

GESTÃO DE RISCOS EM 7 PASSOS

Aspectos Práticos

Lucas Milet e Alexandre Carvalho



**ESCOLA DE
CONTROLE
INTERNO**

PROF. FRANCISCO
RIBEIRO • SCGE/PE



PROGRAMA DE
**EDUCAÇÃO
CORPORATIVA**

Secretaria
da Controladoria
Geral do Estado



GOVERNO DE
**PER
NAM
BU**
ESTADO DE MUDANÇA

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2. MODELO

3. PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS



1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

- *Gestão de Riscos - Visão estratégica*
- *Alinhamento de Conceitos e aplicações no setor público*

2. MODELO

3. PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE RISCOS



1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

- *Gestão de Riscos - Visão estratégica*
- *Alinhamento de Conceitos e aplicações no setor público*

2. MODELO

- *Modelo adotado para implantação (SCGE)*

3. PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE RISCOS



1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

- *Gestão de Riscos - Visão estratégica*
- *Alinhamento de Conceitos e aplicações no setor público*

2. MODELO

- *Modelo adotado para implantação (SCGE)*

3. PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE RISCOS

- *Passo 1 - Definição do Escopo*
- *Passo 2 - Identificação dos Riscos*
- *Passo 3 - Avaliação dos Controles*
- *Passo 4 - Cálculo do Risco Residual*
- *Passo 5 - Validação do Risco Inerente*
- *Passo 6 - Definição de Medidas de Controle*
- *Passo 7 - Elaboração do Plano de Tratamento*



AJUSTES INICIAIS

DINÂMICA DO CURSO



- *Aulas divididas em: Exposição da teoria + Aulas Práticas;*
- *Material de apoio em pasta compartilhada no google drive.*



AJUSTES INICIAIS

OBJETIVOS DO CURSO

Capacitar colaboradores, no tocante aos aspectos práticos do gerenciamento de riscos



Esta apresentação
link na apresentação



1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Apresentação dos principais conceitos necessários para a implementação de Gestão de Riscos em sua Unidade



Gestão de Riscos

- *Competência da Secretaria da Controladoria-Geral do Estado (SCGE) em coordenar e executar as atividades de **apoio e orientação** prévia aos gestores e de **padronização** das atividades e procedimentos do Controle Interno (art. 7º, I, h) e m) da Lei Complementar Estadual nº 119/2008);*
- *Necessidade da **alta administração** de **estabelecer gestão dos riscos** que possam impactar na implementação da estratégia e na consecução dos objetivos da organização em cumprimento da sua missão institucional (art. 17 do Decreto Estadual nº 46.855/2018 - Política de governança da administração pública Estadual direta, autárquica e fundacional).*



Controle
Governança



Gestão de Riscos

- EP e SEM, com receita abaixo de R\$90 milhões, adotarão estruturas e práticas de controle interno a partir das orientações técnicas da CGE (art. 8º do Decreto Estadual nº 43.984/2016 - regras de governança da EP e da SEM);
- A EP e a SEM adotarão regras de estruturas e práticas de gestão de riscos e controle interno (Lei das Estatais - art. 9º da Lei nº 13.303/2016).



Controle
Governança





ESTUDOS DE CASO



Acidente - Metrô SP
(Fevereiro / 2022)



Tragédia - Capitólio/MG
(Janeiro / 2022)



Incêndio - Museu Nacional
(Setembro / 2018)





ESTUDOS DE CASO



Acidente - Metrô SP (Fevereiro / 2022)

Causa: **falha estrutural na rede de esgoto da Sabesp, provavelmente por operar sob pressão**



Tragédia - Capitólio/MG (Janeiro / 2022)



Incêndio - Museu Nacional (Setembro / 2018)





ESTUDOS DE CASO



Acidente - Metrô SP
(Fevereiro / 2022)



Tragédia - Capitólio/MG
(Janeiro / 2022)
Causa: baixo nível da água



Incêndio - Museu Nacional
(Setembro / 2018)





ESTUDOS DE CASO



Acidente - Metrô SP
(Fevereiro / 2022)



Tragédia - Capitólio/MG
(Janeiro / 2022)



Incêndio - Museu Nacional
(Setembro / 2018)
Causa: curto-circuito causado pelo **superaquecimento** em um aparelho de ar-condicionado



ESTUDOS DE CASO

FOLHA DE S. PAULO
DESDE 1921 ★ ★ ★ UM JORNAL EM DEFESA DA ENERGIA LIMPA

QUARTA-FEIRA, 6 DE MAIO DE 2024 R\$ 5,50

Brasil fecha acordo com Paraguai por tarifa de Itaipu
Após pressão de Estados Unidos, Brasil fecha acordo com Paraguai por tarifa de Itaipu. O acordo prevê a redução da tarifa de 17% para 12% a partir de 2025, com o Brasil pagando ao Paraguai a diferença. A tarifa de 17% foi instituída em 1991, quando o Brasil era o único comprador de energia elétrica do Paraguai. O acordo também prevê a criação de um fundo para a manutenção das usinas. O acordo foi assinado em 2023 e prevê a redução da tarifa de 17% para 12% a partir de 2025, com o Brasil pagando ao Paraguai a diferença. A tarifa de 17% foi instituída em 1991, quando o Brasil era o único comprador de energia elétrica do Paraguai. O acordo também prevê a criação de um fundo para a manutenção das usinas.

Sobe a 95 o total de mortos no RS; 1,4 mi são afetados
Sul do estado tem alerta de cheias; 80% das cidades gaúchas foram atingidas. Com tem de mais cheias, o estado do Rio Grande do Sul registra o maior número de mortos e afetados. O governo federal alerta para o risco de deslizamentos e inundações. O estado do Rio Grande do Sul registra o maior número de mortos e afetados. O governo federal alerta para o risco de deslizamentos e inundações. O estado do Rio Grande do Sul registra o maior número de mortos e afetados. O governo federal alerta para o risco de deslizamentos e inundações.

Recreação do seguro DPVAT passa em comissão do Senado
A Comissão de Constituição e Justiça do Senado aprovou o projeto de lei que altera o seguro DPVAT. A proposta prevê a redução da taxa de 0,5% para 0,3%. A proposta também prevê a criação de um fundo para a manutenção das usinas. O acordo foi assinado em 2023 e prevê a redução da tarifa de 17% para 12% a partir de 2025, com o Brasil pagando ao Paraguai a diferença.

Israel afirma ter controle do lado palestino de Rafah
Israel afirma ter controle do lado palestino de Rafah. Israel afirma ter controle do lado palestino de Rafah. Israel afirma ter controle do lado palestino de Rafah. Israel afirma ter controle do lado palestino de Rafah.

Mostrará a revolução dos cravos por Salgado
Mostrará a revolução dos cravos por Salgado. Mostrará a revolução dos cravos por Salgado. Mostrará a revolução dos cravos por Salgado. Mostrará a revolução dos cravos por Salgado.

EDITORIAIS A2
Ministros dão mostra de seriedade. Lado não mostra medos em análise por autoridades de governo. Perceção jornalística: Aves, as realidades globais de liberdade de imprensa.

ATMOSFERA
São Paulo 23°C. São Paulo 23°C. São Paulo 23°C. São Paulo 23°C.

SAÚDE ENFRENTA COLAPSO DE HOSPITAIS E FALTA DE REMÉDIOS
Profissionais de saúde se revoltam com desorganização hospitalar e falta de coordenação. Descrevem hospitais onde não há por diagnóstico. A situação, dizem, é uma vergonha. São Paulo, 6 de maio de 2024.

FUGA DAS ENCHENTES FAZ LITORAL VIVER LOTADO FORA DE ÉPOCA
Praias gaúchas e carterenses recebem milhares de turistas que fogem das enchentes. São Paulo, 6 de maio de 2024.

ENTENDA A RELAÇÃO DA TRAGÉDIA COM A MUDANÇA CLIMÁTICA
Aumento de chuvas e enchentes. São Paulo, 6 de maio de 2024.

VÍTIMAS TÊM FGTS LIBERADO E COBRANÇAS DE DÍVIDA SUSPENSAS
Alguns estados já começaram a ajudar a Rio Grande do Sul. São Paulo, 6 de maio de 2024.

PAINEL
Pasta de Anieli quer priorizar quilombolas em emergência. São Paulo, 6 de maio de 2024.

Enchentes - RS
(Abril / 2024)

Causa: Fatores Meteorológicos não avaliados

O TEMPO
Vittoria Mediolì, 'O dia a dia' é o espelho dos cuidados ambientais vigentes. Pádua

Tragédia de Brumadinho é uma das maiores da história
Alta de 21h22min, mais de 34 mortos confirmados e mais de 250 pessoas continuam desaparecidas. Em Mariana há 3 anos, 600 mortos. A tragédia de Brumadinho é uma das maiores da história. A alta de 21h22min, mais de 34 mortos confirmados e mais de 250 pessoas continuam desaparecidas. Em Mariana há 3 anos, 600 mortos.

Bombeiros avaliam risco de rompimento de outra barragem
Risco de rompimento de outra barragem. Bombeiros avaliam risco de rompimento de outra barragem.

Itaúmo volta a Vale em R\$ 250 milhões, e PGR cobra firmeza
Itaúmo volta a Vale em R\$ 250 milhões, e PGR cobra firmeza. Itaúmo volta a Vale em R\$ 250 milhões, e PGR cobra firmeza.

Gravidade da situação
"De qualquer forma, a situação é grave. A situação é grave. A situação é grave. A situação é grave."

SAÚDE ENFRENTA COLAPSO DE HOSPITAIS E FALTA DE REMÉDIOS
Profissionais de saúde se revoltam com desorganização hospitalar e falta de coordenação. Descrevem hospitais onde não há por diagnóstico. A situação, dizem, é uma vergonha. São Paulo, 6 de maio de 2024.

FUGA DAS ENCHENTES FAZ LITORAL VIVER LOTADO FORA DE ÉPOCA
Praias gaúchas e carterenses recebem milhares de turistas que fogem das enchentes. São Paulo, 6 de maio de 2024.

ENTENDA A RELAÇÃO DA TRAGÉDIA COM A MUDANÇA CLIMÁTICA
Aumento de chuvas e enchentes. São Paulo, 6 de maio de 2024.

VÍTIMAS TÊM FGTS LIBERADO E COBRANÇAS DE DÍVIDA SUSPENSAS
Alguns estados já começaram a ajudar a Rio Grande do Sul. São Paulo, 6 de maio de 2024.

PAINEL
Pasta de Anieli quer priorizar quilombolas em emergência. São Paulo, 6 de maio de 2024.

Rompimento - Barragem Brumadinho
(Janeiro / 2019)

A UNIÃO
PERÍODO CRÍTICO DE SECA. Emergência ambiental leva PB a intensificar prevenção a incêndios. Particular do Governo Federal resolveu situação de emergência ambiental, com regiões afetadas por seca. Tigris

Cafofo espalha breguice e alegria pelo Centro Histórico
Dois milhares de pessoas se reuniram no Centro Histórico de Recife para celebrar o aniversário de 100 anos da cidade. A festa foi realizada no Centro Histórico de Recife, com a presença de milhares de pessoas. A festa foi realizada no Centro Histórico de Recife, com a presença de milhares de pessoas.

Gravidade da situação
"De qualquer forma, a situação é grave. A situação é grave. A situação é grave. A situação é grave."

SAÚDE ENFRENTA COLAPSO DE HOSPITAIS E FALTA DE REMÉDIOS
Profissionais de saúde se revoltam com desorganização hospitalar e falta de coordenação. Descrevem hospitais onde não há por diagnóstico. A situação, dizem, é uma vergonha. São Paulo, 6 de maio de 2024.

FUGA DAS ENCHENTES FAZ LITORAL VIVER LOTADO FORA DE ÉPOCA
Praias gaúchas e carterenses recebem milhares de turistas que fogem das enchentes. São Paulo, 6 de maio de 2024.

ENTENDA A RELAÇÃO DA TRAGÉDIA COM A MUDANÇA CLIMÁTICA
Aumento de chuvas e enchentes. São Paulo, 6 de maio de 2024.

VÍTIMAS TÊM FGTS LIBERADO E COBRANÇAS DE DÍVIDA SUSPENSAS
Alguns estados já começaram a ajudar a Rio Grande do Sul. São Paulo, 6 de maio de 2024.

PAINEL
Pasta de Anieli quer priorizar quilombolas em emergência. São Paulo, 6 de maio de 2024.

Emergência ambiental
(Março / 2025)
Causa: incêndios não prevenidos





ESTUDOS DE CASO



Enchentes - RS
(Abril / 2024)

Causa: Fatores Meteorológicos não
avaliados



Rompimento - Barragem Brumadinho
(Janeiro / 2019)

Causa: **liquefação** / deficiência na
drenagem



Emergência ambiental
(Março / 2025)

Causa: incêndios não prevenidos





ESTUDOS DE CASO



Enchentes - RS
(Abril / 2024)

Causa: Fatores Meteorológicos não avaliados



Rompimento - Barragem Brumadinho

(Janeiro / 2019)



Emergência ambiental
(Março / 2025)

Causa: incêndios não prevenidos





*Acidente Roger Williamson
GP F1 da Holanda (1973)*

PROBLEMAS IDENTIFICADOS - 1º Vídeo

✓ *Infraestrutura Precária*

✓ *Vestimenta pouco resistente ao fogo*

✓ *Poucos agentes de segurança*

✓ *Falha na comunicação entre agentes de segurança e equipe médica no circuito*





ESTUDOS DE CASO



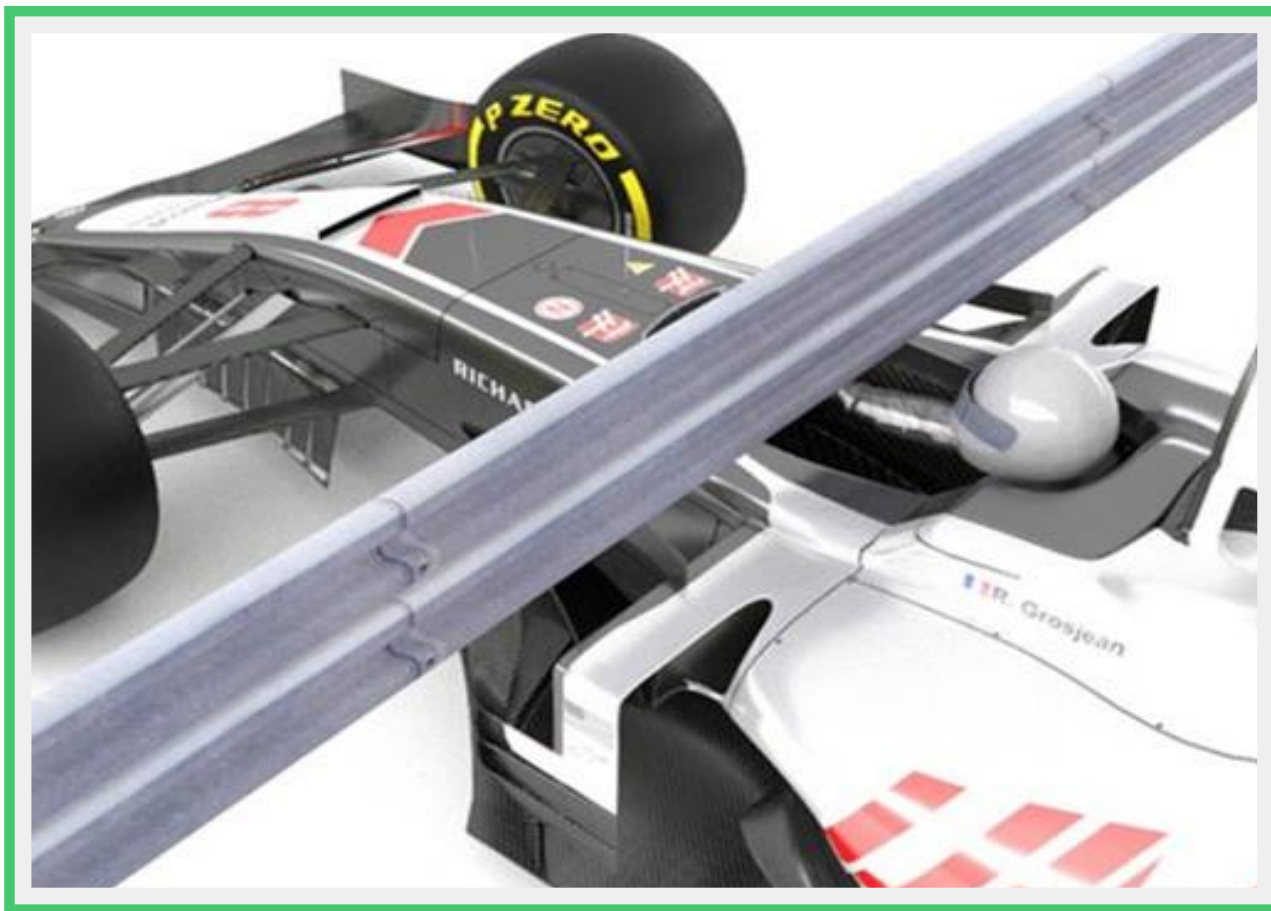
Acidente Romain

Grosjean

GP F1 do Barein (2021)



ESTUDOS DE CASO



*Acidente Romain Grosjean
GP F1 do Barein (2021)*



ESTUDOS DE CASO



*Acidente Romain Grosjean
GP F1 do Barein (2021)*



MEDIDAS DE MITIGAÇÃO DO RISCO

✓ Halo (proteção cabeça)

✓ Estrutura do cockpit (fibra de carbono)

✓ Criação de Instituto de Segurança da FIA

✓ Vestimenta a prova de fogo (macacão, roupas de baixo, meias, balaclava, luvas)

✓ HANS (Head and Neck Support)

✓ Veículo médico na primeira volta;

✓ Agentes de segurança distribuídos

✓ Comunicação ativa entre hospital e equipe médica no circuito



IDENTIDADE ORGANIZACIONAL



VALORES



MISSÃO



VISÃO



OBJETIVOS



Convicções que orientam a organização



Sustentabilidade, Inovação, Ética, Transparência, Qualidade e Eficiência.

Fonte: Plano de negócios e de gestão, AGE/PE 24-28



IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

O que faz?¹ Como faz?² e para quem faz?³ Para quê faz?⁴



VALORES



MISSÃO



VISÃO



OBJETIVOS

Fomentar o desenvolvimento econômico e social¹, por meio da oferta de crédito² voltado para sustentabilidade e geração de valor⁴ para os negócios em Pernambuco³.

Fonte: Plano de negócios e de gestão, AGE/PE 24-28





IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Onde a organização quer chegar? Quando quer chegar?



VALORES



MISSÃO



VISÃO



OBJETIVOS

Ser reconhecida como instituição financeira de referência na condição de acesso ao crédito junto aos empreendedores pernambucanos.

Fonte: Plano de negócios e de gestão, AGE/PE 24-28





IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Estratégia a ser alcançada no horizonte temporal definido na visão da instituição.



VALORES



MISSÃO



VISÃO



OBJETIVOS

Fortalecer a imagem institucional, Realizar a transformação digital de produtos e serviços, Fortalecer a governança e o gerenciamento de riscos...

Fonte: Plano de negócios e de gestão, AGE/PE 24-28





RISCOS X PLANEJAMENTO



As organizações definem

OBJETIVOS
pretendidos



**Instituir e
fiscalizar o uso
do solo**

Fonte: Lei Orgânica
ATDEFN, Art. 8º, XXIV (LEI
Nº 11.304/95)

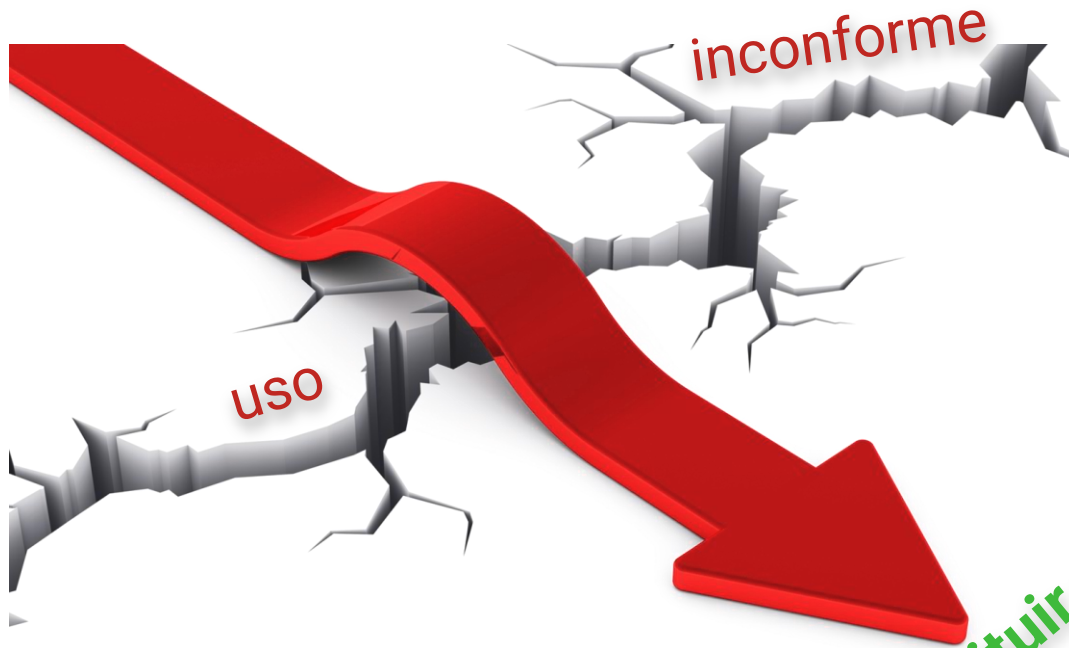
através do seu

PLANEJAMENTO





RISCOS X PLANEJAMENTO



porém **EXISTEM**

“rupturas no
Caminho”

a que

Denominamos

RISCOS

**Instituir e
fiscalizar o uso
do solo**





RISCOS X PLANEJAMENTO



Destaca-se que **ACEITAR** os

RISCOS

SEM conhecê-los

não é recomendável





RISCOS X PLANEJAMENTO



Instituir e fiscalizar o
uso do solo

DESISTIR da atividade

também não é
NECESSARIAMENTE a

SOLUÇÃO





RISCOS X PLANEJAMENTO





RISCOS X PLANEJAMENTO



DEVEMOS

Priorizar

OS

RISCOS





RISCOS X PLANEJAMENTO



Devemos

TRATAR

os

**RISCOS
PRIORIZADOS**





RISCOS X PLANEJAMENTO



Consideramos as

**AÇÕES DE
TRATAMENTO**

=

CONTROLE



RISCOS X PLANEJAMENTO



INDEPENDENTE do
caminho

incorreremos
NECESSARIAMENTE por

RISCOS





Risco
Incerteza

X





Risco
Incerteza

X



Problema
certeza

“Um *RISCO*, quando se concretiza, torna-se um *PROBLEMA*”

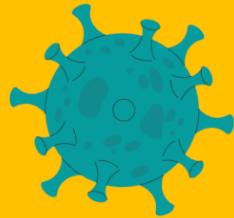




CONCEITOS

PERIGO

Algo com potencial
de causar dano:



