

GESTÃO DE RISCOS EM 7 PASSOS

Aspectos Práticos

Lucas Milet e Alexandre Carvalho

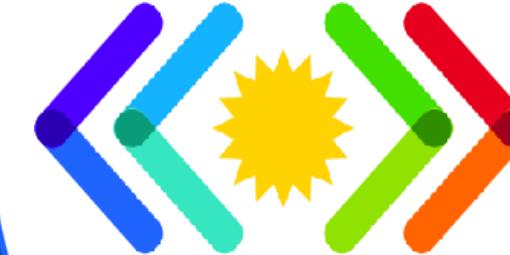


PROGRAMA DE
EDUCAÇÃO
CORPORATIVA

Secretaria
da Controladoria
Geral do Estado



GOVERNO DE
PER
NAM
BUCO
ESTADO DE MUDANÇA



ESCOLA DE
CONTROLE
INTERNO

PROF. FRANCISCO
RIBEIRO • SCGE/PE



SUMÁRIO

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2. MODELO

3. PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS





SUMÁRIO

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

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

2. MODELO

3. PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE RISCOS





SUMÁRIO

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





SUMÁRIO

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*





Acompanhe...

Esta apresentação
link na apresentação





1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

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





BASE LEGAL

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





BASE LEGAL

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

FOLHA DE S.PAULO

HA 100 ANOS

UM JORNAL A SERVICO DA DEMOCRACIA

ESTADO DE S. PAULO

SANTA CATARINA

ESPECIAL

QUINTA-FEIRA, 7 DE FEVEREIRO DE 2013

Cratera aberta na favela da Rocinha, no Rio de Janeiro, em imagem feita, após explosão de engarrafamento, mostrando o buraco de 10m, resultado da explosão de uma bomba.

Polícia prende ex-tesoureiro do Balaio e outros envolvidos no caso das cotas

Homicídio de Célio
Homem é morto a tiros no centro de São Paulo; é encerrado o inquérito do homicídio

Homicídio de Eli
Taty Almeida, modelo, é morta a tiros no Rio de Janeiro, e suspeito é preso

Governo diz

lutar contra crise na
cigarra do Judiciário

Tribunal de Justiça
decide que não pode
fazer parceria com
partidos para aprová-la

Crédito de migalhas
é negado a 100% dos
deputados federais

Bolsonaro nega
seria a Doria,
mas fala em ajudar
locais das duas

Ex-pastor é preso

Participação política

78,1%
69,3%
23,3%

Proteção da natureza

Meio ambiente

<b



ESTUDOS DE CASO

FOLHA DE S.PAULO

HÁ 100 ANOS

UM JORNAL A SERVIÇO DA DEMOCRACIA

ANO 101 • Nº 35.938

QUARTA-FEIRA, 3 DE FEVEREIRO DE 2022

R\$ 5,00

Cratera aberta ao lado de obra da linha 6 do metrô, na marginal Tietê, após galeria de esgoto se romper; buraco cresceu ao longo do dia, ocupando três faixas da pista local - Foto: Reprodução

Espírito Santo

Paulo André recebe dinheiro do Bolsa Atleta enquanto participa de BBB

História

Cílio Almada é preso e encara o fantasma do fascismo

Ilustrada

Tony Bizarro, o "gato", festeja os 10 anos de estreia ao lado de Tim Maia

Governo e clima

loucos com tocas na cípula do Judiciário
Trocas de comando em órgãos federais e estaduais beneficiam federais e oposição. O presidente Jair Bolsonaro não consegue se desfazer deles. A chibata de Alexandre de Moraes é a única que não age, e visto como a mais eficiente. Pelo que se

A pandemia em 1º.lev

População vacinada

No Brasil

Brasil: 60,4%

<div data-bbox="171 3751

*Acidente - Metrô SP
(Fevereiro / 2022)*

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





ESTUDOS DE CASO

FOLHA DE S.PAULO
Há 100 ANOS ■ ■ ■ UM JORNAL A SERVIÇO DA DEMOCRACIA
SANTOS-SP, 2 DE FEVEREIRO DE 2022

Cratera se abre ao lado de obra do metrô em São Paulo
Solenep aponta rompimento de galeria de esgoto como causa; não houve alertas

Polícia prende três homens pela morte de Muñoz no Rio
Operação apura envolvimento de traficantes na morte do juiz federal

Bolsonaro nega verba a Doria, mas fala em ajudar lokale das eleições

Incidente - Metrô SP
(Fevereiro / 2022)

CORREIO BRAZILIENSE
BRASÍLIA, 2 DE FEVEREIRO DE 2022 (DOMINGO)

Mortos e feridos numa tragédia em lago de Minas

Entrevista / ISAAC SIDNEY
"Andamos em círculos"

Trabalho & Esperança na educação

Projeto que gera emprego e renda

DESABAMENTO
"Deus me usou para que nenhuma vida fosse perdida"

Entrevista / MARCELA MARTINS
"Nela Lira fomos nós que sentimos tanto sofrimento"

Incêndio - Museu Nacional
(Setembro / 2018)

INFORMAÇÃO EXTRA
HISTÓRIA TRANSFORMADA EM CINZAS

Fundado há 200 anos, o Museu Nacional da Caixa, no Rio, é destruído por um incêndio que atinge o maior acervo de história natural do Brasil. O desastre ocorreu no dia 2 de setembro de 2018, quando uma fogueira de velas para comemorar o aniversário da Independência do Brasil saiu de controle e pegou fogo no museu.

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





ESTUDOS DE CASO

The image shows the front cover of the Extra magazine. The title 'EXTRA' is prominently displayed in large, bold, black letters at the top. Below it, a red triangle contains the number '20' with the word 'anos' underneath. The main headline 'HISTÓRIA TRANSFORMADA EM CINZAS' is written in large, white, sans-serif capital letters. A small caption below the headline reads: 'Fundado há 200 anos, o Museu Nacional, na Quinta da Boa Vista, foi destruído por um incêndio que começou no inicio da noite de ontem. O acervo da instituição contava com mais de 20 milhões de peças. Entre elas, mumiás, meteoritos e esqueletos de dinossauros. PÁGINAS 2+4'. The background of the cover features a dramatic photograph of the Museu Nacional engulfed in flames at night, with smoke billowing upwards against a dark sky.

*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

ANO 104 • Nº 34.734 QUARTA-FEIRA, 8 DE MAIO DE 2024

Brasil fecha acordo com Paraguai por tarifa de porto

O governo Lula (PT) conseguiu nesta terça-feira (7) um acordo com o Paraguai sobre a tarifa cobrada pelo Instituto Paraguaçu do Comércio Exterior (Ipec) para o Campeonato Brasileiro de Futebol. O senado pediu a aprovação.

Vinícius Torres Freire expõe planos para o país

Quintonino e Amorim, da Cade, e os ex-ministros do Gabinete, ex-oligarcas, fizeram uma reunião com o presidente Lula e o ministro das Relações Exteriores, Ernesto Araújo, para discutir os atentados de algumas fronteiras.

Rerating do seguro DPVAT passa em comissão do Senado

A comissão de Constituição e Justiça (CCJ) do Senado aprovou o projeto (PPL 17) que restringe a reajuste. A proposta também prevê que o governo destine R\$ 12 bilhões ao governo. O presidente Lula sancionou.

Citação a verba em projeto de Tarcísio leva tese à Fapesp

Tradicionalista, o deputado federal Orgânia (PDT) protocolou uma moção de censura contra o ministro das Relações Exteriores (MRE), que queria usar dinheiro público para construir áreas de proteção ambiental no Brasil (que não existem). Proposição é de responsabilidade da comissão de Constituição e Justiça (CCJ).

Israel afirma ter palestino do lado

de Rafah

Mulher rabina 'Mafus' em 'A Origem do Mundo'

A atriz Gustavo Couderi é a protagonista de um curta-metragem intitulado 'A Origem do Mundo', que estreia dia 12 de maio. Ela interpreta a rabina Miriam, que amava o seu marido, o rabino David (Rafael Vitti).

EDITORIAS A2

Mistério das moitas: todos morrem de senescente. Italo mira solos modos um analise processualista. Perfilos jornalísticos levam a reflexão da liberdade de imprensa.

ATMOSFERA

Geopede: 32°C
Belo Horizonte: 30°C
São Paulo: 28°C
Rio de Janeiro: 27°C
Curitiba: 26°C
Porto Alegre: 25°C
Foz do Iguaçu: 24°C

MOSTRA TRAZ A REVOLUÇÃO DOS CRAVOS POR SALGADO

Mostra traz a exposição "Revolução dos Cravos" de Sebastião Salgado, que celebra os 20 anos da obra. A mostra é organizada pelo Instituto Cultural São Paulo, trazendo ao Brasil a exposição que já esteve em 10 países.

Enchentes - RS
(Abril / 2024)

Causa: Fatores Meteorológicos não avaliados

Vittorio Medioli: "O desastre é o espelho dos cuidados ambientalistas vigentes".

OTEMPO

Tragédia de Brumadinho é uma das maiores da história

Além de 216 mortos confirmados, houve 250 pessoas desaparecidas. Em Mariana (MG), foram 129 mortos.

Bombeiros aviam risco de rompimento de outra barragem

Dança morna a Vale em R\$ 250 milhões, e PGR coloca firmeza

"Os envolvidos nessa tragédia serão punidos, exemplarmente."

Rompimento - Barragem Brumadinho
(Janeiro / 2019)

A UNIÃO

PERÍODO CRÍTICO DE SECA

Emergência ambiental leva PB a intensificar prevenção a incêndios

Lula nomeia Glácia Hoffmann para comandar extinção de flores

Preferência popular: a revitalização do centro da Ilha é tema na cidade de Lauro

Edições de JP mobilizam címbalo extra para o Carnaval

Viaduto de Agua Fria na reta final

Emergência ambiental
(Março / 2025)

Causa: incêndios não prevenidos





ESTUDOS DE CASO



Rompimento - Barragem Brumadinho (Janeiro / 2019)

Causa: liquefação / deficiência na drenagem

Rompimento - Barragem Brumadinho (Janeiro / 2019)

Causa: liquefação / deficiência na drenagem





ESTUDOS DE CASO



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





ESTUDOS DE CASO

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

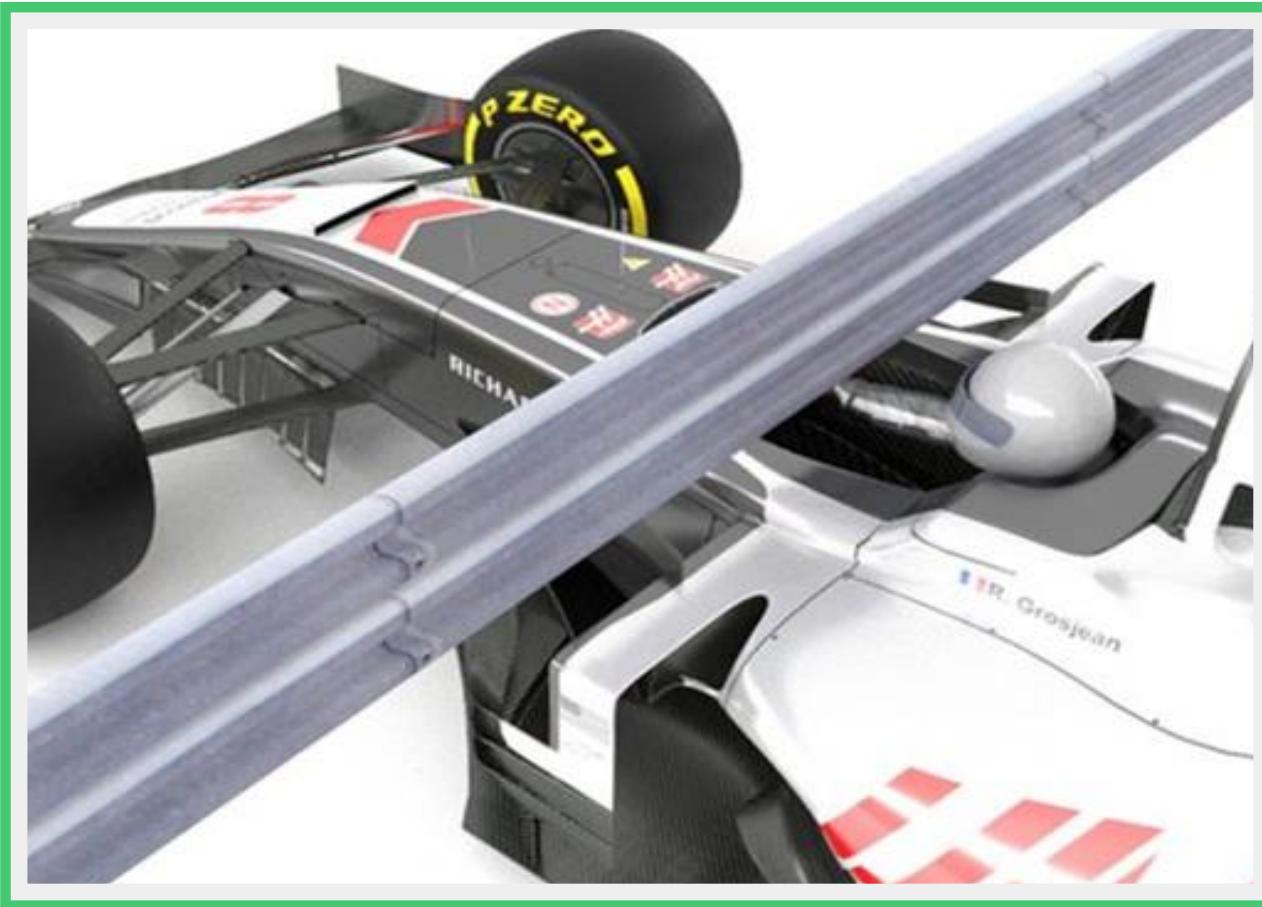
Grosjean

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)*





ESTUDOS DE CASO

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





IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Convicções que orientam a organização



VALORES



MISSÃO



VISÃO



OBJETIVOS

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

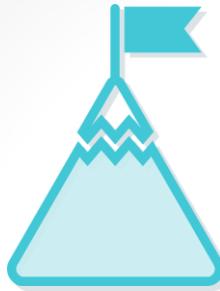
Fonte: Plano de negócios e de gestão, AGE/PE 24-28





IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

O que faz?¹ Como faz² e para quem faz³? 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



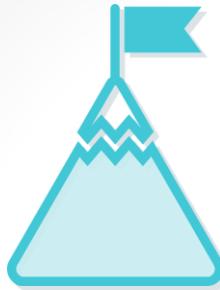


IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

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.

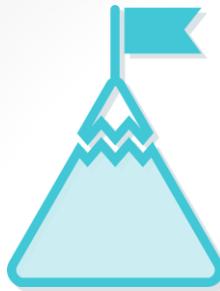
Fonte: Plano de negócios e de gestão, AGE/PE 24-28





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

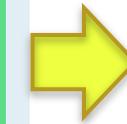


As organizações definem

**OBJETIVOS
pretendidos**

através do seu

PLANEJAMENTO



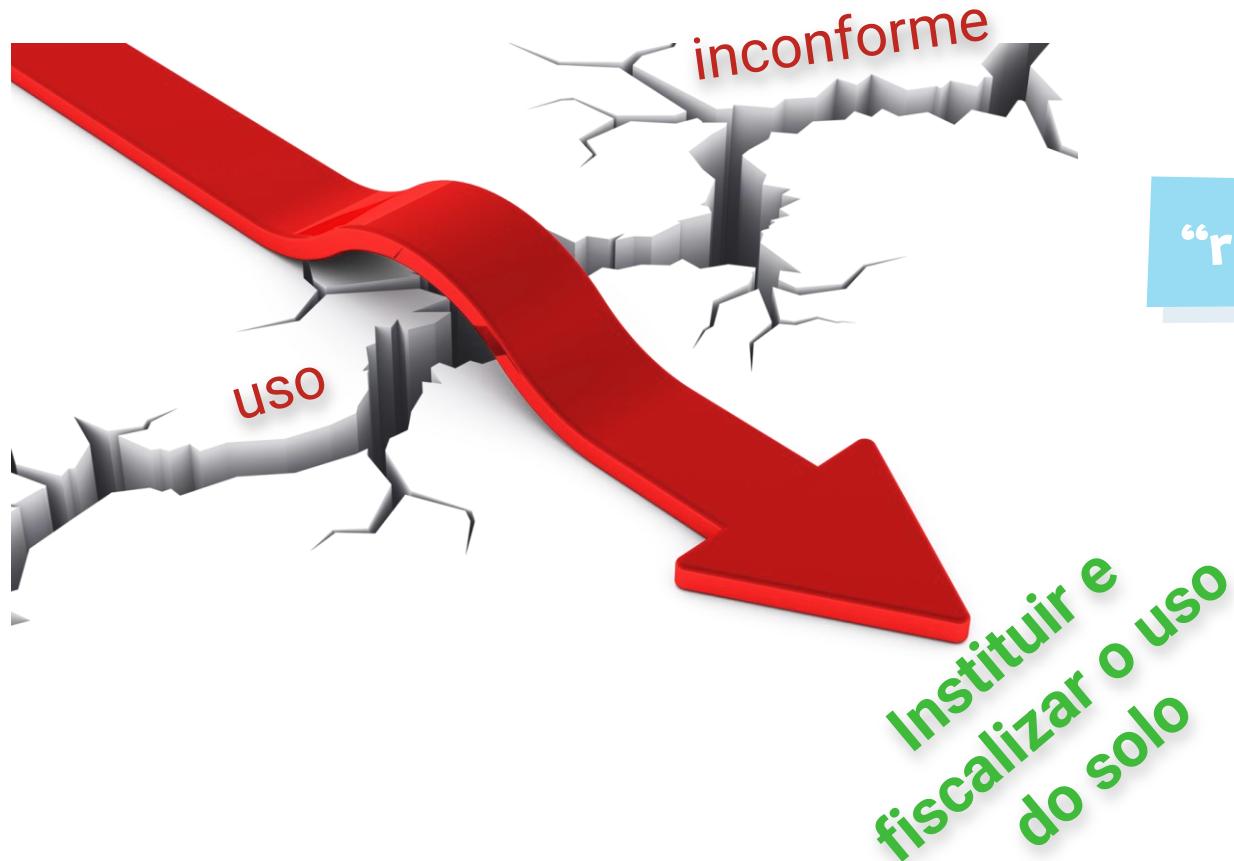
**Instituir e
fiscalizar o uso
do solo**

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





RISCOS X PLANEJAMENTO



porém EXISTEM

“rupturas no
caminho”

a que

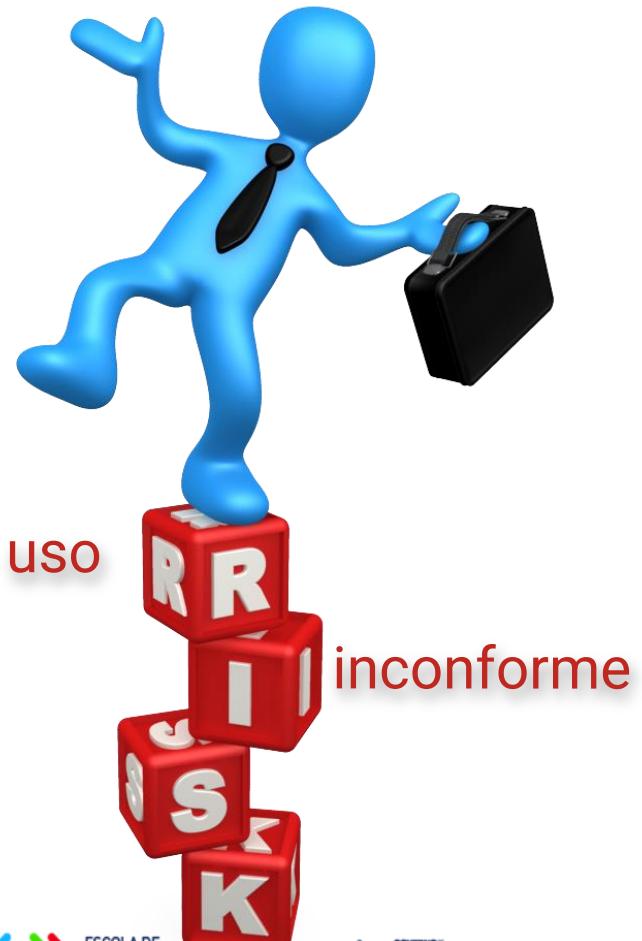
Denominamos

RISCOS





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



DEVEMOS
Analizar e
Avaliar
os
RISCOS





RISCOS X PLANEJAMENTO



DEVEMOS

Priorizar

os

RISCOS





RISCOS X PLANEJAMENTO



Devemos

TRATAR

os

**RISCOS
PRIORIZADOS**





RISCOS X PLANEJAMENTO



Consideramos as





RISCOS X PLANEJAMENTO



INDEPENDENTE do
caminho

incorreremos
NECESSARIAMENTE por

RISCOS





CONCEITOS



Risco
Incerteza

X





CONCEITOS



Risco
Incerteza

X

Problema
certeza

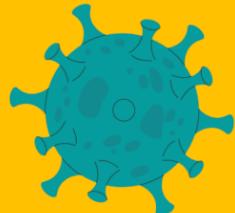




CONCEITOS

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





CONCEITOS

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:

Usos do solo

...

