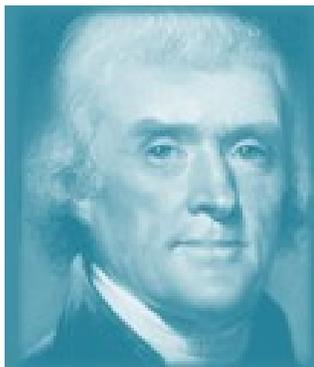


4. Gestão de riscos corporativos

“A Pátria” (1919), de Pedro Bruno, Museu da República



“Deveríamos ver as finanças públicas colocadas tão claramente como num livro de mercador. Qualquer cidadão poderia ter acesso a essas contas para entendê-las e controlá-las”
(Thomas Jefferson, 1743-1826).



“Sobre a imensa nação brasileira, nos momentos de festa ou de dor, paira sempre a sagrada bandeira, pavilhão de justiça e de amor!” (Olavo Bilac, 1865-1918).

Governança corporativa



- ✓ **Governança** – “combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração, para informar, dirigir, administrar e monitorar as atividades da organização, com o intuito de **alcançar** os seus **objetivos**” (inc. VIII do art. 2º da Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10/05/2016, DOU de 11.05.2016, S. 1, ps. 14 a 17).
- ✓ **Governança no setor público** – “compreende essencialmente os mecanismos de **liderança**, **estratégia** e **controle** postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (inc. IX do art. 2º da Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10/05/2016).

Accountability

- ✓ “Conjunto de procedimentos adotados pelas organizações públicas e pelos indivíduos que as integram que evidenciam sua responsabilidade por decisões tomadas e ações implementadas, incluindo a salvaguarda de recursos públicos, a imparcialidade e o desempenho das organizações” (inc. I do art. 2º da Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10/05/2016, DOU de 11.05.2016, S. 1, ps. 14 a 17).

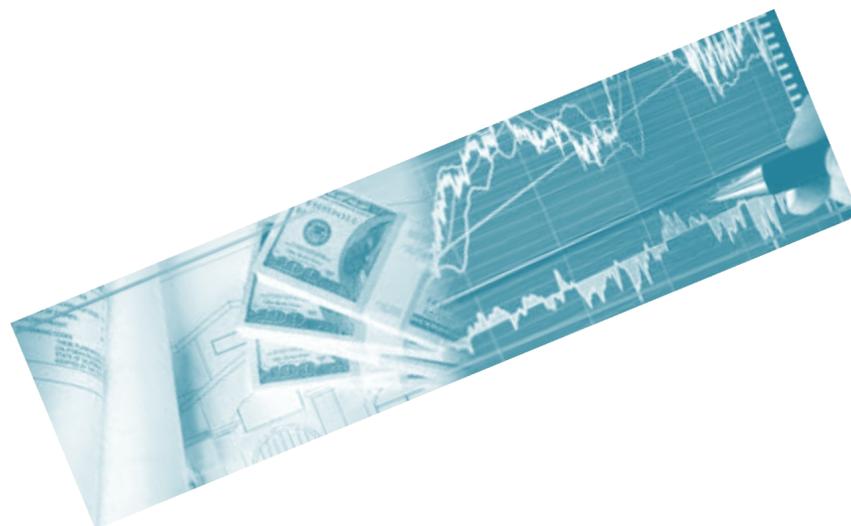
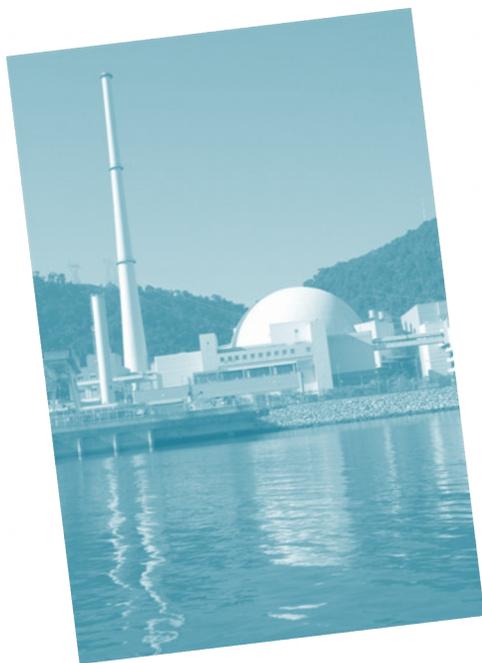


**“A prestação de contas
leva à responsabilidade”**

(Stephen R. Covey, 1932-2012)

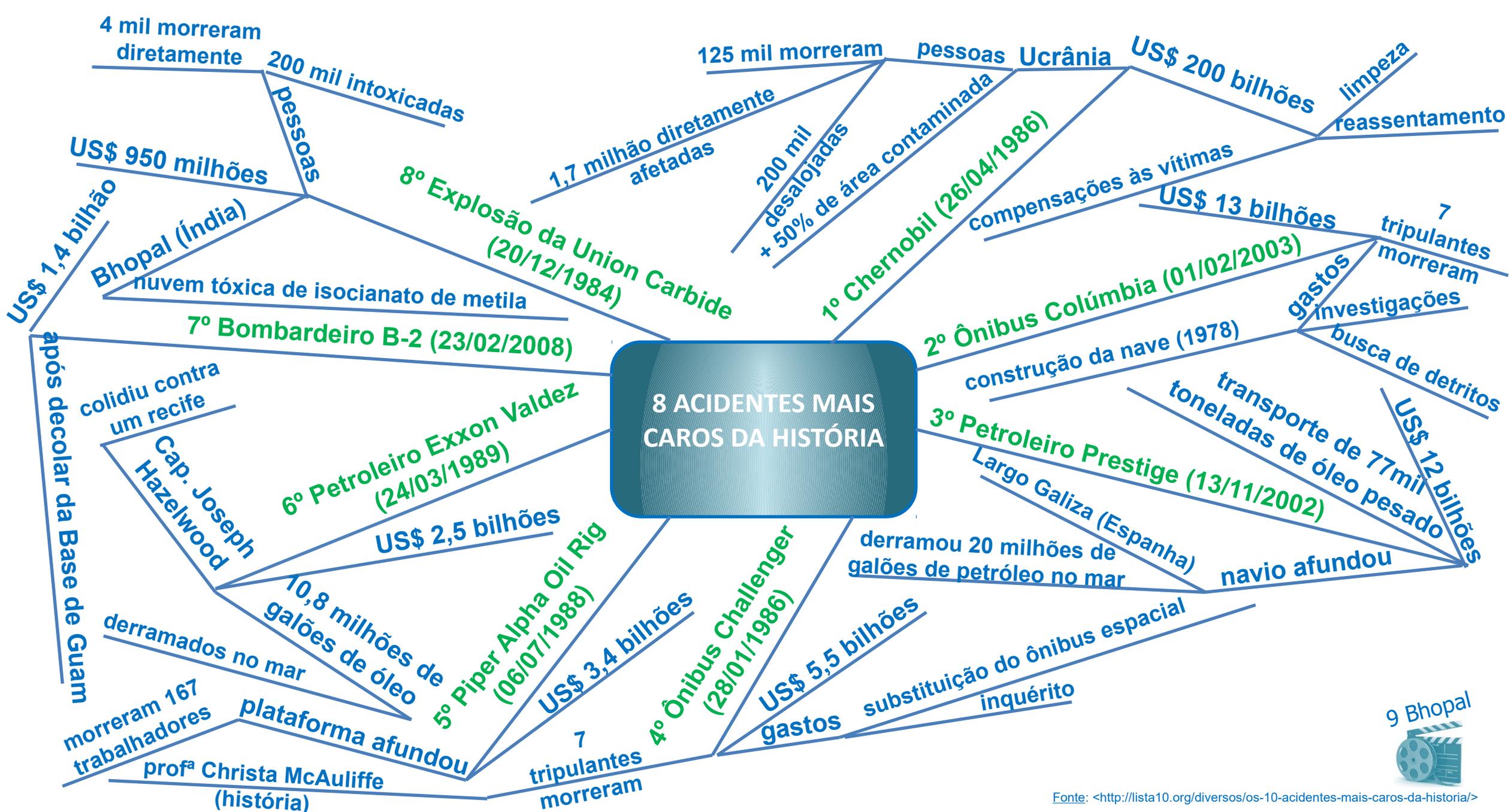
**“Nunca ande pelo caminho traçado, pois ele conduz somente até onde os outros foram”
(Alexander Graham Bell, 1847-1922, inventor do telefone).**

Origens da gestão de riscos

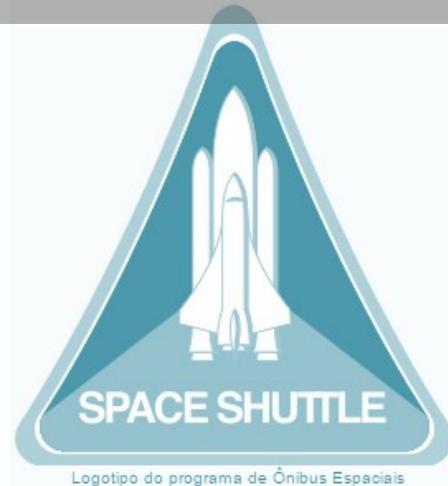


Recomendação à Eletrobrás Termonuclear S.A. para que avalie a conveniência e a oportunidade de adotar Plano de Contingência na Usina de Angra 2 e, futuramente, na de Angra 3, similar ao que já foi criado para a Usina de Angra 1, para ser aplicado em situações de emergência que envolvam vazamentos/derramamentos de produtos químicos (item 1.7, TC-005.789/2015-0, Acórdão nº 3.185/2015-TCU-1ª Câmara, DOU de 12.06.2015, S. 1, p. 95).