COVID-19

VS

RISCO

É a probabilidade que
o dano aconteça:



**Andar em locais
públicos sem
máscara**

Fonte: <https://www.bernhoeft.com.br/blog/risco-perigo/>

*Perigo é a **fonte** geradora e o risco é a **exposição** a esta fonte*



Risco: conjunto de **desvio** positivo ou negativo, constatado no universo das **incertezas**, em relação ao objetivo organizacional esperado do processo, podendo ocasionar **oportunidades ou ameaças**

Evento de risco: possibilidade de cada **ocorrência** (ou mudança), com suas causas e consequências, proveniente do ambiente interno ou externo, que afeta o objetivo organizacional, nas circunstâncias existentes no processo

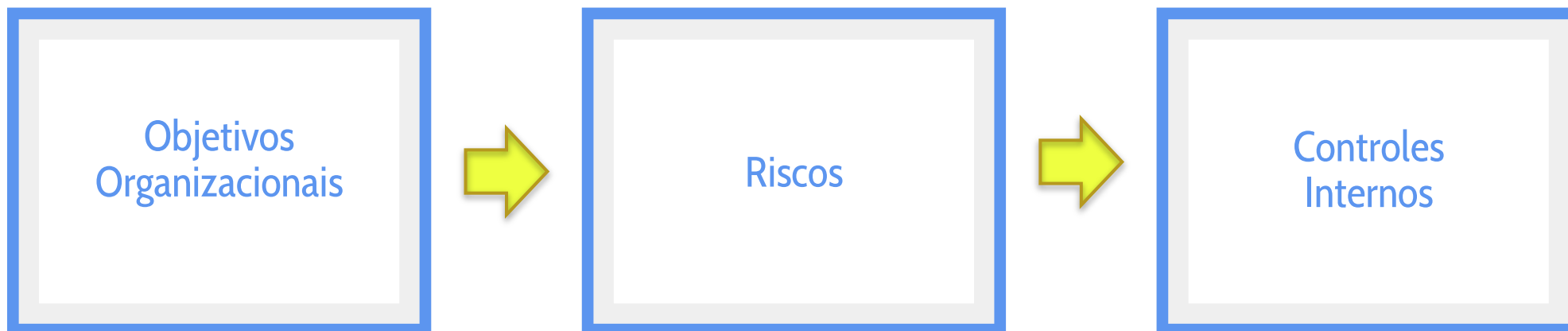
Controle interno: medida que visa **tratar** as causas ou as consequências do evento de risco, de modo a fornecer segurança razoável de que os objetivos organizacionais serão alcançados

Exemplo:

<u>Usos do solo</u>
...
Habitacional e Irregular
Misto e Irregular
Habitacional e Regular
Misto e Regular

Fonte: elaboração própria

Fonte: Portaria SCGE/PE nº 045-2022 e Guia Prático de Gerenciamento de Riscos, 2022, SCGE/PE



São o fim desejado que a organização pretende atingir e que orientam o seu comportamento em relação ao futuro e ao ambiente interno e externo - Chiavenato - Administração, teoria, processo e prática - 1994

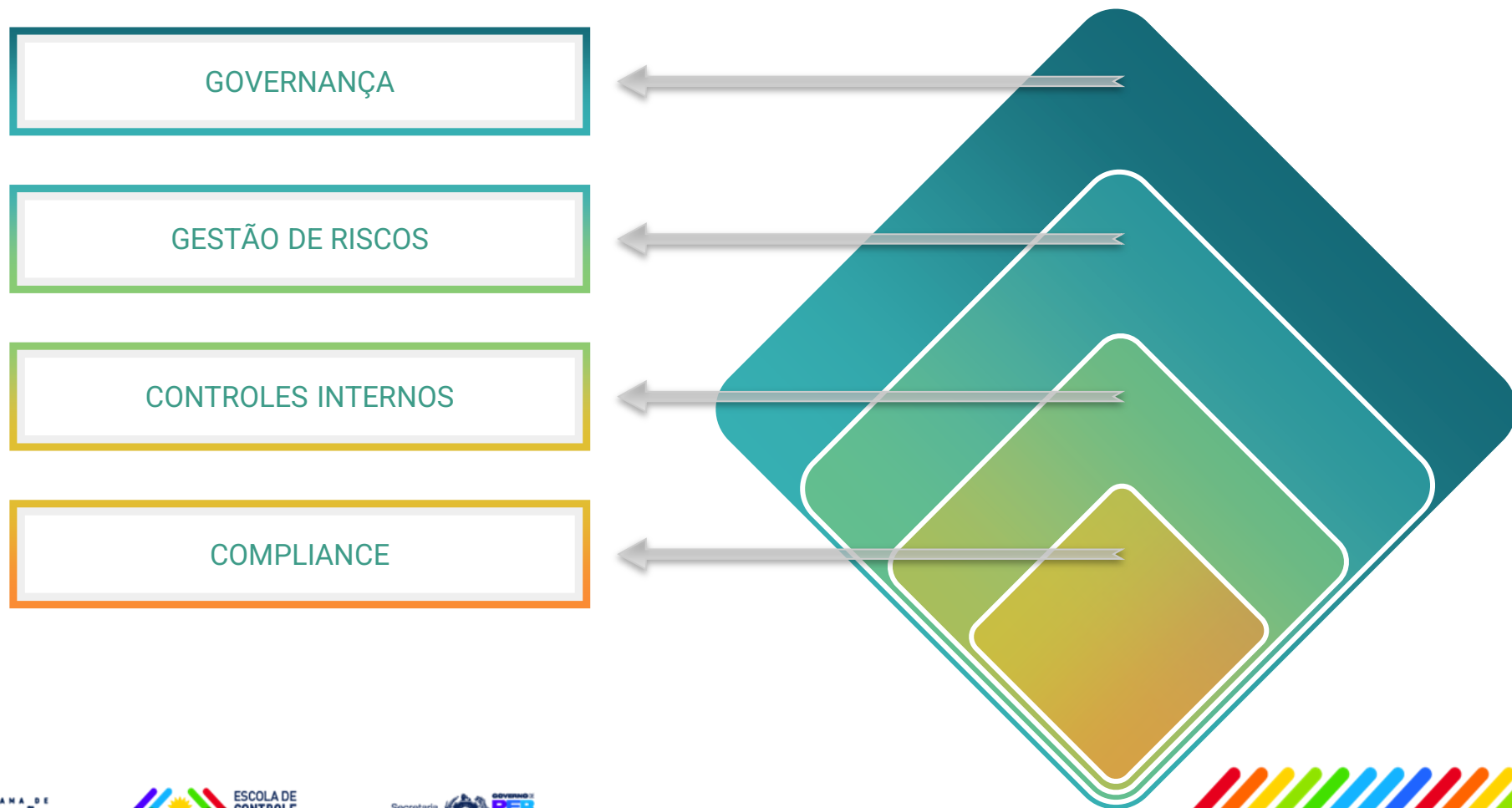
Razão de ser das Organizações

Possibilidade de que um evento ocorra e afete adversamente a realização dos objetivos
(COSO I-IC 2013)

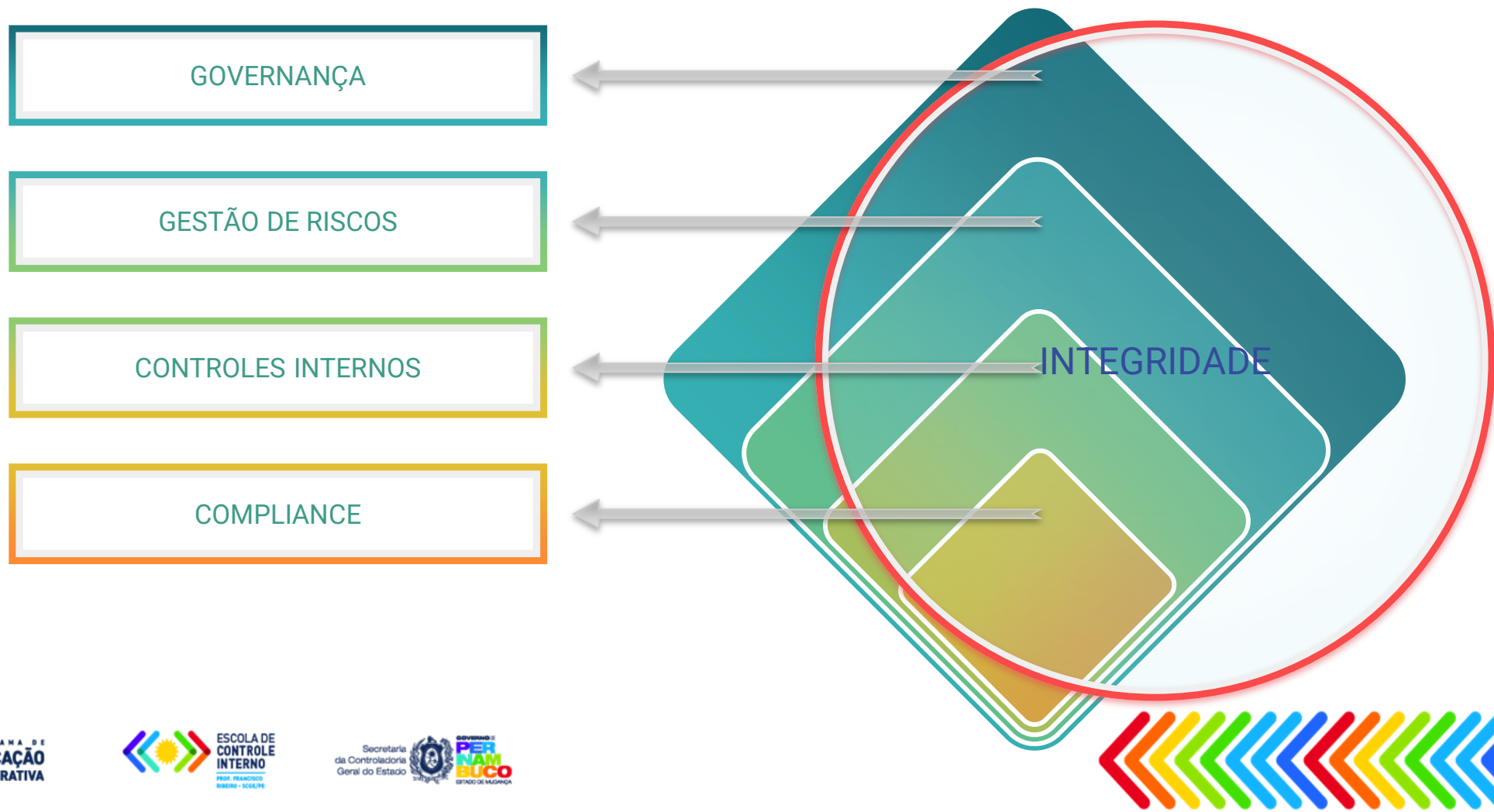
Efeito da incerteza nos objetivos
(ISO 31000:2018)

Processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, e desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos
[organizacionais]
(COSO I-IC 2013)

CONCEITOS



CONCEITOS



GOVERNANÇA

*O **sistema** pelo qual as empresas e demais organizações são **dirigidas, monitoradas e incentivadas**, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas - IBGC*

*GOVERNANÇA PÚBLICA - conjunto de mecanismos de **liderança, estratégia e controle** postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade - Dec. Estadual nº 46.855/2018*



GOVERNANÇA

GESTÃO DE RISCOS

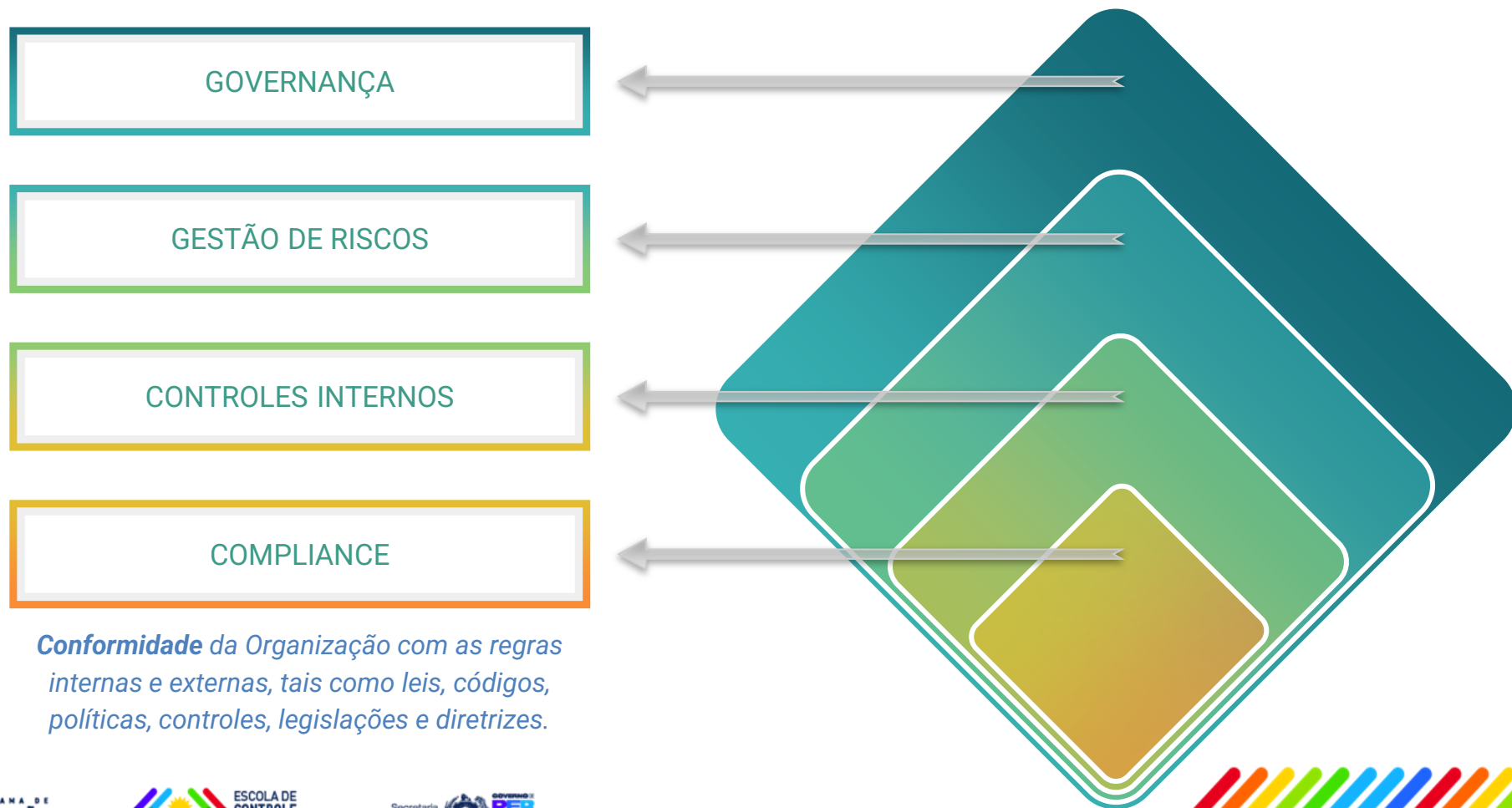
Aplicação sistemática de **políticas, procedimentos**
e **práticas** de gestão para as atividades de
comunicação, consulta, estabelecimento do
contexto, e na identificação, análise, avaliação,
tratamento, monitoramento e análise crítica
dos riscos - ISO Guia 73:2009

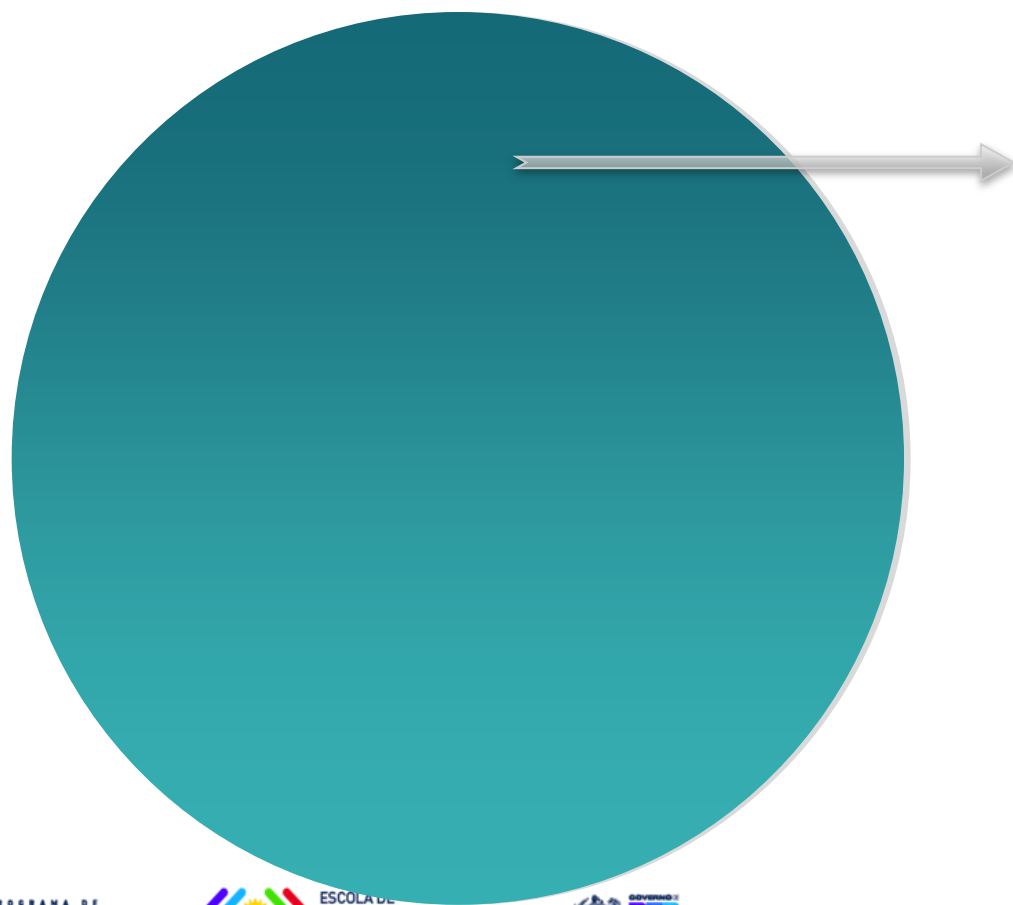


CONCEITOS



CONCEITOS

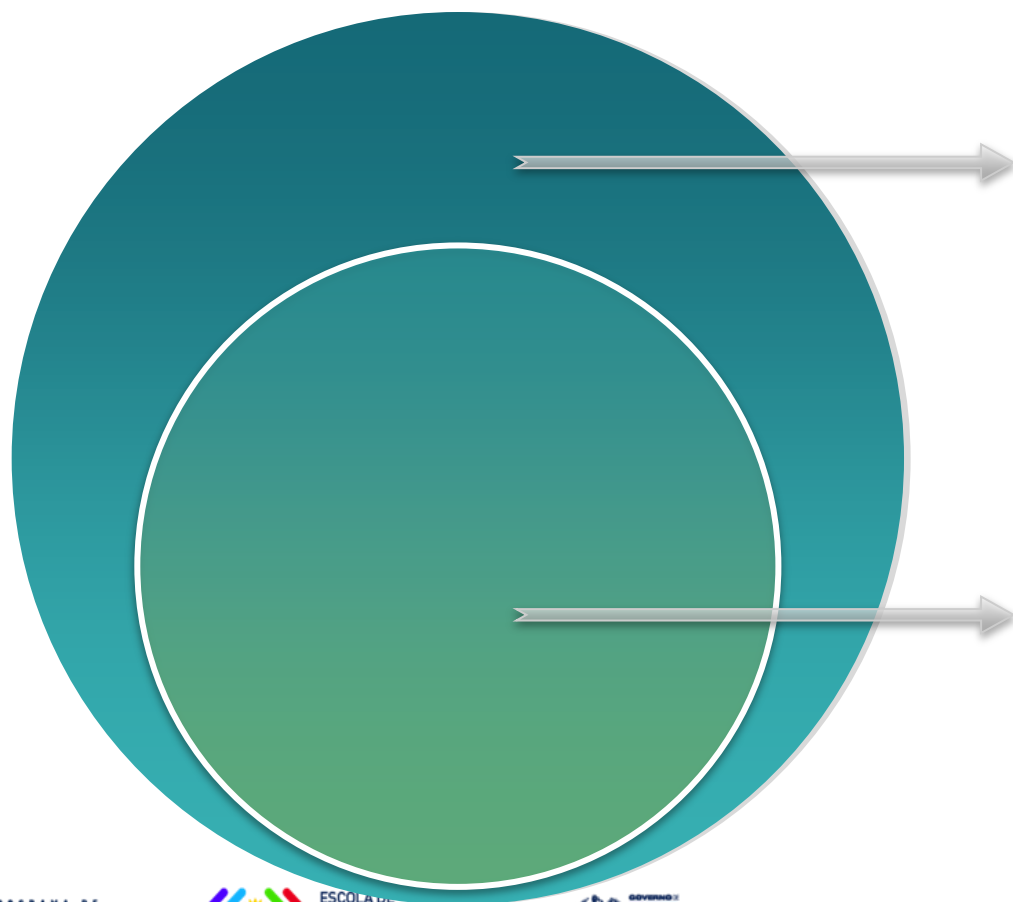




GESTÃO DE RISCOS

*Aplicação sistemática de **Políticas, Procedimentos e Práticas** de gestão para as atividades de comunicação, consulta, estabelecimento do contexto, e na identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos - ISO Guia 73:2009*



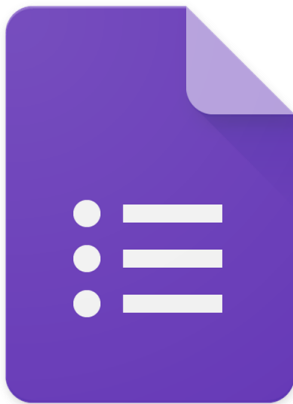


GESTÃO DE RISCOS

*Aplicação sistemática de **Políticas, Procedimentos e Práticas** de gestão para as atividades de comunicação, consulta, estabelecimento do contexto, e na identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos - ISO Guia 73:2009*

PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE RISCOS

*Processo global de **identificação** de riscos, **análise** de riscos e **avaliação** de riscos - ISO Guia 73:2009*



Google Forms

[Questionário - Autoavaliação em GR](#)

link na apresentação





IIA - MODELO DAS 3 LINHAS (DEFESA?)

