Gestão de Riscos

GILSON PEIXOTO

GERENTE OPERACIONAL DE AUDITORIAS E CONSULTORIAS

CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO DA PARAÍBA

Gestão de Riscos – Por que?

Gestão de Riscos – Por que?

Gestão de Riscos - Conceitos

Gestão de risco (Art. 4°, IV, Lei Estadual 11.264/2018) **:**

- Processo permanente
- Estabelecido pela alta administração
- Aplicável a qualquer área
- Etapas: definição de escopo, contexto e critérios; identificação, análise, avaliação e tratamento de riscos, monitoramento e análise crítica, comunicação/consulta e registro/relato

Gestão de Riscos - Conceitos

Para que serve a Gestão de Risco? : Garantia razoável do alcance dos objetivos, criação e proteção de valor, subsidiar a tomada de decisão.

O trio de ouro da Gestão de Riscos: **Objetivos**, **Riscos** e **Controles**

Risco: todo evento incerto que, ao se materializar, afeta o alcance ou realização de objetivos definidos.

Atividades de controle: ações que ajudam a garantir o cumprimento das diretrizes definidas pela Gestão para mitigar os riscos. Exemplos: **procedimentos de autorização/aprovação, revisões, supervisões, segregação de funções, controles de acesso**.

Gestão de Riscos - Legislação

Determinação legal (o que a lei diz?):

Gestão de Riscos deve ser **obrigatoriamente** implementada no Poder Executivo - Lei Estadual 11.264/2018;

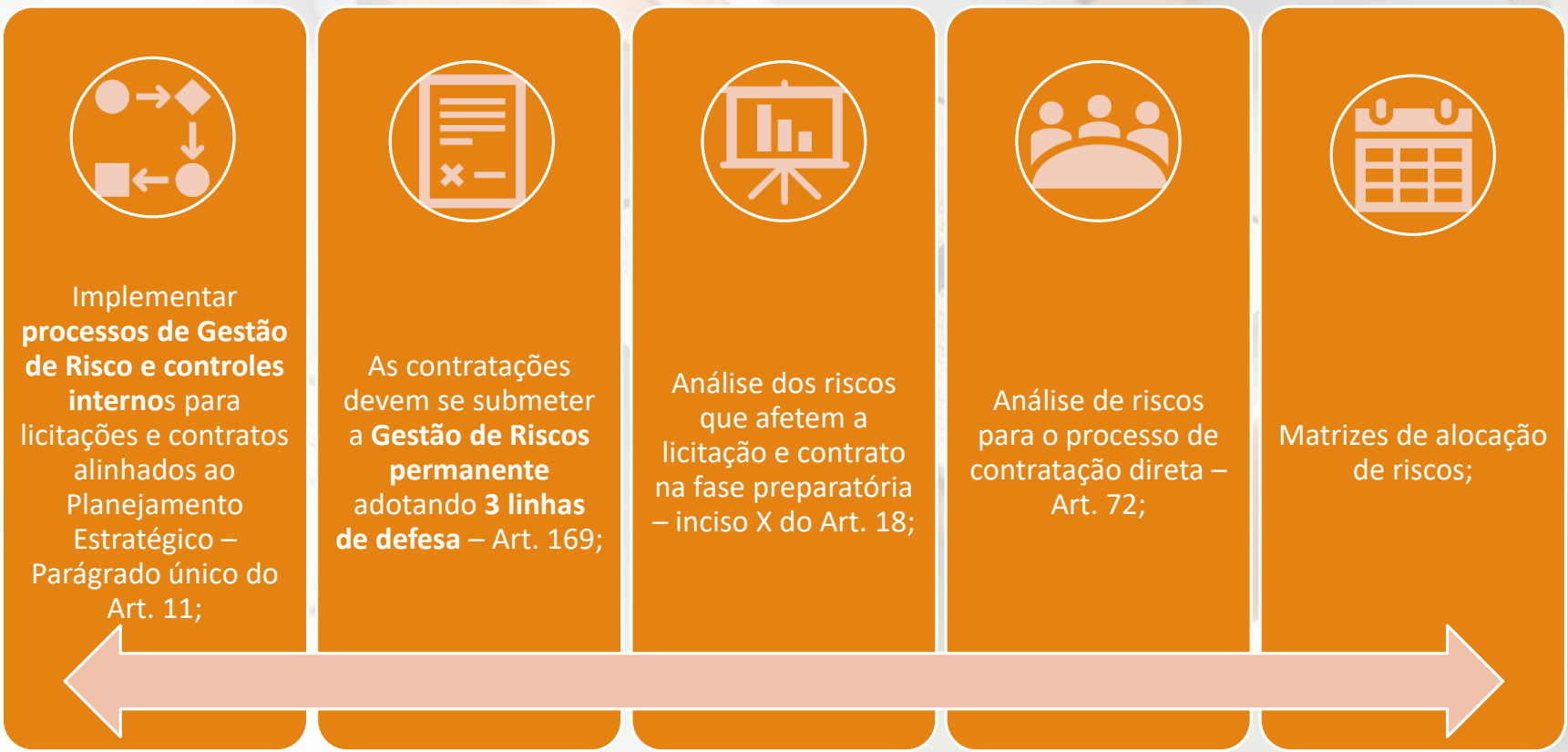
Empresas públicas e sociedades de economia mista estaduais:

