

GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS



CRCCE

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE
DO CEARÁ

Prof. Humberto F. Oriá Filho

Setembro/2017

Observação Importante 1

Os itens, informações e dados contidos nesta apresentação e materiais, bem como os comentários efetuados, refletem a **opinião exclusivamente do facilitador deste curso e/ou dos autores pesquisados**, mas não retratam, sob nenhum aspecto, a opinião da empresa para a qual trabalha.

Declaração de potencial conflito de interesses

Declaro-me sem conflito de interesses de qualquer tipo ou natureza, pois não possuo vínculo ou vantagem econômica referente aos temas abordados nestas aulas.

Observação Importante 3

O presente material foi gerado com base em informações próprias, de livros e/ou coletadas a partir dos diversos veículos de comunicação existentes, inclusive a *Internet*, contendo textos e/ou ilustrações adquiridas de banco de imagens de origem privada ou pública, **não possuindo a intenção de violar qualquer direito pertencente à terceiros** e sendo voltado **exclusivamente para fins acadêmicos, educacionais ou meramente ilustrativos.**

Mini currículo do instrutor



Humberto Ferreira Oriá Filho

- Mestre em Controladoria – UFC;
- Especialista em Auditoria Interna – UFC;
- Bacharel em Administração – UFC e administrador;
- Bacharel em Ciências Contábeis – UNIFOR e contador;
- Bacharel em Ciências Econômicas – UNIFOR;
- Membro do IIA Brasil (antigo AUDIBRA), desde 2000;
- Gestor da Auditoria Interna da Unimed Fortaleza;
- Instrutor credenciado do CRC-CE;
- Autor do livro *“As fraudes contra as organizações e o papel da Auditoria Interna”* – Ed. Sicurezza (2011); um dos revisores do livro *“Governança corporativa em cooperativas de saúde”* (Instituto Unimed Fortaleza, 2016) e organizador do livro *“Manual de São José – Devocionário, Cânticos e Documentos Pontifícios sobre São José”* (2010; 2013);
- Professor de vários cursos de pós-graduação em instituições públicas e privadas.

REGRAS DE CONVIVÊNCIA



1. Deixar o celular desligado ou no módulo silencioso;
2. Evitar conversas paralelas e distrações;
3. Não ter medo de perguntar. Sua dúvida pode ser também a do seu colega ao lado. Não leve dúvida para casa. Não existe pergunta “besta”;
4. Respeitar a opinião do seu colega, mesmo que não concorde;
5. Limitar as perguntas e comentários aos assuntos e temas do curso. Evitar divagação;

REGRAS DE CONVIVÊNCIA

6. Obedecer ao horário estipulado (início e fim). Tolerância 10 a 15 minutos;
7. Seguir o ritmo do curso. Não se precipitar em avançar no conteúdo do material entregue;
8. Evitar ficar saindo e entrando na sala. Vai ter tempo no intervalo para lanche e banheiros;
9. Tenha abertura e vontade de aprender;
10. Participação: é importante, entretanto não se prolongue demais na sua explanação. Dar oportunidade também aos outros.

PROGRAMA DO CURSO



Carga horária: 12 horas/aula.

Objetivo: Promover e aprofundar o conhecimento sobre a Gestão de Riscos Corporativos, principalmente no âmbito das empresas privadas, bem como a sua aplicabilidade e importância nas organizações, além de destacá-lo como instrumento de relevante apoio aos trabalhos dos auditores internos e dos auditores externos independentes.

Metodologia: Utilizar-se-á de metodologias que permitem aos alunos aplicarem as técnicas apreendidas no curso com a realidade profissional, visando um processo de aprendizagem que integre as dimensões teóricas, reflexivas e vivenciais. Para tanto serão utilizados como recursos metodológicos: aulas expositivas dialogadas, com trabalhos em grupo e individual, exercícios, dinâmicas e/ou vídeos.

PROGRAMA DO CURSO

Conteúdo Programático:

- Risco: Aspectos conceituais;
- Classificações e tipos de riscos;
- Normatizações;
- Cultura de riscos;
- Gerenciamento dos riscos;
- Planejamento dos riscos;
- Identificação dos riscos;
- Percepção dos riscos;
- Análise dos riscos;
- Respostas/tratamentos aos riscos;
- Monitoramento e controle dos riscos;
- Comunicação dos riscos.



BIBLIOGRAFIA SUGERIDA



AVALOS, José Miguel Aguilera. **Auditoria e gestão de riscos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. **Gestão e análise de riscos corporativos: método brasileiro avançado**. São Paulo: Sicurezza, 2009.

_____. **Manual de planejamento plano diretor de gestão de riscos corporativos - PDGRC**. São Paulo: Sicurezza, 2003.

_____. **Cenários prospectivos em gestão de riscos corporativos**. São Paulo: Sicurezza, 2010.

_____. **Inteligência em riscos: gestão integrada em riscos corporativos**. São Paulo: Sicurezza, 2016.

_____. **Coletânea de riscos cibernéticos**. São Paulo: Sicurezza, 2017.

BRITO, Osias. **Gestão de riscos – uma abordagem orientada a riscos operacionais**. São Paulo: Saraiva, 2007.

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA



CFC – Conselho Federal de Contabilidade. **Resolução CFC nº 1212/2009** - Aprova a NBC TA 315 – Identificação e avaliação dos riscos de distorção relevante por meio do entendimento da entidade e do seu ambiente. Brasília: CFC, 2009.

_____. **Resolução CFC nº 1214/2009** - Aprova a NBC TA 330 – Resposta do auditor aos riscos avaliados. Brasília: CFC, 2009.

CGU – CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Metodologia de mapeamento de riscos de corrupção**. São Paulo: CGU e Transparência Brasil, 2008.

COCURULLO, Antonio. **Gestão de riscos corporativos**: riscos alinhados com algumas ferramentas de gestão – um estudo de caso no setor de celulose e papel. 3. ed. São Paulo: Antonio Cocurullo, 2004.

CROUHY, Michel; GALAI, Dan; MARK, Robert. **Fundamentos da gestão de risco**. Rio de Janeiro: Qualitymark; São Paulo: Serasa, 2007.

FEBRABAN – FEDERAÇÃO BRASILEIRA DOS BANCOS. **Metodologia de Auditoria Interna com foco em riscos**. São Paulo: IBCB, 2003.

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA



IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.
Gerenciamento de riscos corporativos: evolução em governança e estratégia. São Paulo, SP: IBGC, 2017. (Série Cadernos de Governança Corporativa, 19).

ORIÁ FILHO, Humberto Ferreira. **As fraudes contra as organizações e o papel da Auditoria Interna.** São Paulo: Sicurezza, 2011.

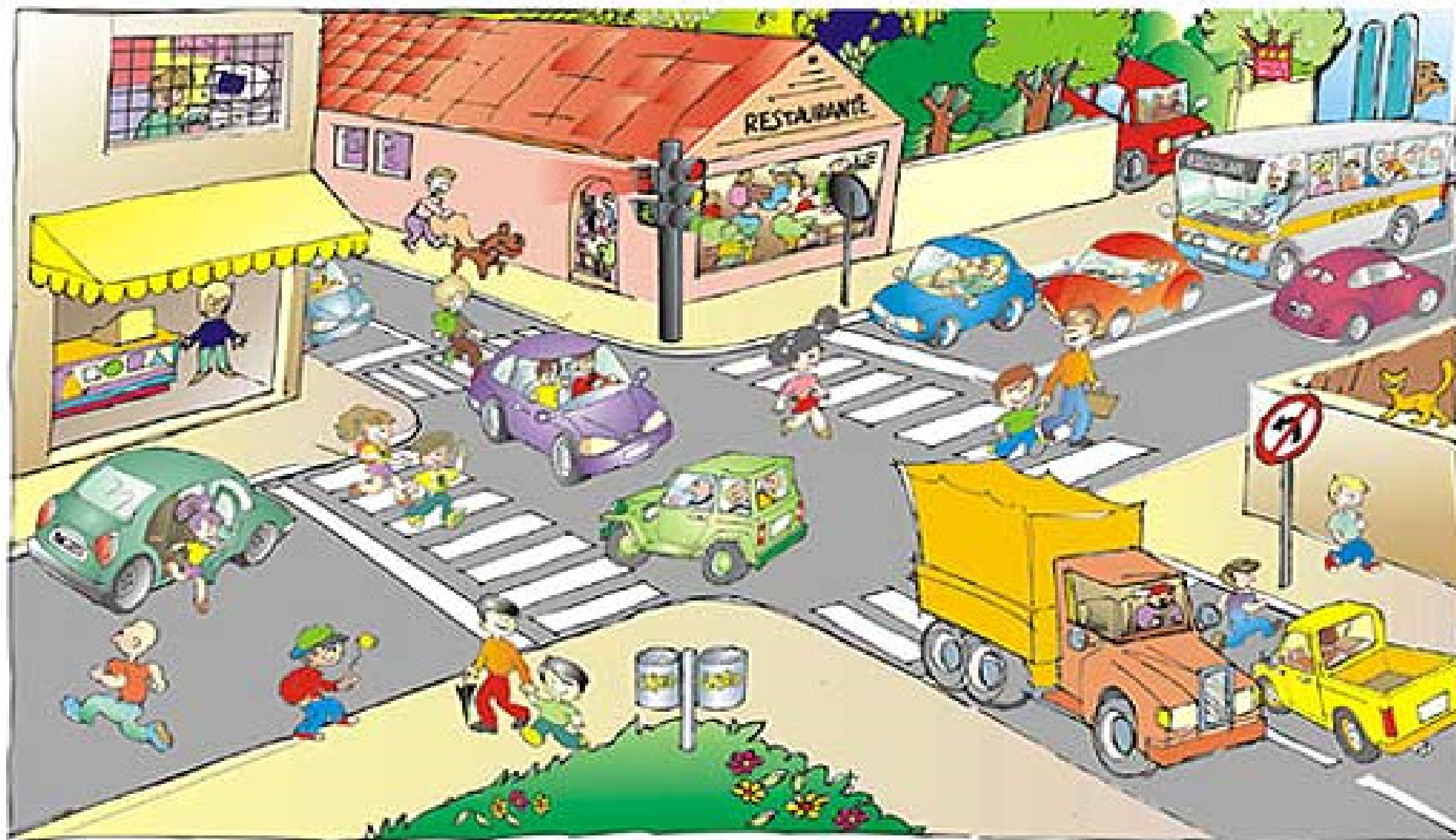
PADOVEZE, Clóvis Luís; BERTOLUCCI, Ricardo Galinari. **Gerenciamento do risco corporativo em controladoria – Enterprise Risk Management (ERM).** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

REVISTAS GESTÃO DE RISCOS. Publicação eletrônica periódica gratuita da Brasiliano e Associados. Disponível em: <https://www.brasiliano.com.br/revista-gestao-de-risco>. Acesso em 01 set. 2017.

SANTOS, Carlos Eduardo. **Prevenção de perdas e gestão de riscos:** enfoque varejo e indústria. São Paulo: Sicurezza, 2007.

SPECCHIO, Silva Regina Astorino. **Matriz de risco.** São Paulo: IBCB, 1999.

ONDE ESTÃO OS RISCOS?



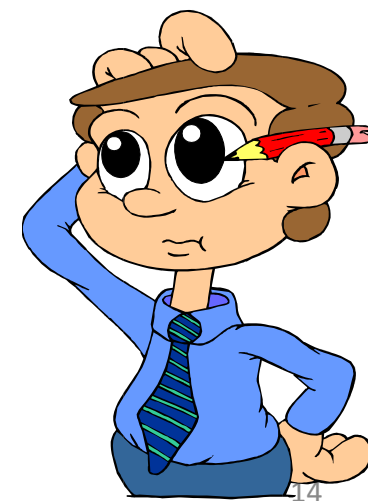
© Copyright Perkons Equipamentos Eletrônicos Ltda.

A QUESTÃO DOS RISCOS...

QUAIS OS MAIORES RISCOS NA VIDA?

-
-
-
-
-
-
-
-

Duração: 5 minutos.



A QUESTÃO DOS RISCOS...

É FÁCIL COLOCÁ-LOS EM ORDEM DE PRIORIDADE?

1.

2.

3.

4.

5.

6.

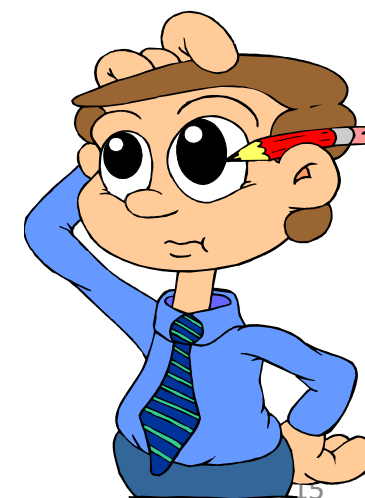
7.

8.

9.

10.

Duração: 2 minutos.

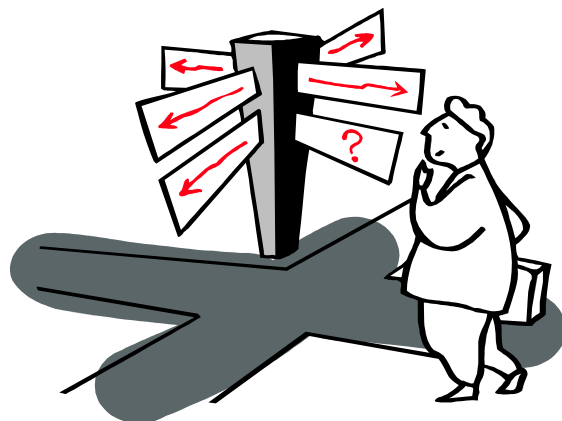


A QUESTÃO DOS RISCOS...

**COMO OS MAIORES RISCOS NA VIDA
FORAM GERENCIADOS ?**

A GESTÃO FOI EFICAZ ?

RESPOSTA PARA VOCÊ... NÃO PRECISA PARTILHAR...



Duração: 1 minuto.

REFLEXÕES...



“Por muito bem que estejam organizadas as fundações da vida, a vida comporta sempre riscos.”

Havelock Ellis

“O maior risco da vida é não fazer NADA”

(Martha Medeiros)

OS RISCOS FAZEM PARTE DA VIDA...

Reação de algumas pessoas...

Duas situações distintas:

- **Tomadores de Riscos (*Risk Takers*):** Não dão a devida importância para situações de risco, tem apreço pela exposição excessiva;
- **Avessos ao Risco:** Mecanismos excessivos de defesa.

*“Conquistas sem riscos são sonhos sem méritos...
Quem vence sem riscos triunfa sem glória...
A existência é um contrato de riscos”*
(Augusto Cury)

ESTAMOS PREPARADOS PARA CORRER RISCOS?