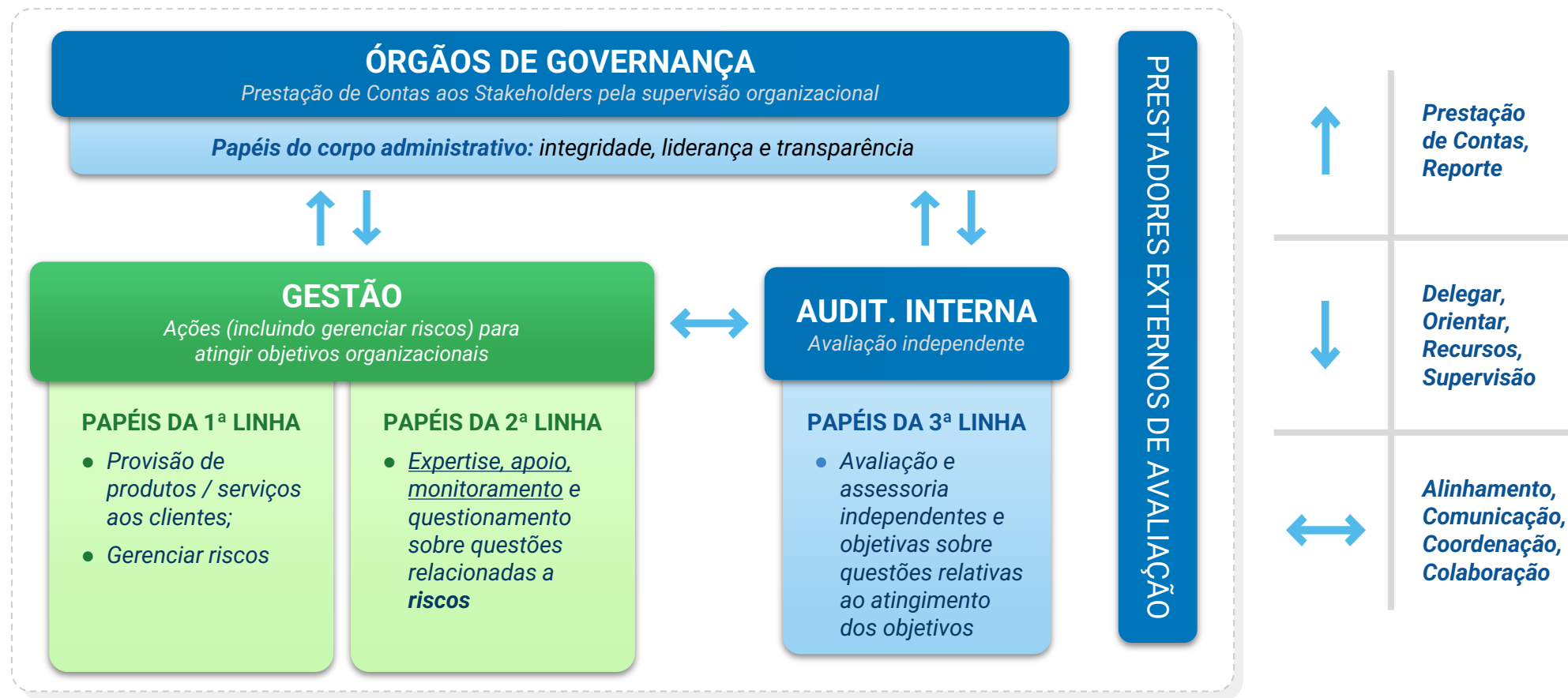
Diminuir conflito de agências

Intercomunicação
(não sequencial)





IIA - MODELO DAS 3 LINHAS



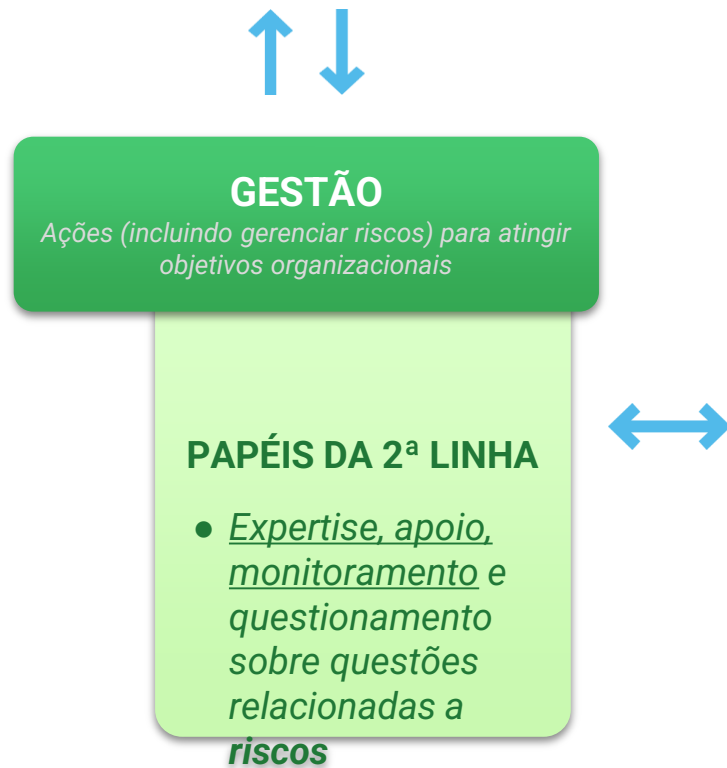
Primeiro responsável é o executor





IIA - MODELO DAS 3 LINHAS

SEGUNDA LINHA: UCIs



- Segunda linha: **Especialistas**: *criam ferramentas e dão suporte* para que a primeira linha detenha ferramentas adequadas para realizar a correta gestão de riscos.
- Os **papéis** de segunda linha *podem* se concentrar em objetivos específicos do gerenciamento de riscos, tais como:
 - ✓ compliance;
 - ✓ controle interno;
 - ✓ segurança da informação e tecnologia;
 - ✓ sustentabilidade; e
 - ✓ avaliação da qualidade.
- A **responsabilidade pelo gerenciamento de riscos** segue fazendo parte dos **papéis de primeira linha** e dentro do escopo da gestão.





IIA - MODELO DAS 3 LINHAS

TERCEIRA LINHA: SCGE-PE

- Terceira linha: **avaliação e assessoria** independentes e objetivas sobre a adequação e eficácia da governança e do gerenciamento de riscos.
- **Reporta suas descobertas à gestão e ao corpo administrativo** para promover e facilitar a melhoria contínua.
- A independência da auditoria interna em relação a responsabilidades da gestão é estabelecida por meio de:
 - ✓ **prestação de contas** ao corpo administrativo;
 - ✓ **acesso** irrestrito a pessoas, recursos e dados necessários para concluir seu trabalho; e
 - ✓ **liberdade** de viés ou interferência no planejamento e prestação de serviços de auditoria



AUDIT. INTERNA

Avaliação independente

PAPÉIS DA 3ª LINHA

- **Avaliação e assessoria independentes e objetivas** sobre questões relativas ao atingimento dos objetivos





IIA - MODELO DAS 3 LINHAS - EXEMPLO



1ª LINHA

Atividade protetiva da PMPE
(Patrulha Maria da Penha)



2ª LINHA

Elaboração de cartilha
orientativa pelo setor jurídico
(Patrulha Maria da Penha)



3ª LINHA

Avaliação da CGE/PE
(Patrulha Maria da Penha)





DESAFIOS DA GESTÃO DE RISCOS

PRINCIPAIS DESAFIOS

Principais desafios na implantação de um processo eficaz de gestão de riscos (em %; respostas múltiplas)



66% Cultura da organização



45% Falta de prioridade da administração



32% Falta de ferramentas e sistemas de suporte tecnológico

→ 22% no levantamento de 2019

Metodologia e amostra

Os dados foram coletados por meio de questionário eletrônico, entre agosto e outubro de 2021. Participaram do estudo 130 empresas, entre as quais 39% têm receita líquida anual maior que R\$ 1 bilhão. Entre os respondentes, 73% ocupam cargos executivos ou em conselho em suas respectivas empresas.

Fonte: Cinco Pilares de Riscos Empresariais 2022, Deloitte, disponível em <https://abrir.link/DVaDv>





DESAFIOS DA GESTÃO DE RISCOS

MATURIDADE DO MODELO DAS TRÊS LINHAS

Em etapas de **menor maturidade**, há uma carga maior sobre a média e a alta lideranças operacionais e administrativas, em detrimento de atividades robustas de supervisão de riscos e asseguração.



Fonte: Cinco Pilares de Riscos Empresariais 2022, Deloitte, disponível em <https://abrir.link/DVaDv>



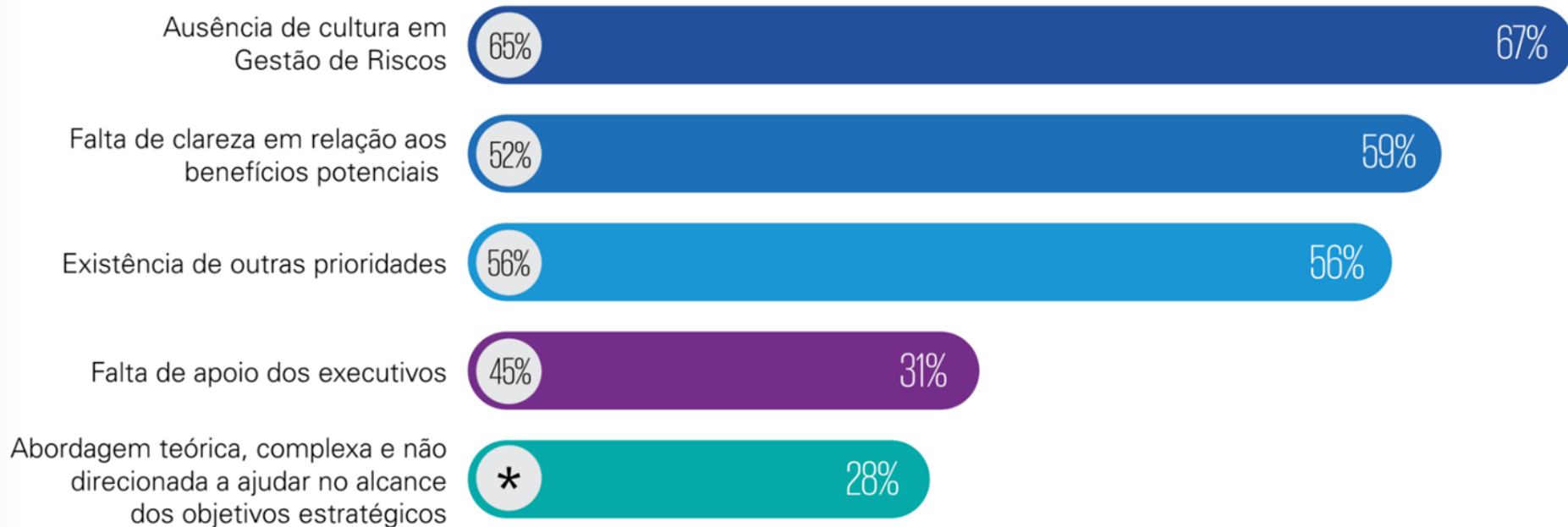


DESAFIOS DA GESTÃO DE RISCOS

Os 5 obstáculos mais citados para a implementação da Gestão de Riscos

Edição 1

Edição 2



Fonte: Pesquisa da Maturidade do Processo de Gestão de Riscos no Brasil, KPMG, 2020, disponível em <https://abre.ai/hc7A>





DESAFIOS DA GESTÃO DE RISCOS

Níveis de Maturidade da Gestão de Riscos:



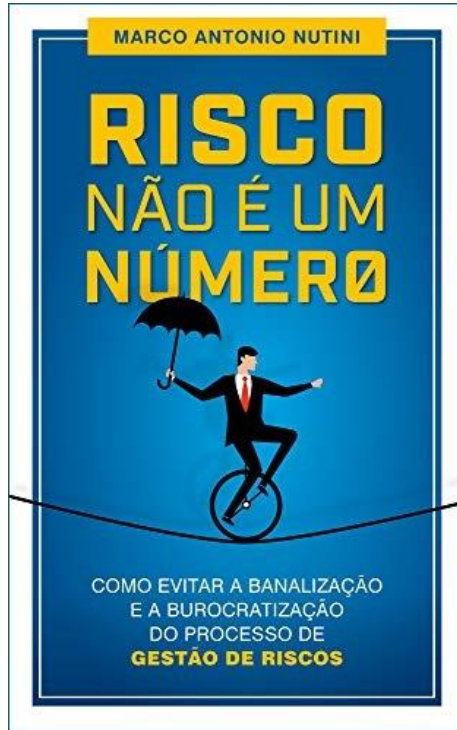
Fonte: Pesquisa da Maturidade do Processo de Gestão de Riscos no Brasil, KPMG, 2020, disponível em <https://abre.ai/hc7A>





DESAFIOS DA GESTÃO DE RISCOS

GESTÃO DE RISCOS E INTEGRAÇÃO



“Ora, a função da segunda linha é educar essas pessoas (primeira linha) para que tomem melhores decisões e apoiar a implantação de processos robustos, ao invés de ficar **fiscalizando decisões do dia-a-dia.**”

“Para tal, é necessária proatividade, reconhecer o que está mudando à sua volta, interagir com quem vai tomar decisões.”

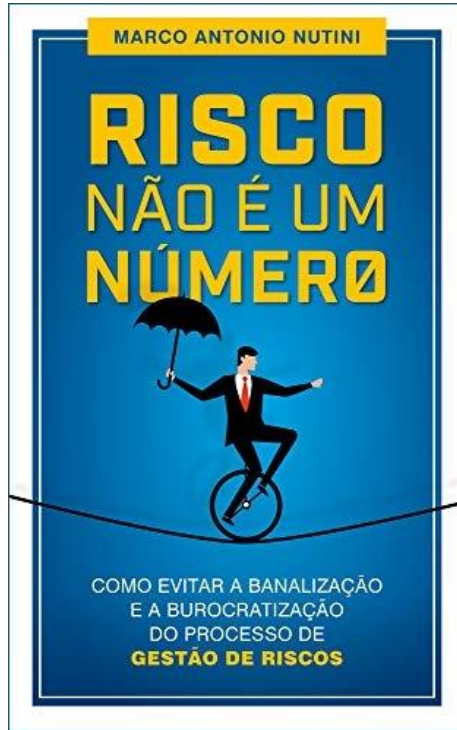
“O papel principal da segunda linha é ajudar a entender as consequências da estratégia para a vida real, quando o pneu dos planos pega o asfalto da realidade.”





DESAFIOS DA GESTÃO DE RISCOS

MONITORAMENTO



*“Só há uma forma de avaliar eficácia de GR: **entendendo como as pessoas tomam decisão** sobre estratégia, produtos, processos, projetos, atividades de rotina e não-rotineiras - quero dizer, todas as pessoas, o tempo todo, no calor da batalha.”*

“E não tirando uma “foto” duas vezes por ano, atribuindo um número fictício a cada risco que se julga importante.”





MITOS DA GESTÃO DE RISCOS



Solução de todos os problemas



“Coisa” de órgãos de controle



Apenas em processos mapeados



Mais trabalho sem resultados

MITO



Ela é um componente da governança



Diversas áreas do conhecimento utilizam



A GR pode até ajudar no mapeamento



Evita retrabalhos e controles desnecessários

VERDADE





MITOS DA GESTÃO DE RISCOS



Modismo da Administração



Apenas para órgãos mais maduros



Apenas com Sistemas informatizados



Metodologia muito complexa

MITO



Já está legislado



A GR pode auxiliar no amadurecimento do órgão.



É possível trabalhar com planilhas.



A metodologia é simples e intuitiva.

VERDADE



PRINCIPAIS APLICAÇÕES



PRINCIPAIS APLICAÇÕES



PRINCIPAIS APLICAÇÕES



PRINCIPAIS APLICAÇÕES



PRINCIPAIS APLICAÇÕES



PRINCIPAIS APLICAÇÕES





2. MODELO

Modelo sugerido para implantação





MODELO SUGERIDO PARA IMPLEMENTAÇÃO (SCGE)

*Como
implementar*





MODELO SUGERIDO PARA IMPLEMENTAÇÃO (SCGE)

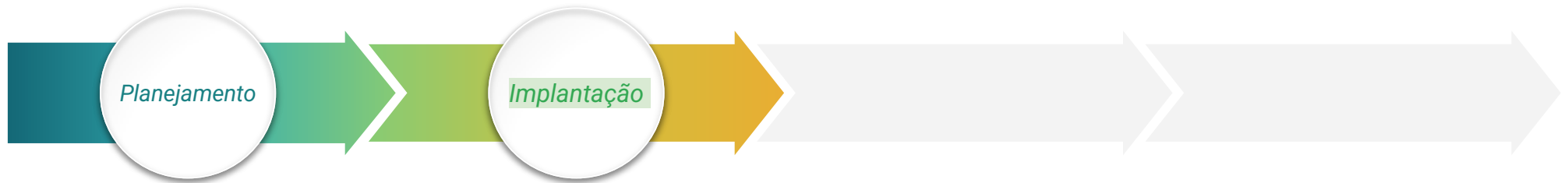


-  *Política GR*
-  *Declaração Appetite*
-  *Tipologia de Riscos*
-  *Plano Implementação*
-  *Diagnóstico
Maturidade **





MODELO SUGERIDO PARA IMPLEMENTAÇÃO (SCGE)



Política GR



Declaração Appetite



Tipologia de Riscos



Plano Implementação



Diagnóstico
Maturidade *



Documento de
Contexto



Mapa de Riscos



Plano de Tratamento



Treinamento 1ª linha





MODELO SUGERIDO PARA IMPLEMENTAÇÃO (SCGE)



Política GR



Declaração Appetite



Tipologia de Riscos



Plano Implementação



Diagnóstico
Maturidade *



Documento de
Contexto



Mapa de Riscos



Plano de Tratamento



Treinamento 1ª linha



Indicadores
Gerenciais



Plano Monitoramento







MODELO SUGERIDO PARA IMPLEMENTAÇÃO (SCGE)



-  *Política GR*
-  *Declaração Appetite*
-  *Tipologia de Riscos*
-  *Plano Implementação*
-  *Diagnóstico Maturidade **

-  *Documento de Contexto*
-  *Mapa de Riscos*
-  *Plano de Tratamento*
-  *Treinamento 1ª linha*

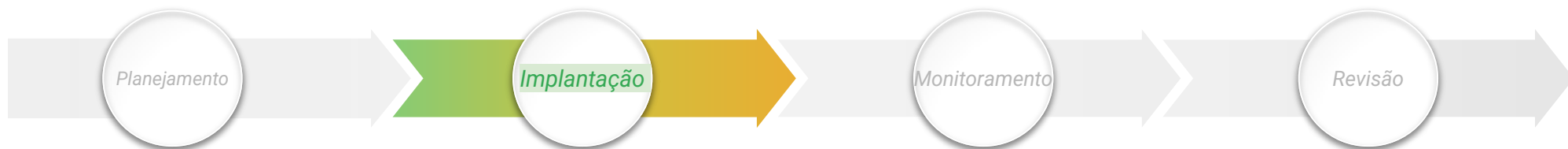
-  *Indicadores Gerenciais*
-  *Plano Monitoramento*

-  *Registro de Benefícios e Recomendações*
-  *Manual Técnico*





MODELO SUGERIDO PARA IMPLEMENTAÇÃO (SCGE)

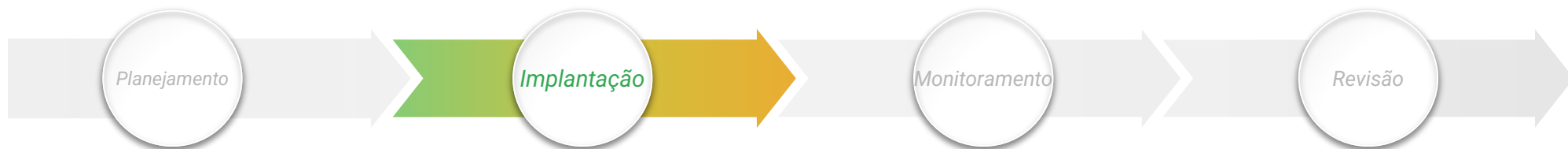


7 PASSOS





MODELO SUGERIDO PARA IMPLEMENTAÇÃO (SCGE)



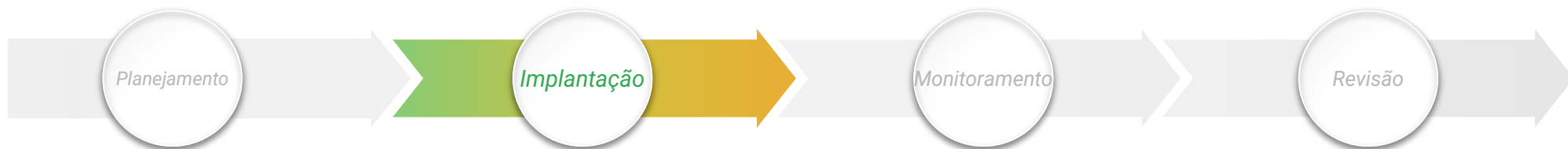
PASSO 01

Contexto e
Escopo



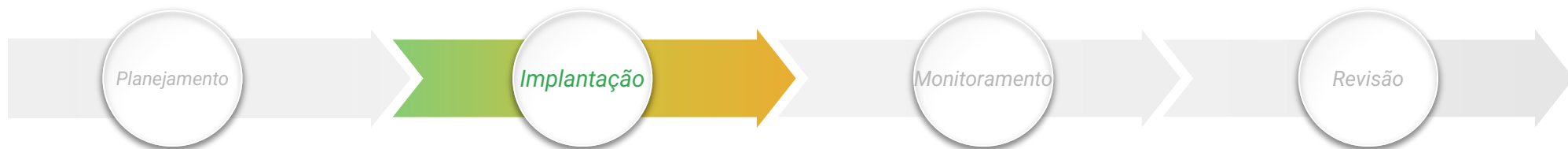


MODELO SUGERIDO PARA IMPLEMENTAÇÃO (SCGE)





MODELO SUGERIDO PARA IMPLEMENTAÇÃO (SCGE)



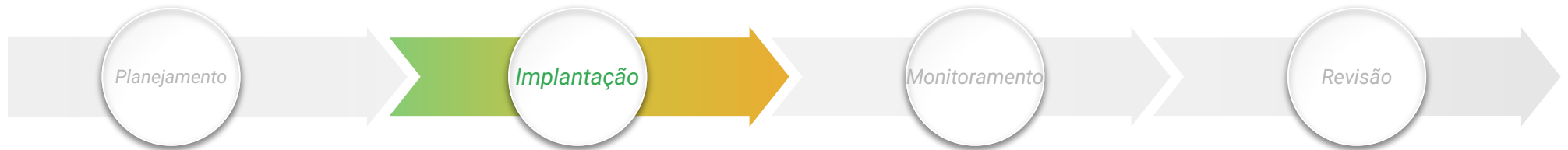


MODELO SUGERIDO PARA IMPLEMENTAÇÃO (SCGE)





MODELO SUGERIDO PARA IMPLEMENTAÇÃO (SCGE)





MODELO SUGERIDO PARA IMPLEMENTAÇÃO (SCGE)

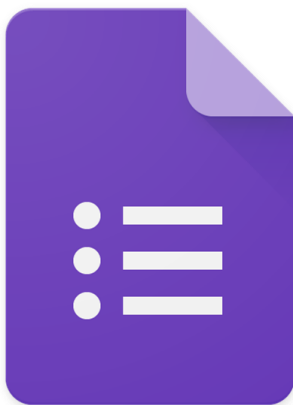




MODELO SUGERIDO PARA IMPLEMENTAÇÃO (SCGE)