8 ACIDENTES MAIS CAROS DA HISTÓRIA



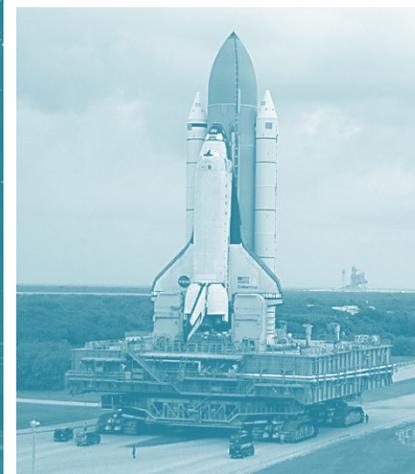
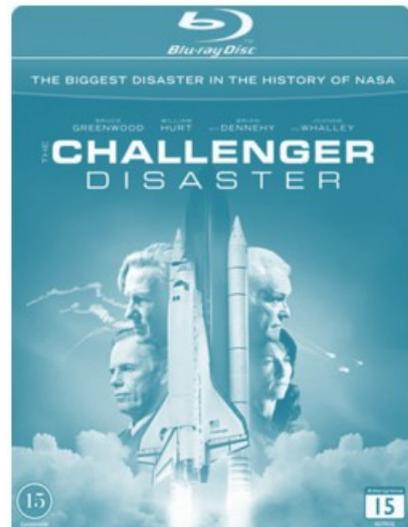
Fatos dramáticos aumentam a percepção para a importância da gestão de riscos



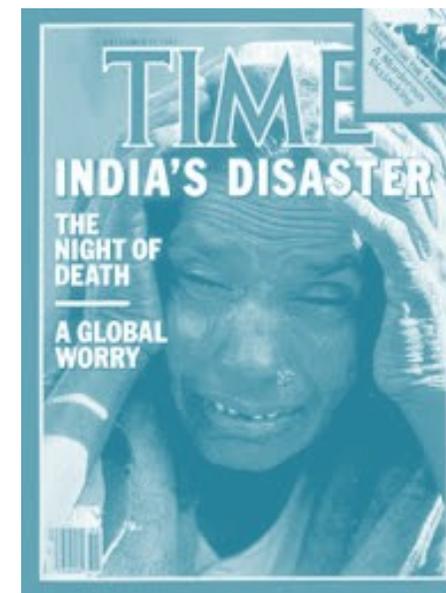
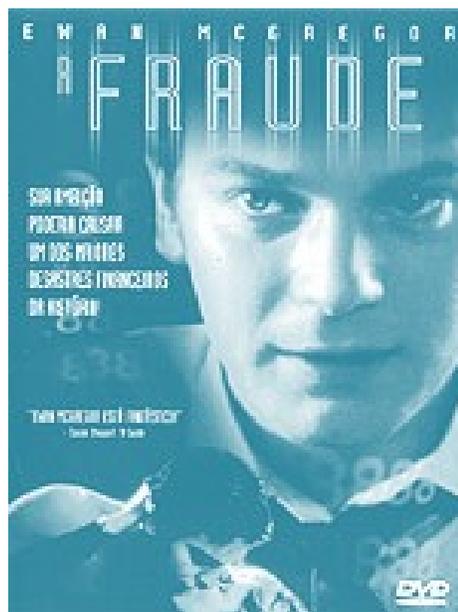
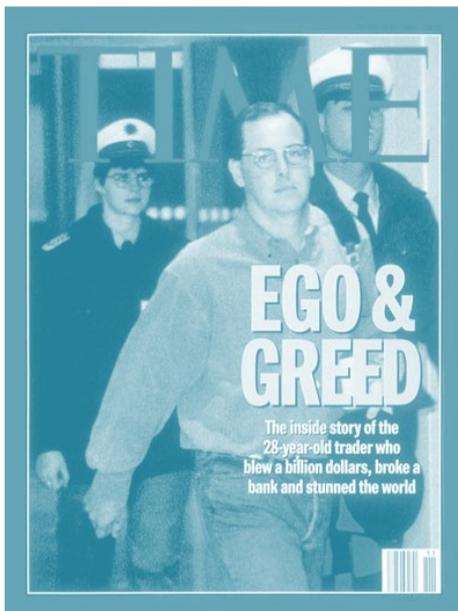
Logotipo do programa de Ônibus Espaciais



Challenger



Havia sinais de alerta *ex-ante*?



10 Samarco



11 EValdez



“Porque qualquer dia, a qualquer hora e em qualquer lugar, é provável que algo de improvável venha a acontecer” (Aristóteles, 384 a.C-322 a.C.).

Tipos de gestão de riscos

- ✓ Organizacional (inerente aos negócios)
 - ERM (*Enterprise Risk Management*) = Gerenciamento de riscos corporativos (GRC)

- ✓ Projetos (PMBOK)



Gerenciamento de riscos corporativos



- ✓ Atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização, no que se refere aos seus riscos (ABNT NBR ISO 31000:2009).

Gestão de riscos em projetos

- ✓ O gerenciamento de riscos do projeto inclui os processos que tratam da realização de identificação, análise, respostas, monitoramento e controle e planejamento do gerenciamento de riscos em um projeto;
- ✓ Os objetivos do gerenciamento de riscos num projeto são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e diminuir a probabilidade e o impacto dos eventos adversos ao projeto.

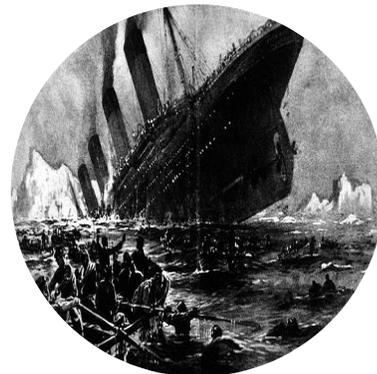
Fonte: PMBOK

Benefícios da gestão de riscos

- ✓ Aumentar a probabilidade de atingir os objetivos.
- ✓ Encorajar uma gestão proativa (em vez de reativa em face dos problemas, “apagando incêndios”).
- ✓ Estar atento para a necessidade de identificar e tratar os riscos por toda a organização.
- ✓ Melhorar a identificação de oportunidades e ameaças.
- ✓ Fornecer base sólida e segura para tomada de decisão e planejamento (“planejar a viagem”).
- ✓ Tornar mais eficaz a alocação e o uso de recursos.

Benefícios da gestão de riscos

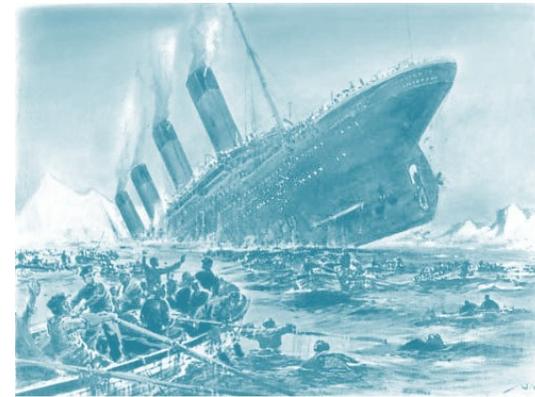
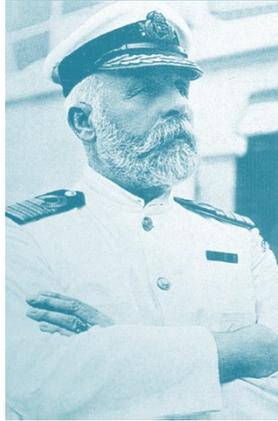
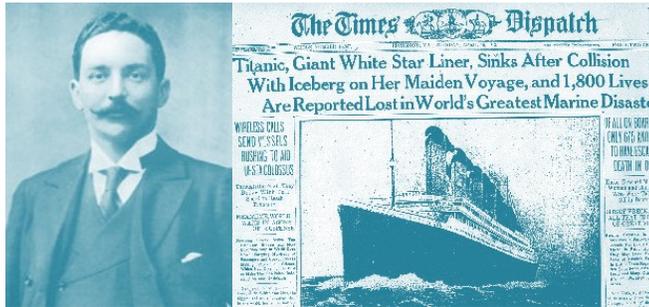
- ✓ Melhorar a gestão de incidentes.
- ✓ Melhorar a eficiência operacional e reduzir perdas e custos.
- ✓ Melhorar a confiança das partes interessadas (*stakeholders*).
- ✓ Melhorar a conformidade com requisitos legais e normativos.
- ✓ Melhorar os controles internos da gestão.
- ✓ Melhorar a governança corporativa.



"O Titanic é quase tão perfeito quanto o cérebro humano poderia fazê-lo" (Thomas Andrews, 1873-1912, engenheiro naval).

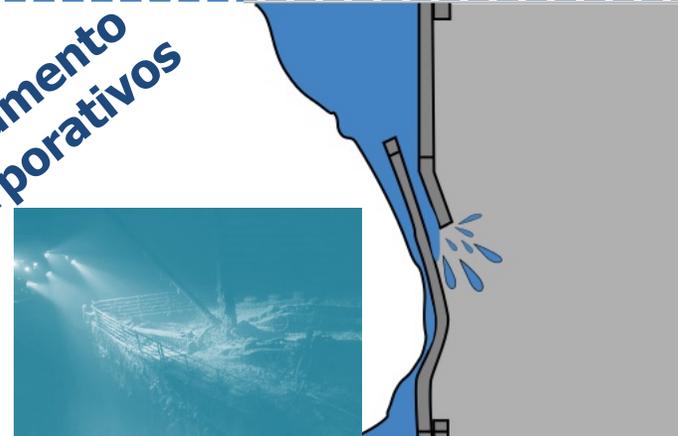


Metáfora náutica sobre gestão de riscos



Sem gerenciamento de riscos

Com gerenciamento de riscos corporativos



“Nem Deus pode afundar o Titanic”!

Lista de verificação para inspetores navais brasileiros

APÊNDICE 1-A-1

| | | |
|--|---|--|
|  | <p>DIRETORIA DE PORTOS E COSTAS GERENCIA ESPECIAL DE VISTORIAS, INSPEÇÕES E PERÍCIAS <i>(Especial Management to Surveys, Inspections and Appraisal)</i></p> | <p>Relatório nº <i>(Report nº)</i> Folha <i>(Page)</i>:...../.....</p> |
| <p>LISTA DE VERIFICAÇÃO COMUM A TODOS OS NAVIOS <i>(CHECK LIST FOR ALL SHIPS)</i></p> | | |

LISTA DE VERIFICAÇÃO PARA EMBARCAÇÕES NÃO SOLAS EMPREGADAS NA NAVEGAÇÃO EM MAR ABERTO

| | | | |
|-------|---------------|-------|--------------------------|
| 10130 | Binóculo 7X50 | Todas | NORMAM 01 0417(b) 4 I |
|-------|---------------|-------|--------------------------|



ISO – sistemas de gestão, de prontidão para a mudança

- ✓ **Anexo SL**, de 2012 (ex-ISO Guia 83 - nova estrutura de diretivas de alto nível para todas as **normas de sistema de gestão** do futuro, no intuito de incrementar o alinhamento e a consistência entre normas técnicas) da ISO (Organização Internacional para Padronização) – principais requisitos comuns e termos e definições comuns de todas as normas ISO de sistemas de gestão (qualidade; meio ambiente; segurança da informação; gestão de continuidade de negócios...).

Anexo SL

| Normas técnicas de sistemas de gestão | Assunto | Evolução recente |
|--|----------------------------------|---------------------|
| • ABNT NBR ISO 9001:2015 | • Gestão da qualidade | • ISO DIS 9001:2015 |
| • ABNT NBR ISO 14001:2015 | • Gestão ambiental | |
| • ABNT NBR ISO/IEC 27001:2013 | • Segurança da informação | |
| • ABNT NBR ISO 22301:2013 | • Continuidade dos negócios | |
| • OHSAS 18001 | • Saúde de segurança ocupacional | |
| • ABNT NBR ISO 31000:2009 (AS/NZS 4360:2004) | • Gestão de riscos | |
| • ABNT NBR ISO/IEC 31010:2012 | • Avaliação de riscos | |

ISO - *International Organization for Standardization* (Organização Internacional para Padronização); IEC - *International Electrotechnical Commission* (Comissão Eletrotécnica Internacional); OHSAS - *Occupational Health and Safety Assessment Services* (Serviços de Avaliação de Segurança e Saúde Ocupacional).