RISCO É UMA QUESTÃO DE SORTE ?

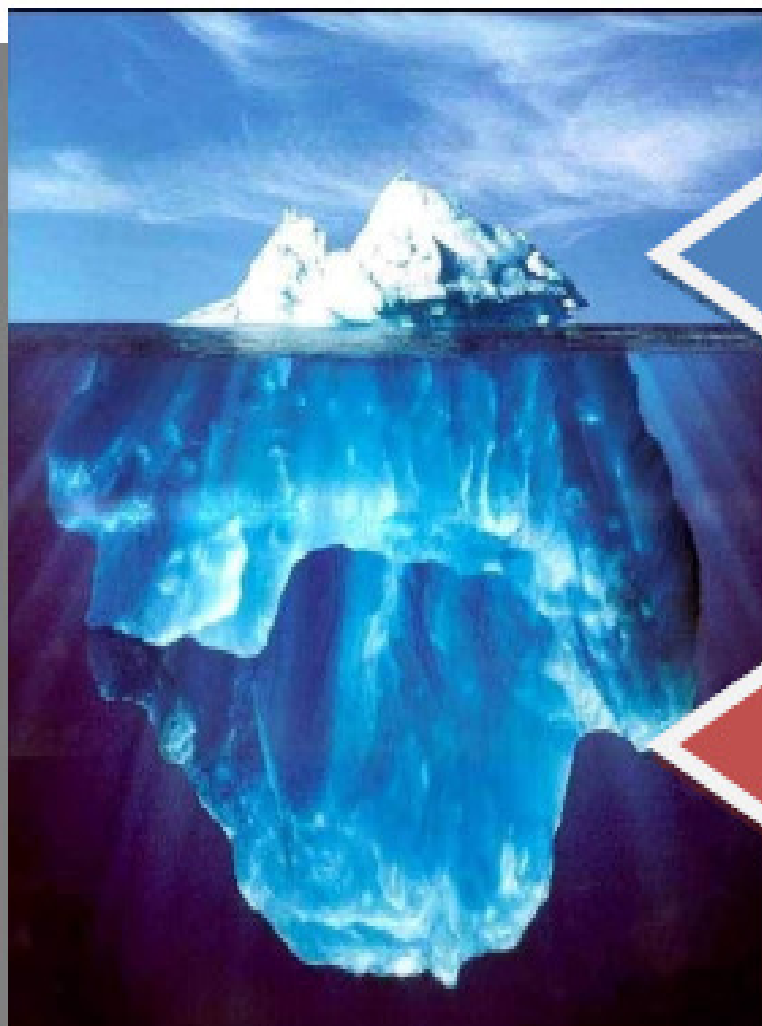
E quando a sua sorte acabar?



“Nenhum vencedor acredita no acaso”
(Friedrich Nietzsche)

“O caminho do risco é o sucesso, o do acaso é a sorte”
(Raul Seixas,
Caminhos)

É IMPORTANTE CONHECER OS RISCOS?



Visão gerencial sem os conceitos e práticas de
Gestão de Riscos

Visão gerencial com os conceitos e práticas de
Gestão de Riscos

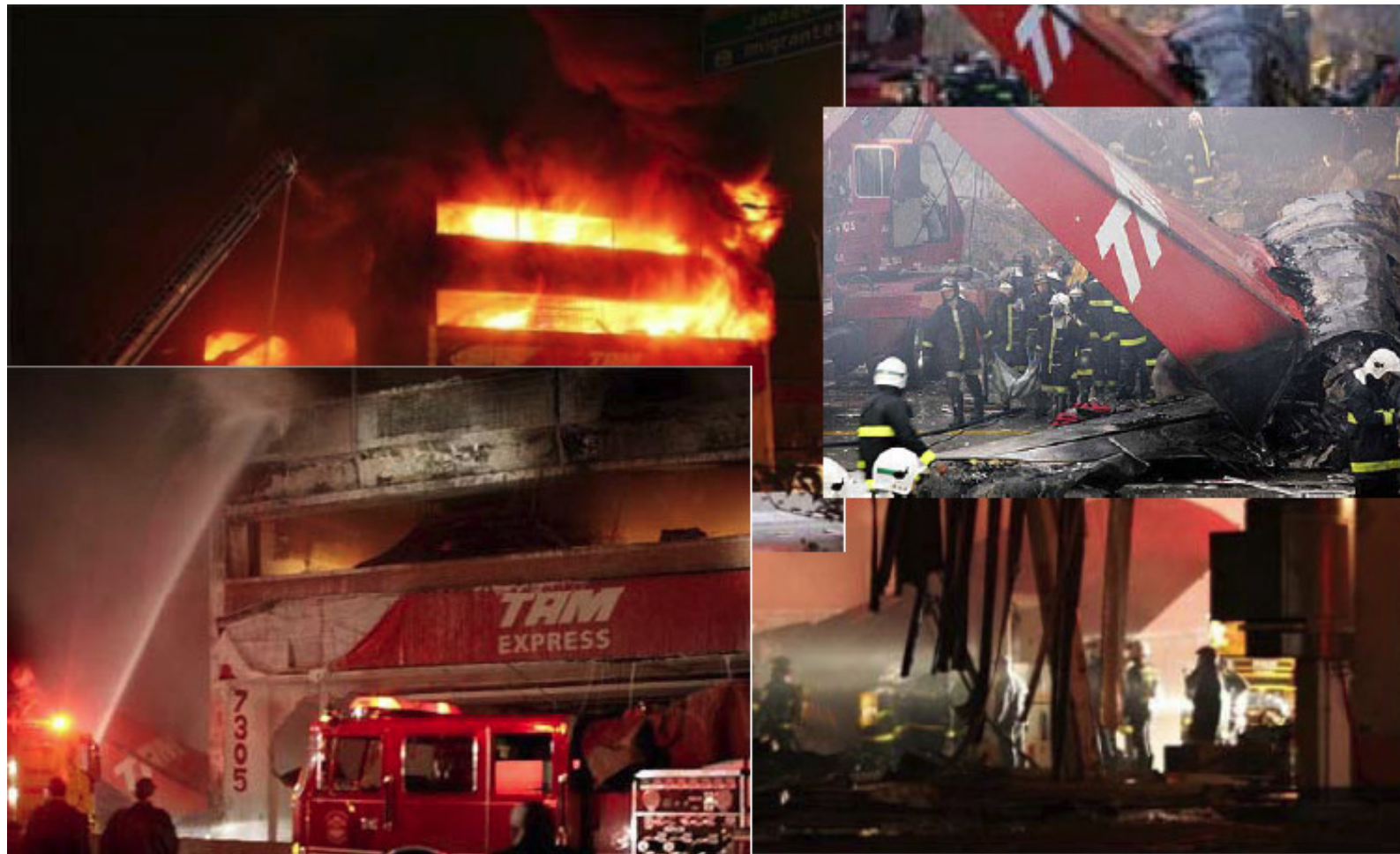
QUANDO O RISCO
NÃO É CONHECIDO...

**(IDENTIFICADO, ANALISADO,
RESPONDIDO E GERENCIADO
ADEQUADAMENTE)**

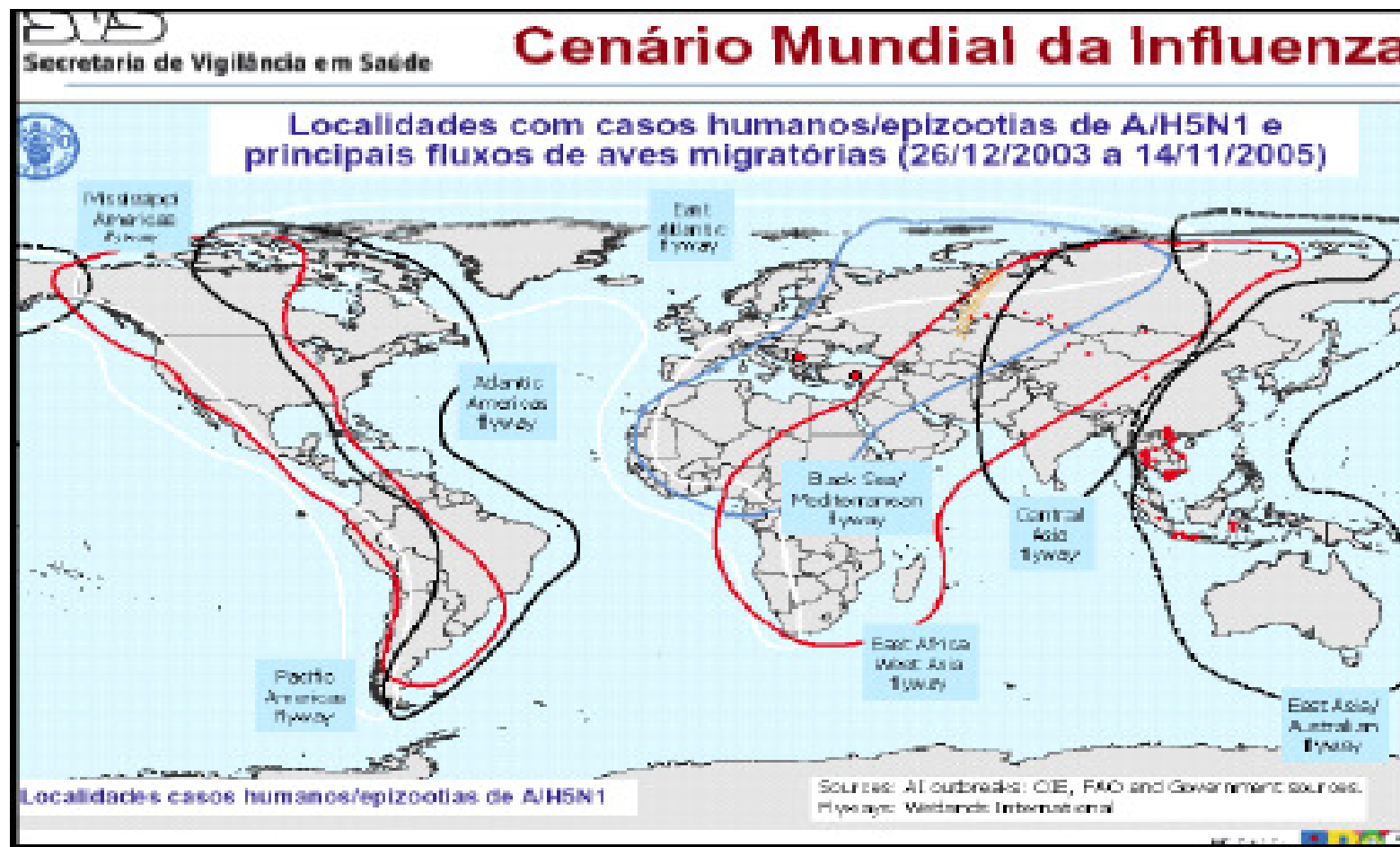
ATAQUE TERRORISTA AOS EUA – SET/2001



TRAJÉDIA EM CONGONHAS – VOO DA TAM – JUL/2007



PANDEMIA – GRIPE A1N1 - 2008/2009/2010



GOLFO DO MÉXICO – INCÊNDIO PLATAFORMA – ABR/2010



TERREMOTO NO HAITI (JAN/2010) E NO NEPAL (ABR/2015)