Habitacional e Irregular

Misto e Irregular

Habitacional e Regular

Misto e Regular

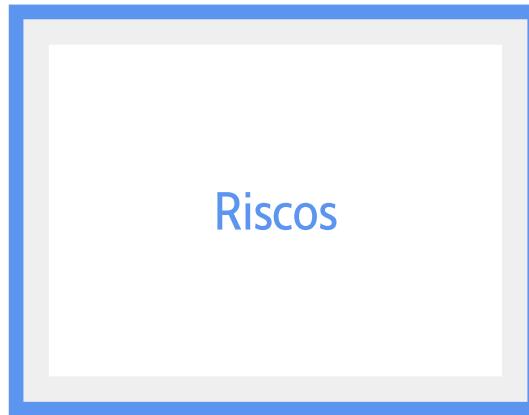
Fonte: elaboração própria

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





CONCEITOS



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)



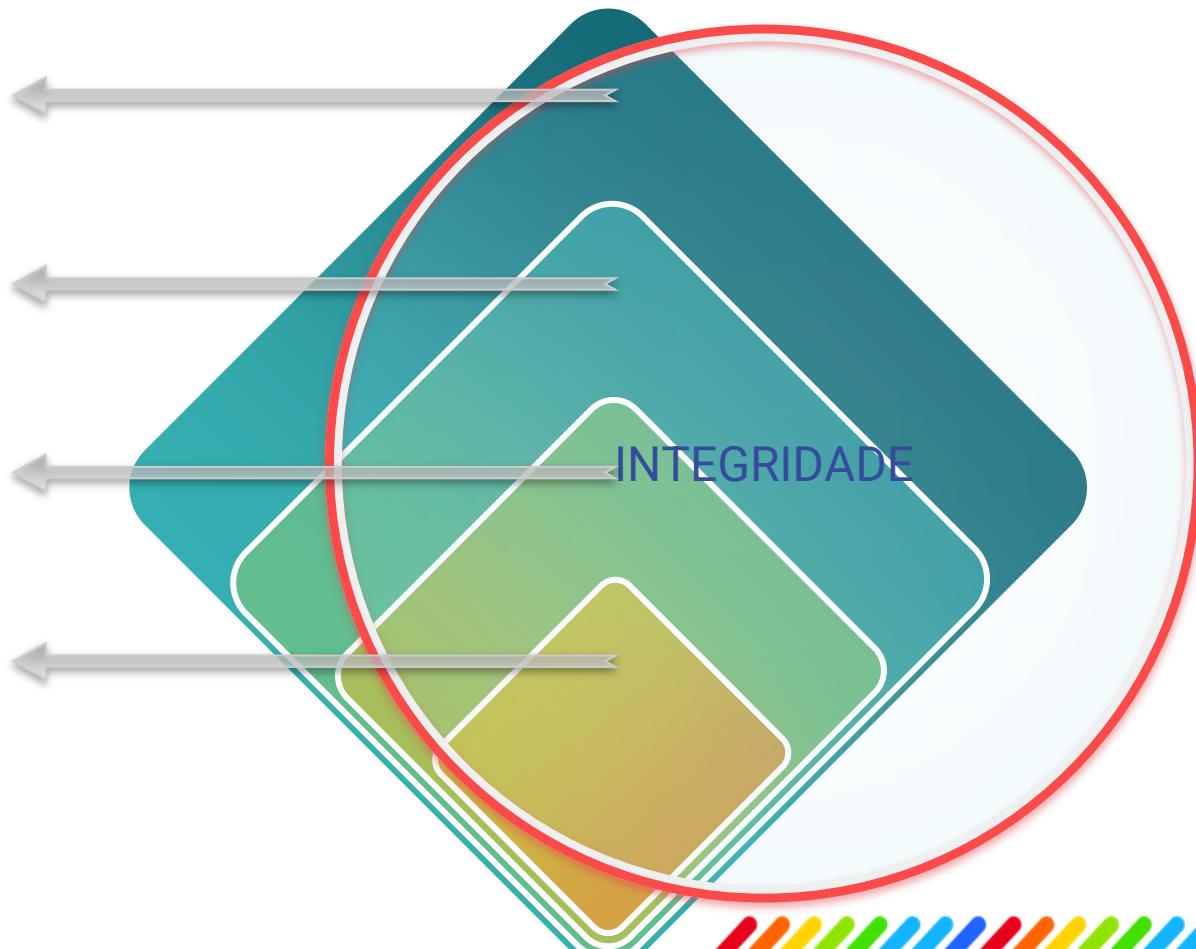


CONCEITOS





CONCEITOS





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



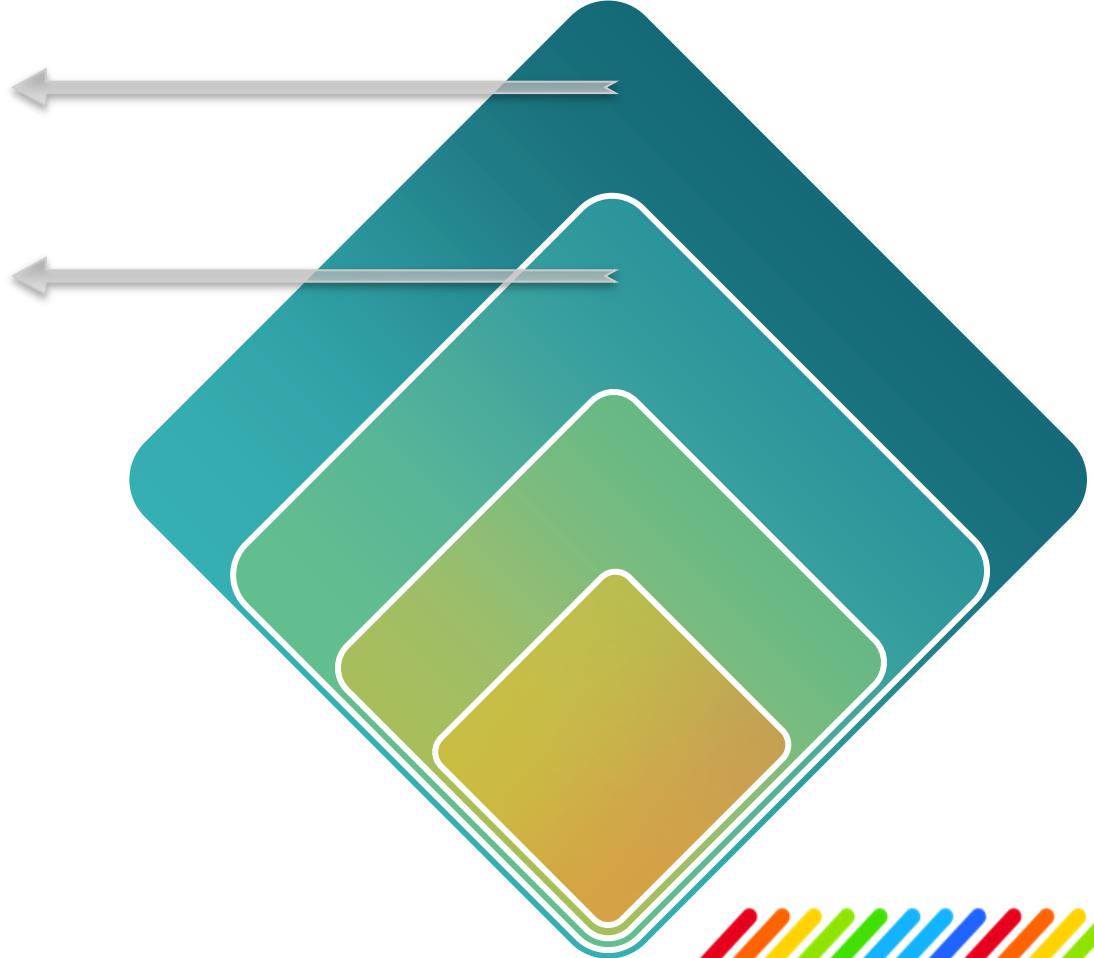


CONCEITOS

GOVERNANÇA

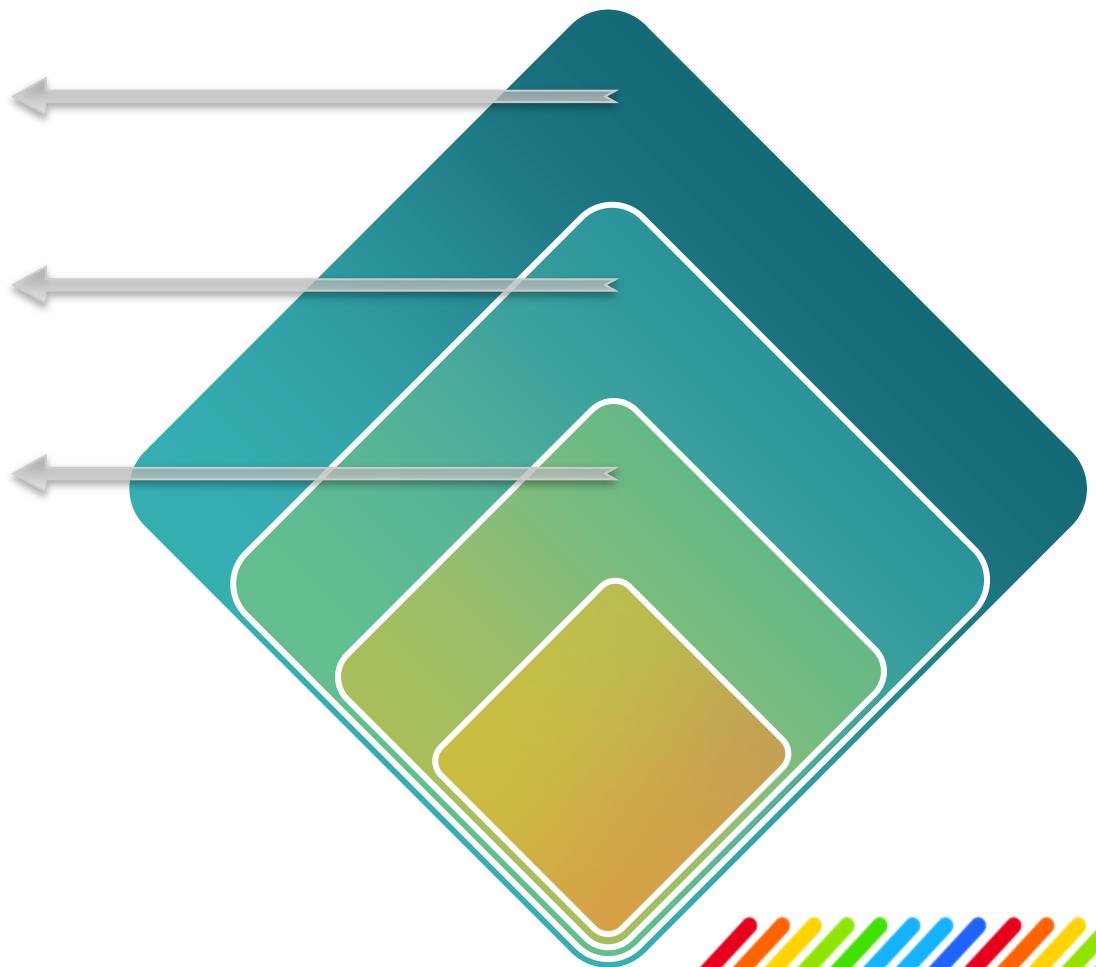
GESTÃO DE RISCOS

*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



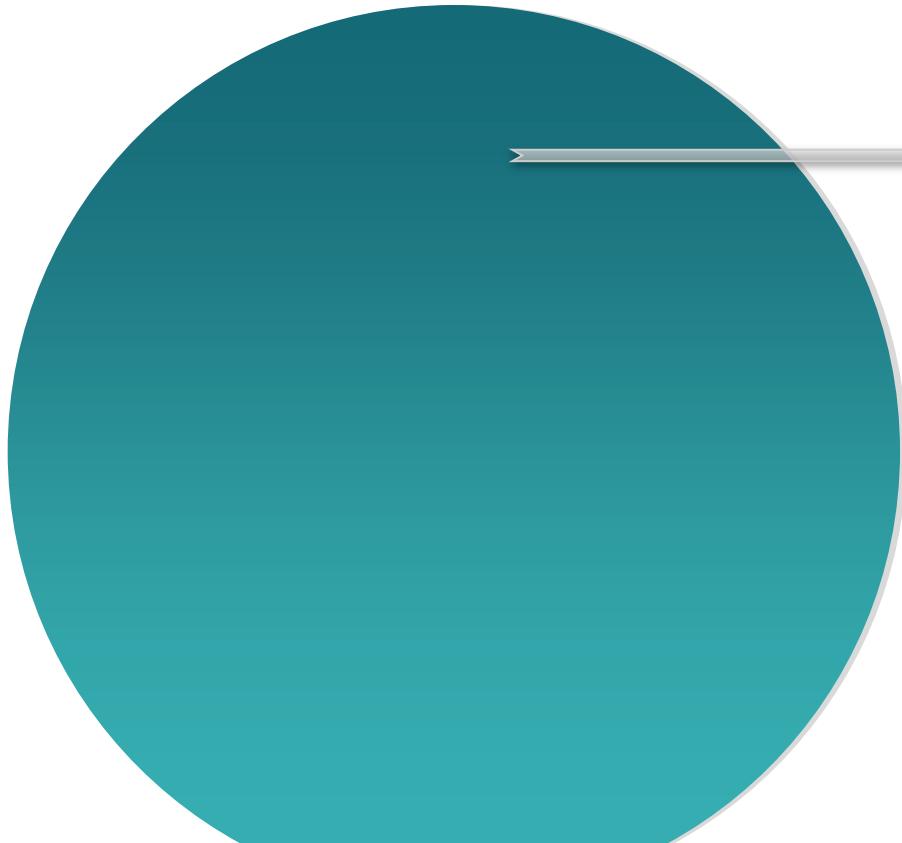


CONCEITOS





CONCEITOS



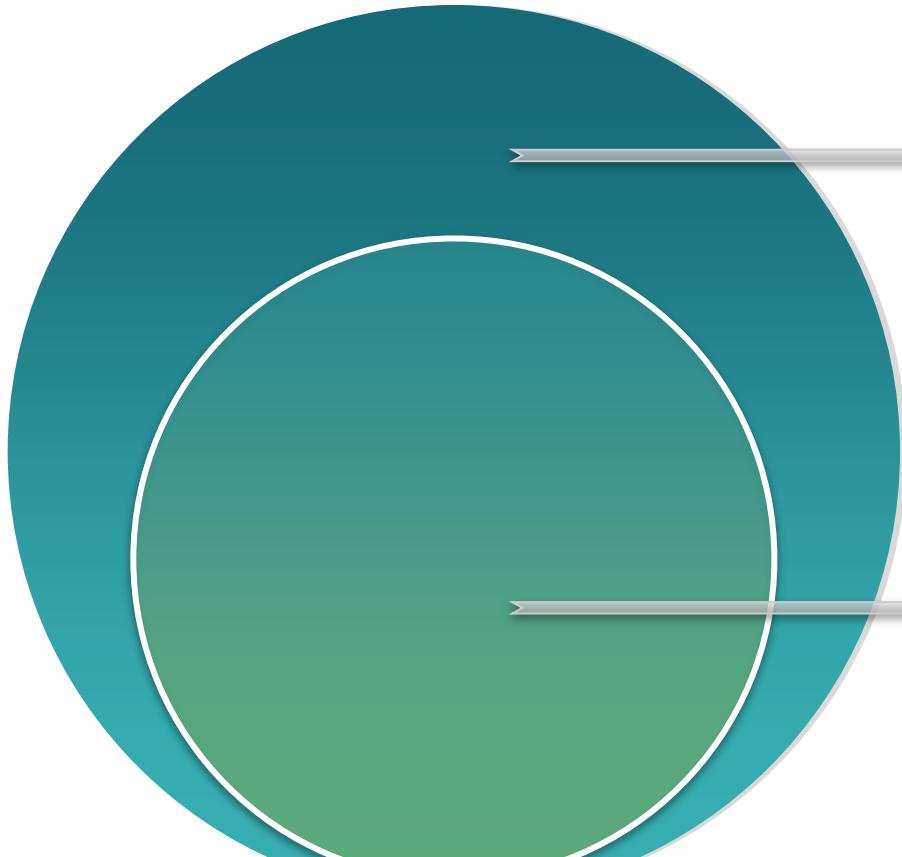
GESTÃO DE RISCOS

*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*





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

PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE RISCOS

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





PESQUISA



Google Forms

[Questionário - Autoavaliação em GR](#)

