

# Gestão de Riscos na UFSM

*1ª Reunião do Comitê de Governança, Riscos e Controles*

Santa Maria, 20 de abril de 2018

# Agenda

**Contextualização**

**Conceitos e Metodologias de Gestão de Riscos**

**Legislação**

**Estratégias e Desafios para a UFSM**

# Contextualização

# Evolução da gestão pública

## BUROCRÁTICO



- Ênfase na eficácia
- Rigidez nas regras
- Necessário para consolidar os princípios da adm pública: LIMPE
- Formalidade nas ações
- Gestão centralizada e baseada em divisão de trabalho

1

## GERENCIALISMO



- Medidas de desburocratização
- Ênfase na Eficiência
- Cultura gerencial empreendedora
- Adoção de técnicas utilizadas em empresas privadas (Ex. Qualidade Total)
- Pensamento estratégico

2

## NOVA GESTÃO PÚBLICA



- Administração voltada para os cidadãos.
- Ênfase na Efetividade das ações
- Gestão para resultados
- Descentralização / desconcentração da estrutura
- Preocupação em gerar valor para sociedade

3

## GOVERNANÇA PÚBLICA



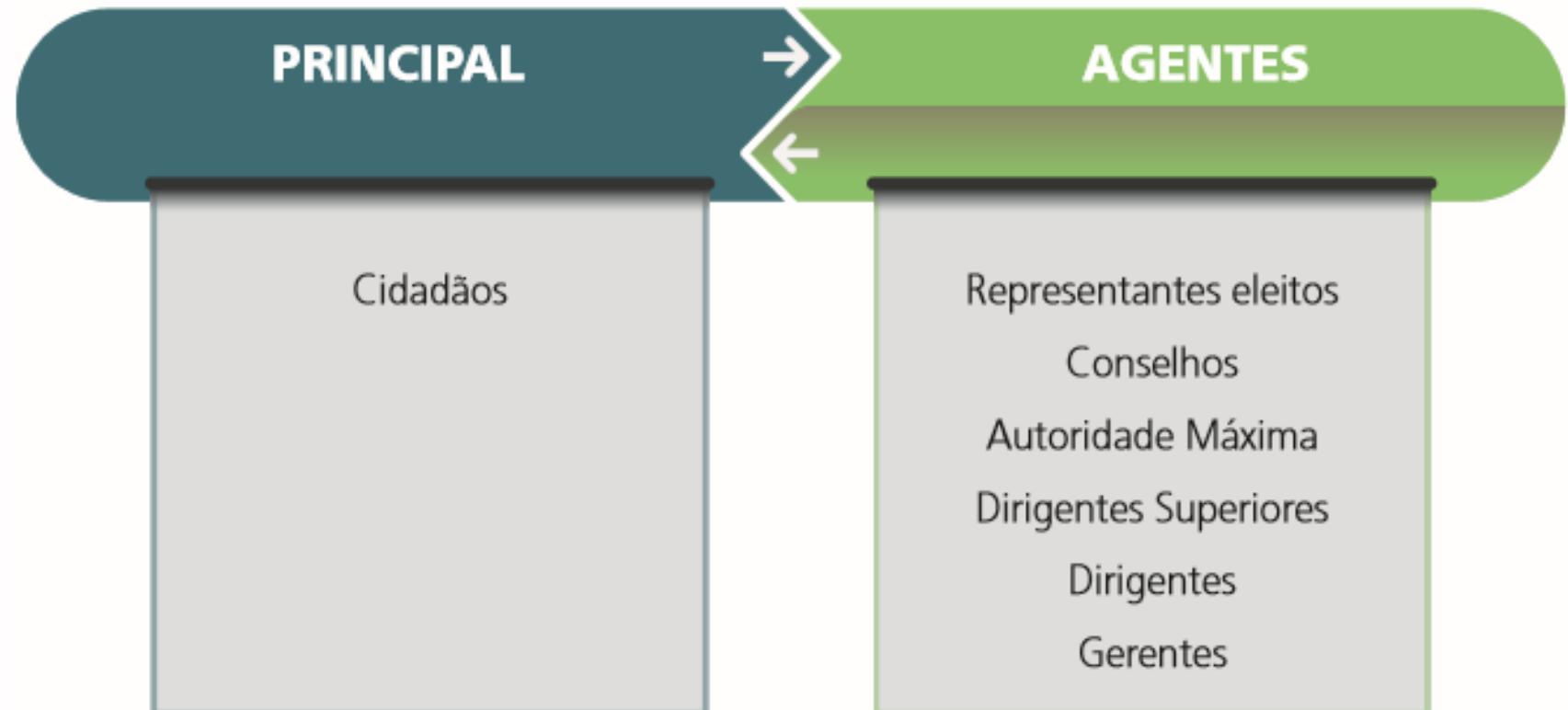
- *Modelo de Governo aberto:*
  - dar transparéncia e visibilidade aos processos políticos;
  - aumentar a participação do cidadão nos sistemas de tomadas de decisão;
  - promover colaboração entre governo e sociedade
- Transformar os processos para realmente entregar valor à sociedade



# Papel do TCU e CGU



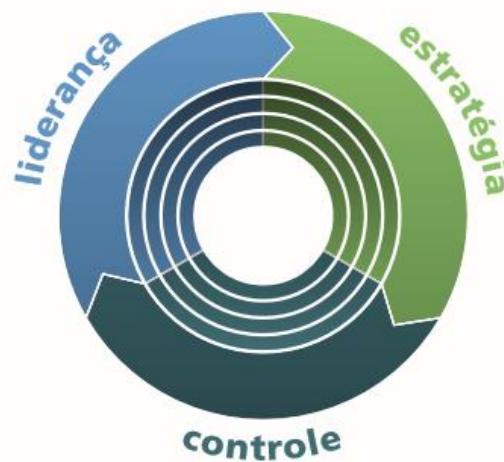
# Onde tudo começa...