CAOS AÉREO – ERRUPÇÃO VULCÂNICA – ABR/2010 E 2015

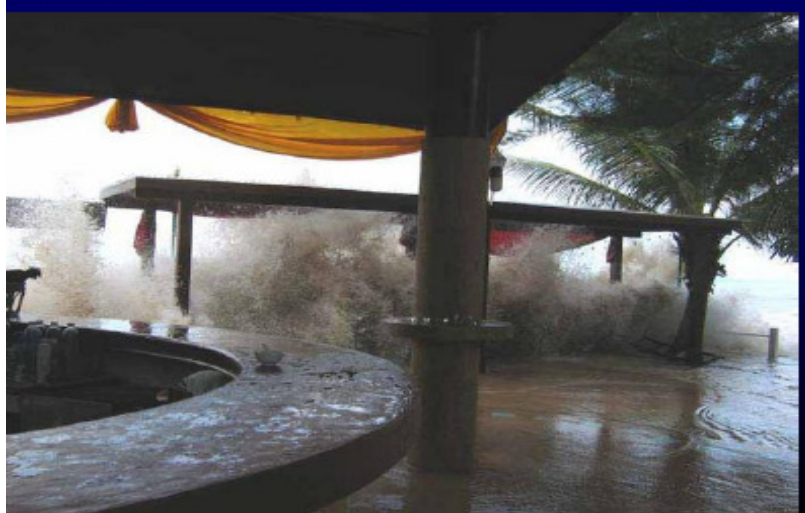


Veja países afetados por fumaça de vulcão



TSUNAMIS EM VÁRIOS PAÍSES DA ÁSIA E REDONDEZAS

Tsunamis



CHUVAS EM SÃO PAULO TODOS OS ANOS

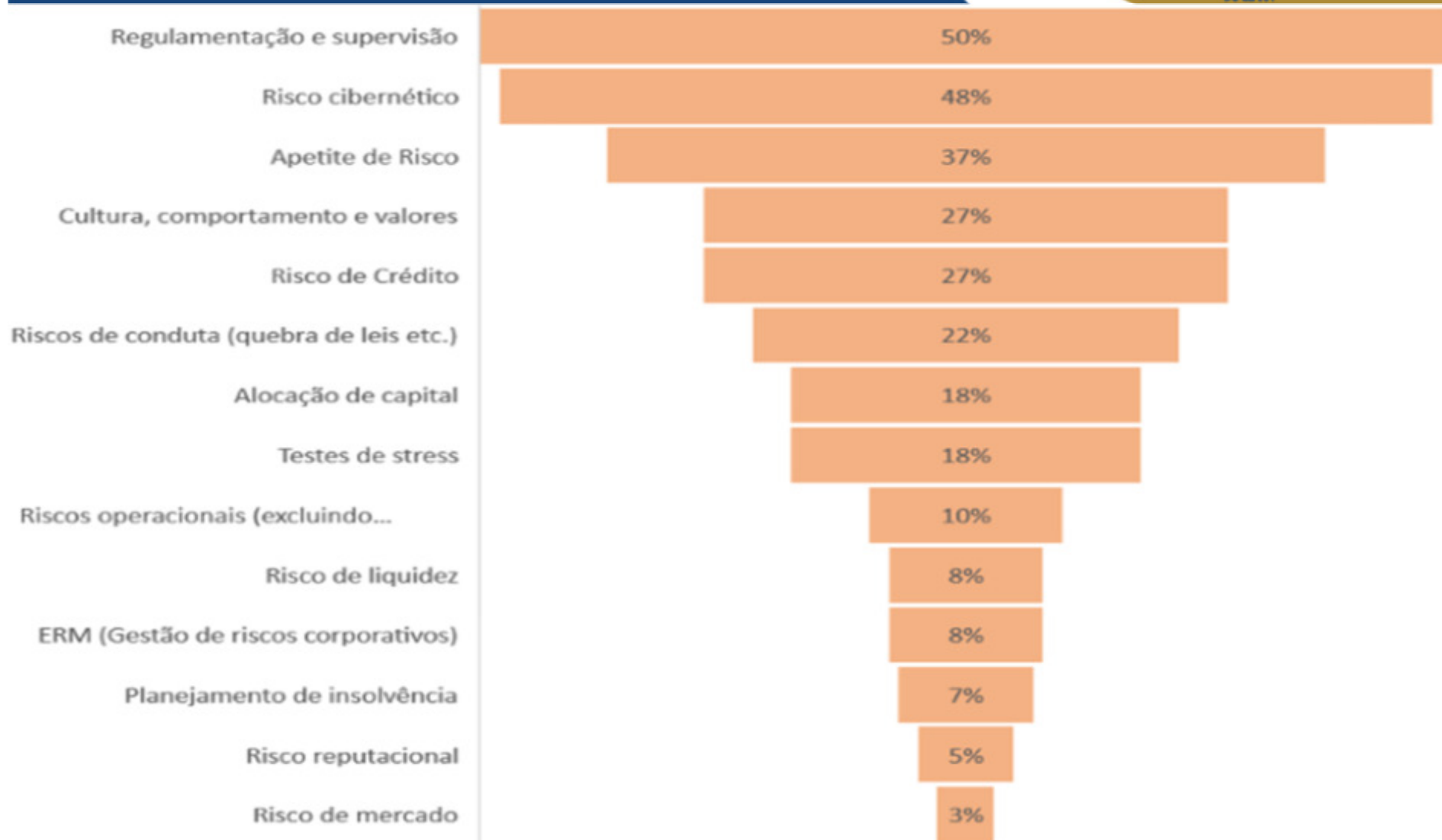


DESASTRE AMBIENTAL DE MARIANA 2015



PRINCIPAIS RISCOS PARA OS BANCOS GLOBAIS

Conselhos de Administração – IIF/EY 2016



PRINCIPAIS RISCOS – PESQUISA KPMG 2016

Ao investidor



- ▶ Não pagamento de dividendos (2º)
- ▶ Conflito de interesses entre controladores e minoritários (5º)
- ▶ Diluição dos investidores (9º)
- ▶ Volatilidade do mercado de capitais (11º)
- ▶ Falta de liquidez das ações (16º)

Externos



- ▶ Ação da concorrência (1º)
- ▶ Riscos relacionados à atuação em setor regulado (7º)
- ▶ Variação no preço/indisponibilidade dos insumos (10º)
- ▶ Riscos relacionados à legislação ambiental/ saúde/segurança (12º)
- ▶ Dificuldade de captação de recursos / redução dos recursos disponíveis / condições de financiamento pouco favoráveis (13º)
- ▶ Alterações na legislação do setor/setores correlatos (18º)
- ▶ Variação cambial (20º)
- ▶ Inflação e medidas governamentais para combatê-la (26º)

Operacionais



- ▶ Decisões desfavoráveis em processos judiciais (3º)
- ▶ Falta / perda de profissionais (6º)
- ▶ Insuficiência do valor/cobertura dos seguros contratados (14º)
- ▶ Inadimplência/atraso nos recebimentos (15º)
- ▶ Rescisão / não renovação / renegociação desfavorável de contratos (21º)
- ▶ Riscos relacionados aos resultados / operação das subsidiárias / investidas (22º)
- ▶ Não obtenção / renovação / falta de licenças, autorizações e alvarás (23º)

Estratégicos



- ▶ Não execução / dificuldade na execução da estratégia / plano de negócios / investimentos (4º)
- ▶ Dependência de fornecedores (8º)
- ▶ Riscos relacionados a aquisição, fusão e consolidação de empresas adquiridas (17º)
- ▶ Estimativas incorretas/alteração de demanda (19º)
- ▶ Concentração de clientes / setores / localização (24º)
- ▶ Riscos relacionados a parceria / alianças / joint-ventures / SPEs (25º)

OS MAIORES RISCOS EM 2016

Segundo Executivos – Pesquisa ICTS



| | |
|--|------------|
| Mudanças nas legislação | 60% |
| Condições econômicas | 60% |
| Ameaças cibernéticas | 57% |
| Privacidade e segurança da informação | 53% |
| Problemas de sucessão e capacidade de atrair e reter os melhores talentos | 52% |
| Grande velocidade das inovações disruptivas e novas tecnologias | 51% |
| Volatilidade dos mercados financeiros globais e moedas | 50% |
| Resistência a mudanças operacionais | 49% |
| Manutenção e retenção da fidelização do cliente | 46% |
| A cultura organizacional pode não encorajar a identificação dos riscos a tempo e levar ao agravamento desses riscos | 45% |

RISCOS ATUAIS IDENTIFICADOS 2016



Publicado anualmente pelo *World Economic Forum*, o *Global Risks Report* de 2016 lista e analisa os riscos que podem afetar negativamente pessoas, instituições e economias em todo o mundo nos próximos anos.

Riscos Tecnológicos

- Consequências adversas dos avanços tecnológicos;
- Colapso de infraestruturas críticas de informação e redes;
- Cibe ataques em larga escala;
- Incidente massivo de fraude/roubo de dados.

RISCOS ATUAIS IDENTIFICADOS 2016



Riscos Econômicos:

Bolha de ativos em uma grande economia;

Deflação em uma grande economia;

Falência de um importante mecanismo financeiro ou instituição;

Falha/déficit de infraestruturas críticas;

Crises fiscais em economias-chave;

Desemprego ou subemprego estrutural elevado;

Comércio ilegal (por exemplo, fluxo financeiro ilícito, sonegação fiscal, tráfico de seres humanos, crime organizado, etc.);

Forte impacto nos preços de energia (aumento ou redução)

Inflação incontrollável.

RISCOS ATUAIS IDENTIFICADOS 2016

Riscos Sociais:

Falha de planejamento urbano;
Crises alimentares;
Migração involuntária em larga escala;
Instabilidade social profunda;
Propagação rápida e maciça de doenças infecciosas;
Crises de água.

Riscos Geopolíticos:

Falha da governança nacional (por exemplo, falha do Estado de direito, corrupção, impasse político etc.);
Conflito interestadual com consequências regionais;
Ataques terroristas de grande escala;
Colapso do Estado ou crise (por exemplo, conflito civil, golpe militar, Estados desestruturados etc.);
Armas de destruição em massa.

RISCOS ATUAIS IDENTIFICADOS 2016



Riscos Ambientais:

Eventos climáticos extremos (por exemplo, inundações, tempestades etc.);

Falha na mitigação e adaptação às alterações climáticas;

Perda de biodiversidade importante e colapso do ecossistema (terra ou mar);

Grandes catástrofes naturais (por exemplo, terremoto, tsunami, erupção vulcânica, tempestades geomagnéticas);

Catástrofes ambientais provocadas pelo homem – por exemplo, derramamento de óleo, contaminação radioativa etc.

Fonte - <http://segurancadainformacao.modulo.com.br/o-global-risks-report-revela-os-maiores-riscos-globais-de-2016>.

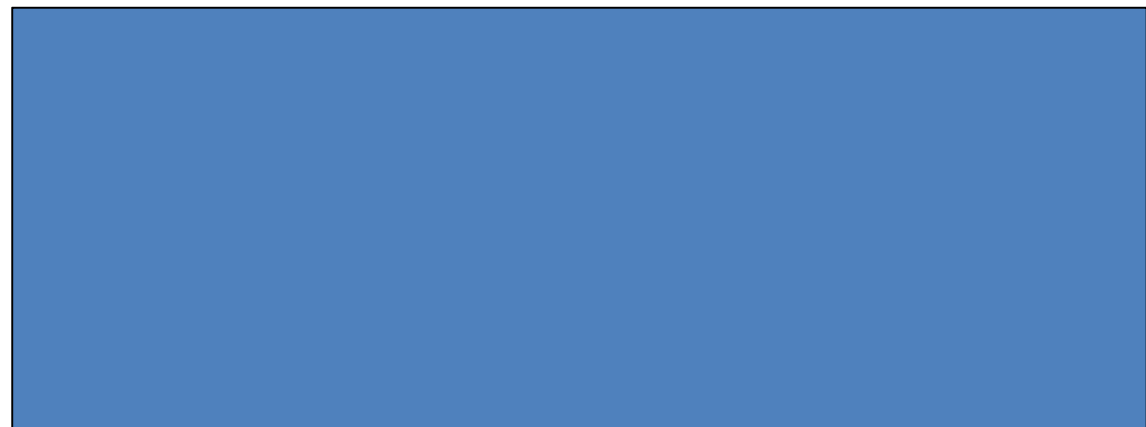
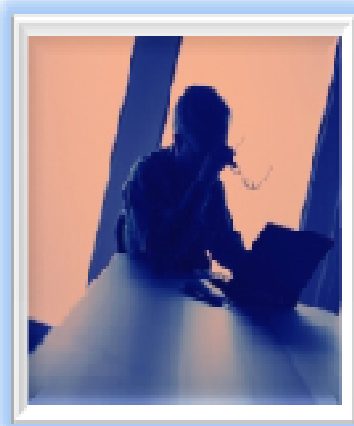
10 MAIORES RISCOS DAS EMPRESAS EM 2017

BRASIL - Pesquisa Consultoria Global Protiviti

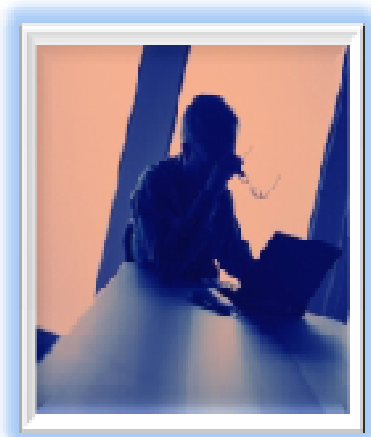


- 1) Condições econômicas no mercado doméstico e internacional;**
- 2) Mudanças e escrutínios regulatórios;**
- 3) Ameaças cibernéticas;**
- 4) Inovações disruptivas e novas tecnologias;**
- 5) Segurança da informação;**
- 6) Capacidade de atrair talentos;**
- 7) Volatilidade nos mercados financeiros e moedas globais;**
- 8) A cultura da organização talvez não encoraje a identificação e escalonamento pontuais das questões de risco;**
- 9) Resistência às mudanças no modelo de negócio;**
- 10) Manter a fidelidade e reter clientes.**

| | | | | |
|---|---|--|--|--|
| Globalização Dos segmentos | Complexificação Dos Produtos e Serviços | Preocupação Com a Reputação | Intensificação de Práticas de Outsourcing | Intensificação Do Uso de Tecnologia da Informação |
| Aumento Significativo Da Concorrência | Maior atenção a questões trabalhistas | Acidentes naturais | Consolidação do Mercado de Capitais | Demandas Constantes Por Inovação |
| Conflitos Étnicos | Responsabilidade Sócio-Ambiental | Pressão Regulatória Crescente | Pressão para Redução de Custos e Aumenta Da Eficiência | Terrorismo |
| Fusões e Aquisições | Pandemias | Acesso a Crédito e Aumento do Poder Consumo Para Classe Média | A ascensão de Fraudes eletrônicas | Aquecimento Global |



| | | | | |
|---|---|--|--|--|
| Globalização Dos segmentos | Complexificação Dos Produtos e Serviços | Preocupação Com a Reputação | Intensificação de Práticas de Outsourcing | Intensificação Do Uso de Tecnologia da Informação |
| Aumento Significativo Da Concorrência | Maior atenção a questões trabalhistas | Acidentes naturais | Consolidação do Mercado de Capitais | Demandas Constantes Por Inovação |
| Conflitos Étnicos | Responsabilidade Sócio-Ambiental | Pressão Regulatória Crescente | Pressão para Redução de Custos e Aumenta Da Eficiência | Terrorismo |
| Fusões e Aquisições | Pandemias | Acesso a Crédito e Aumento do Poder Consumo Para Classe Média | A ascensão de Fraudes eletrônicas | Aquecimento Global |



Nos últimos meses, quantas vezes você se surpreendeu com alguma notícia que não esperava?

“Acontecimentos de *baixa probabilidade e alto impacto*, praticamente impossíveis de se prever, são cada vez mais comuns. O mundo virou um sistema complexo e com ele a única coisa que pode ser prevista é que a empresa que ignorar ‘Cisnes Negros’ vai afundar”.

(Nassim Taleb – A Lógica do Cisne Negro)



***“Se você não atacar
ativamente os Riscos,
eles atacarão
ativamente você”***

(Tom Gilb)

É um americano engenheiro de sistemas, consultor e autor, nascido em 1940, conhecido pelo desenvolvimento de métricas de *software*, inspeção de *software* e processos evolutivos.

NASCE UMA NOVA FUNÇÃO: *CRO - CHIEF RISK OFFICER*



Uma pesquisa da KPMG em 2000 com mais de 450 empresas brasileiras descobriu que apenas 11% delas têm um CRO, contra 7% no ano anterior tinham o cargo em seus organogramas.

Em 2013, pesquisa inédita da Federação Brasileira de Bancos - FEBRABAN revela que 83% dos bancos já apresentam executivos na função de *Chief Risk Officer* (CRO).

