



GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS E CONTROLES INTERNOS

BELÉM (PA) – MAIO DE 2018

Gestão de Riscos

Você faz gestão de riscos ?
(Vídeo 1)



Objetivo do evento

Espera-se que o participante seja capaz de agregar valor às práticas de gestão da UFRA, no âmbito do gerenciamento de riscos corporativos (GRC), a partir do fortalecimento de competências e percepções sobre a vulnerabilidade de processos internos à vista dos objetivos organizacionais.

Perigo x Risco

Nesta sala estamos sujeito a algum tipo de risco?

Existe algum perigo ?

Perigo e Risco são sinônimos ?

(Vídeo 2)



Perigo x Risco

PERIGO (ameaça)

Situação ou condição que tem potencial de acarretar indesejáveis (danos).

RISCO

Contextualização de uma situação de perigo, ou seja, a possibilidade da materialização do perigo ou de um evento indesejado ocorrer (exposição ao perigo).

Perigo x Risco



Perigo x Risco

Um funcionário está lavando um piso que escorrega. Neste caso, o perigo seria o piso escorregadio, e o risco, por outro lado, está na possibilidade de ocorrer uma queda durante a execução do serviço. O *risco é*, portanto, *a consequência do perigo*, de forma que, *se não houver perigo, não existe risco*.

Perigo x Risco

Um pouco mais sobre Perigo x Risco
(VÍdeo 3)

oba!

Objetivos x Resultados

Para que existem as organizações (corporações) ?



Objetivos x Resultados

Organizações Privadas - Atender as necessidades de seus clientes; Gerar lucro para seus acionistas;

Organizações Públicas - promover o desenvolvimento econômico, o bem-estar das pessoas e a justiça social;

Organizações do terceiro setor (ONGs) - contribuir, sem fins lucrativos, para a transformação social do meio em que atua; Tornar o mundo melhor pela convergência de interesses, talento e esforço de uma coletividade de pessoas.

A organização pública é definida como os órgãos e demais entidades que possuem como o principal objetivo de desempenhar toda a atividade administrativa do Estado, visando sempre o bem-estar de uma sociedade.

Objetivos x Resultados

Objetivo

Resultado

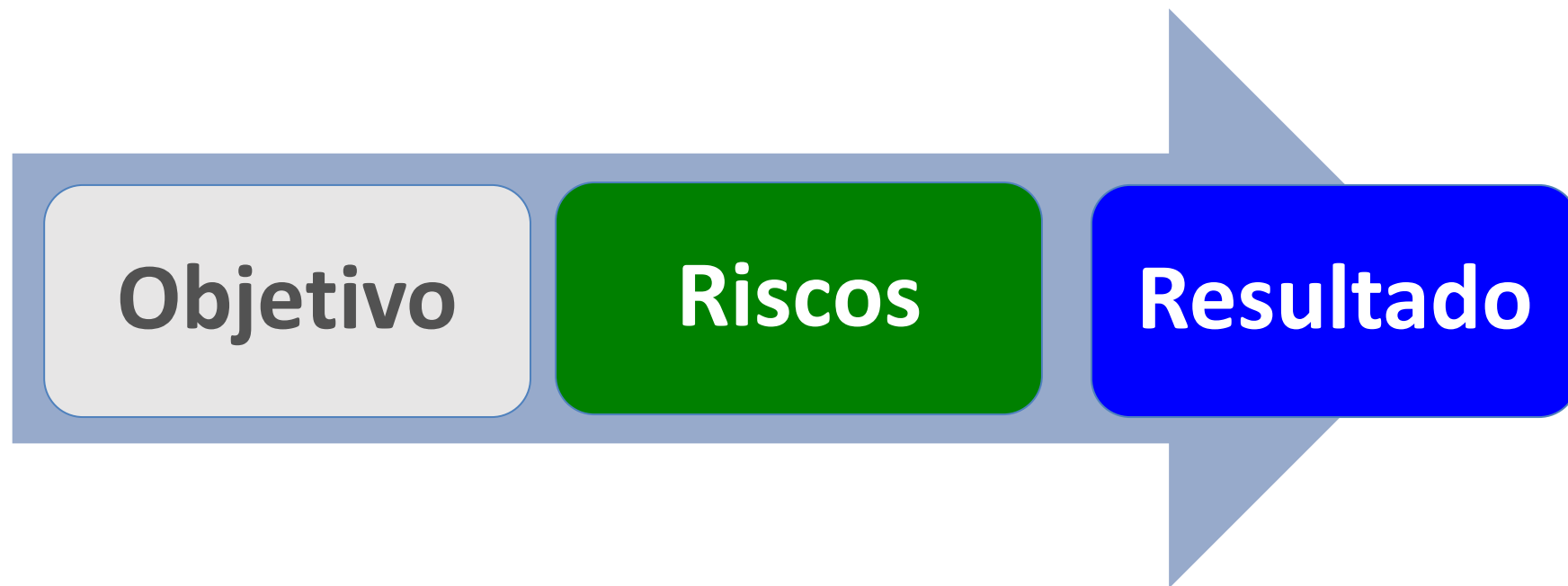


Objetivos Organizacionais

*“Uma organização adota uma missão e uma visão, fixa estratégias e **estabelece objetivos que deseja atingir**, além de **formular planos para realizá-los**. Os objetivos podem ser fixados para a entidade como um todo ou ser direcionados para atividades específicas dentro da entidade.”* (COSO II ERM).

