

Gestão de Risco no Setor Público

Francisco Eduardo de Holanda Bessa



Por que precisamos de gestão de Riscos?





É necessário?



“Relatório do TCDF apontava necessidade de reparos em viaduto desde 2012”

Desabamento de viaduto no Eixo Sul – Brasília (DF)

"Outro fator que detectamos foi que não há um plano de alarme emergencial da empresa para a comunidade caso haja algum rompimento ou desastre".

Rompimento de barragem na região de Barcarena (PA)





É necessário?



- De acordo com a vice-diretora, Cristiana Serejo, o local era extremamente frágil e **não tinha portas corta-fogo**.
- O imóvel **não tem seguro**.
- A instituição vinha sofrendo com falta de recursos e tinha **sinais de má conservação**, como fios elétricos aparentes, cupins e paredes descascadas.

• O especialista Marconi Andrade, do grupo SOS Patrimônio, disse que havia denunciado várias vezes o estado de abandono do local e que a fiação era muito antiga, revestida com tecido.

• As condições precárias já estavam sendo **investigadas pelo Ministério Público Federal havia 2 anos**.





É necessário?



- A proximidade do centro administrativo e do refeitório da barragem;
- A ausência de um **plano de contingência** e evacuação;
- O sistema de sirene não funcionou;
- As inspeções anuais de segurança nas barragens são feitas por fiscais contratados pela própria empresa mineradora - é a chamada "autofiscalização".



Barragem da Vale se rompeu no dia 25/1 em Brumadinho, MG. A lama destruiu refeitório e prédio da mineradora, pousada, casas e vegetação, resultando em 165 mortos e 155 desaparecidos.

11/02/2019



Gestão de Riscos

Histórico

Conceito

Linhas de Defesa

Framework – COSO, ISO e Orange Book

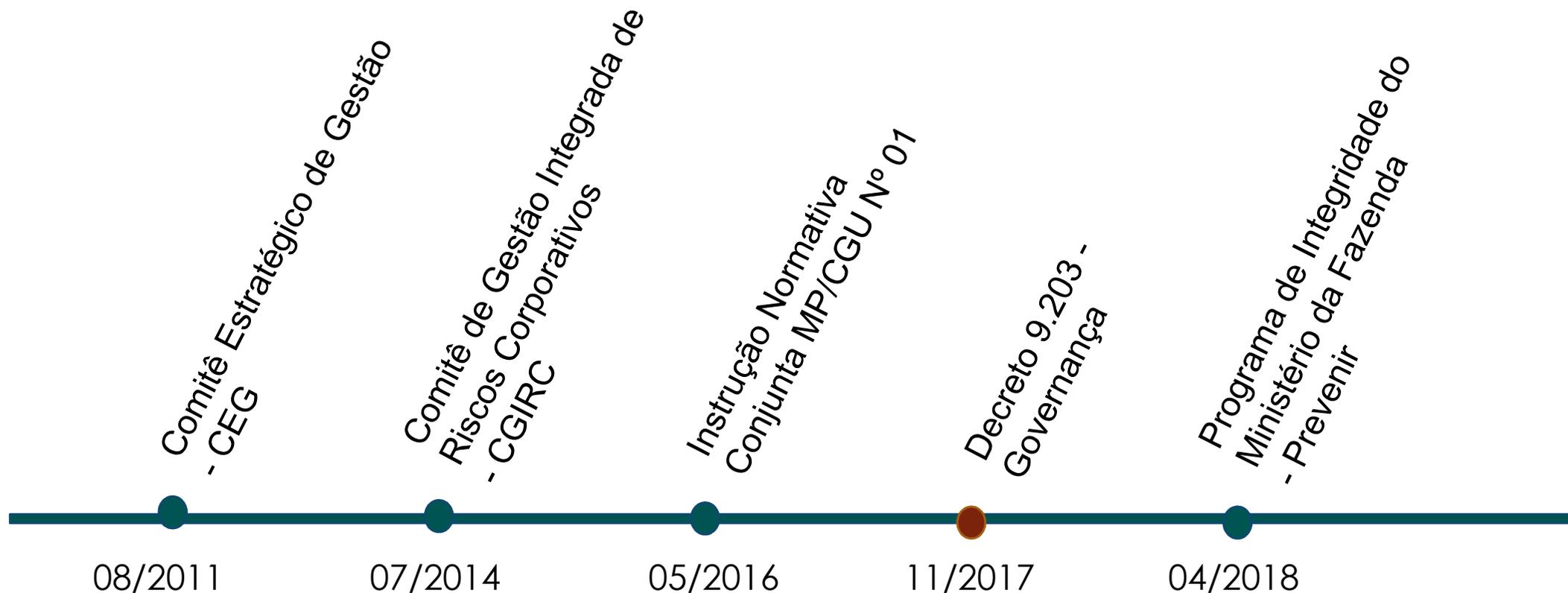
Referências no Setor Público

Atuação do ME

Gestão de Riscos no Ministério da Fazenda



Histórico





IN conjunta MP/CGU nº 01/2016



Disposições

Conceitos

**Controles
Internos da
Gestão**

**Gestão de
Riscos**

Governança

**Comitê de
Governança,
Riscos e
Controles**

**Disposições
Finais**

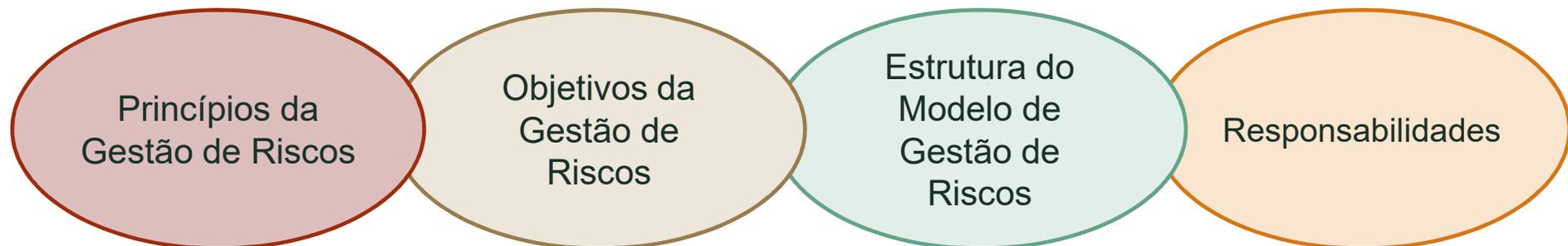


Os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão:

Instituir, em até 12 meses, **Política de Gestão de Riscos**, especificando ao menos:

- princípios e objetivos organizacionais
- diretrizes
- competências e responsabilidades

Implementar, manter, monitorar e revisar o processo de gestão de riscos, compatível com sua missão e objetivos estratégico, observando:





Disposições

Política de Gestão de Riscos - Instituir, em até 12 meses, especificando ao menos:

- princípios e objetivos organizacionais
- diretrizes
- competências e responsabilidades

Glossário – definição de termos relacionados a governança, gestão de riscos e controles internos

Comitê de Governança, Riscos e Controles – Formado pela alta administração dos órgãos e entidades do Poder Executivo federal



Disposições

Para garantir a **Missão Institucional...**

... São definidos **Objetivos Estratégicos**

Para atingi-los, implementamos a **Gestão de Riscos**

Como resposta aos riscos avaliados, elaboramos **Controles Internos**

Para avaliar esses controles internos de forma independente, temos as áreas de **controles e a Auditoria Interna**



