



# A importância da Gestão de Riscos

*Marcelo de Sousa Monteiro*

Realização





## Agenda

- ⚙️ Alguns comentários sobre Administração
- ⚙️ O que é risco?
- ⚙️ A importância da Gestão de Riscos



## Alguns comentários sobre Administração

- ⚙️ Administração é o **processo de planejar, organizar, dirigir e controlar** o uso de recursos a fim de alcançar **objetivos**.
- ⚙️ A administração é o **processo de tomar e colocar em prática decisões** sobre objetivos e utilização de recursos.
- ⚙️ Administração é **trabalhar com pessoas** para **realizar os objetivos**, tanto da organização quanto de seus membros.

# Alguns comentários sobre Administração

Estratégias

Processos

Pessoas

- ⚙ Administrar é **gerenciar processos de negócios, pessoas e recursos**, visando alcançar objetivos e metas estratégicas.



# Alguns comentários sobre Administração

- ⚙️ **Administração no Setor Privado:** o objetivo principal de uma empresa é **aumentar o valor** para os seus **acionistas**.
- ⚙️ **Administração no Setor Público:** o objetivo é prestar serviços públicos de qualidade e **entregar resultados para toda a sociedade**.



# Alguns comentários sobre Administração

- ✧ Seja qual for a finalidade da organização, **o alcance dos seus objetivos é cercado por incertezas** que podem representar **ameaças ao sucesso**, mas também oferecem novas **oportunidades**.



# O que é risco?





## O que é risco?

- ⚙ Risco é a probabilidade de ocorrência de um **evento que afeta objetivos**.
- ⚙ Risco é uma **oportunidade ou uma ameaça aos objetivos** da organização.
- ⚙ Risco é a **possibilidade** de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos.







## O que é risco?

⚙️ Riscos podem ser de várias naturezas:

- Econômico
- Ambiental
- Social
- Operacional
- Legal/Regulamentar
- Imagem/Reputação
- Financeiro/Orçamentário

**SUSTENTABILIDADE**

*(Triple Bottom Line)*

# O que é risco?

- ⚙ Níveis de riscos:
  - **Organização**
  - **Departamento**
  - **Projetos**
  - **Atividades**
  - **Situações Específicas**



# O que é risco?

- Por ser visto principalmente como ameaça, a aversão aos riscos faz parte da estratégia de **sobrevivência** humana.



## 8 JEITOS DE MUDAR O MUNDO

NÓS  
PODEMOS



## OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL



## O que é risco?

“Em uma amostra de participantes brasileiros, **o item menos recordado**, entre procedimentos, benefícios e riscos, **foi o risco**.

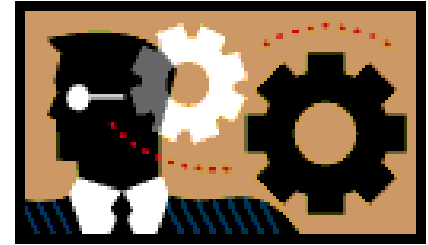
Uma explicação possível para esta ocorrência pode ser a **característica cultural brasileira de evitar incertezas [...].”**

*José Roberto Goldim*

*Professor de Bioética da UFRGS*



# A importância da Gestão de Riscos



## Gerenciamento de riscos

Processo para **identificar, avaliar, administrar** e **controlar potenciais eventos** ou situações, para **fornecer razoável certeza** quanto ao **alcance dos objetivos** da organização.

# A importância da Gestão de Riscos

Motivação para a gestão de riscos:

- ⚙️ Necessidade de **redução de incertezas**;
- ⚙️ Adoção de práticas de **gestão da qualidade**;
- ⚙️ **Crises** de governança;
- ⚙️ Necessidade de aumento da **eficácia, eficiência, economicidade e efetividade**;
- ⚙️ Busca da **melhoria contínua**;
- ⚙️ **Visão estratégica**;
- ⚙️ **Sobrevivência** das organizações.