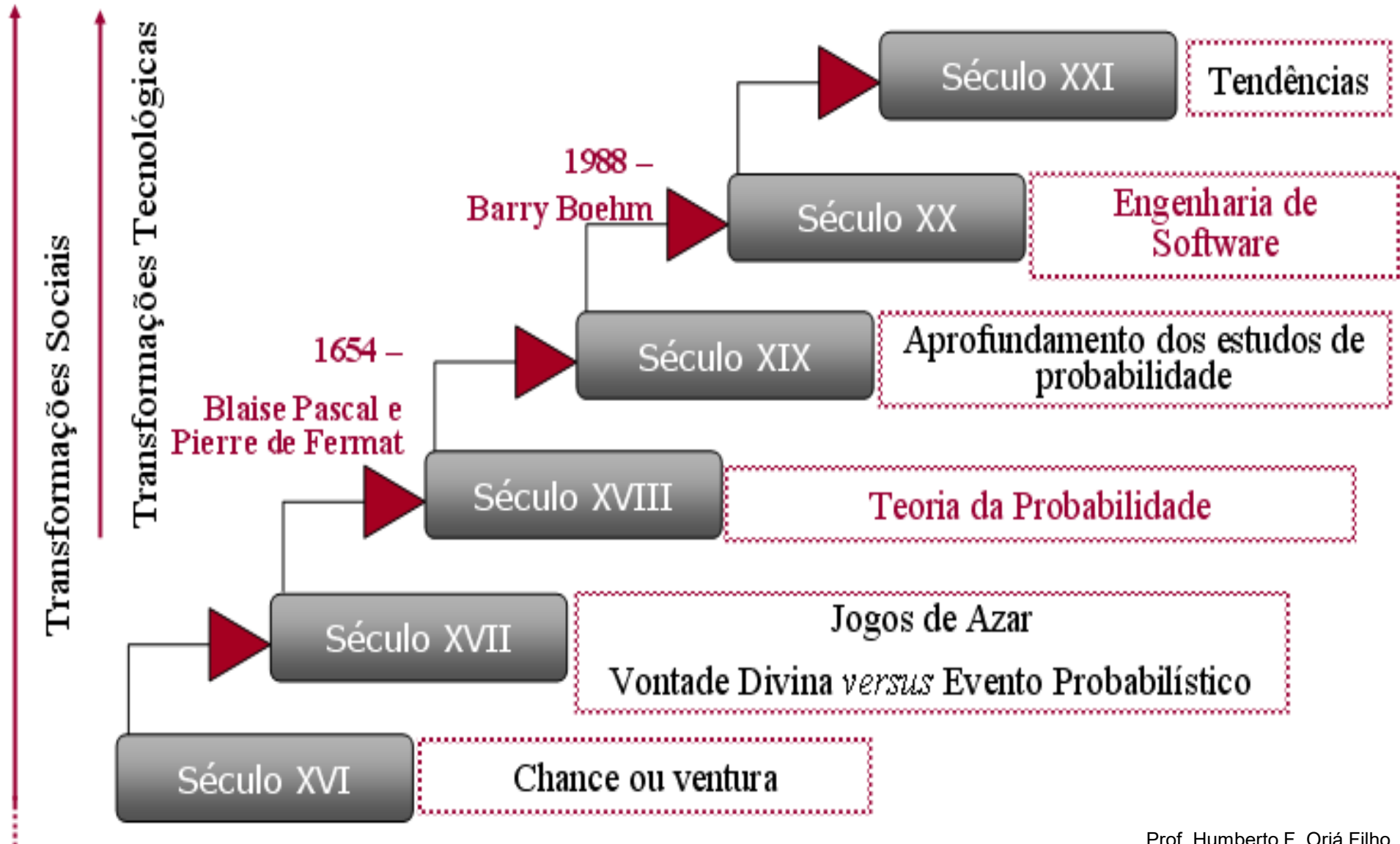


ASPECTOS CONCEITUAIS

TERMO RISCO: HISTÓRICO

- Os primeiros passos para o desenvolvimento e estudo do risco foram dados ainda no Renascimento em meados do século XVII com o **desenvolvimento da teoria das probabilidades** pelos matemáticos Fermat e Pascal (OLIVEIRA, 2004).
- Meio século depois surgiam as **técnicas quantitativas de administração do risco** e com elas os primeiros cálculos de expectativa de vida (OLIVEIRA, 2004).
- As **primeiras definições de risco tiveram origem a partir da área de finanças**, ao considerá-lo como variável de modelos matemáticos na determinação do retorno esperado.

CRONOLOGIA DO RISCO



RISCOS... ???

- A palavra **riscos** deriva do **italiano antigo “resicare”** que significa **“ousar”** (BERNSTEIN, 1997) ou **“navegar entre rochedos perigosos”** no seu significado original (Machado, 2000) ou ainda do **latim “risicu”** que significa **“perigo ou possibilidade de perigo”** (Dicionário Aurélio).
- Neste sentido, **risco é uma opção e não um destino**. Correr riscos faz parte da história antiga (BERNSTEIN, 1997).
- Nas últimas décadas a **palavra “riscos” tem sido utilizada nos mais diversos objetivos** tais como: riscos de negócios, riscos sociais, riscos econômicos, riscos de segurança, riscos políticos, entre outros.

A QUESTÃO DOS RISCOS...

Qual destas afirmativas a seguir é verdadeira em relação ao risco?

- 1) Poderia ocorrer algo de negativo;**
- 2) Poderia ocorrer algo de positivo.**



A LÍNGUA CHINESA TEM UMA DEFINIÇÃO PARA O RISCO



Perigosa

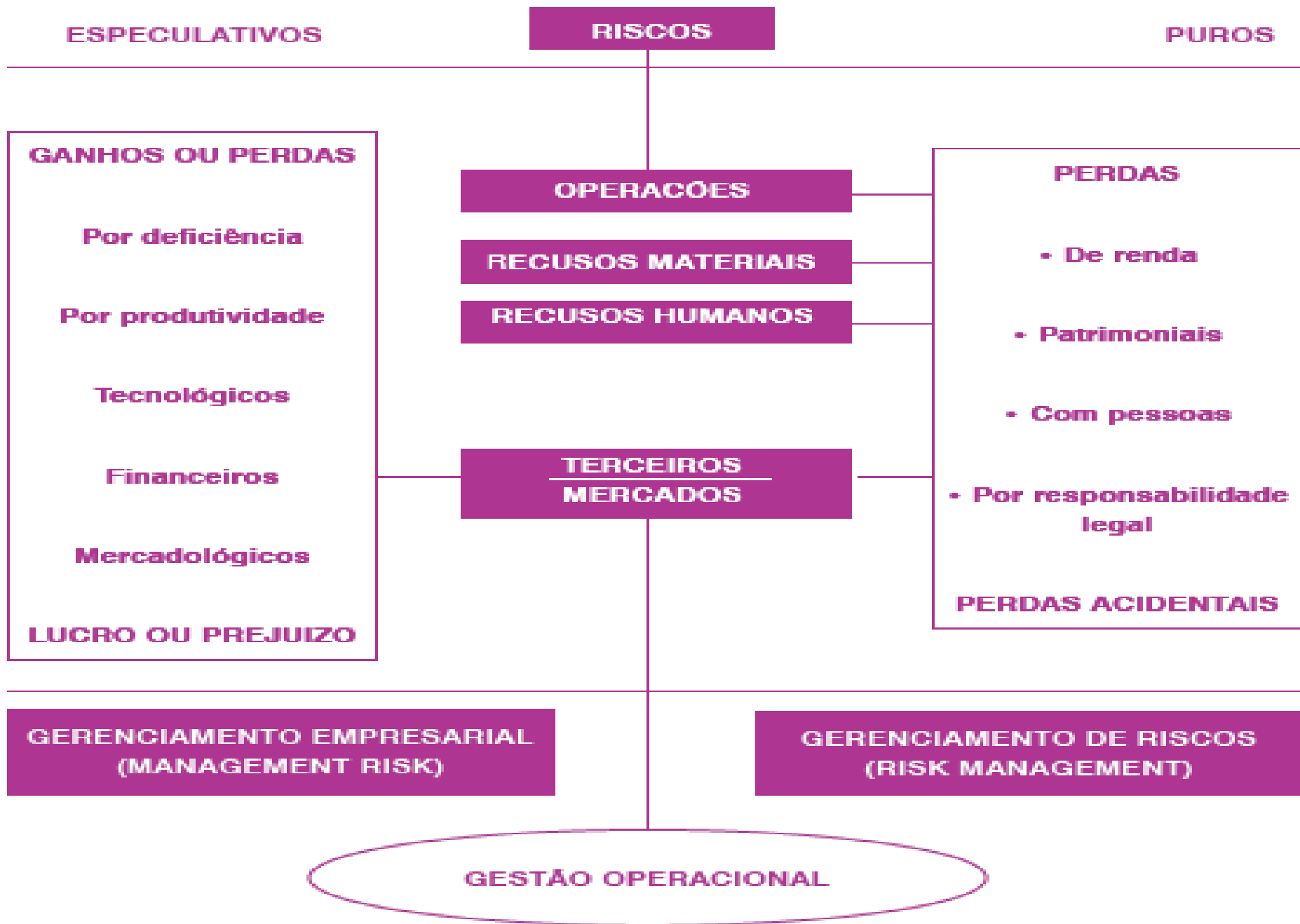
Risco normalmente é associado à perda, Prejuízo ou uma situação indesejável

Oportunidade

Entretanto, na maioria das situações, o risco está associado a uma oportunidade

•Importante, em linhas gerais:

- conhecer o risco, os perigos
- mapear situações
- capitalizar o resultado



O QUE É O RISCO ?

- Evento ou condição incerta que, se ocorrer, em um efeito positivo ou negativo nos resultados (PMI, 2004);
- É qualquer obstáculo que impeça a empresa de alcançar seu objetivo.
- *“É o efeito (positivo ou negativo) da incerteza nos processos, sistemas e decisões, causando variações (esperadas ou inesperadas) em seu desempenho frente aos objetivos das partes interessadas em relação àquela organização”* (Fundação Nacional da Qualidade - FNQ).

DEFINIÇÕES DE RISCO

- A incerteza de perda;
- “*A probabilidade de perda*” (Houaiss 2001);
- Divergência do resultado real com relação ao esperado;
- Possibilidade da ocorrência de uma contingência não desejada;
- Uma condição na qual existe uma possibilidade de perda;
- Comumente entendida com a possibilidade de “*algo não dar certo*”;
- “*Efeito das incertezas nos objetivos*”.

“Risco está relacionado à escolha, não ao acaso”.

DEFINIÇÕES DE RISCO OPERACIONAL



- **A definição de risco operacional ainda é causa de debates**, provavelmente em função da amplitude de sua conceituação (CULP, 2001; HOFFMAN, 2002).
- ***“No setor financeiro, o termo risco operacional foi provavelmente usado pela primeira vez em 1995, como tentativa para explicar a inesperada e quase inacreditável falência do Banco Barings”*** (CRUZ, 2003, p. 490).

DEFINIÇÕES DE RISCO OPERACIONAL

- *“Uma medida do relacionamento entre as **atividades de negócio de uma empresa** e a **variação de seus resultados**”.*
- *“**Potencial de flutuações adversas nos resultados de uma empresa**, causados por efeitos atribuídos a clientes, controles inadequados, falhas de sistemas e eventos não gerenciáveis”.*

“Não são os mais fortes ou maiores que sobrevivem, mas aqueles com maior capacidade de adaptação” (Charles Darwin)

DEFINIÇÕES DE RISCO OPERACIONAL



Pela ANS (Instrução Normativa 14/07) - Representa riscos enfrentados pela Operadora de Planos de Saúde, em procedimentos internos tais como risco de perda resultante de inadequações ou falhas em processos internos, pessoas e sistemas, ou seja, é qualquer possibilidade de perda originada por falhas na estrutura organizacional, seja ela oriunda de sistemas, procedimentos, recursos humanos ou tecnológicos ou então, pela perda dos valores éticos e corporativos que unem os diferentes elementos.

Pela SUSEP (Circular 276/04) - Representa todos os demais riscos enfrentados pelas entidades, com exceção dos referentes a mercado, crédito, legal e de subscrição.

Pelo Banco Central (Resolução 3.380/06) - Representa *“a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos”*.

DEFINIÇÃO DE GESTÃO DE RISCO CORPORATIVO



“O **gerenciamento de riscos corporativos** é um processo conduzido em uma organização pelo Conselho de Administração, Diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos”.

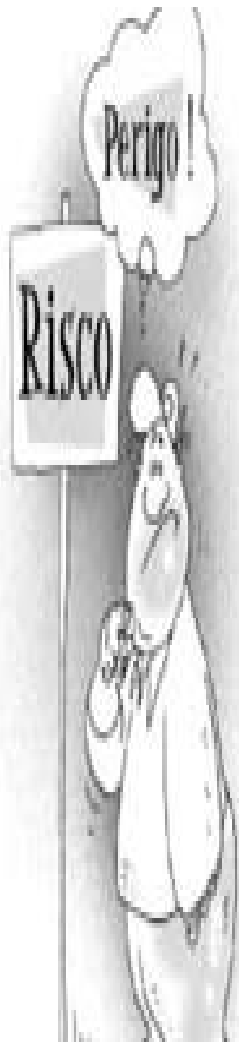
RISCO X INCERTEZA



Risco: Evento futuro identificado, ao qual é possível associar uma probabilidade de ocorrência;

Incerteza: Evento futuro não identificado e/ou quantificado.

RISCO x PERIGO



- **Perigo**: Condição com potencial de afetar negativamente um recurso. É a exposição que favorece a “materialização” de um risco;
- **Risco**: Evento futuro identificado, ao qual é possível associar uma probabilidade de ocorrência;

***Risco** é algo potencial e **Perigo** é algo iminente.*

RISCO x PROBLEMA

Problema - é um risco materializado, efetivamente ocorrido.

“Saber do risco e não agir é o mesmo que nada!”.

“Não há nada de errado em correr riscos; desde que não se arrisque tudo” – George Soros.

Crise é diferente de um problema.

Problema é resolvido internamente e **Crise** alcança âmbito externo à empresa.

Crise é um evento com potencial de provocar prejuízo significativo a uma organização. Pode envolver: produtos, empregados, condições financeiras, serviços e reputação.

GERENCIAMENTO RISCO x GERENCIAMENTO DE CRISES



Gerenciamento de Riscos é pensar em ações corretivas antes do problema ocorrer.

Gerenciamento de Crises é o seu oposto. Descobrir o que fazer quando já existe um problema, com repercussões internas e externas.

*“Não espere por uma crise
para descobrir o que é importante na sua vida.”*

Platão

RISCO x EVENTO ADVERSO

Passado/ Reação

Evento
Adverso

Risco

Futuro/
Proação/Prevenção

FATORES DE RISCO x IMPACTOS



Fatores de Risco são **aleatórios e imprevisíveis**, comparando-se ao efeito de uma onda, cuja intensidade e dano estarão sempre vinculados ao cenário de ocorrência quando se concretizarem.

Impactos são **previsíveis**, de acordo com o conhecimento do ambiente onde se manifestam; são vinculados aos eventos que se concretizaram; podem ser contidos através de medidas de mitigação, independente do cenário.

