

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

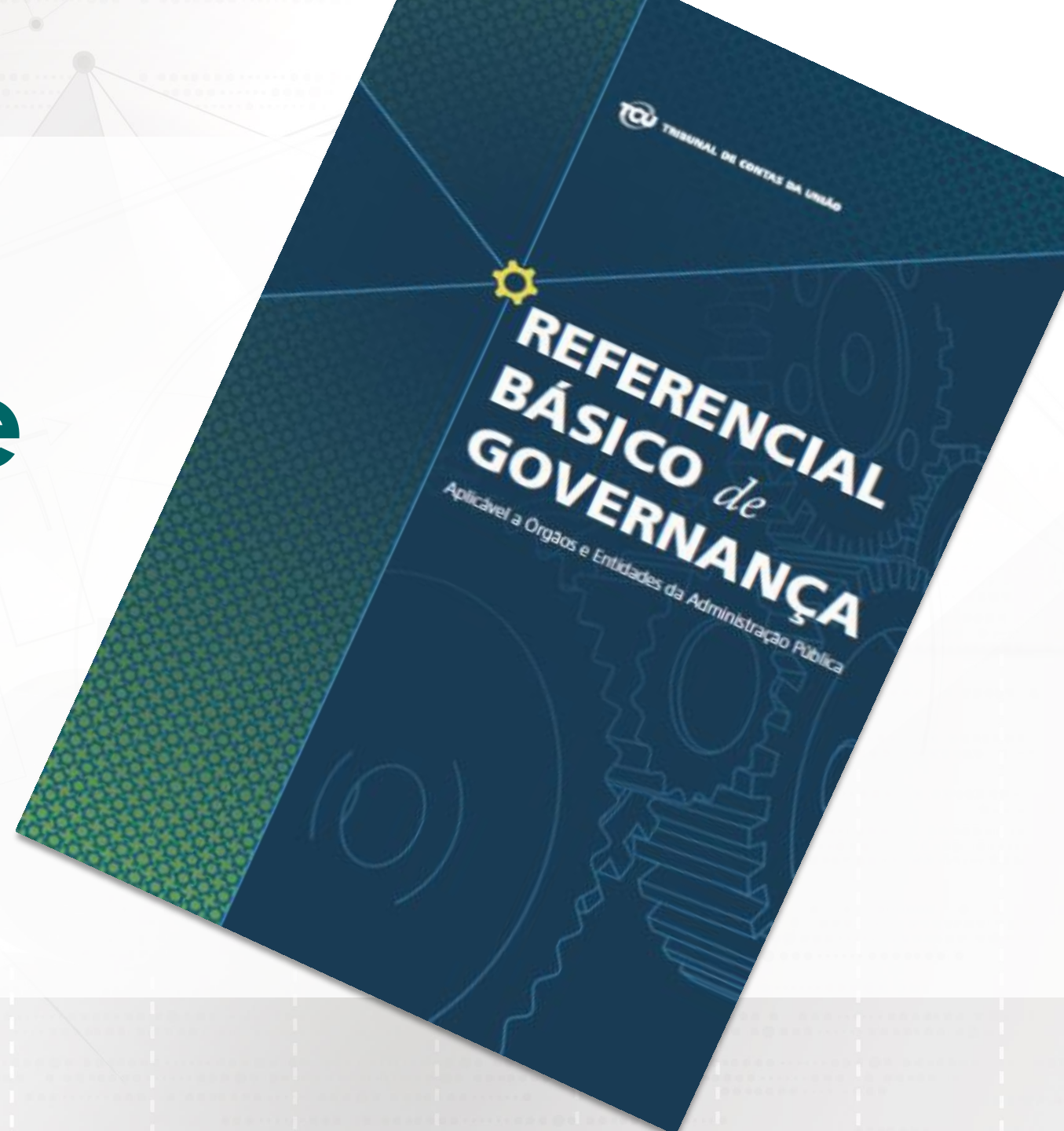
GOVERNANÇA PÚBLICA



- *Modelo de Governo aberto:*
 - *dar transparência 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

4

Papel do TCU e CGU



Onde tudo começa...

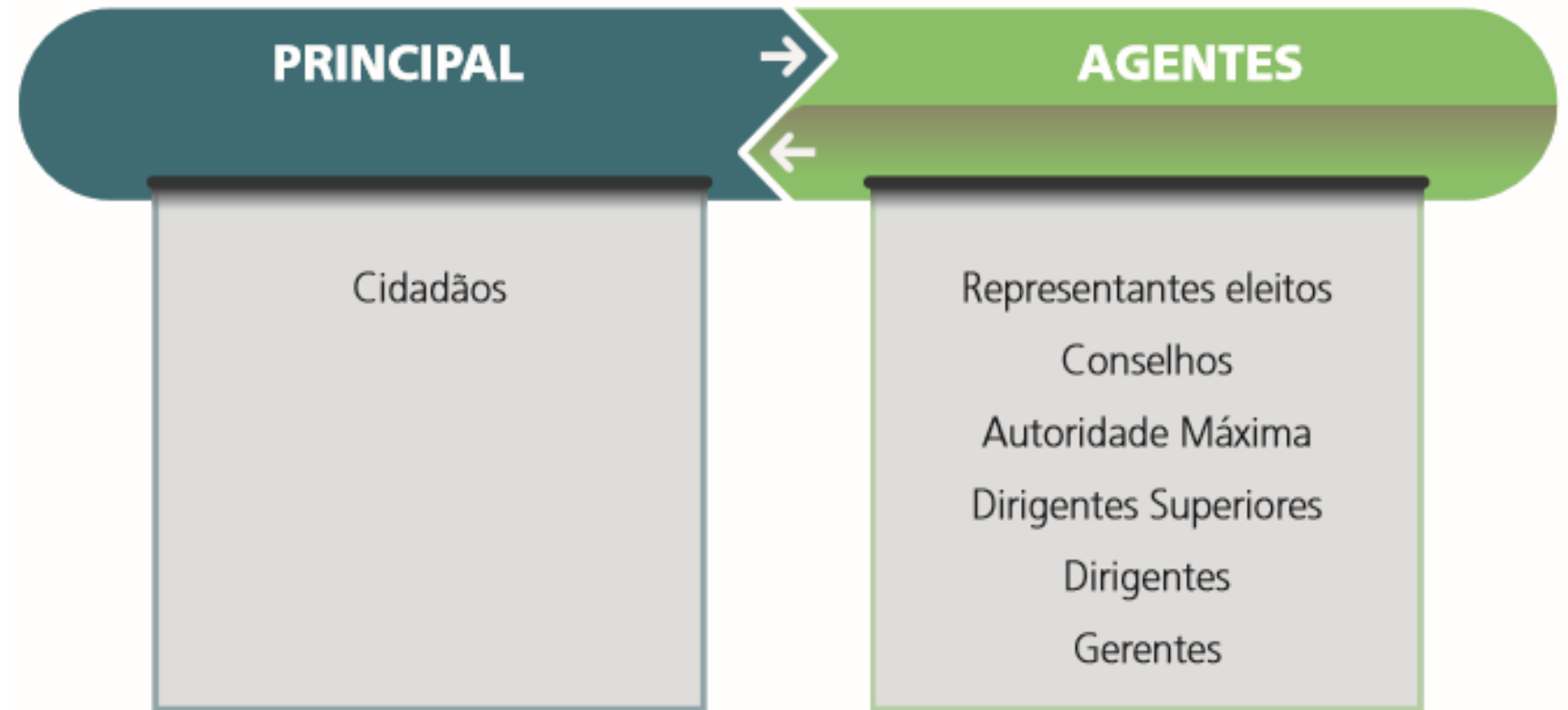
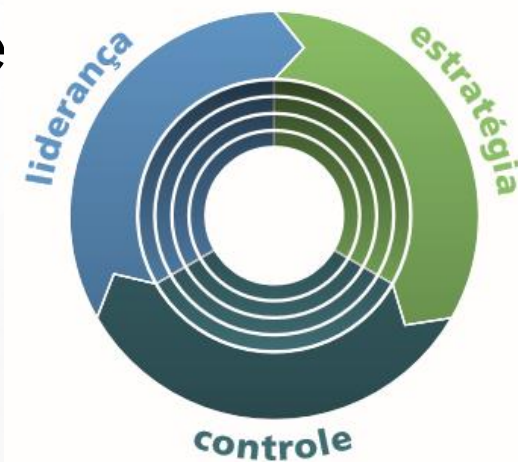