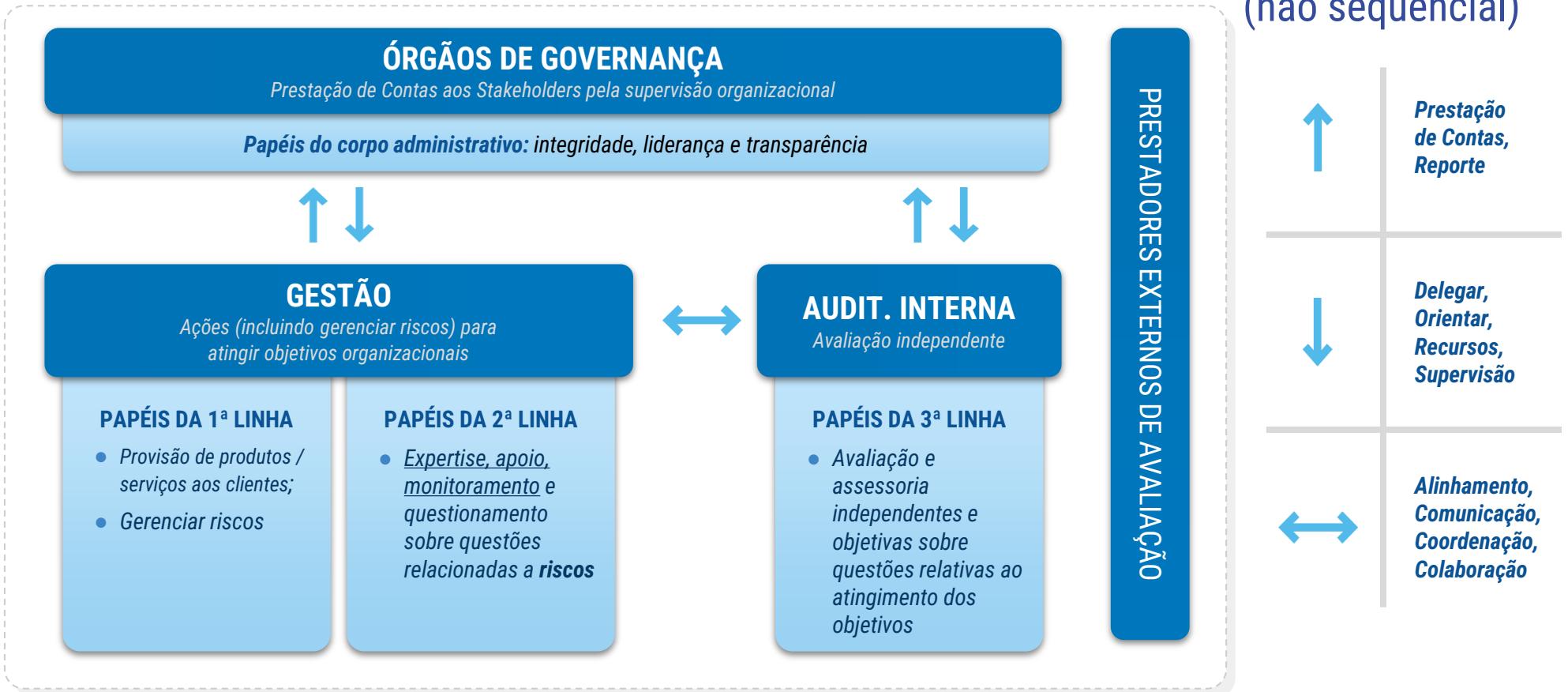
link na apresentação





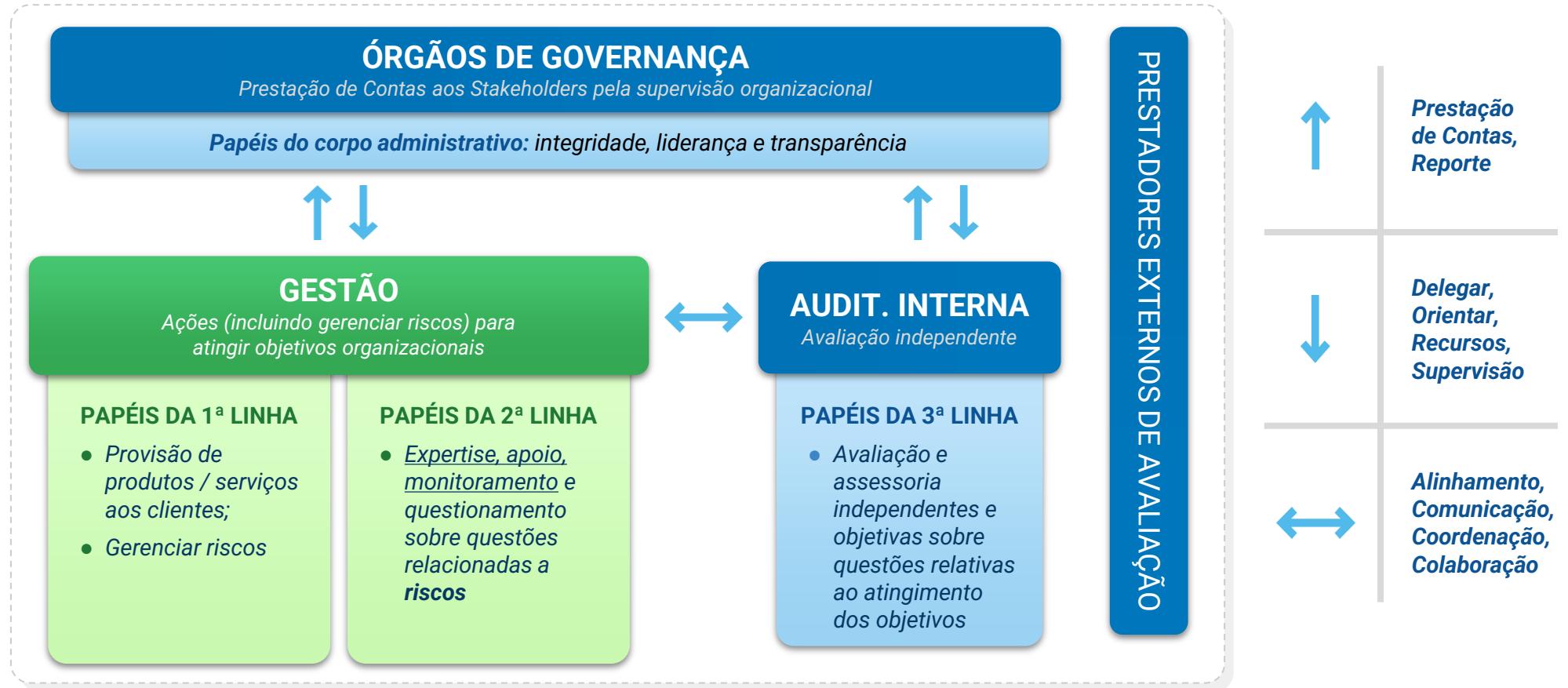
IIA - MODELO DAS 3 LINHAS (DEFESA?)

Diminuir conflito de agências





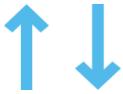
IIA - MODELO DAS 3 LINHAS





IIA - MODELO DAS 3 LINHAS

SEGUNDA LINHA: UCIs



GESTÃO

Ações (incluindo gerenciar riscos) para atingir objetivos organizacionais

PAPÉIS DA 2^a LINHA

- Expertise, apoio, monitoramento e questionamento sobre questões relacionadas a riscos



- 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.

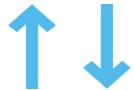




IIA - MODELO DAS 3 LINHAS

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 3^a LINHA

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





IIA - MODELO DAS 3 LINHAS - EXEMPLO



1^a LINHA

Atividade protetiva da PMPE
(Patrulha Maria da Penha)



2^a LINHA

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



3^a LINHA

Avaliação da CGE/PE
(Patrulha Maria da Penha)

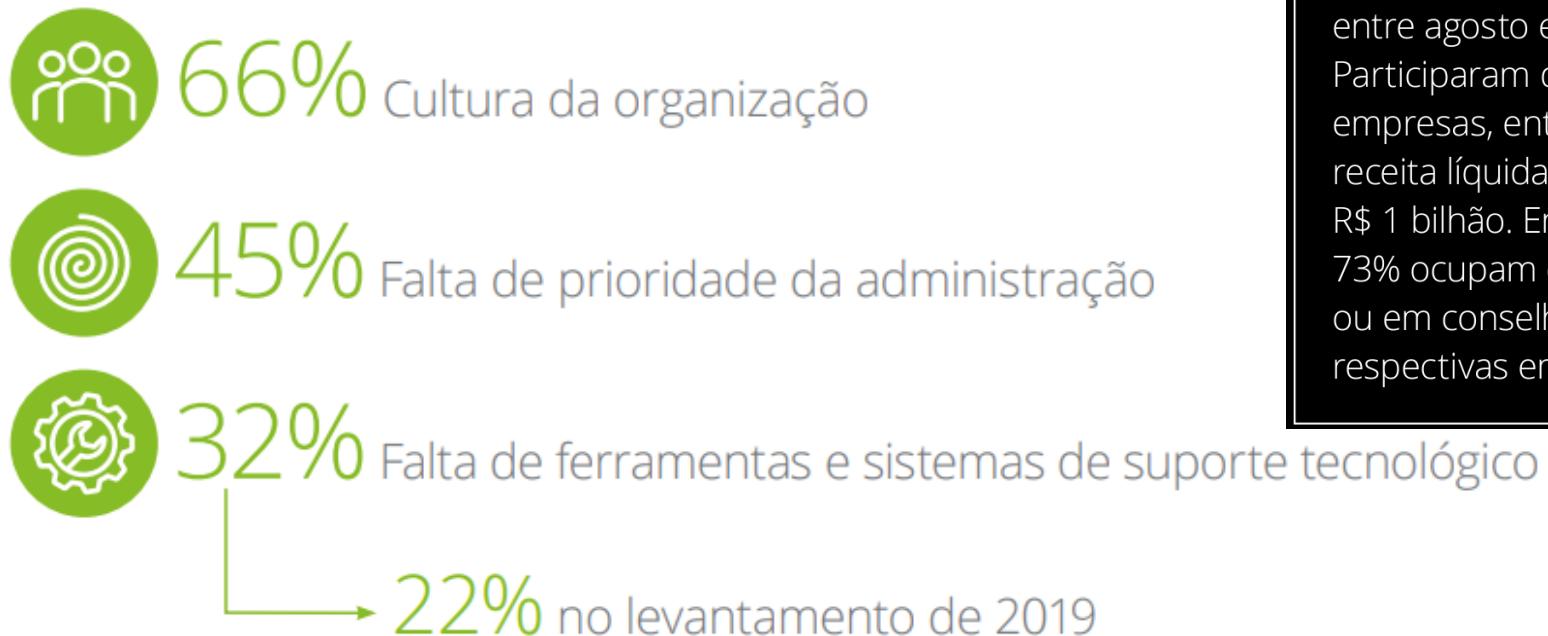




DESAFIOS DA GESTÃO DE RISCOS

PRINCIPAIS DESAFIOS

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



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.



1ª linha Média e alta gestão das áreas de apoio e de negócios	Em implementação	Estabelecido	Amadurecido
2ª linha Gestão de riscos, canal de denúncias, controles internos e conformidade	Excesso de confiança nas gerências	Gerências carecem de propriedade para riscos e controles	Tem responsabilidade ativa na gestão de riscos e inicia o monitoramento de controles
3ª linha Auditoria interna	Imaturidade em atividades de supervisão	Não possuem um monitoramento de conformidade eficaz	Visão holística e expandida na identificação de riscos emergentes
	Independente e objetiva, mas com asseguração insuficiente	Esta é a principal fonte de asseguração	Esforços de asseguração duplicados

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

Ausência de cultura em
Gestão de Riscos

65%

67%

Falta de clareza em relação aos
benefícios potenciais

52%

59%

Existência de outras prioridades

56%

56%

Falta de apoio dos executivos

45%

31%

Abordagem teórica, complexa e não
direcionada a ajudar no alcance
dos objetivos estratégicos

*

28%

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:



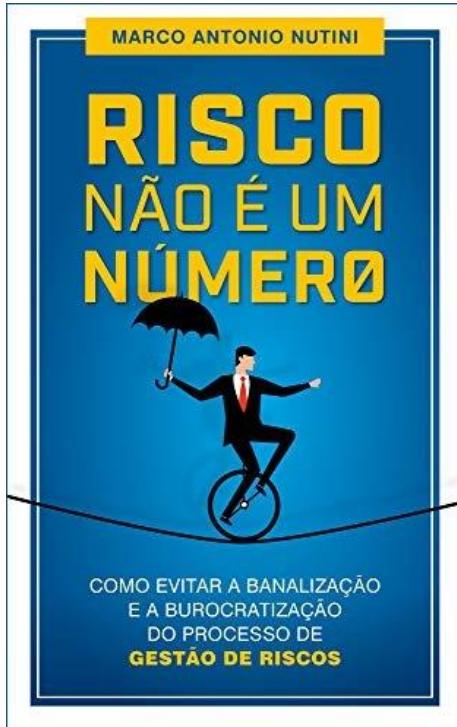
Fonte: Pesquisa da Maturidade do Processo de Gestão de Riscos no Brasil, KPMG, 2020, disponível em <https://abre.ai/hc7A>





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.”

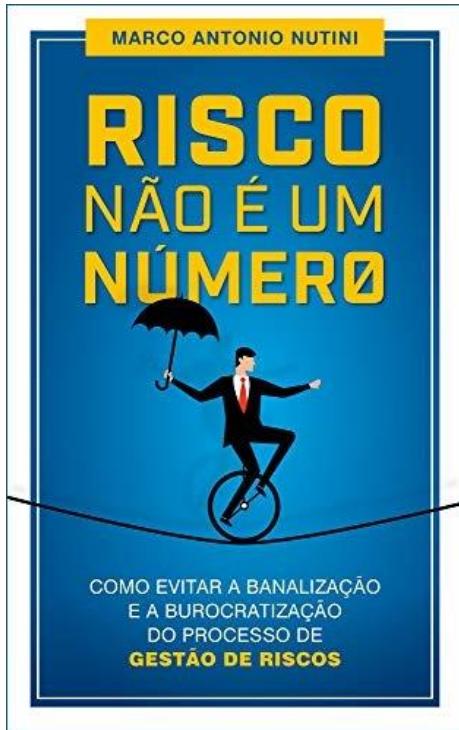
”





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





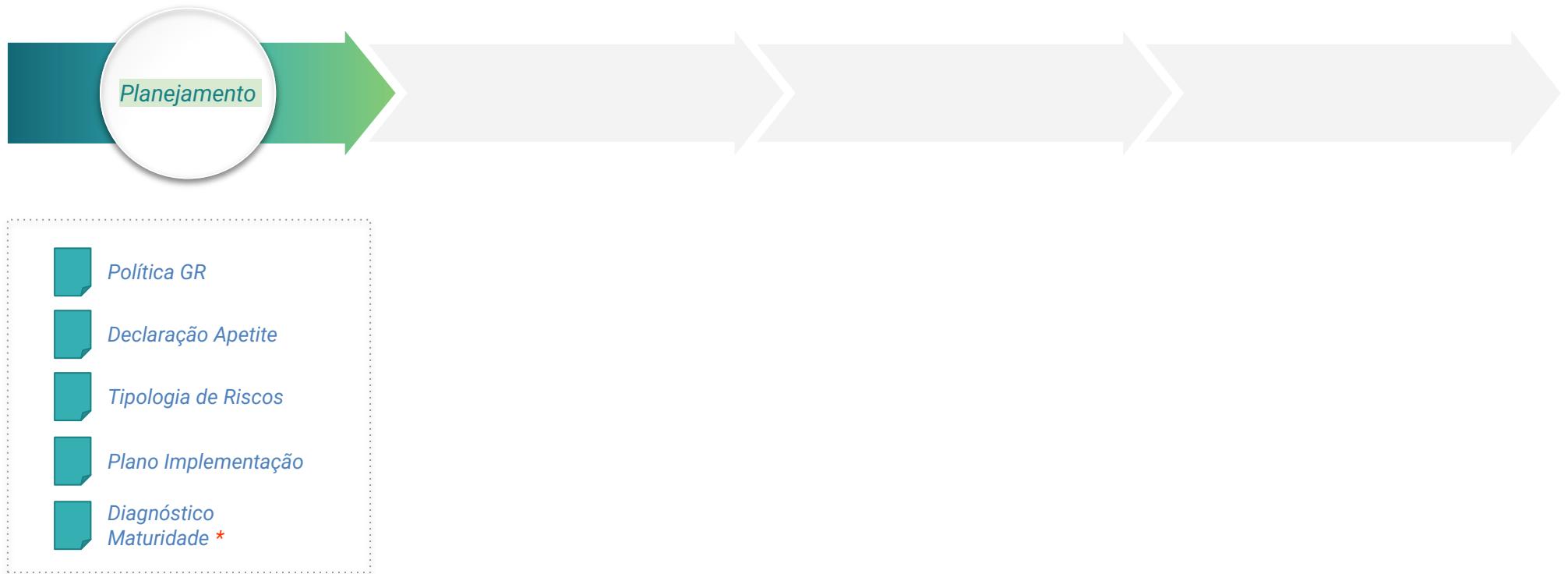
MODELO SUGERIDO PARA IMPLEMENTAÇÃO (SCGE)

*Como
implementar*





MODELO SUGERIDO PARA IMPLEMENTAÇÃO (SCGE)





MODELO SUGERIDO PARA IMPLEMENTAÇÃO (SCGE)





MODELO SUGERIDO PARA IMPLEMENTAÇÃO (SCGE)





MODELO SUGERIDO PARA IMPLEMENTAÇÃO (SCGE)



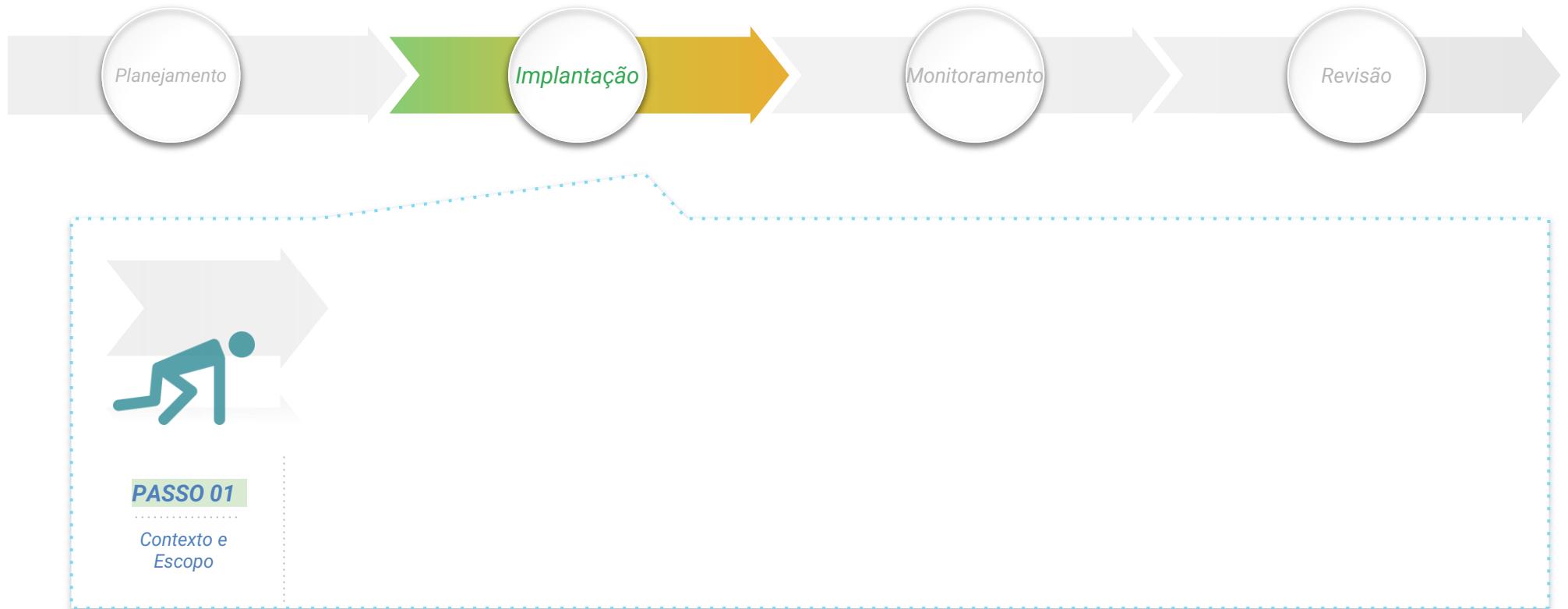


MODELO SUGERIDO PARA IMPLEMENTAÇÃO (SCGE)