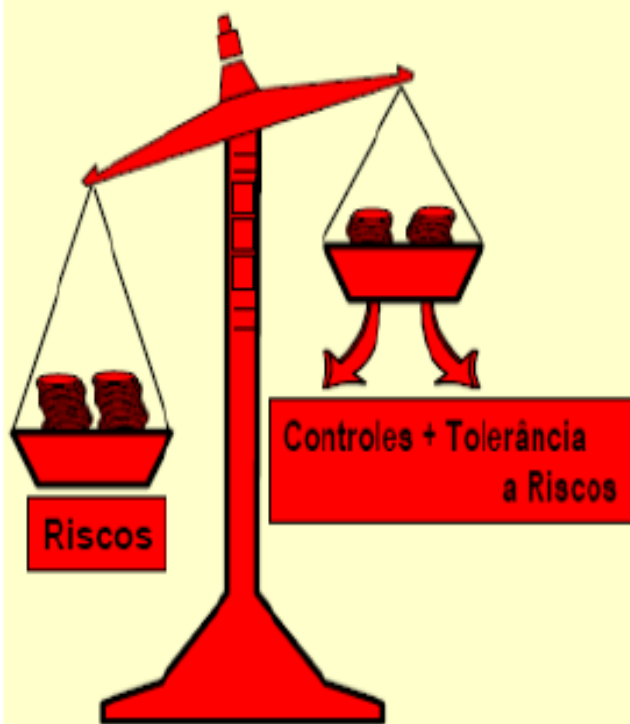
Controle(s) - É qualquer ação adotada para reduzir o risco. São políticas, procedimentos, práticas ou estruturas organizacionais desenhadas de forma a prover uma garantia razoável de que os objetivos de negócio serão atingidos e que eventos indesejáveis serão prevenidos ou detectados e corrigidos.

- Um **controle é adequado** quando fornece razoável garantia de que o objetivo da empresa será alcançado.

- Uma **razoável garantia** é fornecida quando os desvios são reduzidos a níveis toleráveis, por meio de medidas efetivas e a um custo aceitável.

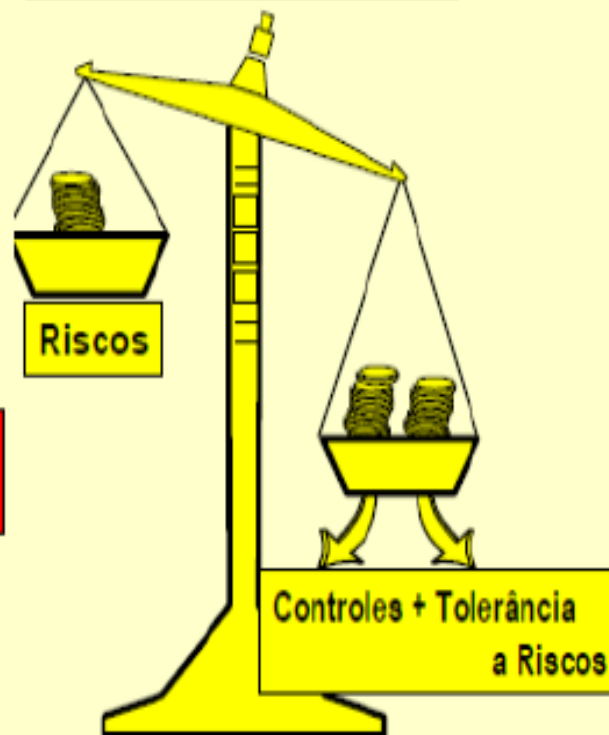
RISCOS X CONTROLES

Ausência de Controles



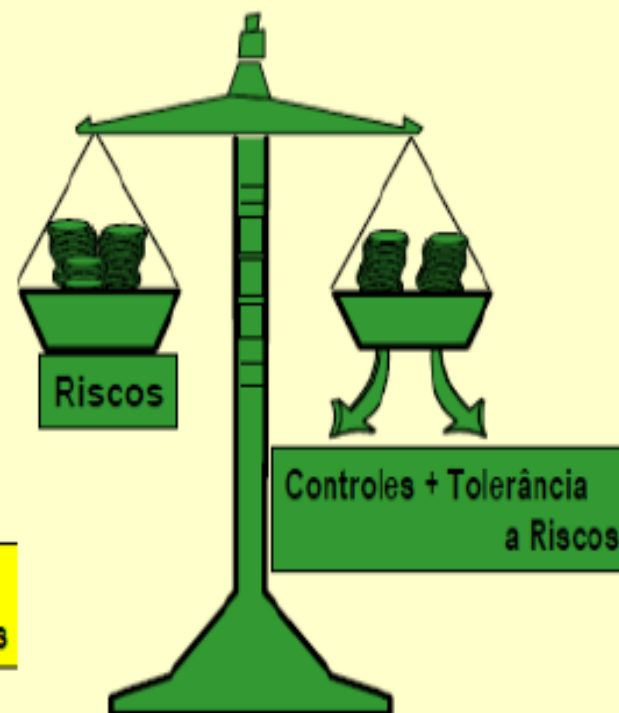
Exposição a Riscos Inaceitáveis

Controles em Excesso



Exposição a Custos Excessivos

Controles Adequados



Controles Internos Eficientes

Na rotina do dia a dia,
**você exerce alguma atividade ou
procedimento de controle em sua vida
pessoal, em relação aos seus bens,
finanças, filhos, dívidas...?**

Partilha em Grupo

O QUE **NÃO** SERIA CONTROLE ?



Controle não é a ferramenta que auxilia na execução da atividade de controle. Por exemplo:

Relatório de exceções de processamento (Isto não é controle! Isto é uma ferramenta de auxílio). O relatório sozinho mitigaria (minimizaria) o risco ?

Procedimento diário de conferência do relatório de exceções de processamento, por parte do operador do turno, e endereçamento de ações corretivas junto às áreas responsáveis. (Isto é controle !)

Quem? Operador; **Quando?** Diariamente; **Como?** Através da análise do Relatório; **O quê resulta?** Detecção / Ações corretivas.

CRITÉRIOS BÁSICOS DE CONTROLE



- 1) **Controle certo, no lugar e no tempo certos, e proporcional aos riscos envolvidos.**
- 2) **Funcionar de forma consistente e permanente.**
- 3) **Ter efetividade de custo, ou seja, o custo de implementação do controle não deve exceder os benefícios dele provenientes.**
- 4) **Servir como instrumento auxiliar do dirigente, fundamental para tomada de decisão.**
- 5) **Adotar métodos eficientes de prevenção, para evitar fatos consumados e geralmente, irremediados financeira e economicamente.**

IMPORTÂNCIA DO CONTROLE

MAIS CONTROLE ↔ **MENOS DESPERDÍCIOS**

MENOS CONTROLE ↔ **MAIS DESPERDÍCIOS**

MAIS CONTROLE ↔ **MAIS ACCOUNTABILITY**

MENOS CONTROLE ↔ **MENOS ACCOUNTABILITY**

“Não espere sobreviver aos desafios do ambiente de hoje, utilizando ferramentas de ontem”

(Autor desconhecido)

Processo adotado pela Diretoria, Conselho de Administração e outros da empresa, designados a proporcionar uma segurança razoável referente à realização de objetivos nas seguintes categorias:

1. Confiabilidade de relatórios financeiros;
2. Capacidade e eficiência nas operações;
3. Conformidade com leis e regulamentos aplicáveis.

São atividades exercidas por pessoas e por sistemas de informação.

NATUREZA DOS CONTROLES INTERNOS



- **Controles preventivos (pré-controle ou controle antecedente ou prévio)** - Projetados para evitar a ocorrência de erros, desperdícios ou irregularidades.
- **Controles detectivos (controle em tempo real ou concomitante)** - Projetados para detectar erros, desperdícios ou irregularidades no momento em que ocorrem, permitindo medidas tempestivas de correção.
- **Controles corretivos (pós-controle ou controle posterior)**
- Projetados para detectar erros, desperdícios ou irregularidades após a ocorrência, permitindo ações corretivas posteriores.

EXERCÍCIO

Com base na realidade de suas atividades profissionais ou experiências anteriores, cite 2 (dois) exemplos para cada um destes controles:

Pré-Controle

- 1.
- 2.

Controle em tempo real

- 1.
- 2.

Pós-Controle

- 1.
- 2.



ACIDENTES, INCIDENTES E EXPOSIÇÃO



- **Acidentes** - são eventos que acontecem de forma repentina e que causam perda/dano aos envolvidos.
- **Incidentes** - são eventos (quase acidentes) que não resultam em perda.
- **Exposição** - tamanho e custo do risco.

TIPOS DE ACIDENTE

Acidente Pessoal: ocorrências com pessoas.
Ex.: Queda de pessoa.

Acidente Material: ocorrências com materiais. Ex.: Queda de um aparelho de medição.

Acidente Administrativo: ocorrência com a empresa (PJ). Ex.: Falência não programada de uma empresa.

DANO

- É a *consequência negativa do acidentes, ou seja, é o produto ou resultado negativo do acidente (**prejuízo**)*.
- Ferimento (**lesão**) ou prejuízo à saúde da pessoa (**doença**), ou prejuízo à propriedade, ou ao ambiente.

“Não seja o Elo mais fraco da corrente”



TIPOS DE DANO



Pessoais: lesões, ferimentos, perturbação mental etc.

Materiais: danos em aparelhos, produtos, equipamentos etc.

Administrativo: prejuízo monetário, desemprego em massa etc.

PERDA x SINISTRO

Perda é o prejuízo sofrido por uma organização, **SEM** **garantia** de ressarcimento através de seguros ou outros meios.

Sinistro é o prejuízo sofrido por uma Organização, **COM** **garantia** de ressarcimento através de seguros ou outros meios.

FÓRMULA DO RISCO

$$\text{RISCO} - \text{CONTROLE} = \text{EXPOSIÇÃO}$$



“A ideia revolucionária que define a fronteira entre os tempos modernos e o passado é o domínio do risco”

Peter L. Bernstein

(Autor do livro *“Desafio aos deuses – a fascinante história do risco”*)

ESCOLHA, CHANCE E CONSEQUÊNCIA (Perryman Kuver, 1999):

EXEMPLO:

Molhar-se com água de chuva durante o percurso de sua casa até o escritório... é um **RISCO**.

- A **CHANCE (ou probabilidade)** de isto ocorrer: é o **nº de dias que choveu**, no horário de ida ao trabalho, durante o ano passado, dividido por 365.
- As **CONSEQÜÊNCIAS (ou impactos)** deste evento são: i) **Outro risco: gripe**; ii) **Constrangimento**; iii) **Desconforto durante o expediente**.

ESCOLHA, CHANCE E CONSEQUÊNCIA (Perryman Kuver, 1999):

EXEMPLO:

Molhar-se com água de chuva durante o percurso de sua casa até o escritório... é um **RISCO**.

As possíveis **ESCOLHAS** para este evento são:

- a) Aceitar o risco (...não me importo de me molhar e odeio guarda-chuvas);
- b) Descobrir um conjunto de controles que minimizem (ou mitiguem) as chances de ser vitimado pelo evento, caso ele ocorra.

COMPONENTES DE RISCOS

Exemplo de Controles



Os **controles** neste caso são as seguintes práticas:

De forma **preventiva**:

- Portar diariamente um guarda-chuvas;
- Utilizar automóvel diariamente - desde o estacionamento coberto de sua casa até o estacionamento coberto do prédio do escritório.

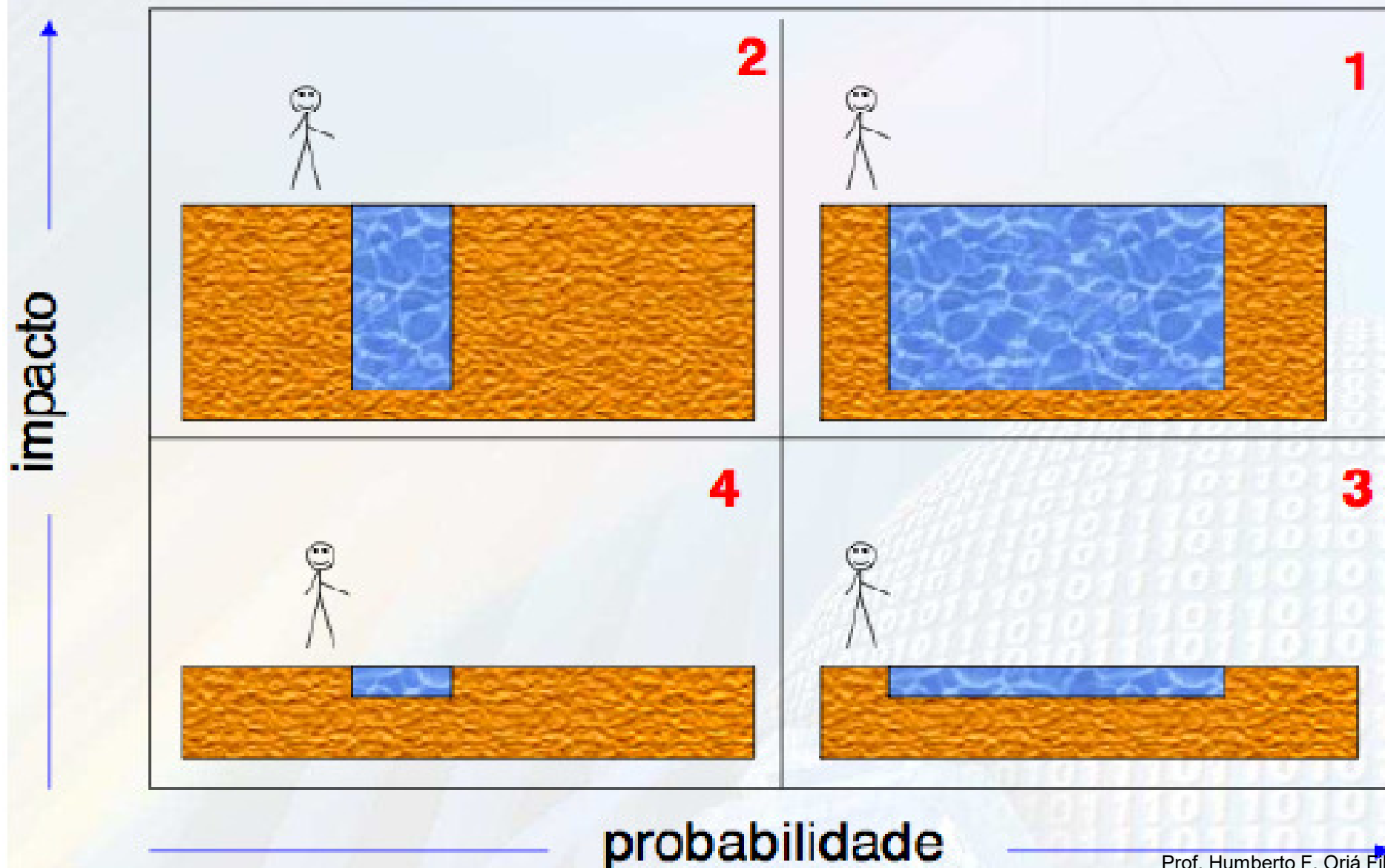
De forma **detectiva**:

- Consultas realizadas diariamente à previsão do tempo.

De forma **corretiva**:

- Gerenciar a crise (trabalhar molhado com risco de pegar uma pneumonia, com ações mitigadoras deste problema).