Decreto nº 9203, 22/11/2017

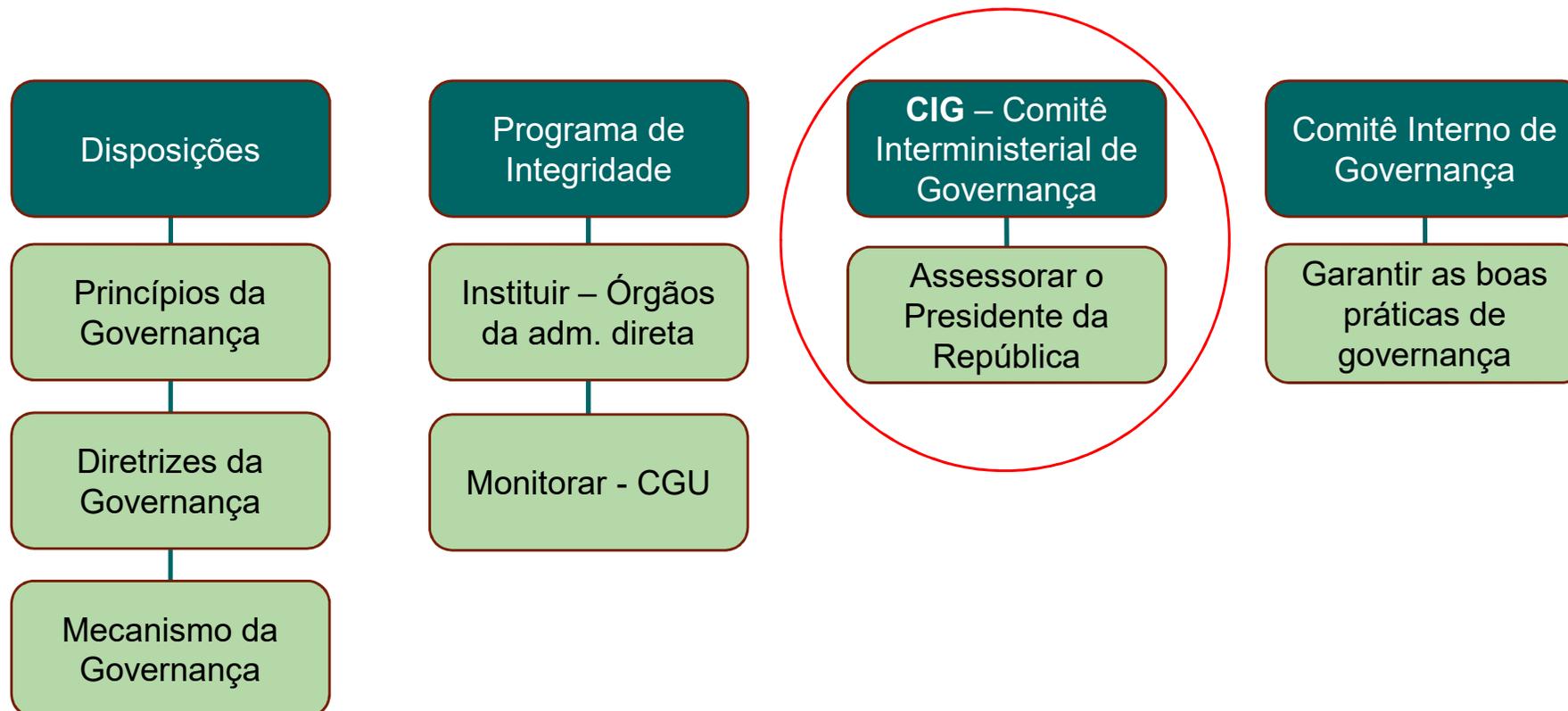
Política de Governança da Administração Pública



Conceito

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

Decreto nº 9203, 22/11/2017





CIG – Composição

CIG

- Ministro de Estado Chefe da **Casa Civil** da Presidência da República; (coordenador)
- Ministro de Estado da **Fazenda**;
- Ministro de Estado do **Planejamento**, Desenvolvimento e Gestão;
- Ministro de Estado da Transparência e **Controladoria-Geral da União**.

Decreto 9.203/2017

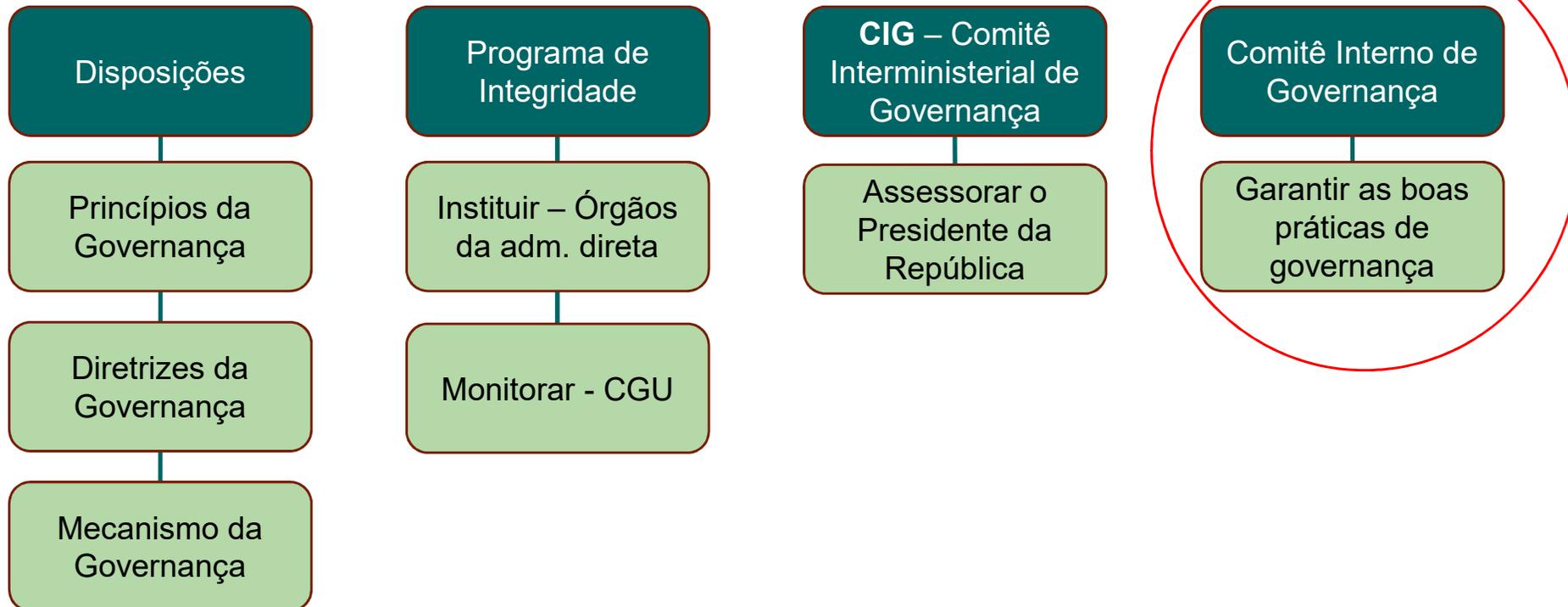


CIG – Comitê Interministerial de Governança

CIG

- I - propor medidas, mecanismos e práticas organizacionais para o atendimento aos princípios e às diretrizes de governança pública estabelecidos neste Decreto;
- II - aprovar manuais e guias com medidas, mecanismos e práticas organizacionais que contribuam para a implementação dos princípios e das diretrizes de governança pública estabelecidos neste Decreto;
- III- aprovar recomendações aos colegiados temáticos para garantir a coerência e a coordenação dos programas e das políticas de governança específicos;
- IV - incentivar e monitorar a aplicação das melhores práticas de governança no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional; e
- V - expedir resoluções necessárias ao exercício de suas competências.

Decreto 9.203/2017





Comitês Internos de Governança

Comitê Interno

I - **auxiliar** a alta administração na implementação e na manutenção de processos, estruturas e mecanismos adequados à incorporação dos princípios e das diretrizes da governança previstos neste Decreto;

II - **incentivar e promover** iniciativas que busquem implementar o acompanhamento de resultados no órgão ou na entidade, que promovam soluções para melhoria do desempenho institucional ou que adotem instrumentos para o aprimoramento do processo decisório;

III - **promover e acompanhar** a implementação das medidas, dos mecanismos e das práticas organizacionais de governança definidos pelo CIG em seus manuais e em suas resoluções; e

IV - **elaborar** manifestação técnica relativa aos temas de sua competência.

Decreto 9.203/2017



Sistema de Gestão de Riscos e Controles Internos

Art. 17. A **alta administração** das organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverá **estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos** com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional, observados os seguintes princípios:

- I - implementação e aplicação de forma sistemática, estruturada, oportuna e documentada, subordinada ao interesse público;
- II - integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais;
- III - estabelecimento de controles internos proporcionais aos riscos, de maneira a considerar suas causas, fontes, consequências e impactos, observada a relação custo-benefício; e
- IV - utilização dos resultados da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua do desempenho e dos processos de gerenciamento de risco, controle e governança.



Gestão de Riscos

Histórico

Conceito

Linhas de Defesa

Framework – COSO, ISO e Orange Book

Referências no Setor Público

Atuação do ME

Integridade



Desafio no Brasil e no mundo

Quais os maiores desafios para sua empresa? (cf. Comitês de Auditoria) (global, até três opções; Brasil, múltiplas respostas permitidas)	Global (%)	Brasil (%)
Efetividade do processo de gerenciamento de riscos	41 %	54 %
<i>Compliance</i> legal/regulatório	34 %	35 %
Manter o ambiente de controle atuando por toda a organização	28 %	43 %
Gerenciamento dos riscos de segurança cibernética (<i>cyber security</i>)	28 %	26 %
<i>Tone at the top</i> e a cultura organizacional	24 %	17 %
Controles internos relacionados às demonstrações financeiras e demais relatórios financeiros	22 %	33 %
Assegurar a geração de valor pela Auditoria Interna	21 %	20 %
Pressões por resultados de curto prazo e alinhamento de das prioridades da companhia de longo prazo e de curto prazo	19 %	22 %
Risco de fraude	13 %	15 %
Implementação das novas normas de contabilidade (ex.: reconhecimento da receita, leasing, instrumentos financeiros)	13 %	6 %



Fatores-chave para o desenvolvimento

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



Expectations of Risk Management Outpacing Capabilities, KPMG, 2013 – estudo junto a + de mil empresas a nível internacional

O que não é Gestão de Riscos





Percepção incorreta



Fonte: Miranda (2017)



Fonte: Miranda (2017)

Gestão de Riscos



O que é risco??





