



# GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS E CONTROLES INTERNOS

BELÉM (PA) – MAIO DE 2018

## 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***.

## Um pouco mais sobre Perigo x Risco (Vídeo 3)



## 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

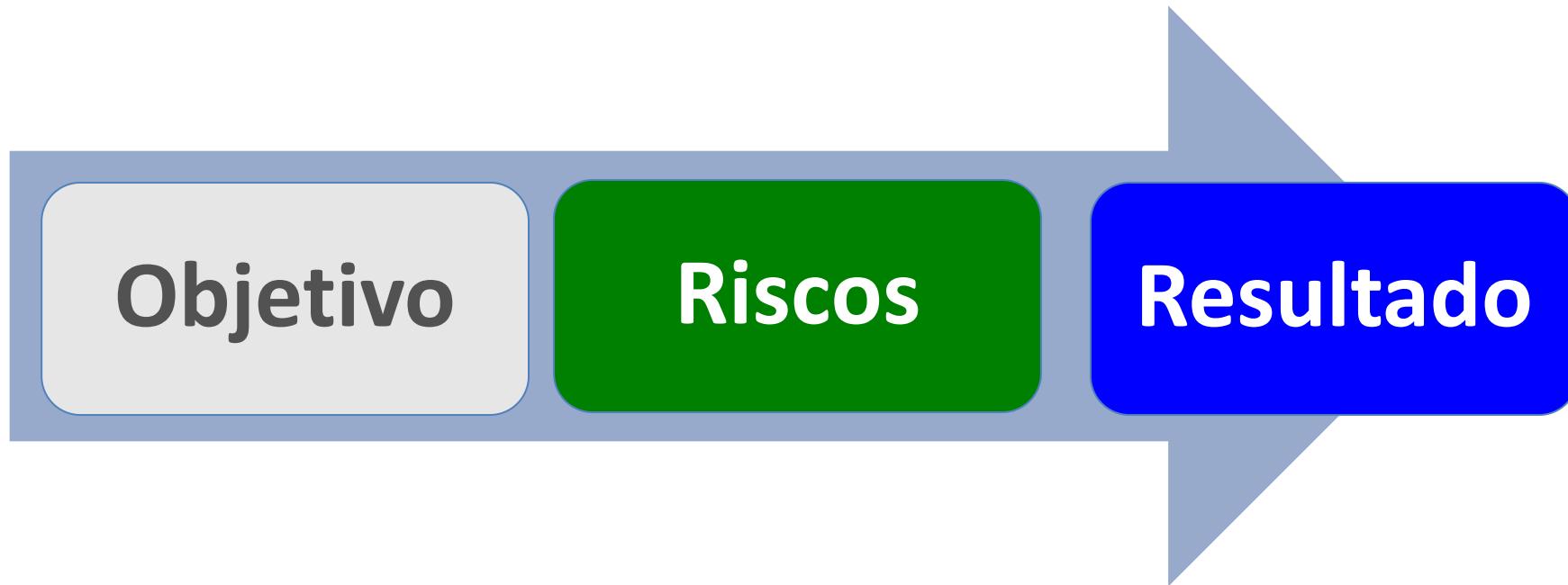


# Objetivos Organizacionais

“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

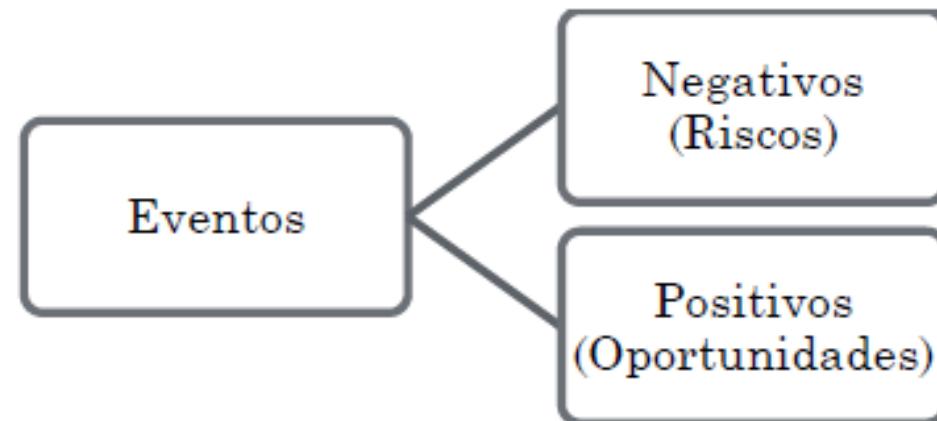
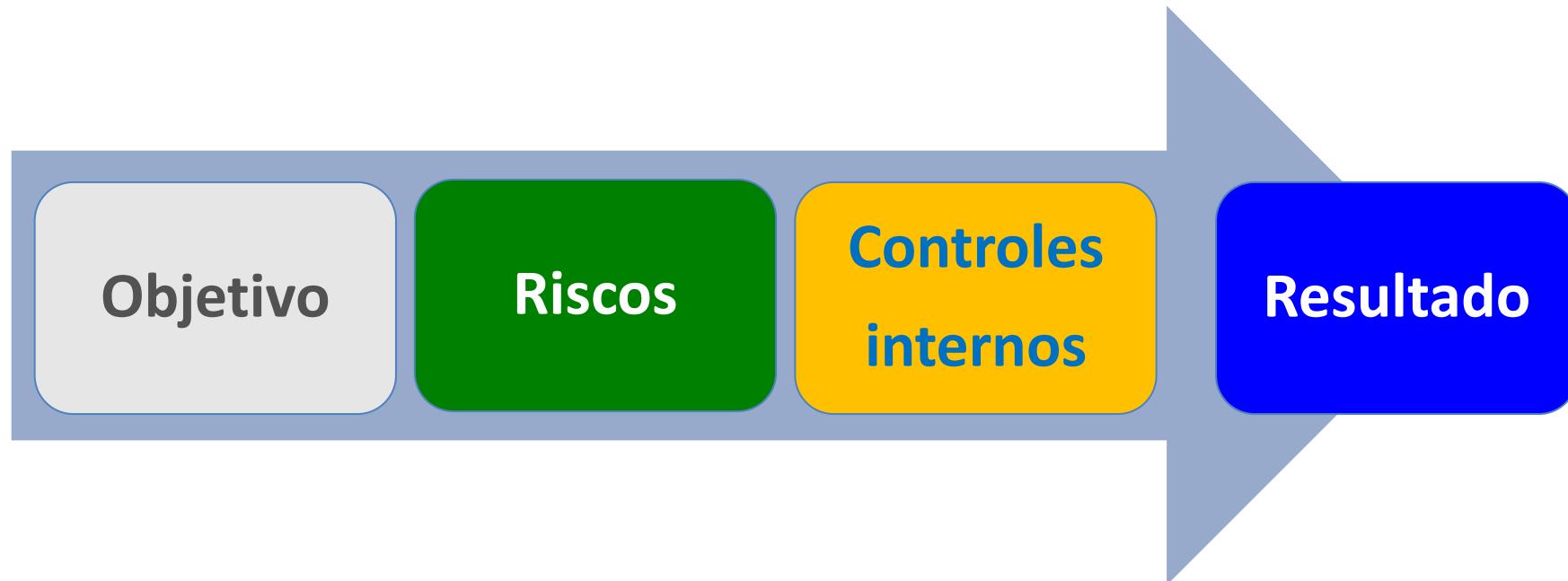


Figura 2 – Identificação de Eventos

# 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 **dificultem 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 urna 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	2ª LINHA DE DEFESA	3ª LINHA DE DEFESA
<b>Proprietários/ Gestores de Riscos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• gerência operacional</li><li>• “Chão de fábrica”</li><li>• Controles internos</li></ul>	<b>Controle de Risco e Conformidade</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• independência limitada</li><li>• reporta primariamente à gerência</li><li>• Supervisão</li><li>• Teste de controles</li></ul>	<b>Avaliação de Riscos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• auditoria interna</li><li>• maior independência</li><li>• reporta ao órgão de governança</li><li>• Avaliação de controles</li><li>• Recomendações</li><li>• Melhoria de processos</li></ul>

## 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

**“O futuro é o passado em preparação” (Pierre Dac, 1893-1975, ator francês).**

# 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).**

“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

***"Vada a bordo, cazzo!" (Gregorio De Falco, capitão da Guarda Costeira).***

# 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

**“O problema em nossas vidas não é a ausência de saber o que fazer, mas a ausência de fazê-lo” (Peter Drucker, 1909-2005).**