Gestão de riscos tem relação com “a possibilidade de algo acontecer e ter um impacto nos objetivos e é medido em termos de consequências e probabilidades” (AS/NZS 4360:2004).

ABNT NBR ISO 31000:2009

- ✓ fornece princípios e diretrizes genéricas para a gestão de riscos.
- ✓ aplicada a uma ampla gama de atividades, incluindo estratégias, decisões, operações, processos, funções, projetos, produtos, serviços e ativos.
- ✓ aplicada a qualquer tipo de risco, independentemente de sua natureza, quer tenha consequências positivas ou negativas.



**“A sabedoria convencional em geral está equivocada”
(Steven Levitt, economista, professor da Universidade de Chicago).**

ABNT NBR ISO 31000:2009

Objetivo

- ✓ Servir como um **guia mestre** (“guarda-chuva”) para a implementação da Gestão de Riscos em organizações, incluindo estratégias, decisões, operações, processos, funções, projetos, produtos, serviços e ativos.
- ✓ Ela recomenda que as organizações desenvolvam, implementem e melhorem continuamente uma **estrutura** com a finalidade é **integrar o processo de gerenciar riscos**:
 - Nas políticas
 - Na governança e na gestão
 - No planejamento e na definição da estratégia
 - Nos processos de reportar dados e resultados
 - Nos valores e na cultura em toda a organização

ABNT NBR ISO 31000:2009

Escopo

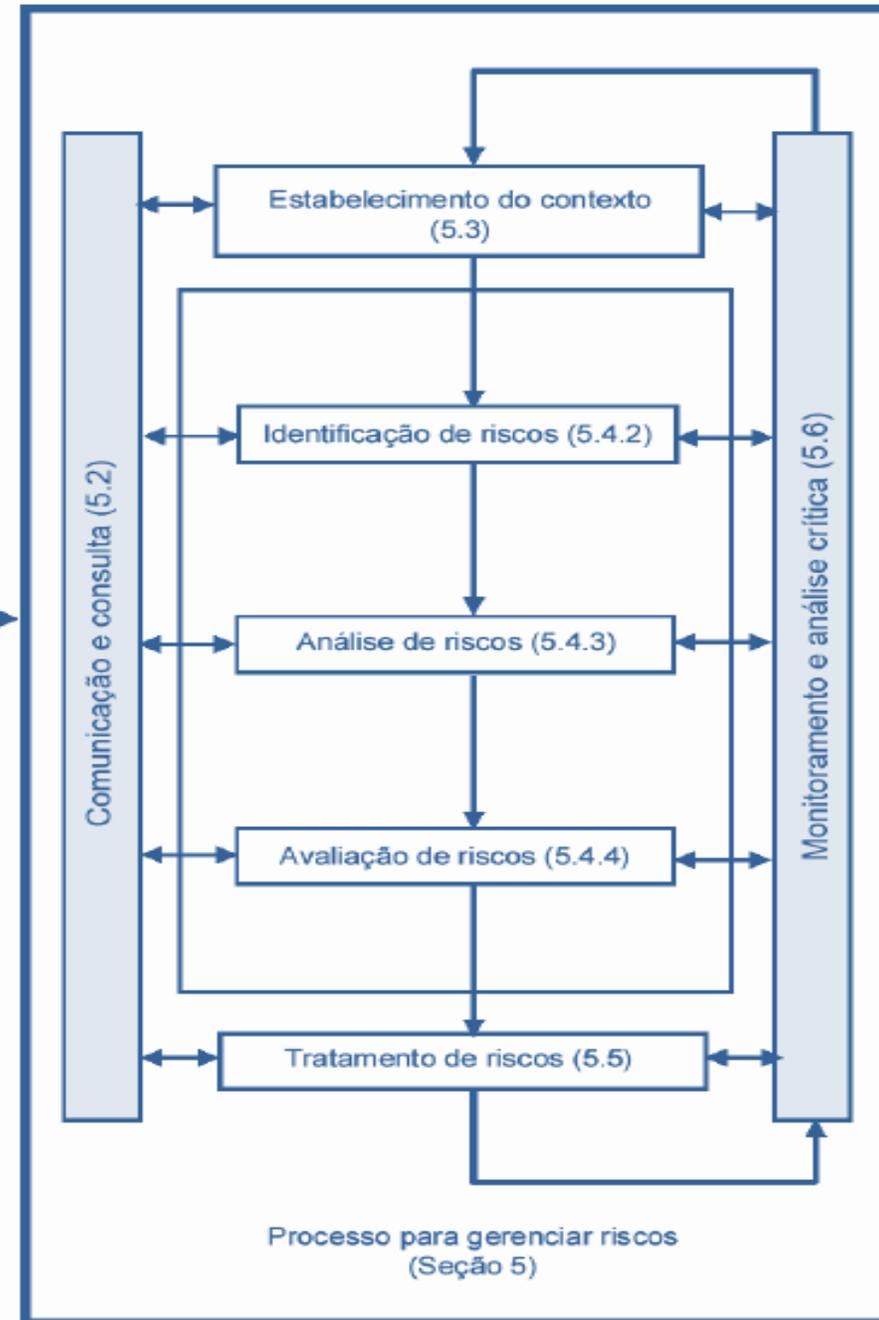
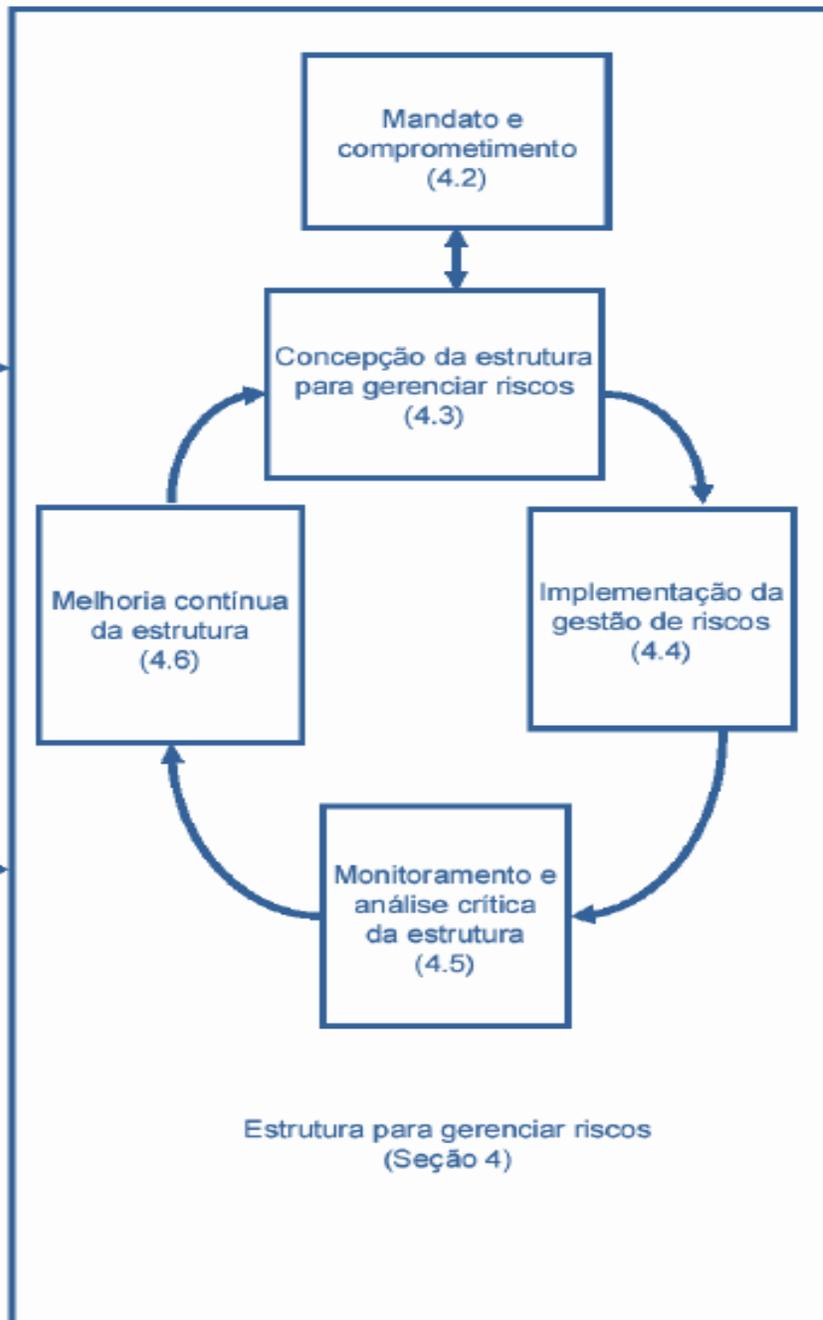
- ✓ É uma norma geral, independentemente de área ou segmento. Não é específica para qualquer indústria ou setor.
- ✓ Não concorre com outras normas sobre gestão de riscos em áreas específicas (aviação, mineração, petróleo, etc.)
- ✓ Seu objetivo é servir como um **guia mestre** em matéria de Gestão de Riscos.
- ✓ Fornece diretrizes e princípios para a **implementação da Gestão de Riscos** e para a criação de outras normas técnicas específicas (a exemplo da ISO/DIS 9001:2015)..

ABNT NBR ISO 31000:2009

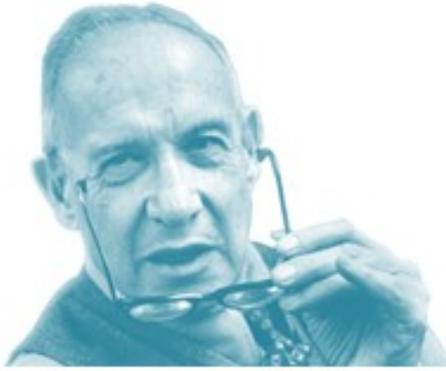
A quem se destina?

- ✓ Responsáveis pelo desenvolvimento da política de gestão de riscos na organização (ver Portaria/MP nº 426, de 30.12.2016, DOU de 03.01.2017, S. 1, ps. 105 a 107, que dispõe sobre a instituição da Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão).
- ✓ Responsáveis por assegurar que riscos são eficazmente gerenciados na organização como um todo ou em uma área, atividade ou projeto específicos.
- ✓ Os que precisam avaliar a eficácia de uma organização em gerenciar riscos (Unidade de Auditoria Interna, por exemplo, cf. PA/IIA nº 2130.A1).
- ✓ Desenvolvedores de normas, guias, procedimentos e códigos de prática que estabelecem como riscos devem ser gerenciados.