Conceito - O que é risco?

Efeito da incerteza nos objetivos

ISO 31000

Evento futuro e incerto que, caso ocorra, pode impactar negativamente o alcance dos objetivos da organização.

COSO II

Possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos.

IN 01/2016



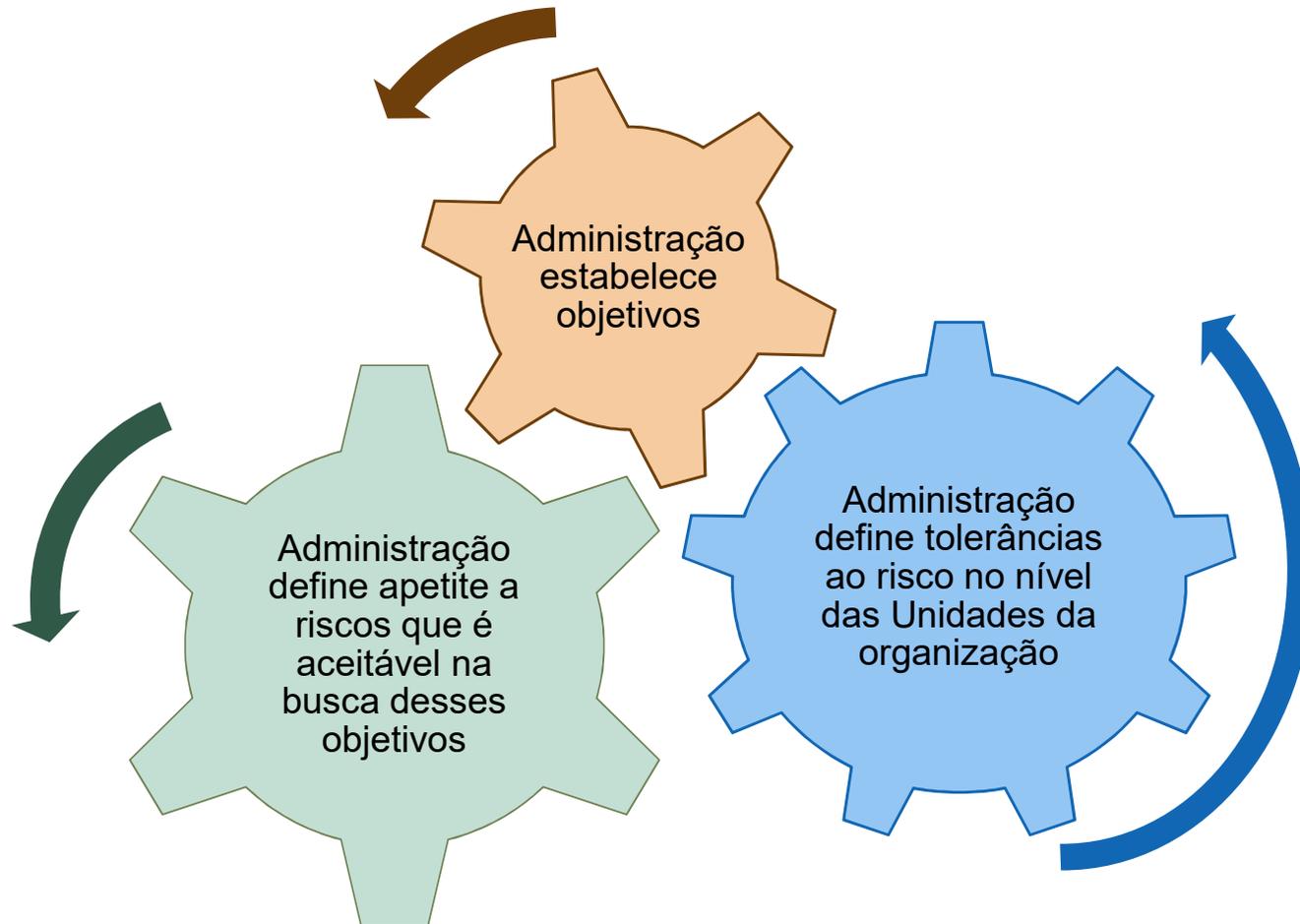
Conceito - O que é risco?

O que pode nos impedir de alcançar os objetivos?



Objetivos, Appetite e Tolerância

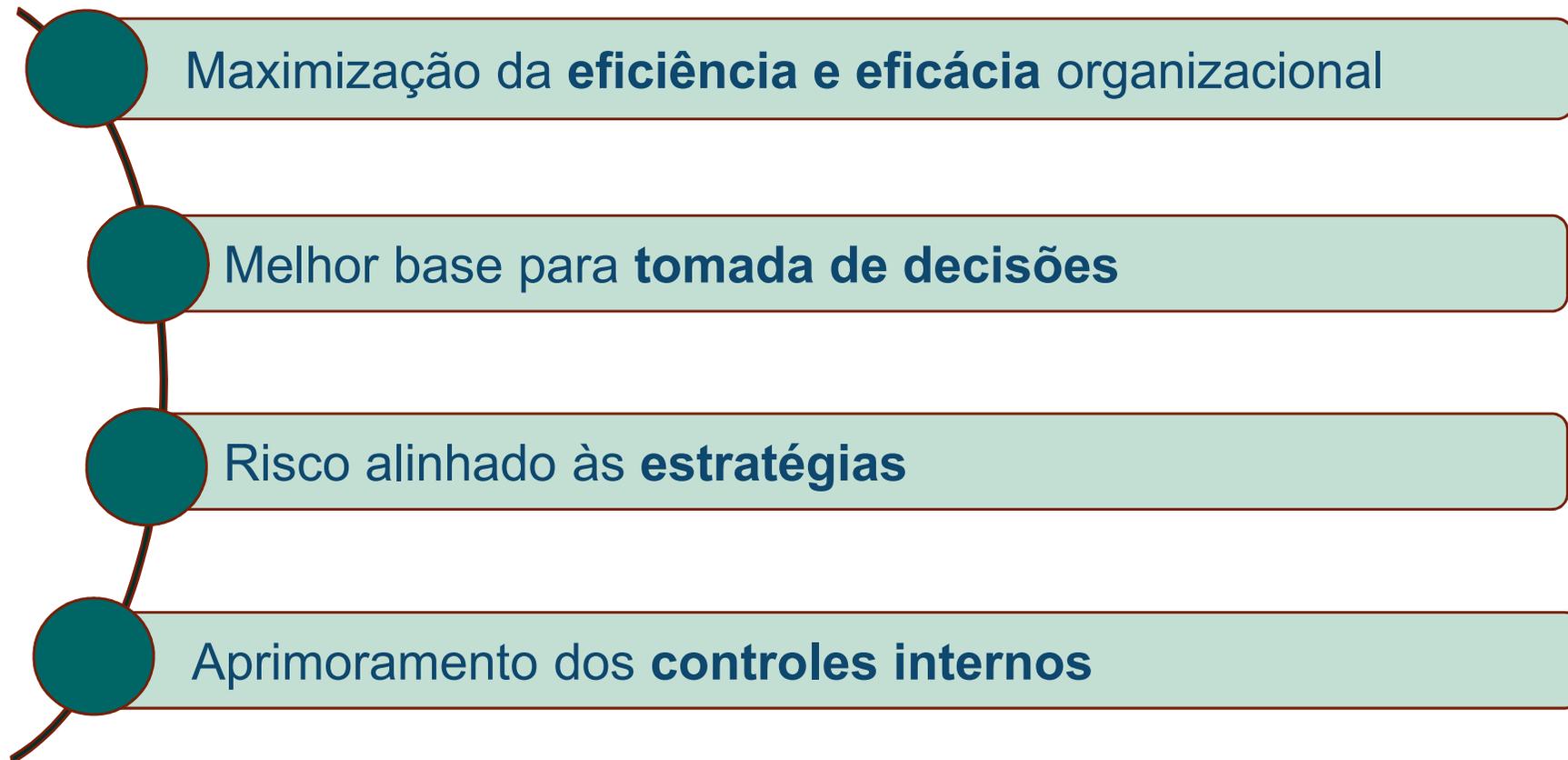
Relação



Fonte: Miranda (2017), adaptado de COSO (2012)



Importância





Gestão de Riscos

Histórico

Conceito

Linhas de Defesa

Framework – COSO, ISO e Orange Book

Referências no Setor Público

Atuação do ME



A abordagem das *Três Linhas de Defesa*, embora **não seja um modelo de gestão de riscos**, é uma forma simples e eficaz para melhorar a comunicação e a conscientização sobre os **papéis e as responsabilidades essenciais de gerenciamento de riscos e controles**, aplicável a qualquer organização – não importando o seu tamanho ou a sua complexidade – ainda que não exista uma estrutura ou sistema formal de gestão de riscos.