*“**Objetivos operacionais** - Estes objetivos **relacionam-se à eficácia e eficiência das operações da entidade**, incluindo as metas de desempenho financeiro e operacional, assim como a salvaguarda contra perdas de ativos.”* (COSO II ERM)

Riscos acompanham Objetivos



Riscos acompanham Objetivos



Riscos Corporativos

“RISCO – *Efeito incerteza nos objetivos*” (ABNT NBR ISO 31000:2009)

“Um *efeito* é um *desvio em relação ao esperado* – positivo e/ou negativo” (ABNT NBR ISO 31000:2009)

“*Incerteza: incapacidade de saber com antecedência a real probabilidade ou impacto de eventos futuros*” (INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA CGU/MP Nº 001/2016)

“Risco: *possibilidade de ocorrência de um evento (iminente ou futuro) que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos. O risco é medido em termos de impacto e de probabilidade*” (INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA CGU/MP Nº 001/2016)

“*Organizações de todos os tipos e tamanhos enfrentam influências e fatores internos e externos que tornam incerto se e quando elas atingirão seus objetivos. O efeito que essa incerteza tem sobre os objetivos da organização é chamado de "risco"*. (ABNT NBR ISO 31000:2009)

“*Todas as atividades de uma organização envolvem risco. As organizações gerenciam o risco, identificando-o, analisando-o e, em seguida, avaliando se o risco deve ser modificado pelo tratamento do risco a fim de atender a seus critérios de risco.*” (ABNT NBR ISO 31000:2009)

Tipos de Riscos

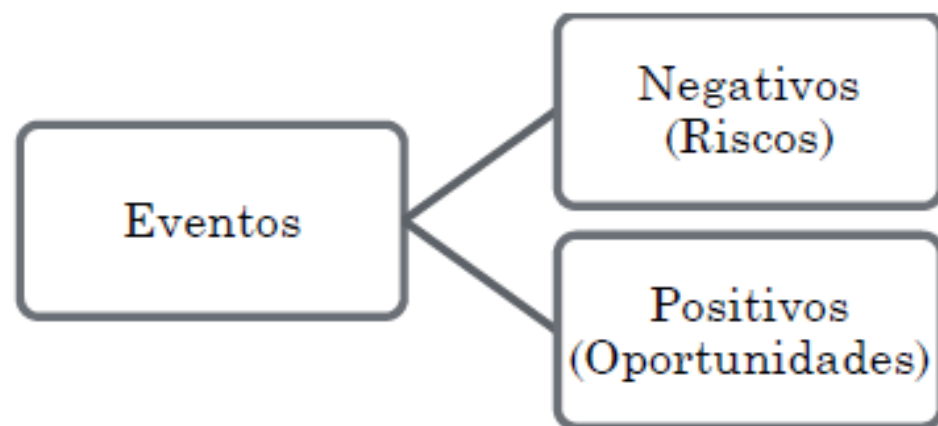
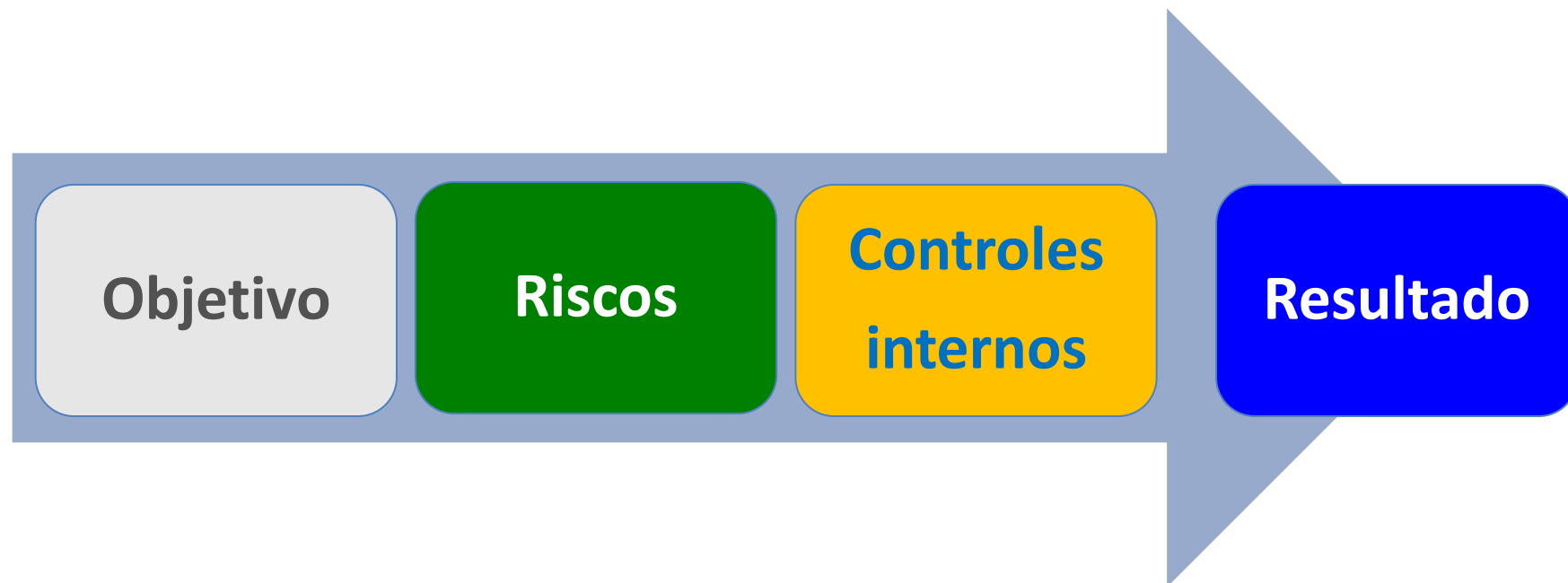