# A importância da Gestão de Riscos

Principais marcos da gestão de riscos:

- ⚙️ COSO I (1992)
- ⚙️ Norma AS/NZS 4.360 (1999/2004)
- ⚙️ Lei Sarbanes-Oxley – SOX (2002)
- ⚙️ COSO II ERM (2004)
- ⚙️ ISO 31000 (2009)
- ⚙️ IN MP/CGU nº01/2016 – GRCI (DOU 11/05/2016)





# A importância da Gestão de Riscos

- Os modelos de gestão de riscos convergem no sentido de que o risco seja medido em termos de **probabilidade** e **impacto**.

		IMPACTO				
		Sem Impacto	Leve	Médio	Grave	Gravíssimo
P R O B A B I L I D A D E	Probabilidade / Impacto					
	Quase certo	Risco Elevado	Risco Elevado	Risco Extremo	Risco Extremo	Risco Extremo
	Alta	Risco Moderado	Risco Elevado	Risco Elevado	Risco Extremo	Risco Extremo
	Média	Risco Baixo	Risco Moderado	Risco Elevado	Risco Extremo	Risco Extremo
	Baixa	Risco Baixo	Risco Baixo	Risco Moderado	Risco Elevado	Risco Extremo
Raro	Risco Baixo	Risco Baixo	Risco Moderado	Risco Elevado	Risco Elevado	



# A importância da Gestão de Riscos

## Causas e consequências

- ⚙ Além da identificação dos eventos de riscos, suas probabilidades e seus impactos, **é essencial que se identifique as suas causas.**
- ⚙ As causas estão relacionadas com as **fontes de risco** e com as **vulnerabilidades.**

Fontes	Vulnerabilidades
Pessoas	Vínculo; remuneração; capacitação; desmotivação
Processos	Segregação de funções; centralização; sobreposição; controle de patrimônio
Sistemas	Documentação; obsolescência
Estrutura	Definição de funções e responsabilidades
Infraestrutura	Controle de acessos; segurança; manutenção
Tecnologia	Backup; Política de segurança da informação
Eventos externos	Catástrofes naturais; ações terroristas