- a) Cria e protege valor
 - b) Parte integrante dos processos organizacionais
 - c) Parte da tomada de decisões
 - d) Aborda explicitamente a incerteza
 - e) Sistemática, estruturada e oportuna
 - f) Baseada nas melhores informações disponíveis
 - g) Feita sob medida
 - h) Considera fatores humanos e culturais
 - i) Transparente e inclusiva
 - j) Dinâmica, interativa e capaz de reagir a mudanças
 - k) Facilita a melhoria contínua da organização
- Princípios para gerenciar riscos (Seção 3)



Pirâmide da governança de riscos

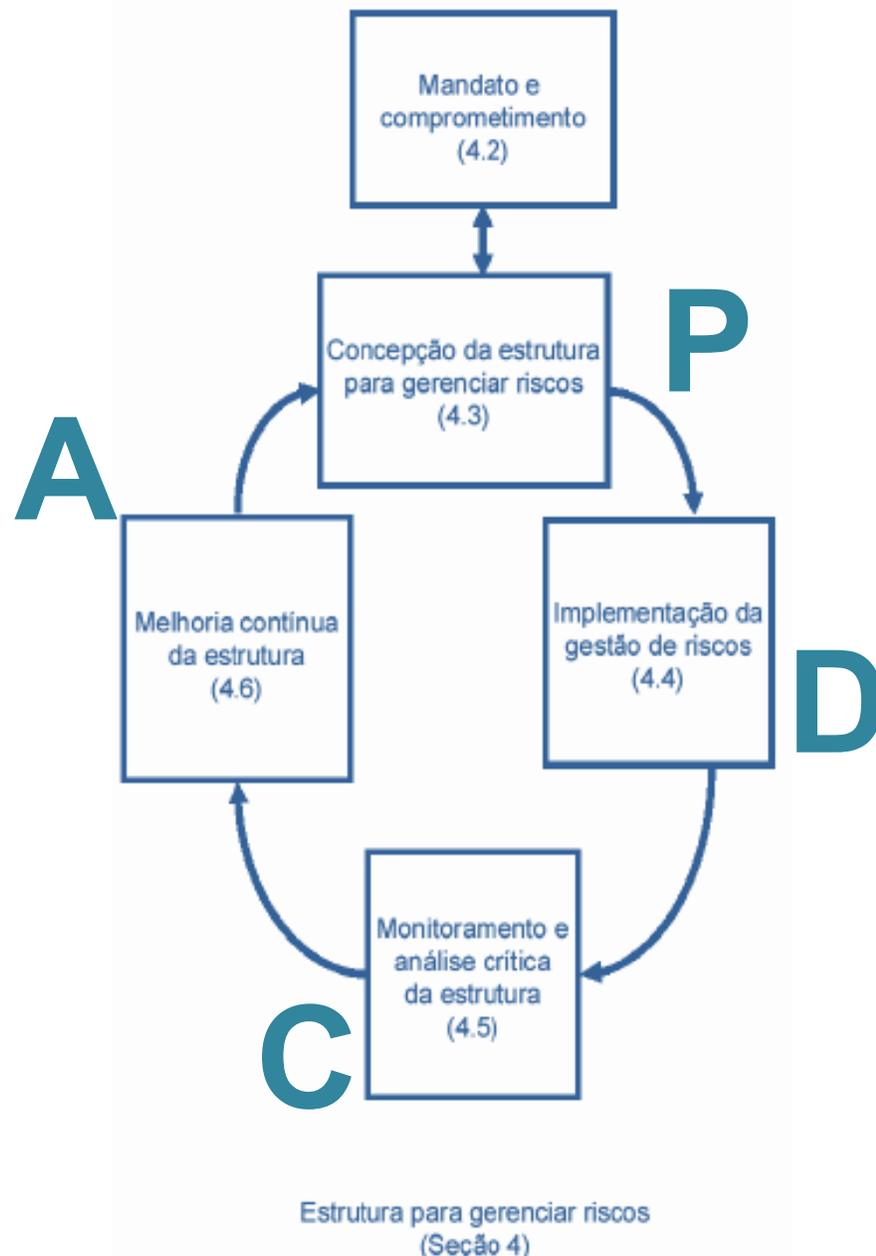


Sessenta por cento de todos os problemas administrativos resultam da ineficácia da comunicação (Peter Drucker, 1909-2005)



“Generosidade para conviver”!





Estrutura para gerenciar riscos

- ✓ **Não pretende prescrever** um sistema de gestão, mas auxiliar a organização a integrar a gestão de riscos em seu sistema de gestão global.
- ✓ **Convém adaptar** os componentes da estrutura a suas necessidades específicas

Estrutura de gestão de riscos

- ✓ Há necessidade de um setor “com a função formal de gerenciamento de riscos agindo no sentido de percepção, análise, quantificação e divulgação aos setores competentes dos riscos internos e externos” (SANTOS, P. S. M. dos. *Gestão de riscos empresariais*. São Paulo: Novo Século, 2002. p. 75).
- ✓ “São competências do Comitê de Governança, Riscos e Controles: (...) II – institucionalizar estruturas adequadas de governança, gestão de riscos e controles internos” (inc. II do § 2º do art. 23 da Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10.05.2016, DOU de 11.05.2016, S. 1, ps. 14 a 17).

Mandato e comprometimento

- ✓ Pela Portaria/MPOG nº 150, de 04/05/2016 (DOU de 05/05/2016, S. 1, p. 94), foi instituído Programa de Integridade do MPOG, o qual, dentre outros objetivos, destina-se a “criar e aprimorar a **estrutura de** governança, **riscos** e controles”.
- ✓ A Portaria/CGU nº 750, de 20/04/2016 (DOU de 25/04/2016, S. 1, p. 1), dispõe sobre o Programa de Integridade do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União (CGU), o qual tem por eixo fundamental de atuação a “análise e **gestão de riscos**” (inc. III do art. 2º). Pela Portaria/CGU nº 784, de 28/04/2016, foi criado o *Programa de Fomento da Integridade Pública* (PROFIP) da CGU para a administração pública autárquica e fundacional, o qual tem por eixo fundamental a “análise e **gestão de riscos**” (inc. III do art. 2º).
- ✓ A introdução da gestão de riscos e a garantia de sua contínua eficácia requer forte comprometimento por parte da alta administração (necessário, mas não suficiente), à qual convém: a) aprovar política de gestão de riscos; b) assegurar que a cultura da organização e a política de gestão de riscos estejam alinhadas; c) atribuir responsabilidades nos níveis apropriados (massa crítica em condições de ver janelas de oportunidade).

Concepção da estrutura para gerenciar riscos

- ✓ Avaliação prévia dos **contextos** externo e interno.
- ✓ Estabelecimento da **política de gestão de riscos** (ontologia = conceitos + definições + relações entre as partes do mundo conceitual do GRC). Ver Portaria/MP nº 426, de 30.12.2016 (DOU de 03.01.2017, S. 1, ps. 105 a 107).
- ✓ **Responsabilização**
 - Proprietários dos riscos (vão gerenciar).
 - Responsáveis pela implementação da estrutura.
 - Responsáveis pela avaliação (Auditoria Interna, p.e.) e supervisão (Conselho de Administração, p.e.).
- ✓ **Integração** da gestão de riscos nos processos internos organizacionais
 - Desenvolvimento de políticas
 - Planejamento estratégico e de negócios (Mapa Estratégico Corporativo)
 - Gestão de mudanças

O Mapa Estratégico Corporativo é a espinha dorsal da governança corporativa. “Em primeiro lugar, é necessário que os objetivos existam para que a Administração possa identificar e avaliar os riscos quanto à sua realização” (COSO II ERM, grifamos).

Concepção da estrutura para gerenciar riscos

- ✓ Alocação de **recursos** para a gestão de riscos (não deve ser dispendiosa, todavia serão úteis consultoria e/ou especialista internos; capacitação é necessária!).
- ✓ Estabelecimento de mecanismos de comunicação e reporte internos para apoiar e incentivar a **responsabilização** e a **propriedade dos riscos**.
- ✓ Estabelecimento de mecanismos de comunicação e reporte **externos** para **engajar as partes interessadas externas**, assegurar a troca eficaz de informações e construir confiança.
- ✓ **Treinamento** do pessoal em gestão de riscos (cf. item 1.8.7, TC-031.386/2015-6, Acórdão nº 6.188/2016-TCU-2ª Câmara, DOU de 30/05/2016, S. 1, p. 122).

Implementação da gestão de riscos

- ✓ Implementação da **estrutura** para gerenciar riscos
 - Estratégia e momento apropriado
 - Aplicação da política e do processo de GR aos processos organizacionais (dinâmica pervasiva)
 - Alinhar tomada de decisões com resultados dos processos de GR
 - Treinamento
- ✓ Implementação progressiva (projeto piloto) do **processo** de gestão de riscos, em todos os níveis e funções pertinentes

Monitoramento e análise crítica da estrutura

- ✓ Medir o desempenho da gestão de riscos utilizando indicadores.
- ✓ Analisar periodicamente se política, plano e estrutura da gestão de riscos ainda são apropriados, dado o contexto da organização.
- ✓ Comunicar progresso.

Melhoria contínua da estrutura

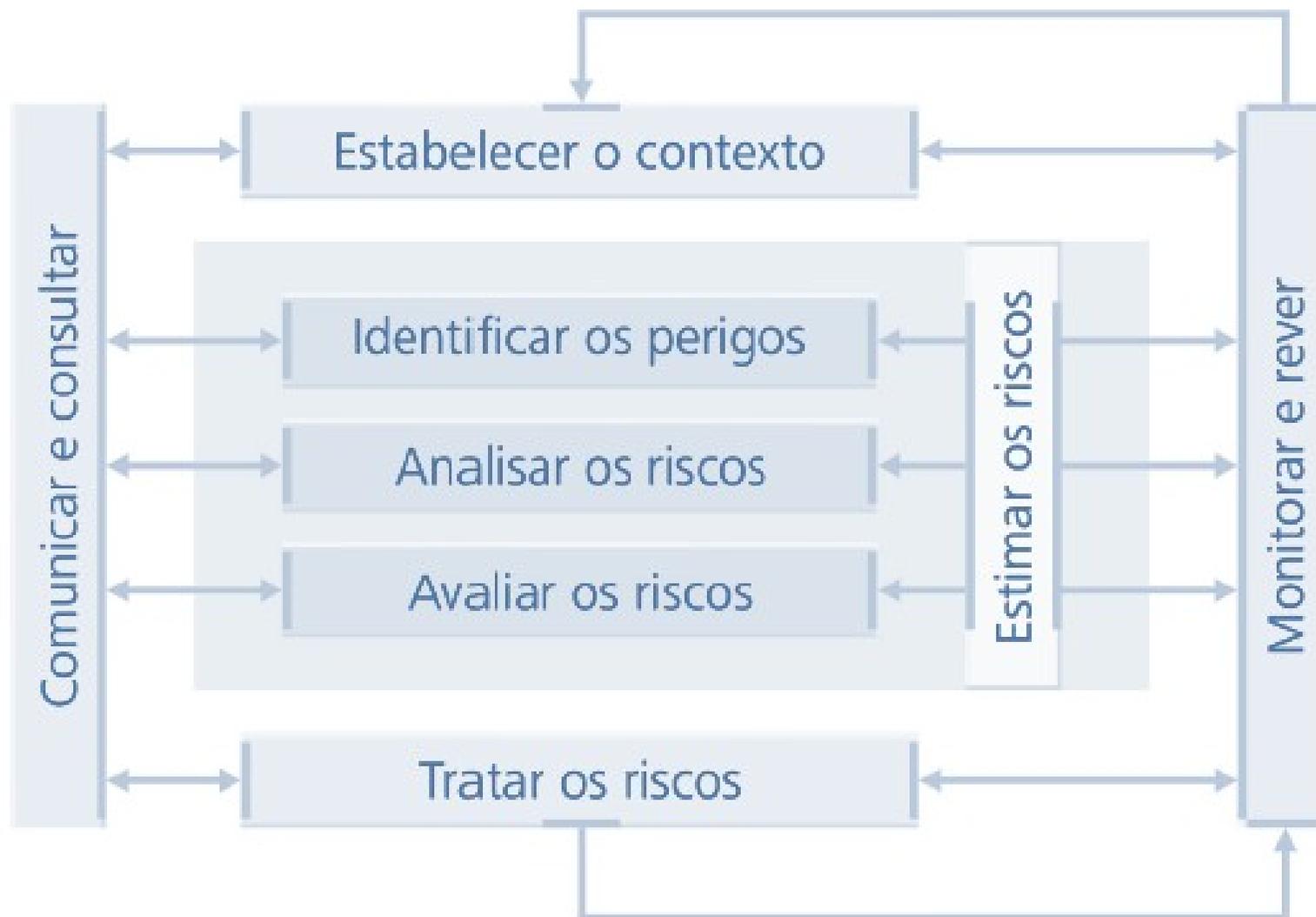
- ✓ Com base no monitoramento e na análise crítica da estrutura, decidir como política, plano e estrutura da gestão de riscos podem ser aprimorados.