**FIGURA 4:** Relação principal-agente em um modelo direto de interação.

# G

overnança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégica 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.



” A **accountability** envolve, além do dever e da responsabilidade de prestar contas, o desejo de fazê-lo de forma voluntária.



# Governança

As instâncias externas de governança são responsáveis pela fiscalização, pelo controle e pela regulação. Exemplo: TCU.

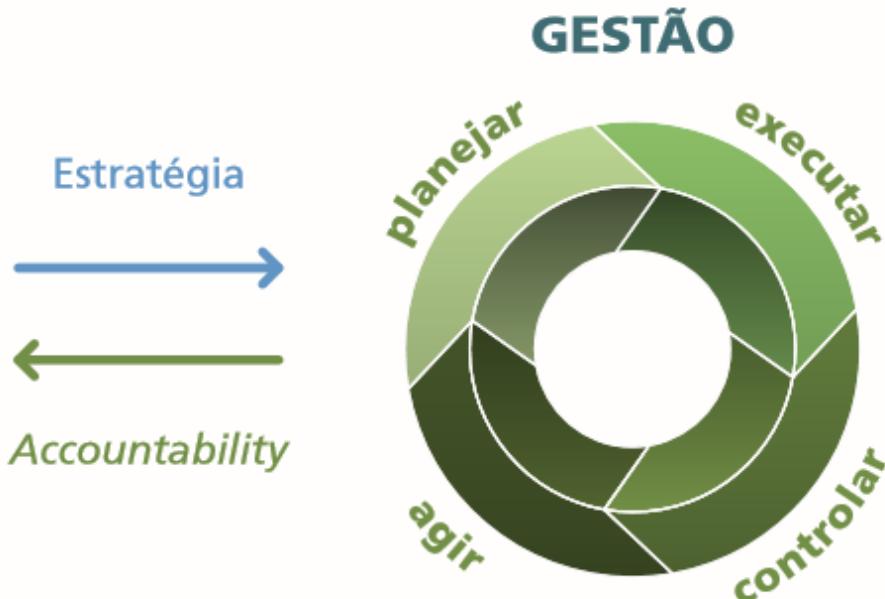
As instâncias externas de apoio à governança são responsáveis pela avaliação, auditoria e monitoramento independente e, nos casos em que disfunções são identificadas, pela comunicação dos fatos às instâncias superiores de governança. Exemplo: AUDIN.

As instâncias internas de governança são responsáveis por definir ou avaliar a estratégia e as políticas, bem como monitorar a conformidade e o desempenho destas, devendo agir nos casos em que desvios forem identificados. Exemplo: Pró-reitorias.

As instâncias internas de apoio à governança realizam a comunicação entre partes interessadas internas e externas à administração, bem como auditorias internas que avaliam e monitoram riscos e controles internos, comunicando quaisquer disfunções identificadas à alta administração. Exemplos: ouvidoria, o conselho fiscal, comitês, copsis, etc.



FIGURA 5: Sistema de Governança em órgãos e entidades da administração pública.



Governança se preocupa com a qualidade do processo decisório e sua efetividade: Como obter o maior valor possível? Como, por quem e por que as decisões foram tomadas? Os resultados esperados foram alcançados?

A gestão parte da premissa de que já existe um direcionamento superior e que aos agentes públicos cabe garantir que ele seja executado da melhor maneira possível em termos de eficiência.

# Linhas de Defesa



# Conceitos



O termo risco é proveniente da palavra *riscu* ou *risicu* (em latim) que significa **ousar**.

Coloquial: “**Possibilidade de algo não dar certo**”

Conceito **atual**: quantificação e qualificação da incerteza

# Risco

Pode ocorrer  
Identificado (previamente)

Pode se tornar problema

# Problema

Está ocorrendo  
Descoberto (durante)

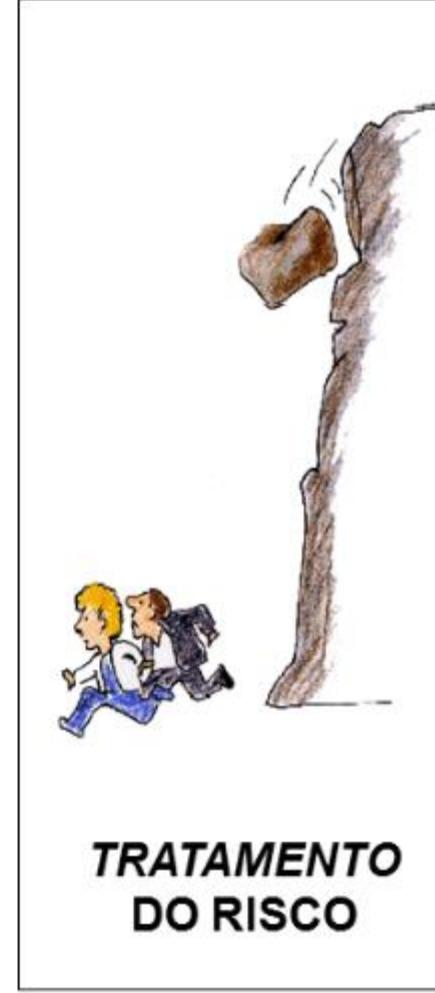
<b>Fonte</b>	<b>Conceito</b>	<b>Definição</b>
IN MP/CGU Nº 01/2016	Risco	Possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos. O risco é medido em termos de impacto e de probabilidade.
IN MP/CGU Nº 01/2016	Política de Gestão de Riscos	Declaração das intenções e diretrizes gerais de uma organização relacionadas à gestão de riscos.
PORTARIA N. 234, DE 15 DE MARÇO DE 2018 (MEC)	Gestão de Riscos	Arquitetura (princípios, objetivos, estrutura, competências e processo) necessária para se gerenciar riscos eficazmente.
IN MP/CGU Nº 01/2016 e RESOLUÇÃO Nº 018/2017	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.
IN MP/CGU Nº 01/2016 e RESOLUÇÃO Nº 018/2017	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.