a. Estatuto com práticas de Gestão de Riscos – Lei 13.303/2016 (Lei das Estatais);

b. Características específicas para a implementação de práticas de Gestão de Riscos conforme o seu porte – Lei das Estatais e seus decretos estaduais;

Gestão de Riscos – Nova Lei de Licitações

Nova Lei de Licitações (Lei 14.133/2021) e a Gestão de Riscos:



Gestão de Riscos

Breve histórico

`

Modelos/estruturas (COSO GRC 2017, ISO 31.000, Orange Book)

E quais os papéis/envolvidos na Gestão de Riscos?

Gestão de Riscos – Três Linhas

Gestão de Riscos - Papéis

Órgão de Governança (secretários, conselhos de administração, comitês de governança):

Delega autoridade e recursos à gestão (gerentes, diretores) e supervisiona;	Define o apetite a riscos do órgão ou entidade no âmbito estratégico, missão, visão e valores;	Desenvolve o plano estratégico*.
Supervisiona a auditoria interna;	Supervisiona a Gestão de Riscos;	Presta contas às partes interessadas;

Gestão de Riscos - Papéis

Gestão (secretários, diretores, gerentes e demais servidores):

Desenvolve o plano estratégico*;	Executa ações e aplica recursos para o alcance dos objetivos;	Estabelece e mantém estruturas e/ou processos de Gestão de Riscos e controle interno;
Comunicação e reporte frequentes ao Órgão de Governança sobre resultados e riscos;	Estabelece papéis e/ou estruturas com expertise para assessoramento e monitoramento da Gestão de Riscos;	Análises e reportes sobre a Gestão de Riscos.

Gestão de Riscos - Papéis

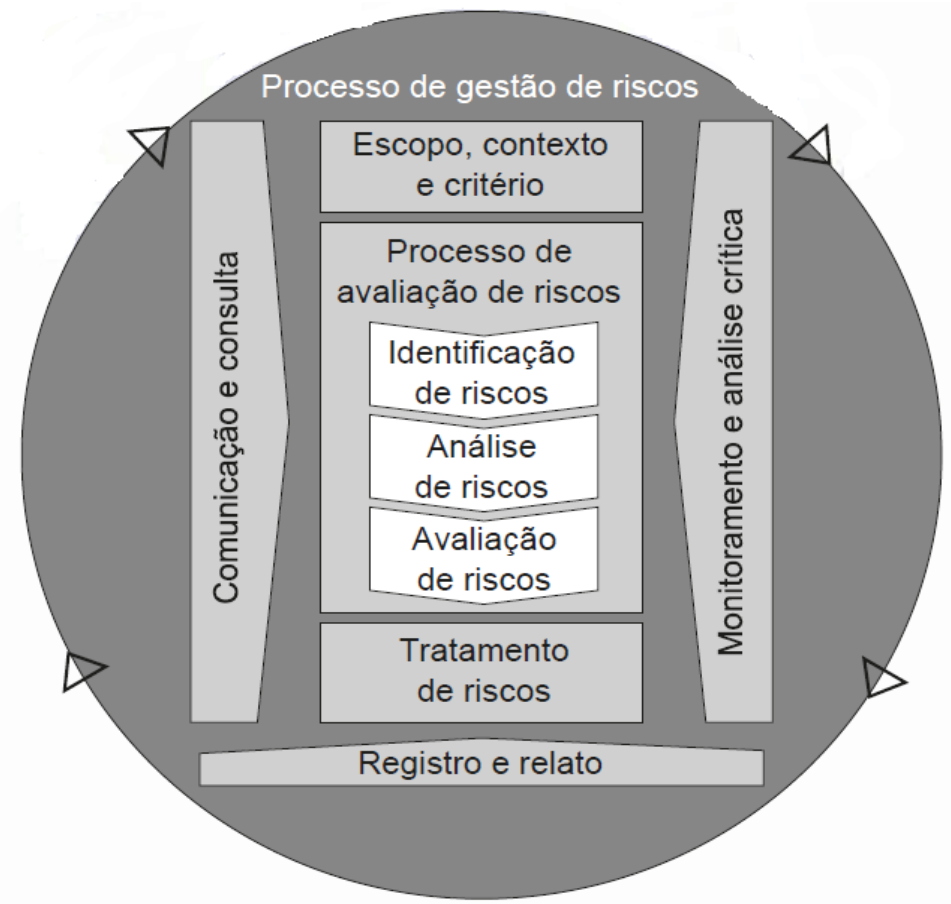
Auditoria Interna (auditores internos dos órgãos/entidades e CGE):