Processo de gestão de riscos

- ✓ Consiste na aplicação sistemática de políticas, procedimentos, e práticas de gestão para as atividades de:
 - estabelecimento do contexto;
 - comunicação e consulta;
 - identificação, análise, avaliação e tratamento de riscos; e
 - monitoramento e análise crítica de riscos.

- ✓ Convém que esse processo seja:
 - parte integrante da gestão;
 - incorporado na cultura organizacional e nas práticas;
 - adaptado aos processos de negócios da organização; e
 - potencializado por uma rede de apoiadores técnicos e de proprietários de riscos.

Processo iterativo de gestão de riscos – ISO 31000



✓ identificação de riscos

- Processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos

✓ análise de riscos (“a que estivemos sujeitos na viagem”)

- Processo de compreender a natureza do risco e determinar o nível de risco.

✓ avaliação de riscos

- Processo de comparar os resultados da análise de riscos com os critérios de risco para determinar se o risco e/ou sua magnitude é aceitável ou tolerável

Elementos necessários para a gestão de riscos

O que é necessário para o gerenciamento de riscos?

- ✓ Um processo estruturado para melhorar a capacidade de previsibilidade e ampliar a quantidade de variáveis dentro do contexto
 - Com objetivos bem definidos
- ✓ A organização deve ter objetivos bem definidos (planejamento estratégico)
- ✓ A cúpula da organização deve ser receptiva para todos os tipos de comunicações acerca de riscos, incluindo-se aí más notícias
- ✓ Uma definição única de risco na organização

"Não temerá más notícias" (Salmo 111, 7).

"É extremamente importante ser capaz de ouvir as pessoas que lhe trazem más notícias" (Andrew Stephen Grove, 1936-, da Intel Corporation).

O que é preciso para a gestão de riscos?

- ✓ Treinamento em GR (palestras e cursos)
- ✓ Definição de responsabilidades pela GR
- ✓ As unidades organizacionais devem:
 - Identificar
 - Registrar (relatórios, etc.)
 - Informar os riscos à cúpula da organização
 - Adotar medidas mitigadoras (de controle)
 - Monitorar os riscos



"Aquele que fracassa em planejar está planejando fracassar"
(Winston Churchill, 1874-1965, ex-primeiro-ministro britânico).

Requisitos essenciais para a gestão de riscos

- ✓ Políticas de GR e seus benefícios devem ser comunicadas para todos na organização;
- ✓ Alta Cúpula da Organização deve conhecer e apoiar explicitamente a GR;
 - **Análise crítica pela Direção** – a análise crítica deve levar em consideração a eficácia das ações tomadas para tratar riscos e oportunidades (ISO/DIS 9001:2015, subseção 9.3.d).
- ✓ GR deve estar intimamente relacionada com a realização dos objetivos da organização;
- ✓ GR deve permear todos os processos gerenciais

O que é necessário para a gestão de riscos?



- ✓ Definir e aprovar política de gestão de riscos;
- ✓ Alinhar cultura organizacional e a política de gestão de riscos;
- ✓ Alinhar a gestão de riscos com as estratégias da organização
- ✓ Assegurar que os recursos necessários sejam alocados para a gestão de riscos
- ✓ Avaliação quanto à eficácia da GR pela Unidade de Auditoria Interna.

“Contar com mecanismos de reconhecimento é sinal de inteligência estratégica” (Mario Sergio Cortella).

Fatores-chave para o desenvolvimento do GRC

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



Estratégia para a implementação do GRC

DICAS PARA A IMPLANTAÇÃO DO GRC

| | |
|---------------|-------------------|
| COMO SE ESTÁ | PERSPECTIVA |
| O QUÊ? | OBJETIVOS |
| POR QUÊ? | SIGNIFICADO |
| PARA ONDE IR? | DIREÇÃO FUTURA |
| COMO? | TRAÇAR CAMINHOS |
| QUANDO? | PRAZOS |
| QUANTO? | RECURSOS |
| QUEM? | RESPONSABILIDADES |

EMENTÁRIO



**Nada é permanente,
exceto a mudança**

(Heráclito, 535 a.C.-475 a.C.)

“Se você não sabe onde quer chegar, qualquer caminho serve” (Sêneca, 4 a.C.–65 d.C.).

O que se precisa para mudar?

| VISÃO | HABILIDADES HUMANAS | INCENTIVOS DA CÚPULA | RECURSOS MATERIAIS | PLANO DE AÇÃO PARA MUDAR | MUDANÇA |
|-------|---------------------|----------------------|--------------------|--------------------------|---------------|
| :-) | HABILIDADES | INCENTIVOS | RECURSOS | PLANO DE AÇÃO | CONFUSÃO |
| VISÃO | :-) | INCENTIVOS | RECURSOS | PLANO DE AÇÃO | ANSIEDADE |
| VISÃO | HABILIDADES | :-) | RECURSOS | PLANO DE AÇÃO | MUDANÇA LENTA |
| VISÃO | HABILIDADES | INCENTIVOS | :-) | PLANO DE AÇÃO | FRUSTRAÇÃO |
| VISÃO | HABILIDADES | INCENTIVOS | RECURSOS | :-) | INDECISÃO |



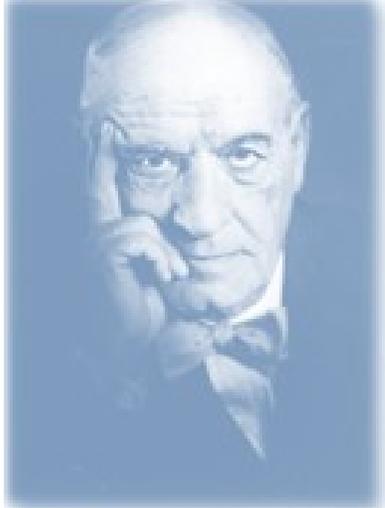
“Para ir da oportunidade ao êxito é preciso enfrentar os medos de mudança, romper com os mesmos e ter a capacidade de se antecipar” (Mario Sergio Cortella).

Limitações à eficácia do GRC (cf. COSO II ERM)

- ✓ Falha de julgamento humano na tomada de decisões de resposta a risco e no estabelecimento de controles associados.
- ✓ Não levar em consideração o custo-benefício (cf. art. 14 do Decreto-lei nº 200/1967).
- ✓ Falhas por erro ou engano humano (controles podem ser anulados).
- ✓ Conluio entre pessoas.
- ✓ Administração tem o poder de não aceitar decisões com base em GRC.
- ✓ Ausência de clareza na designação de responsabilidades.
- ✓ Cultura, valores e crenças em confronto com o GRC.



Colisões com o futuro



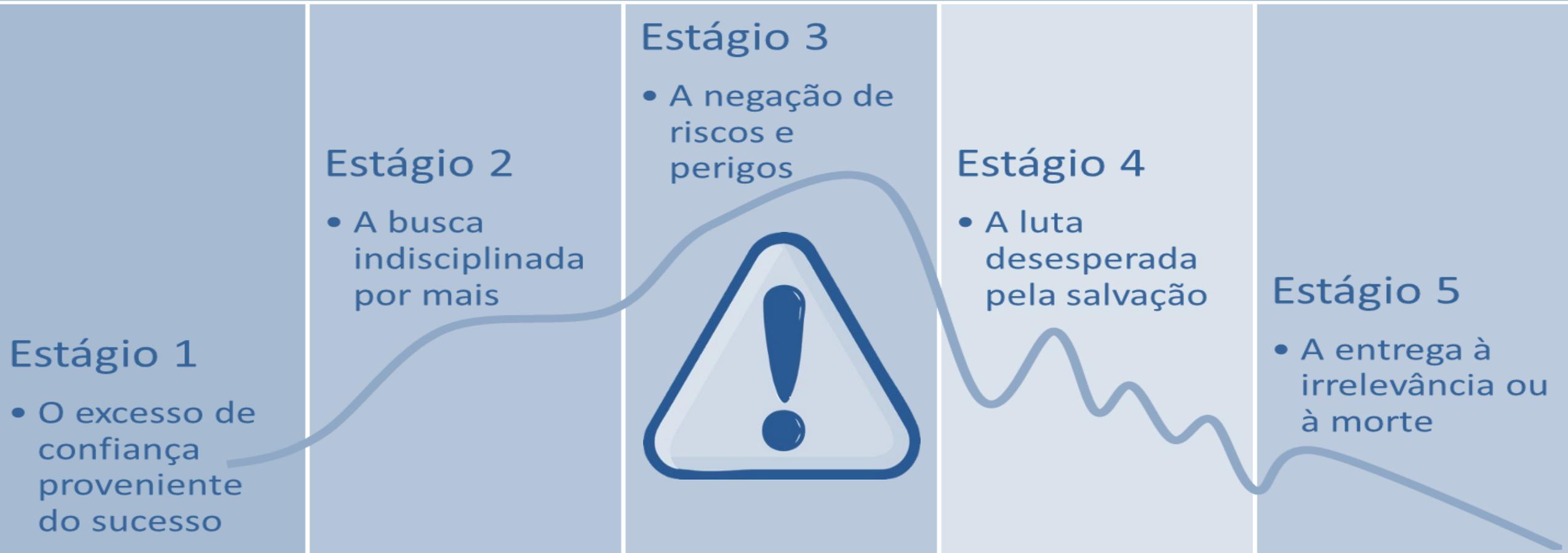
**Eu sou eu e minhas
circunstâncias**

**(José Ortega y Gasset,
1883-1955)**

- ✓ “Eu sou eu e minhas circunstâncias” (José Ortega y Gasset, 1883-1955).
- ✓ A realidade do mundo sempre colidirá com nossos sonhos, mas mesmo assim devemos sonhar em libertar a nós mesmos desde o presente. É por isso que Ortega y Gasset vê a vida como uma série de colisões com o futuro.
- ✓ A ideia de Ortega y Gasset é desafiar as circunstâncias tanto no nível pessoal quanto no político. Ele supõe que toda tentativa de mudança será desafiada, mas que temos o dever de continuar avançando contra as circunstâncias limitadoras.

