a riscos, não ensejará responsabilização, de per si, de servidor público federal por omissão, relativamente a possível feito administrativo-disciplinar;**
 - c. transferir ou compartilhar o risco com terceiros; ou
 - d. evitar totalmente o risco pela decisão de não iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem ao risco, observado o princípio da legalidade.

Quando os próprios órgãos fiscalizadores desencorajam a GR

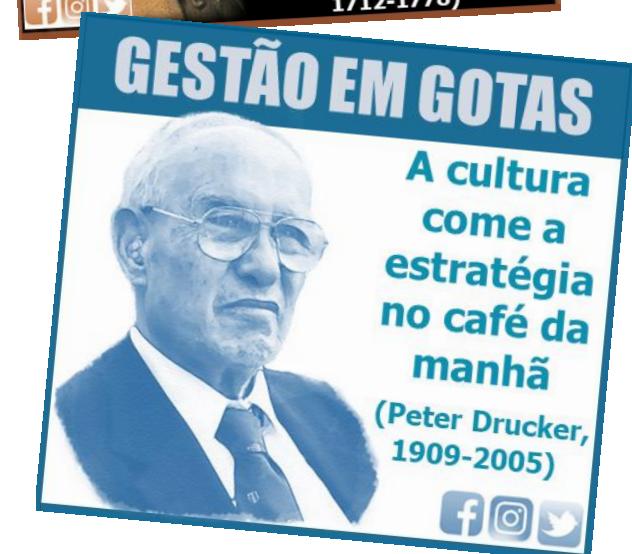
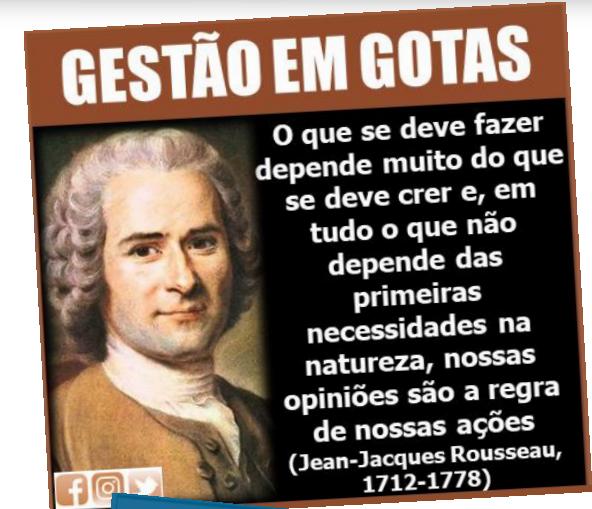
- ✓ Punir gestores por adotar providências por um risco que não se concretizou?
- ✓ Determinação ao Ministério dos Transportes para que se abstivesse de realizar contratação direta emergencial quando não puder caracterizar claramente a situação de emergência imprevisível, evitando o que ocorreu quando da contratação da empresa FINATEC, por emergência, para adequação dos sistemas informatizados ao BUG do milênio (item 1.1, TC-011.132/2005-9, Acórdão nº 422/2006-TCU-1ª Câmara, DOU de 10/03/2006, S. 1, p. 85).



"Se você pensa no bug do ano 2000 e ainda consegue dormir à noite, é porque não entendeu o problema" (Sic)
(William Ulrich, presidente e fundador da consultoria americana Tactical Strategy Group. INFO EXAME, junho de 1997).

Sustentabilidade do GRC: necessárias mudanças cultural (por parte da CGU, TCU, MPF, DPF...) e normativa

- ✓ “Art. 2º É dever da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios adotar as medidas necessárias à redução dos riscos de desastre. (...) § 2º A **incerteza quanto ao risco** de desastre **não constituirá óbice para a adoção das medidas preventivas e mitigadoras da situação de risco**” (Lei nº 12.608, de 10/04/2012, DOU de 11/04/2012, S. 1, ps. 1 a 4).
- ✓ Determinações do TCU a duas entidades federais para que demonstrasse que o **risco**, além de **concreto**, fosse **efetivamente provável** (item 9.18.33.3, TC-016.524/2005-1, Acórdão nº 5.014/2010-TCU-2ª Câmara, DOU de 09/09/2010, S. 1, p. 97; e alínea “c”, item 9.15.2, TC-015.335/2006-8, Acórdão nº 1.022/2013-TCU-Plenário, DOU de 10/05/2013, S. 1, p. 80).