Figura 2 – Identificação de Eventos

Gestão de Riscos



Controles Internos Primários

Afinal, o que é “controle Interno Primário” ?

(Vídeo 4)



Controles Internos da Gestão

Controles internos é o **conjunto de ações adotadas para mitigar riscos** (respostas aos riscos), buscando assegurar, com certa garantia, que objetivos sejam atingidos. **Subdividem-se em:** a) **controles internos administrativos (de responsabilidade dos gestores);** b) **controles internos avaliativos (a cargo de unidades de auditoria: CGU e AUDIN, p.e.).**

“**Riscos surgem da incerteza natural dos atuais cenários econômico, político e social** e podem se apresentar como **desafios** ou **oportunidades**, na medida em que **difícultem** ou **facilitem** o **alcance dos objetivos organizacionais**. O instrumento de governança para lidar com a incerteza é a **gestão de riscos**, que engloba, entre outras coisas, **os controles internos**”.

“A **gestão de riscos** permite **tratar com eficiência as incertezas**, seja pelo melhor **aproveitamento das oportunidades**, seja pela redução da **probabilidade** e/ou **impacto** de **eventos negativos**, a fim de melhorar a **capacidade de gerar valor e fornecer garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos**”.

Controles Internos

“Controle interno é um processo conduzido pela estrutura de governança, pela administração e por outros profissionais da entidade, e desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade. (COSO II ERM)

“Capaz de proporcionar segurança razoável - mas não absoluta, para a estrutura de governança e a alta administração de uma entidade.” (COSO II ERM)

“Um sistema de controle interno eficaz proporciona aos administradores e à estrutura de governança uma garantia razoável sobre a realização dos objetivos da entidade. A expressão "garantia razoável", ao contrário de "garantia absoluta", reconhece que existem limitações em todos os sistemas de controle interno e que também podem existir incertezas e riscos, impossíveis de prever com precisão confiável. A garantia absoluta não é possível” (ABNT NBR ISO 31000:2009)

Aspectos importantes sobre controles

“controles internos da gestão: conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores das organizações, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que, na consecução da missão da entidade, os seguintes objetivos gerais serão alcançados:

- a - execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações;*
- b - cumprimento das obrigações de accountability;*
- c - cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis; e*
- d - salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e danos.*

O estabelecimento de controles internos no âmbito da gestão pública visa essencialmente aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados, de forma eficaz, eficiente, efetiva e econômica” (INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA CGU/MP Nº 001/2016)

Linhas de Defesa

Gestão de Riscos

1ª LINHA DE DEFESA

**Proprietários/
Gestores de Riscos**

- gerência operacional
- "Chão de fábrica"
- Controles internos

2ª LINHA DE DEFESA

**Controle de Risco e
Conformidade**

- independência limitada
- reporta primariamente à gerência
- Supervisão
- Teste de controles

3ª LINHA DE DEFESA

Avaliação de Riscos

- auditoria interna
- maior independência
- reporta ao órgão de governança
- Avaliação de controles
- Recomendações
- Melhoria de processos