“Todos estes que aí estão atravancando o meu caminho, eles passarão. Eu passarinho!” (Mário Quintana, 1906-1994).

Como as gigantes caem



Política de Gestão de Riscos

- ✓ a justificativa da organização para gerenciar riscos;
- ✓ as ligações entre os objetivos e políticas da organização com a política de gestão de riscos;
- ✓ as responsabilidades para gerenciar riscos;
- ✓ os recursos necessários para auxiliar os responsáveis pelo gerenciamento dos riscos;
- ✓ a forma com que o desempenho da gestão de riscos será medido e reportado;

Recomendação ao TRE/AM para que avalie a conveniência e a oportunidade de estabelecer uma política de gestão de riscos abrangente, que envolva estratégias que identifiquem e alinhem os potenciais riscos institucionais, fortaleça as decisões em respostas aos riscos e aprimore os controles internos administrativos, a exemplo da Resolução/TRE/RS nº 249/2014, a qual dispõe sobre política de gestão de riscos do TRE/RS (item 1.7.1, TC-035.010/2014-2, Acórdão nº 5.948/2015-TCU-2ª Câmara, DOU de 31.08.2015, S. 1, p. 180).

Responsabilidade pelos riscos

- ✓ identificar os proprietários dos riscos que têm a responsabilidade e a autoridade para gerenciar riscos;
- ✓ identificar os responsáveis pelo desenvolvimento, implementação e manutenção da estrutura para gerenciar riscos;
- ✓ identificar outras responsabilidades das pessoas, em todos os níveis da organização no processo de gestão de riscos;



Kurt Lewin (psicólogo alemão, 1890-1947) adverte que nem sempre forças impulsionadoras (apoios do Conselho de Administração ou da Presidência, p.e.) são aquelas que melhor proporcionam aumento do desempenho organizacional. Às vezes, é a redução das forças restritivas (sabotagem interna; cultura organizacional; interesses pessoais; percepções ≠; etc.) o meio mais eficaz de encorajar mudanças rumo à gestão de riscos e melhorar a governança corporativa.

Recursos

- ✓ Pessoas, habilidades, experiências e competências;
- ✓ Recursos necessários para cada etapa do processo de gestão de riscos;
- ✓ Processos, métodos e ferramentas da organização para serem utilizados para gerenciar riscos;
- ✓ Processos e procedimentos documentados;
- ✓ Sistemas de gestão da informação e do conhecimento; e
- ✓ Programas de treinamento de pessoal em gestão de riscos.

“Não existe aprendizado organizacional sem aprendizado individual” (Chris Argyris e Donald Schön).

COSO - The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

COSO I (1992)

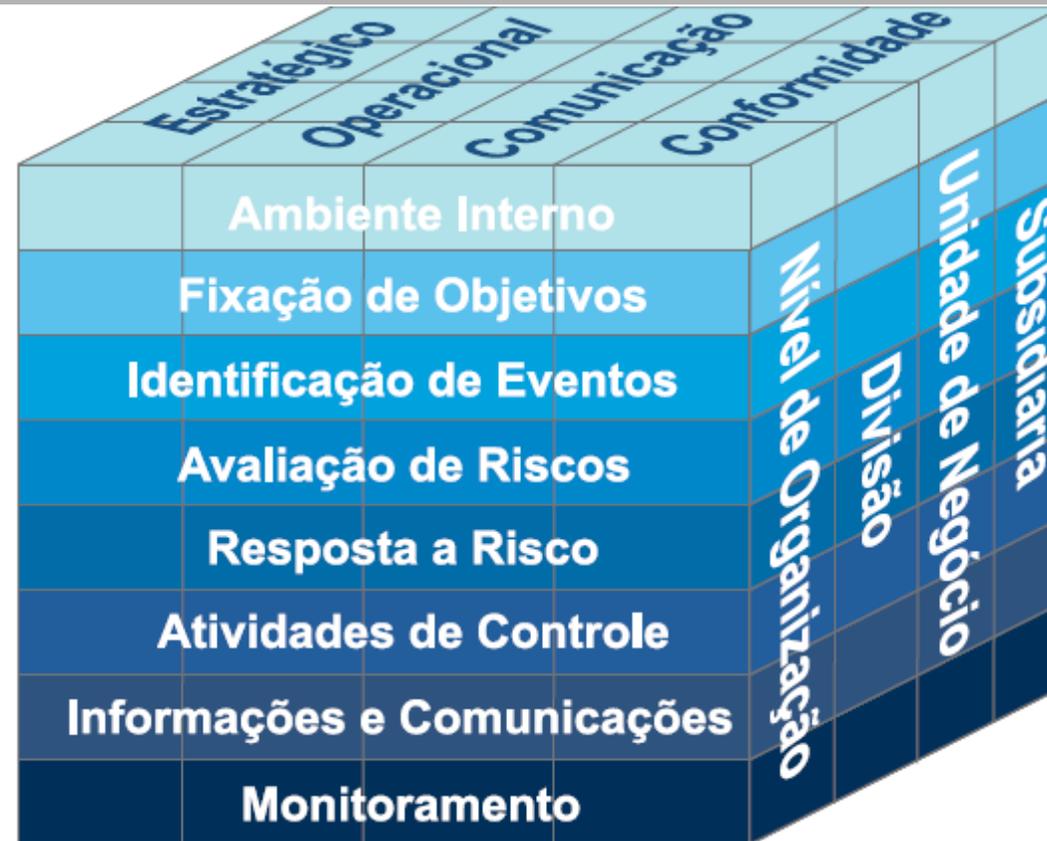
- ✓ Definiu, pela 1ª vez, um arcabouço recomendado para a estruturação de controles internos no âmbito do poder público, ao mesmo tempo que proporciona uma base para que o nível de controle interno seja avaliado.
- ✓ Hoje, há o COSO ICIF 2013.

COSO II ERM (2004)

- ✓ Modelo conceitual para o gerenciamento de riscos corporativos;
- ✓ Ainda não há um modelo público de gestão de riscos no Brasil; daí o porquê em as práticas conhecidas estarem baseadas predominantemente em modelos internacionais, a exemplo do COSO II ERM (2004);
- ✓ Proporciona as diretrizes :
 - para evolução e aprimoramento do gerenciamento de riscos; e
 - dos procedimentos para sua análise.

| COSO I (1992) 5 ELEMENTOS DO CONTROLE INTERNO (TCU) | COSO II ERM (2004) 8 COMPONENTES DO GERENCIAMENTO DE RISCOS | COSO ICIF (2013) | ABNT NBR ISO 31000:2009 |
|--|--|-----------------------------|------------------------------------|
| Ambiente de controle | Ambiente interno | Ambiente de controle | Estabelecimento do contexto |
| | Fixação de objetivos | | |
| | Identificação de eventos | | |
| Avaliação e gerenciamento dos riscos | Avaliação de riscos | Avaliação de riscos | Processo de avaliação de riscos |
| | Resposta a risco | | |
| Atividade de controle | Atividades de controle (1ª linha de defesa) | Atividades de controle | Tratamento de riscos |
| Informação e comunicação | Informações e comunicações | Informação e comunicação | Comunicação e consulta |
| Monitoramento | Monitoramento | Atividades de monitoramento | Monitoramento e análise crítica |

Cubo COSO II ERM (2004)



Relativamente à gestão de riscos, o COSO II assinala que a Auditoria Interna deve manter um papel ativo em monitorar, examinar, avaliar, reportar e recomendar melhorias na adequação e eficácia do processo de gestão de riscos, ao mesmo tempo em que reforça que a Auditoria Interna não tem a responsabilidade primeira por estabelecer ou manter gestão de riscos.

Riscos e culturas organizacional e nacional

- ✓ Três possibilidades: *i)* aversão ao risco; *ii)* amor ao risco negativo (“cada dólar é importante”); *iii)* consciência sobre os riscos (inovação sustentável e aproveitamento dos riscos positivos).
- ✓ Aspectos culturais visíveis: comportamentos; relacionamentos; histórias; cerimônias (ritos); símbolos; etc.
- ✓ Aspectos culturais ocultos: valores; modelos mentais (premissas e preconceitos); atitudes; crenças; sentimentos; etc.

“A cultura come a estratégia no café da manhã” (Peter Drucker, 1909-2005).

“Por mais influência que a cultura organizacional tenha na conformação das práticas gerenciais e no comportamento do funcionário, a cultura nacional é predominante” (ROBBINS, Stephen P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo, Brasil: Editora Saraiva, 2000. 524p, p. 293).

Cultura de aversão ao risco

- ✓ Estabilidade, experiência e conhecimento sobre o passado são os atributos mais valorizados.
- ✓ Reatividade ao que acontece.
- ✓ Hierarquia e decisões *top-down*.
- ✓ Foco interno – eficiência x foco no consumidor.
- ✓ Poucas mudanças ocorrem (tendência à paralisia).
- ✓ Erros são personalizados e temidos.
- ✓ Ética weberiana da convicção predominante.

Fonte: adaptado de Griffiths, 2010.

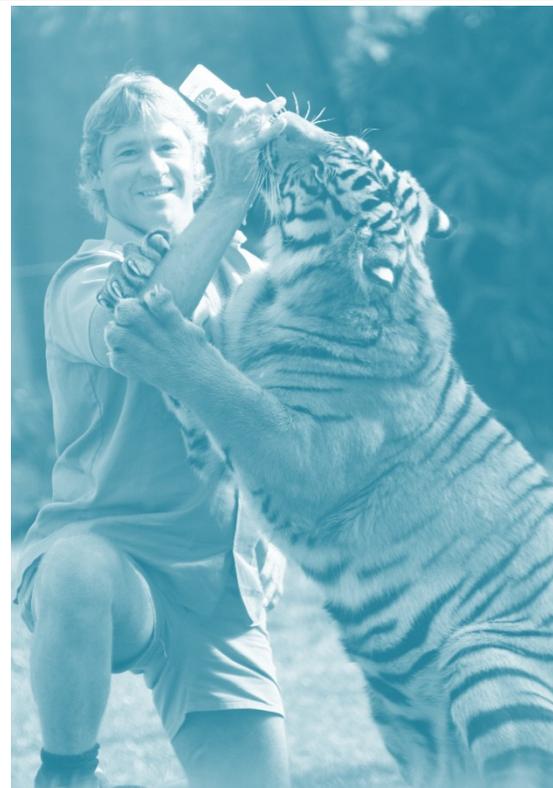
Parábola dos talentos (Mt 25, 24-30) - "Veio, por fim, o que recebeu só um talento: - Senhor, disse-lhe, sabia que és um homem duro, que colhes onde não semeaste e recolhes onde não espalhaste. Por isso, tive medo e fui esconder teu talento na terra. Eis aqui, toma o que te pertence. Respondeu-lhe seu senhor: - Servo mau e preguiçoso! Sabias que colho onde não semei e que recolho onde não espalhei. Devias, pois, levar meu dinheiro ao banco e, à minha volta, eu receberia com os juros o que é meu. Tirai-lhe este talento e dai-o ao que tem dez. Dar-se-á ao que tem e terá em abundância. Mas ao que não tem, tirar-se-á mesmo aquilo que julga ter. E a esse servo inútil, jogai-o nas trevas exteriores; ali haverá choro e ranger de dentes".