**IDENTIFICAÇÃO  
DO RISCO**



**ANÁLISE e  
AVALIAÇÃO  
DO RISCO**



**TRATAMENTO  
DO RISCO**

# Metodologias de Gestão de Riscos

# COMPARAÇÃO ENTRE "MODELOS" DE GESTÃO DE RISCOS

ID	CARACTERÍSTICAS	COSO ERM - COSO Internal Control - versão 2013	AS/NZS 2004 + Guias complemen	ISO 31000:2009 4360:2004 + Management Guidelines	United Kingdom HM Treasury 73:2009	Australian Government Department Orange Book	Ferma A Risk Management Standard	IFAC Managing Risk as an Integral Part	KING III Code for Governance Principles	INTOSAI GOV 9130 Guidelines for Internal
	1.1 Considera oportunidades além de riscos	Não.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.
2	Necessidade de instituir Política de Gestão de riscos	Não.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.
3	Necessidade de serem definidos "critérios" de riscos	Parcialmente.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.
4	Declara que o processo de gestão de riscos é customizável	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.
5	Encoraja buscar a melhoria contínua da gestão de riscos	Parcialmente.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.
6	Prega a necessidade de embutir a gestão de riscos na rotina dos processos de trabalho e na cultura	Não	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.
7	Associação de riscos com objetivos	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.
	7.1 Aplicável na seleção da estratégia	Não.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Não deixa explícito.	Sim.
8	Recomenda criar e manter um portfólio/registro corporativo de riscos	Não.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Parcialmente.	Sim.	Sim.
9	Alerta sobre necessidade de considerar o custo de tratamento de riscos	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.
10	Orienta para a necessidade de documentar as atividades de gestão de riscos	Parcialmente.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Parcialmente.	Parcialmente.	Sim.	Sim.
11	Declara que os riscos devem ter "proprietários"	Parcialmente.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Parcialmente.	Parcialmente.	Parcialmente.
12	Implementar a gestão de riscos não é garantia de total sucesso	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Não deixa explícito.	Sim.

# COSO II - Gerenciamento de Riscos Corporativos

No COSO II:

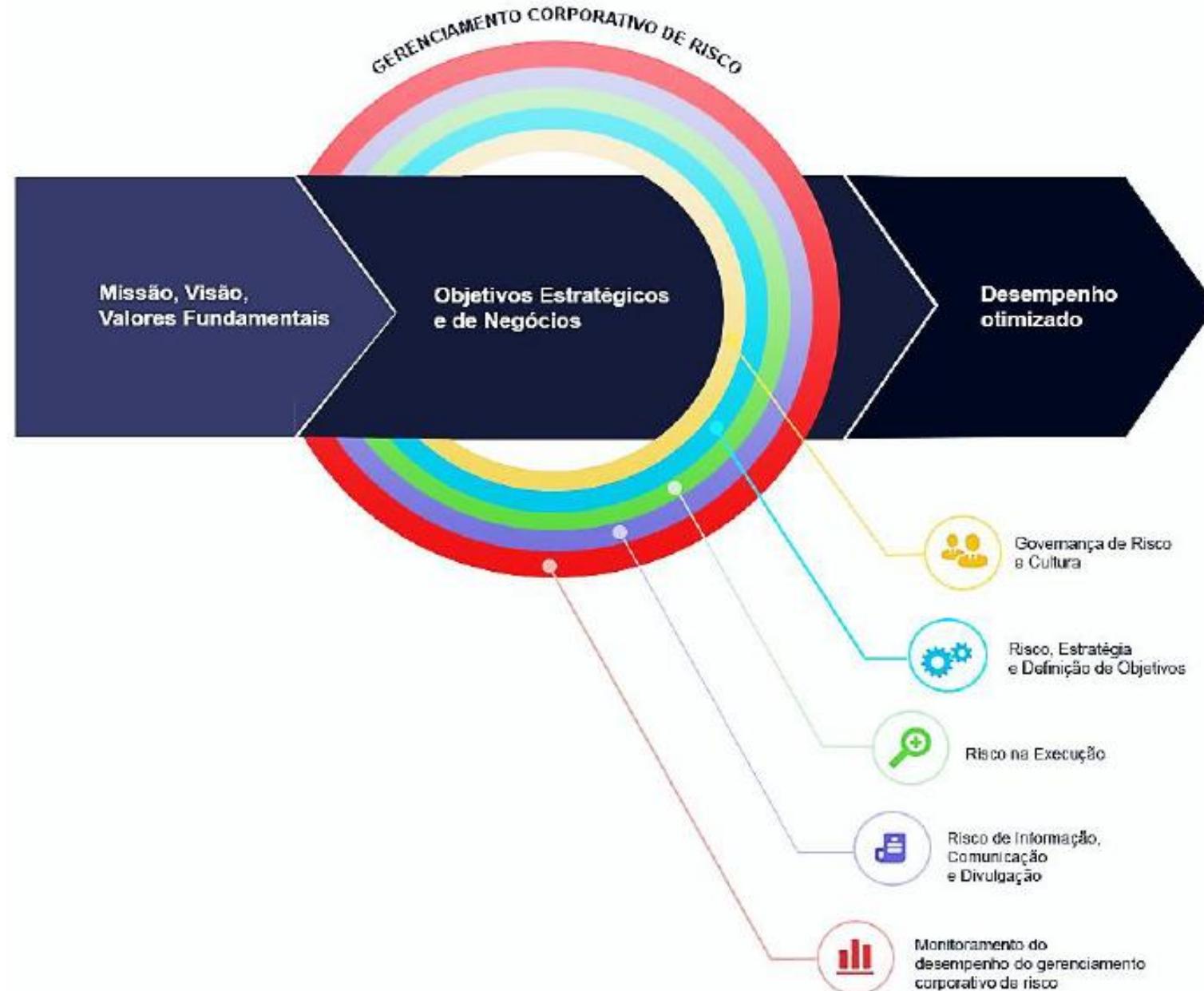
Os componentes passaram de 5 para 8

1. Ambiente Interno
2. Fixação de Objetivos
3. Identificação de Eventos
4. Avaliação de Riscos
5. Resposta a Riscos
6. Atividades de Controle
7. Informações e Comunicações
8. Monitoramento