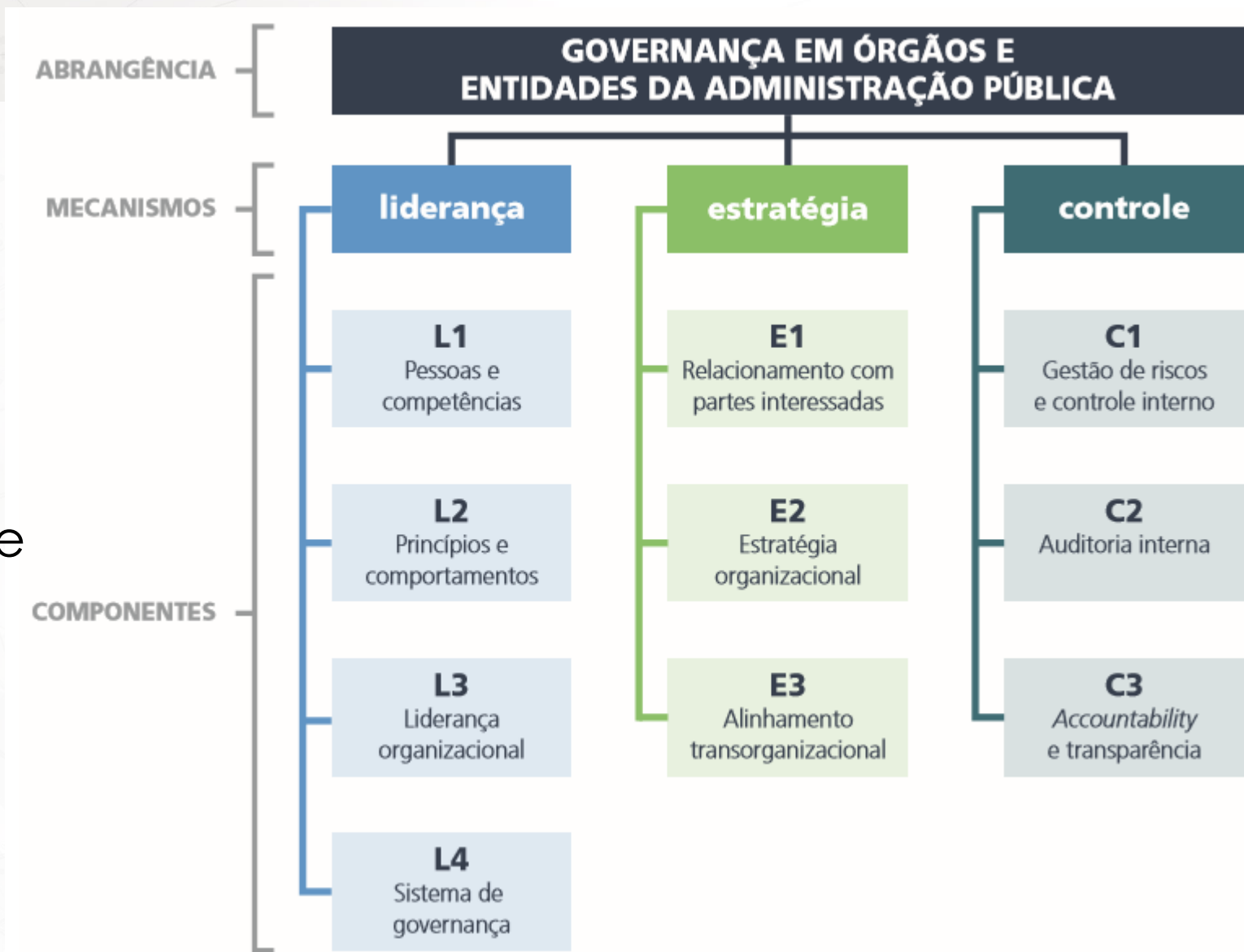
FIGURA 4: Relação principal-agente em um modelo direto de interação.

Governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia 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, copsia, etc.

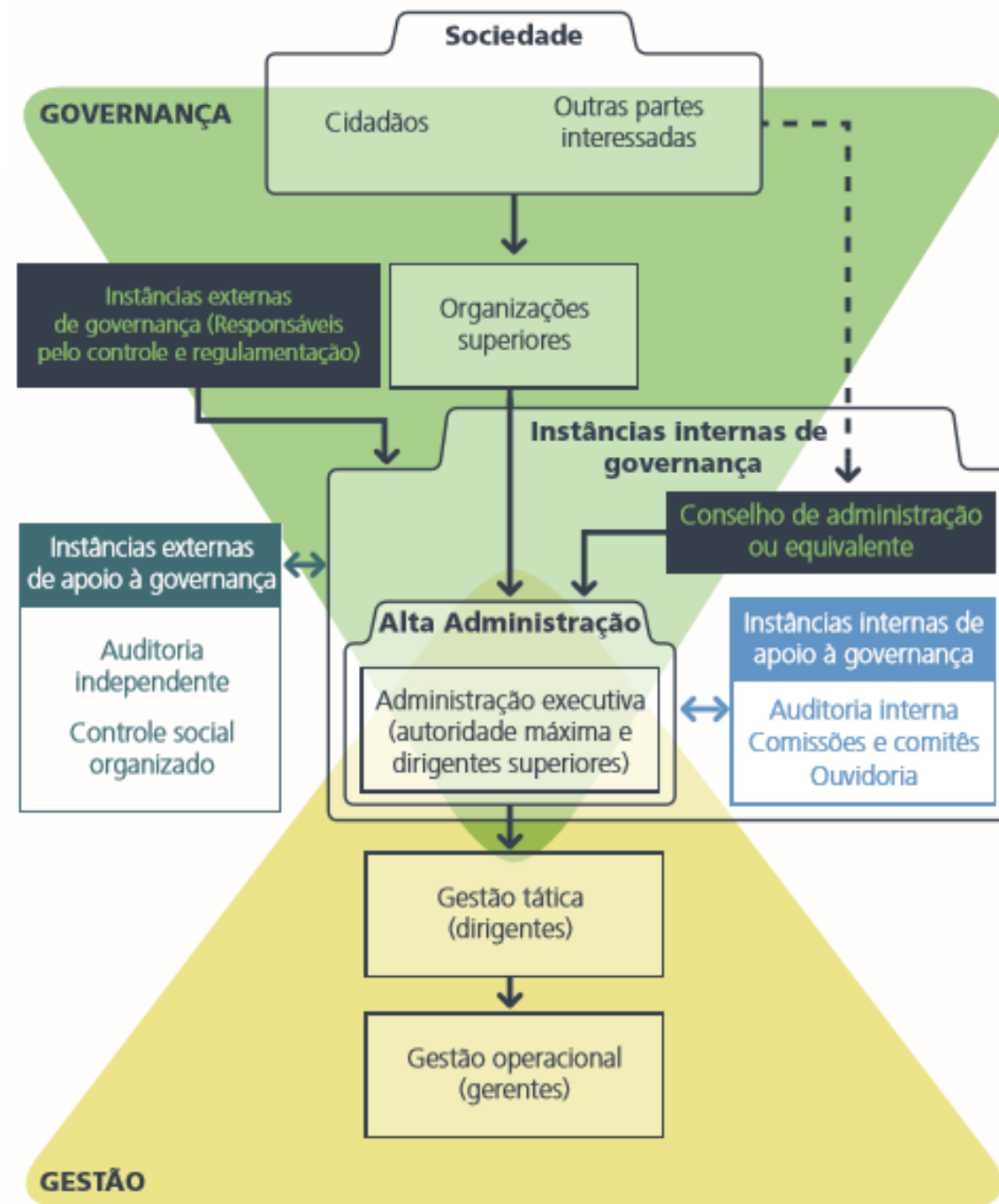
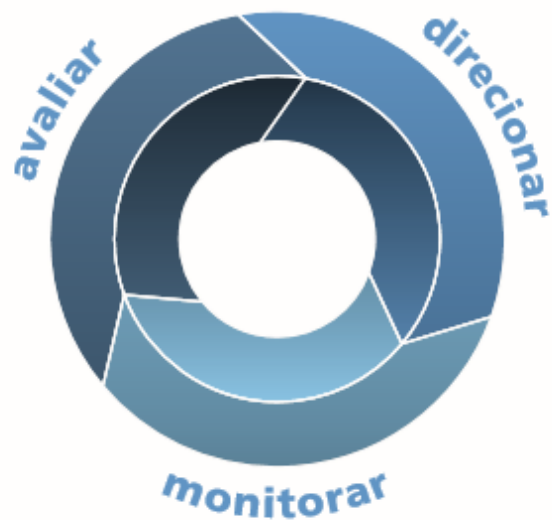