EXEMPLO: IMPACTO X PROBABILIDADE



CARACTERÍSTICAS DO RISCO

- Todos os riscos têm a sua **vertente financeira**.
- Nem todos os riscos **afetam a reputação**.
- Todos os impactos na reputação **causam impactos financeiros** (mais cedo ou mais tarde).
- Os riscos têm sempre o seu **lado de oportunidade e de perigo**.
- As **melhores oportunidades têm maiores riscos**.
- Os **riscos de longo prazo são difíceis de estimar**.
- A **Gestão do Risco exige metodologias adequadas**, cultura geral, senso comum, cultura organizacional, sensibilidade pessoal e capacidade de antevisão.

O QUE **NÃO** SERIA RISCO ?

Risco não é o problema que coopera para a ocorrência do evento. Por exemplo:

Não é realizado *backup* das informações (**Isto não é risco! Isto é o problema! Constatação**).

Fato 100%. Afinal, qual é a consequência?

Perda de informações sem a possibilidade de recuperação (**Isto é risco! Chance / Probabilidade**).

CLASSIFICAÇÕES E TIPOS DE RISCOS

CLASSIFICAÇÕES DE RISCOS



Pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC):

Negócio/Setorial: Relacionado ao mercado no qual a firma opera;

Político/Legal/Regulatório/Social: Fatores externos às companhias;

Estratégicos: Associados às escolhas estratégicas;

Financeiras: Perdas no valor dos ativos decorrentes de mudança nos preços dos ativos financeiros (risco de mercado) e da liquidez das operações;

Operacionais: Perdas potenciais resultantes de sistemas inadequados, falhas de gerenciamento, falhas de segurança predial, falhas de segurança de informações, erros humanos, fraudes, entre outros.

CLASSIFICAÇÕES DE RISCOS



Riscos Estratégicos

Factores Externos

- Risco Industrial
- Risco Económico
- Risco de concorrência
- Risco legal (regulamentação
- [...])

Factores Internos

- Reputação
- Focus estratégico
- Suporte da "empresa mãe"
- Protecção da marca

Riscos Operacionais

Processo (tipos de risco)

- Linha de produção
- Satisfação do cliente
- Tempo de ciclo de produção
- Execução do processo

Compliance

- Ambiente
- Regulamentação
- Políticas e processos
- Litígios

Recursos Humanos

- Pessoas
- Rotação de Pessoal
- Performance
- Formação

Riscos Financeiros

Monetário/Financeiro

- Taxas de juro
- Taxas de câmbio
- Disponibilidade de capital

Crédito

- Capacidade de endividamento
- [...]

Comercial

- [...]

Riscos de Informação

Financeiro

- Standards de contabilidade
- Orçamento
- Report financeiro
- Impostos/"Legal"
- Regulamentação

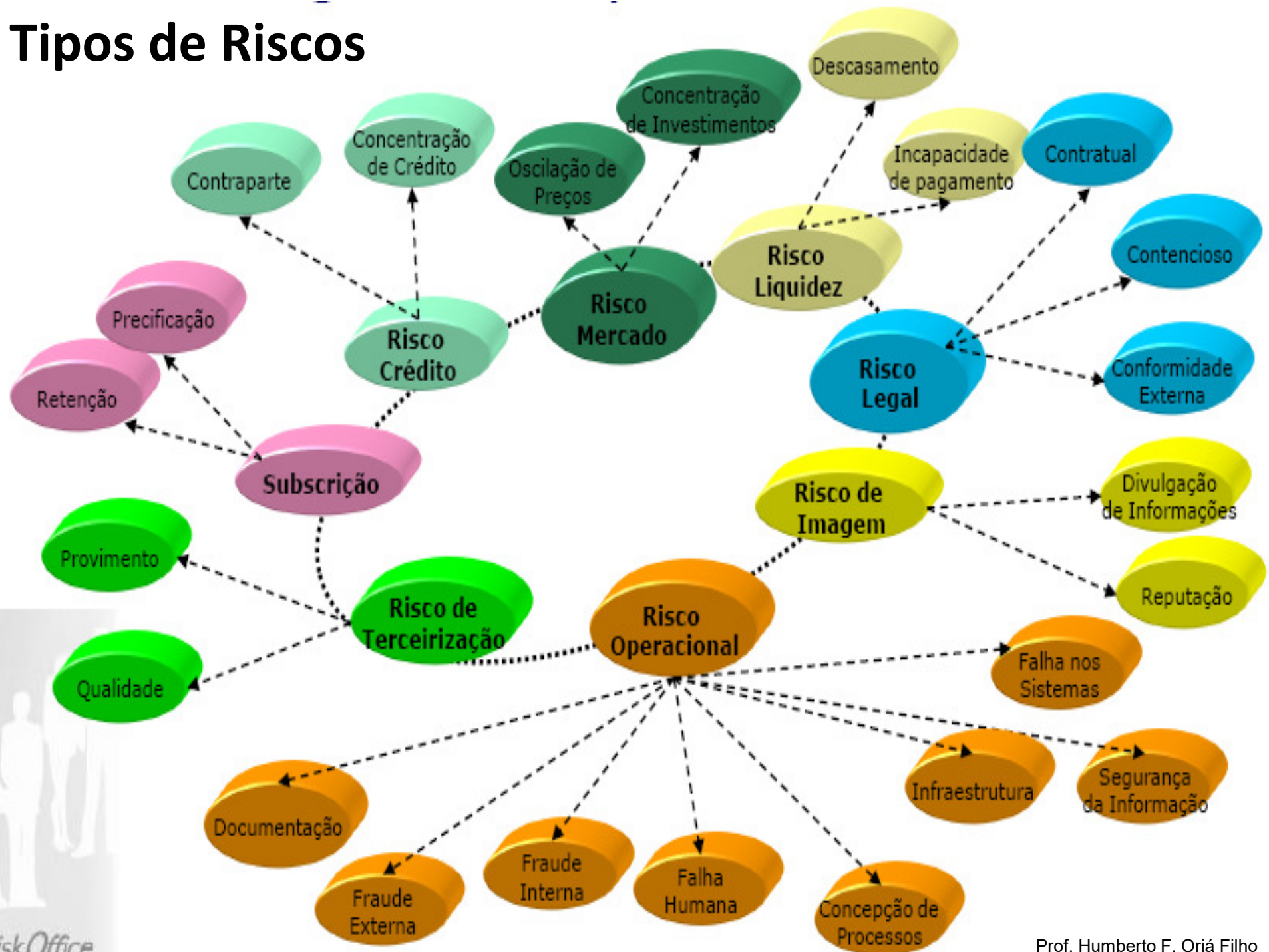
Operacional

- Preço
- Performance
- [...]

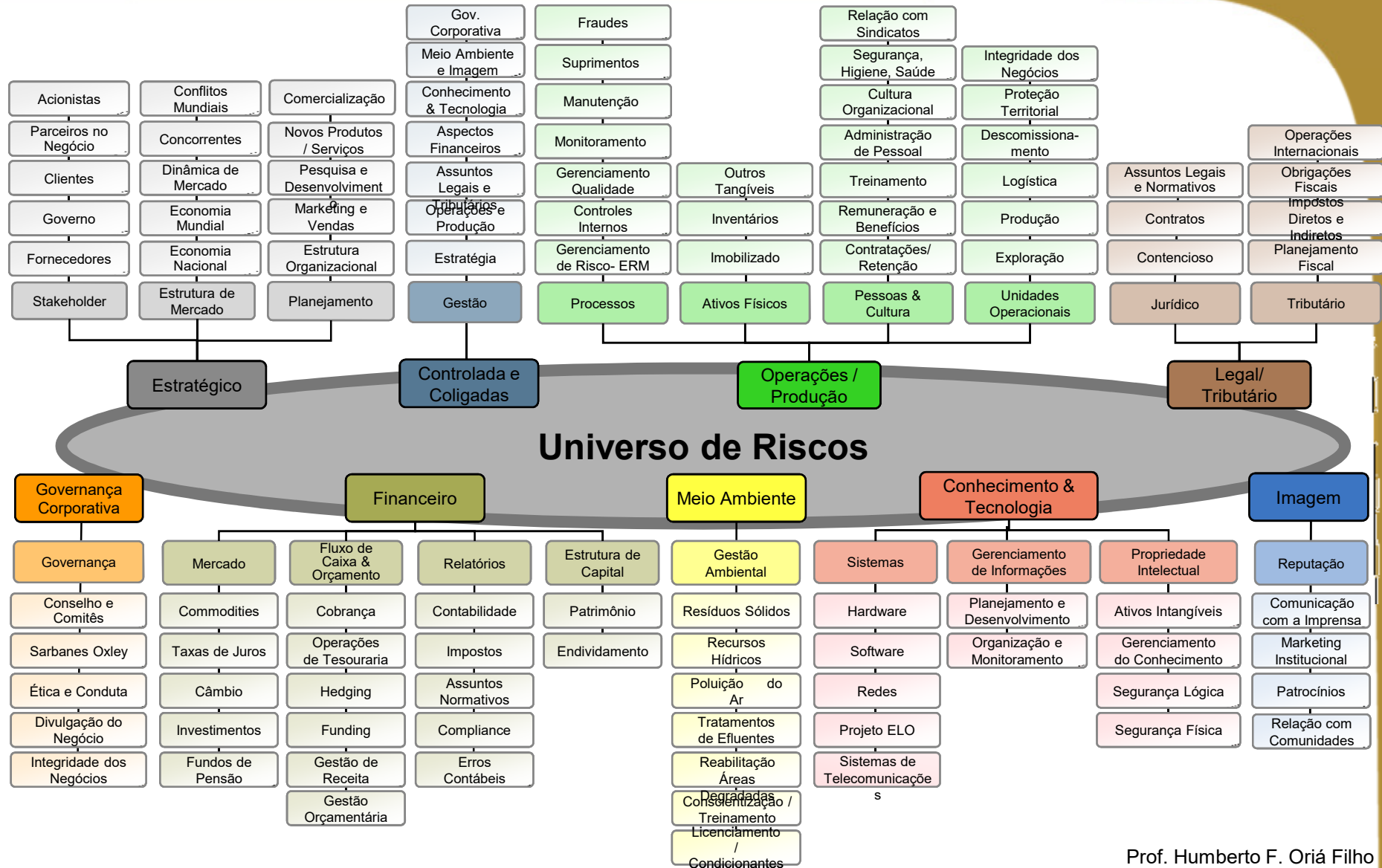
Tecnológico

- Acesso à informação
- Continuidade de negócio
- Disponibilidade
- Infraestrutura

Tipos de Riscos



UNIVERSO DE RISCOS



Objetivos e riscos de seguradoras: visão geral



ESTRATÉGICOS

- ✓ Afetam os objetivos de médio e longo prazos.
- ✓ Referem-se a eventos e/ou tendências externas que podem impactar o crescimento da Empresa e o valor para o acionista.
- ✓ Exemplos: Riscos Políticos, da Indústria, concorrência, cliente, tecnológico.



COMPLIANCE

- ✓ Trata dos riscos de falhas na aplicação da legislação (fiscal, trabalhista, regulatória, concorrencial, etc.); da sujeição a multas e/ou impedimentos; custos legais e perda de reputação.



REPORTING

- ✓ Relacionado à **confiabilidade** dos Relatórios internos e externos, financeiros ou não, incluindo Balanços, Demonstrativos Financeiros e Comunicações ao Mercado.



OPERACIONAL

- ✓ É a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos.
- ✓ Este tipo de risco geralmente é o mais comum dentro das organizações.



RISCOS OPERACIONAIS: EXEMPLOS

- ✓ Falta de estoque de produtos;
- ✓ Fraudes;
- ✓ Treinamento inadequado;
- ✓ Obsolescência de estoques;
- ✓ Obsolescência tecnológica;
- ✓ Comunicação interna inadequada;
- ✓ Falta de integridade das informações;
- ✓ Falha humana etc.



RISCOS OPERACIONAIS

ATENÇÃO

Estatisticamente, se cometem milhões de **erros operacionais** antes que um evento grave maior ocorra



LEMBRETE...

Erros tendem a se repetir...



TIPOS DE RISCOS

PROCESSO ASSISTENCIAL



Assistencial: segurança para os pacientes e profissionais diretamente envolvidos nos cuidados da assistência ao paciente.

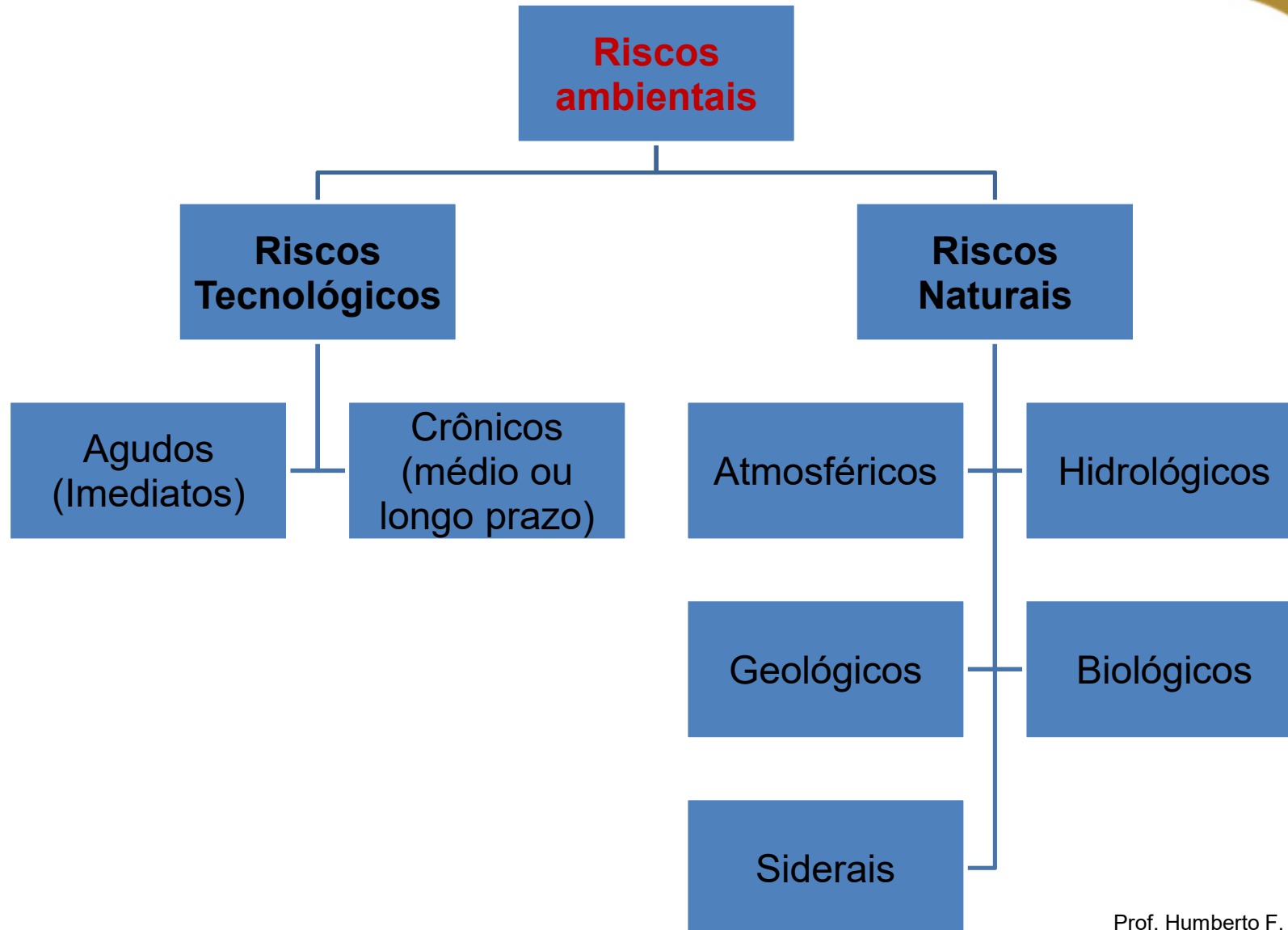
Ocupacional: condições adequadas e seguras para o exercício das atividades profissionais.