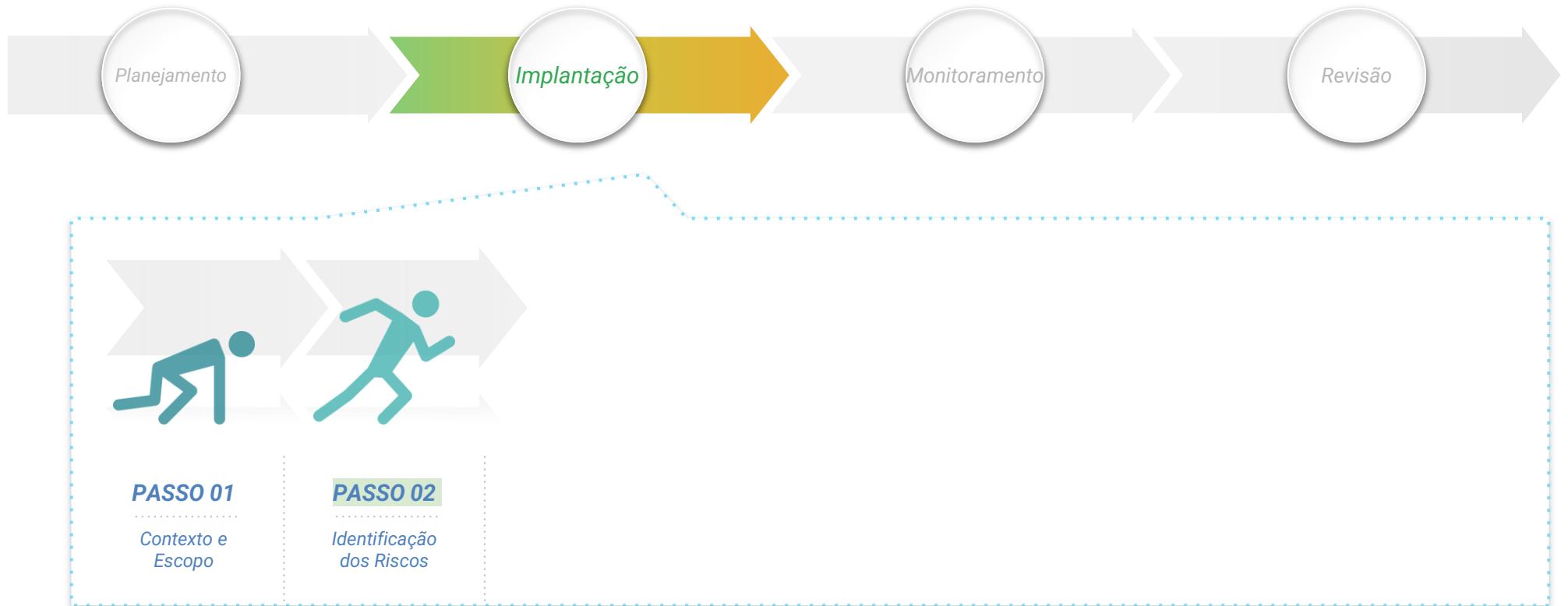


MODELO SUGERIDO PARA IMPLEMENTAÇÃO (SCGE)



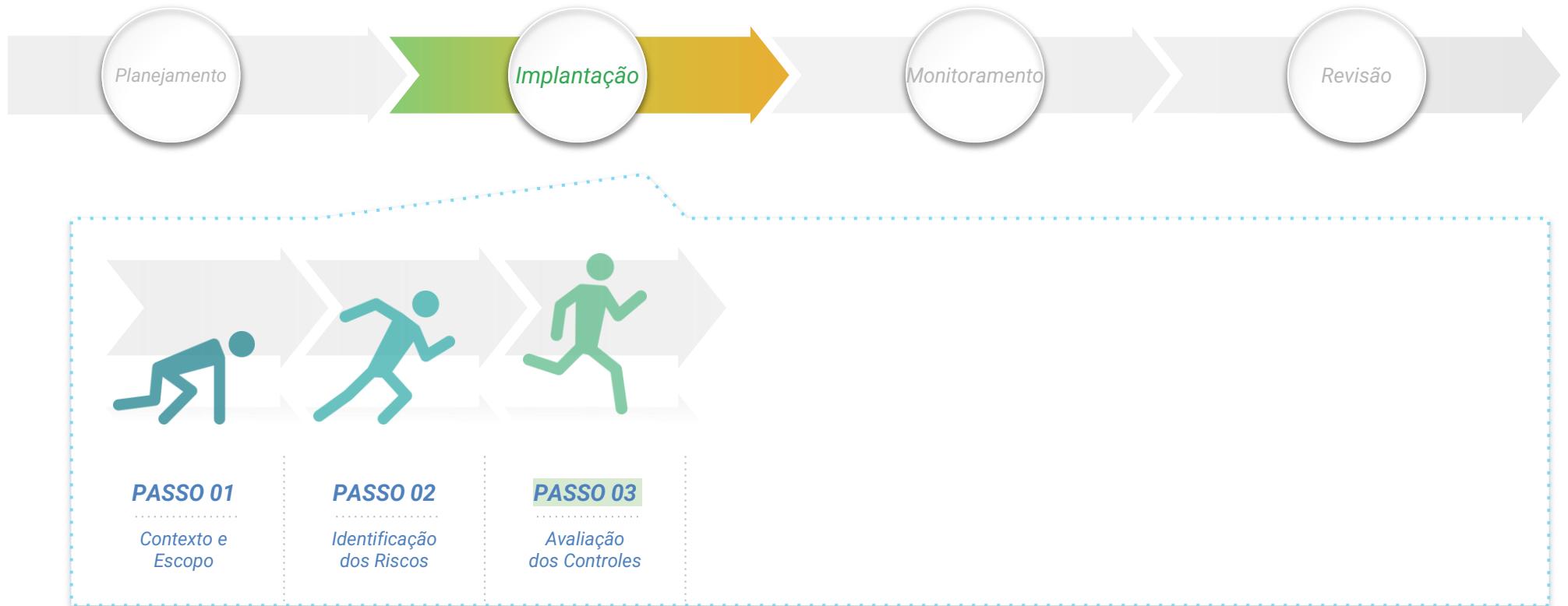


MODELO SUGERIDO PARA IMPLEMENTAÇÃO (SCGE)





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;

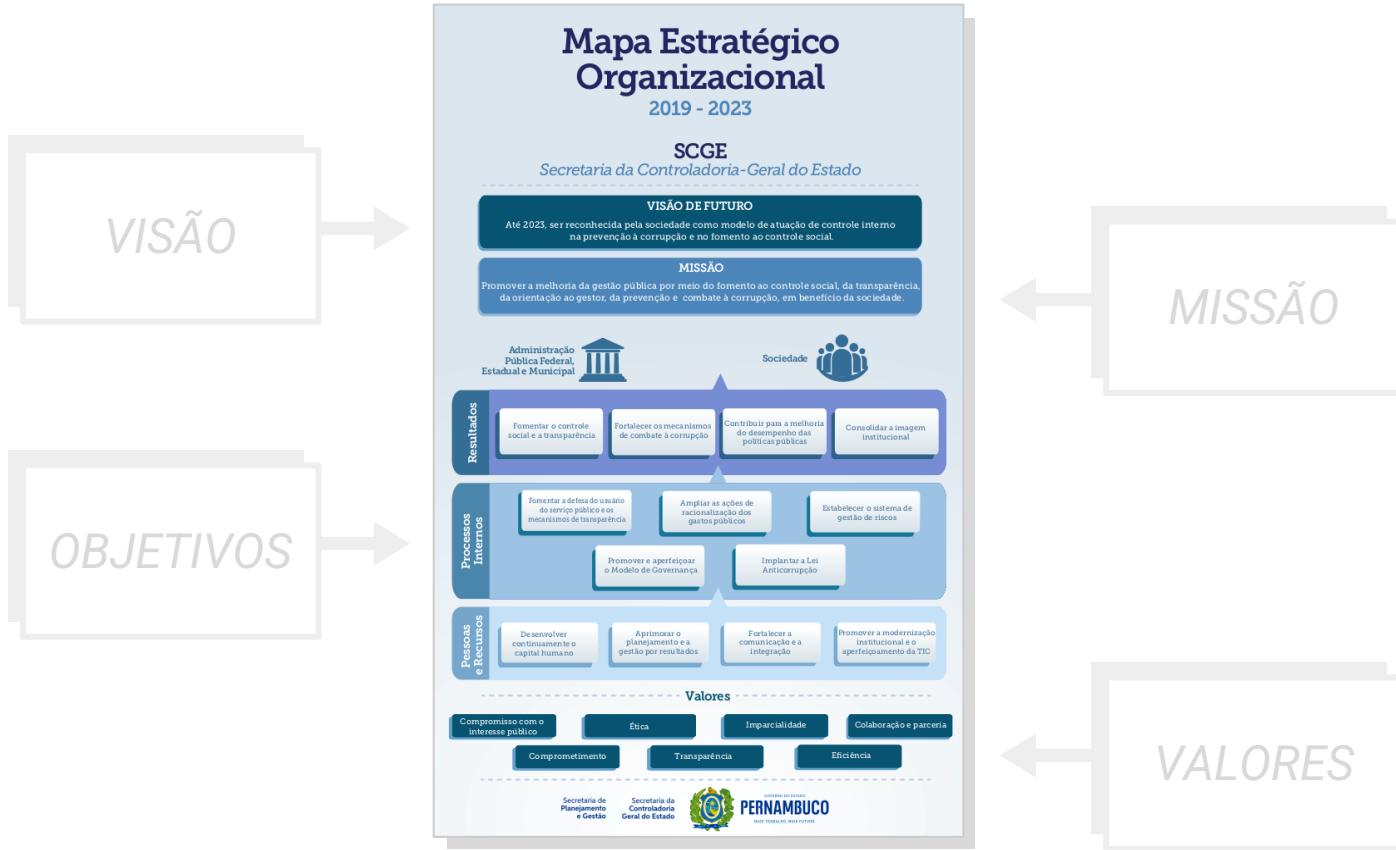
- Objetivo do Processo
- Objetivo Estratégico associado
- Principais Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades
- Servidores da primeira linha designados para o Processo





DEFINIÇÃO DO ESCOPO

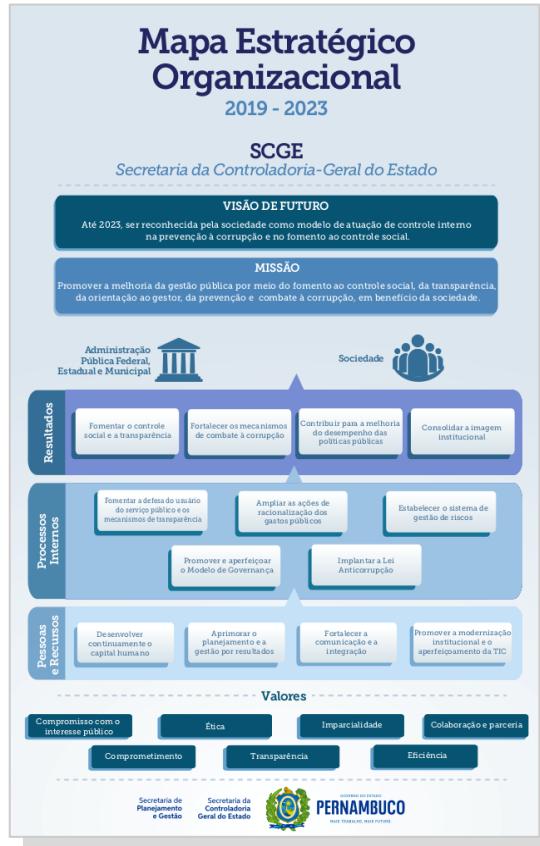
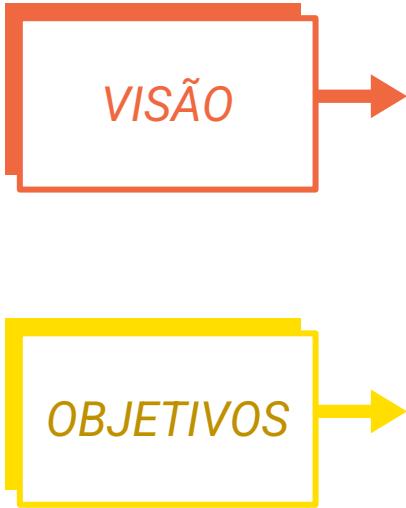
Planejamento Estratégico





DEFINIÇÃO DO ESCOPO

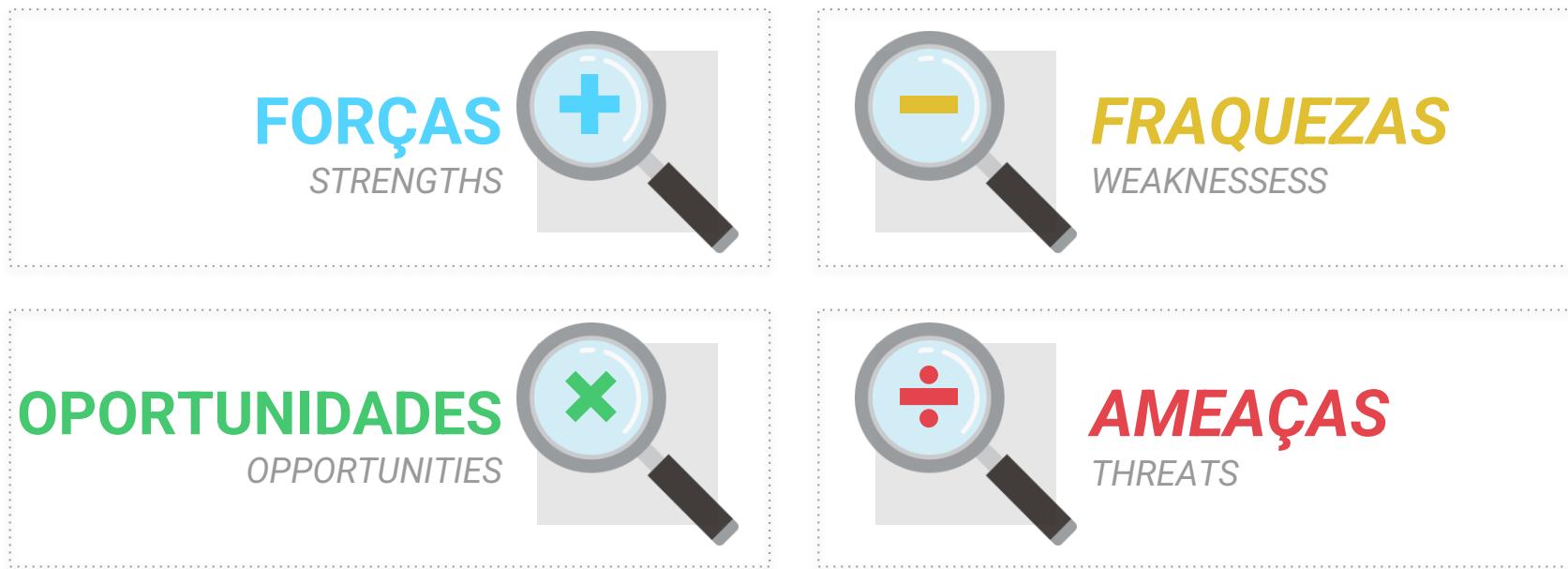
Planejamento Estratégico





DEFINIÇÃO DO ESCOPO

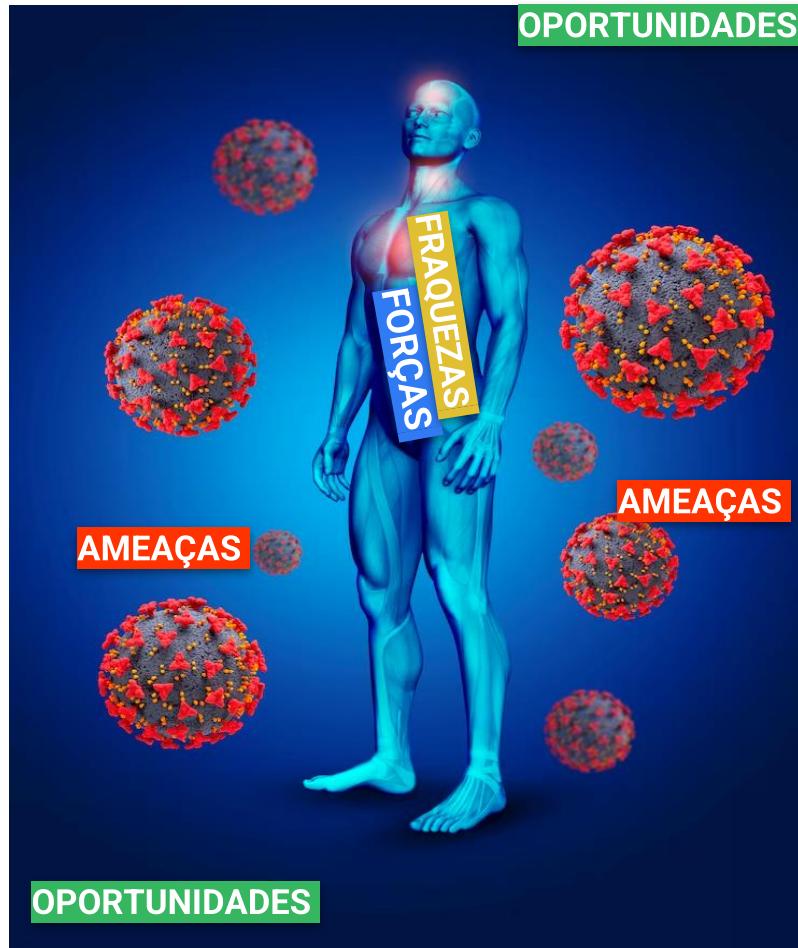
Análise SWOT do processo





DEFINIÇÃO DO ESCOPO

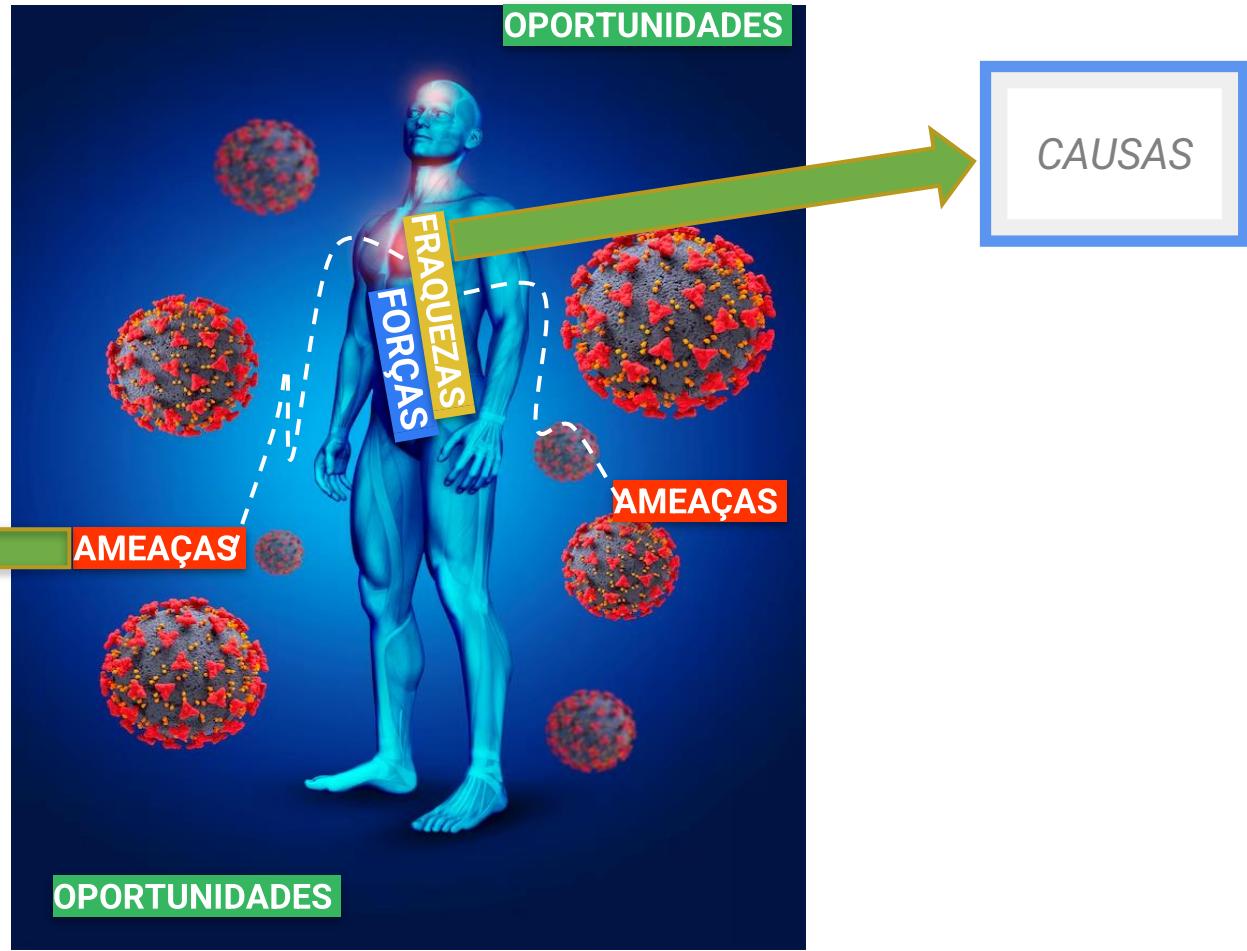
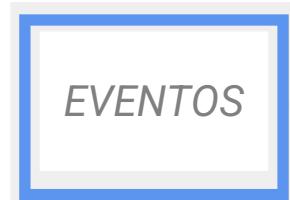
Analogia SWOT x GR