FIGURA 5: Sistema de Governança em órgãos e entidades da administração pública.

GOVERNANÇA



Estratégia



Accountability

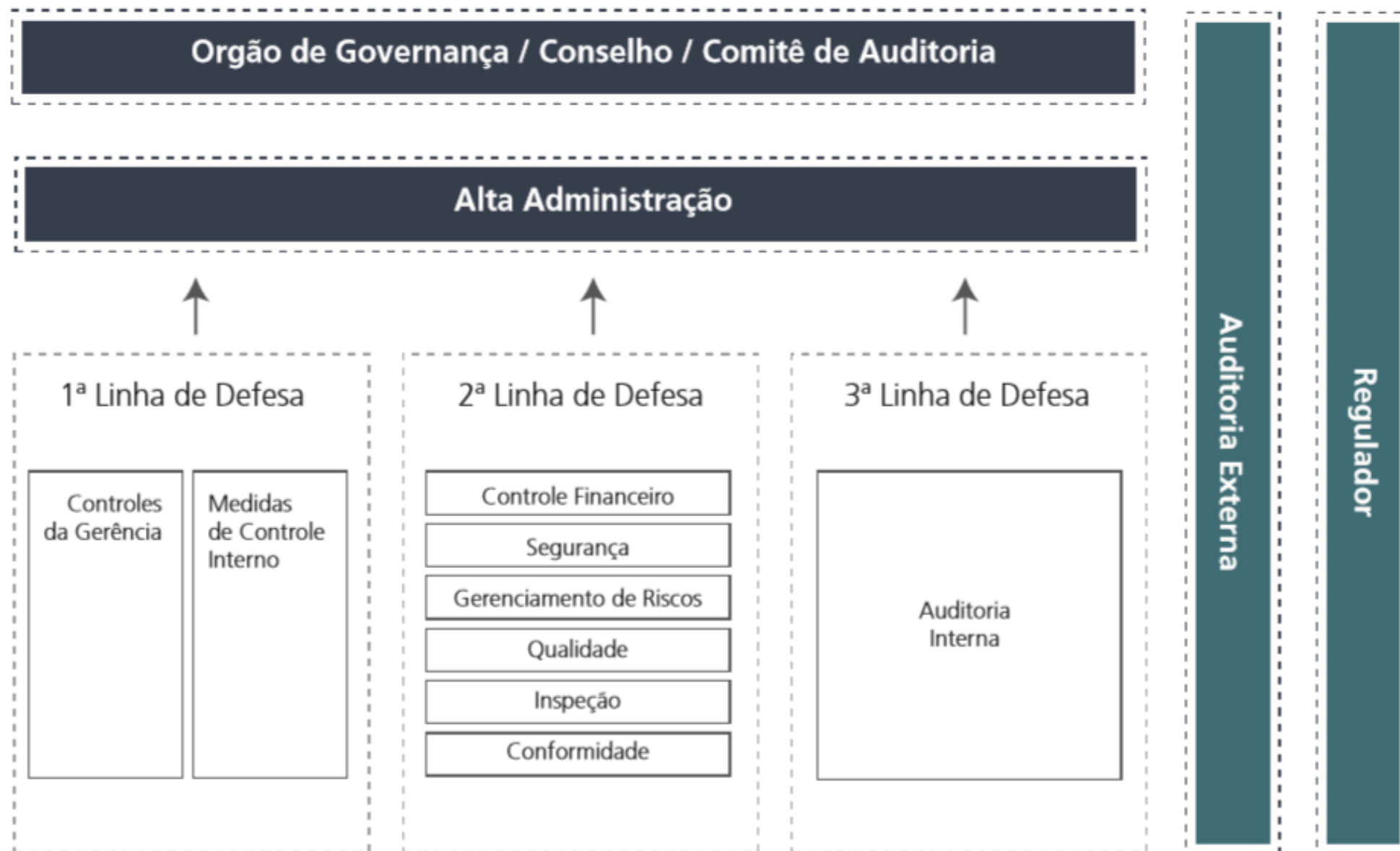
GESTÃO



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)

Fonte	Conceito	Definição
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

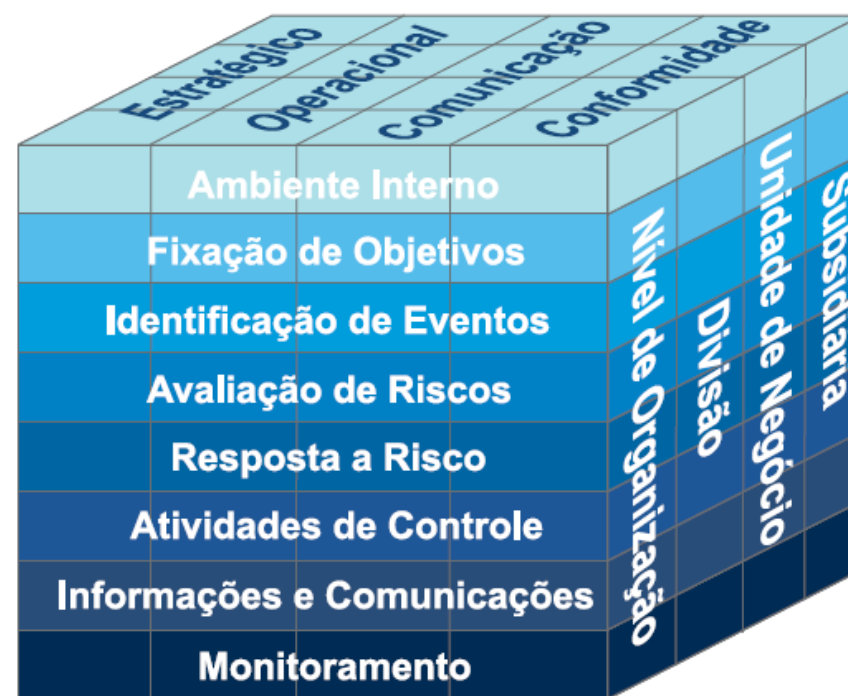
ID	CARACTERÍSTICAS	COSO Internal Control - versão 2013	COSO ERM - 2004 + Guias complemen	AS/NZS 4360:2004 + Management Guidelines	ISO 31000:2009 + ISO Guide 73:2009	United Kingdom HM Treasury Orange Book	Australian Government Department Commonwealth	Ferma A Risk Management Standard	IFAC Managing Risk 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.	Sim.
2	Necessidade de instituir Política de Gestão de riscos	Não.	Sim.	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.	Sim.
4	Declara que o processo de gestão de riscos é customizável	Sim.	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.	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.	Sim.
7	Associação de riscos com objetivos	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.
	7.1 Aplicável na seleção da estratégia	Não.	Sim.	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.	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.	Sim.
10	Orienta para a necessidade de documentar as atividades de gestão de riscos	Parcialmente.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Parcialmente.	Parcialmente.	Sim.	Sim.
11	Declara que os riscos devem ter "proprietários"	Parcialmente.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Parcialmente.	Parcialmente.
12	Implementar a gestão de riscos não é garantia de total sucesso	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Não deixa explícito.	Sim.