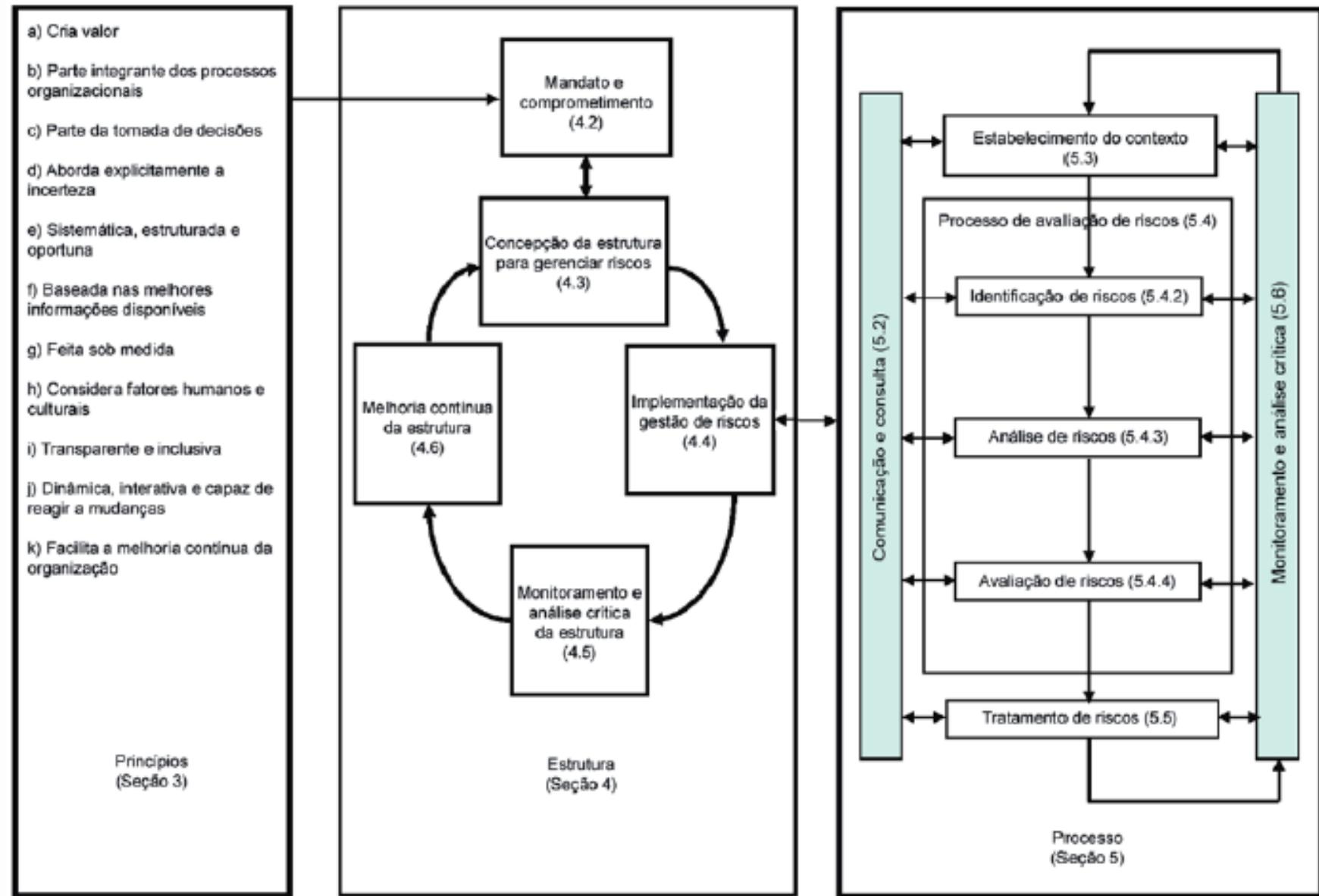


Estratégico	Operacional	Comunicação	Conformidade	Unidade de Negócio	Subsidiária	Nível de Organização	Divisão
Ambiente Interno							
Fixação de Objetivos							
Identificação de Eventos							
Avaliação de Riscos							
Resposta a Risco							
Atividades de Controle							
Informações e Comunicações							
Monitoramento							

# COSO GRC 2016 – ALINHANDO RISCO COM ESTRATÉGIA E DESEMPENHO



# ISO 31000 – GESTÃO DE RISCOS – PRINCÍPIOS E DIRETRIZES



# HE ORANGE BOOK – PRINCIPLES AND CONCEPTS



Fonte: *Orange Book*, 2004 (traduzido)

# Legislação

**IN MP/CGU N. 01/2016** : estabeleceu que todos os órgãos e entidades do Poder Executivo federal devem adotar medidas de sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos, e à governança.

**Portaria—SEGECEX Nº 9, de 18 de maio de 2017:** Aprova o documento “Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos”.

**Resolução Nº 18/2017:** Apresenta e aprova o Regulamento da Política de Gestão de Riscos, no âmbito da Universidade Federal de Santa Maria.