Exercício de fixação



Google Forms

Revisão 01

link na apresentação





3. GERENCIAMENTO DE RISCOS

7 Passos para a implementação



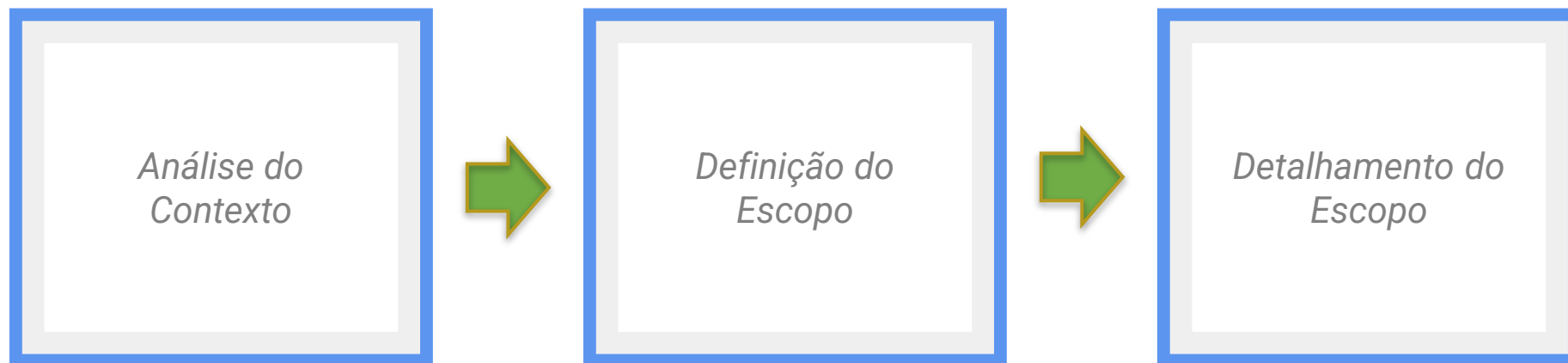


PASSO 1 - Contexto e Escopo



CONTEXTO E ESCOPO

Etapas para o Estabelecimento do Escopo



- *Missão, Visão e Valores;*
- *Governança Corporativa;*
- *Nível de Maturidade em GR;*
- *Sistemas informatizados;*
- *Parcerias estabelecidas;*
- *Partes interessadas;*
- *Principais Contratos;*

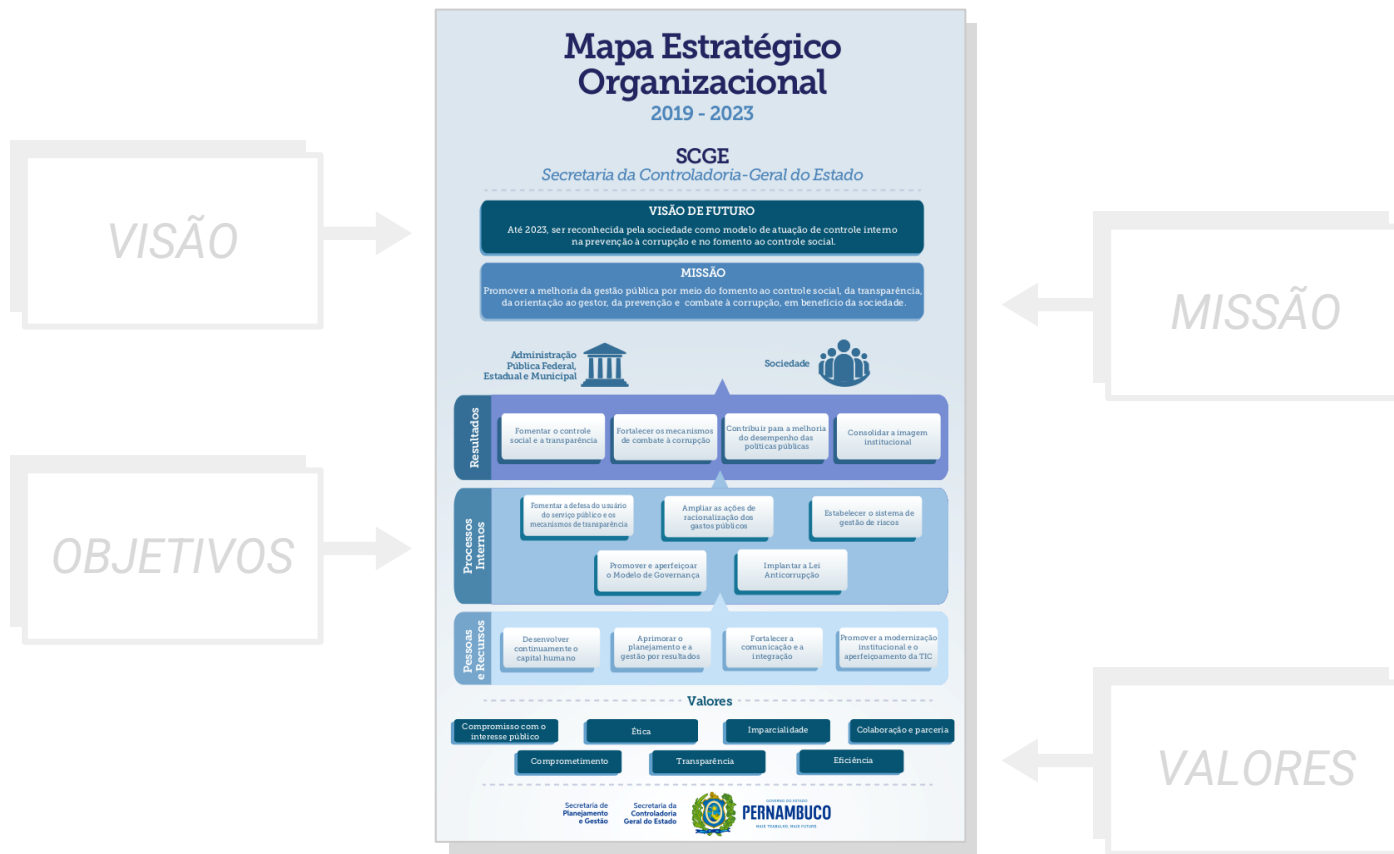
- *Objetivos pretendidos;*
- *Priorização dos Processos;*
- *Responsáveis pela condução;*

- *Objetivo do Processo*
- *Objetivo Estratégico associado*
- *Principais Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades*
- *Servidores da primeira linha designados para o Processo*



DEFINIÇÃO DO ESCOPO

Planejamento Estratégico

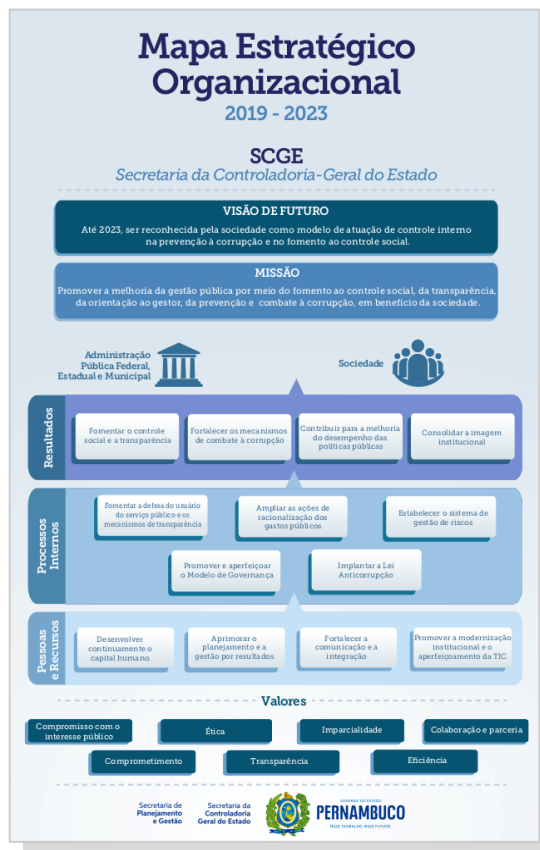


DEFINIÇÃO DO ESCOPO

Planejamento Estratégico

VISÃO

OBJETIVOS



MISSÃO

VALORES



DEFINIÇÃO DO ESCOPO

Análise SWOT do processo

FORÇAS
STRENGTHS



FRAQUEZAS
WEAKNESSES



OPORTUNIDADES
OPPORTUNITIES

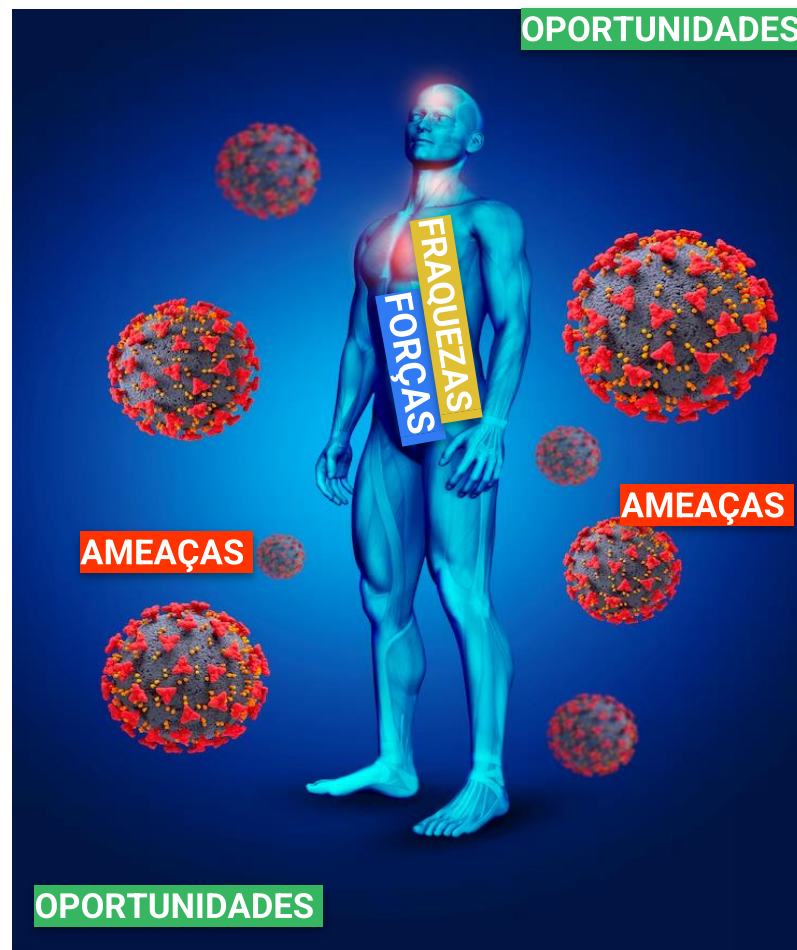


AMEAÇAS
THREATS



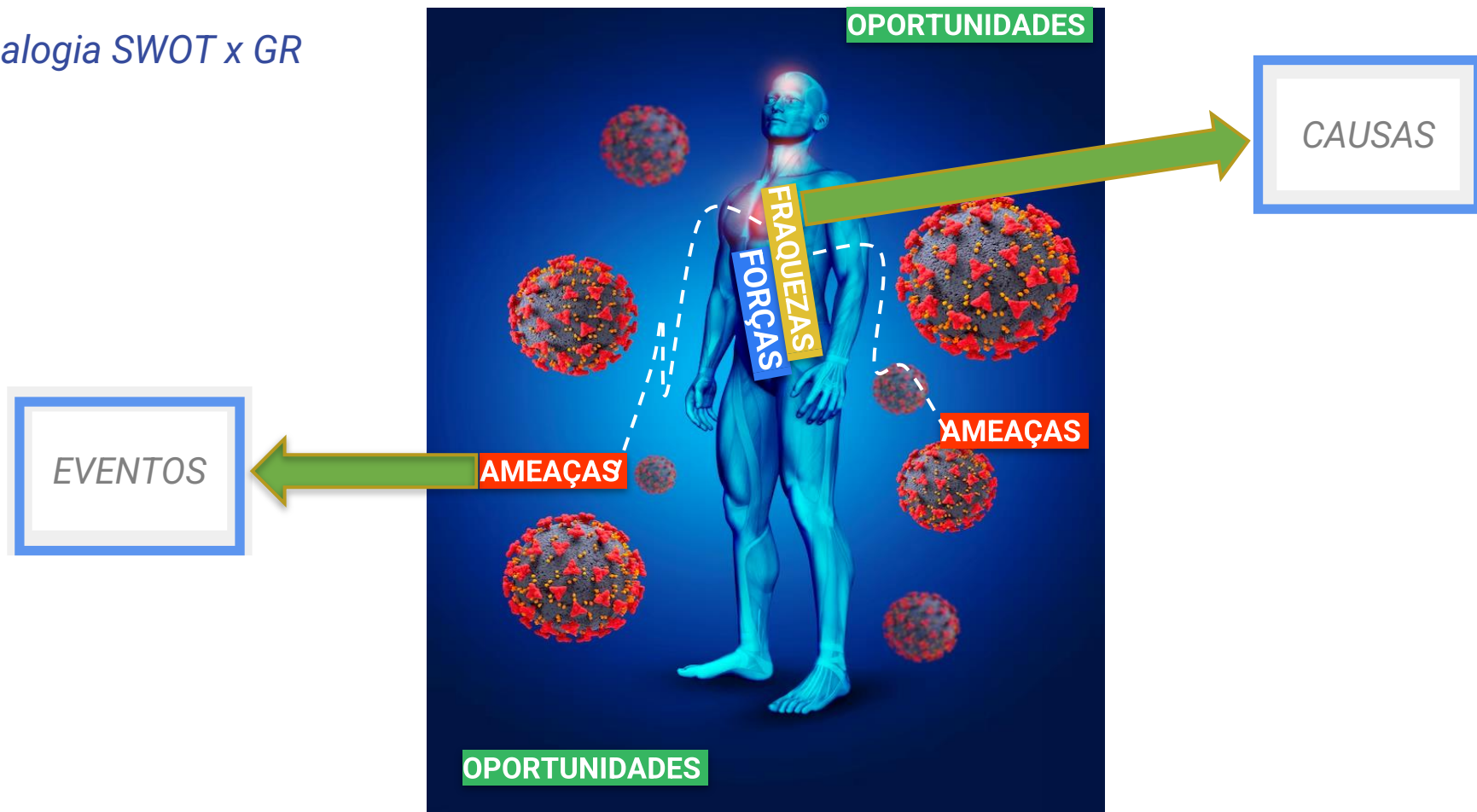
DEFINIÇÃO DO ESCOPO

Analogia SWOT x GR



DEFINIÇÃO DO ESCOPO

Analogia SWOT x GR



DEFINIÇÃO DO ESCOPO

Analogia SWOT x GR



X



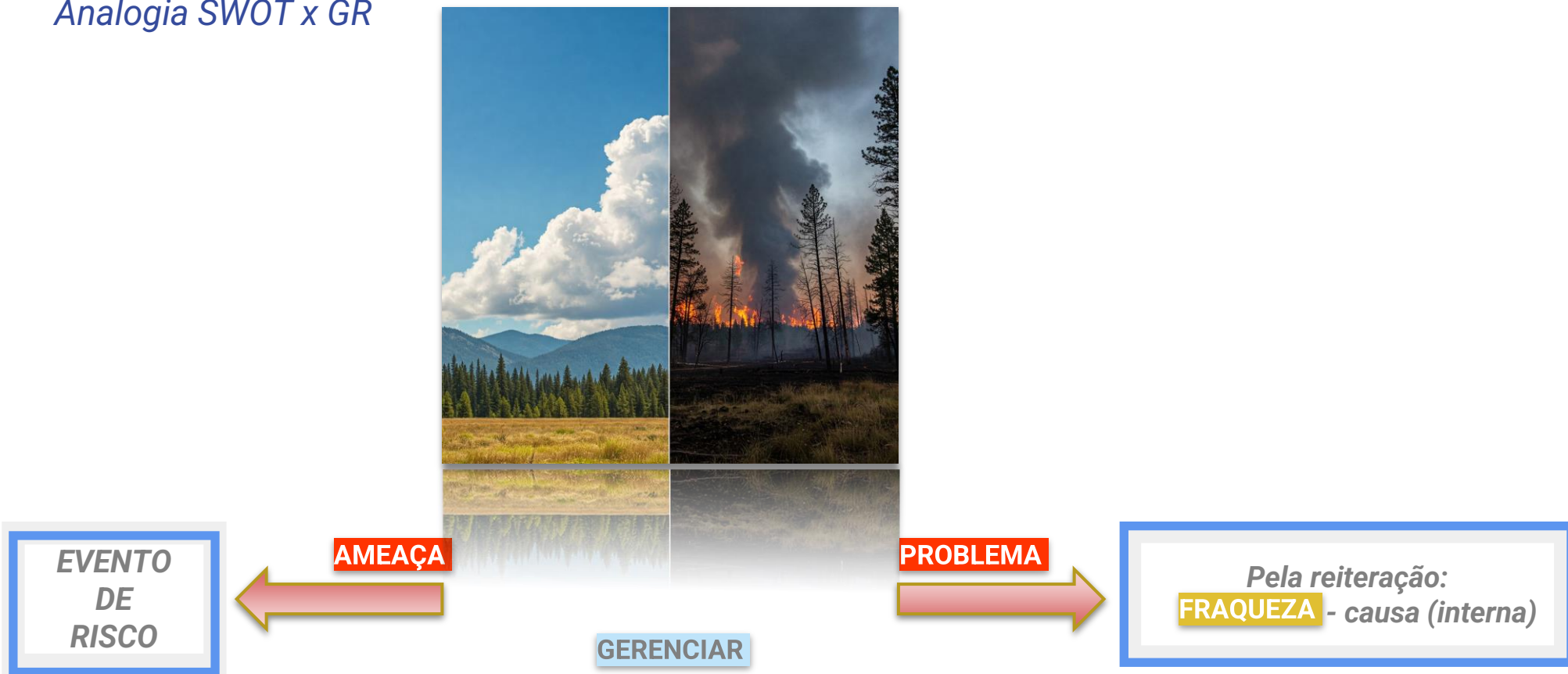
CONSEQUÊNCIAS

MEDIDAS DE
CONTROLE



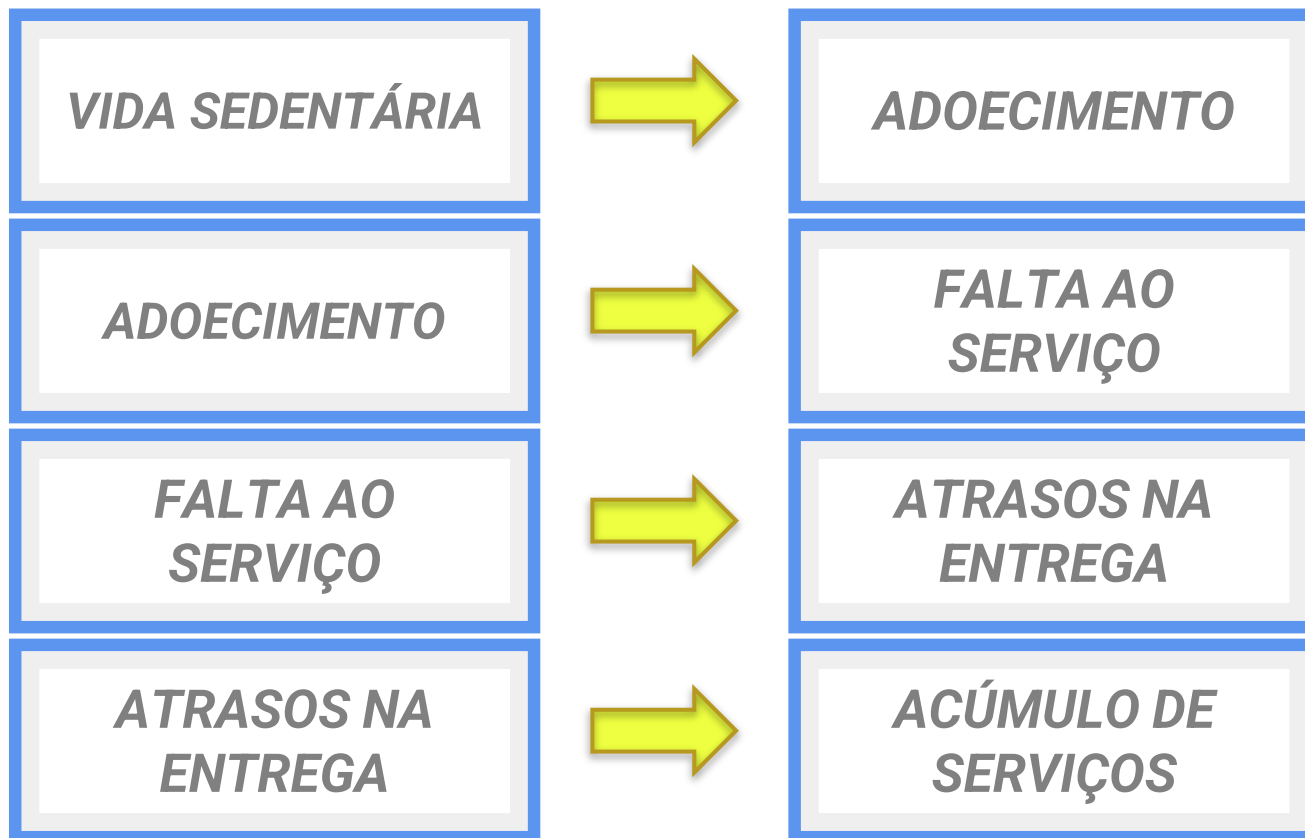
DEFINIÇÃO DO ESCOPO

Analogia SWOT x GR



EXEMPLO

CAUSA x RISCO



DEFINIÇÃO DO ESCOPO

Análise SWOT do processo

FORÇAS STRENGTHS



Composto pelas **características internas**,
do âmbito de controle da organização

- **Características positivas internas** que uma organização pode explorar para atingir as suas metas;
- Possíveis **Benchmarks**;
- Ex: existência do **FUNREPOL**, de um sistema de **inteligência policial e qualificação** do pessoal (investigação e inteligência) (fonte: P. Estrat. PCPE 22-26).



DEFINIÇÃO DO ESCOPO

Análise SWOT do processo

FRAQUEZAS WEAKNESSES



Composto pelas características internas,
do âmbito de controle da organização

- **Características negativas internas** que podem inibir ou restringir o desempenho da organização;
- **Referem-se à ausência de capacidades** e/ou habilidades críticas;
- **Vulnerabilidades** nos controles;
- Ex.: **Descontinuidade** na execução do Planejamento Estratégico; **Desatualização** da legislação interna e Déficit de efetivo (fonte: P. Estrat. PMPE 23-30).



DEFINIÇÃO DO ESCOPO

Análise SWOT do processo

OPORTUNIDADES

OPPORTUNITIES



Conjunto de fatores que se encontram no meio exterior à organização e que influenciam e são influenciados por ela

- Combinação de circunstâncias que se espera que sejam **favoráveis aos objetivos**;
- Uma oportunidade é uma **situação positiva em que o ganho é provável** e sobre a qual se tem um nível justo de controle;
- **Controles possíveis**;
- Ex.: **Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social; Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social; Fundo Nacional de Segurança Pública.**(fonte: P. Estrat. PMPE 23-30).