Estrutural: segurança para pacientes e profissionais quanto às condições dos equipamentos, produtos, materiais e estrutura física funcional.

Ambiental: ações responsáveis que preservem a saúde e integridade dos profissionais , comunidade e meio ambiente.

Institucional: preservação da imagem e perenidade da instituição.

TIPOLOGIA DOS RISCOS: RISCOS AMBIENTAIS



TIPOLOGIA DOS RISCOS:

RISCOS FÍSICOS

| Natureza dos riscos | Eventos a rezear |
|------------------------|---|
| Riscos mecânicos | <ul style="list-style-type: none"> • Choque, colisão, • Corte, seccionamento, • Arrancamento, • Esmagamento, bloqueamento, |
| Riscos físico-químicos | <ul style="list-style-type: none"> • Riscos ligados aos produtos <ul style="list-style-type: none"> - Inflamabilidade, incêndio, - Explosividade, - Raios, queimadura, - Degradação, corrosão ... • Riscos ligados ao procedimento <ul style="list-style-type: none"> - Demora na reacção, - Reacção intempestiva, - Disseminação, ... |
| Riscos biológicos | <ul style="list-style-type: none"> • Toxicidade, • Contaminação, infecção, • Irritação, • Ionisação, queimadura, |
| Riscos eléctricos | <ul style="list-style-type: none"> • Electrocução, • Choque eléctrico, descarga electrostática, • Queimadura, |
| Riscos fisiológicos | <ul style="list-style-type: none"> • Estáticos : má postura (ergonomia), • Dinâmicos : fadiga corporal ou visual, • Sensoriais : ruídos, vibrações, ... |
| Riscos psicológicos | <ul style="list-style-type: none"> • Stress, angústia, depressão, ... |
| Riscos médicos | <ul style="list-style-type: none"> • Erro de diagnóstico, erro de análise, erro terapêutico • Sobreinfecção, infecção nosocomial, ... |

TIPOLOGIA DOS RISCOS: RISCOS SOCIAIS E ECONÔMICOS



| Nature dos riscos | Eventos a rezear |
|---------------------------------------|---|
| Riscos sociais (dentro da empresa) | <ul style="list-style-type: none">• Baixa, greves,• Desmotivação, absentismo do pessoal, sabotagem,• Stress, mau ambiente de trabalho,... |
| Riscos económicos | <ul style="list-style-type: none">• Perdas de produção,• Custo de reparação ou de substituição do equipamento,• Perda financeira no seguimento do sinistro, ... |
| Riscos financeiros | <ul style="list-style-type: none">• Défice de exploração,• indemnização das vítimas,• Penalizações : segurança social, seguros, ...• Penalizações por atraso, ... |
| Riscos comerciais | <ul style="list-style-type: none">• Perda de mercado,• Imagem de marca da empresa, |
| Riscos políticos e sociais | <ul style="list-style-type: none">• Acidente mortal, catástrofe natural ou ecológica,• Crise política, revolução,• Crise económica sectorial,• Desaparecimento da empresa,• Desemprego, ... |

EXEMPLOS

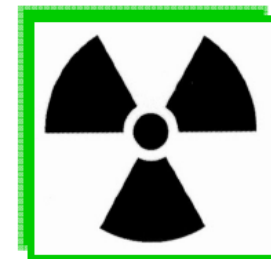
RISCOS HOSPITALARES

| Natureza dos riscos | Eventos a rezear |
|---------------------|---|
| Riscos médicos | <ul style="list-style-type: none"> • erro de diagnóstico, • erro de análise, • erro terapêutico,... |
| Riscos biológicos | <ul style="list-style-type: none"> • contaminação, • intoxicação, • poluição,... |
| Riscos humanos | <ul style="list-style-type: none"> • falta de qualificação dos intervenientes, • roubo, agressão, • negligência, falta de prudência,... |
| Riscos físicos | <ul style="list-style-type: none"> • electrocução, • radiação, explosão, • queimadura, incêndio,... |
| Riscos tecnológicos | <ul style="list-style-type: none"> • dispositivos de levantamento, • aparelhos a pressão, • aparelhos médicos,... |
| Riscos ambientais | <ul style="list-style-type: none"> • ambiente industrial, aviões • fenómenos naturais,... |
| Riscos psicológicos | <ul style="list-style-type: none"> • stress, angústia, depressão, ... |
| Riscos informáticos | <ul style="list-style-type: none"> • erro de recolha, perda de informação crítica,... |
| Outros Riscos | <ul style="list-style-type: none"> • obsolescência, falta de recursos financeiros e/ou humanos, influência política, • aumento brutal de actividade,... |

TIPOS DE RISCOS LABORATÓRIOS

Tipos de Riscos associados às atividades laboratoriais:

- ⇒ **Riscos Físicos;**
- ⇒ **Riscos Biológicos;**
- ⇒ **Riscos Químicos;**
- ⇒ **Riscos Ergonômicos;**
- ⇒ **Risco de Acidentes.**



| GRUPO I: VERDE | GRUPO II: VERMELHO | GRUPO III: MARRON | GRUPO IV: AMARELO | GRUPO IV: Azul |
|--------------------------|--|----------------------|--|---|
| Riscos Físicos | Riscos Químicos | Riscos Biológicos | Riscos Ergonômicos | Riscos de Acidentes |
| Ruídos | Poeiras | Vírus | Esforço físico intenso | Aranjo físico inadequado |
| Vibrações | Fumos | Bactérias | Levantamento e transporte manual de peso | Máquinas e equipamentos sem proteção |
| Radiações ionizantes | Neblinas | Protozoários | Exigência de postura inadequada | Ferramentas inadequadas ou defeituosas |
| Radiações não-ionizantes | Neblinas | Fungos | Controle rígido de produtividade | Iluminação inadequada |
| Frio | Gases | Parasitas | Imposição de ritmos excessivos | Eletricidade |
| Calor | Vapores | Bacilos | Trabalhos em turnos diurno e noturno | Probabilidade de incêndio ou exposição |
| Pressões anormais | Substâncias, compostos ou produtos químicos em geral | - | Jornada de trabalho prolongada | Armazenamento inadequado |
| Umidade | - | - | Monotonia e repetitividade | Animais peçonhentos |
| - | - | - | Outras situações causadoras de estresse físico e/ou psíquico | Outras situações de risco que poderão contribuir para a ocorrência de acidentes |

Riscos ocupacionais

“ Não é possível criar um negócio que não tenha risco”.



“Se você tentar, você criará um negócio que não faz dinheiro.”

Thomas Barton

NORMATIZAÇÕES

NORMATIZAÇÕES - RISCOS



COSO ERM - Projetado para criar uma “consciência sobre riscos e controles” por toda a empresa e tornar-se um modelo comum para a discussão e avaliação de riscos organizacionais o Enterprise *Risk Management Framework* (ERM) criado pelo COSO.



ISO 31000 - Estabelece princípios, estrutura e um processo para gerenciar riscos de forma transparente e sistemática analisando seu âmbito e contexto. A ISO 31000 fornece ainda os parâmetros para a gestão de risco, com os princípios e as diretrizes para gerir riscos.

ISO 27001: Maturity Measurement



ISO 27001 – Apresenta modelo de definição, implementação, operação, monitoramento, revisão e gestão de um Sistema de Gestão de Segurança da Informação.

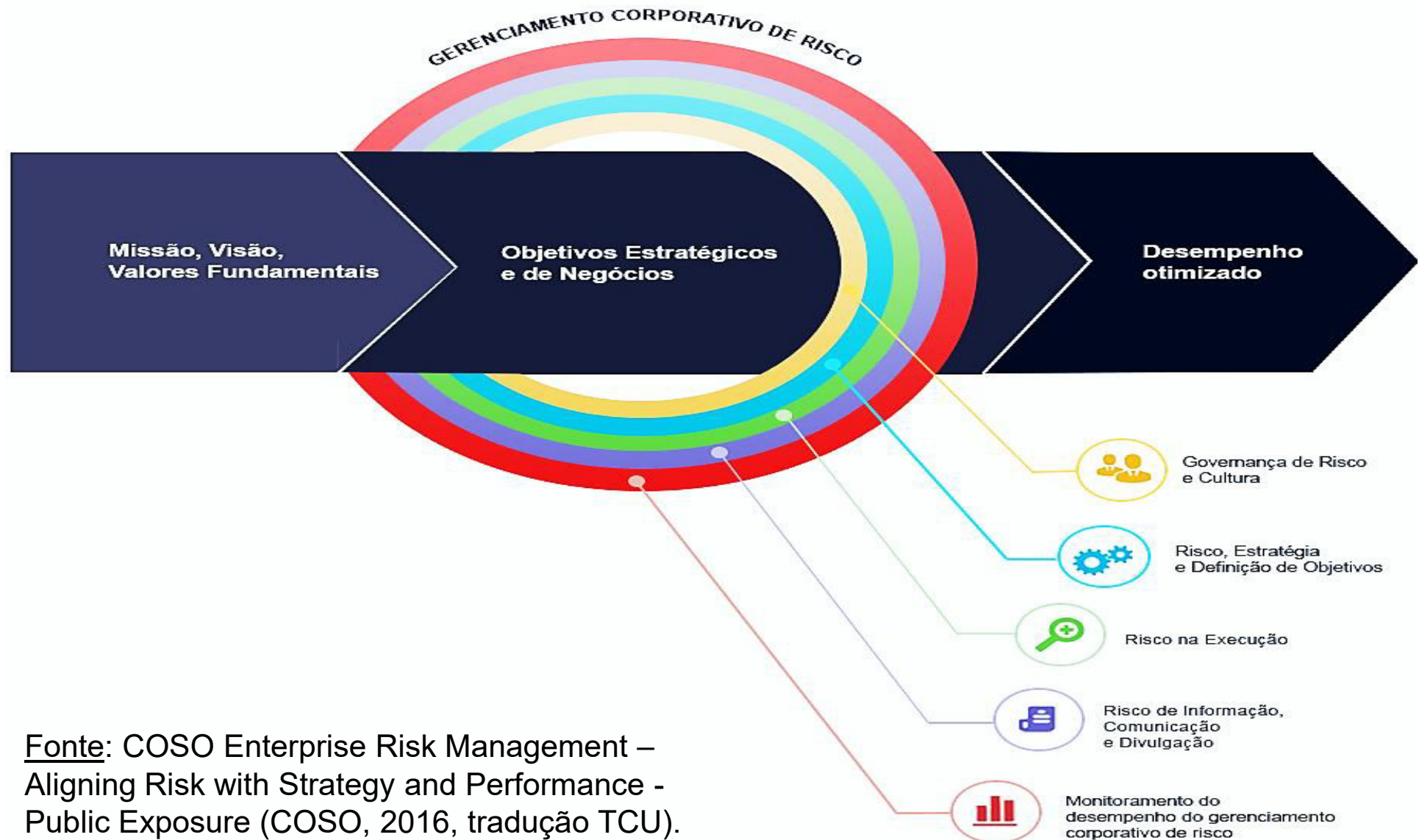


BS 25999 - Norma Britânica para Gestão da Continuidade do Negócio, é um conjunto detalhado de regras baseadas nas melhores práticas englobando todo o seu ciclo de vida.

COSO ERM 2004



NOVO COSO ERM 2016

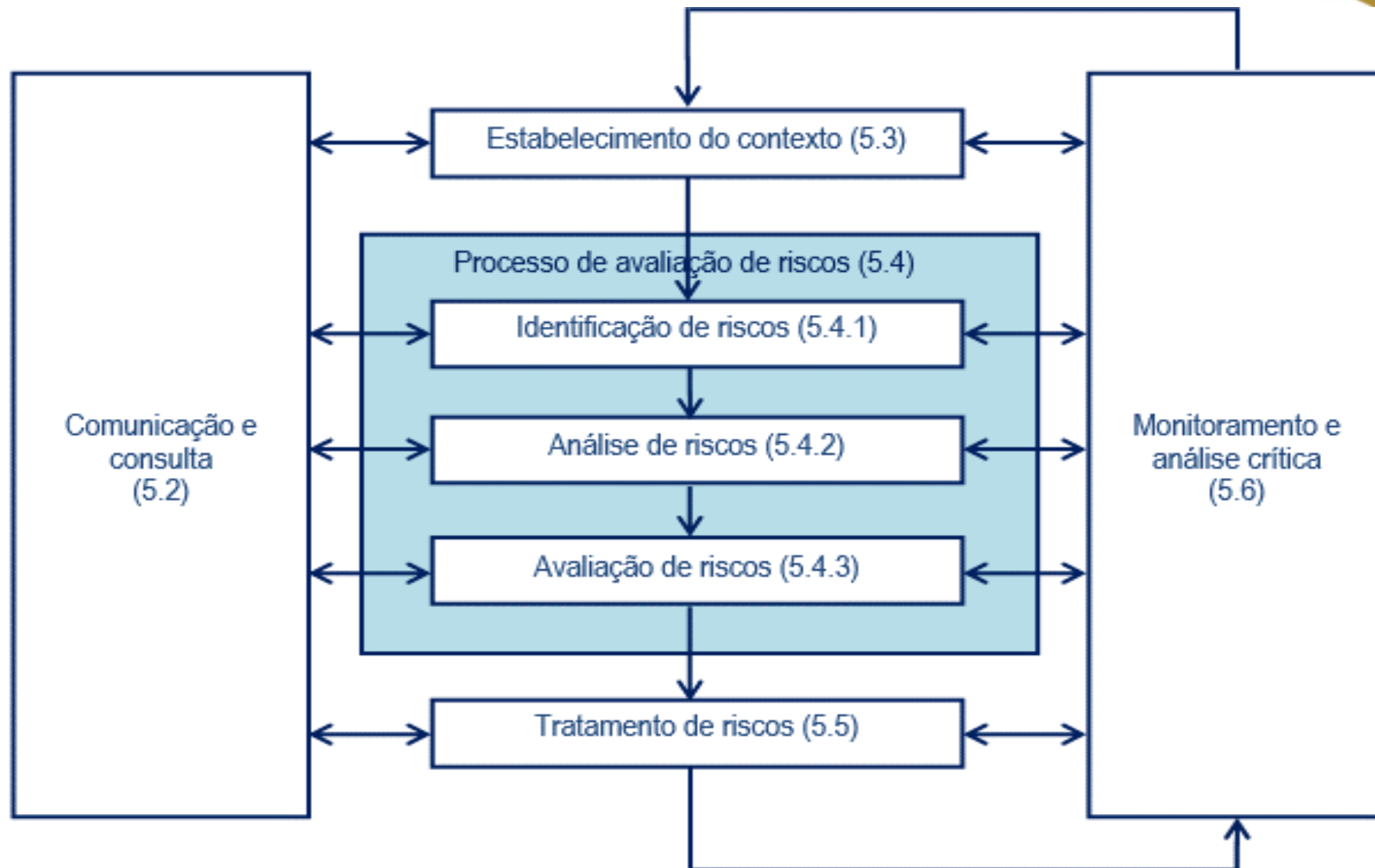


Fonte: COSO Enterprise Risk Management – Aligning Risk with Strategy and Performance - Public Exposure (COSO, 2016, tradução TCU).