# **Instrução Normativa Conjunta MP / CGU nº 01/2016**

# IN MP/CGU Nº 01/2016

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, no uso das atribuições que lhes conferem respectivamente, o inciso X do art. 1º do Anexo I do Decreto no 8.578, de 26 de novembro de 2015, e o § 2º do art. 1º do Anexo I do Decreto no 8.109, de 17 de setembro de 2013, resolvem:

**Art. 1º** Os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos, e à governança.

# IN Conjunta MP/CGU Nº 01, DE 10/05/2016



**Conceitos**

**Controles Internos da Gestão**

**Gestão de Riscos**

**Governança**

**Comitê de Governança, Riscos e Controles**

**Disposições Finais**

# TIPOS DE RISCOS

IN Nº 01/2016 (ART. 18)

**Riscos Operacionais:** eventos que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;

**Riscos Financeiros/Orçamentários:** eventos que podem comprometer a capacidade do órgão ou entidade de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações.

**Riscos de Imagem/Reputação do Órgão:** eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores) em relação à capacidade do órgão ou da entidade em cumprir sua missão institucional;

**Riscos Legais:** eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade

# IN Conjunta MP/CGU Nº 01, DE 10/05/2016

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 a  
AUDITORIA INTERNA.

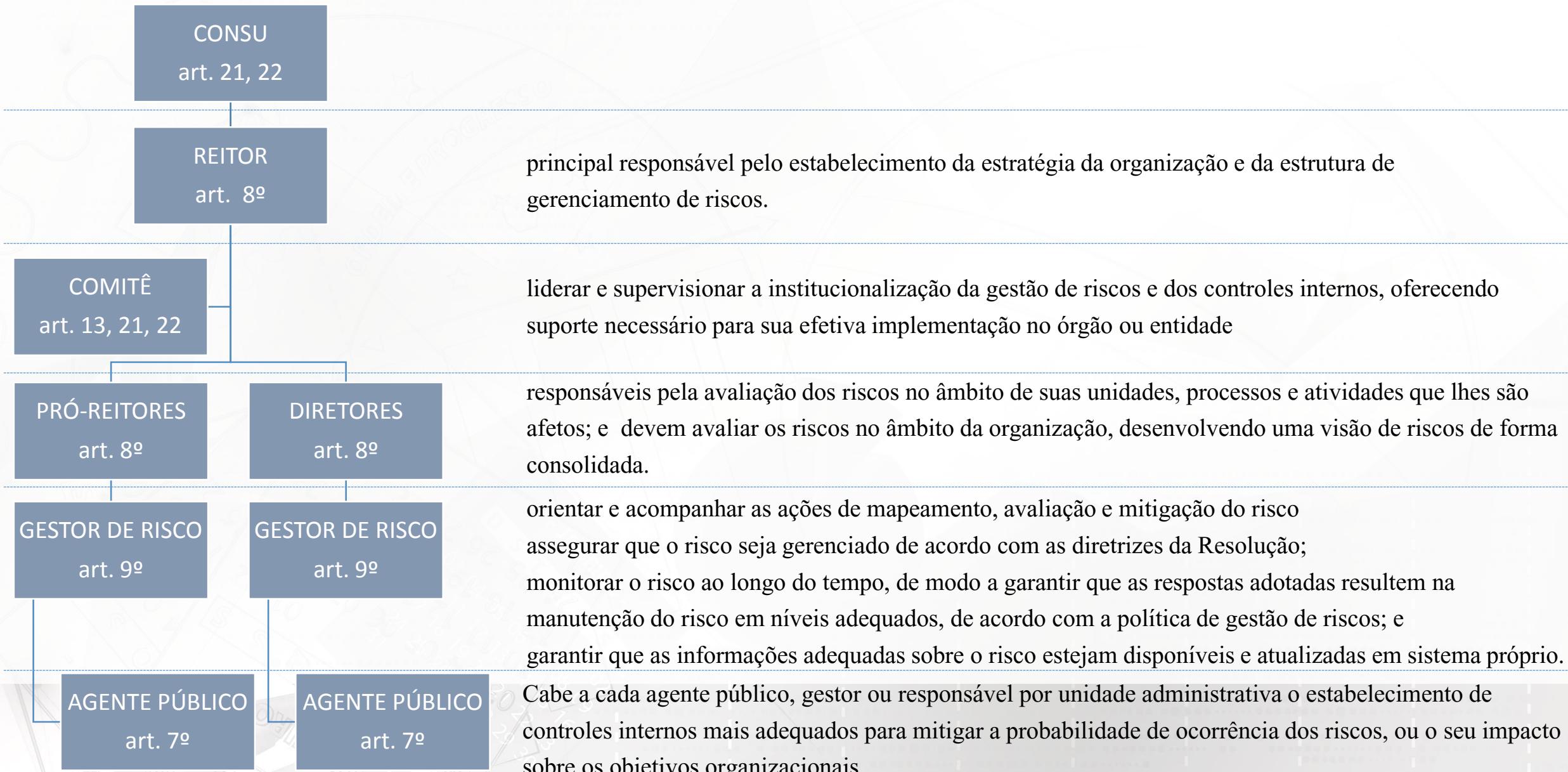
# **Resolução Nº 18/2017**

# Resolução Nº 18/2017

Aprova o Regulamento da Política de Gestão de Riscos na Universidade Federal de Santa Maria.

**Art. 1º** A Política de Gestão de Riscos na Universidade Federal de Santa Maria tem por objetivo instituir diretrizes e princípios de governança, de controle interno e de gestão de riscos no âmbito da Universidade Federal de Santa Maria.

# Responsabilidades



# Comitê de Governança, Riscos e Controles

Instituir nos órgãos  
e entidades do  
Poder Executivo  
Federal:  
(dez/2017)



Comitê de  
Governança, Riscos  
e Controles Internos



Apoiado pelo  
Assessor Especial  
de Controle Interno



Composto pelo  
dirigente máximo e  
pelos dirigentes das  
unidades a ele  
diretamente  
subordinadas

Órgão de caráter consultivo, de assessoria e permanente para questões  
relativas à Gestão de Riscos, Governança e Controles na universidade e  
de integração entre os órgãos de controle interno.