DEFINIÇÃO DO ESCOPO

Análise SWOT do processo

AMEAÇAS THREATS

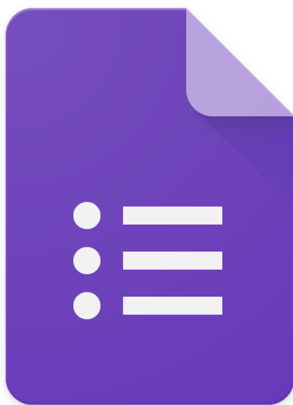


Conjunto de fatores que se encontram no meio exterior à organização e que influenciam e são influenciados por ela

- **Características não controláveis pela organização**, que podem impedi-la de atingir as metas planejadas e comprometer o crescimento organizacional;
- **fonte potencial de perigo**, dano ou outro resultado indesejável;
- **Fontes de Riscos;**
- **Ex.:** Aumento da **criminalidade** organizada; Insuficiência de **informatização** e Inexistência de **Lei Orgânica** (P. Estrat. PCPE 22-26).



Exercício de fixação



Google Forms

Revisão 02

link na apresentação





ATIVIDADE PRÁTICA





EXERCÍCIO - GR7

01: link na apresentação

02: link na apresentação

03: link na apresentação



GESTÃO DE RISCOS EM 7 PASSOS

Aspectos Práticos

Lucas Milet e Alexandre Carvalho



**ESCOLA DE
CONTROLE
INTERNO**

PROF. FRANCISCO
RIBEIRO • SCGE/PE



PROGRAMA DE
**EDUCAÇÃO
CORPORATIVA**

Secretaria
da Controladoria
Geral do Estado



GOVERNO DE
**PER
NAM
BUCO**
ESTADO DE MUDANÇA

Esta apresentação
link na apresentação

EXERCÍCIO - GR7

01: link na apresentação

02: link na apresentação

03: link na apresentação



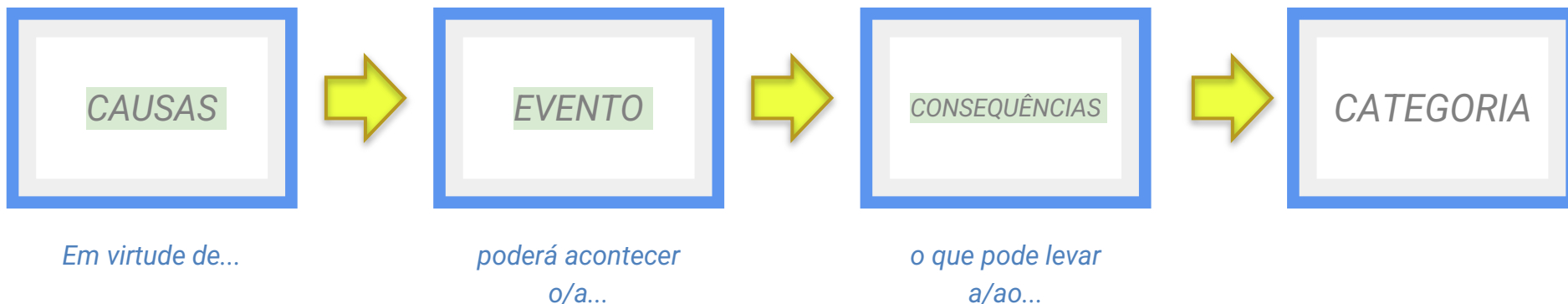


PASSO 2 - *Identificação dos Eventos de Risco*



IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

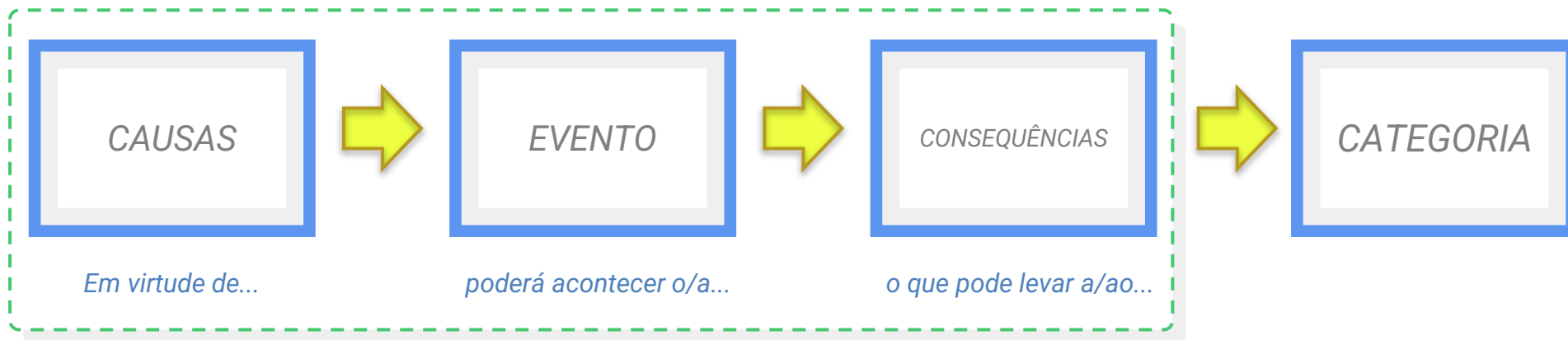
Etapas a Identificação e Análise de Riscos



IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Etapas a Identificação e Análise de Riscos

Componentes do Evento de Risco





IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Técnicas aplicáveis nesta etapa (ISO 31010.2019)

- Entrevistas
- Questionários
- Brainstorming
- Diagrama de Ishikawa
- Análise “Bow Tie”
- Checklists
- HAZOP (estudo de perigos e operabilidade - desenvolvido para analisar sistemas de processos químicos - uso de palavras-chave: menos, mais, nenhum...)
- “E se” SWIFT: simplificação do HAZOP
- Análise de Causa-Raiz (RCA): geralmente, avaliação de uma grande perda, por meio de grupo de especialistas



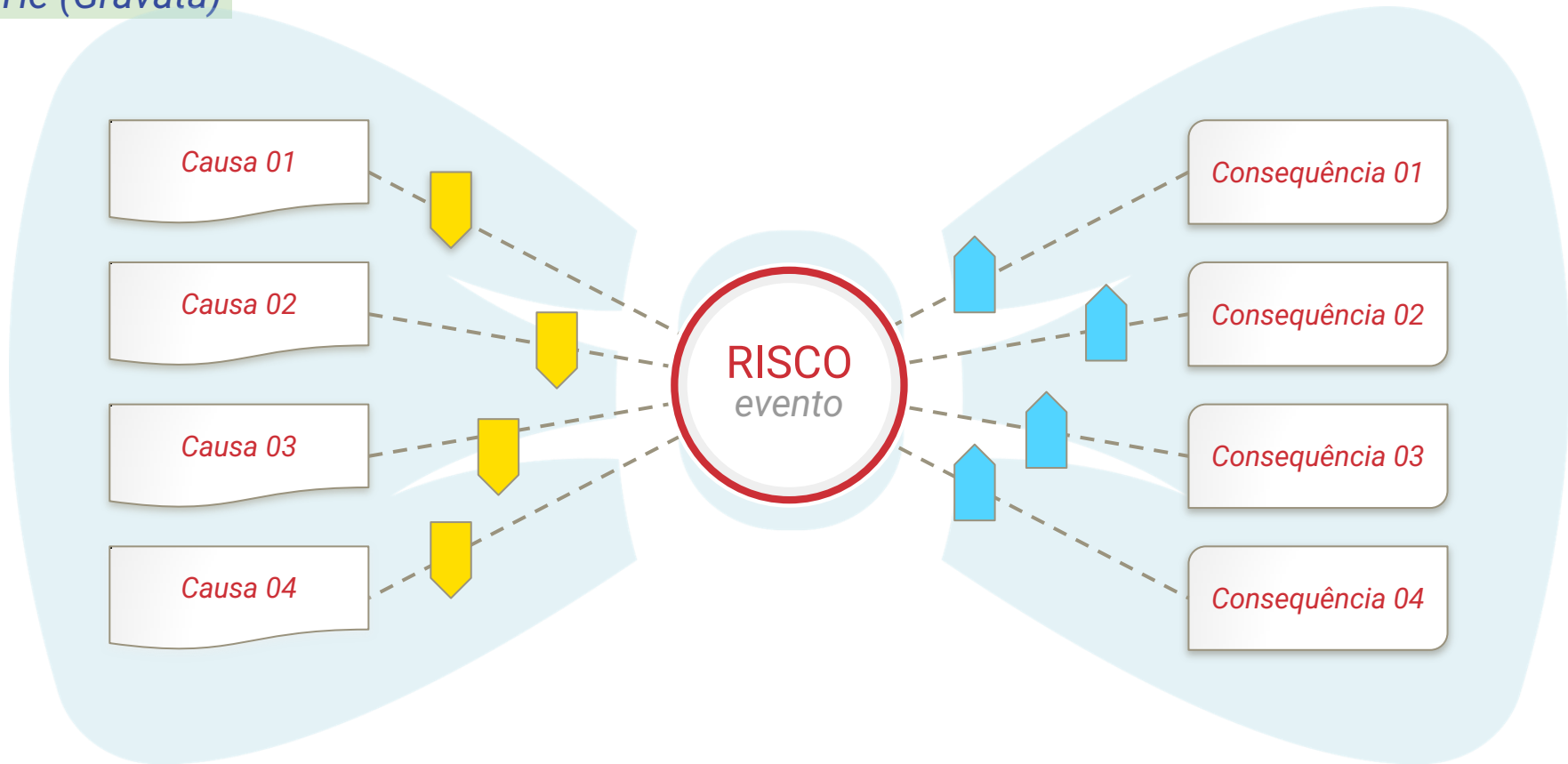
[ISO 31010:12 - Técnicas para o Processo de Avaliação de Riscos](#)





IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

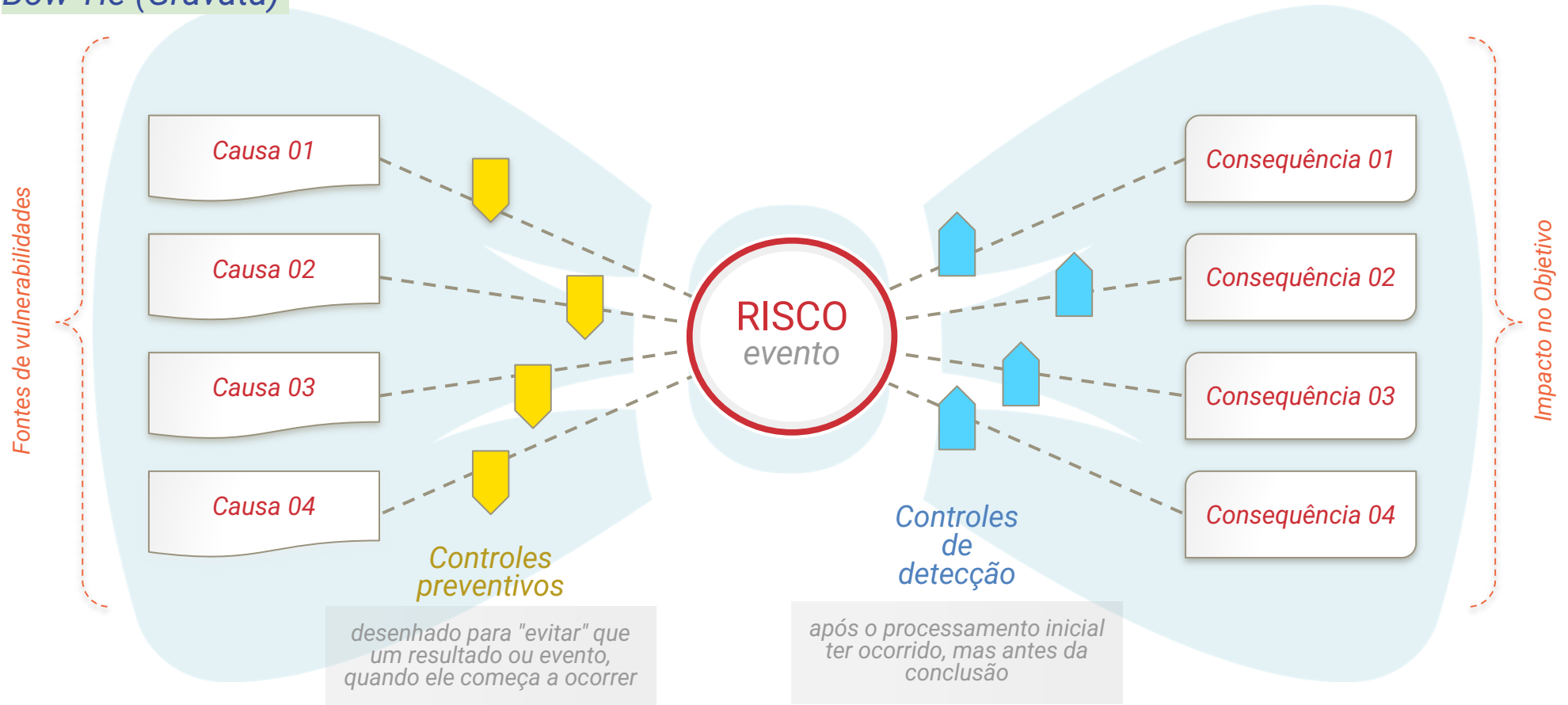
Bow Tie (Gravata)





IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

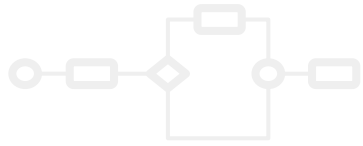
Bow Tie (Gravata)





IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Principais fontes de identificação de Riscos



*Fluxos de
Processos
Organizacionais*



*Resultados da
etapa da Definição
do Contexto*



*Experiências das
Equipes Técnicas*



*Relatórios de
Auditoria*



*Manifestações da
Ouvidoria*



IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Principais fontes de identificação de Riscos



IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Principais fontes de identificação de Riscos



IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Principais fontes de identificação de Riscos



IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Principais fontes de identificação de Riscos



IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Principais fontes de identificação de Riscos





IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Dicas para a Identificação dos Eventos de Risco, suas causas e consequências



*Tente ter em mente, já a partir deste ponto, **ideias das medidas de tratamento***

*Ao categorizar o risco, concentre-se na **causa de maior relevância** para sua ocorrência*



*Ao se deparar com **causas de mesma relevância**, mas de categorias distintas, considere **separar o evento de risco em duas ocorrências***





IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Dicas para a Identificação dos Eventos de Risco, suas causas e consequências

*Ausência de Controles / Controles falhos **não são Causas***



***Evite** descrições genéricas / negação pura do(s) objetivo(s) do processo*



*Lembre-se que um **evento de risco** é uma incerteza*





IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Dicas para a Identificação dos Eventos de Risco, suas causas e consequências



Busque **riscos relevantes** para a organização

Causa = Fonte + Vulnerabilidade *



Uma **causa** pode sim ser um evento, a depender do contexto de análise

EXEMPLOS:

1) ingerência política
2) vulnerabilidade estrutural
3) insuficiência de pessoal
4) defasagem na fiscalização



1) descontinuidade de serviços
2) ingerência política
3) defasagem na fiscalização
4) entregas inconformes



1) prejuízo ao usuário
2) descontinuidade de serviços
3) prejuízo ao erário
4) prejuízo ao usuário

Em virtude de...

poderá acontecer o/a...

o que pode levar a/ao...





IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Dicas para a Identificação dos Eventos de Risco, suas causas e consequências

*Teste o trinômio (**causa, evento e consequência**) através da frase sugerida*



*Busque **consequências** que **impactem no(s) objetivos do Processo***

Objetivo:

Manter a minha casa segura

EXEMPLOS:

*ambiente
propício*



invasão



*invasão à casa
do vizinho?*

Em virtude de...

poderá acontecer o/a...

o que pode levar a/ao...





IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

* Causa: Fonte + Vulnerabilidade

FONTE	VULNERABILIDADE
PESSOAS	Em número insuficiente
	Sem conhecimento técnico
	Com perfil inadequado
	Desmotivadas
PROCESSOS	Mal concebidos
	Mal instruídos
	Com fluxos indevidos (sem segregação de funções etc)
SISTEMAS	Obsoletos
	Sem Integração
	Mal instruídos
	Inseguros

FONTE	VULNERABILIDADE
INFRAESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Falta de clareza quanto a funções e responsabilidade
	Deficiências nos fluxos de informação e comunicação
	Centralização de responsabilidades
	Delegações exorbitantes
INFRAESTRUTURA FÍSICA	Localização inadequada
	Instalações ou layouts inadequados
	Inseguro
TECNOLOGIA	Técnica de produção ultrapassada / produto obsoleto
	Insuficiência de investimentos em P&D
	Desprotegida
	Insegura





IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Categorização dos Riscos (Modelo SCGE)





IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

EXEMPLO PRÁTICO

Missão

Preservar a ordem pública por meio da polícia ostensiva e preventiva no Estado de Pernambuco.

Visão

Ser referência nacional no planejamento, na gestão e na qualidade dos serviços prestados.

Objetivo

Aprimorar o emprego operacional da PMPE

(fonte: P. Estrat. PMPE 23-30)





IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Objetivo:

Aprimorar o emprego operacional da PMPE: ampliação da Patrulha Maria da Penha

Deficiência no atendimento à vítima

Insuficiência de viaturas

Insuficiência de pessoal

Pessoal sem conhecimento especializado

Baixo fluxo de comunicação

Sensação de insegurança e desproteção

Descumprimento da medida

Acompanhamento desqualificado

Reiteração de violência



IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

EXEMPLO PRÁTICO

UG	SES
VISÃO	Ser uma instituição de excelência na promoção do acesso às ações e serviços de saúde, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da população pernambucana até 2035.
MISSÃO	Promover, coordenar e executar a política de saúde de acordo com os princípios do SUS, com participação social, respeitando as necessidades regionais, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da população pernambucana.
OBJETIVO ESTRAT.	Reduzir os índices de morbimortalidade por cânceres mais prevalentes