COSO II - Gerenciamento de Riscos Corporativos

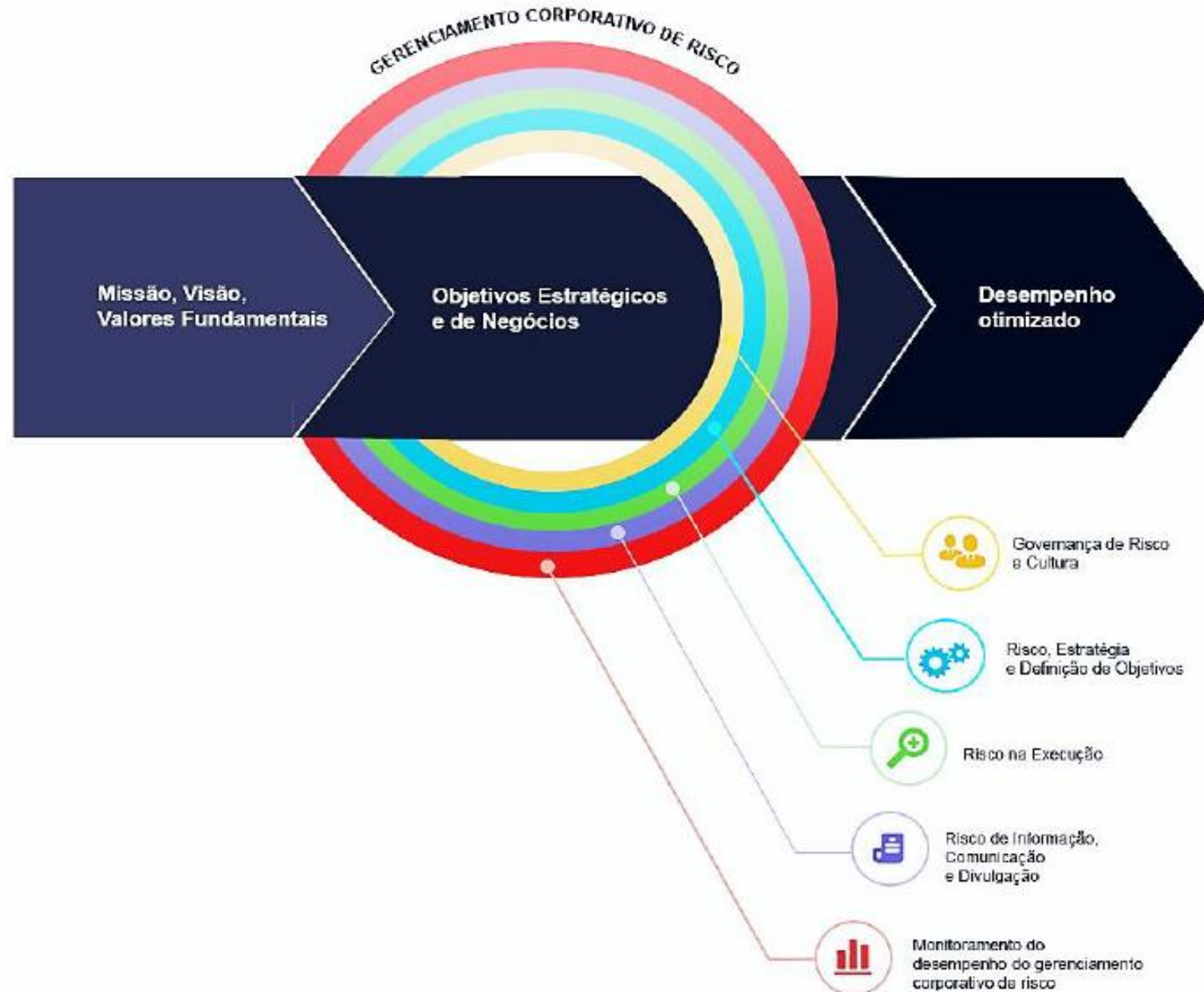
No COSO II:

Os componentes passaram de 5 para 8

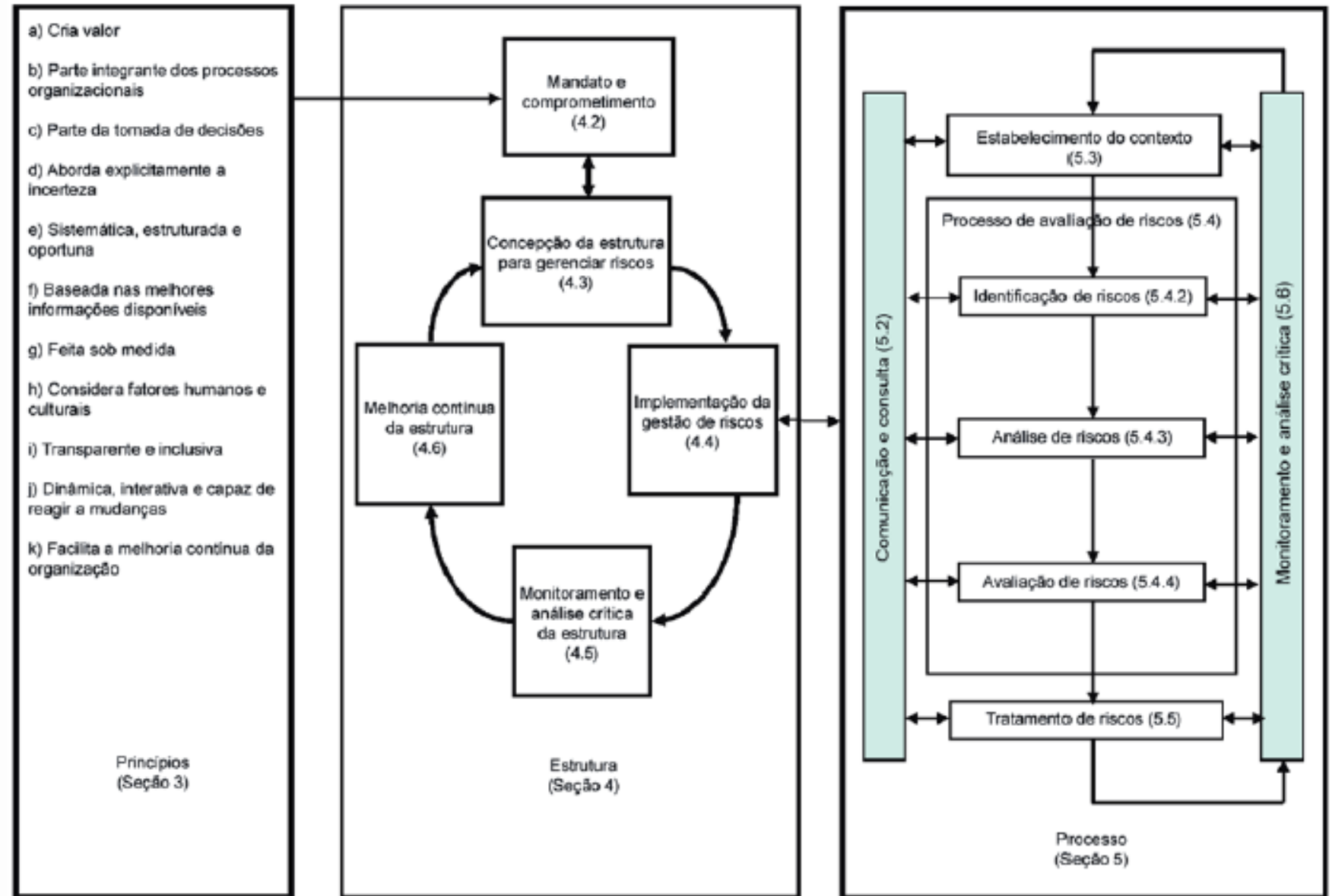
1. Ambiente Interno
2. **Fixação de Objetivos**
3. **Identificação de Eventos**
4. Avaliação de Riscos
5. **Resposta a Riscos**
6. Atividades de Controle
7. Informações e Comunicações
8. Monitoramento