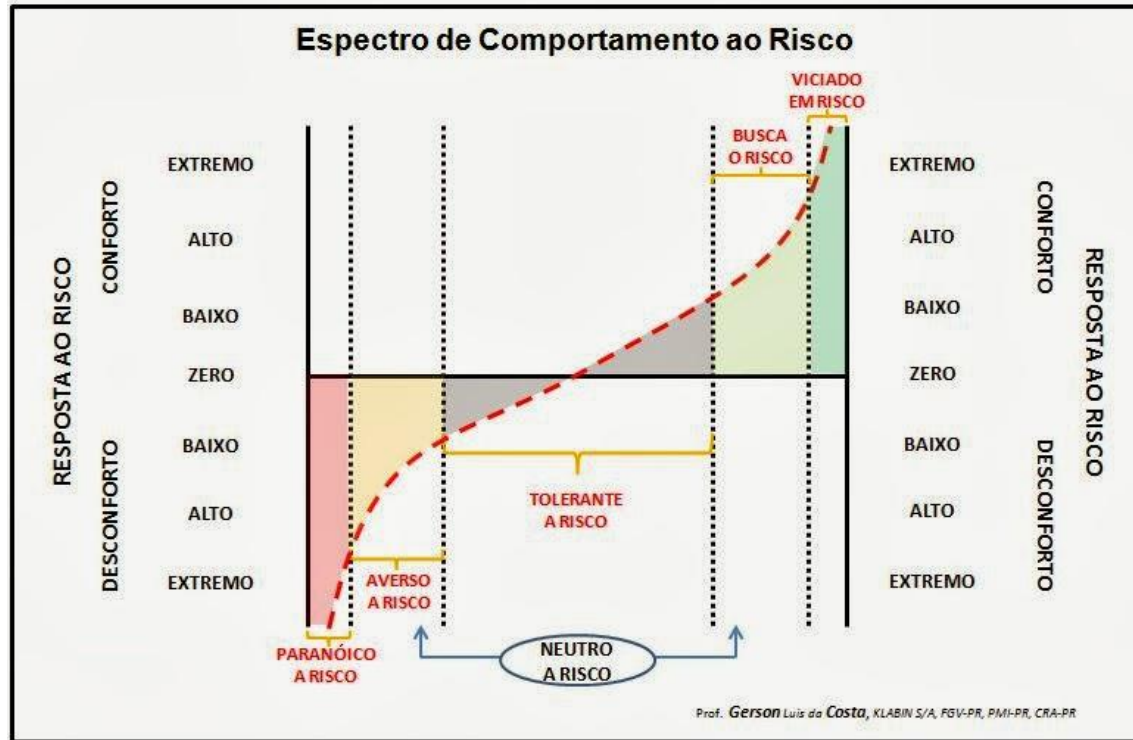
# A importância da Gestão de Riscos

Qual o apetite a riscos?



# A importância da Gestão de Riscos

Qual o apetite a riscos?



# A importância da Gestão de Riscos

- ❁ O apetite aos riscos depende da avaliação do gestor diante da análise da **probabilidade**, do **impacto** e do **custo do controle**.

Probabilidade / Impacto	Sem Impacto	Leve	Médio	Grave	Gravíssimo
Quase certo	Risco Elevado	Risco Elevado	Risco Extremo	Risco Extremo	Risco Extremo
Alta	Risco Moderado	Risco Elevado	Risco Elevado	Risco Extremo	Risco Extremo
Média	Risco Baixo	Risco Moderado	Risco Elevado	Risco Extremo	Risco Extremo
Baixa	Risco Baixo	Risco Baixo	Risco Moderado	Risco Elevado	Risco Extremo
Raro	Risco Baixo	Risco Baixo	Risco Moderado	Risco Elevado	Risco Elevado

# A importância da Gestão de Riscos

## Objetivos da Gestão de Riscos

- ⚙️ Assegurar aos tomadores de decisão o **acesso tempestivo às informações** dos riscos aos quais a organização está exposta.
- ⚙️ **Ampliar o nível de alcance dos objetivos** da organização, reduzindo os riscos e controlando as situações adversas.
- ⚙️ **Agregar valor à organização** na **melhoria dos processos** e no **tratamento adequado dos riscos** e dos **impactos negativos** decorrentes de sua materialização.





# A importância da Gestão de Riscos

## Estrutura da Gestão de Riscos

- ⚙ Ambiente de controle (valores e estrutura)
- ⚙ Fixação de objetivos (planejamento)

**Estratégias**

- ⚙ **Identificação de eventos (riscos inerentes)**
- ⚙ **Avaliação de riscos (probabilidade x impacto)**
- ⚙ **Resposta aos riscos (evitar, transferir, aceitar ou tratar/definir controles)**
- ⚙ Atividades de controles internos (prevenção e detecção)
- ⚙ Informação e comunicação
- ⚙ Monitoramento (controle de qualidade)