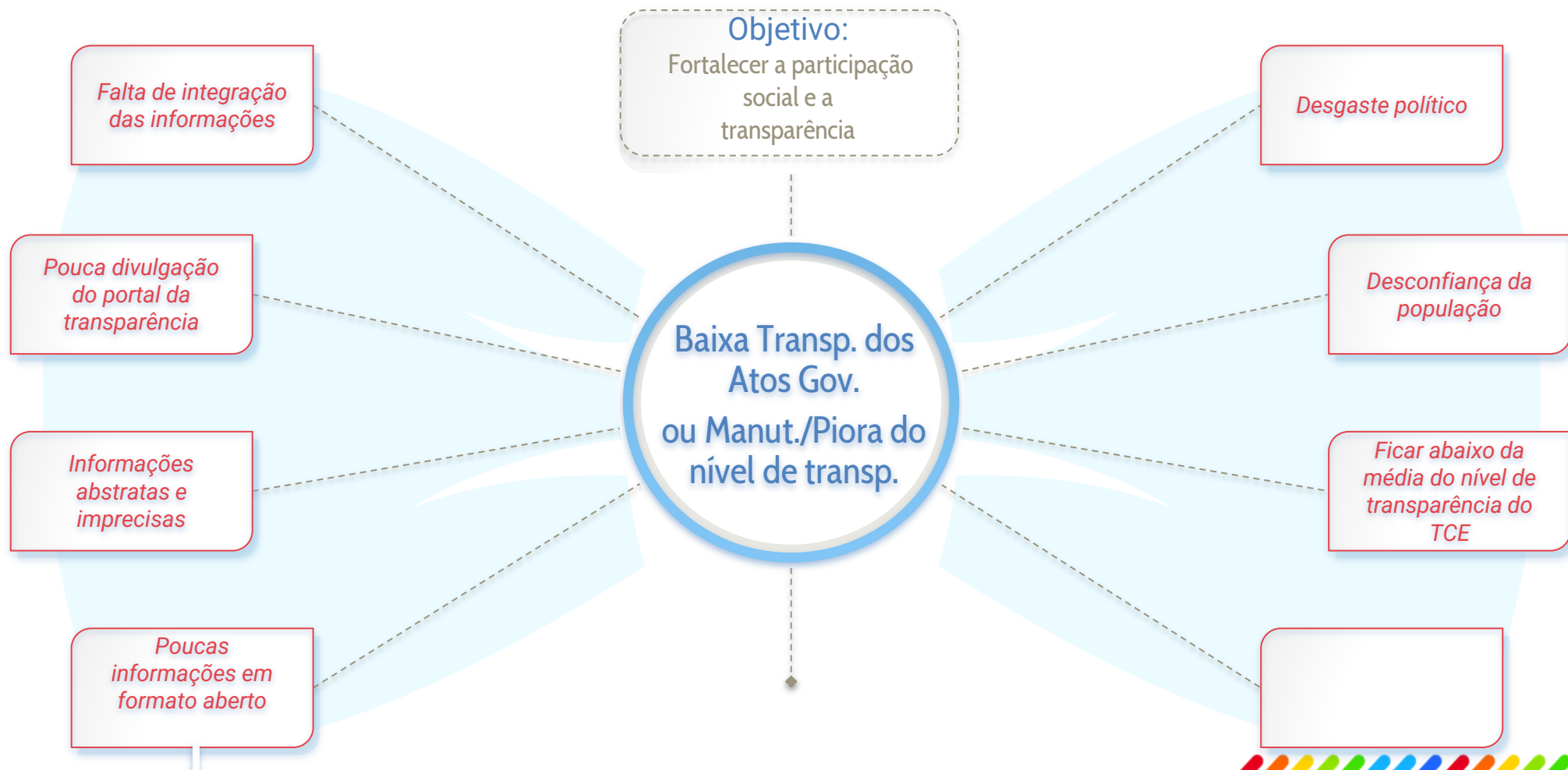


IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

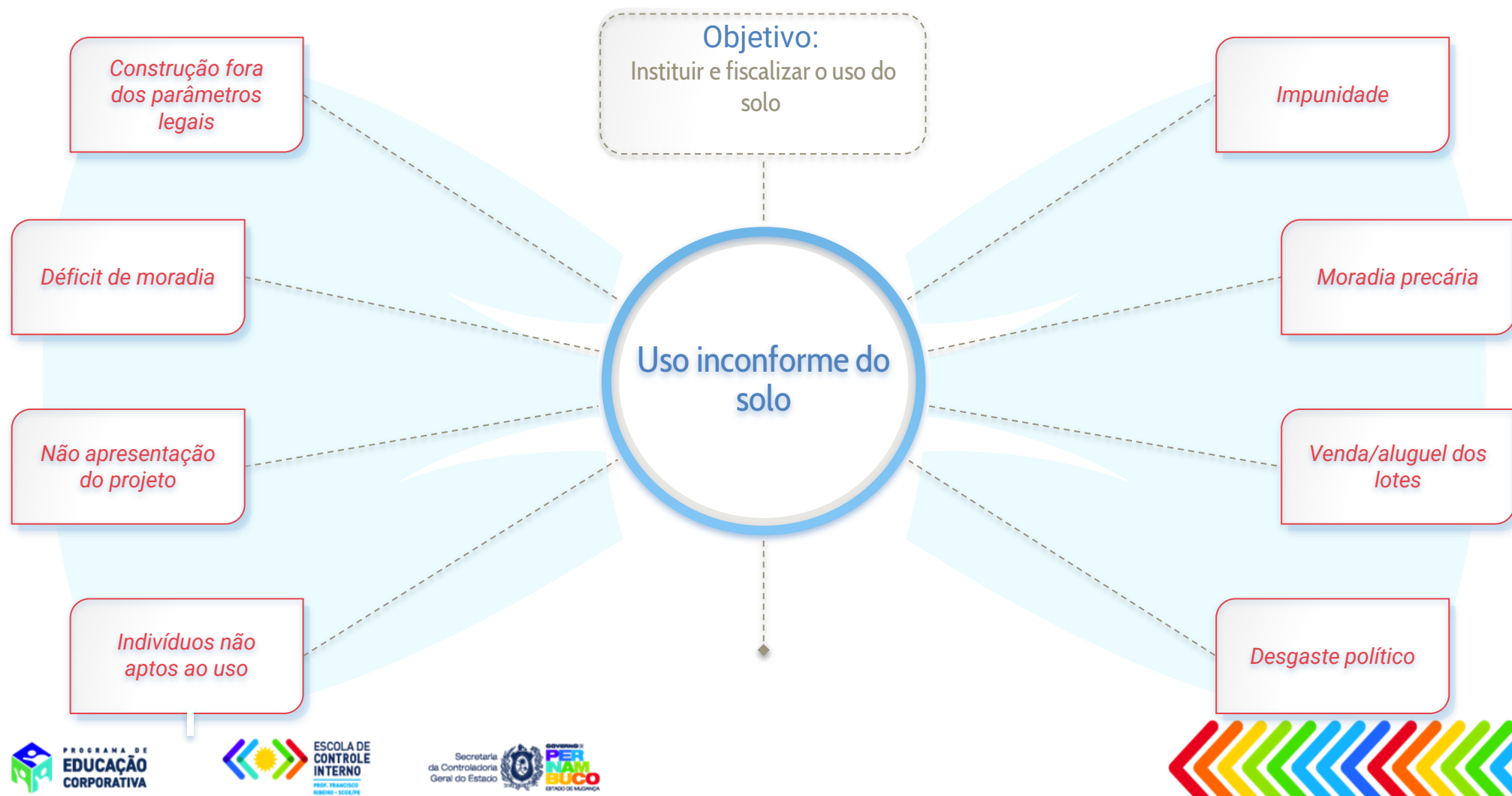




IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS - PRÁTICA



PLANO DE TRATAMENTO





EXERCÍCIO - GR7

01: link na apresentação

02: link na apresentação

03: link na apresentação



GESTÃO DE RISCOS EM 7 PASSOS

Aspectos Práticos

Lucas Milet e Alexandre Carvalho



**ESCOLA DE
CONTROLE
INTERNO**

PROF. FRANCISCO
RIBEIRO • SCGE/PE



PROGRAMA DE
**EDUCAÇÃO
CORPORATIVA**

Secretaria
da Controladoria
Geral do Estado



GOVERNO DE
**PER
NAM
BUCO**
ESTADO DE MUDANÇA

Esta apresentação
link na apresentação



PASSO 3 - *Avaliação dos Controles*





AVALIAÇÃO DOS CONTROLES





AVALIAÇÃO DOS CONTROLES

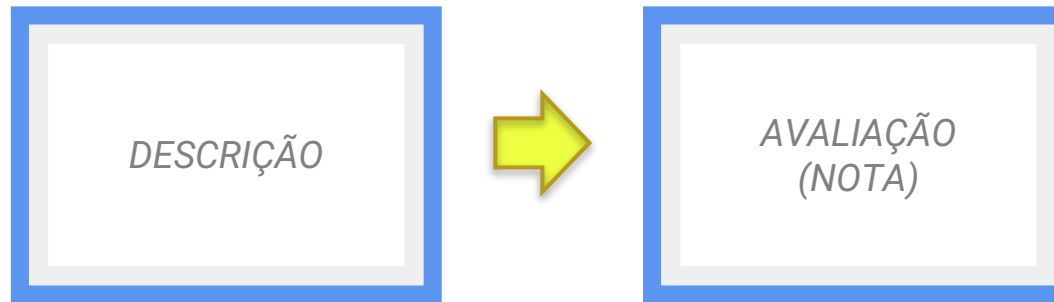
O propósito desta etapa é o de identificar os controles internos existentes relacionados aos riscos identificados e avaliá-los de acordo com a sua eficiência, eficácia e efetividade





AVALIAÇÃO DOS CONTROLES

Etapas para a avaliação dos controles existentes





AVALIAÇÃO DOS CONTROLES



NÍVEL DE CONFIANÇA DOS CONTROLES

*Eficácia estimada dos controles internos
implementados na mitigação dos riscos
inerentes*



RISCO DE CONTROLE

*Possibilidade de que os controles adotados
pela gestão não sejam eficazes para prevenir,
detectar e permitir corrigir, em tempo hábil, a
ocorrência de eventos que possam afetar
adversamente a realização de objetivos.*





AVALIAÇÃO DOS CONTROLES



NÍVEL DE CONFIANÇA DOS CONTROLES

*Eficácia estimada dos controles internos
implementados na mitigação dos riscos
inerentes*



RISCO DE CONTROLE

*Possibilidade de que os controles adotados
pela gestão não sejam eficazes para prevenir,
detectar e permitir corrigir, em tempo hábil, a
ocorrência de eventos que possam afetar
adversamente a realização de objetivos.*





AVALIAÇÃO DOS CONTROLES



*Quanto maior for o
Nível de Confiança nos
Controles existentes...*





AVALIAÇÃO DOS CONTROLES



*Quanto maior for o
Nível de Confiança nos
Controles existentes...*

*Menor será o
Risco de Controle*





AVALIAÇÃO DOS CONTROLES

Classificação dos Controles (Modelo SCGE)

INEXISTENTE	FRACO	MEDIANO	SATISFATÓRIO	FORTE
<i>Controles inexistentes ou não funcionais (desenho e execução)</i>	<i>Controles não formalizados e mal desenhados. A execução tende a ser uma escolha individual, o que demonstra elevado grau de confiança no conhecimento da equipe.</i>	<i>Controles formalizados, mas inadequados ou insuficientes para mitigar aspectos relevantes dos riscos, indicando deficiência no seu desenho ou na execução</i>	<i>Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco de maneira satisfatória.</i>	<i>Controles refletem "Boas práticas de gestão" e proporcionam segurança razoável com respeito à mitigação dos aspectos relevantes do risco.</i>
RC = 100%	RC = 80%	RC = 60%	RC = 40%	RC = 20%
NC = 0%	NC = 20%	NC = 40%	NC = 60%	NC = 80%





AVALIAÇÃO DOS CONTROLES

Classificação dos Controles (Modelo SCGE)

INEXISTENTE	FRACO	MEDIANO	SATISFATÓRI O	FORTE
Controles inexistentes ou não funcionais (desenho e execução)	Controles não formalizados e mal desenhados. A execução tende a ser uma escolha individual, o que demonstra elevado grau de confiança no conhecimento da equipe.	Controles formalizados, mas inadequados ou insuficientes para mitigar aspectos relevantes dos riscos, indicando deficiência no seu desenho ou na execução	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco de maneira satisfatória.	Controles refletem "Boas práticas de gestão" e proporcionam segurança razoável com respeito à mitigação dos aspectos relevantes do risco.
RC = 100%	RC = 80%	RC = 60%	RC = 40%	RC = 20%
NC = 0%	NC = 20%	NC = 40%	NC = 60%	NC = 80%





AVALIAÇÃO DOS CONTROLES

Classificação dos Controles (Modelo SCGE)

INEXISTENTE

Controles inexistentes ou não funcionais (desenho e execução)

RC = 100%

NC = 0%

FRACO

Controles não formalizados e mal desenhados. A execução tende a ser uma escolha individual, o que demonstra elevado grau de confiança no conhecimento da equipe.

RC = 80%

NC = 20%

MEDIANO

Controles formalizados, mas inadequados ou insuficientes para mitigar aspectos relevantes dos riscos, indicando deficiência no seu desenho ou na execução.

RC = 60%

NC = 40%

SATISFATÓRIO

Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco de maneira satisfatória.

RC = 40%

NC = 60%

FORTE

Controles refletem "Boas práticas de gestão" e proporcionam segurança razoável com respeito à mitigação dos aspectos relevantes do risco.

RC = 20%

NC = 80%





AVALIAÇÃO DOS CONTROLES

Classificação dos Controles (Modelo SCGE)

INEXISTENTE

Controles inexistentes ou não funcionais (desenho e execução)

RC = 100%

NC = 0%

FRACO

Controles não formalizados e mal desenhados. A execução tende a ser uma escolha individual, o que demonstra elevado grau de confiança no conhecimento da equipe.

RC = 80%

NC = 20%

MEDIANO

Controles formalizados, mas inadequados ou insuficientes para mitigar aspectos relevantes dos riscos, indicando deficiência no seu desenho ou na execução

RC = 60%

NC = 40%

SATISFATÓRI O

Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco de maneira satisfatória.

RC = 40%

NC = 60%

FORTE

Controles refletem "Boas práticas de gestão" e proporcionam segurança razoável com respeito à mitigação dos aspectos relevantes do risco.

RC = 20%

NC = 80%





AVALIAÇÃO DOS CONTROLES

Classificação dos Controles (Modelo SCGE)

INEXISTENTE

Controles inexistentes ou não funcionais (desenho e execução)

RC = 100%

NC = 0%

FRACO

Controles não formalizados e mal desenhados. A execução tende a ser uma escolha individual, o que demonstra elevado grau de confiança no conhecimento da equipe.

RC = 80%

NC = 20%

MEDIANO

Controles formalizados, mas inadequados ou insuficientes para mitigar aspectos relevantes dos riscos, indicando deficiência no seu desenho ou na execução

RC = 60%

NC = 40%

SATISFATÓRIO

Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, **embora passíveis de aperfeiçoamento**, mitigam o risco de maneira satisfatória.

RC = 40%

NC = 60%

FORTE

Controles refletem "Boas práticas de gestão" e proporcionam segurança razoável com respeito à mitigação dos aspectos relevantes do risco.

RC = 20%

NC = 80%





AVALIAÇÃO DOS CONTROLES

Classificação dos Controles (Modelo SCGE)

INEXISTENTE

Controles inexistentes ou não funcionais (desenho e execução)

RC = 100%

NC = 0%

FRACO

Controles não formalizados e mal desenhados. A execução tende a ser uma escolha individual, o que demonstra elevado grau de confiança no conhecimento da equipe.

RC = 80%

NC = 20%

MEDIANO

Controles formalizados, mas inadequados ou insuficientes para mitigar aspectos relevantes dos riscos, indicando deficiência no seu desenho ou na execução

RC = 60%

NC = 40%

SATISFATÓRIO

Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco de maneira satisfatória.

RC = 40%

NC = 60%

FORTE

Controles refletem "Boas práticas de gestão" e proporcionam segurança razoável com respeito à mitigação dos aspectos relevantes do risco.

RC = 20%

NC = 80%





AVALIAÇÃO DOS CONTROLES

Dicas para a Avaliação dos Controles Existentes



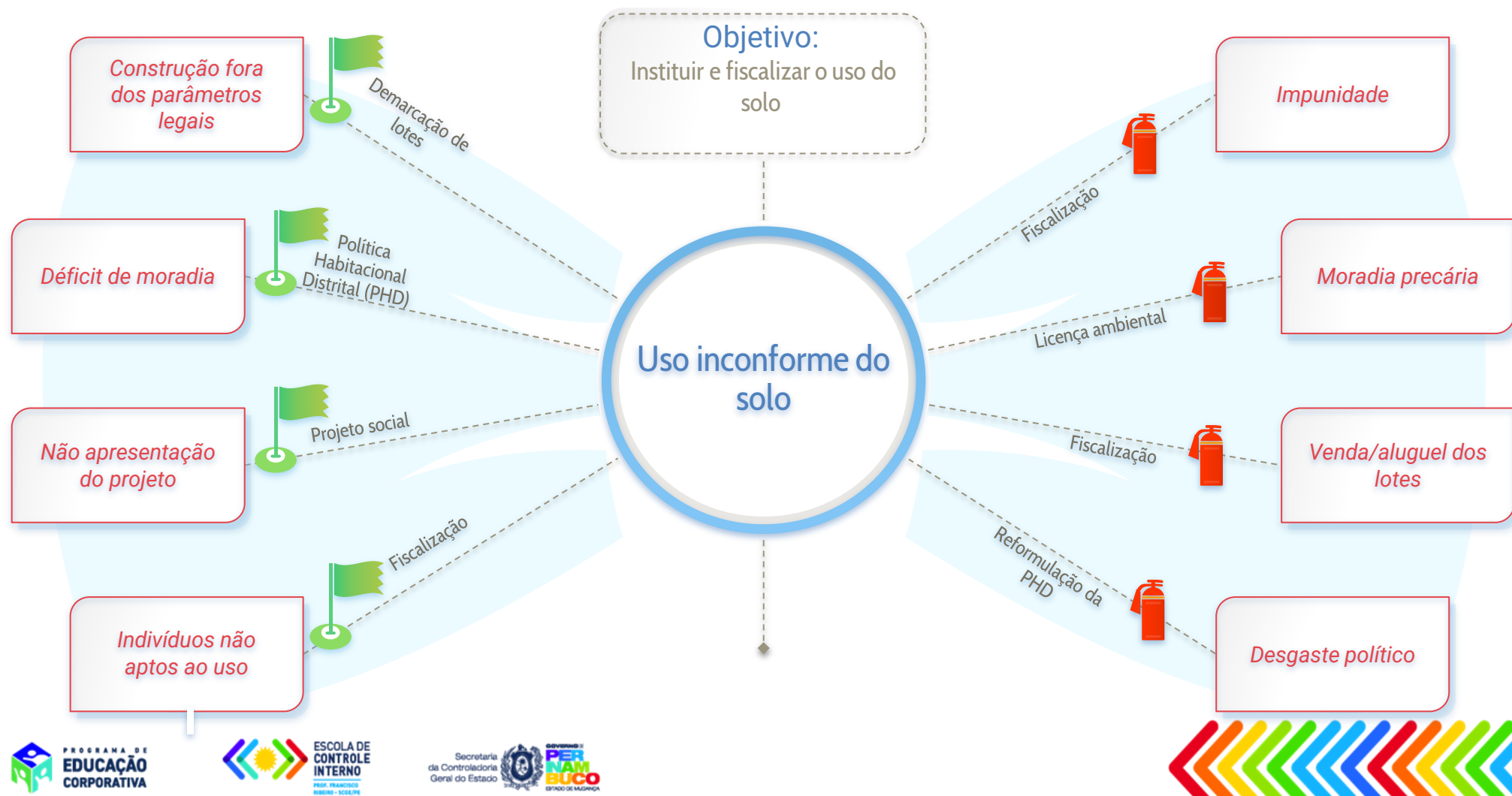
A avaliação deve se dar em função do **conjunto de controles** atuantes para o risco





CONTROLES





EXERCÍCIO - GR7

01: link na apresentação

02: link na apresentação

03: link na apresentação





PASSO 4 - *Cálculo do Risco Residual*





CÁLCULO DO RISCO RESIDUAL

*Envolve a **apreciação** detalhada de incertezas e fontes de risco, bem como a natureza dos eventos de risco, suas **probabilidades e impactos**, considerando a influência das medidas de controle existentes e a sua eficácia*



CÁLCULO DO RISCO RESIDUAL

Conceito de Risco Inerente x Risco Residual



CÁLCULO DO RISCO RESIDUAL

Conceito de Risco Inerente x Risco Residual

RISCO INERENTE (RI)

RISCO RESIDUAL (RR)

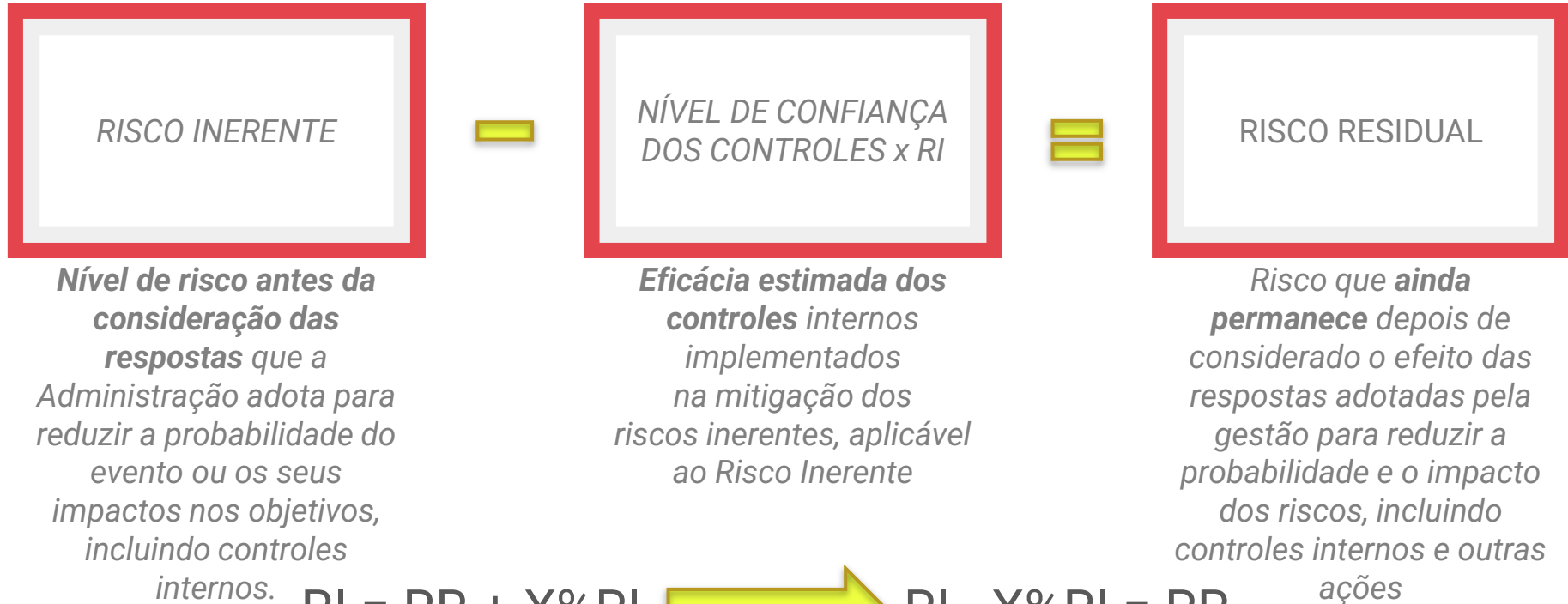
*NÍVEL DE
CONFIANÇA DOS
CONTROLES (NC) x
RI*





CÁLCULO DO RISCO RESIDUAL

Conceito de Risco Inerente x Risco Residual



$$RI = RR + X\%RI$$



$$RI - X\%RI = RR$$



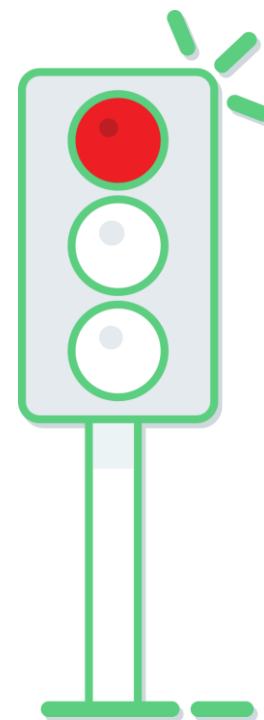
NC



CÁLCULO DO RISCO RESIDUAL

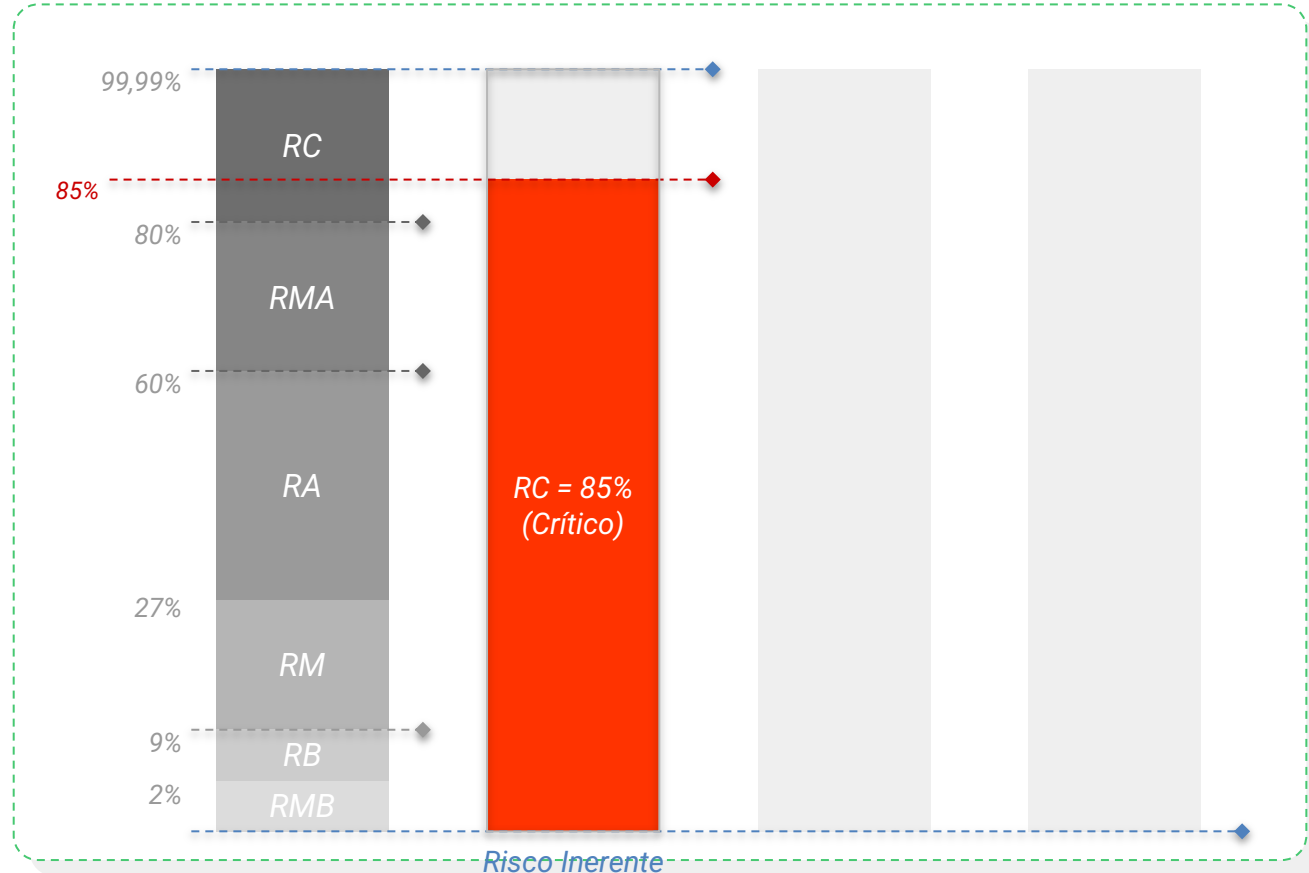
Exemplo: Mapeamento de Riscos relacionados a acidentes veiculares