(TCU - 2017)



Modelo de Linhas de Defesa

Modelo de Três Linhas de Defesa



Adaptação da *Guidance on the 8th EU Company Law Directive* da ECIIA/FERMA, artigo 41



Modelo de Linhas de Defesa

O modelo de Três Linhas de Defesa diferencia três grupos (ou linhas) envolvidos no gerenciamento eficaz de riscos:

- ▶ Funções que gerenciam e têm propriedade sobre riscos.
- ▶ Funções que supervisionam riscos.
- ▶ Funções que fornecem avaliações independentes.



Modelo de Linhas de Defesa





1ª Linha de Defesa

1ª Linha de Defesa – Gestor do processo

- Identifica, avalia e mitiga os riscos;
- Gerencia os riscos e têm propriedade sobre eles;
- Mantem controles internos eficazes;
- Monitora os riscos e controles internos;

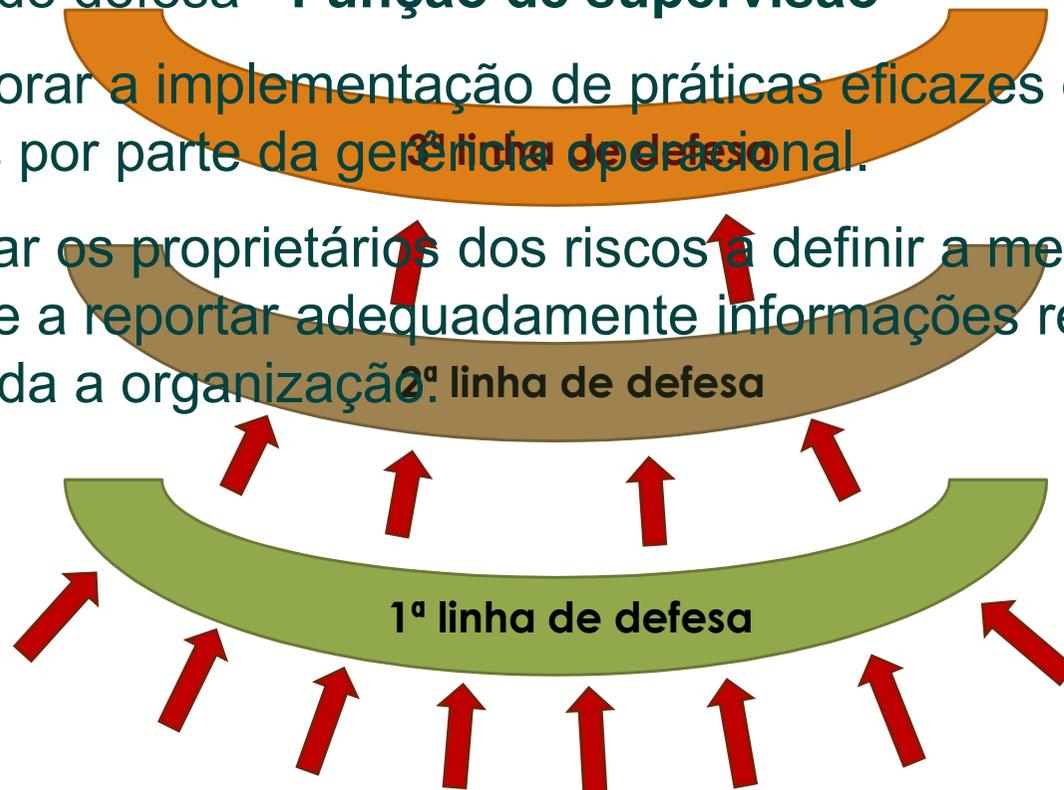




2ª Linha de Defesa

2ª linha de defesa - **Função de supervisão**

- Monitorar a implementação de práticas eficazes de gerenciamento de riscos por parte da gerência operacional.
- Auxiliar os proprietários dos riscos a definir a meta de exposição ao risco e a reportar adequadamente informações relacionadas a riscos em toda a organização.





3ª Linhas de Defesa

3ª linha de Defesa – Auditoria

- Fornecer aos órgãos de governança e à alta administração avaliações abrangentes baseadas no **maior nível de independência e objetividade** dentro da organização.
- Prover **avaliações** sobre a eficácia da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles internos.



Modelo de Três Linhas de Defesa



Coordenando as Três Linhas de Defesa

1ª Linha de Defesa	2ª Linha de Defesa	3ª Linha de Defesa
Proprietários / Gestores de Riscos	Controle de Risco e Conformidade	Avaliação de Riscos
<ul style="list-style-type: none">- Gerência operacional	<ul style="list-style-type: none">- Área de gestão de risco e controles internos, gestão de segurança, área jurídica, etc.- Independência limitada- Reporta primariamente à gerência	<ul style="list-style-type: none">- Auditoria Interna- Maior independência- Reporta ao órgão de governança

Modelo de Três Linhas de Defesa

Coordenando as Três Linhas de Defesa



O gerenciamento de riscos, normalmente, é mais sólido quando há **três linhas de defesa separadas** e claramente identificadas.

No entanto, em situações excepcionais que podem surgir, especialmente em pequenas empresas, **certas linhas de defesa podem ser combinadas.**