Cultura de amor ao risco negativo

- ✓ Em 2011, a *US Financial Crisis Inquiry Commission* (Comissão Norte-americana de Inquérito sobre a Crise Financeira) afirmou que a crise financeira de 2008 foi causada, em parte, por empresas financeiras que assumiram, agressivamente, riscos demais.

"A mania dos bônus que causou a recessão jamais teria acontecido sem regras contábeis corrompidas" (Nicholas Jones, cineasta britânico, ex-contador).

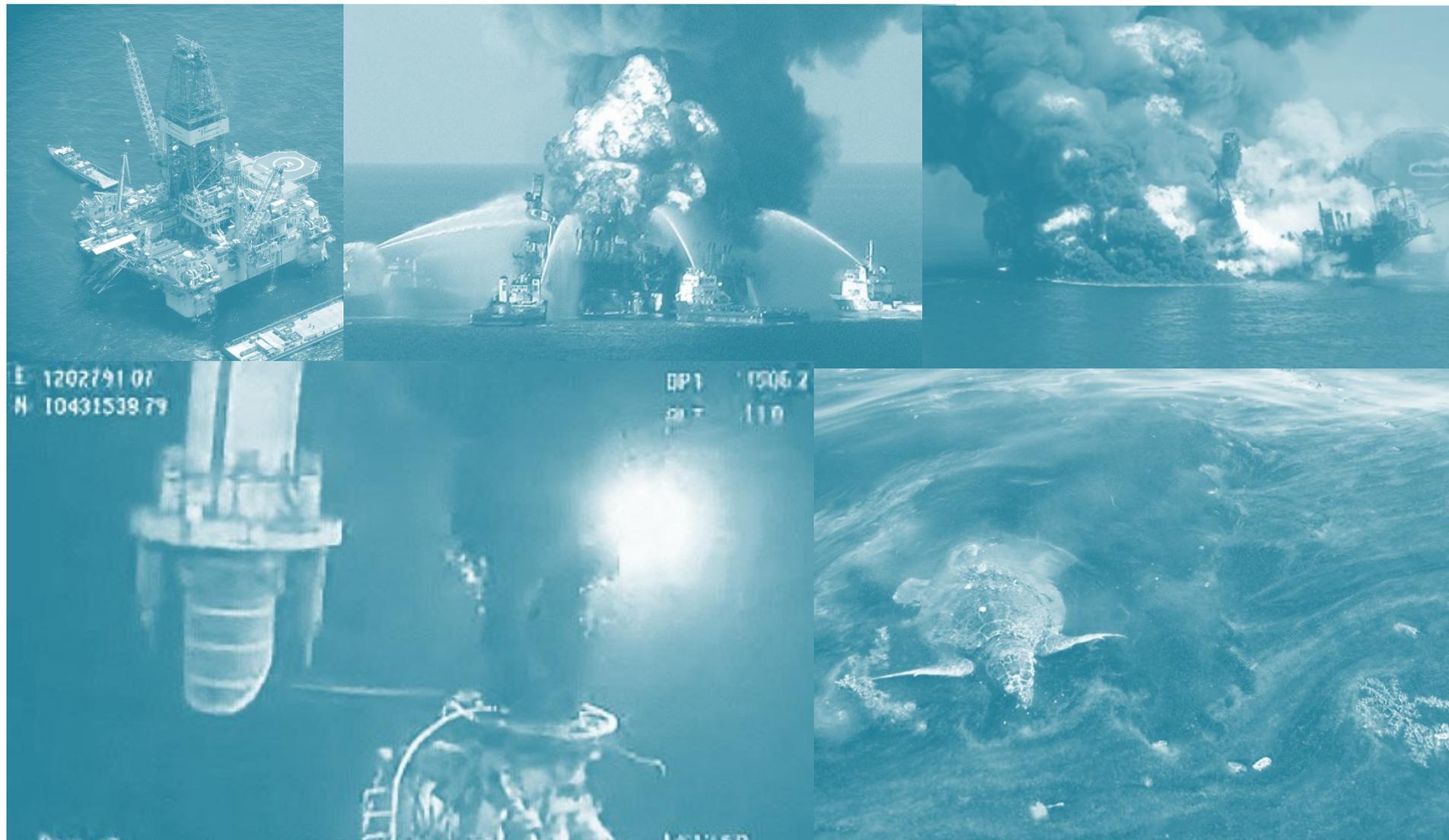
Steve Irwin (1962-2006)



15 Squash

**"Eu sou chamado de louco por adrenalina a cada minuto, e está tudo bem para mim"
(Steve Irwin, o "caçador de crocodilos", 1962-2006).**

“Cada dólar é importante”!



“Na Terra há o suficiente para satisfazer as necessidades de todos, mas não para satisfazer a ganância de alguns” (Mahatma Gandhi, 1869-1948).

Cultura consciente dos riscos

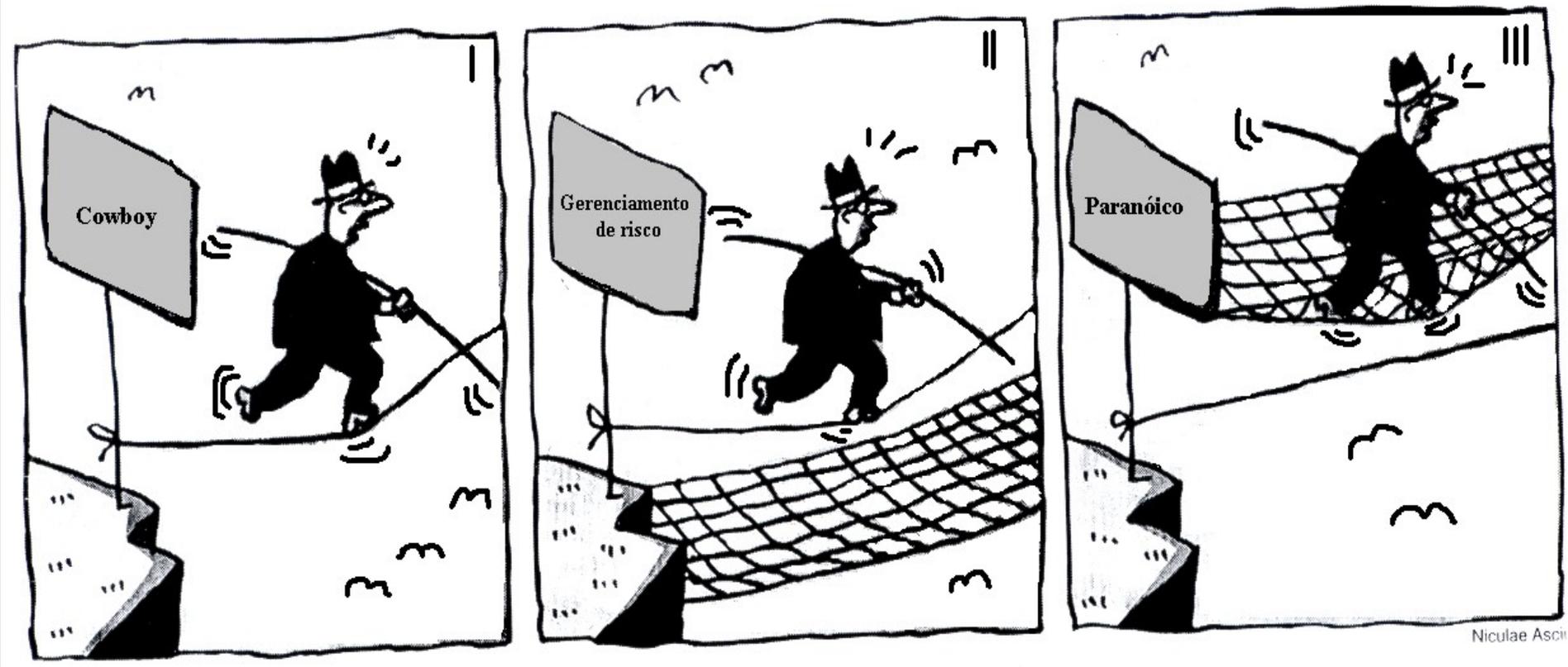


O que se deve fazer depende muito do que se deve crer e, em tudo o que não depende das primeiras necessidades na natureza, nossas opiniões são a regra de nossas ações

(Jean-Jacques Rousseau, 1712-78)

- ✓ Tomadores de decisão entendem a importância de:
 - identificar e avaliar, cuidadosamente, os riscos das atividades presentes e futuras;
 - os riscos serem comunicados;
 - assumir riscos e recompensas de acordo com a situação.
- ✓ Gerenciar riscos é um processo estratégico, equilibrando custos e benefícios (ver art. 14 do Decreto-lei nº 200/1967, p.e.).

Recomendação ao Departamento de Informática do SUS no sentido de que observe procedimentos de gestão de riscos como uma prática permanente e coordenada entre unidades do DATASUS, de modo a evitar controles meramente formais, mas sim associados a ações estratégicas, nos termos do art. 14 do Decreto-lei nº 200/1967 (item 1.9.4, TC-026.563/2011-8, Acórdão nº 5.058/2013-TCU-2ª Câmara, DOU de 30.08.2013, S. 1, p. 128).



AMOR AO PERIGO

- IMPRUDENTE
- AGRESSIVO
- INCONSEQUENTE
- NEGLIGENTE
- LEVIANO
- IMPULSIVO



INOVAÇÃO
SUSTENTÁVEL

- EQUILBRADO
- CONSCIENTE
- RACIONAL
- RESPONSÁVEL
- CUIDADOSO



AVERSÃO AO RISCO

- CONSERVADOR
- ATÁVICO
- LENTO
- MEDROSO
- ACANHADO
- INATIVO

“A busca da excelência exige ação. Mas sem cautela imobilizadora nem ímpeto inconsequente” (Mario Sergio Cortella).

Cultura consciente dos riscos

- ✓ Inovação sustentável e motivação são os valores mais importantes.
- ✓ Foco externo (ambiente), aproveitando oportunidades (*benchmarking*).
- ✓ Adaptações estratégicas e mudanças organizacionais são frequentes (gestão de mudanças).
- ✓ Erros não são condenados. Encobrir os erros é falta grave.
- ✓ Jamais devemos esconder os ensinamentos tirados de um erro cometido; ele nunca será pequeno demais para ser considerado desprezível pelo gestor público.
- ✓ Ética weberiana da responsabilidade é predominante.

Fonte: adaptado de Griffiths, 2010.