“A gente não se liberta de um hábito atirando-o pela janela: é preciso fazê-lo descer a escada, degrau por degrau” (Mark Twain, 1835-1910).

RCA (RISCOS E CONTROLES NAS AQUISIÇÕES)

“Conhecimento que foi explicitado, sistematizado e formalizado pode ser facilmente compartilhado e favorecer a formação de cultura de excelência” (Ministra Relatora Ana Arraes, do TCU).

<http://www.tcu.gov.br/arquivosrca/ManualOnLine.htm>

Nº de riscos do RCA/TCU	Nº de controles internos sugeridos
117	150

Obs.: média de 1,28 controles internos associados, por risco.



“Em serviços de saúde, qualidade e risco são indissociáveis” (Agência Nacional de Vigilância sanitária).

Exemplo de risco de qualificação econômico-financeira do RCA

(TC-008.759/2013-8, Acórdão nº 1.321/2014-TCU-Plenário)

- ✓ **Risco:** Empresas sem qualificação econômico-financeira adequada para a execução do objeto participando da licitação, levando a contratação de empresa incapaz de executar a avença, com consequente não obtenção do objeto contratado e descumprimento, pela contratada, das obrigações previstas em legislação específica e no contrato.
- ✓ **Possível controle interno associado:** A equipe de planejamento da contratação inclui as seguintes exigências de qualificação econômico-financeira como condição de habilitação: a) índices de Liquidez Geral (LG), Liquidez Corrente (LC) e Solvência Geral (SG) superiores a 1 (um); b) no caso de contratação de serviços continuados, com emprego intensivo de mão-de-obra exclusiva, Capital Circulante Líquido (CCL) ou Capital de Giro (Ativo Circulante - Passivo Circulante) de, no mínimo, 16,66% (dezesseis inteiros e sessenta e seis centésimos por cento) do valor estimado para a contratação, índices calculados com base nas demonstrações contábeis do exercício social anterior ao da licitação; c) patrimônio líquido igual ou superior a 10% (dez por cento) do valor estimado da contratação; d) patrimônio líquido igual ou superior a 1/12 (um doze avos) do valor total dos contratos firmados pela licitante com a Administração Pública e com empresas privadas, vigentes na data de abertura da licitação (a exigência deverá ser comprovada por meio de declaração, acompanhada da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) relativa ao último exercício social, e se houver divergência superior a 10% (para cima ou para baixo) em relação à receita bruta discriminada na DRE, a licitante deverá apresentar as devidas justificativas para tal diferença); e) apresentação de certidão negativa de feitos sobre falência, recuperação judicial ou recuperação extrajudicial, expedida pelo distribuidor da sede do licitante.

Exemplo de risco e controle associado em Projeto Estratégico

(cf. TC-025.650/2014-9, Acórdão nº 543/2016-TCU-Plenário, item 9.1.3.2)

- ✓ **Risco:** Indisponibilidade de recursos para a realização das atividades do projeto ou ociosidade de recursos.
- ✓ **Possível controle interno associado:** (3) Identificação dos recursos como fixos e variáveis. [referências: GAO-1 – “Assigning (Resources to All Activities) e Guia PMBOK].