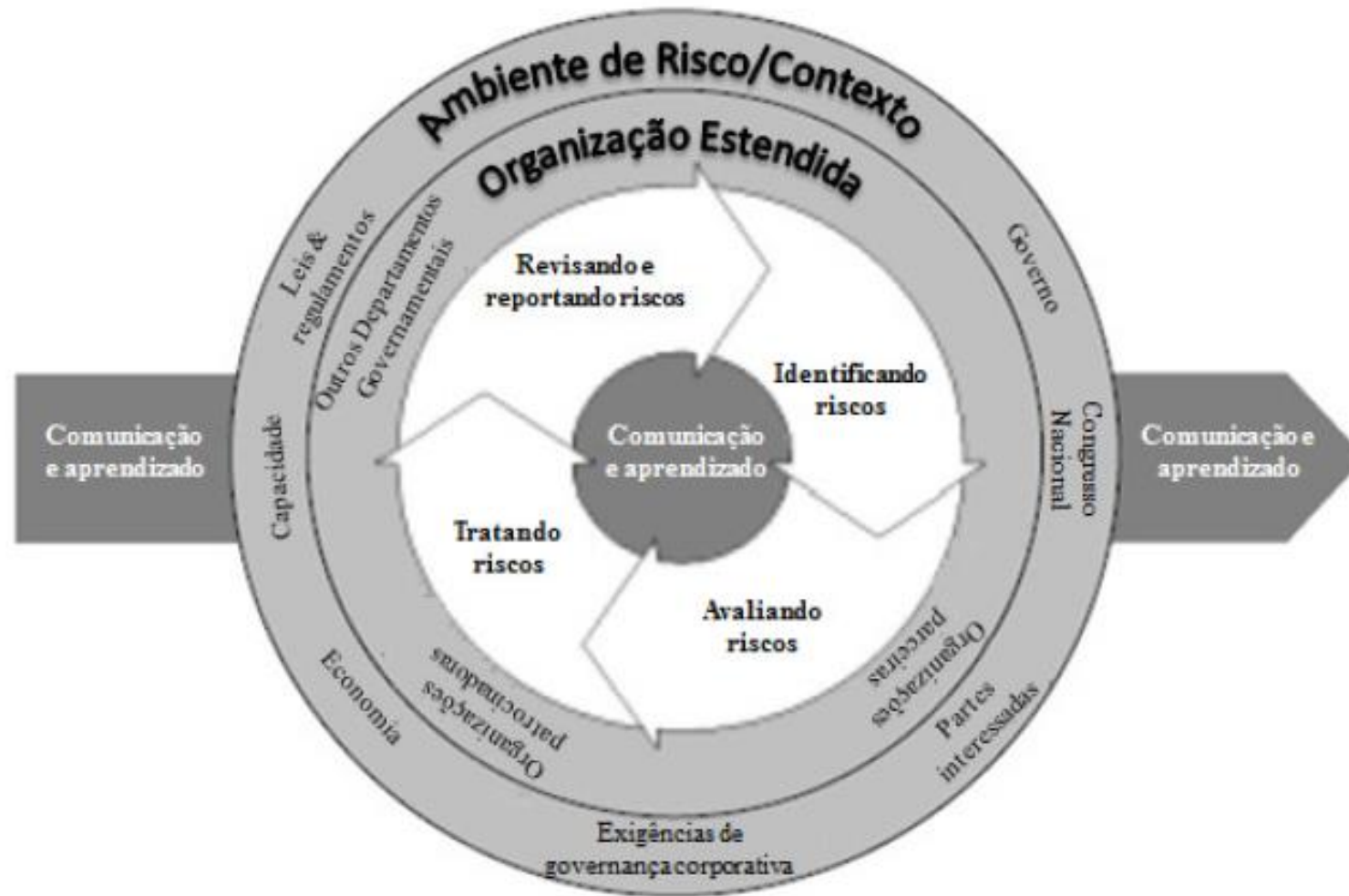
COSO GRC 2016 – ALINHANDO RISCO COM ESTRATÉGIA E DESEMPENHO



ISO 31000 – GESTÃO DE RISCOS – PRINCÍPIOS E DIRETRIZES



THE 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

Dispõe sobre....

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 comprometer a 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.



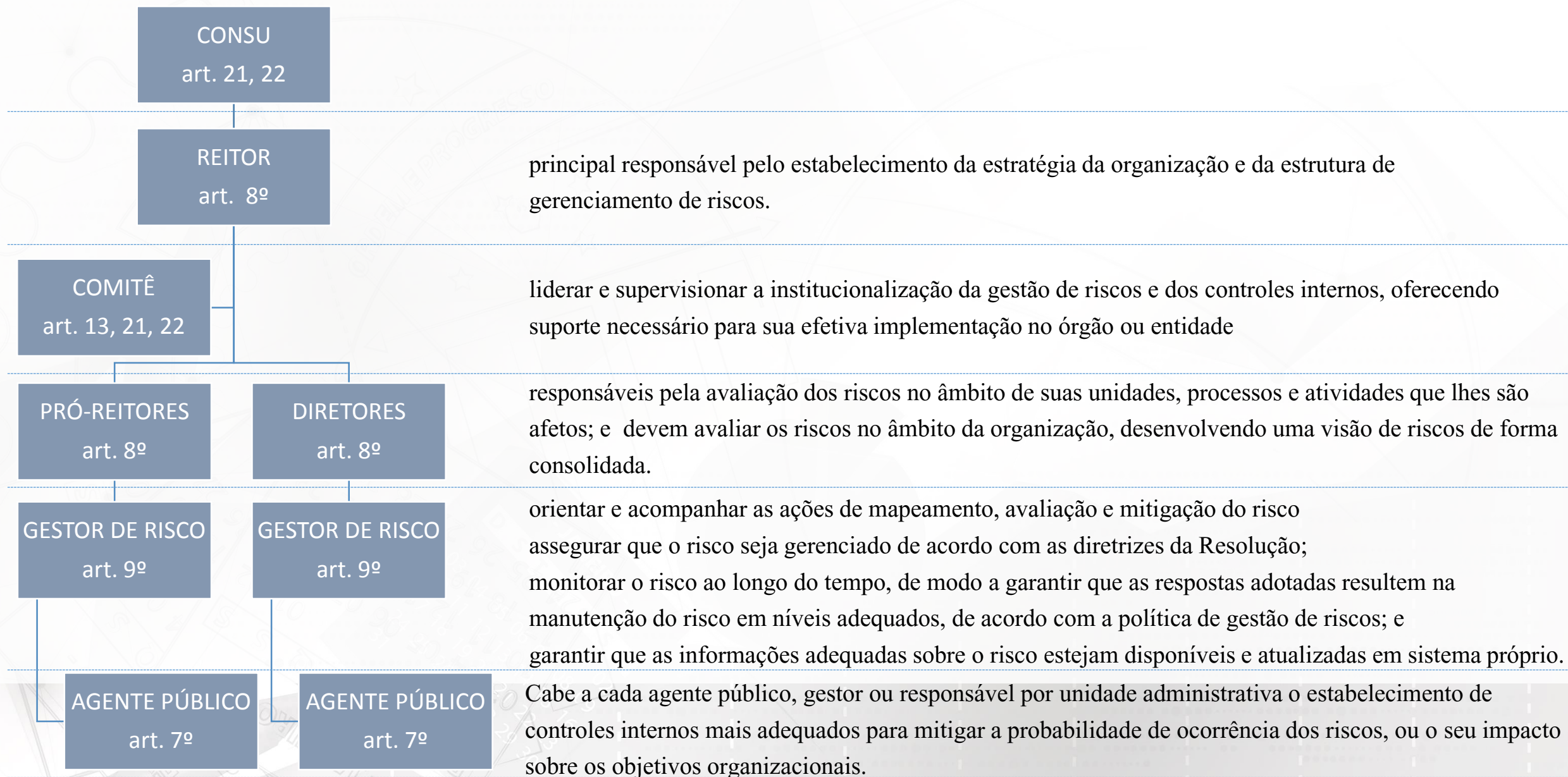
Resolução Nº 18/2017

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)