<i>Visão</i>	<i>Ser referência nacional em Gestão do Trânsito em Pernambuco, até 2030</i>
<i>Missão</i>	<i>Ampliar a eficiência e modernizar a gestão, com foco na segurança do trânsito</i>
<i>Objetivo</i>	<i>Reduzir o número de avarias veiculares</i>





CÁLCULO DO RISCO RESIDUAL

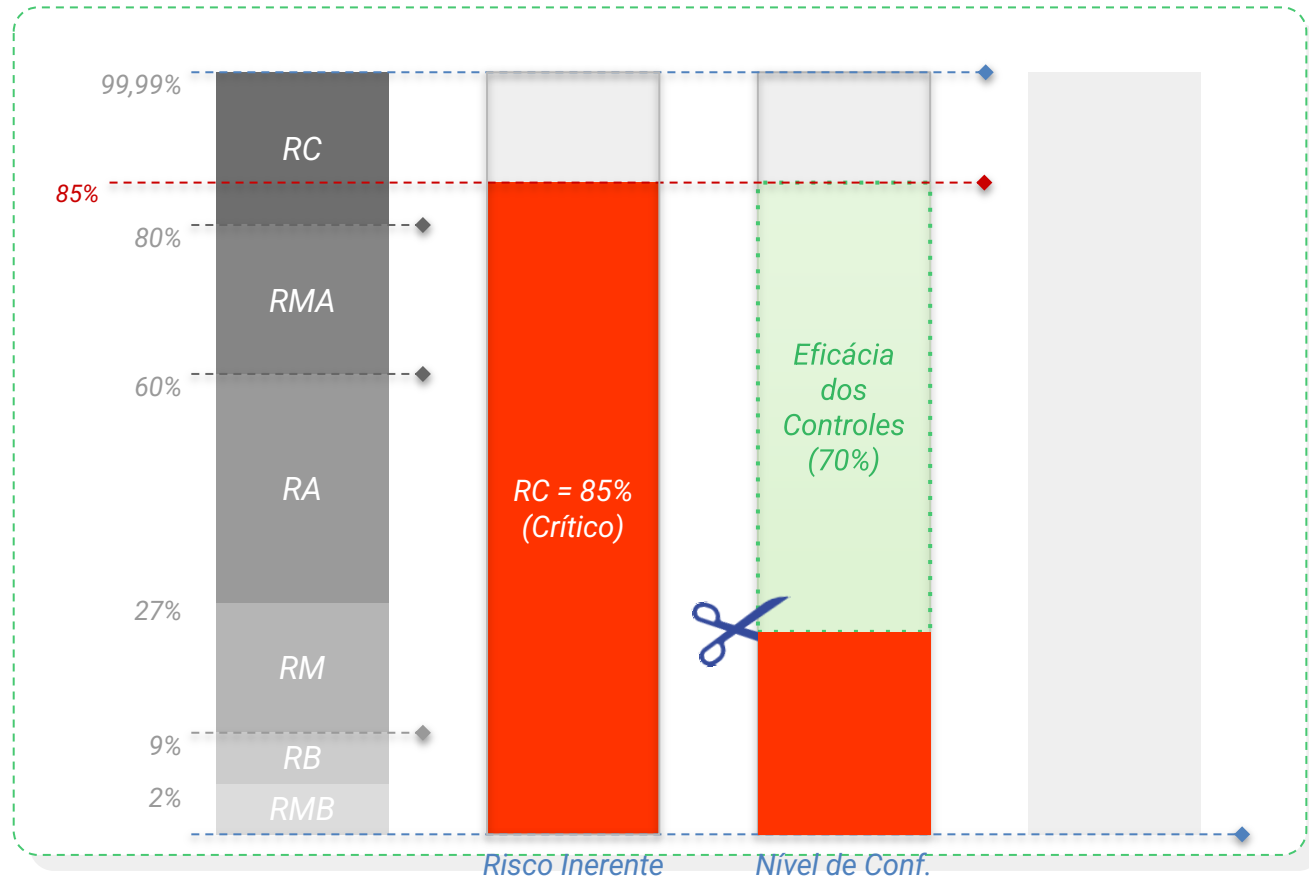


Considerando a inexistência de quaisquer controles, o nível de risco (INERENTE) de avarias veiculares na BR 232, na altura da Serra das Russas, é considerado **CRÍTICO** (85%)





CÁLCULO DO RISCO RESIDUAL



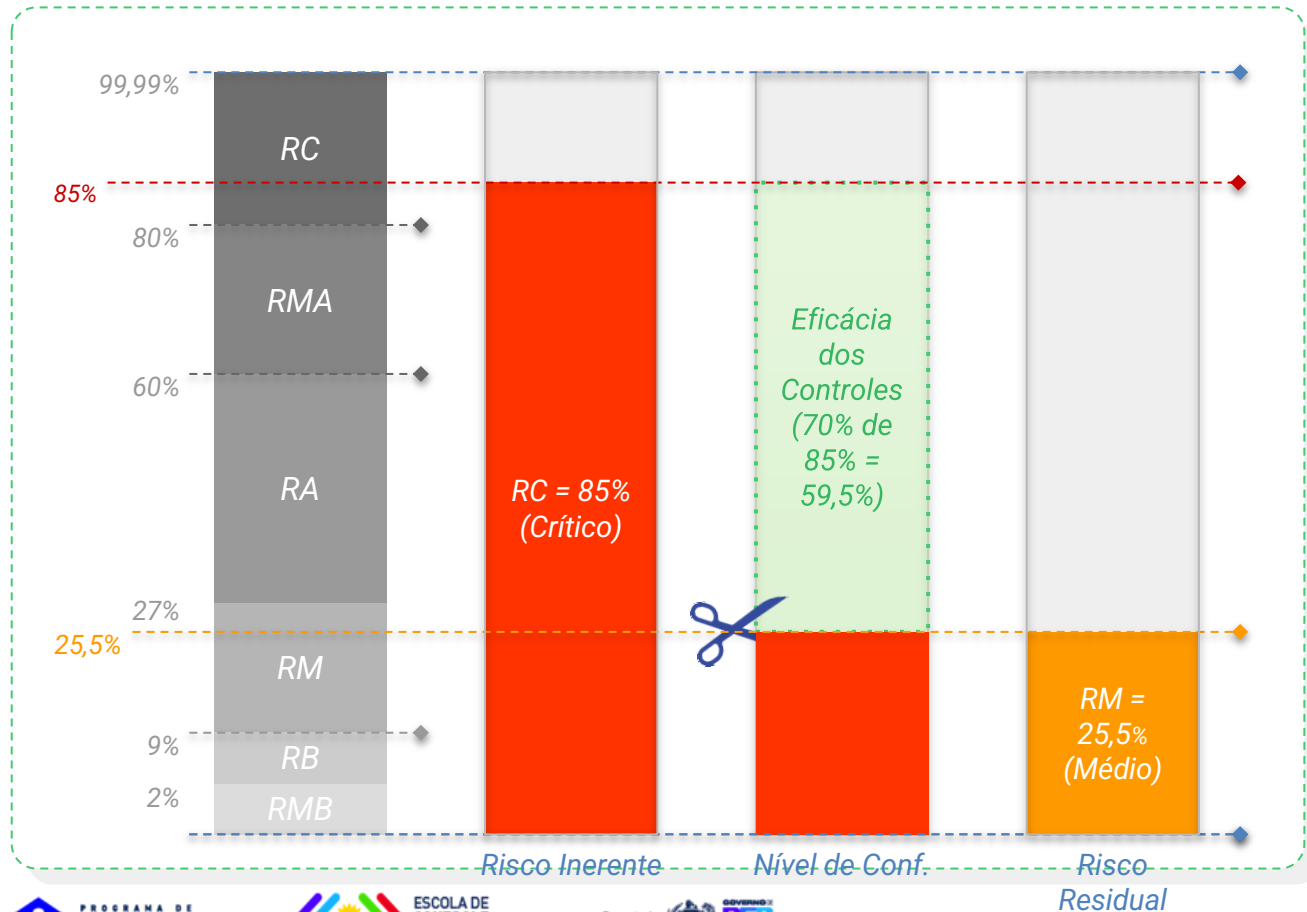
Considerando a inexistência de quaisquer controles, o nível de risco (INERENTE) de avarias veiculares na BR 232, na altura da Serra das Russas, é considerado **CRÍTICO** (85%)

Sabendo disso, e considerando o histórico de avarias no trecho, o Poder Público definiu uma série de medidas de controle (placas de trânsito, lombadas eletrônicas etc), que juntas, conseguiram mitigar cerca de 70% do nível de risco inicial (Controles **SATISFATÓRIOS**)





CÁLCULO DO RISCO RESIDUAL



Considerando a inexistência de quaisquer controles, o nível de risco (INERENTE) de avarias veiculares na BR 232, na altura da Serra das Russas, é considerado **CRÍTICO** (85%)

Sabendo disso, e considerando o histórico de avarias no trecho, o Poder Público definiu uma série de medidas de controle (placas de trânsito, lombadas eletrônicas etc), que juntas, conseguiram mitigar cerca de 70% do nível de risco inicial (Controles **SATISFATÓRIOS**)

Dessa forma, atualmente o NÍVEL DE RISCO (RESIDUAL) de avarias envolvendo veículos automotores no trecho em destaque, pode ser considerado **MÉDIO**, de acordo com o Mapa de Riscos definido no exemplo

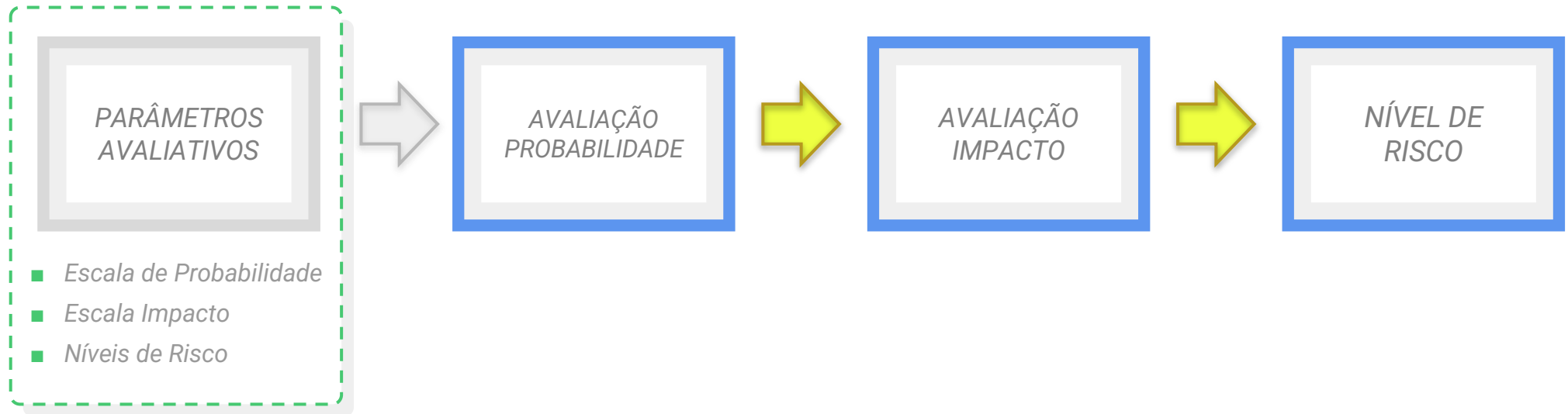




CÁLCULO DO RISCO RESIDUAL

Etapas para a Definição do Risco Residual

Etapa: Planejamento



CÁLCULO DO RISCO RESIDUAL

Parâmetros de Probabilidade e Impacto (Modelo SCGE)

$$\boxed{P} \times \boxed{I} = \boxed{R}$$

*Probabilidade de
Ocorrência*

Impacto da Materialização

Nível de Risco





CÁLCULO DO RISCO RESIDUAL

Parâmetros de Probabilidade e Impacto (Modelo SCGE)

PROBABILIDADE		
PROBABILIDADE	NOTA	VULNERABILIDADE
MUITO BAIXA	1	Evento raro. Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nem o histórico, nem as circunstâncias indicam essa possibilidade.
BAIXA	2	Evento improvável. De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, mas o histórico e as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.
MÉDIA	5	Evento possível. De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois o histórico e as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.
ALTA	8	Evento provável. De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.
MUITO ALTA	10	Evento esperado. Exceto em situações excepcionais, o evento deve ocorrer, pois as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.

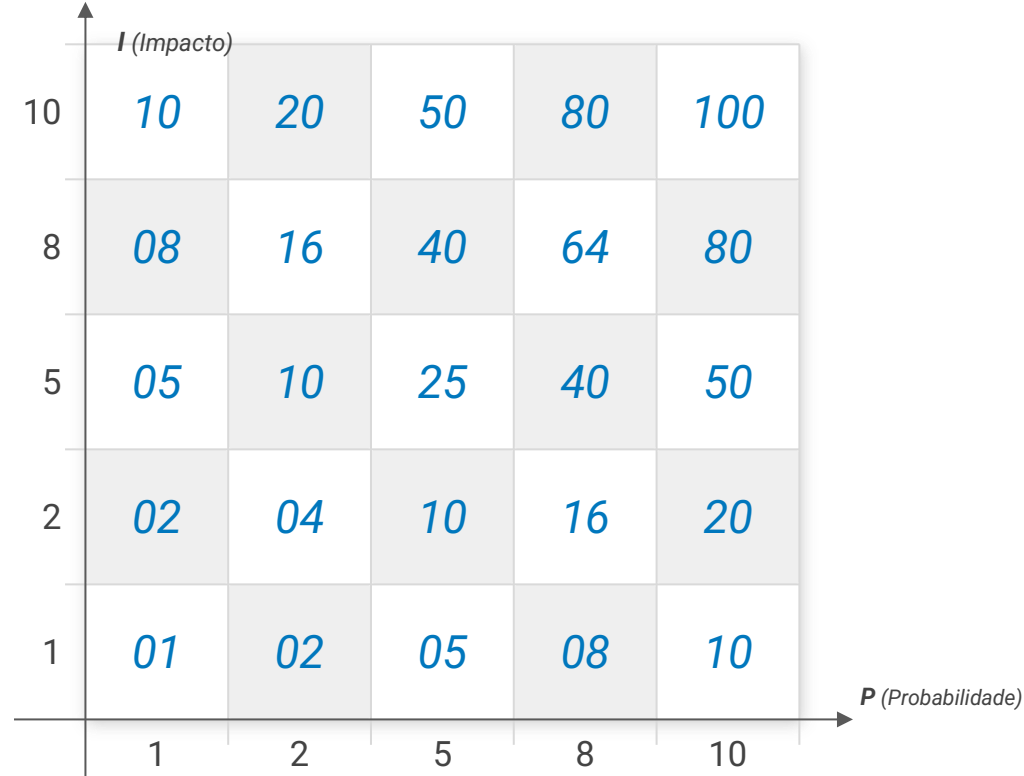
IMPACTO		
IMPACTO	NOTA	VULNERABILIDADE
MUITO BAIXO	1	Impacto nulo ou insignificante, comprometendo minimamente o alcance do objetivo/resultado, com mínima necessidade de recuperação.
BAIXO	2	Impacto pouco relevante, comprometendo em alguma medida o alcance do objetivo/resultado, com pequena necessidade de recuperação.
MÉDIO	5	Impacto relevante, comprometendo moderadamente o alcance do objetivo/resultado, com razoável necessidade de recuperação.
ALTO	8	Impacto muito relevante, comprometendo significativamente o alcance do objetivo/resultado, mas com possibilidade de recuperação.
MUITO ALTO	10	Impacto catastrófico, comprometendo total ou quase totalmente o alcance do objetivo/resultado, com remota ou nenhuma possibilidade de recuperação.





CÁLCULO DO RISCO RESIDUAL

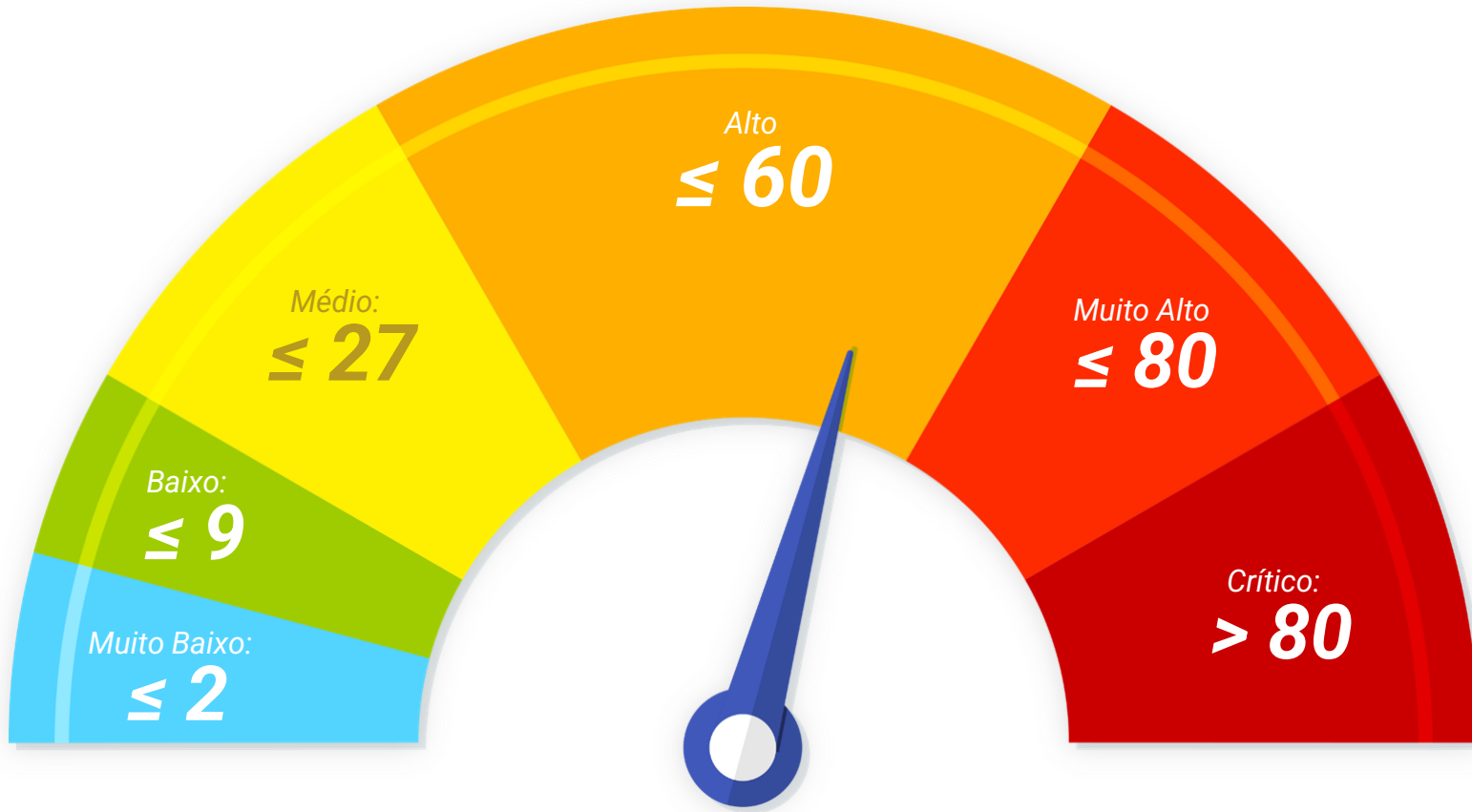
Matriz Probabilidade x Impacto (Modelo SCGE)





CÁLCULO DO RISCO RESIDUAL

Níveis de Risco (Modelo SCGE)

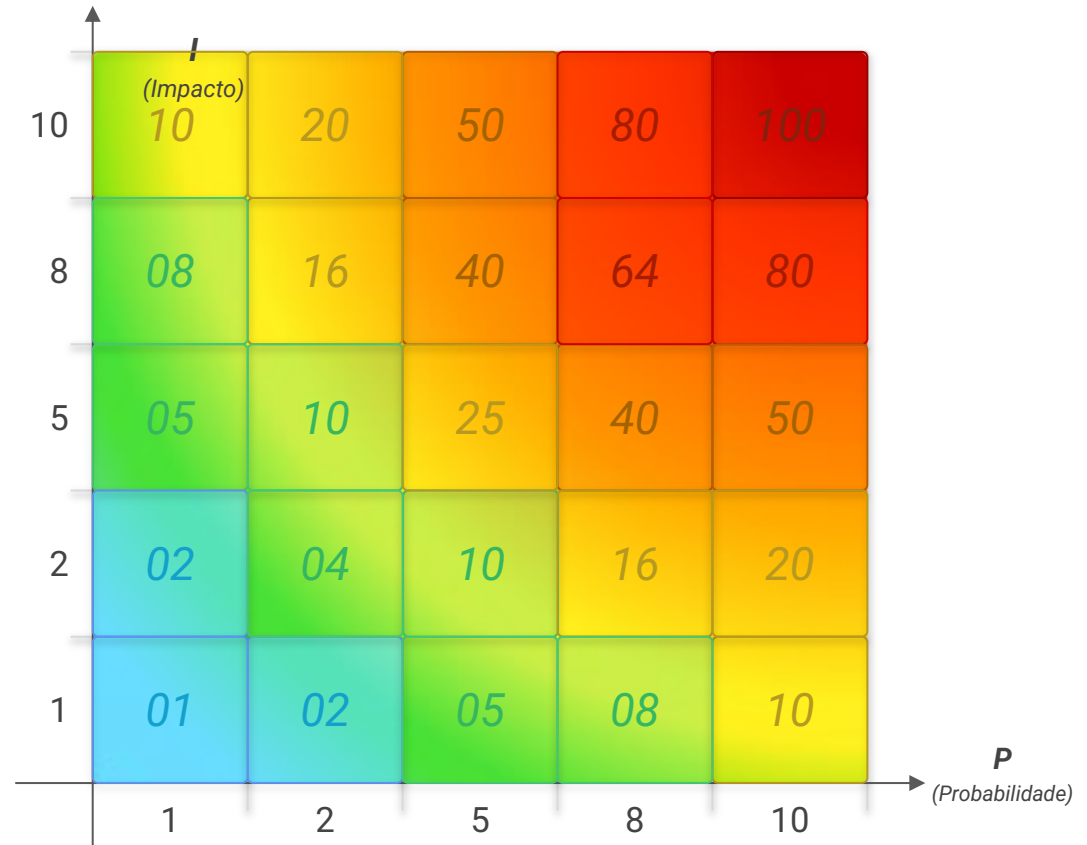




CÁLCULO DO RISCO RESIDUAL

Mapa de Calor (Modelo SCGE)

RISCO MUITO BAIXO	≤ 2
RISCO BAIXO	≤ 9
RISCO MÉDIO	≤ 27
RISCO ALTO	≤ 60
RISCO MUITO ALTO	≤ 80
RISCO CRÍTICO	> 80





CÁLCULO DO RISCO RESIDUAL

Dicas para a avaliação da probabilidade, impacto e o nível de risco



A **probabilidade**, em geral, está relacionada às **causas**

O **impacto**, em geral, está relacionado às **consequências** da efetivação do risco



A avaliação do **impacto** deve levar em consideração o **objetivo** do processo

Ao avaliar a **probabilidade** e o **impacto**, considere a **nota atribuída** aos controles internos existentes





PASSO 5 - *Validação do Risco Inerente*





VALIDAÇÃO DO RISCO INERENTE

O propósito é o de verificar se os níveis de risco inerente estão de acordo com a realidade experimentada pela primeira linha, considerando as notas atribuídas aos riscos residuais e aos controles existentes





VALIDAÇÃO DO RISCO INERENTE

Conceito de Risco Inerente x Risco Residual

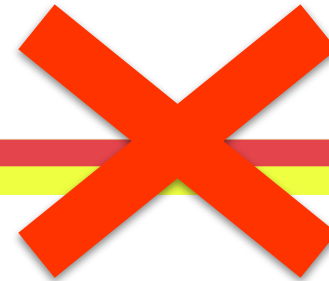
RISCO INERENTE

RISCO RESIDUAL

NÍVEL DE
CONFIANÇA DOS
CONTROLES x RI

RISCO INERENTE

RISCO RESIDUAL



NÍVEL DE CONFIANÇA DOS
CONTROLES x RI





EXERCÍCIO - GR7

01: link na apresentação

02: link na apresentação

03: link na apresentação



GESTÃO DE RISCOS EM 7 PASSOS

Aspectos Práticos

Lucas Milet e Alexandre Carvalho



**ESCOLA DE
CONTROLE
INTERNO**

PROF. FRANCISCO
RIBEIRO • SCGE/PE



PROGRAMA DE
**EDUCAÇÃO
CORPORATIVA**

Secretaria
da Controladoria
Geral do Estado



GOVERNO DE
**PER
NAM
BUCO**
ESTADO DE MUDANÇA

Esta apresentação
link na apresentação



PASSO 6 - *Definição das medidas de controle*





DEFINIÇÃO DAS MEDIDAS DE CONTROLE

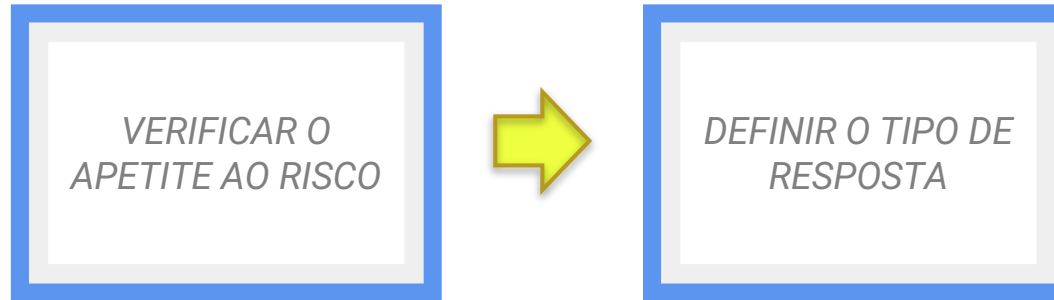
“O propósito do tratamento de riscos é selecionar e implementar opções para abordar os riscos”





DEFINIÇÃO DAS MEDIDAS DE CONTROLE

Etapas para a Definição das Medidas de Controle





DEFINIÇÃO DAS MEDIDAS DE CONTROLE

Apetite x Tolerância (COSO)

Tolerância

Nível aceitável de **variação** no desempenho na realização dos objetivos

É articulada usando a linguagem de desempenho (performance) e não mais como uma versão mais detalhada do apetite ao risco

O quanto a organização...