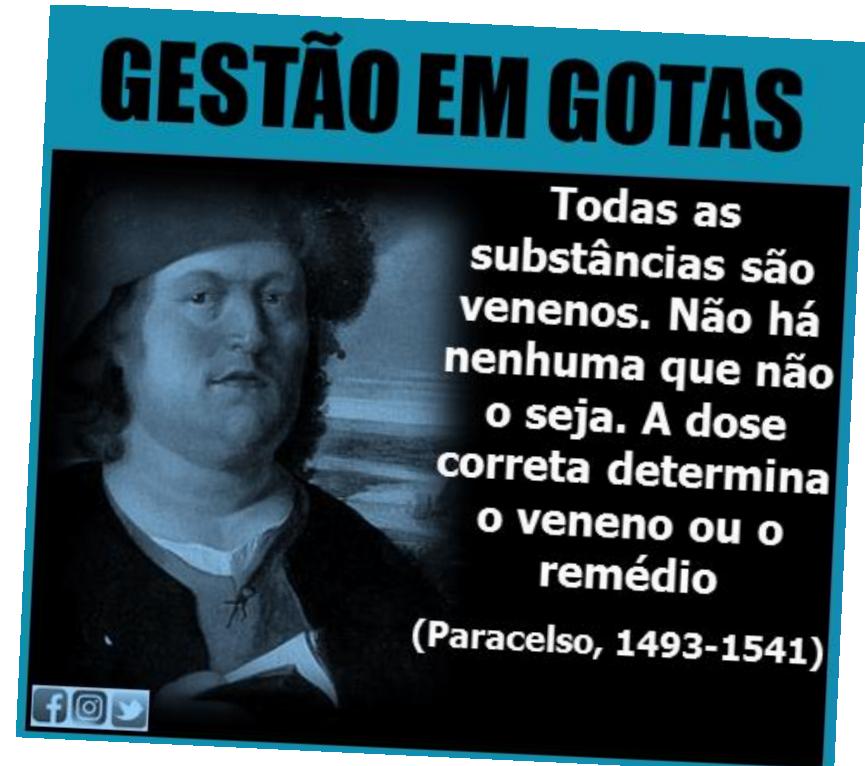
Nº de Riscos da Matriz	Nº de controles internos sugeridos
42	178

Obs.: média de 4,24 controles internos associados, por risco.



“Dose certa” rumo à criação de valor

- ✓ Linhas de defesa fortes (“prudência para sobreviver”) e prontidão para o ataque (“coragem para viver”)!
 - ✓ Custo-benefício (art. 14 do Decreto-lei nº 200/67).
 - ✓ “A gestão do risco continuará certamente a ganhar a confiança da gestão de topo (...) Neste contexto, o risco deixará também de ser visto como **reativo e defensivo (preservação do valor)**, tornando-se **proativo e criativo (criação de valor)**, contribuindo positivamente para a competitividade das empresas” (Gestão do Risco em Portugal: Desafios para as Empresas, maio 2013, KPMG, p. 38).



Pirâmide da governança de riscos



“Generosidade para conviver”!



Risco-chave: risco que, em função da magnitude do impacto potencial à organização, deve ser conhecido e supervisionado pela alta administração

Rodízio trienal para titular da área de gestão de riscos

- ✓ Pela Resolução/CGPAR nº 21, de 18/01/2018 (D.O.U. de 26/01/2018, S. 1, p. 48), há necessidade de rodízio trienal para os titulares de **áreas internas estratégicas** das empresas estatais federais, quais sejam: auditoria interna, *compliance*, conformidade e controle interno, **gestão de riscos**, ouvidoria e corregedoria.
- ✓ Nas estatais federais, esses titulares poderão permanecer no mesmo cargo pelo período máximo de **3 (três) anos consecutivos**, facultando-se ao Conselho de Administração prorrogar o prazo limite uma única vez, por igual período.

<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/legislacao/resolucao>

Política de Gestão de Riscos

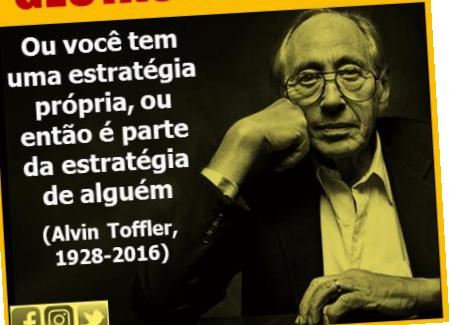
- ✓ **Ontologia** = conceitos + definições + relações entre as partes do mundo conceitual.
- ✓ Justificativa da organização para gerenciar riscos.
- ✓ Ligações entre os objetivos e políticas da organização com a política de gestão de riscos;
- ✓ Responsabilidades para gerenciar riscos.
- ✓ Recursos necessários para auxiliar os responsáveis pelo gerenciamento dos riscos.
- ✓ Forma com que o **desempenho da gestão de riscos** será medido, monitorado e reportado (**KPI's** e **KRI's**).