**Apoiado pelo
Assessor Especial
de Controle Interno**

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 Internos

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



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 alçada 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

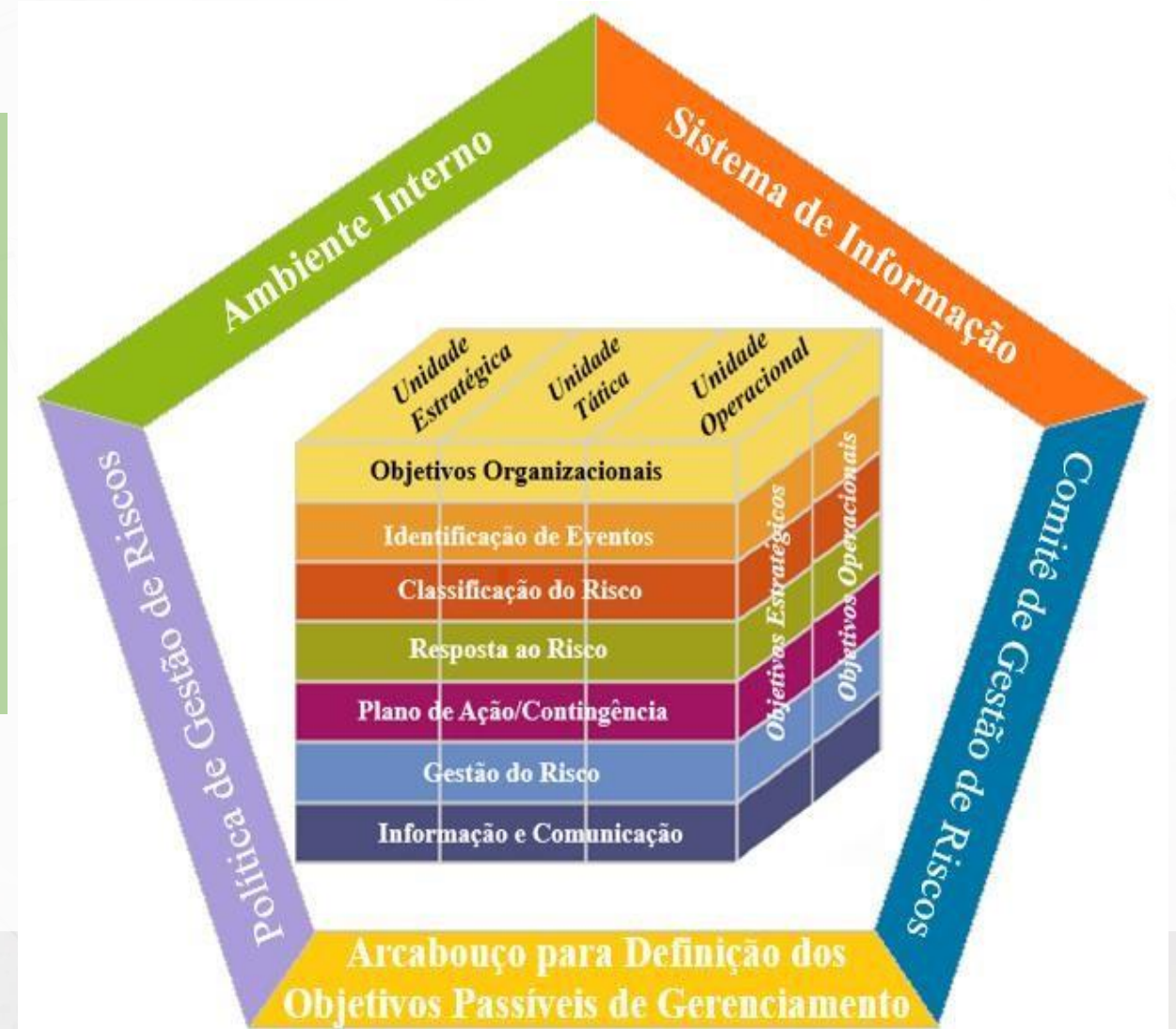
Visão Geral do Modelo de Gestão de Riscos e Controles Internos da Gestão

Riscos Operacionais

Riscos Financeiros/Orçamentários

Riscos de Imagem/Reputação do Órgão

Riscos Legais





Identificação

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

1

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

Desafio 2			OPORTUNIDADES						
			Op1	Op2	Op3	Op4	Op5	Op6	Op7
i12		Multi-campi e multi-nível de ensino	Tecnologias Eduacionais em Rede disponíveis	Existência de Políticas de Estado voltadas para o desenvolvimento regional	País em desenvolvimento	Relações Interinstitucionais em aprimoramento	Recursos do Governo - Emendas parlamentares/Outras fontes de fomento	Disponibilidade Tecnológica	Internacionalização
FORÇAS	Fo1	Servidores Qualificados - Docentes e TAEs	0	0	0	0	0	0	0
	Fo2	CAED	0	0	0	0	0	0	0
	Fo3	Ações de planejamento acadêmico	25	15	0	5	0	25	0
	Fo4	Infraestrutura de Laboratórios		0	0	0	0	0	0
	Fo5	Boa interação entre Cursos e PROGRAD	25	15	0	5	0	25	0
	Fo6	Concepção Inclusiva	25	15	0	5	0	25	0
	Fo7	Boas ferramentas de diagnósticos dos cursos pelas comissões (CPA)	0	0	0	0	0	0	0
FRAQUEZAS	Fr1	Infraestrutura de Rede insuficiente	25	15	0	5	0	25	0
	Fr2	Formação continuada Docente (falta)	25	15	0	5	0	25	0
	Fr3	Inflexibilidade Curricular	25	15	0	5	0	25	0
	Fr4	Processo de Comunicação	25	15	0	5	0	25	0
	Fr5	Falta de Curricularização da Extensão / Política de Extensão	15	9	0	3	0	15	0
	Fr6	Falta de ferramentas e indicadores de qualidade	0	0	0	0	0	0	0

AMEAÇAS		
Am1	Am2	Am3
Política de Sucateamento das Universidades (Pessoal e Orçamento)	Financiamento de Ciência e Tecnologia	Instabilidade Política e Econômica
0	0	0
0	0	0
25	0	15
0	0	0
25	0	15
25	0	15
0	0	0