Presta contas ao Órgão de Governança;

Não assume responsabilidades de gestão;

Executa e comunica suas avaliações e assessoramento ao Órgão de Governança e à Gestão;

Gestão de Riscos - Processo



Fonte: ISO 31.000

Gestão de Riscos – Passo a passo

ETAPAS PRELIMINARES

1. **Apoio**, **comprometimento** e **priorização** pelos secretários, superintendentes, diretores, gerentes, presidentes de estatais, conselhos de administração e comitês;

2. **Capacitação** em todos os níveis, **benchmarking**;

3. Definição das **atribuições** e **responsabilidades (Grupo de Trabalho)**;

4. Estabelecimento de regras e diretrizes via **normativos e Política de Gestão de Riscos**;

5. Definição e implementação de um **Plano de Comunicação**;

6. Definição de um **Processo de Gestão de Riscos** e criação de um **Manual de Gestão de Riscos.**

Gestão de Riscos – Passo a passo

1. Estabelecimento dos escopo, contexto e critérios

Onde vou aplicar? Quais os objetivos associados? Qual o ambiente interno e externo? Qual o apetite a riscos e os critérios para avaliá-los?

Gestão de Riscos: Passo a passo

2. Identificação dos riscos: busca, reconhecimento e descrição dos riscos com suas fontes, causas, eventos e consequências;

- Técnicas: *brainstorming*, entrevistas, delphi, diagrama de Ishikawa, *bow tie*;
- Instrumentos de apoio: dados históricos, organogramas, relatórios de auditorias da CGE e TCE, fluxogramas de processos, planos estratégicos.
- Causa = fonte + vulnerabilidades