Interessantes políticas de gestão de riscos: a) Portaria do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União-CGU nº 915, de 12 de abril de 2017 (D.O.U. de 13 de abril de 2017, S. 1, ps. 66 e 67); b) Resolução do Tribunal de Contas da União-TCU nº 287, de 12 de abril de 2017 (D.O.U. de 19 de abril de 2017, S. 1, ps. 175 e 176)

2 espécies de indicadores em matéria de gestão de riscos

- ✓ Sobre indicadores na gestão de riscos, há que visualizar-se duas possibilidades de abordagem, quais sejam: a.1) a existência de indicadores tradicionais destinados, a partir de informação quantitativa ou qualitativa referenciada à gestão por resultados, a mensurar o **desempenho** pregresso da gestão de riscos (*Key Performance Indicators – KPI*) implementada na organização, os quais se prestam a averiguar a *performance* em termos das clássicas dimensões do desempenho (economicidade, eficiência, eficácia, efetividade e equidade), relativamente a algumas variáveis (tempo, custo, quantidade, qualidade...) e comparativamente ao **passado** (série histórica), a um referencial de desempenho (coeficiente técnico), a compromisso assumido ou a uma meta de desempenho (cobertura do GRC=% de processos internos com GRC); a.2) existem, ainda, os denominados **indicadores chave de risco** - **KRI's** (*Key Risk Indicators*), que se prestam a orientar, principalmente, a antecipação em face de riscos operacionais que estão na iminência de se materializarem (virarem problema), à guisa de um painel de controle sob constante monitoramento de **alertas**, ou seja, prestam-se como medida da potencial presença, nível ou tendência de um risco na organização, com ênfase no **futuro**.

Ou você tem
uma estratégia
própria, ou
então é parte
da estratégia
de alguém
(Alvin Toffler,
1928-2016)



Mapa Estratégico da Previdência Social

Missão

Garantir proteção ao trabalhador e sua família, por meio de sistema público de política previdenciária solidária, inclusiva e sustentável, com objetivo de promover o bem-estar social.