25	0	15
25	0	15
25	0	15
25	0	15
15	0	9
0	0	0

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.}

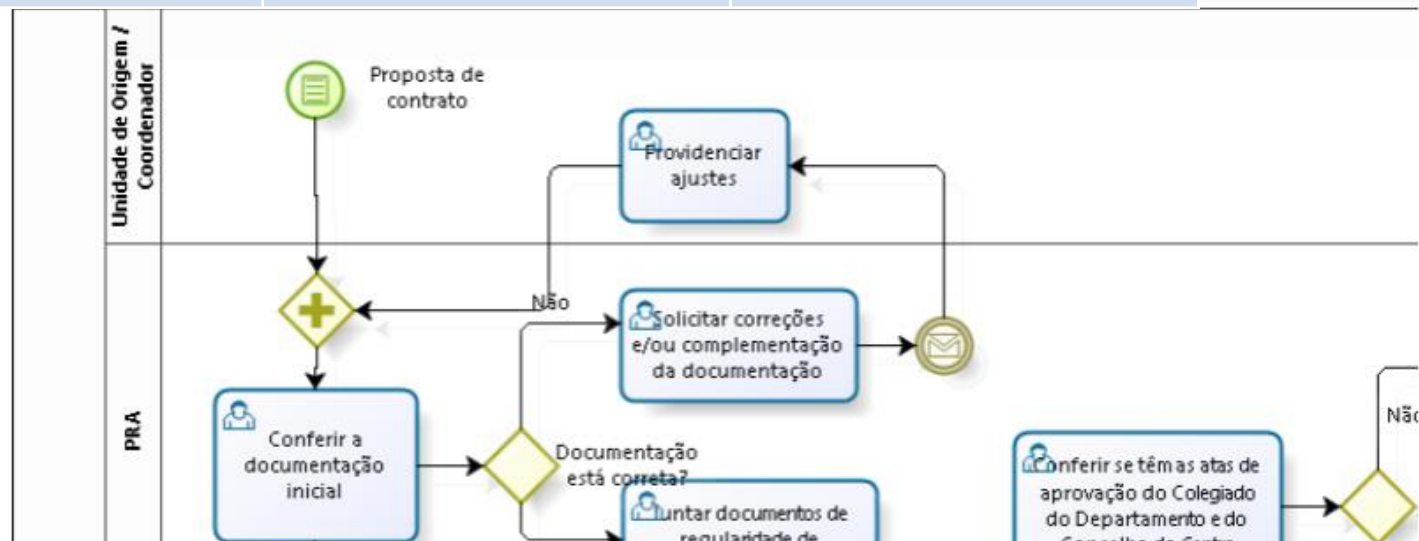
Identificação

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



2

Análise Qualitativa

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

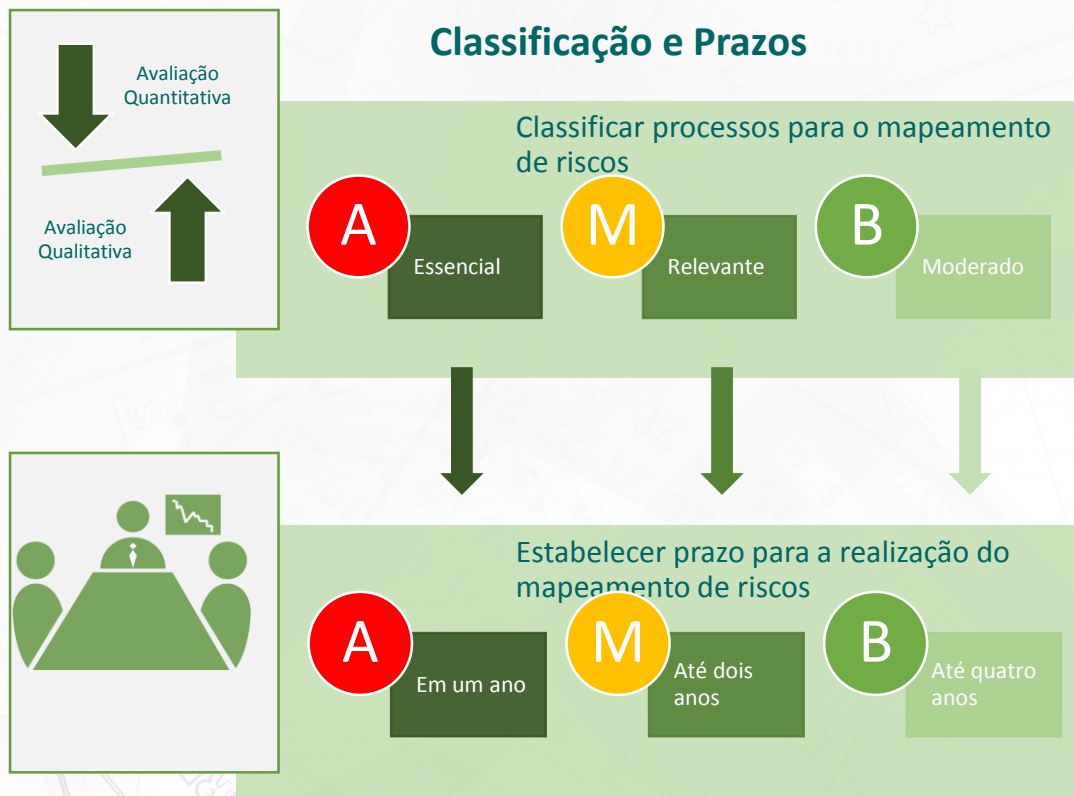
3

Análise Quantitativa

Investigar o impacto e efeitos do risco com precisão numérica

Classificação de processos levando em conta avaliação quantitativa e qualitativa visando o estabelecimento de prazos para a realização do mapeamento de riscos

Classificação e Prazos



Resultado da Avaliação Quantitativa e Qualitativa

Matriz de Priorização de Processos

Órgão/Unidade: _____
 Responsável (eis) pela Análise: _____
 Data da análise: _____

CLASSIFICAÇÃO DE PROCESSOS		Resultado maior ou igual a 2,2	
A - Essencial		Resultado maior ou igual a 1,5 e menor que 2,2	
B - Relevante		Resultado maior que 1,5	

Cálculo dos conceitos de Materialidade		Porcentual	Conceito	Valor R\$mil
≥ 3% do Orçamento da Unidade		3		...
≥ 2% e < 3% do Orçamento da Unidade		2		...
< 2% do Orçamento da Unidade		1		...

		ORÇAMENTO (Avaliação Quantitativa)		ELEMENTOS QUALITATIVOS (Avaliação Qualitativa)										QUANTITATIVO	QUALITATIVO	RESULTADO
Macroprocesso (1º Nível)	Processo (2º Nível)	Total do Orçamento	Materialidade	Nota QUANTITATIVA	Classificação QUANTITATIVA	Macroprocesso Estratégico	Demandas da TCU	Demandas da CGU	Relevância do Macroprocesso	Impacto Sociedade	Reclamações e Ouvidoria	Nota QUALITATIVA	Classificação QUALITATIVA	Classificação QUANTITATIVA	Classificação QUALITATIVA	Classificação Final
A	A¹	3	3,0	A	A	3	1	2	1	1	1	2,0	A	A	A	A
	A²	2	2,0	B	B	1	1	1	1	1	1	1,0	B	B	B	B
	B¹	3	3,0	A	A	0	0	0	1	1	0	1,0	A	A	A	A
B	B²	3	3,0	A	A	0	0	0	2	1	0	1,6	A	A	A	A
	C¹	3	3,0	A	A	0	0	0	0	1	0	1,0	A	A	A	A
C	C²	3	3,0	A	A	0	0	0	1	1	0	1,0	A	A	A	A
	D¹	3	3,0	A	A	0	0	0	3	1	0	2,3	A	A	A	A
D	D²	3	3,0	A	A	0	0	0	2	1	0	1,6	A	A	A	A
	E¹	3	3,0	A	A	0	0	0	0	1	0	1,0	B	B	B	B
E	E²	3	3,0	A	A	0	0	0	0	1	0	1,0	A	A	A	A
	E³	3	3,0	A	A	0	0	0	2	1	0	1,6	A	A	A	A

CRITÉRIOS QUANTITATIVOS	PESOS
Materialidade dos Ativos	100%

CRITÉRIOS QUALITATIVOS	PESOS
Macroprocesso Estratégico	43,8%
Demandas TCU	15,7%
Demandas CGU	15,3%
Relevância do Macroprocesso	13,9%
Impacto na Sociedade	7,8%
Reclamações Ouvidoria	3,8%