PODE

(tolera)

X

Apetite

Quantidade de risco, de forma agregada, que uma entidade está disposta a **aceitar** na busca por sua estratégia e objetivos organizacionais

... independente de sua capacidade de suportar o impacto do risco (tolerância à risco)

O quanto a organização...

QUER

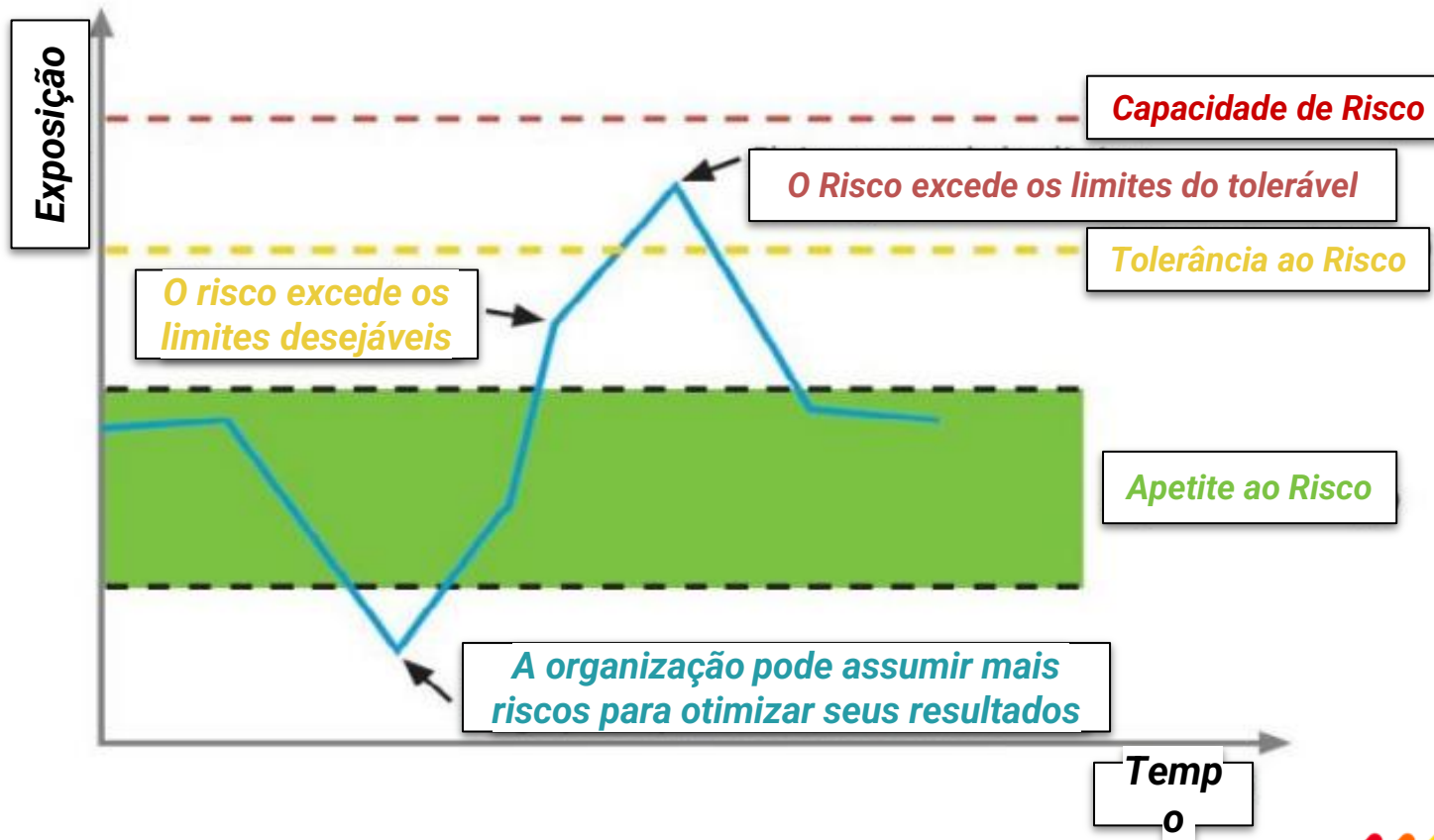
(aceita)





DEFINIÇÃO DAS MEDIDAS DE CONTROLE

Apetite x Tolerância





DEFINIÇÃO DAS MEDIDAS DE CONTROLE

Exemplo: Declaração de apetite CGE MG



Declaração de Apetite

A Controladoria-Geral é conservadora em seu apetite a risco. Este órgão agirá de acordo com esta declaração de apetite de risco para alcançar objetivos estratégicos, devendo empregar princípios sólidos de gerenciamento de riscos, decisões transparentes e comunicação efetiva para priorizar a gestão de riscos.

“A Controladoria-Geral tem um baixo apetite por riscos em todas as categorias de riscos consideradas”





DEFINIÇÃO DAS MEDIDAS DE CONTROLE



ACEITAR

*Assumir ou aumentar o risco,
de maneira a perseguir uma
oportunidade*

*A aceitação passiva não exige
nenhuma providência, enquanto
que a ativa não inclui plano de
prevenção, mas um **plano de
contingência**, caso o risco
ocorra*



TRANSFERIR/
COMPARTILHAR



MITIGAR



EVITAR





DEFINIÇÃO DAS MEDIDAS DE CONTROLE



ACEITAR

Assumir ou aumentar o risco, de maneira a perseguir uma oportunidade

A aceitação passiva não exige nenhuma providência, enquanto que a ativa não inclui plano de prevenção, mas um plano de contingência caso o risco ocorra



TRANSFERIR/ COMPARTILHAR

*Reduzir a probabilidade ou o impacto do risco, **transferindo** ou, de outra forma, **compartilhando** uma parte do risco*

*Contratação de serviços de **Seguros**; Fianças Bancárias; Fiadores; Operações de Hedging; Terceirização de serviços*



MITIGAR



EVITAR





DEFINIÇÃO DAS MEDIDAS DE CONTROLE



ACEITAR

Assumir ou aumentar o risco, de maneira a perseguir uma oportunidade

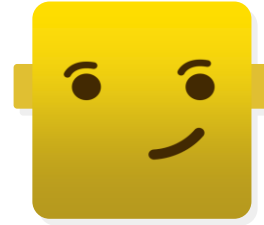
A aceitação passiva não exige nenhuma providência, enquanto que a ativa não inclui plano de prevenção, mas um plano de contingência caso o risco ocorra



TRANSFERIR/ COMPARTILHAR

Reduzir a probabilidade ou o impacto do risco, transferindo ou, de outra forma, compartilhando uma parte do risco

Contratação de serviços de Seguros; Fianças Bancárias; Fiadores; Operações de Hedging; Terceirização de serviços



MITIGAR

Reduzir a probabilidade de ocorrência ou o impacto de um risco até o limite tolerável pela Organização

Autorizações e aprovações; verificações; controles físicos; reconciliações; controles de supervisão etc



EVITAR





DEFINIÇÃO DAS MEDIDAS DE CONTROLE



ACEITAR

Assumir ou aumentar o risco, de maneira a perseguir uma oportunidade

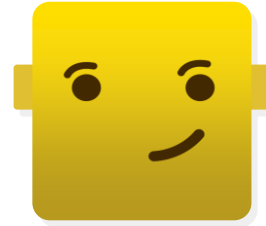
A aceitação passiva não exige nenhuma providência, enquanto que a ativa não inclui plano de prevenção, mas um plano de contingência caso o risco ocorra



TRANSFERIR/ COMPARTILHAR

Reduzir a probabilidade ou o impacto do risco, transferindo ou, de outra forma, compartilhando uma parte do risco

Contratação de serviços de Seguros; Fianças Bancárias; Fiadores; Operações de Hedging; Terceirização de serviços



MITIGAR

Reduzir a probabilidade de ocorrência ou o impacto de um risco até o limite tolerável pela Organização

Autorizações e aprovações; verificações; controles físicos; reconciliações; controles de supervisão etc



EVITAR

***Não iniciar** / Abandonar as atividades que dão origem aos risco*

Cancelar o projeto; Eliminar item do escopo ou reduzir exigência de qualidade





DEFINIÇÃO DAS MEDIDAS DE CONTROLE

Dicas para a definição das Medidas de Controle

Atenção à Declaração de apetite. Recomendável ao mínimo manter controles existentes para os riscos que não serão tratados.



*O apetite aos riscos deve estar **alinhado ao planejamento** estratégico do órgão*



*Considerar no apetite os **riscos-chave** (eventos mais sensíveis para a organização - observar categoria, impacto e nível de risco)*



*Níveis baixos de risco para eventos de **mesma categoria** podem ser analisados de forma **conjunta***





PASSO 7 - *Elaboração do Plano de Tratamento*



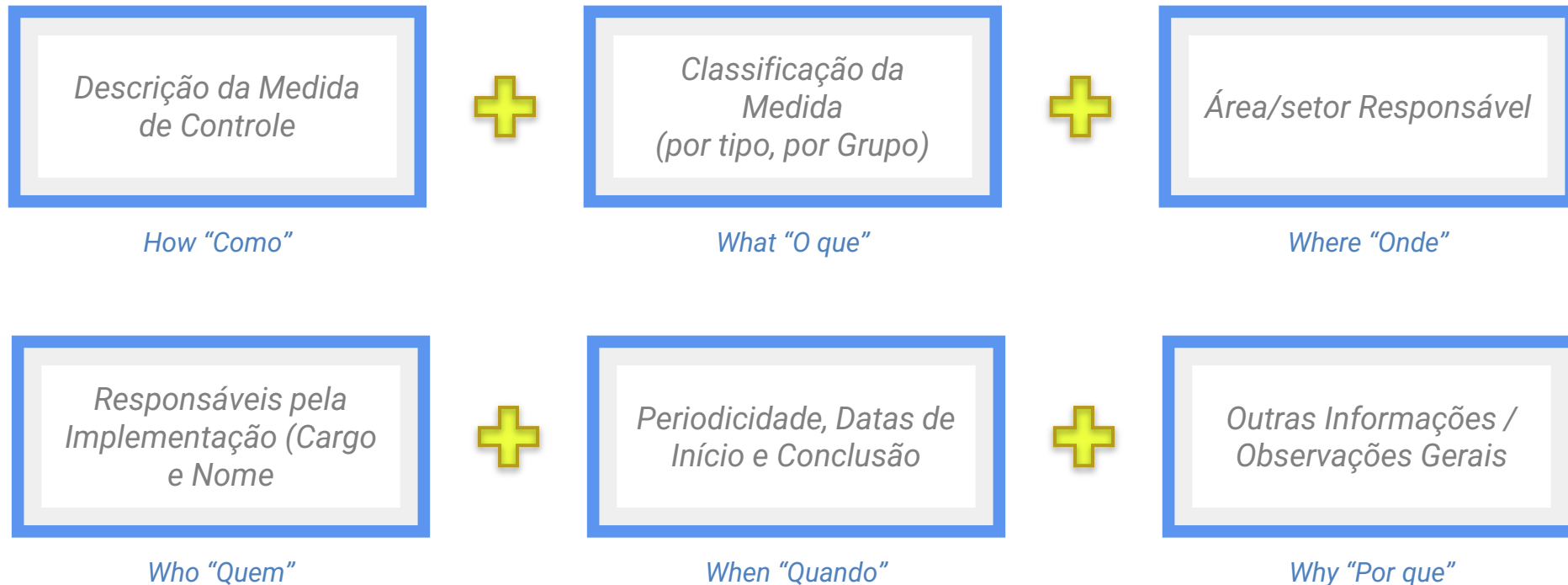
PLANO DE TRATAMENTO

*“O propósito é especificar como as **opções de tratamento** escolhidas serão **implementadas** de maneira que os arranjos sejam compreendidos pelos envolvidos, e o progresso em relação ao plano possa ser monitorado”*



PLANO DE TRATAMENTO

Etapas para a elaboração do Plano de Tratamento (5W2H)



PLANO DE TRATAMENTO

Classificação dos Controles

Nº	CATEGORIA
1	Criação / atualização de canal de comunicação
2	Checklist / calendário de obrigações
3	Criação de processo
4	Extinção de processo
5	Mapeamento / atualização de processo
6	Reestruturação administrativa
7	Plano de ação / contingência
8	Exame de documentos

Nº	CATEGORIA
9	Indicador de desempenho
10	Modelo de documento / planilha / apresentação
11	Projeto / Programa
12	Proposta de legislação
13	Proposta de política pública
14	Recomendação (relatório / nota técnica / parecer / boletim)
15	Sistema informatizado
16	Treinamento / capacitação

Nº	CATEGORIA
17	Criação / atualização do Planejamento Estratégico
18	Manual Técnico / Cartilha
19	Técnica administrativa (análise SWOT, matriz GUT)
20	Solicitação Auditoria / avaliação
21	Certificação
22	Consultoria
23	Treinamento de Equipe
24	Outros *



PLANO DE TRATAMENTO

Dicas para a elaboração do Plano de Tratamento



Caso possua **mais de uma medida de controle** para o evento de risco, repita o evento na planilha ou distribua por enumeração

Eu consigo implementar essa medida de tratamento?



Cada iniciativa deve ter uma **única unidade** responsável

Busque **prazos exequíveis**



PLANO DE TRATAMENTO

EXEMPLO PRÁTICO

Objetivo:

Aprimorar o emprego operacional da PMPE: ampliação da Patrulha Maria da Penha

Deficiência no atendimento à vítima

Insuficiência de viaturas

Pedido de novas viaturas

Priorização de viaturas

Insuficiência de pessoal

Solicitação de concurso

Incentivos específicos

Pessoal sem conhecimento especializado

Solicitação de capacitação

Adequar perfil de atuação

Formalização no SEI

Baixo fluxo de comunicação

Pactuação de reuniões contínuas

Sensação de insegurança e desproteção

Transportes alternativos

Descumprimento da medida

Apoio familiar/comunitário

Acompanhamento desqualificado

Atuação de psicólogos

Conscientização sobre responsabilização

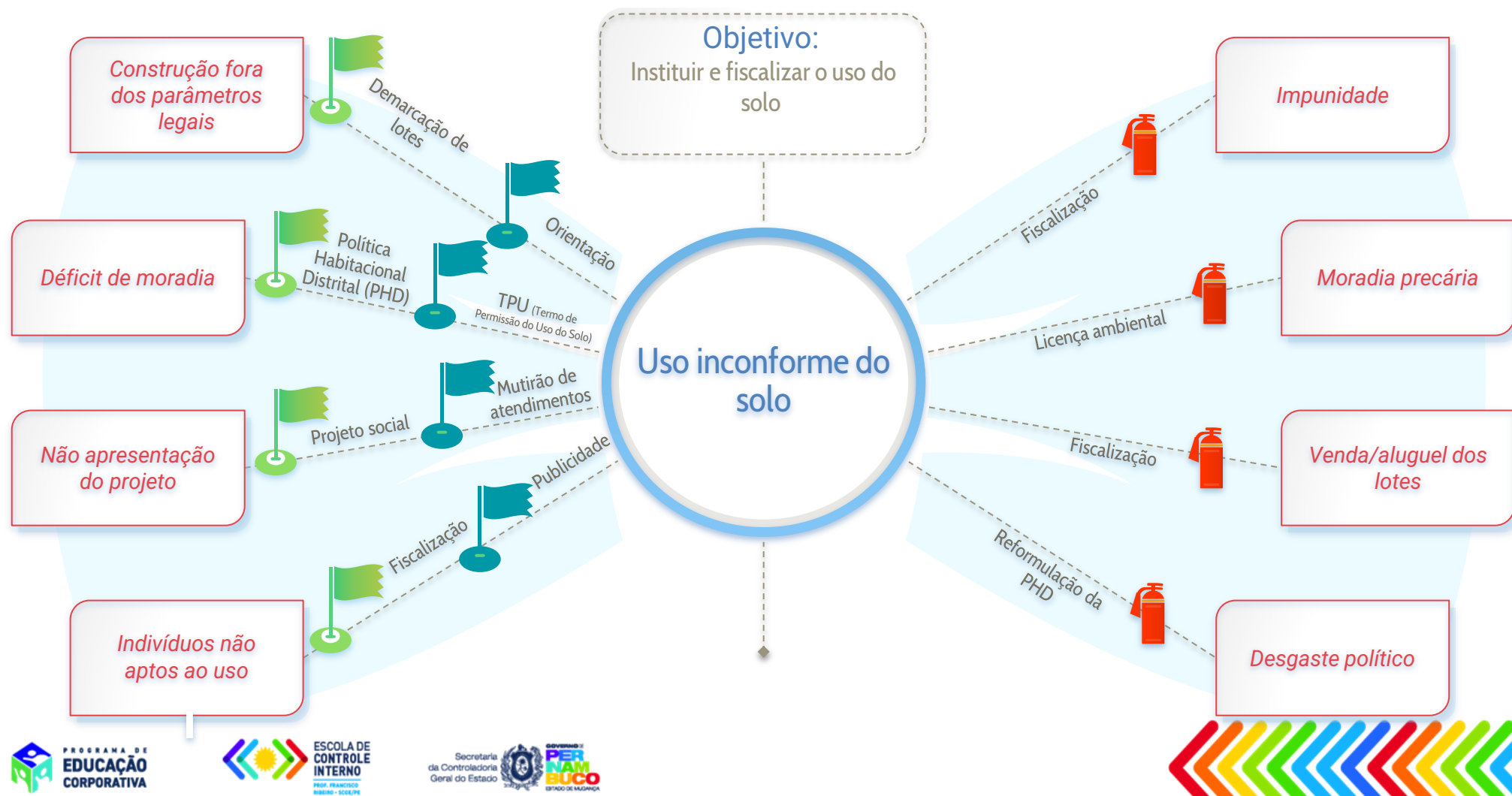
Reiteração de violência



PLANO DE TRATAMENTO

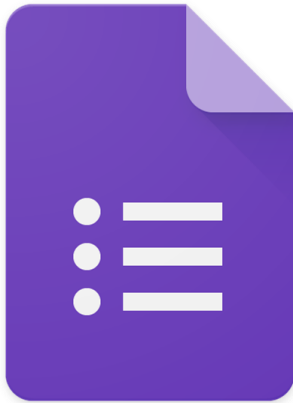


PLANO DE TRATAMENTO





Exercício de fixação



Google Forms

Revisão 02

link na apresentação





EXERCÍCIO - GR7

01: link na apresentação

02: link na apresentação

03: link na apresentação





REFERÊNCIAS

ISO - Organização Internacional para Padronização

- ISO 31000:2018 - Gestão de Riscos - Diretrizes
- ISO Guia nº73:2009 - Gestão de Riscos - Vocabulário
- ISO 31010:2019 - Gestão de Riscos - Técnicas

IIA - Instituto dos Auditores Internos

- Modelo das 3 Linhas do IIA 2020

Comitê de Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway

- COSO I - ICIF:2013 - Controle Interno - Estrutura Integrada
- COSO II - ERM:2017 - Gerenciamento de Riscos Corporativos

Governo Federal - Ministério do Planejamento

- Programa de Integridade - 2018
- Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos - 2017

Governo Federal - CGU

- IN Conjunta CGU/MP nº 1/2016
- Metodologia de Gestão de Riscos - 2021

Tribunal de Contas da União

- Referencial Básico de Gestão de Riscos - 2018
- Manual de Gestão de Riscos - 2018
- Gestão de Riscos: Avaliação da Maturidade - 2018

Supremo Tribunal Federal

- Guia de Gestão de Riscos - 2019

Reuniões técnicas e Materiais Informativos:

- Controladoria-Geral do Distrito Federal
- Controladoria-Geral de Minas Gerais
- Controladoria-Geral da União
- Universidade Federal Rural de Pernambuco





Diretoria de Governança e Riscos

Coordenadoria de Gestão de Riscos

Diretor: Tiago Fonseca

Coordenador: Cristiana Borges

Chefes: Mariana Barros e Lucas Milet

Equipe técnica:

- Alexandre Carvalho
- Emanuella Francklin
- Marcelo Cavalcanti





Obrigado

gestaoderiscos@scge.pe.gov.br





SCGE-PE

Secretaria da Controladoria-Geral do Estado