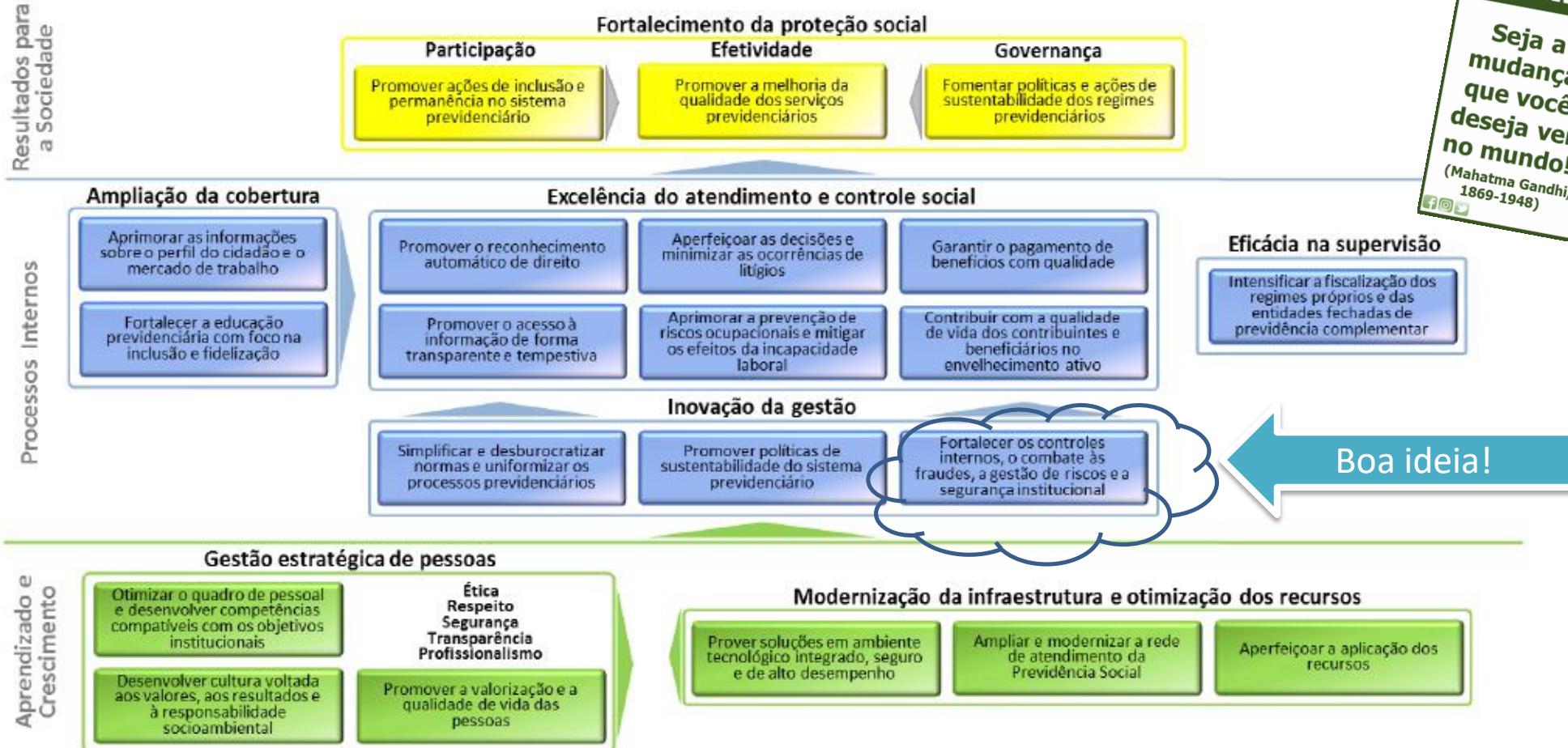
Visão

Ser reconhecida como patrimônio do trabalhador e sua família, pela sustentabilidade dos regimes previdenciários e pela excelência na gestão, cobertura e atendimento.

Plano Plurianual
2012 - 2015

GESTÃO EM GOTAS

Seja a
mudança
que você
deseja ver
no mundo!
(Mahatma Gandhi,
1869-1948)



Fatores-chave para o desenvolvimento da gestão de riscos

Principais factores-chave para o desenvolvimento da prática de gestão do risco das empresas (%)



Expectations of Risk Management Outpacing Capabilities, KPMG, 2013 – estudo junto a + de mil empresas a nível internacional

Expectations of Risk Management Outpacing Capabilities, KPMG, 2013 – estudo junto a + de mil empresas a nível internacional

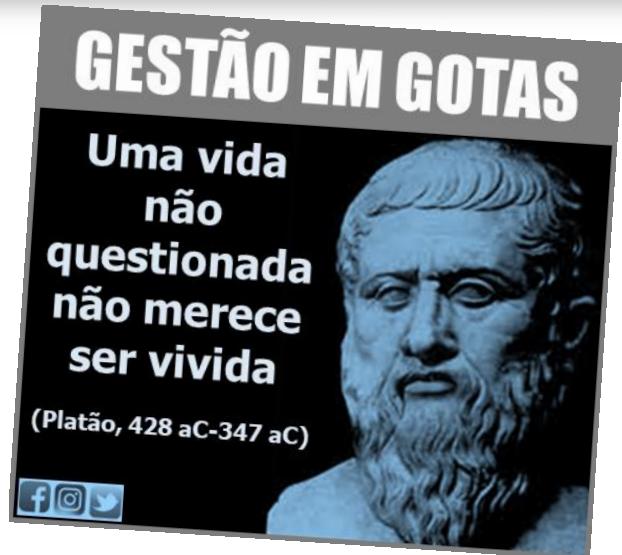
Ferramentas e técnicas de apoio à identificação de riscos

ABNT NBR ISO IEC 31010:2012



Referenciais para a implantação da gestão de riscos

- ✓ Decreto nº 9.203, de 22/11/2017 (DOU de 23/11/2017, S. 1, ps. 3 e 4).
- ✓ Melhores práticas internacionais que tratam da gestão de riscos corporativos, como a [ABNT NBR ISO 31000:2009](#), a [ABNT NBR ISO 31010:2012](#), a [INTOSAI GOV 9130/2007](#), o [COSO II ERM](#) e o [COSO ERM 2017](#).
- ✓ Políticas de Gestão de Riscos dos órgãos externos fiscalizadores, consubstanciadas na [Portaria do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União-CGU nº 915](#), de 12 de abril de 2017 (D.O.U. de 13 de abril de 2017, S. 1, ps. 66 e 67), e na Resolução do Tribunal de Contas da União-TCU nº 287, de 12 de abril de 2017 (D.O.U. de 19 de abril de 2017, S. 1, ps. 175 e 176).
- ✓ Portaria/TCU nº 25, de 29 de janeiro de 2014 ([Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública](#)), e Acórdãos/TCU de nºs 2.467/2013, 242/2015, 548/2015, 605/2015, 673/2015, 1.220/2015, 1.273/2015, 1.294/2015, 2.213/2015 e 2.524/2015, todos do Plenário.