Modelo de Três Linhas de Defesa



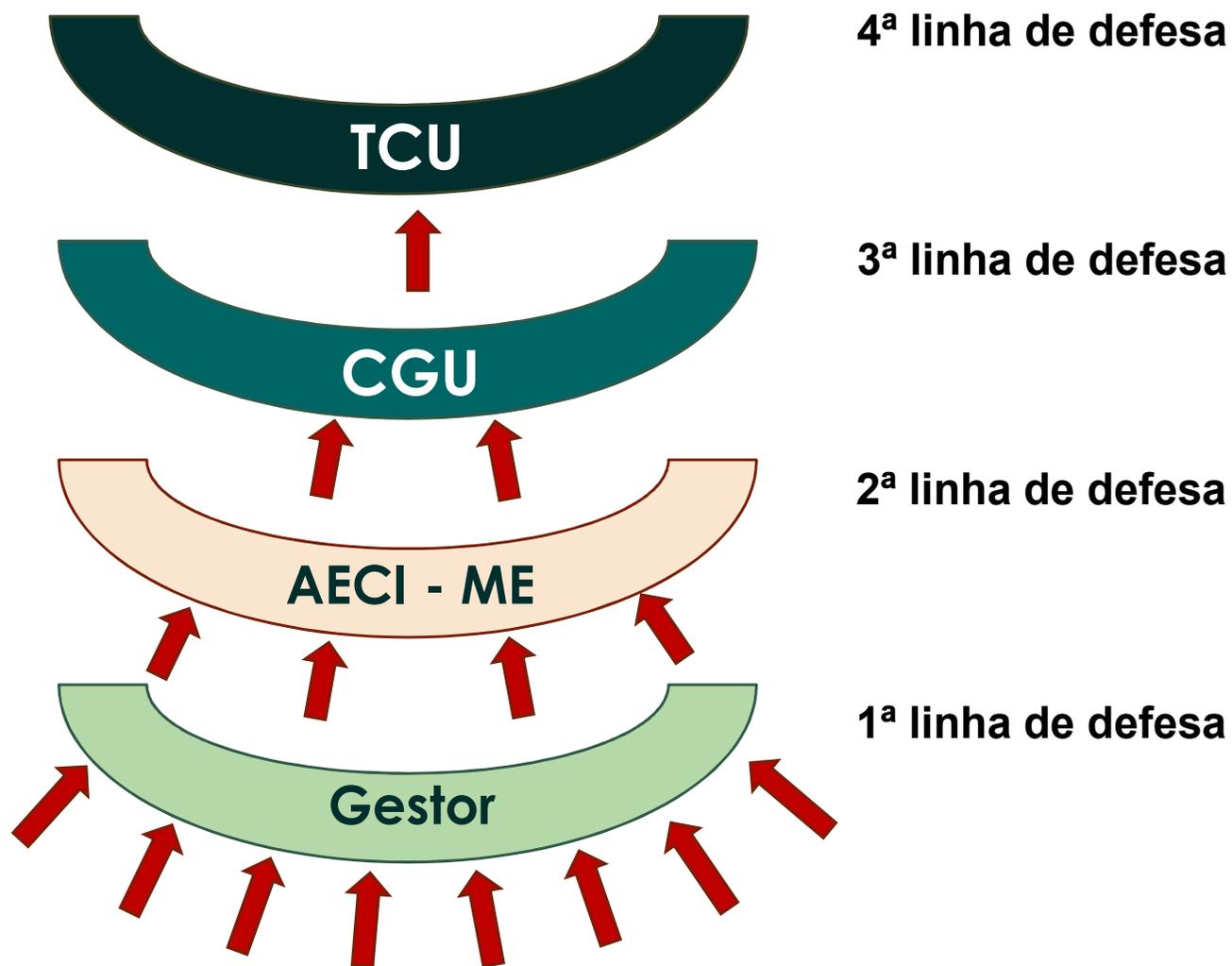
Práticas Recomendadas

- Os processos de **riscos e controle devem ser estruturados** de acordo com o modelo de Linhas de Defesa.
- Cada linha de defesa deve ser **apoiada por políticas** e definições de papéis apropriadas.
- Deve haver a **coordenação** apropriada **entre as diferentes linhas de defesa** para promover a eficiência e a eficácia.
- As funções de riscos e controle em operação nas diferentes linhas devem compartilhar conhecimento e informações apropriadamente, para auxiliar todas as funções a desempenhar melhor seus papéis de forma eficiente.

Modelo de Três Linhas de Defesa

No Ministério da Economia

Ministério da Economia

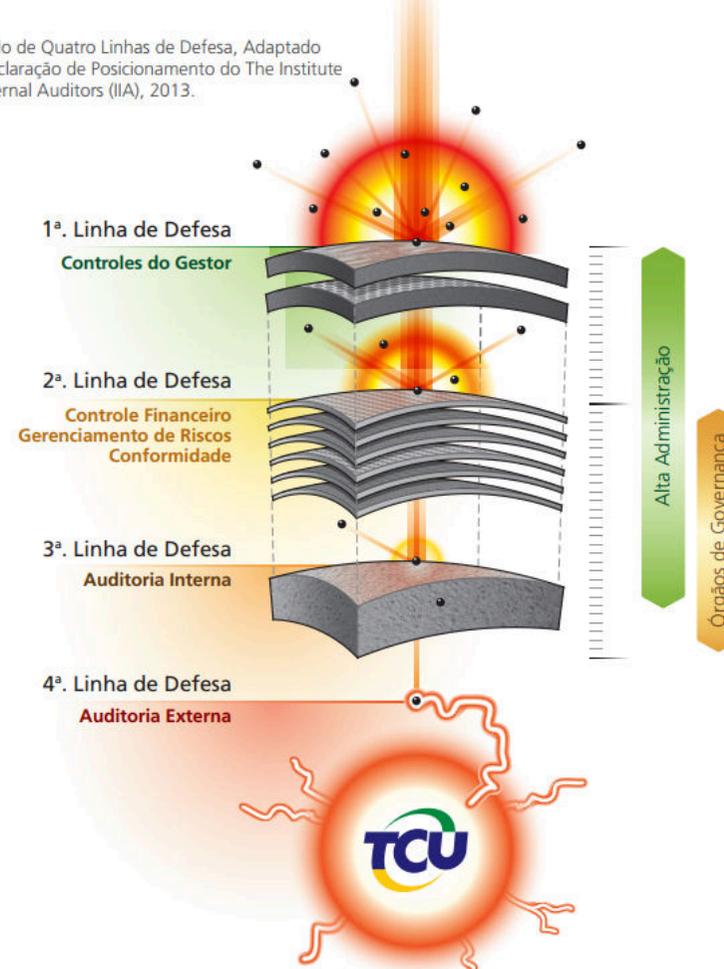




- Auditores Externos
- Reguladores
- Outros órgãos externos

Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles

Modelo de Quatro Linhas de Defesa, Adaptado da Declaração de Posicionamento do The Institute of Internal Auditors (IIA), 2013.





Gestão de Riscos

Histórico

Conceito

Linhas de Defesa

Framework – COSO, ISO e Orange Book

Referências no Setor Público

Atuação do ME



ABNT NBR ISO 31000 e 31010



***ISO
31000***

***ISO/IEC
31010***

***ISO
Guia
73***

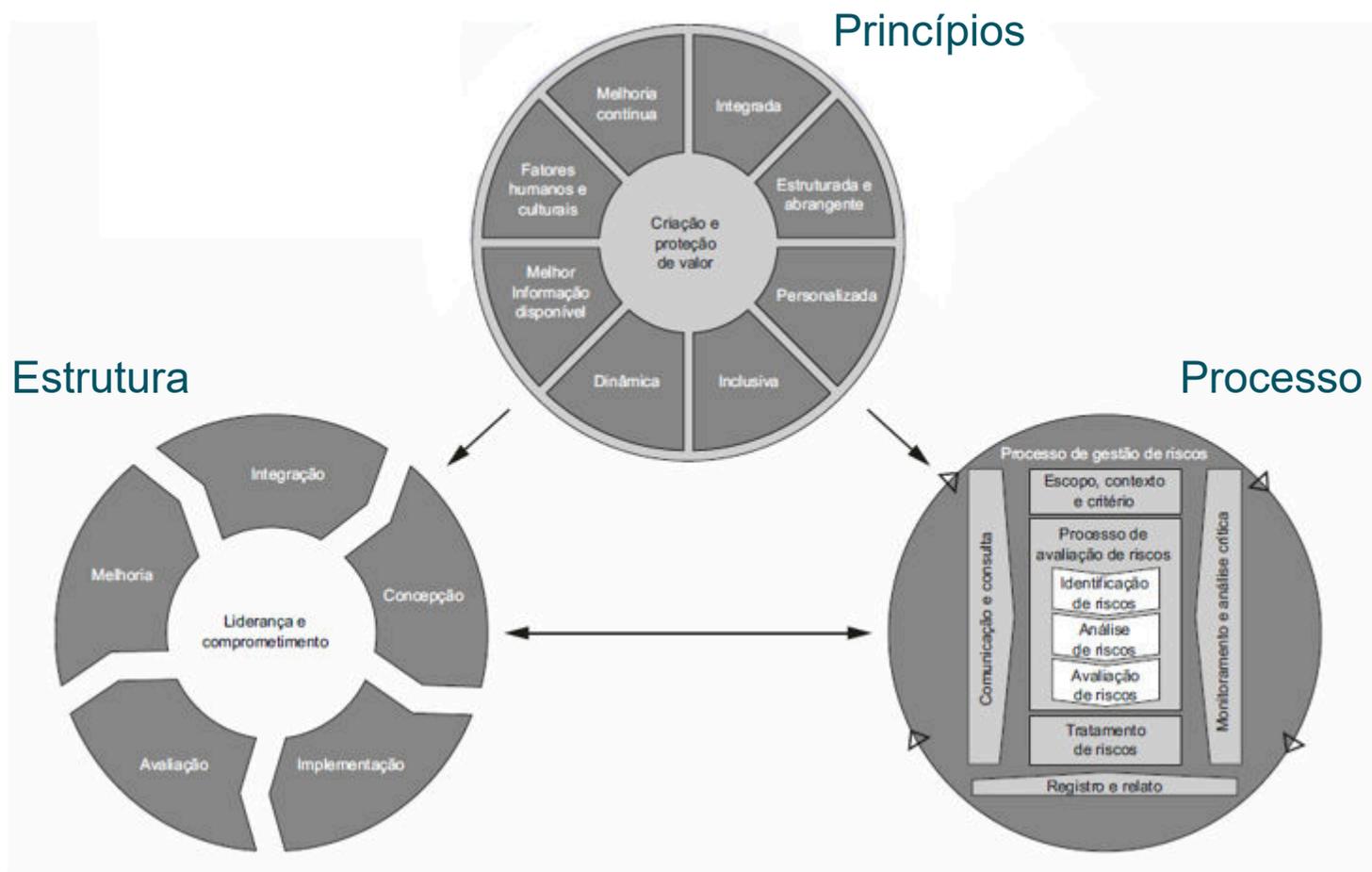


Destinatários

- a) os **responsáveis pelo desenvolvimento da política** de gestão de riscos no âmbito de suas organizações;
- b) os **responsáveis por assegurar** que os riscos são eficazmente gerenciados na organização como um todo ou em uma área, atividade ou projeto específicos;
- c) **os que precisam avaliar a eficácia** de uma organização em gerenciar riscos;
- d) **desenvolvedores** de normas, guias, procedimentos e códigos de práticas que, no todo ou em parte, estabelecem como o risco deve ser gerenciado dentro do contexto específico desses documentos.