Auditoria Interna

Aspectos importantes sobre controles

*“Auditoria Interna: atividade independente e objetiva de **avaliação e de consultoria**, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela auxilia a organização a realizar seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para **avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, de controles internos, de integridade e de governança**. As auditorias internas no âmbito da Administração Pública **se constituem na terceira linha ou camada de defesa das organizações**, uma vez que **são responsáveis por proceder à avaliação da operacionalização dos controles internos da gestão** (primeira linha ou camada de defesa, executada por todos os níveis de gestão dentro da organização) e **da supervisão dos controles internos** (segunda linha ou camada de defesa, executada por instâncias específicas, como comitês de risco e controles internos).*

*Compete às auditorias internas oferecer avaliações e assessoramento às organizações públicas, destinadas ao aprimoramento dos controles internos, de forma que **controles mais eficientes e eficazes mitiguem os principais riscos** de que os órgãos e entidades não alcancem seus objetivos” (INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA CGU/MP Nº 001/2016)*

Controle Social (interno e externo a UFRA)

Cultura Organizacional

As coisas sempre foram assim por aqui!

(Vídeo 5)



E quando os controles falham ?!

Causa: “Gestão de risco inapropriada ...”

(Cel. Miguel Camacho, acidente com a equipe da Chapecoense)

(Vídeo 6)



“Não se pode lidar com aquilo que não se conhece”

“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”

(Willian Edwards Deming – Estatístico)

O que fazer?

Se

Riscos são eventos que podem impactar os objetivos da organização e
Podem impedir ou dificultar que objetivos sejam alcançados;
a **organização está exposta a uma grande quantidade de riscos, e não existem recursos** (tempo, dinheiro, pessoas) para lidar com todos os riscos identificados.

Então

deve-se **concentrar recursos para lidar com os riscos que mais podem impactar os objetivos da organização**, utilizando-se do **know-how e das particularidades do ambiente de trabalho** da organização.

Quais riscos afetam as organizações?

Imagem

De regulação

Estratégicos

Ambientais

Operacionais

Pessoas

Financeiros

Informações

Tecnologia da informação

Riscos de imagem/reputação

- Exposição negativa na mídia
- Exposição negativa em redes sociais

"A maior parte do marketing hoje está se mudando do mercado para o ciberespaço" (Philip Kotler, 1931-, considerado em 2005 o 4º maior guru de negócios pelo Financial Times; atrás de Jack Welch, Bill Gates e Peter Drucker).

Riscos de regulação/legais

- Novas leis
- Novas Normas
 - Não estar de acordo com a legislação

“As estatais não devem ser isentas da aplicação de leis gerais e regulamentações. As partes interessadas, incluindo competidores, devem ter acesso a reparações eficientes e decisões justas quando considerarem que seus direitos tenham sido violados” (Diretrizes da OCDE sobre Governança Corporativa para Empresas de Controle Estatal, p. 4).

Riscos estratégicos

➤ Mudanças nos rumos da economia

- Taxas de juro, inflação, câmbio

➤ Mercado

- Mudanças de hábitos e preferências dos consumidores (brasileiros e no mercado externo)

➤ Sociais

- Mudanças demográficas ou socioeconômicas

Riscos - meio ambiente

- Descumprimento da legislação ambiental
 - Licenças ambientais, requisitos de segurança
- Acidentes que impactem o meio ambiente
 - Derramamento de óleo; vazamento de produtos tóxicos

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

Riscos operacionais

➤ Risco humano

- erro não-intencional; qualificação; fraude;

➤ Risco de processo

- modelagem; transação; conformidade; controle; técnico;

➤ Risco tecnológico

- equipamentos; sistemas; confiabilidade da informação.

➤ Riscos Físicos:

- Segurança Patrimonial (incêndio, segurança); Segurança do trabalho (acidentes, ocupacionais)

➤ Riscos Contratuais:

- Fornecedores

"Saber os custos com um grau razoável de precisão pode ser uma questão de enorme importância para uma companhia" (F. W. Taylor, 1856-1915).

Riscos - pessoas

- Falhas humanas
- Saída de pessoas chave

Riscos financeiros/orçamentários

- Fluxo de caixa
- Endividamento
- Fraudes
- Ativos

Com o escândalo da ENRON (concordata em dez/2001; arrastou consigo a Arthur Andersen), riscos e controles mitigadores associados passaram a ter destaque nos meios corporativo e acadêmico. Autoridades foram levadas à adoção de medidas normativas e punitivas para aqueles que não cumprissem suas obrigações relativas a controles internos.

Riscos - informação

- Vazamento de informações chave
 - Inteligência e contra inteligência
- Perda de informações e conhecimento
- Ausência de processos de armazenamento
 - Falhas no armazenamento

Riscos de TI

➤ Evolução da tecnologia

- Tecnologia defasada, errada
- Ausência de competência

➤ Riscos físicos

- Falhas de equipamentos
- Falhas no fluxo de dados