DEFINIÇÃO DO ESCOPO

Analogia SWOT x GR



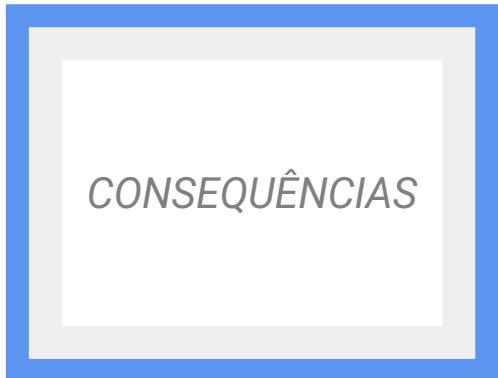


DEFINIÇÃO DO ESCOPO

Analogia SWOT x GR



X





DEFINIÇÃO DO ESCOPO

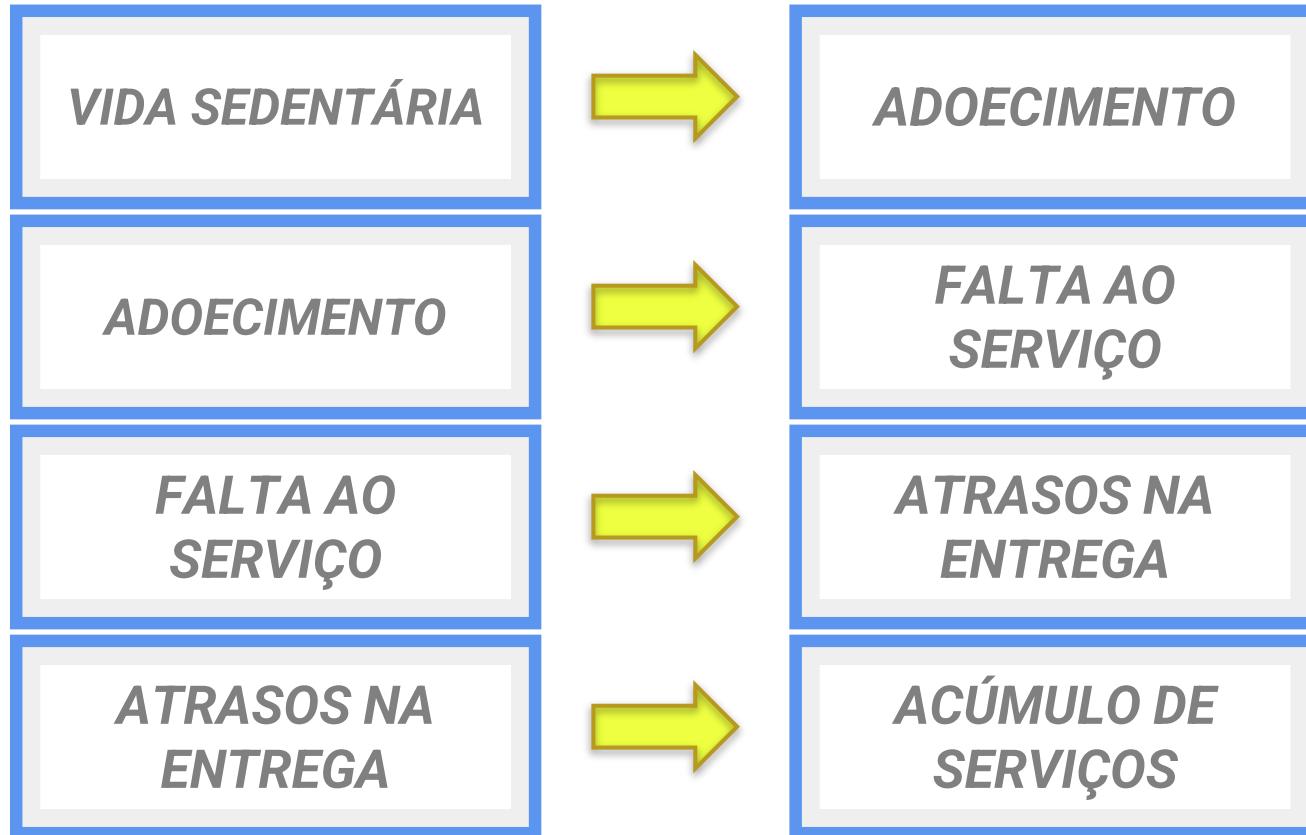
Analogia SWOT x GR





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;
- **fónte 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

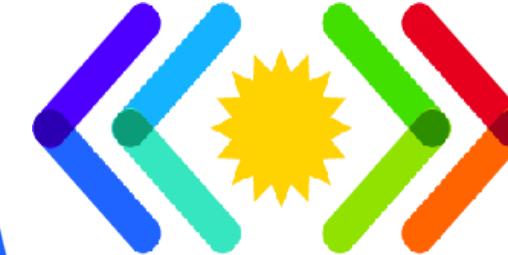


PROGRAMA DE
EDUCAÇÃO
CORPORATIVA

Secretaria
da Controladoria
Geral do Estado



GOVERNO DE
PER
NAM
BUCO
ESTADO DE MUDANÇA



ESCOLA DE
CONTROLE
INTERNO

PROF. FRANCISCO
RIBEIRO • SCGE/PE



Acompanhe...

Esta apresentação
link na apresentação





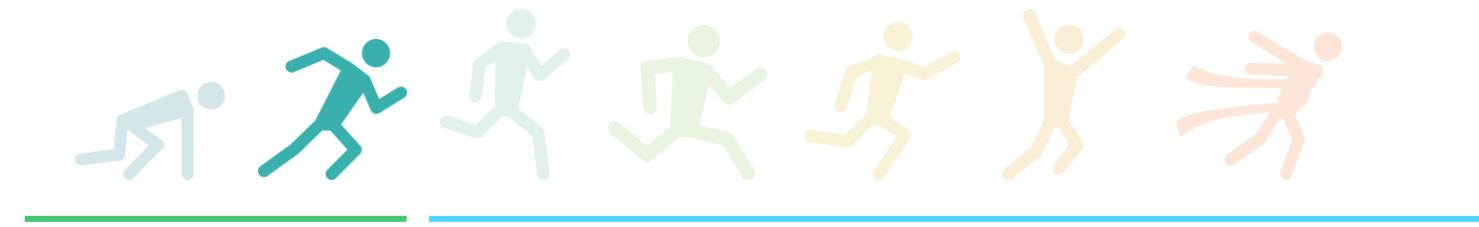
EXERCÍCIO - GR7

01: link na apresentação

02: link na apresentação

03: link na apresentação





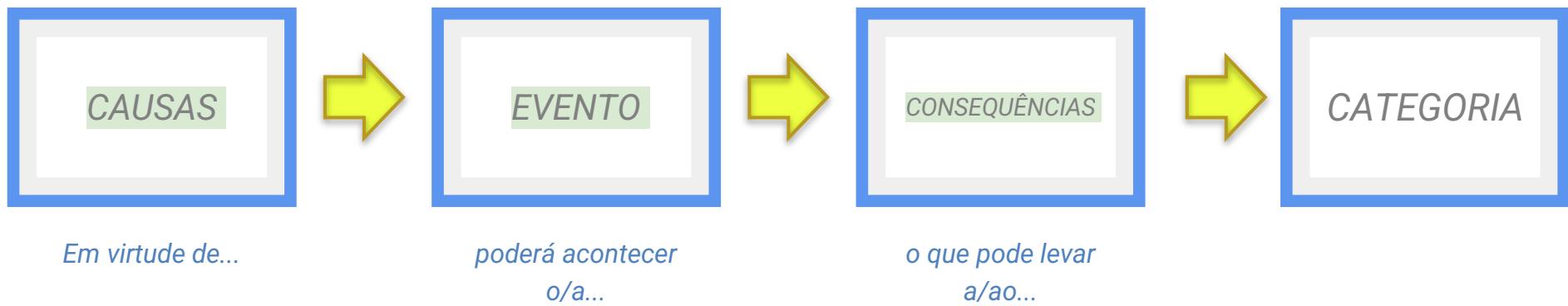
PASSO 2 - Identificação dos Eventos de Risco





IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

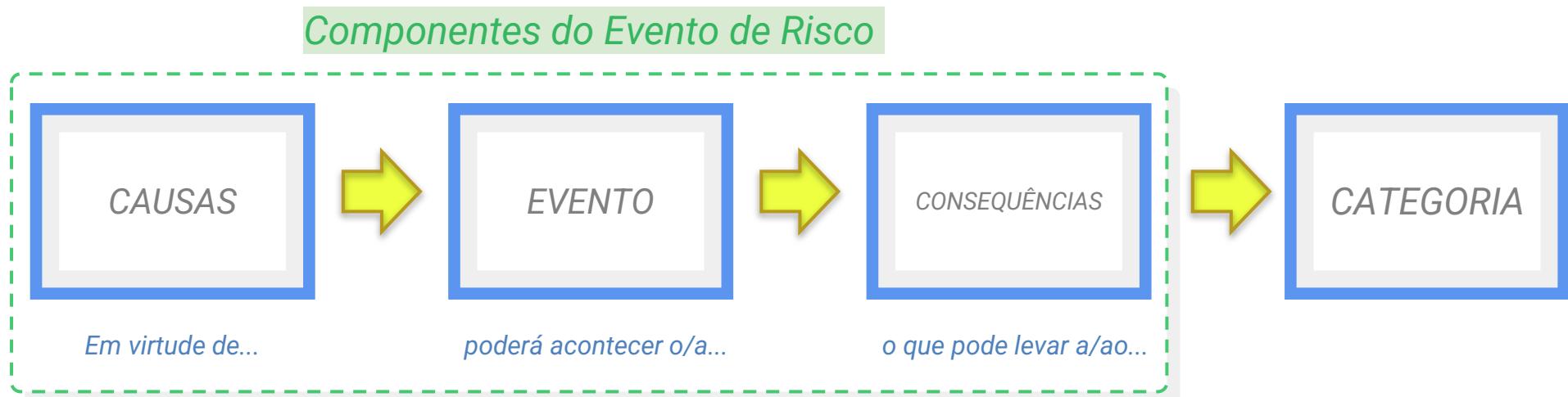
Etapas a Identificação e Análise de Riscos





IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Etapas a Identificação e Análise de Riscos





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



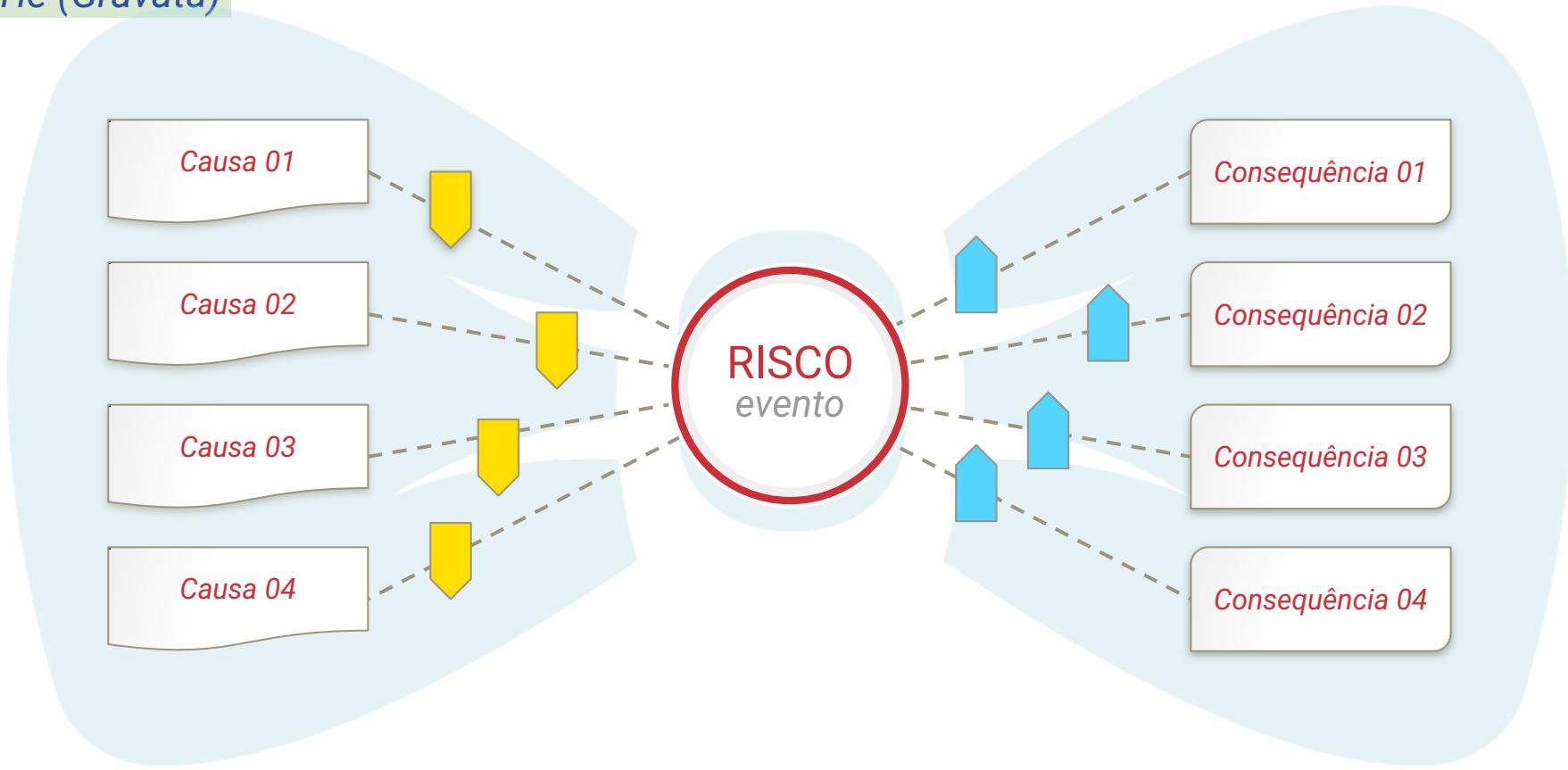
[ISO 31010:12 - Técnicas para o Processo de Avaliação de Riscos](#)





IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

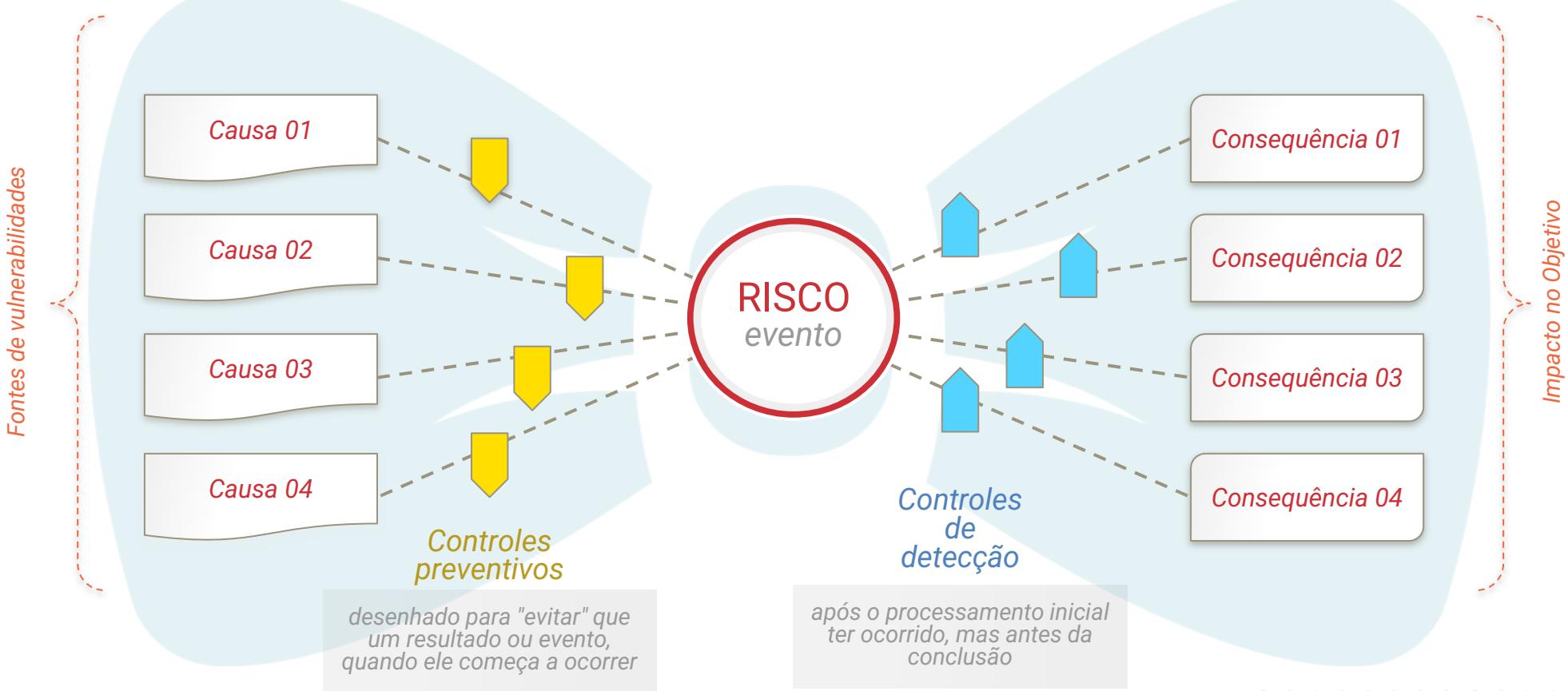
Bow Tie (Gravata)





IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Bow Tie (Gravata)





IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Principais fontes de identificação de Riscos





IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

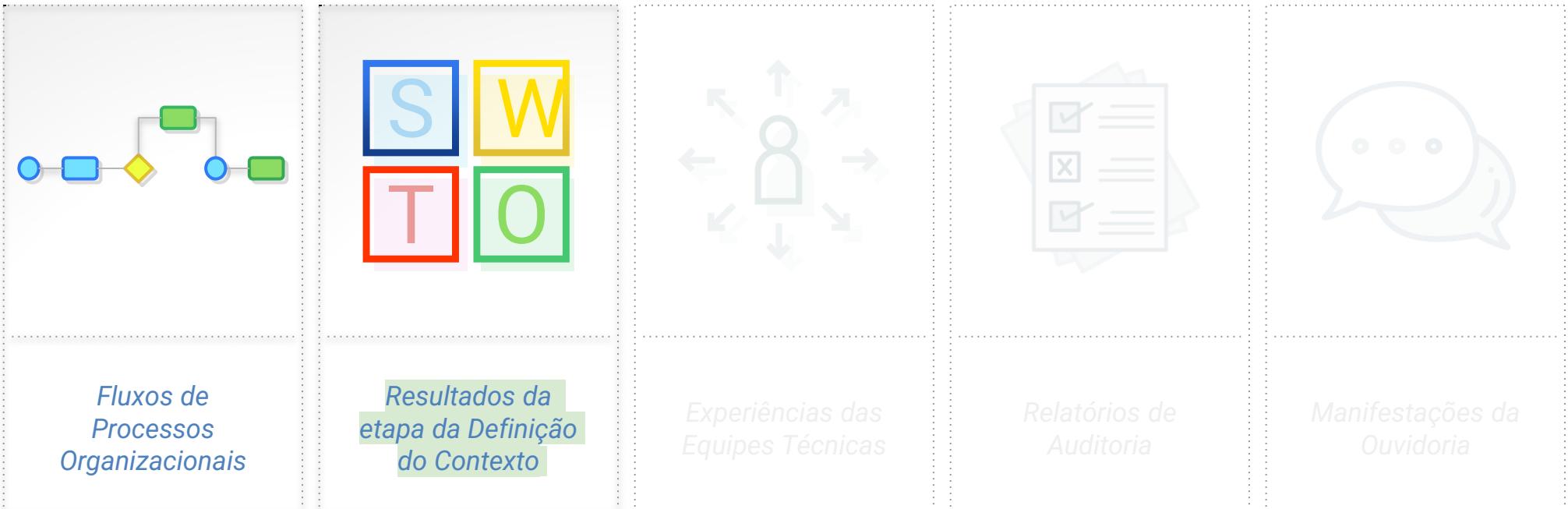
Principais fontes de identificação de Riscos





IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Principais fontes de identificação de Riscos





IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

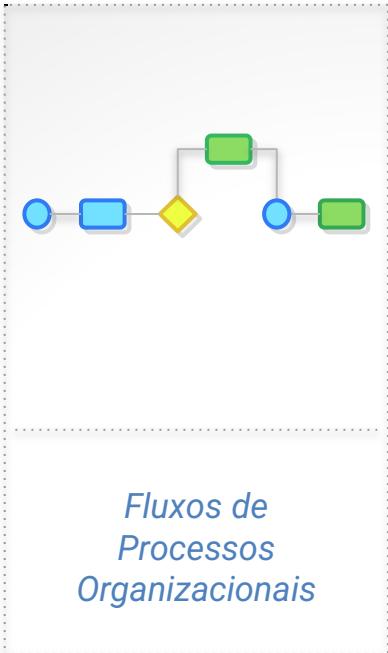
Principais fontes de identificação de Riscos





IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Principais fontes de identificação de Riscos



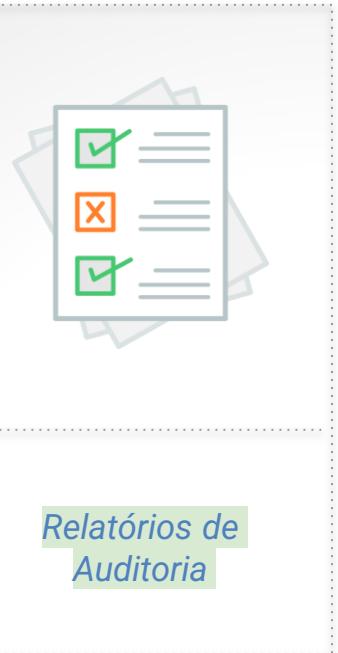
*Fluxos de
Processos
Organizacionais*



*Resultados da
etapa da Definição
do Contexto*



*Experiências das
Equipes Técnicas*



*Relatórios de
Auditoria*



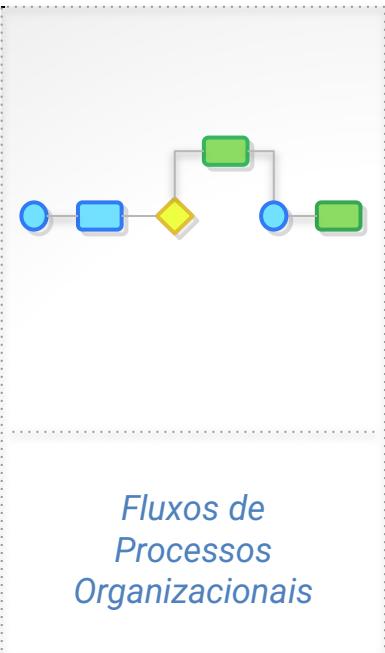
*Manifestações da
Ouvidoria*





IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

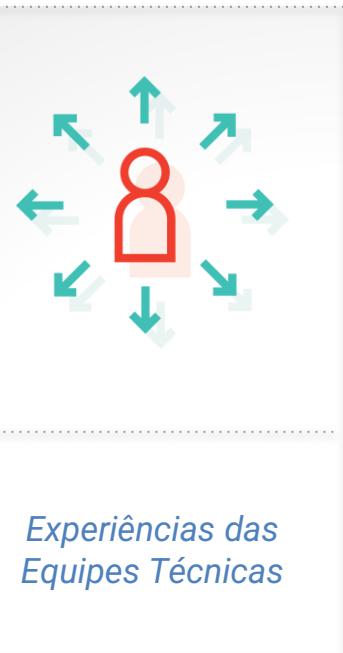
Principais fontes de identificação de Riscos



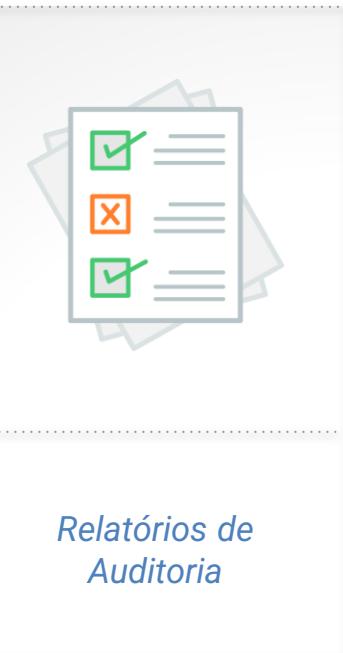
Fluxos de
Processos
Organizacionais



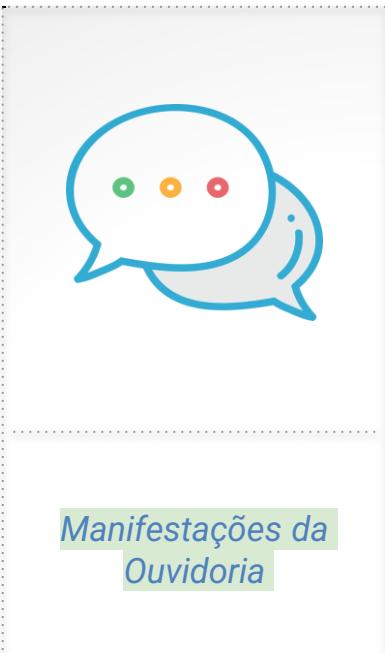
Resultados da
etapa da Definição
do Contexto



Experiências das
Equipes Técnicas



Relatórios de
Auditoria



Manifestações da
Ouvidoria





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	<i>Em número insuficiente</i>
	<i>Sem conhecimento técnico</i>
	<i>Com perfil inadequado</i>
	<i>Desmotivadas</i>
PROCESSOS	<i>Mal concebidos</i>
	<i>Mal instruídos</i>
	<i>Com fluxos indevidos (sem segregação de funções etc)</i>
SISTEMAS	<i>Obsoletos</i>
	<i>Sem Integração</i>
	<i>Mal instruídos</i>
	<i>Inseguros</i>

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





IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Categorização dos Riscos (Modelo SCGE)

LEGAL

ORÇAMENTÁRIO

FINANCEIRO

OPERACIONAL

INFORMACIONAL

IMAGEM

ESTRATÉGICO

POLÍTICO

INTEGRIDADE





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

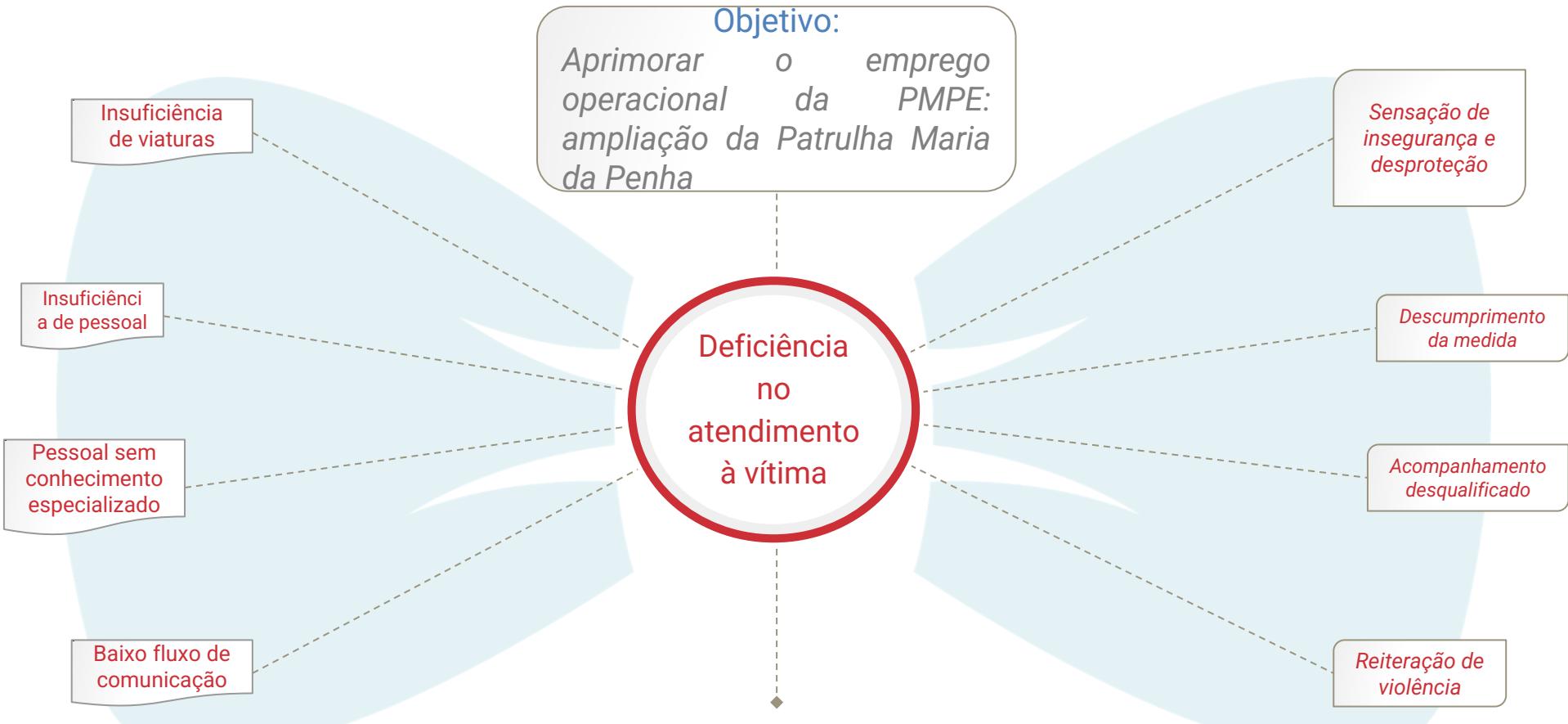
Aprimorar o emprego operacional da PMPE

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





IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS





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.	Reducir os índices de morbimortalidade por cânceres mais prevalentes



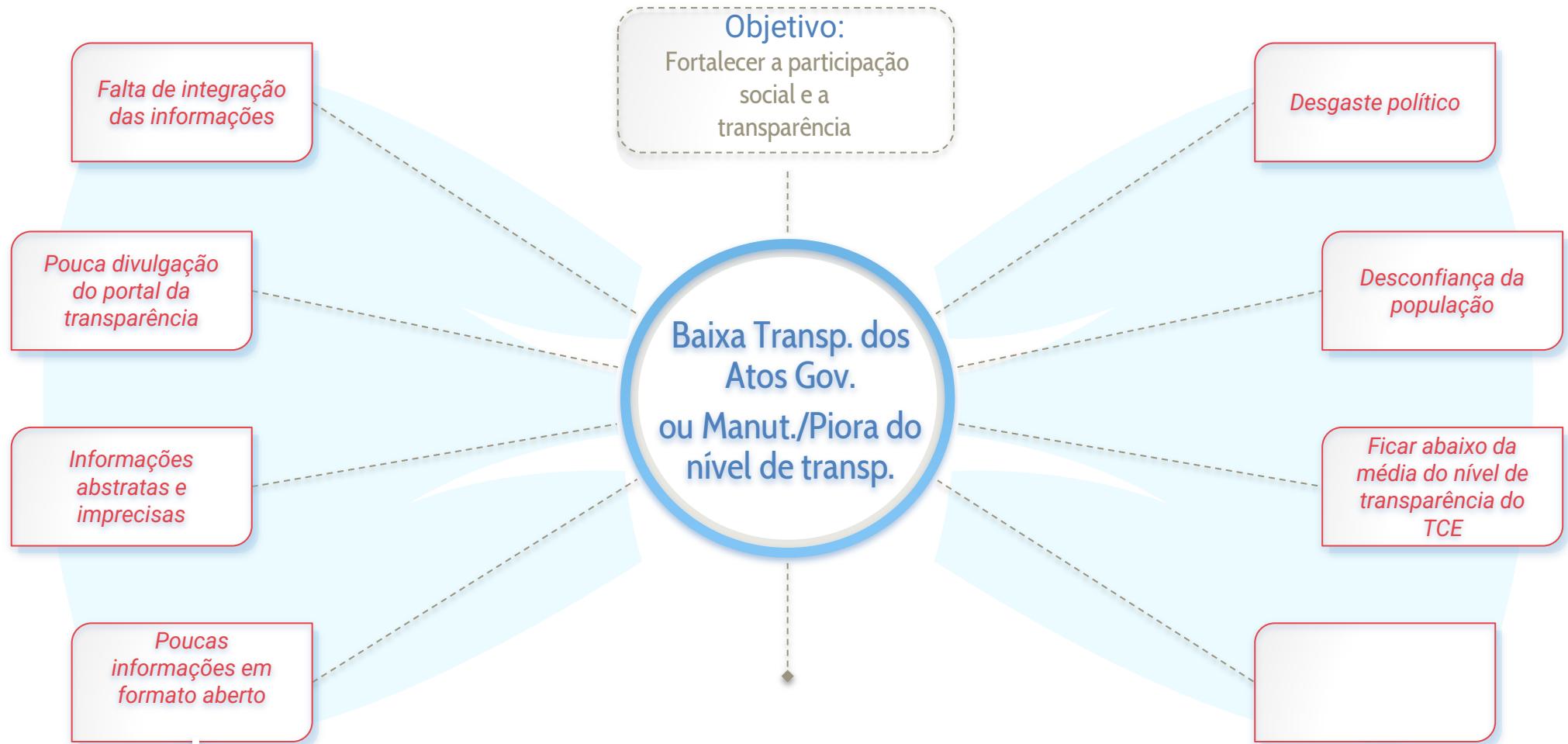


IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS





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

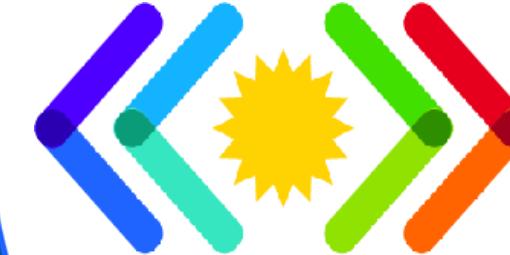


PROGRAMA DE
EDUCAÇÃO
CORPORATIVA

Secretaria
da Controladoria
Geral do Estado



GOVERNO DE
PER
NAM
BUCO
ESTADO DE MUDANÇA



ESCOLA DE
CONTROLE
INTERNO

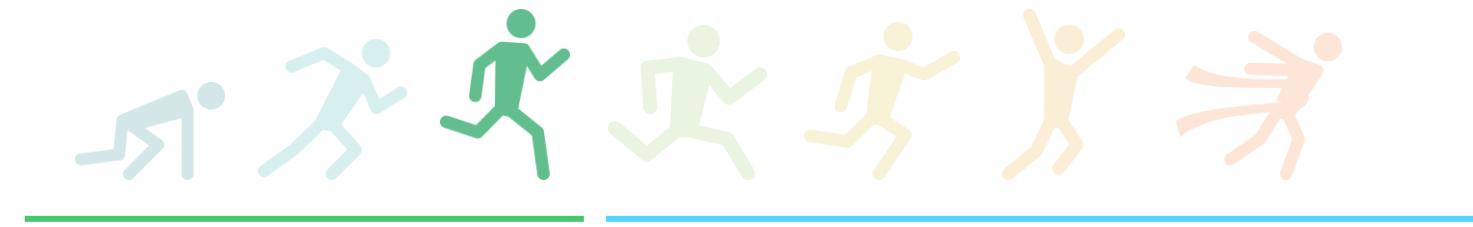
PROF. FRANCISCO
RIBEIRO • SCGE/PE



Acompanhe...