Princípios, estrutura e processo





Princípios

- a) Cria e protege valor.
- b) É **parte integrante** de todos os processos organizacionais.
- c) É parte da tomada de decisões.
- d) Aborda explicitamente a **incerteza**.
- e) É sistemática, estruturada e oportuna.
- f) Baseia-se nas **melhores informações** disponíveis.
- g) É **feita sob medida**.
- h) Considera fatores humanos e culturais.
- i) É transparente e inclusiva.
- j) É dinâmica, iterativa e **capaz de reagir a mudanças**.
- k) Facilita a melhoria contínua da organização.

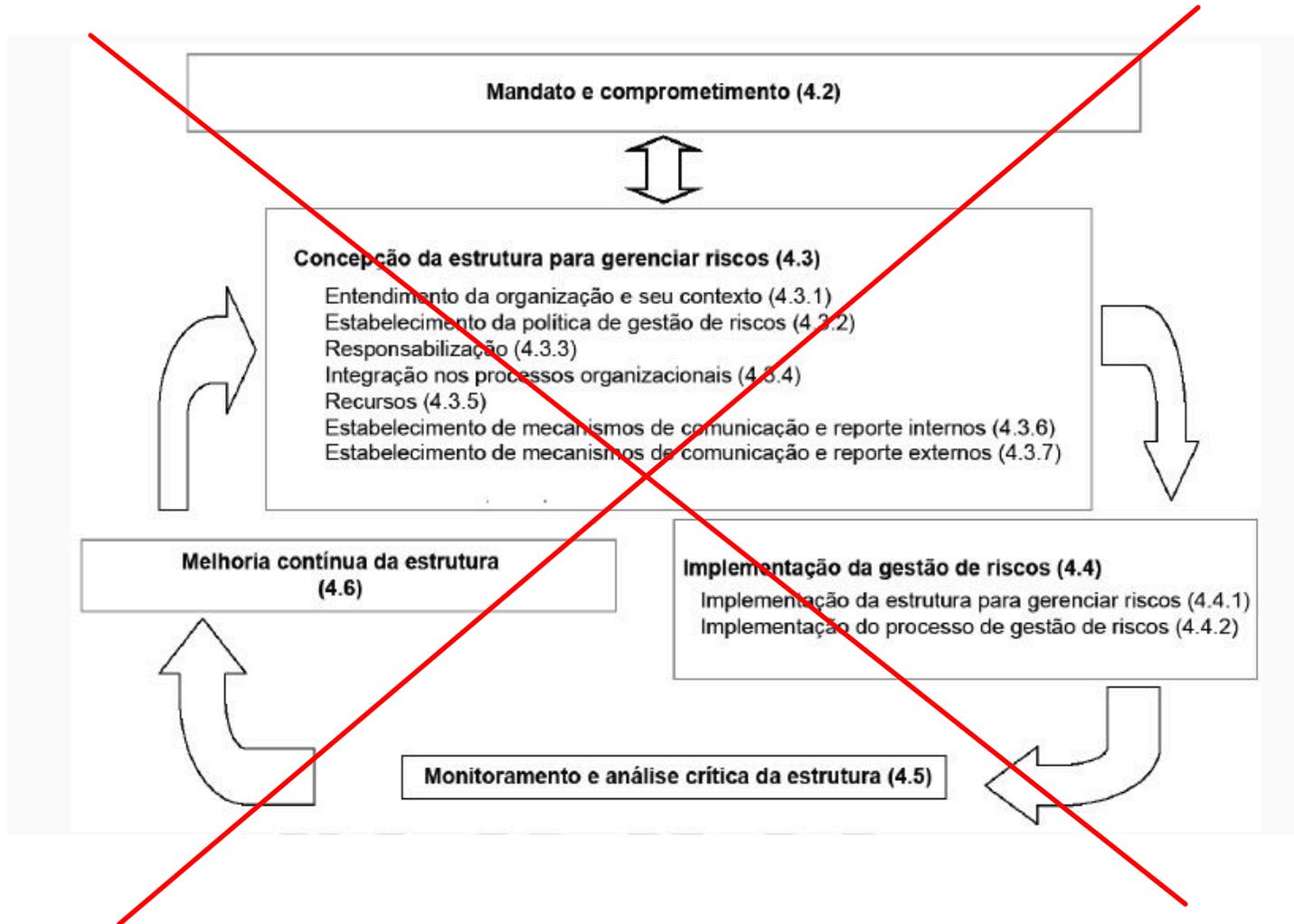


Princípios





Estrutura



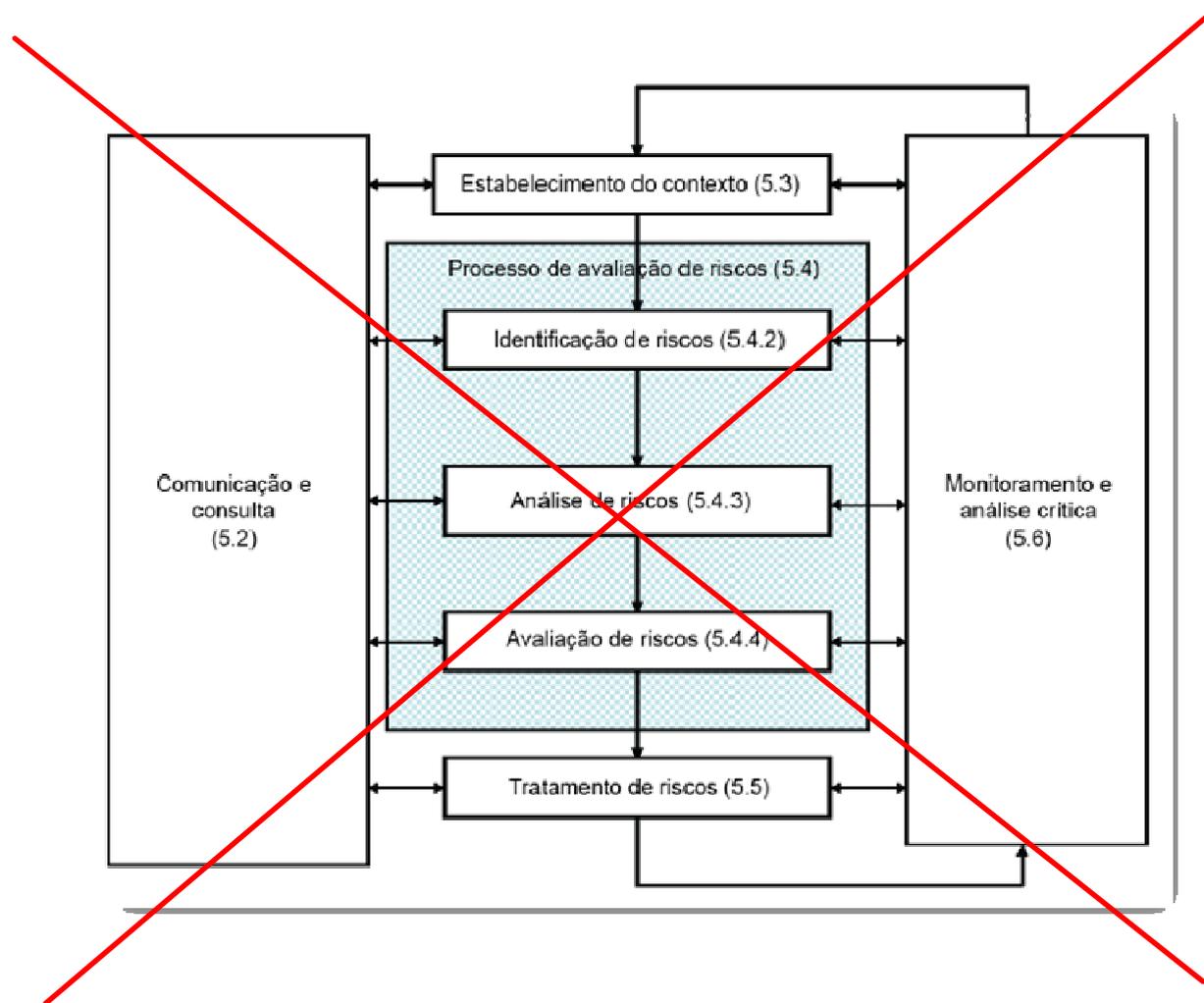


Estrutura





Processo





Processo





Orange Book

2004



Benefícios

Uma boa gestão de riscos permite à organização:

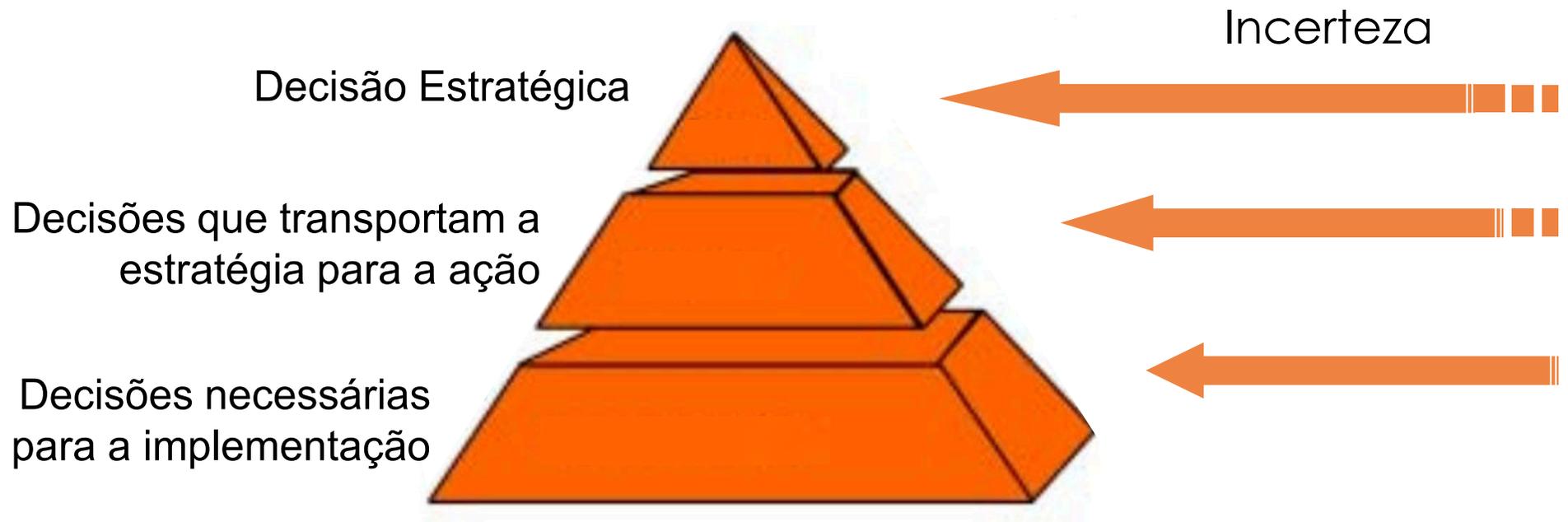
Aumentar a
confiança em
alcançar os
resultados desejados

Reduzir as ameaças
para níveis
aceitáveis de
maneira efetiva

Tomar decisões para
explorar
oportunidades de
maneira adequada



Hierarquia de Risco





Estrutura





COSO II

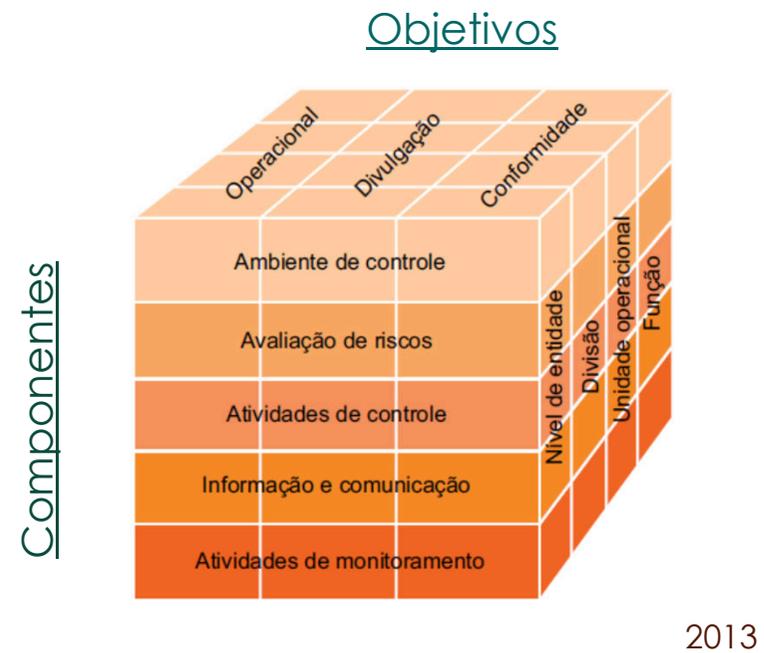
Gerenciamento de Riscos Corporativos



ERM



Controles Internos





COSO

Gerenciamento de Riscos Corporativos Integrado com Estratégia e Performance

2017



“Importância de se considerar o risco tanto no processo de definição das estratégias como na melhoria da performance”

Sumário Executivo – COSO 2017



Estratégia em Contexto

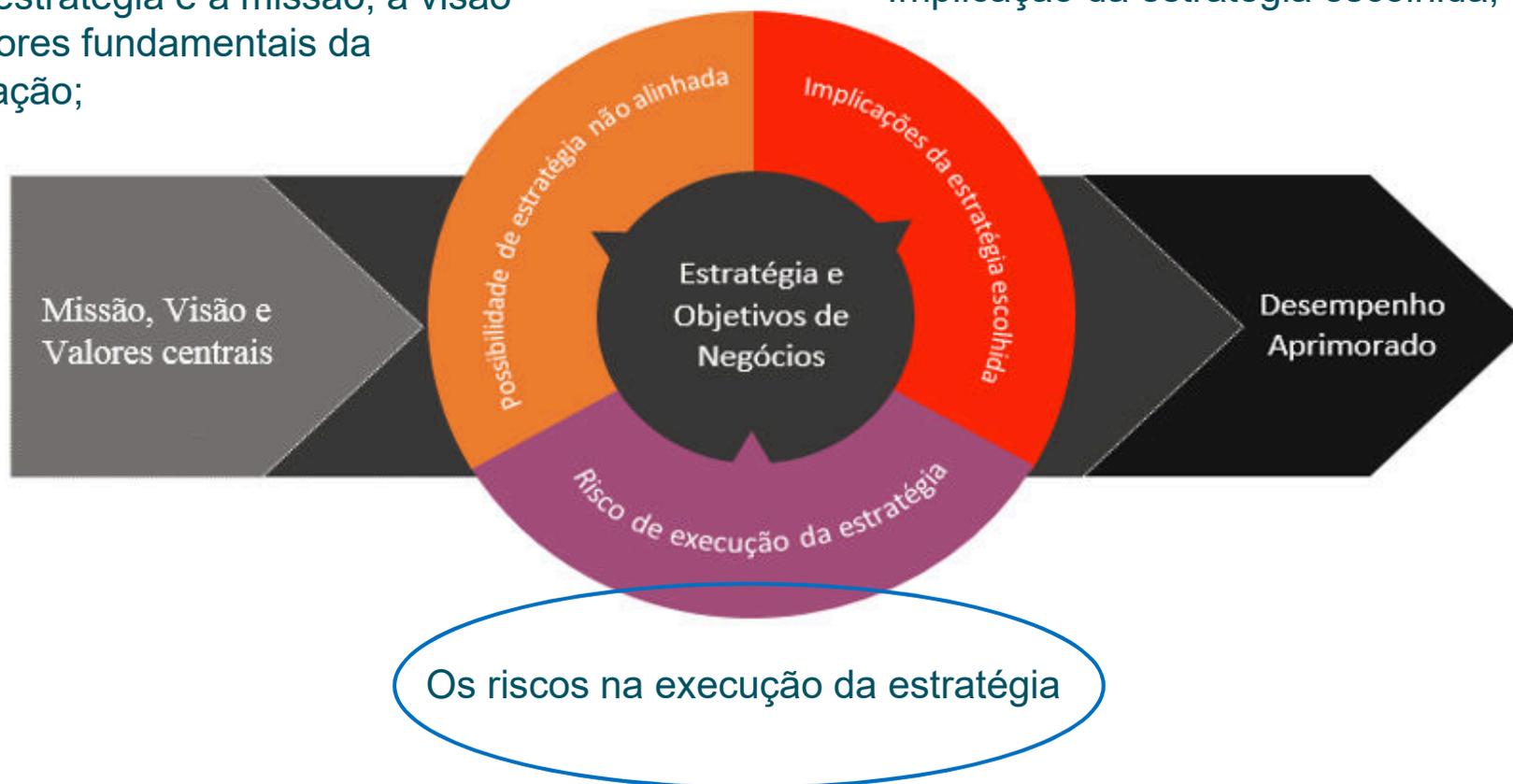




Estratégia em Contexto

Possibilidade de **desalinhamento** entre a estratégia e a missão, a visão e os valores fundamentais da organização;