Obrigado!

Siga-nos nas
redes sociais!



#gestaoemgotas
@gestaoemgotas

GESTÃO EM GOTAS



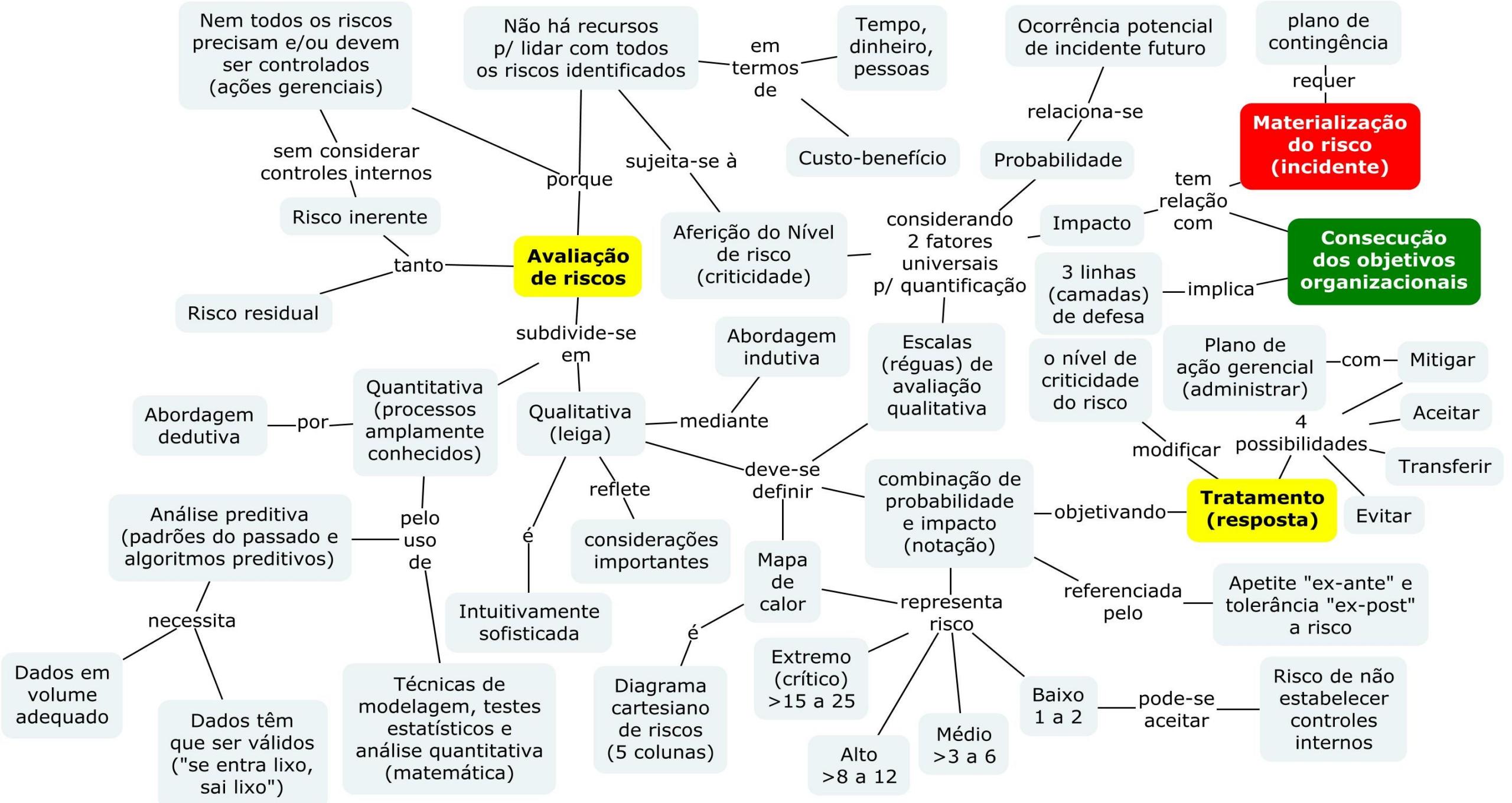
A simplicidade
é o último
grau de
sophisticação