Esta apresentação
link na apresentação





PASSO 3 - Avaliação dos Controles





AVALIAÇÃO DOS CONTROLES





AVALIAÇÃO DOS CONTROLES

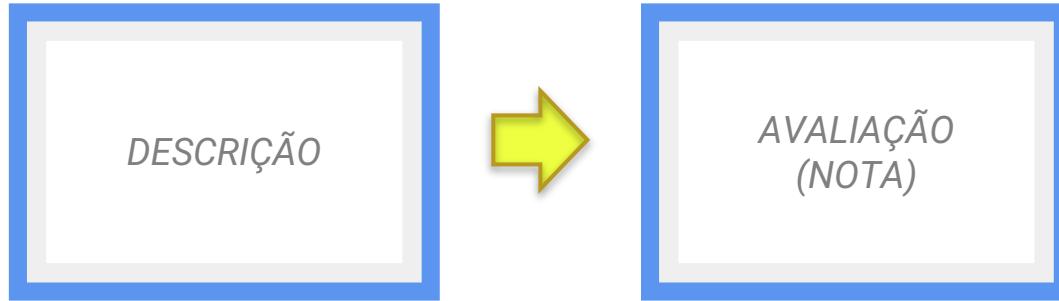
O propósito desta etapa é o de identificar os controles internos existentes relacionados aos riscos identificados e avaliá-los de acordo com a sua eficiência, eficácia e efetividade





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

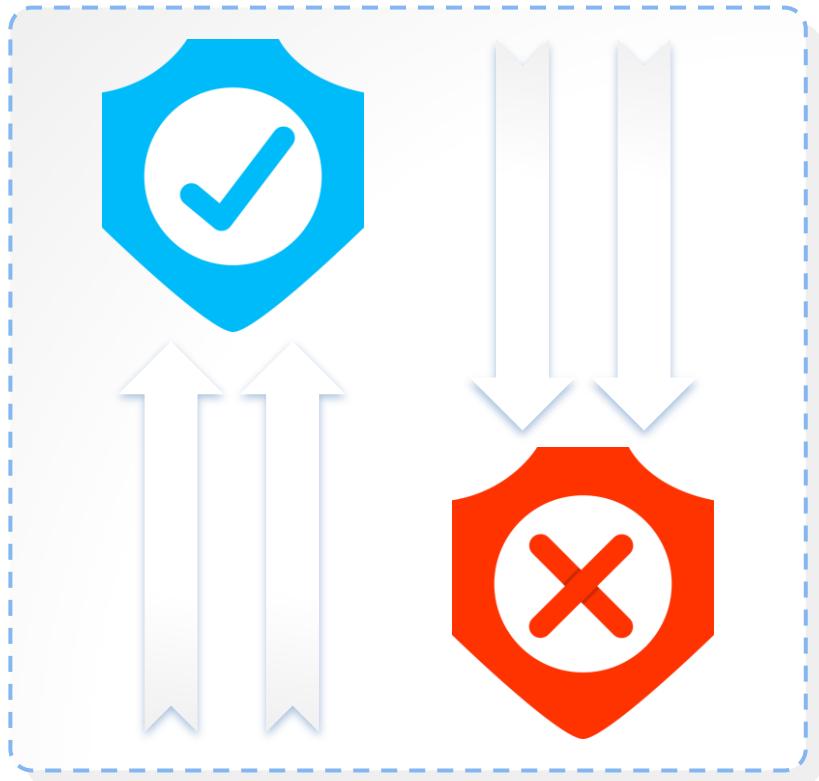


*Quanto maior for o
Nível de Confiança nos
Controles existentes...*





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

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

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

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





CONTROLES





CONTROLE





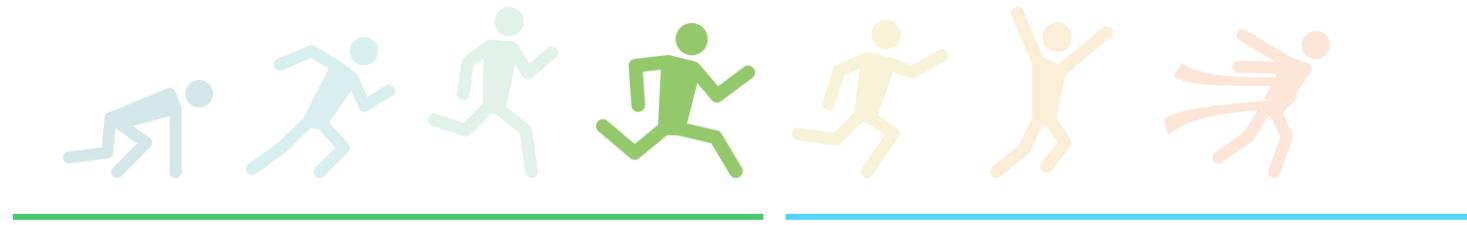
EXERCÍCIO - GR7

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



Nível de risco antes da consideração das respostas que a Administração adota para reduzir a probabilidade do evento ou os seus impactos nos objetivos, incluindo controles internos.

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



Eficácia estimada dos controles internos implementados na mitigação dos riscos inerentes, aplicável ao Risco Inerente



Risco que ainda permanece depois de considerado o efeito das respostas adotadas pela gestão para reduzir a probabilidade e o impacto dos riscos, incluindo controles internos e outras ações

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

↓
NC





CÁLCULO DO RISCO RESIDUAL

Exemplo: Mapeamento de Riscos relacionados a acidentes veiculares

Visão

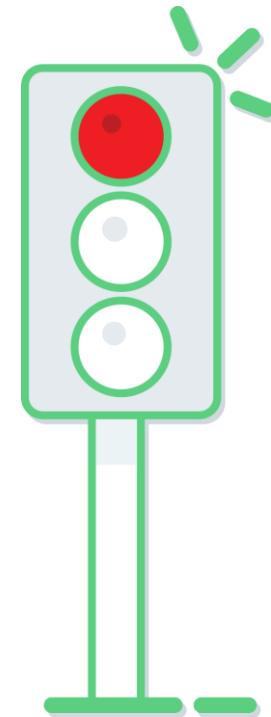
Ser referência nacional em Gestão do Trânsito em Pernambuco, até 2030

Missão

Ampliar a eficiência e modernizar a gestão, com foco na segurança do trânsito

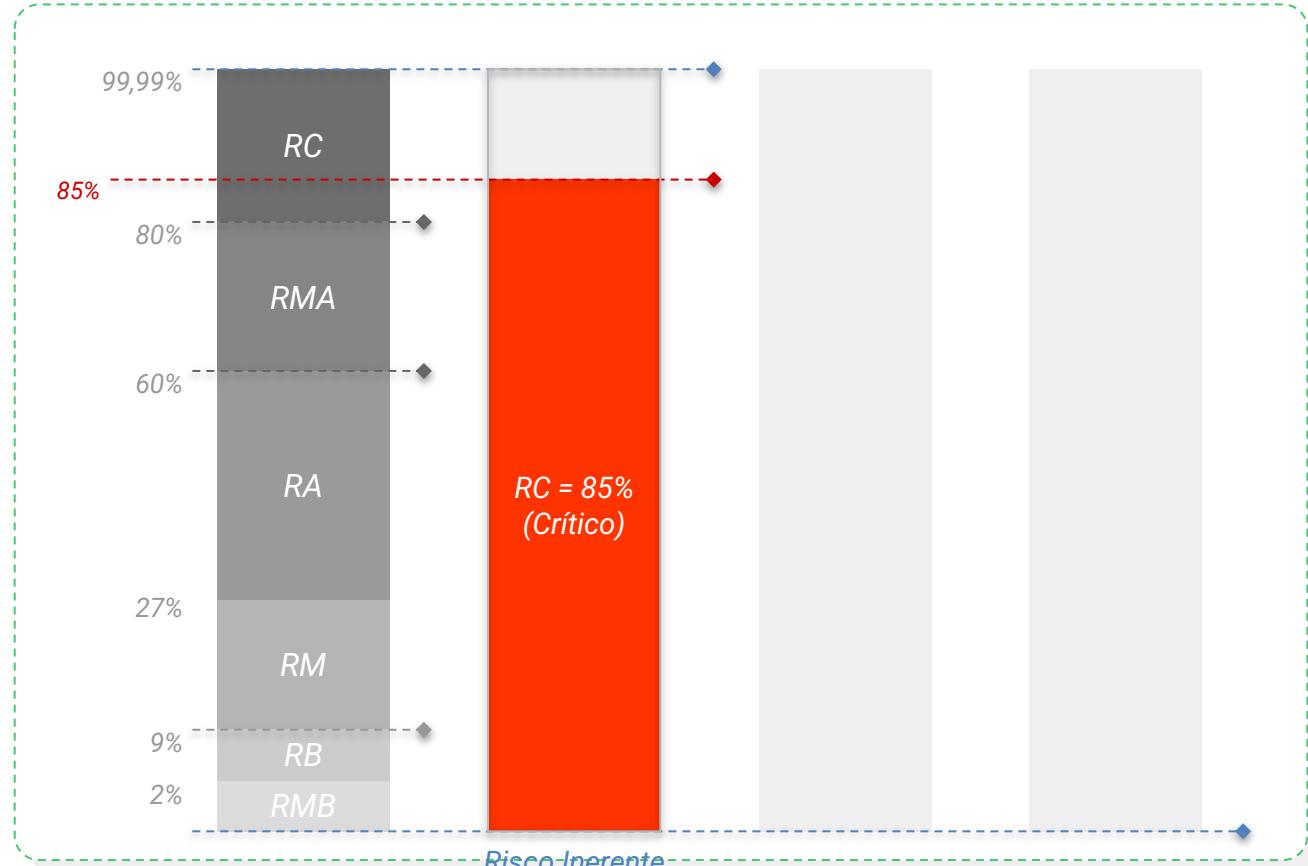
Objetivo

Reducir o número de avarias veiculares





CÁLCULO DO RISCO RESIDUAL

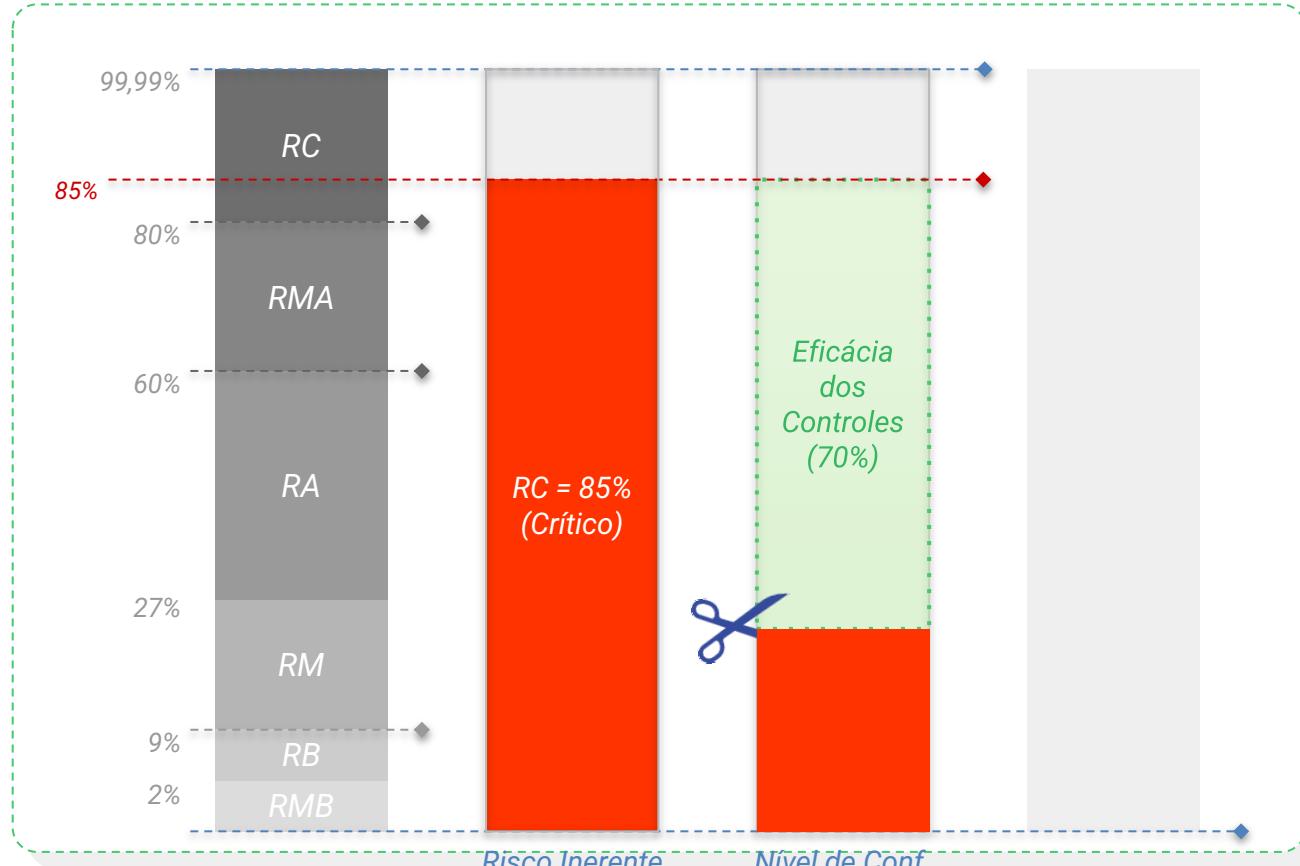


Considerando a inexistência de quaisquer controles, o nível de risco (INERENTE) de avarias veiculares na BR 232, na altura da Serra das Russas, é considerado **CRÍTICO** (85%)





CÁLCULO DO RISCO RESIDUAL



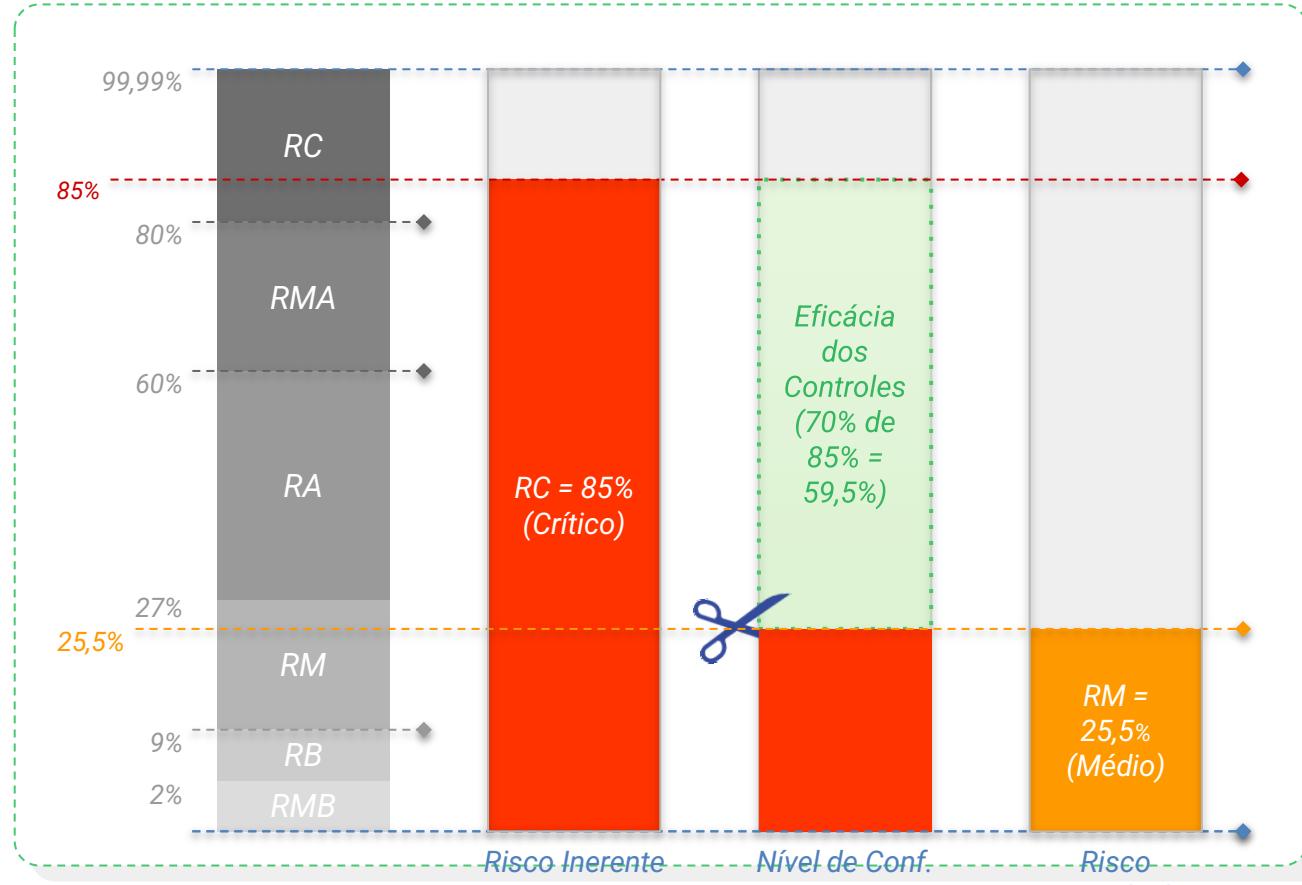
Considerando a inexistência de quaisquer controles, o nível de risco (INERENTE) de avarias veiculares na BR 232, na altura da Serra das Russas, é considerado **CRÍTICO** (85%)

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





CÁLCULO DO RISCO RESIDUAL

Etapas para a Definição do Risco Residual

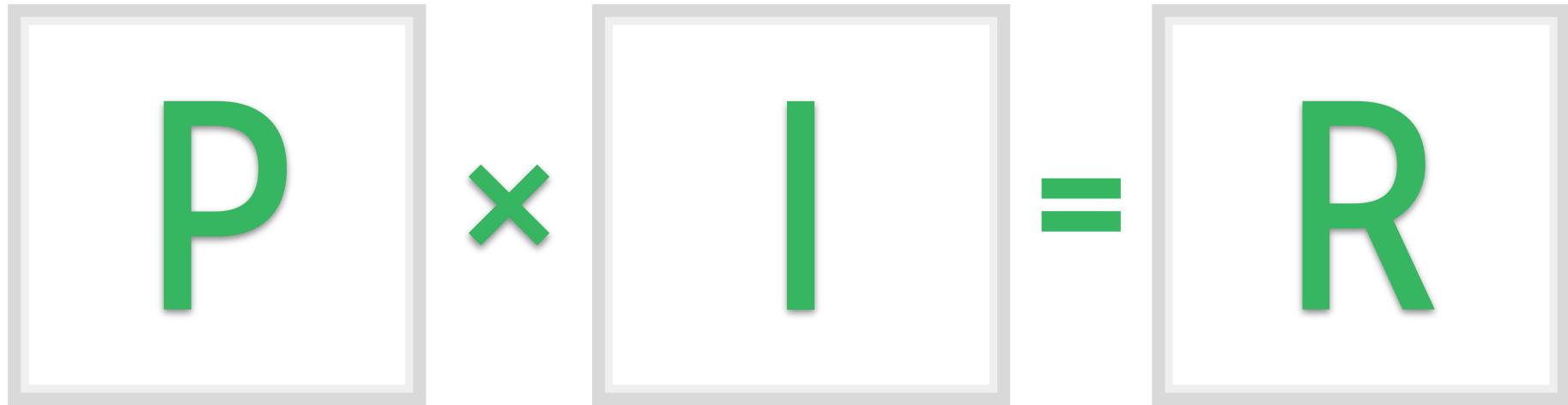
Etapa: Planejamento





CÁLCULO DO RISCO RESIDUAL

Parâmetros de Probabilidade e Impacto (Modelo SCGE)



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.