# Comitê de Governança, Riscos e Controles

## Competências e Responsabilidades

- promover práticas e princípios de conduta e padrões de comportamentos quanto à gestão de riscos e controles internos;
- institucionalizar estruturas adequadas de governança, gestão de riscos e controles internos;
- promover o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos e incentivar a adoção de boas práticas de governança, de gestão de riscos e de controles internos;
- garantir a aderência às regulamentações, leis, códigos, normas e padrões, com vistas à condução das políticas e à prestação de serviços de interesse público;
- promover a integração dos agentes responsáveis pela governança, pela gestão de riscos e pelos controles internos
- promover a adoção de práticas que institucionalizem a responsabilidade dos agentes públicos na prestação de contas, na transparência e na efetividade das informações;
- ...

# Comitê de Governança, Riscos e Controles

## Competências e Responsabilidades

...

- aprovar política, diretrizes, metodologias e mecanismos para comunicação e institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos;
- supervisionar o mapeamento e avaliação dos riscos-chave que podem comprometer a prestação de serviços de interesse público;
- liderar e supervisionar a institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos, oferecendo suporte necessário para sua efetiva implementação no órgão ou entidade;
- estabelecer limites de exposição a riscos globais do órgão, bem com os limites de alcada ao nível de unidade, política pública, ou atividade;
- aprovar e supervisionar método de priorização de temas e macroprocessos para gerenciamento de riscos e implementação dos controles internos da gestão;
- emitir recomendação para o aprimoramento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos; e
- monitorar as recomendações e orientações deliberadas pelo Comitê.

# Estratégias e Desafios para a UFSM

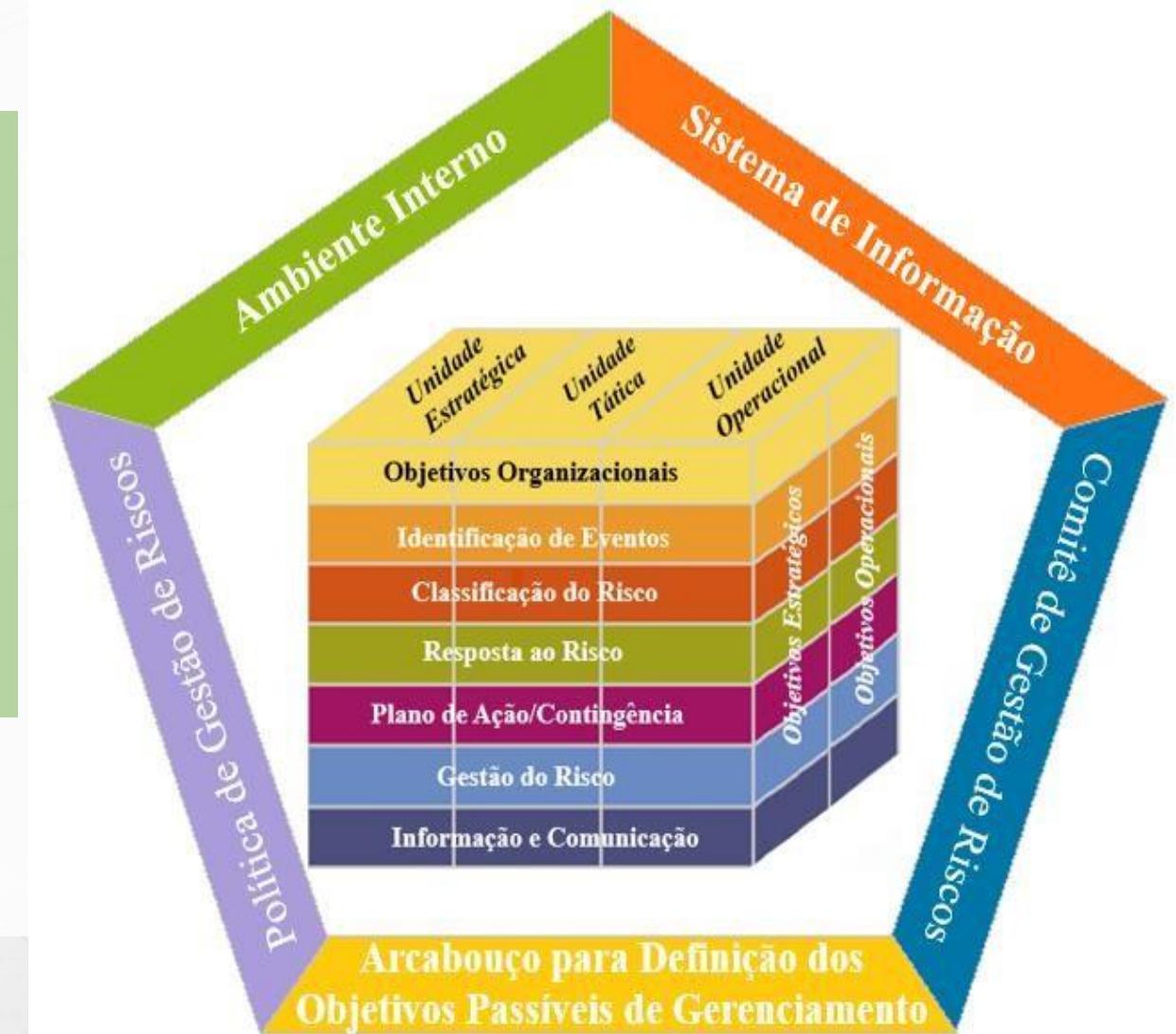
# Visão Geral do Modelo de Gestão de Riscos e Controles Internos da Gestão

Riscos Operacionais

Riscos Financeiros/Orçamentários

Riscos de Imagem/Reputação do Órgão

Riscos Legais





1

## Identificação

Identificar os riscos e compreender algumas de suas características para análise posterior

PDI

Plano de  
Gestão

Projetos  
estratégicos

Processos

## Identificação

Identificar os riscos e compreender algumas de suas características para análise posterior