Planejamento de Respostas

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

4

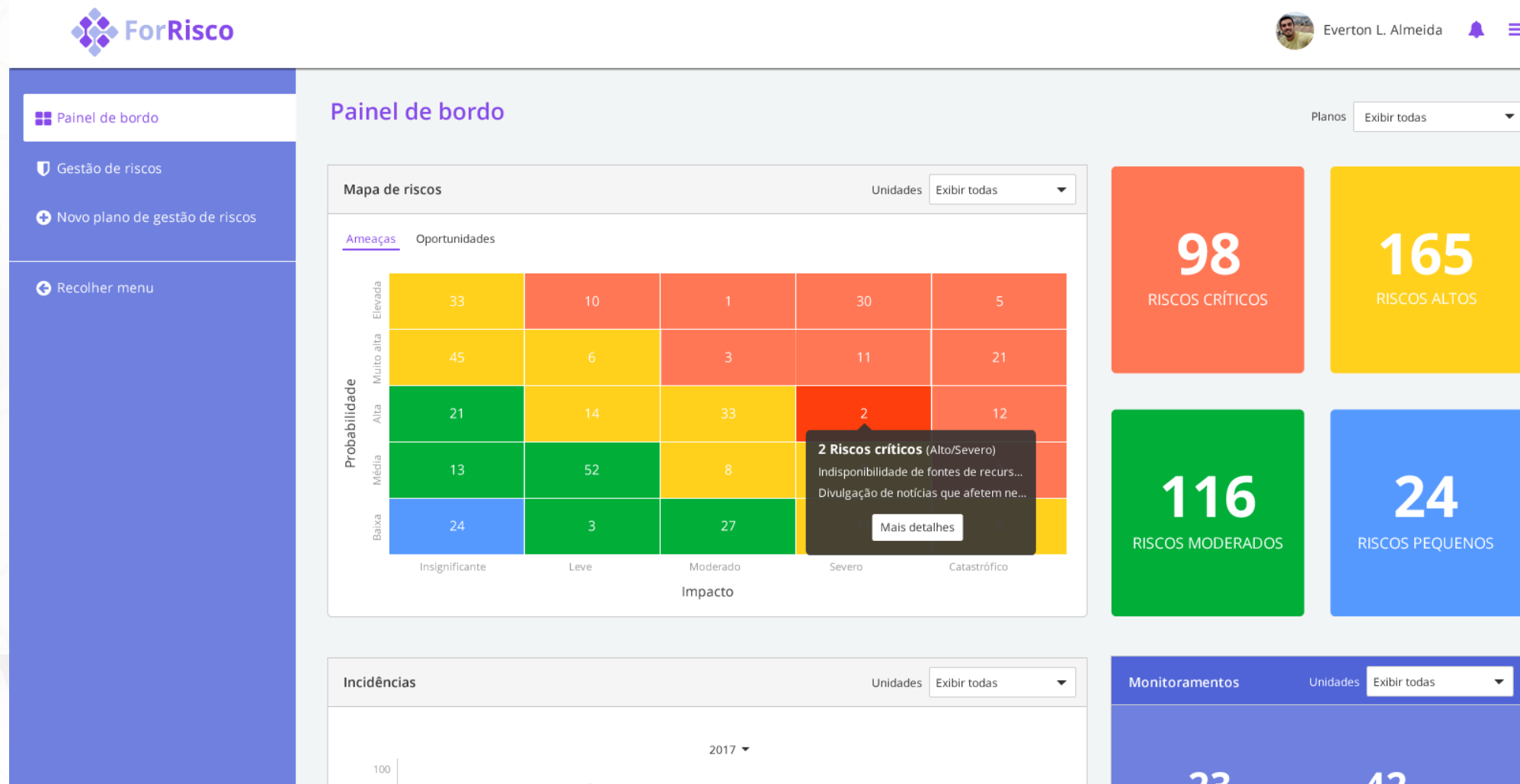
1. **Plano de Ação/Contingência Institucional – PDI e Plano de Gestão**
2. **Plano de Ação/Contingência Setorial – por Unidade Administrativa**
3. **Plano de Ação/Contingência Específico – por gestor do processo**

Monitoramento

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

5

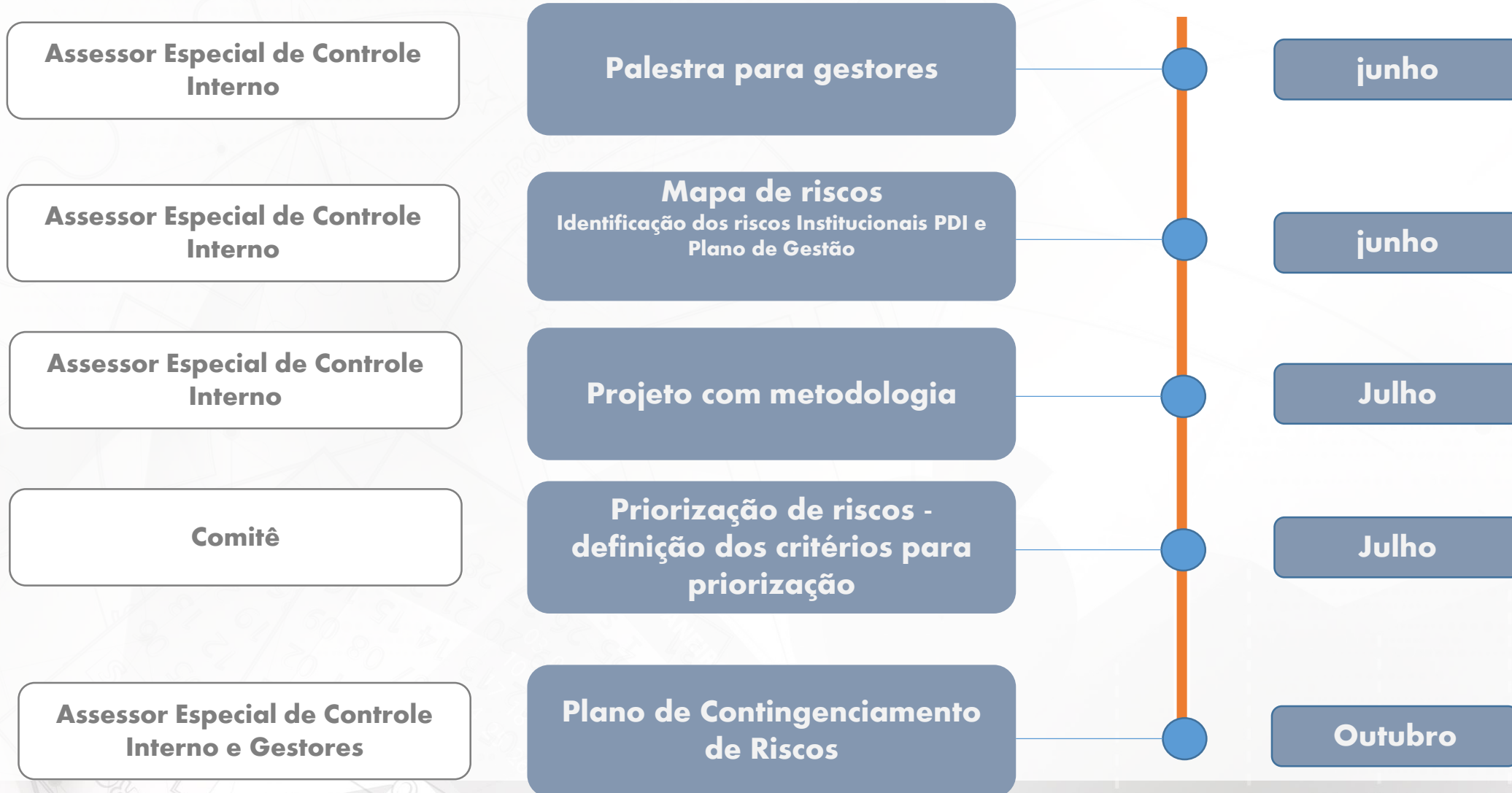
• Avaliação de ferramentas





Cronograma e encaminhamentos

Cronograma de trabalho



“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

55 3220-8492