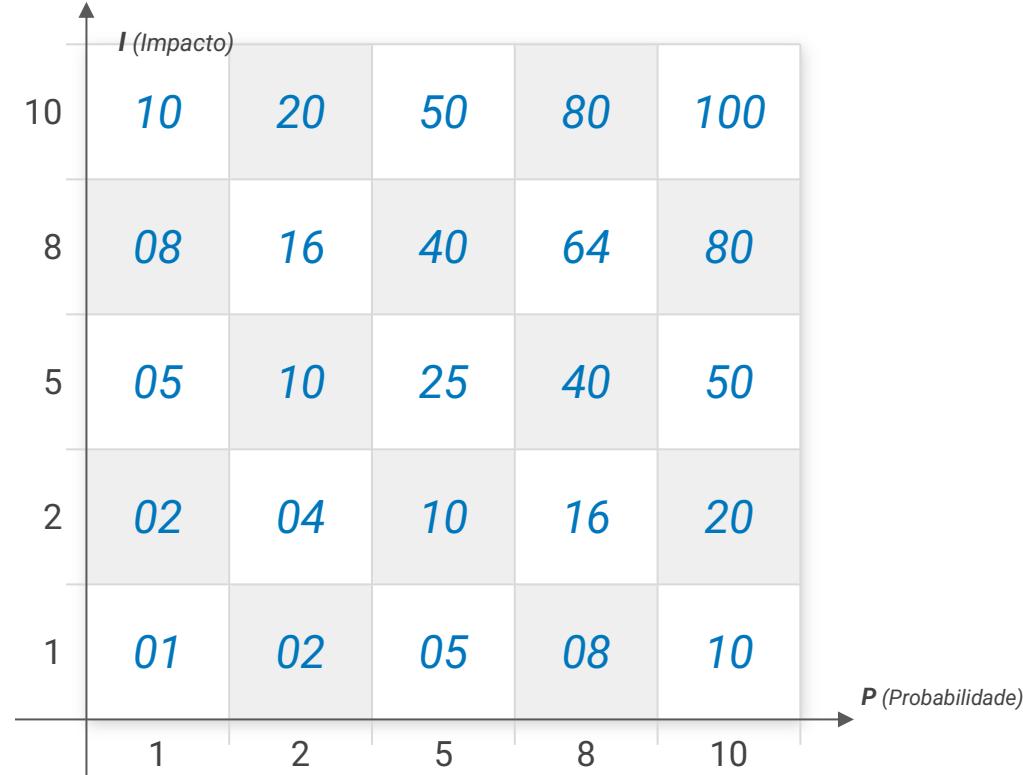
IMPACTO		
IMPACTO	NOTA	VULNERABILIDADE
MUITO BAIXO	1	Impacto nulo ou insignificante, comprometendo minimamente o alcance do objetivo/resultado, com mínima necessidade de recuperação.
BAIXO	2	Impacto pouco relevante, comprometendo em alguma medida o alcance do objetivo/resultado, com pequena necessidade 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

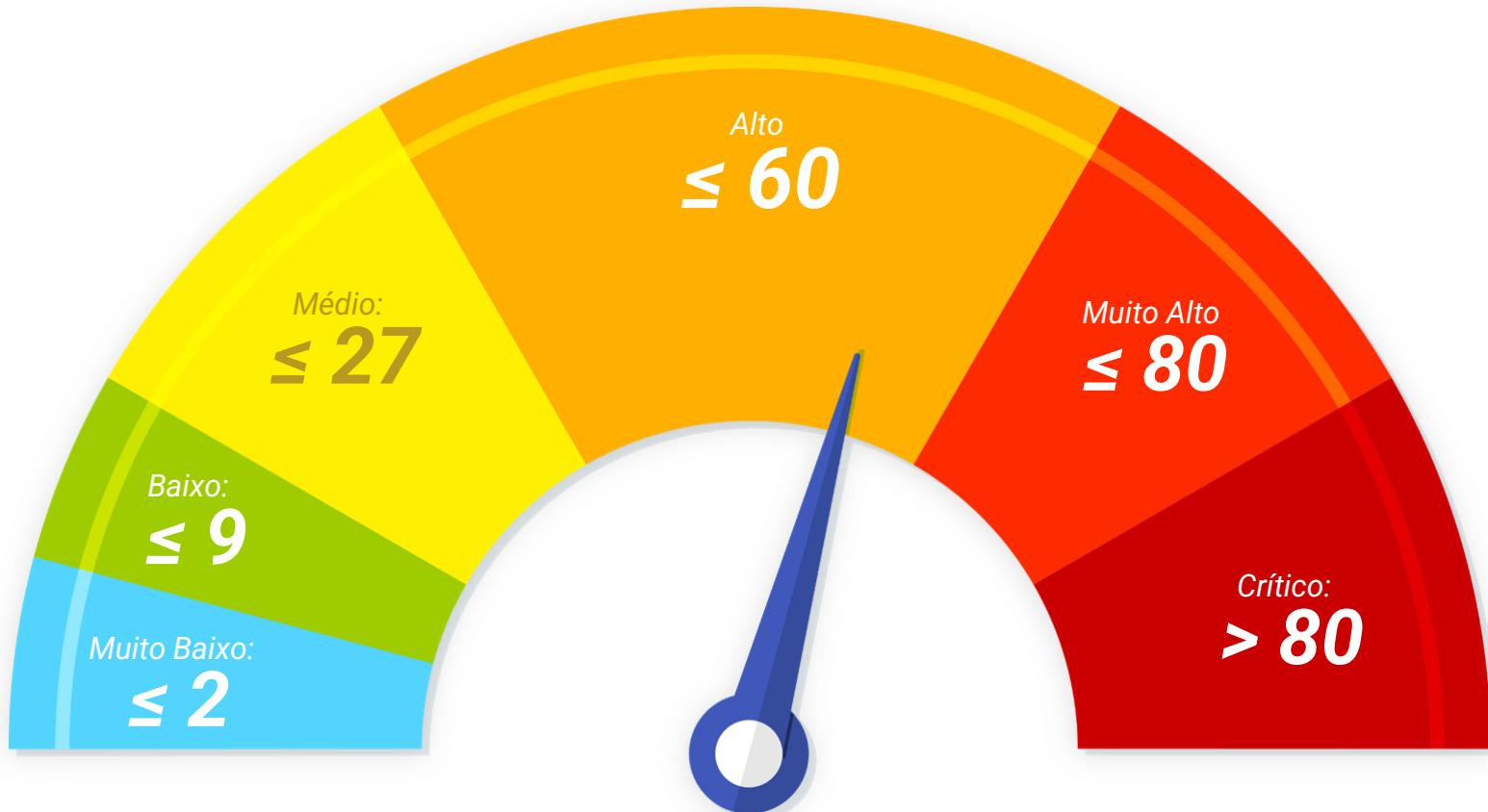
Matriz Probabilidade x Impacto (Modelo SCGE)





CÁLCULO DO RISCO RESIDUAL

Níveis de Risco (Modelo SCGE)

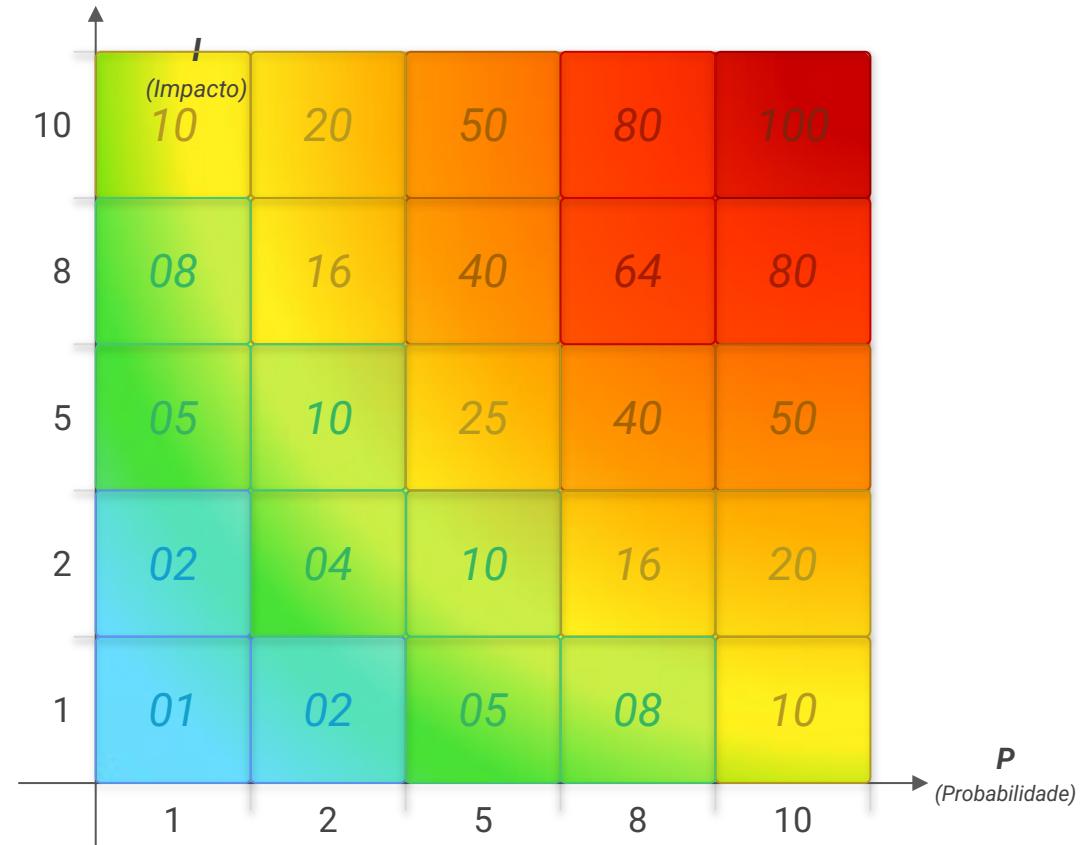




CÁLCULO DO RISCO RESIDUAL

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

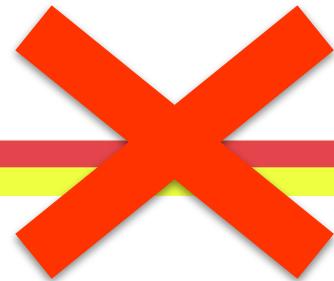
RISCO INERENTE

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

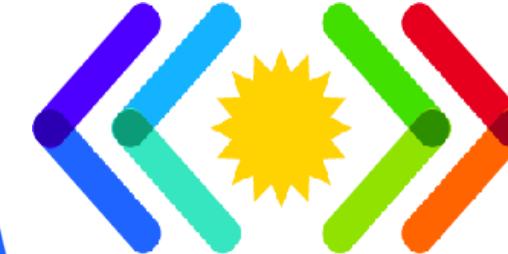


PROGRAMA DE
EDUCAÇÃO
CORPORATIVA

Secretaria
da Controladoria
Geral do Estado



GOVERNO DE
PER
NAM
BUCO
ESTADO DE MUDANÇA



ESCOLA DE
CONTROLE
INTERNO

PROF. FRANCISCO
RIBEIRO • SCGE/PE



Acompanhe...

Esta apresentação
link na apresentação





PASSO 6 - *Definição das medidas de controle*





DEFINIÇÃO DAS MEDIDAS DE CONTROLE

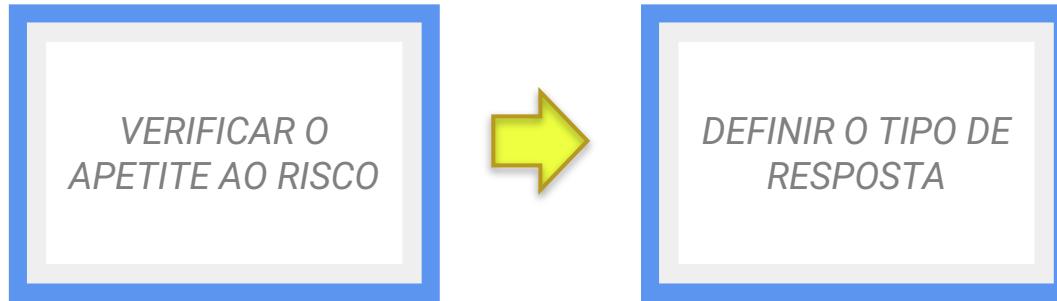
“O propósito do tratamento de riscos é selecionar e implementar opções para abordar os riscos”





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

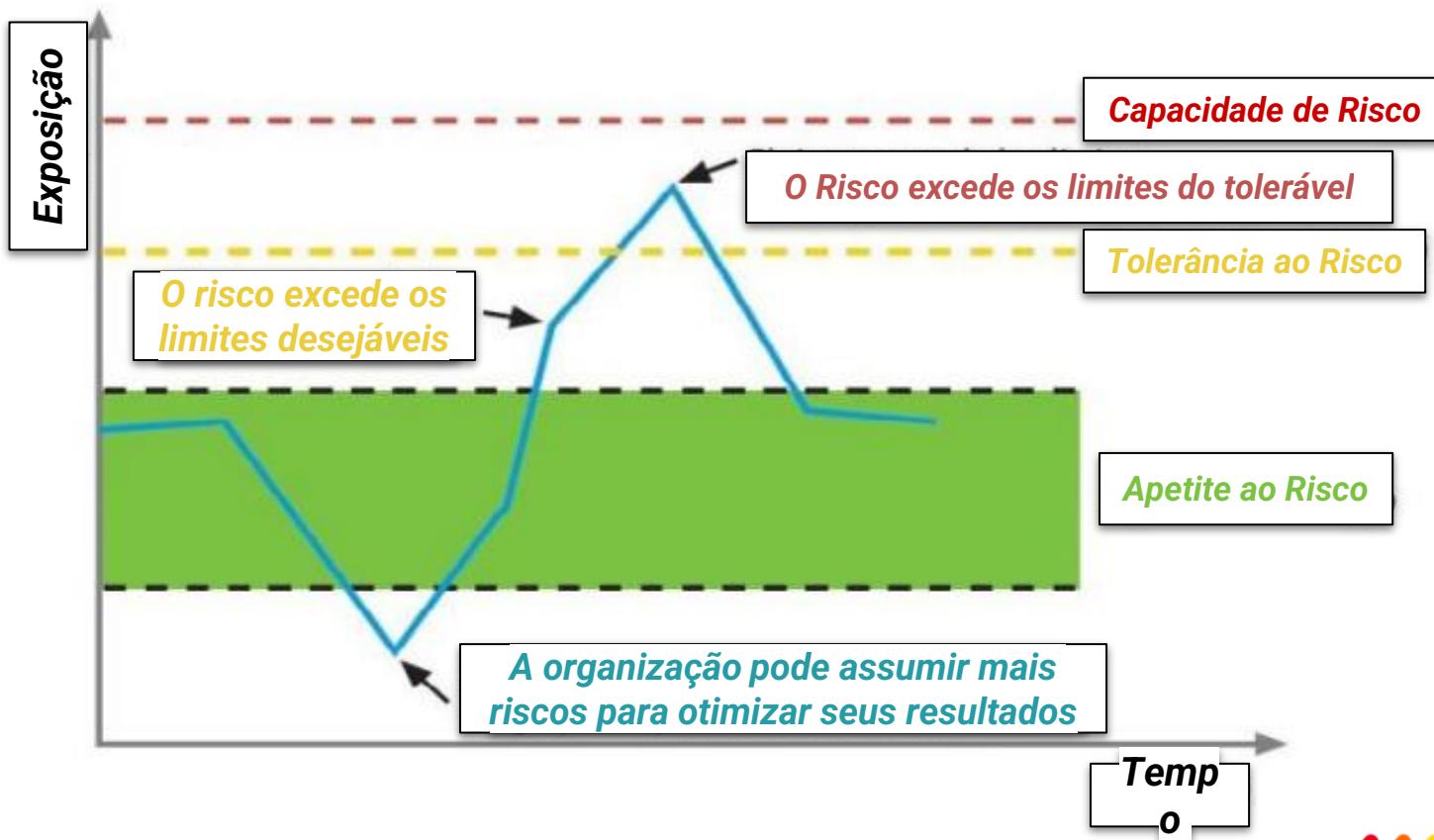
(aceita)





DEFINIÇÃO DAS MEDIDAS DE CONTROLE

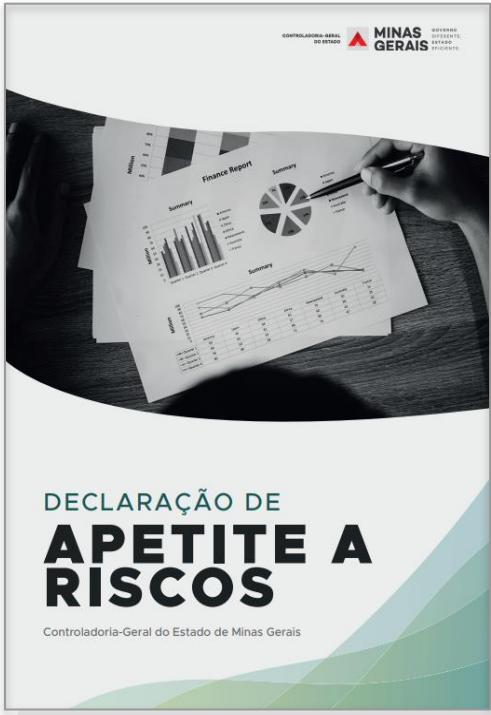
Apetite x Tolerância





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"





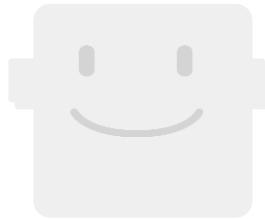
DEFINIÇÃO DAS MEDIDAS DE CONTROLE



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/ COMPARTELHAR

*Reducir 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

Reducir 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

Reducir 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

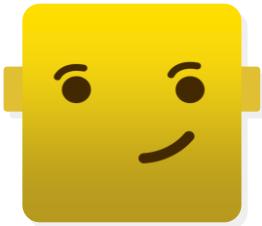
A aceitação passiva não exige nenhuma providência, enquanto que a ativa não inclui plano de prevenção, mas um plano de contingência caso o risco ocorra



TRANSFERIR/ COMPARTILHAR

Reducir 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

Reducir 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”*



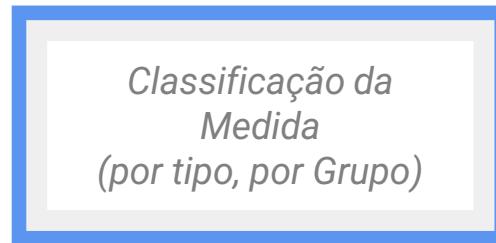


PLANO DE TRATAMENTO

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



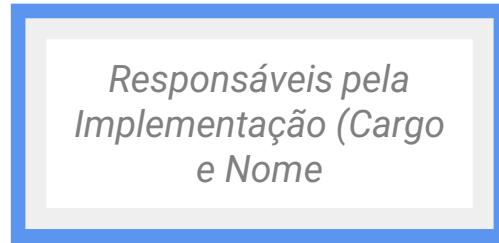
How "Como"



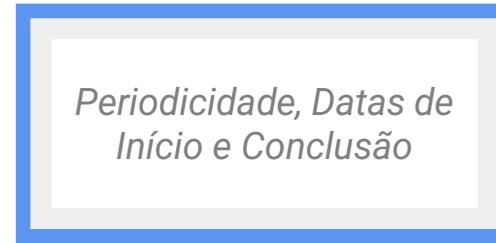
What "O que"



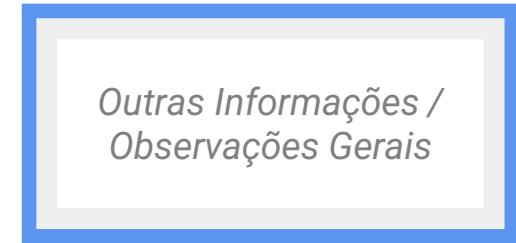
Where "Onde"



Who "Quem"



When "Quando"



Why "Por que"

How much "Quanto"?





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





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 - ICF: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