PDI

# Plano de Gestão

# 45 objetivos institucionais

## 7 – desafios PDI

## Identificação

Identificar os riscos e compreender algumas de suas características para análise posterior

### Projetos estratégicos

R\$ 6,7 milhões  
62 projetos

#### Registro de Riscos

Nº	Descrição	Criticidade	Probabilidade	Estratégia	Resposta ao Risco	Responsável
[Nº]	[Informar os riscos relacionados ao projeto.]	[Classificar o risco (muito alto, alto, médio, baixo ou muito baixo)]	[Classificar a probabilidade (muito alto, alto, médio, baixo ou muito baixo)]	[Informar a estratégia a ser utilizada (aceitar, evitar, mitigar ou transferir)]	[Descrever a ação /projeto proposto para abordar o risco.]	{Listar o responsável pela ação proposta.}

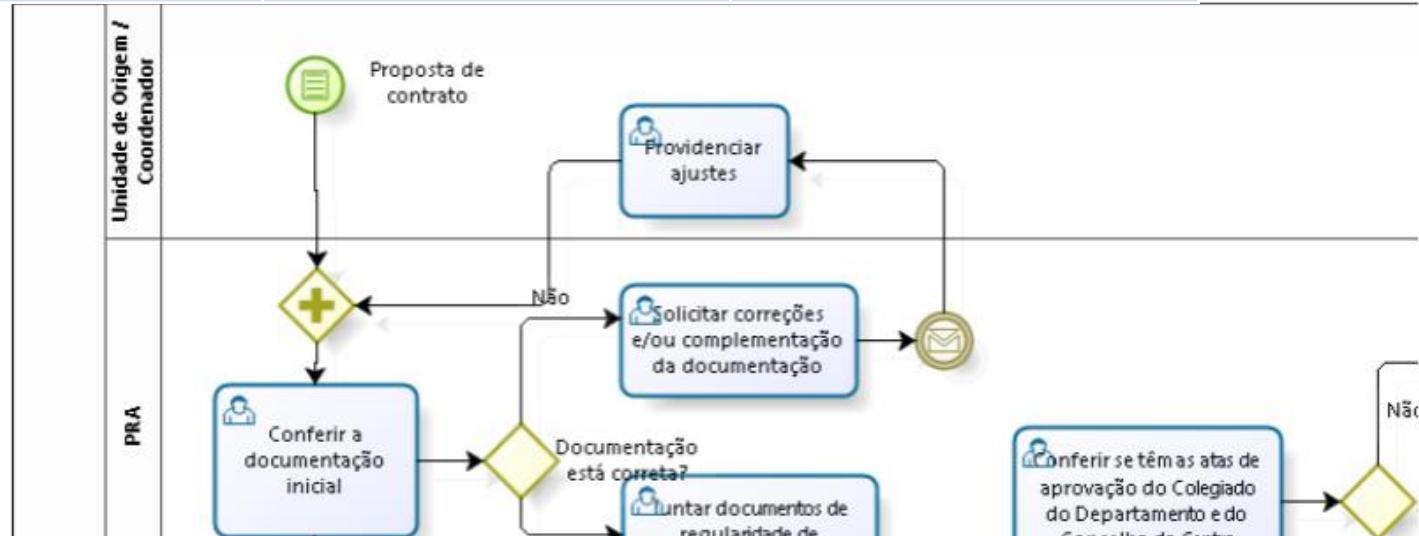
## Identificação

Identificar os riscos e compreender algumas de suas características para análise posterior

## Processos

Até o momento:  
260 processos mapeado  
150 riscos identificados

Processo/ação/etapa	Risco	Causa básica	Meio de detecção	Solução/Plano de contingência
Proposta de contrato	Não alinhado à legalidade e a padronização da UFSM	Falta de orientação Formulários e documentos de difícil acesso	Questionário Pesquisa google Acesso ao site da UFSM	Capacitação aos gestores Criação de portal de projetos Manual/tutorial

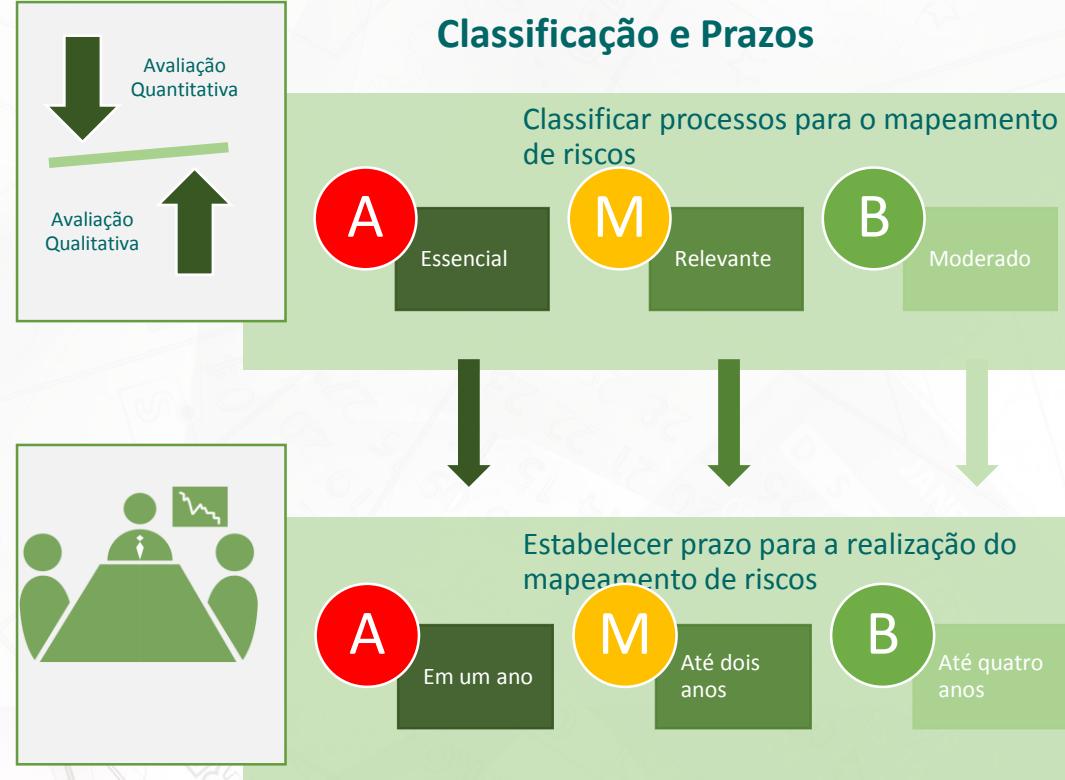


## Análise Qualitativa

Compreender a importância do risco através de escalas médias de impacto e probabilidade