(Leonardo da Vinci,
1452-1519)



Apêndices



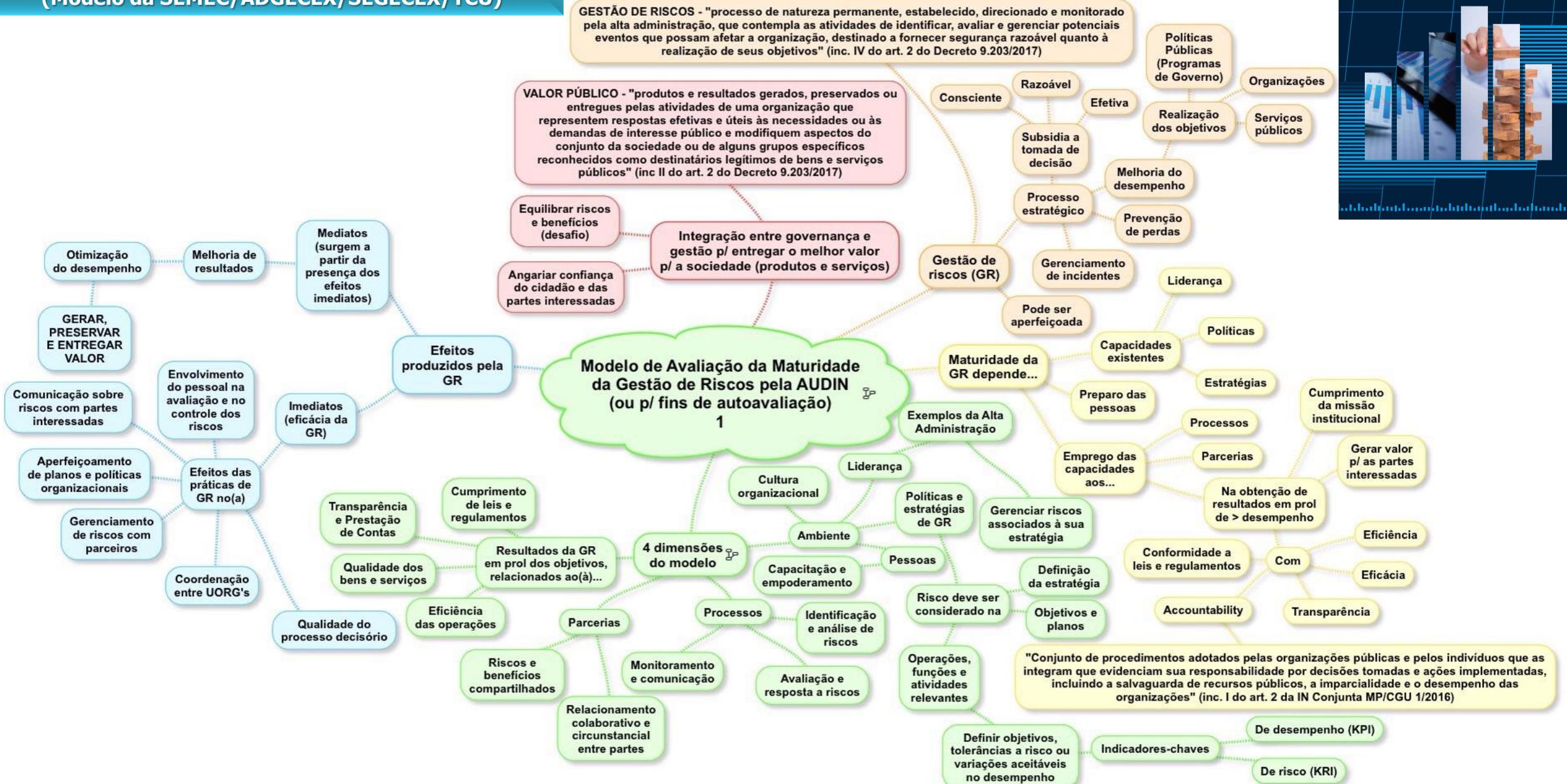


Avaliação da Maturidade da Gestão de Riscos pela 3^a linha de defesa (Modelo da SEMEC/ADGECEX/SEGECEX/TCU)

TCU TRIGUNAI, D...