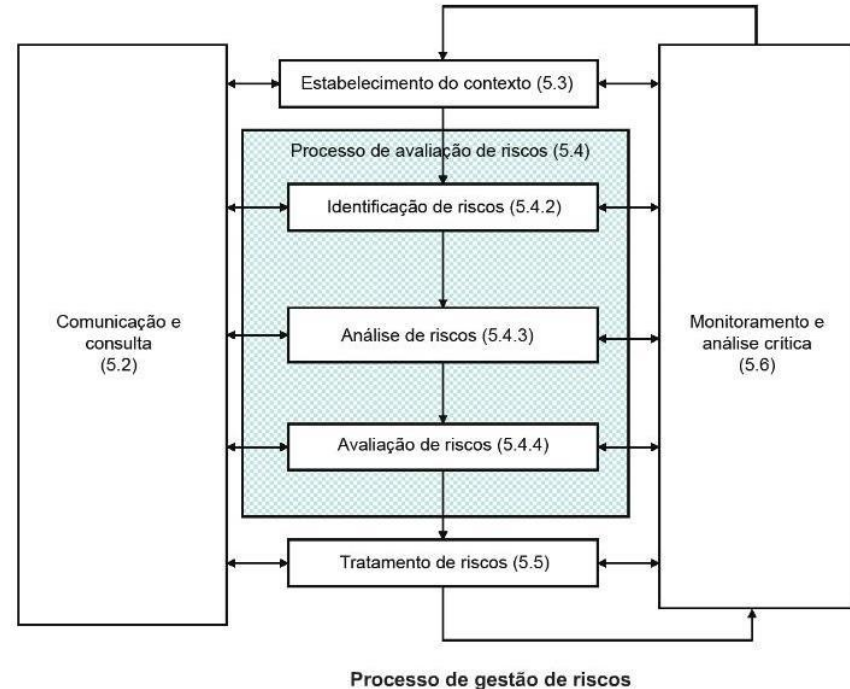
**Processos**



# A importância da Gestão de Riscos



**COSO II ERM**

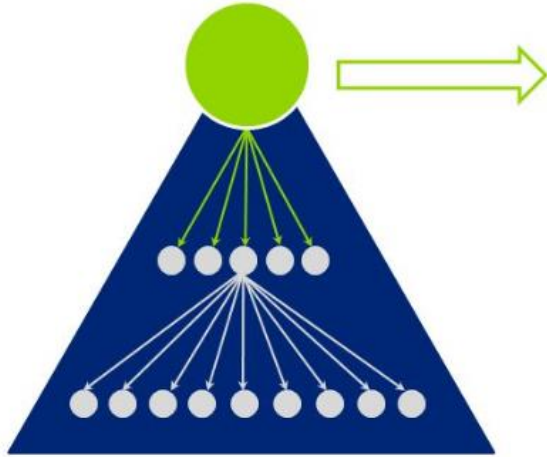


**ISO 31000**

# A importância da Gestão de Riscos



# A importância da Gestão de Riscos



Responsabilidades: Alta Administração

- ⚙️ **O dirigente máximo da organização é o principal responsável** pelo estabelecimento da estratégia da organização e da estrutura para o gerenciamento de riscos.
- ⚙️ Importância do **"Tom do topo"**.
- ⚙️ A alta administração deve avaliar os **riscos no âmbito da organização**, desenvolvendo uma visão de riscos de forma consolidada.



# A importância da Gestão de Riscos

- Capacitação
- Segregação de funções
- Rotatividade
- Alçadas
- Controle de acesso
- Inventário
- Backup
- Segurança
- Planos de contingência
- Controle de qualidade
- Comitês
- Planos de ação
- ...

Responsabilidades: Gerentes e demais agentes

- ⚙ Os **gerentes são os responsáveis pela avaliação dos riscos** no âmbito das unidades, processos e atividades que lhes são afetos.
- ⚙ Cada risco mapeado e avaliado deve estar associado a um **agente responsável** formalmente identificado.

# A importância da Gestão de Riscos

## Modelo de Três Linhas de Defesa



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

# A importância da Gestão de Riscos

## Gestão de Riscos

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"><li>• gerência operacional</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• independência limitada</li><li>• reporta primariamente à gerência</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• auditoria interna</li><li>• maior independência</li><li>• reporta ao órgão de governança</li></ul>

- "Chão de fábrica"
- Controles internos

- Supervisão
- Teste de controles

- Avaliação de controles
- Recomendações
- Melhoria de processos

## Auditoria Interna

# Contribuição da Auditoria Interna



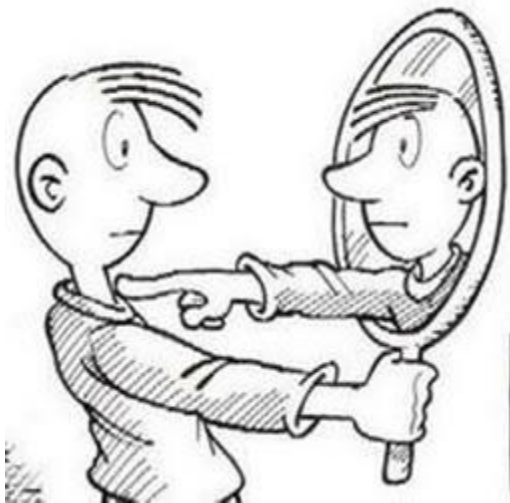
## Definição de Auditoria Interna

- ⚙️ "A auditoria interna é uma atividade **independente e objetiva de avaliação** (assurance) e de **consultoria**, desenhada para **adicionar valor** e melhorar as operações de uma organização.
- ⚙️ Ela **auxilia uma 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**, controle e governança."