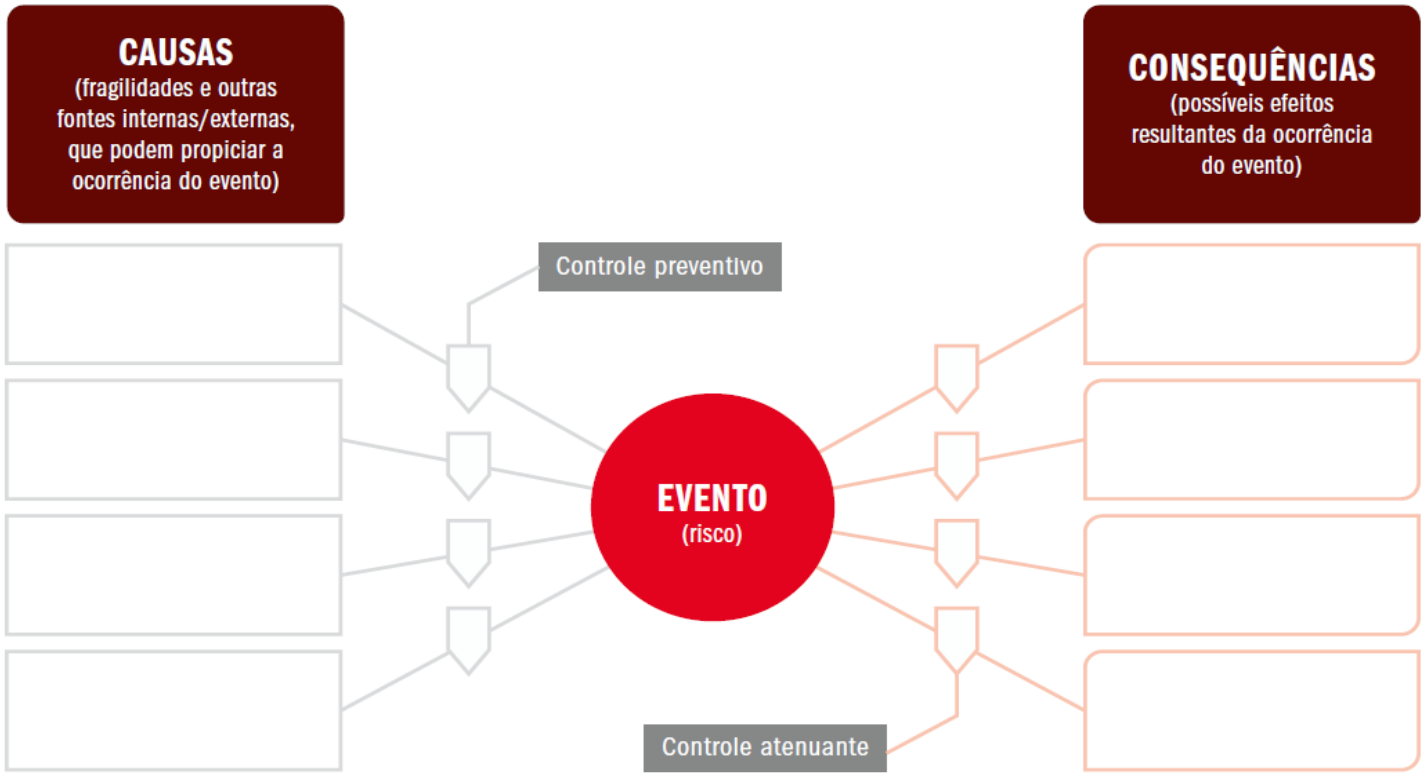
Gestão de Riscos – Passo a passo

CAUSA = FONTES + VULNERABILIDADES	
FONTES DE RISCO	**VULNERABILIDADES**
Pessoas	Em número insuficiente; sem capacitação; perfil inadequado; desmotivadas, alta rotatividade, propensas a desvios éticos e/ou fraudes
Processos	Mal concebidos (exemplo: fluxo, desenho); sem manuais ou instruções formalizadas (procedimentos, documentos padronizados); sem segregação de funções, sem transparência
Sistemas	Obsoletos; sem manuais de operação; sem integração com outros sistemas; inexistência de controles de acesso lógico/backups, baixo grau de automação
Infraestrutura Física	Localização inadequada; instalações ou leiaute inadequados; inexistência de controles de acesso físico
Tecnologia	Técnica ultrapassada/produto obsoleto; falta de investimento em TI; Tecnologia sem proteção de patentes; processo produtivo sem proteção contraespionagem, controles insuficientes sobre a transferência de dados

Fonte: Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna do Poder Executivo Federal - CGU

Gestão de Riscos – Passo a passo

Análise Bow Tie



Fonte: Referencial Básico de Gestão de Riscos - TCU

Gestão de Riscos – Passo a passo

3. **Análise de Riscos**: estudo dos riscos e das ações já adotadas para respondê-los e determinação de seu nível como função da probabilidade e do impacto.

Gestão de Riscos – Passo a passo

3. Avaliação de Riscos : seu objetivo é auxiliar na decisão sobre quais riscos precisam de tratamento e qual a priorização.

- Compara o nível de risco e os critérios definidos na primeira etapa;
- Classifica e estabelece priorização;
- Resultado: riscos, classificados e priorizados, que devem ser tratados.