Implicação da estratégia escolhida;





Risco integrado a Estratégia e Performance

1ª Parte – conceitos atuais e em desenvolvimento e aplicações do gerenciamento do riscos corporativos

2ª Parte – Organizado em 5 componentes que harmonizam diferentes pontos de vista e estruturas organizacionais, e melhoram a estratégia e tomada de decisões

O ponto de partida é a aplicação das competências de gerenciamento de riscos corporativos no processo de escolha e refinamento da estratégia

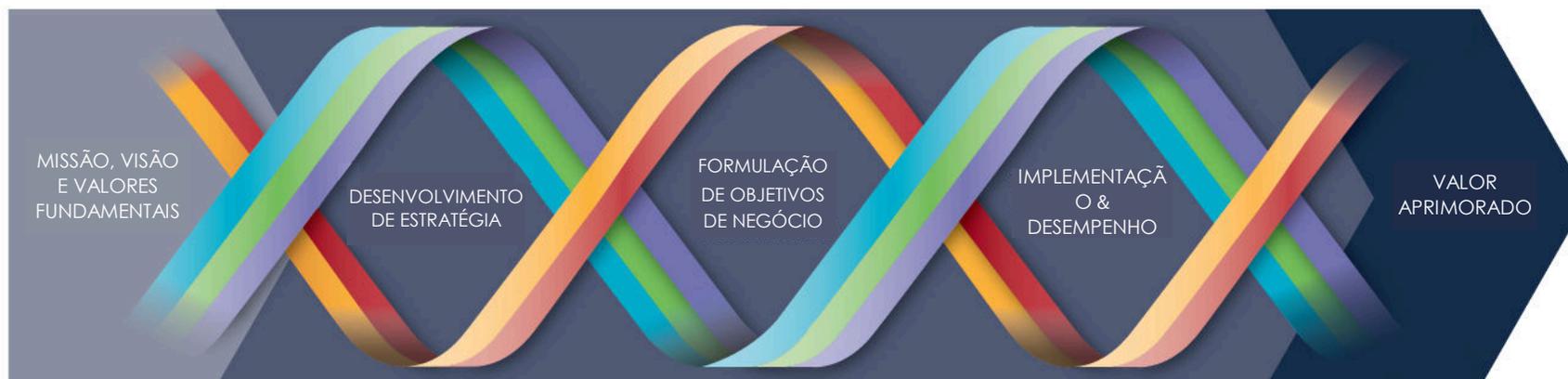


Gerenciamento de Riscos Corporativos





Gerenciamento de Riscos Corporativos



Governança e Cultura



Estratégia e Definição de Objetivos



Desempenho



Revisão



Informação, Comunicação e Reporte

1. Exerce a supervisão do risco por intermédio do conselho
2. Estabelece estruturas operacionais
3. Define a cultura desejada
4. Demonstra compromisso com os valores fundamentais
5. Atrai, desenvolve e retém pessoas capazes.



Gerenciamento de Riscos Corporativos



1. Analisa o contexto de negócios
2. Define o apetite a risco
3. Avalia as estratégias alternativas
4. Formula objetivos de negócios



Gerenciamento de Riscos Corporativos



1. Identifica o risco
2. Avalia a severidade do risco
3. Priorizar os riscos
4. Implementa respostas aos riscos
5. Adota uma visão de portfólio



Gerenciamento de Riscos Corporativos



1. Avalia mudanças importantes
2. Analisa riscos e performance
3. Busca o aprimoramento no gerenciamento de riscos corporativos



Gerenciamento de Riscos Corporativos



1. Alavanca sistemas de informação
2. Comunica informações sobre riscos
3. Divulga informações de risco, cultura e performance



Gestão de Riscos

Histórico

Conceito

Linhas de Defesa

Framework – COSO, ISO e Orange Book

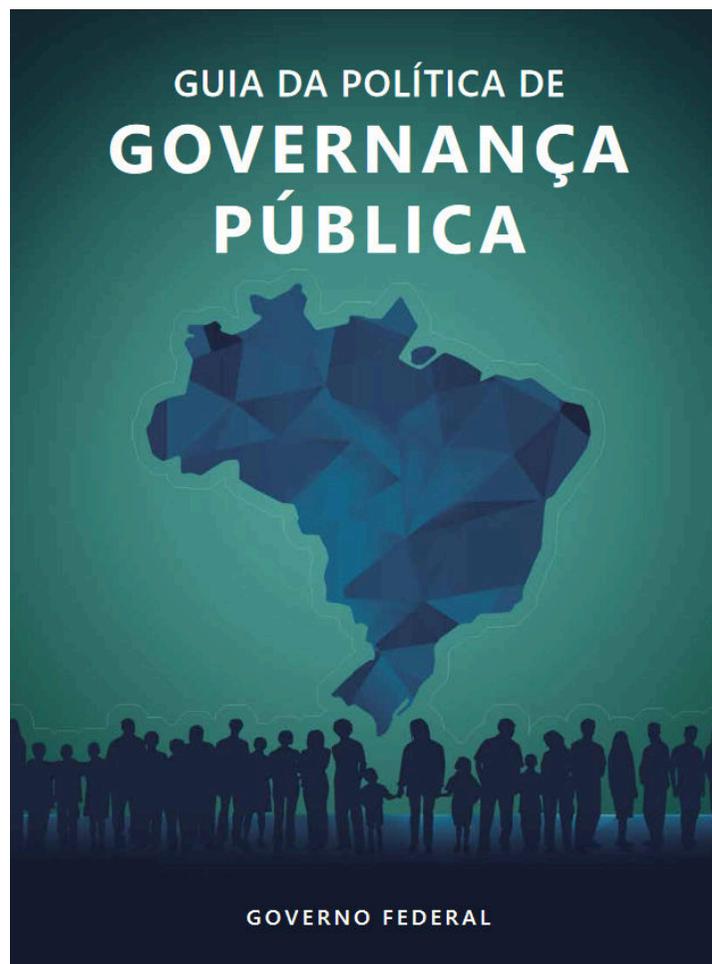
Referências no Setor Público

Atuação do ME

Referências

Governo Federal

Ministério da Economia



Referências

MP



Ministério do Planejamento,
Desenvolvimento e Gestão - MP

MÉTODO DE PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS

*Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da
Gestão*

Assessoria Especial de Controles Internos - AECI



Ministério do Planejamento,
Desenvolvimento e Gestão - MP

MANUAL DE GESTÃO DE INTEGRIDADE, RISCOS E CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO

Assessoria Especial de Controles Internos - AECI

Ministério da Economia







METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS



Ministério da Transparência e
Controladoria-Geral da União - CGU

GUIA PRÁTICO DE IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMA DE INTEGRIDADE PÚBLICA

*Orientações para a administração pública
federal direta, autárquica e fundacional*

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E
CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO



Gestão de Riscos

Histórico

Conceito

Linhas de Defesa

Framework – COSO, ISO e Orange Book

Referências no Setor Público

Atuação do ME



A captura de tela mostra a interface do Portal de Software de Público Brasileiro. No topo, há uma barra de navegação com links para 'Simplifique!', 'Participe', 'Acesso à Informação', 'Legislação' e 'Canais'. Abaixo, o título principal é 'Software Público Brasileiro' com o subtítulo 'MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO'. O conteúdo principal apresenta o software 'AGATHA - Sistema de Gestão de Riscos', descrito como uma ferramenta que auxilia no monitoramento de riscos e na tomada de decisões. Há uma seção de download para a 'Versão 1.0' (Plataforma: Linux 3.10 ou superior) com uma licença GNU General Public License version 3.0 (GPL-3.0). À direita, há estatísticas: 34 visitas, 0 downloads, 0 pessoas beneficiadas e R\$ 0,00 em recursos economizados. Um botão 'REPOSITÓRIO' está visível na base da página.

<https://www.softwarepublico.gov.br/social/agatha>

Mais de 1000
downloads
na primeira
semana

Interação do MP

Rede GIRC

Ministério da Economia



Atuação do MP

Capacitação



2019

Curso de 8h – Treinamento do Agatha

Curso de 12 h – Gestão de Riscos

Curso de 16 h – Gestão de Riscos e Governança

4
CURSOS

Curso de 20 h – Gestão de Riscos e Governança (cases)

“Existe o risco que você não pode jamais correr, e existe o risco que você não pode deixar de correr.” (Peter Drucker)

OBRIGADO!

Francisco Eduardo de Holanda Bessa

Ministério da Economia

Chefe da Assessoria Especial de Controle Interno

francisco.bessa@fazenda.gov.br

Fones: 3214-2192