*Instituto dos Auditores Internos (IIA)*



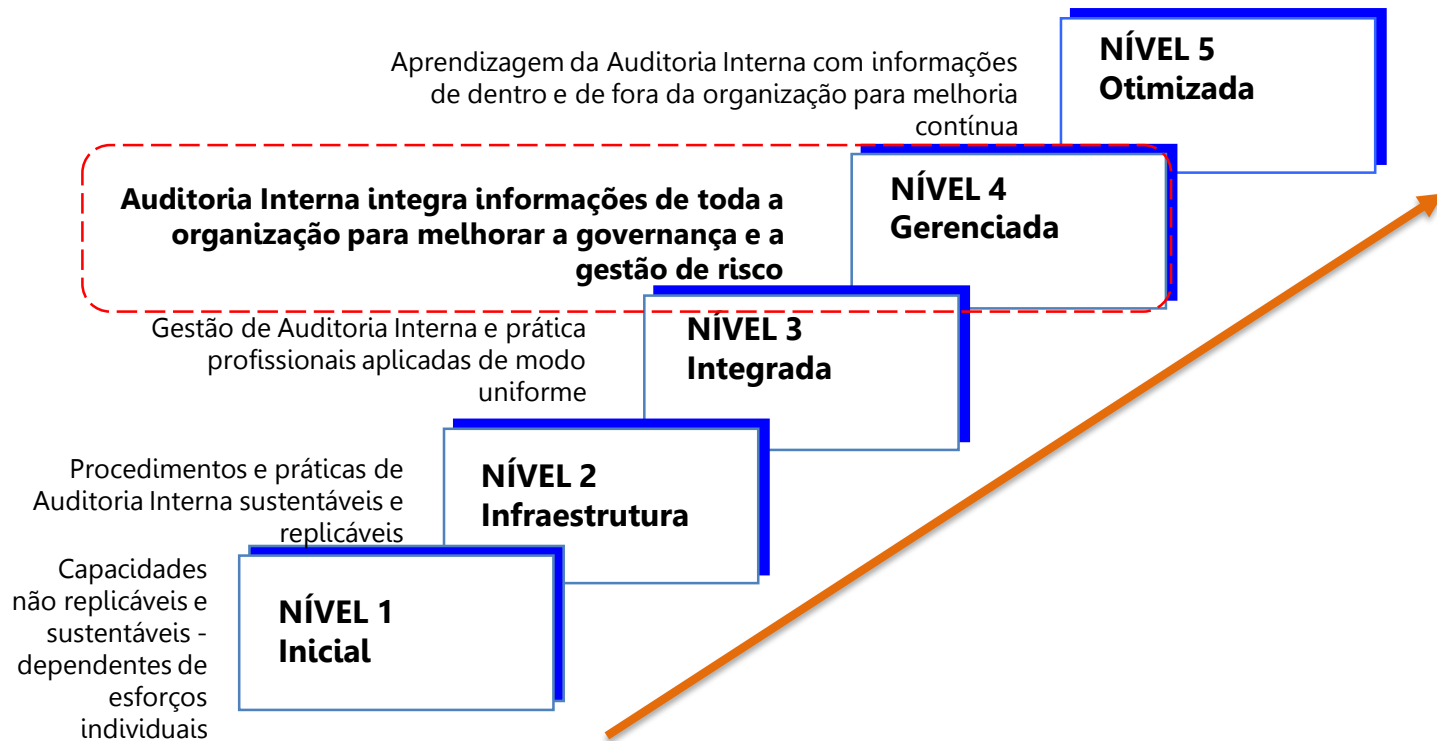
# Contribuição da Auditoria Interna



Modelo de Capacidade da Auditoria Interna  
(*Internal Audit Capability Model – IA-CM*)