## Análise Quantitativa

Investigar o impacto e efeitos do risco com precisão numérica



## Resultado da Avaliação Quantitativa e Qualitativa

Matriz de Priorização de Processos																	
				CLASSIFICAÇÃO DE PROCESSOS		ORIENTAMENTO (Avaliação Quantitativa)		ELEMENTOS QUALITATIVOS (Avaliação Qualitativa)		QUANTITATIVO		QUALITATIVO		RESULTADO			
Macroprocesso (1º Nível)	Processo (2º Nível)	Total do Organismo	Autonomia	Nota QUANTITATIVA	Classificação QUANTITATIVA	Macroprocesso Estratégico	Demandas do TCU	Demandas da CGU	Relevância do Macroprocesso	Impacto Social	Reclamações Ouvíndia	Nota QUALITATIVA	Classificação QUALITATIVA	Classificação QUALITATIVO	Classificação Final		
A	A <sup>1</sup>	-	3	3,0	A	3	1	2	1	1	1	2,0	M	A	A		
	A <sup>2</sup>	-	2	2,0	M	1	1	1	1	1	1	1,0	M	A	M		
B	B <sup>1</sup>	3	3,0	A	0	0	0	2	1	0	1,6	M	A	A	A		
	B <sup>2</sup>	3	3,0	A	0	0	0	0	1	0	1,0	M	A	A	A		
C	C <sup>1</sup>	3	3,0	A	0	0	0	0	1	0	1,0	M	A	A	A		
	C <sup>2</sup>	3	3,0	A	0	0	0	0	1	0	1,0	M	A	A	A		
D	D <sup>1</sup>	3	3,0	A	0	0	0	3	1	0	2,3	M	A	A	A		
	D <sup>2</sup>	3	3,0	A	0	0	0	2	1	0	1,6	M	A	A	A		
E	E <sup>1</sup>	3	3,0	A	0	0	0	0	1	0	1,0	M	A	A	A		
	E <sup>2</sup>	3	3,0	A	0	0	0	0	1	0	1,0	M	A	A	A		
	E <sup>3</sup>	3	3,0	A	0	0	0	2	1	0	1,6	M	A	A	A		
CÁLCULO DOS CONCEITOS DE MATERIALIDADE																	
Percorrido	Conceito	Valor R\$ mil															
≥ 3% do Orçamento da Unidade	3	-															
2,2% do Orçamento da Unidade	2	-															
≤ 2% do Orçamento da Unidade	1	-															
CRITÉRIOS QUANTITATIVOS / PESOS																	
Maioridade dos Ativos	100%																
CRITÉRIOS QUALITATIVOS / PESOS																	
Macroprocesso Estratégico	43%																
Demandas TCU	15,7%																
Demandas CGU	15,3%																
Relevância do Macroprocesso	13,8%																
Impacto na Sociedade	7,8%																
Reclamações Ouvíndia	3,8%																

## Planejamento de Respostas

Decidir como lidar com cada risco  
considerando a tolerância ou  
aversão a riscos predominante



1. **Plano de Ação/Contingência Institucional – PDI e Plano de Gestão**
2. **Plano de Ação/Contingência Setorial – por Unidade Administrativa**
3. **Plano de Ação/Contingência Específico – por gestor do processo**

## Monitoramento

Acompanhar o comportamento dos riscos no tempo e a adequação do nível de exposição existente



# • Avaliação de ferramentas



Painel de bordo

Gestão de riscos

Novo plano de gestão de riscos

Recolher menu

## Painel de bordo

Mapa de riscos

Unidades Exibir todas

Ameaças Oportunidades

Probabilidade	Impacto				
	Insignificante	Leve	Moderado	Severo	Catastrófico
Elevada	33	10	1	30	5
Muito alta	45	6	3	11	21
Alta	21	14	33	2	12
Média	13	52	8		
Baixa	24	3	27		

2 Riscos críticos (Alto/Severo)  
Indisponibilidade de fontes de recursos...  
Divulgação de notícias que afetem ne...

Mais detalhes

98 RISCOS CRÍTICOS

165 RISCOS ALTOS

116 RISCOS MODERADOS

24 RISCOS PEQUENOS

Incidências

Unidades Exibir todas

2017 ▾

100

Monitoramentos

Unidades Exibir todas

33

42

## Cronograma e encaminhamentos

# Cronograma de trabalho

Assessor Especial de Controle Interno

Palestra para gestores

junho

Assessor Especial de Controle Interno

Mapa de riscos  
Identificação dos riscos Institucionais PDI e Plano de Gestão

junho

Assessor Especial de Controle Interno

Projeto com metodologia

Julho

Comitê

Priorização de riscos - definição dos critérios para priorização

Julho

Assessor Especial de Controle Interno e Gestores

Plano de Contingenciamento de Riscos

Outubro

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

**OBRIGADO!**

**Frank Leonardo Casado**

Pró-Reitor de Planejamento

Assessor Especial de Controle Interno  
Universidade Federal de Santa Maria

[proplan@ufsm.br](mailto:proplan@ufsm.br)

55 3220-8492