GESTÃO DE RISCOS

Avaliação da Maturidade



Avaliação da Maturidade da Gestão de Riscos pela 3^a linha de defesa (Modelo da SEMEC/ADGECEX/SEGECEX/TCU)



(*) Os pesos de cada dimensão foram obtidos pelo TCU a partir do uso da técnica AHP

PONTUAÇÃO	0 - INEXISTENTE	1- INICIAL	2 - BÁSICO	3 - APRIMORADO	4 - AVANÇADO
Dimensão 1					
Dimensão 2	Prática inexistente, não implementada ou não funcional.	Prática realizada de maneira informal e esporádica em algumas áreas relevantes para os objetivos-chaves da organização.	Prática realizada de acordo com normas e padrões definidos em algumas áreas relevantes para os objetivos-chaves da organização.	Prática realizada de acordo com normas e padrões definidos na maior parte das áreas relevantes para os objetivos-chaves da organização.	Prática realizada de acordo com normas e padrões definidos em todas as áreas relevantes para os objetivos-chaves da organização.
Dimensão 3					
Dimensão 4	Não há evidências de que o resultado descrito tenha sido obtido.	Existe a percepção entre os gestores e o pessoal de que o resultado descrito tenha sido obtido em alguma medida.	Existem indicadores definidos que mostram que o resultado descrito vem sendo obtido em grau baixo.	Existem indicadores consistentes, monitorados periodicamente, que mostram que o resultado descrito vem sendo obtido em grau moderado.	Existem indicadores consistentes, monitorados periodicamente, que mostram que o resultado descrito vem sendo obtido em grau elevado.



DIMENSÃO	PESO	EXEMPLO		
		IMD	PESO	PONDERADO
Ambiente	40	52,6	0,4	21,0
Processos	30	45,9	0,3	13,8
Parcerias	10	80,1	0,1	8,0
Resultados	20	49,5	0,2	9,9
ÍNDICE DE MATURIDADE GLOBAL				52,7



ÍNDICE DE MATURIDADE APURADO	NÍVEL DE MATURIDADE
De 0% a 20%	Inicial
De 20,1% a 40%	Básico
De 40,1% a 60%	Intermediário
De 60,1% a 80%	Aprimorado
De 80,1% a 100%	Avançado



Abordagem da 3ª linha (UAIG) por aproximações sucessivas

n	Grau de maturidade do ERM	Características	Abordagem da Auditoria Interna
1º	Ingênuo (risk-naive)	Inexistência de abordagem formal de ERM; foco na conformidade legal; controles <i>ad-hoc</i> ; baixos investimentos	Consultoria Promoção do ERM Sensibilização
2º	Consciente (risk-aware)	Ênfase na mitigação; controles localizados (em "silos"); implementação fragmentada; gerenciamento de riscos táticos	Consultoria Promoção do ERM Apoio à capacitação Busca de metodologia
3º	Definido (risk-defined)	Desenvolvimento e comunicação da Política de Gestão de Riscos e procedimentos de ERM; comprometimento da Alta Administração; pilotos em projetos-chave; definição do apetite a risco	Consultoria Avaliação (nível da cultura de riscos)
4º	Gerenciado (risk-managed)	Referencial de governança com coordenação entre riscos e controles; comunicação regular sobre riscos; ERM no lugar; linguagem consistente	Avaliação (cf. item 19 da IN SFC nº 3, de 09/06/2017)
5º	Habilitado (risk-enabled)	Processos totalmente incorporados; prática consistente; melhoria contínua	Avaliação (cf. item 19 da IN SFC nº 3, de 09/06/2017)



GESTÃO EM GOTAS

Não se encontra a cura de uma desordem na confusão

(William Shakespeare;
1564-1616; Romeu e Julieta)



GESTÃO EM GOTAS