- Ferramenta de comunicação
- Modelo de auto-avaliação
- Um guia para a melhoria ordenada

# Contribuição da Auditoria Interna – IA-CM





# Contribuição da Auditoria Interna

## IA-CM

- ✦ Nos níveis **1 – Ad-Hoc** e **2 - Infraestrutura**, as capacidades constituem o nível básico da Auditoria Interna.
- ✦ Nos níveis **3 - Integrado**, **4 – Gerenciado** e **5 - Otimizado**, os recursos são caracterizados por:
  - ✦ conformidade com as normas profissionais;
  - ✦ foco na independência e objetividade;
  - ✦ documentação dos processos, políticas e procedimentos;
  - ✦ **avaliação e gestão de risco;**
  - ✦ **participação na gestão de risco e governança da organização;**
  - ✦ transformação em uma organização que aprende com processos contínuos de melhoria e inovação.

# Contribuição da Auditoria Interna

A preocupação com o risco da organização fortalece a Auditoria Interna.

	Services and Role of IA	People Management	Professional Practices	Performance Management and Accountability	Organizational Relationships and Culture	Governance Structures
<b>Level 5 – Optimizing</b>	IA Recognized as Key Agent of Change	Leadership Involvement with Professional Bodies Workforce Projection	Continuous Improvement in Professional Practices Strategic IA Planning	Public Reporting of IA Effectiveness	Effective and Ongoing Relationships	Independence, Power, and Authority of the IA Activity
<b>Level 4 – Managed</b>	Overall Assurance on Governance, Risk Management, and Control	IA Contributes to Management Development IA Activity Supports Professional Bodies Workforce Planning	Audit Strategy Leverages Organization's Management of Risk	Integration of Qualitative and Quantitative Performance Measures	CAE Advises and Influences Top-level Management	Independent Oversight of the IA Activity CAE Reports to Top-level Authority
<b>Level 3 – Integrated</b>	Advisory Services Performance/Value-for-Money Audits	Team Building and Competency Professionally Qualified Staff Workforce Coordination	Quality Management Framework Risk-based Audit Plans	Performance Measures Cost Information IA Management Reports	Coordination with Other Review Groups Integral Component of Management Team	Management Oversight of the IA Activity Funding Mechanisms
<b>Level 2 – Infrastructure</b>	Compliance Auditing	Individual Professional Development Skilled People Identified and Recruited	Professional Practices and Processes Framework Audit Plan Based on Management/ Stakeholder Priorities	IA Operating Budget IA Business Plan	Managing within the IA Activity	Full Access to the Organization's Information, Assets, and People Reporting Relationships Established
<b>Level 1 – Initial</b>	Ad hoc and unstructured; isolated single audits or reviews of documents and transactions for accuracy and compliance; outputs dependent upon the skills of specific individuals holding the position; no specific professional practices established other than those provided by professional associations; funding approved by management, as needed; absence of infrastructure; auditors likely part of a larger organizational unit; no established capabilities; therefore, no specific key process areas					

# Contribuição da Auditoria Interna



- ⚙️ Auditoria Interna deve estar alinhada com o negócio da organização e com os riscos que ela enfrenta.
- ⚙️ Auditoria Interna deve aconselhar sobre o desempenho e a gestão de riscos.
- ⚙️ Focar na formação de equipes, nas capacidades da Auditoria Interna, sua independência e objetividade.
- ⚙️ Aumentar as capacidades da Auditoria Interna contribui para a organização.
- ⚙️ **Auditoria Interna reconhecida como agente-chave de mudança.**



# Obrigado!!!

**Marcelo de S. Monteiro**

Auditor de Controle Interno

Coordenador de Ações Estratégicas

Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará

[marcelo.sousa@cge.ce.gov.br](mailto:marcelo.sousa@cge.ce.gov.br)

Realização