Gestão de Riscos – Passo a passo

4. Tratamento de Riscos: seleção de opção para modificar nível do risco e elaboração de plano de ação.

- Evitar risco
- Compartilhar risco
- Reduzir risco
- Aceitar risco

Gestão de Riscos – Passo a passo

6. Monitoramento e análise crítica

Detectar mudanças no contexto, incluindo riscos e seus critérios, obter informações para melhoria da política, estrutura e processo de gestão de riscos, analisar e avaliar a operação do processo de gestão de riscos. Ex: Auditorias, auto-avaliação de riscos e controles, etc.

7. Registro e relato

Documentar e relatar o processo e seus resultados.

Gestão de Riscos – Um exemplo bem simples

1. **Estabelecimento dos escopos, contexto e critérios**:

Objetivo: Viagem de férias de avião no inverno para a Patagônia.

Critério: Probabilidades e impactos serão classificadas em *baixo*, *médio* e *alto*. Para níveis de risco *médios e altos* devem ser implementadas medidas/controles adicionais.

Contexto:

- Histórico de dores nas costas que, se agravarem, podem impossilitar a viagem;
- Às vezes as condições climáticas impossibilitam os passeios;
- Faltam 60 dias para a viagem.

Gestão de Riscos – Um exemplo bem simples

2. **Identificação dos riscos**:

Técnica adotada: Brainstorming.

Risco 1: Proibição dos passeios.

Causa = Fonte (eventos externos) + Vulnerabilidade (mudança climática brusca).

Consequência: Não realizar os passeios, não aproveitar a viagem e perder o dinheiro gasto.

Medidas mitigadoras existentes: não.

Risco 2: Dores nas costas impossibilitarem a viagem.

Causa = Fonte (eventos internos) + Vulnerabilidade (histórico de saúde).

Consequência: Não poder viajar, perder o dinheiro gasto.

Medidas mitigadoras existentes: consulta médica agendada e medicação

Gestão de Riscos – Um exemplo bem simples

3. **Análise dos riscos**:

RISCOS IDENTIFICADOS	PROBABILIDADE	IMPACTO	NÍVEL DO RISCO INERENTE	EFICÁCIA DO CONTROLE	NÍVEL DO RISCO RESIDUAL
Risco 1	Baixo	Alto	Médio	Controle inexistente	Médio
Risco 2	Médio	Alto	Alto	Fraco	Alto

Gestão de Riscos – Um exemplo bem simples

4. **Avaliação e tratamento**:

Risco 1: Para mitigar o IMPACTO, implementar atividade de controle de acompanhamento diário das previsões em site/app ou ferramenta fidedigna.

Risco 2: Para mitigar a PROBABILIDADE e o RISCO: a) Atividades diárias de fortalecimento muscular e fisioterapia com professionais competentes; b) Acompanhamento da frequência das atividades por aplicativo; c) Marcar consulta com outro médico; d) Tomar medicação receitada; e) Monitorar medicação com app.

Gestão de Riscos – Um exemplo bem simples

5. **Matriz de objetivos, riscos e controles**:

OBJETIVOS	RISCOS IDENTIFICADOS	PROBABILIDADE	IMPACTO	NÍVEL DO RISCO INERENTE	EFICÁCIA DO CONTROLE	NÍVEL DO RISCO RESIDUAL	TRATAMENTOS ADICIONAIS
Viagem de férias de avião no inverno para a Patagônia	**Clima gerar proibição dos passeios**	Baixo	Alto	Médio	Controle inexistente	Médio	Acompanhamento das previsões
	Não viajar por dores na coluna	Médio	Alto	Alto	Médio	Médio	1. Fortalecimento e fisio; 2. Acompanhamento das atividades; 3. Marcar outra consulta; 4. Monitorar medicação

Gestão de Riscos – Fatores Críticos de Sucesso

Fatores críticos de sucesso para **implementação**:

- Apoio da alta administração (delegação e compromisso);
- Conscientização para gerenciar riscos em todos os níveis;
- Capacitação permanente;
- Política de Gestão de Riscos e normas;
- Metodologia adequada ao perfil e contexto do órgão;
- Comunicação e consulta em todos os níveis;
- Dados e informações precisas para a avaliação de riscos;
- Planejamento, execução, monitoramento e revisão, melhoria contínua.

FIM

Contato: severinogilson@cge.pb.gov.br