“Os tolos dizem que aprendem com os seus próprios erros; eu prefiro aprender com os erros dos outros” (Otto Von Bismarck, 1815-1898).

“O maior risco é não correr nenhum risco. Em um mundo que muda rapidamente, a única estratégia que certamente falhará é não arriscar” (Mark Zuckerberg, 1984-, fundador do Facebook, maior rede social do mundo).

Desafios para a cultura consciente dos riscos

- ✓ Tensão entre ganhos de curto prazo x parâmetros de longo prazo, ajustados pelo risco.
- ✓ Transformar a incerteza em riscos mensuráveis e manejáveis, de forma a poder enfrentá-los, sem que com isso se coíbam iniciativas inovadoras de gestão (pelo medo).

Um famoso grupo empresarial brasileiro

“Um dia a ___ vai valer tanto quanto a Petrobras” (E. B.).

**“Meu objetivo é desbancar o Bill Gates em cinco anos.
O Brasil tem de ser o número 1” (E. B.).**

Um famoso grupo empresarial brasileiro

E.B. – Patrimônio pessoal

| | |
|------|----------------|
| 2006 | R\$ 2 bilhões |
| 2012 | R\$ 34 bilhões |
| 2014 | R\$ - 1 bilhão |

Um famoso grupo empresarial

| | |
|------|-----------------|
| 2010 | R\$ 100 bilhões |
| 2014 | R\$ 2,5 bilhões |

Previsão 2006 – 20.000 barris/dia até 2011
Realidade 2013 – 15.000 barris/dia

Ação da _____



O que aconteceu nesse famoso grupo empresarial?

- ✓ Multiplicação de projetos.
- ✓ Excesso de otimismo.
- ✓ Grande esforço na “venda” dos projetos.
- ✓ Deficiências na gestão do dia a dia
 - Exploração x produção

O que aconteceu nesse famoso grupo empresarial?

- ✓ Concentrou riscos
- ✓ Fraca governança
- ✓ Só boas notícias
- ✓ Foco no curto prazo
 - Metas baseadas no mercado acionário
 - Remuneração dos executivos

Elementos para uma cultura consciente dos riscos

- ✓ Art. 2º, inc. X, da Resolução/CGPAR nº 18, de 10.05.2016 (DOU de 12.05.2016, S. 1, p. 192) - A área responsável pela função de GRC deverá **disseminar a importância do gerenciamento de riscos**, bem como a responsabilidade de cada área da empresa com relação ao GRC.
- ✓ Liderança forte na organização e nos seus projetos
- ✓ Estilo de decisão participativo
- ✓ Comunicação aberta
- ✓ Alinhamento de incentivos e recompensas
- ✓ A partir do fortalecimento de uma cultura consciente dos riscos, a organização poderá implementar uma **abordagem integrada da quatro espécies de riscos** (operacional, estratégico, financeiro e legal)

Abordagem integrada dos riscos: um futuro possível, para além dos riscos operacionais, apenas!

- ✓ Parábola hindu dos cegos e o elefante - Cegos de nascença conhecendo um elefante pelo tato. Cada cego, ao apalpar apenas uma parte do elefante, acaba por ter uma visão distorcida do todo.
- ✓ Percepções parciais e unilaterais.



Indicadores chave de risco (Key Risk Indicators)

- ✓ Indicadores de medida da potencial presença, nível ou tendência de um risco (alerta).
- ✓ É um indicador voltado para o futuro.
- ✓ Sobre exemplos de KRI no mundo organizacional, poder-se-ia citar: a) sobre a fonte de risco pessoas: *turnover* de pessoal (porcentagem); ausências por doenças (porcentagem)...; b) sobre a fonte de risco processos: erros de entrada manual (número natural); falhas em inspeções de *compliance* (número natural)...; c) sobre a fonte de risco sistemas: acessos indevidos (número natural); quedas da internet (mais de 3 min; número natural)...

2 espécies de indicadores em matéria de gestão de riscos

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

KRI (indicadores chave de risco) x KPI (indicador de desempenho)



EMENTÁRIO



DE GESTÃO PÚBLICA

Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia
(William Edwards Deming, 1900-1993, estatístico)

Gestão de Riscos

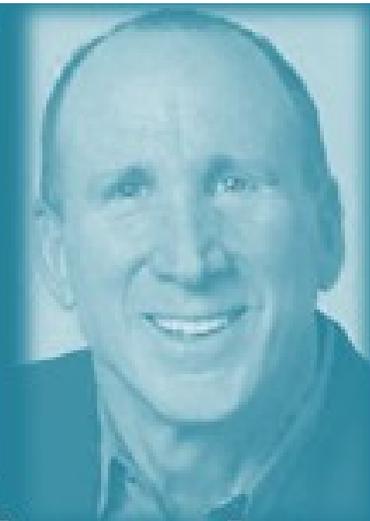
Planejamento Estratégico
Gestão por Resultados

Exemplos de KRI

EMENTÁRIO



DE GESTÃO PÚBLICA



**O que medimos determina,
em grande parte, aquilo
em que as pessoas na
organização tentarão se
superar**

**(Stephen P Robbins, professor da
Universidade de San Diego, CA)**

| Fonte de risco | KRI | Métrica | Meta |
|----------------|---|----------------|------|
| Pessoas | Staff turnover | Porcentagem | 10% |
| | Ausências por doenças | Porcentagem | 5% |
| | Número de redações relacionadas ao ambiente de trabalho | Número natural | 2 |
| | Carga de trabalho (em função do planejado) | Porcentagem | 90% |
| Processos | Erros de input manual | Número natural | 15 |
| | Não conformidade de resultados | Porcentagem | 2,0% |
| | Falhas em inspeções de compliance | Número natural | 0 |
| | Volume de trabalho | Porcentagem | 90% |
| Sistemas | Queries respondidas dentro de 24 hrs | Porcentagem | 99% |
| | Acessos indevidos | Número natural | 3 |
| | Falhas de servidor | Número natural | 5 |
| | Quedas de Internet (mais de 3 min) | Número natural | 5 |
| Externo | Multas de compliance | Número natural | 0 |
| | Processos judiciais acima de 10.000,00 | Número natural | 3 |
| | Reclamações de clientes que levaram ao desligamento | Porcentagem | 1% |
| | Comentários adversos na imprensa | Número natural | 0 |

“Sonho que se sonha junto... é sinal de solução”!

- ✓ Sua organização tem consciência sobre os riscos a que está exposta?
- ✓ Como a sua organização “lida” com esses riscos?
- ✓ Qual a cultura de risco da sua organização?
- ✓ O TCU está cobrando a implantação do GRC na sua organização, sob a égide de boas práticas de governança?

**Cada
sonho que
você deixa
para trás é
um pedaço
do seu
futuro que
deixa de
existir**

(Steve Jobs,
1955-2011)



O sal da Terra

Anda,
quero te dizer nenhum segredo,
falo nesse chão da nossa casa.
Vem que tá na hora de arrumar.
Tempo,
quero viver mais duzentos anos,
quero não ferir meu semelhante
nem por isso quero me ferir.
Vamos precisar de todo mundo
pra banir do mundo a opressão,
para construir a vida nova
vamos precisar de muito amor.
A felicidade mora ao lado
e quem não é tolo pode ver.
A paz na Terra amor,
o pé na terra,
a paz na terra amor
o sal da Terra.

Terra, és o mais bonito dos planetas
tão te maltratando por dinheiro,
tu que és a nave, nossa irmã.
Canta,
leva tua vida em harmonia
e nos alimenta com seus frutos,
tu que és do homem a maçã.
Vamos precisar de todo mundo,
um mais um é sempre mais que dois,
pra melhor juntar as nossas forças
é só repartir melhor o pão.
É criar um paraíso agora
para merecer quem vem depois.
Deixa nascer o amor,
deixa fluir o amor.
Deixa crescer o amor,
deixa viver o amor.
O sal da Terra.

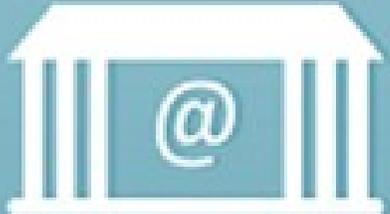
E então? Vamos iniciar!



- ✓ A sociedade brasileira não merece uma gestão pública como se fosse um jogo de dados!



EMENTÁRIO



DE GESTÃO PÚBLICA



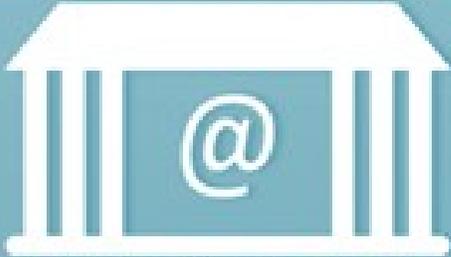
A melhor forma de apostar no futuro é fazê-lo brotar no presente

(Juscelino Kubitschek, 1902-1976)

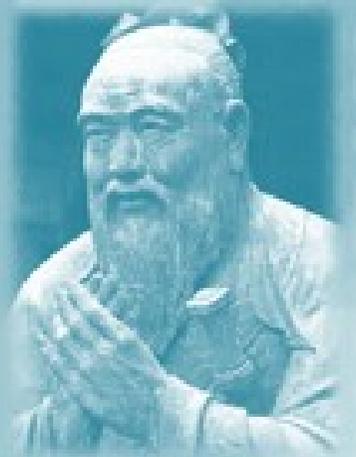
“Feito é melhor do que perfeito” (frase que Mark Zuckerberg mandou pintar nas paredes da sede do Facebook).

Muito obrigado!
É tempo de gestão de riscos!

EMENTÁRIO



DE GESTÃO PÚBLICA



A essência do conhecimento consiste em aplicá-lo, uma vez possuído
(Confúcio, 551 a.C.-479 a.C.)

Dica para o próximo final de semana, com pipoca! 😊

Ben Stiller Jennifer Aniston
Quero Ficar com Polly
Along Came Polly

A nova comédia
do co-autor de
**Entrando
Numa Fria**



e apresentando
Rodolfo
O Furão Cego

DVD
VIDEO

"Imagine a mistura de *Friends* com
Quem Vai Ficar Com Mary"

Shebah Ransay, NEWS OF THE WORLD

UNIVERSAL

Quero Ficar com Polly (Along Came Polly)

1 hora, 31 min 2004 Comédia 12 HD

(Legendado) Reuben Feffer (Ben Stiller) detesta correr riscos. Apesar de trabalhar justamente como analista de riscos de uma importante seguradora... Extremamente metódico em tudo o que faz, ele acredita ter encontrado a mulher de sua vida. Até perceber que foi traído em plena lua-de-mel. A vida de Reuben está de cabeça para baixo quando reencontra Polly Prince (Jennifer Aniston), sua velha amiga de escola, por quem fica perdidamente apaixonado. O grande problema é que Polly é apaixonada por esportes radicais, gosta de curtir cada momento, e é completamente diferente de Reuben. Será que uma nova paixão poderia finalmente colocar a vida do rapaz nos eixos? Ou estariam abertos os caminhos para um novo e espetacular desastre amoroso?