ISO 31.000



ISO 31.000



ISO/IEC 27.001



É um padrão para sistema de gestão da segurança da informação (ISMS - *Information Security Management System*) publicado em outubro de 2005 pelo *International Organization for Standardization* (ISO) e pelo *International Electrotechnical Commission* (IEC).

Seu nome completo é *ISO/IEC 27001:2005 - Tecnologia da informação - técnicas de segurança - sistemas de gerência da segurança da informação - requisitos* mais conhecido como **ISO 27001**.

NORMA ABNT NBR ISO 14.971



Norma Técnica **ABNT NBR ISO 14971:2009**

**Produtos para a saúde — Aplicação
de gerenciamento de risco a produtos
para a saúde**

ALGUMAS REFERÊNCIAS...



FEDERATION OF
EUROPEAN RISK
MANAGEMENT
ASSOCIATIONS

**Associação Federal de Gerenciamento
de Riscos da Europa**
*(Federation of European Risk
Management Associations – FERMA,
2003)*

“risco pode ser definido como a combinação da probabilidade de um acontecimento e das suas consequências”

NORMA DE GESTÃO DE RISCOS

ACORDO DE CAPITAL DA BASILÉIA – BASE II

BASEADO EM TRÊS PILARES:

- **PILAR I**

- CAPITAL MÍNIMO REQUERIDO
- CRITÉRIOS DE QUALIFICAÇÃO

- **PILAR II**

- SUPERVISÃO BANCÁRIA
- PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

- **PILAR III**

- DISCIPLINA DE MERCADO
- TRANSPARÊNCIA

LEI SARBANES-OXLEY (SOX)



- **Criada em 2002 por 2 (dois) congressistas norte-americanos, Paul Sarbanes e Michael Oxley** nos EUA, após o escândalo ENRON, WORLDCOM, entre outros;
- **Busca evitar riscos de má gestão em empresas**, através do aprimoramento dos controles internos. Valoriza práticas de Governança Corporativa;
- **O objetivo dessa Lei é impor um regime ético de atuação empresarial**, a fim de fornecer credibilidade e estabelecer a confiança nas apresentações financeiras e controles internos das companhias, principalmente no mercado de capitais norte-americano e nos mercados que contam com empresas globais.

SOX - Artigo 404

Controles do âmbito da entidade

Área

Pontos a Serem Considerados

Ambiente de Controle

- Integridade, ética e comportamento dos executivos principais
- Conscientização de controle e estilo de funcionamento
- Compromisso com a competência
- Governança e supervisão da Diretoria/Comitê de Auditoria
- Estrutura, autoridade e responsabilidade organizacional
- Políticas e procedimentos de RH

Avaliação de Risco

- Processo de avaliação de risco
- Mecanismos para a antecipação, identificação e reação a eventos significativos
- Processo e procedimentos para a identificação de mudanças no GAAP, práticas de negócio e controles internos

Informação & Comunicação

- Produção de relatórios adequados de desempenho
- Relacionamento com a estratégia do negócio
- Compromisso de RH e finanças com o desenvolvimento, teste e monitoramento de sistemas e programas de TI
- Continuidade do negócio/plano de contingências para TI
- Canais estabelecidos de comunicação para que os funcionários desempenhem suas responsabilidades

Atividades de Controle

- Existência de políticas e procedimentos necessários
- Objetivos financeiros claros com monitoramento ativo
- Segregação lógica de funções
- Comparações periódicas entre valor contábil e valor real
- Salvaguarda adequada de documentos, registros e ativos
- Controles de acesso em funcionamento

Monitoramento

- Avaliações periódicas de controles internos
- Implementação de recomendações para melhoria
- Função de auditoria interna estabelecida para monitorar atividades

LEI 13.303/2016

Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

*“Art. 6º O estatuto da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias deverá observar regras de governança corporativa, de transparência e de estruturas, **práticas de gestão de riscos** e de controle interno, composição da administração e, havendo acionistas, mecanismos para sua proteção, todos constantes desta Lei.*

[...]

*Art. 9º. A empresa pública e a sociedade de economia mista adotarão regras de estruturas e **práticas de gestão de riscos** e controle interno que abranjam:*

[...]

*II - área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e **de gestão de riscos**;*

[...]

*§ 2º. A área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e **de gestão de riscos** deverá ser vinculada ao diretor-presidente e liderada por diretor estatutário, devendo o estatuto social prever as atribuições da área, bem como estabelecer mecanismos que assegurem atuação independente.”.*

NORMA REGULADORA (NR) 32



Risco Biológico

Risco Químico

Risco Quimioterápico

Risco com Gases Medicinais

Risco com Radiação

Risco com Resíduos

Risco com Refeições

Capacitação

Ergonomia Ocupacional

Anexo e Outras Referências

**SEGURANÇA E
SAÚDE NO
TRABALHO EM
SERVIÇOS DE
SAÚDE**

RESOLUÇÃO CFC 1212/2009



NORMAS BRASILEIRAS DE CONTABILIDADE

NBC TA 315 – IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS RISCOS DE DISTORÇÃO RELEVANTE POR MEIO DO ENTENDIMENTO DA ENTIDADE E DO SEU AMBIENTE

[Voltar ao índice](#)

| ÍNDICE | Item |
|--|-------------|
| INTRODUÇÃO | |
| Alcance | 1 |
| Data de vigência | 2 |
| OBJETIVO | 3 |
| DEFINIÇÕES | 4 |
| REQUISITOS | |
| Procedimentos de avaliação de risco e atividades relacionadas | 5 – 10 |
| Entendimento necessário da entidade e de seu ambiente, inclusive do controle interno da entidade | 11 – 24 |
| Identificação e avaliação dos riscos de distorção relevante | 25 – 31 |
| Documentação | 32 |
| APLICAÇÃO E OUTROS MATERIAIS EXPLICATIVOS | |
| Procedimentos de avaliação de risco e atividades relacionadas | A1 – A16 |
| Entendimento necessário da entidade e do seu ambiente, inclusive do controle interno da entidade | A17 – A104 |
| Identificação e avaliação dos riscos de distorção relevante | A105 – A130 |
| Documentação | A131 – A134 |

RESOLUÇÃO CFC 1214/2009



NORMAS BRASILEIRAS DE CONTABILIDADE NBC TA 330 – RESPOSTA DO AUDITOR AOS RISCOS AVALIADOS

[Voltar ao índice](#)

| Índice | Item |
|---|-------------|
| INTRODUÇÃO | |
| Alcance | 1 |
| Data de vigência | 2 |
| OBJETIVO | 3 |
| DEFINIÇÕES | 4 |
| REQUISITOS | |
| Respostas gerais | 5 |
| Procedimentos de auditoria em resposta aos riscos avaliados de distorção relevante no nível de afirmações | 6 – 23 |
| Adequação da apresentação e divulgação | 24 |
| Avaliação da suficiência e adequação da evidência de auditoria | 25 – 27 |
| Documentação | 28 – 30 |
| APLICAÇÃO E OUTROS MATERIAIS EXPLICATIVOS | |
| Respostas gerais | A1 – A3 |
| Procedimentos de auditoria em resposta aos riscos avaliados de distorção relevante no nível de afirmações | A4 – A58 |
| Adequação da apresentação e divulgação | A59 |
| Avaliação da suficiência e adequação da evidência de auditoria | A60 – A62 |
| Documentação | A63 |

RESOLUÇÃO CFC 1528/2017



RESOLUÇÃO CFC N.º 1.528, DE 18 DE AGOSTO DE 2017.

Institui a Política de Gestão de Riscos do Conselho Federal de Contabilidade.

O CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, no uso de suas atribuições legais e regimentais,

Considerando as recomendações do Tribunal de Contas da União acerca da necessidade de estabelecer diretrizes, capacitar os gestores e realizar a gestão de riscos;

Considerando a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n.º 01/2016, que recomenda aos órgãos da administração pública a adoção de medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança;

Considerando que um dos princípios da boa governança consiste no gerenciamento de riscos e na instituição de mecanismos de controle interno necessários ao monitoramento e à avaliação do sistema, assegurando a eficácia e contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional;

Considerando que a gestão de riscos permite tratar com eficiência as incertezas, seja pelo melhor aproveitamento das oportunidades, seja pela redução da probabilidade ou do impacto de eventos negativos, a fim de melhorar a capacidade de gerar valor e fornecer garantia razoável ao cumprimento dos seus objetivos;

Considerando as recomendações das melhores práticas internacionais que tratam da gestão de riscos corporativos, como o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission/ Enterprise Risk Management - Integrated Framework* (Coso/ERM) e a Norma Técnica ABNT NBR ISO 31000:2009 Gestão de riscos – Princípios e Diretrizes,

R E S O L V E:

Art. 1º Instituir a Política de Gestão de Riscos do Conselho Federal de Contabilidade, na forma do Anexo desta Resolução.

Art. 2º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

**Contador José Martonio Alves Coelho
Presidente**

Prof. Humberto F. Oriá Filho

19

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Cadernos de Governança Corporativa

Gerenciamento de Riscos Corporativos

Evolução em Governança e Estratégia

3

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

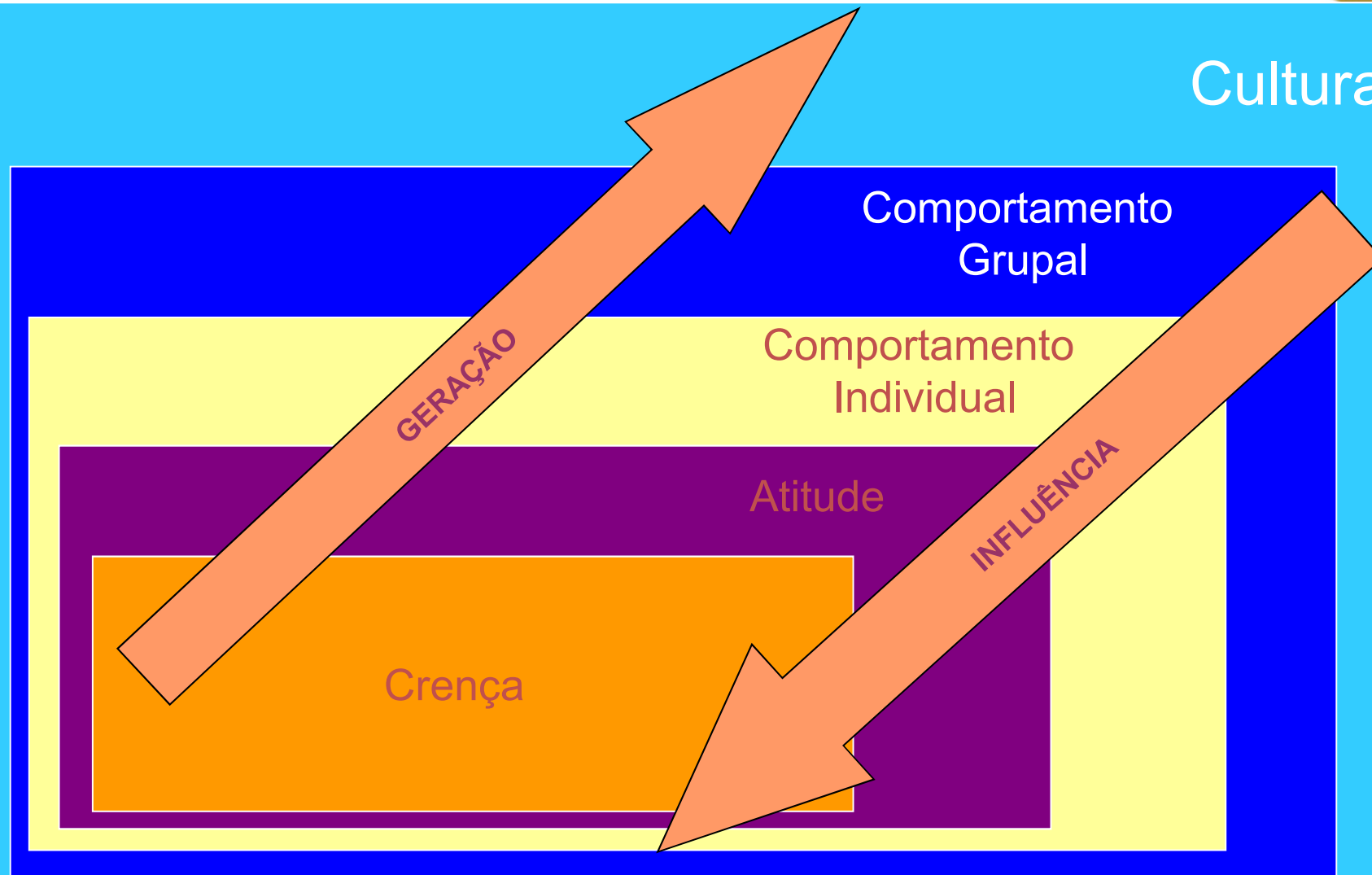
Cadernos de Governança Corporativa

Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos

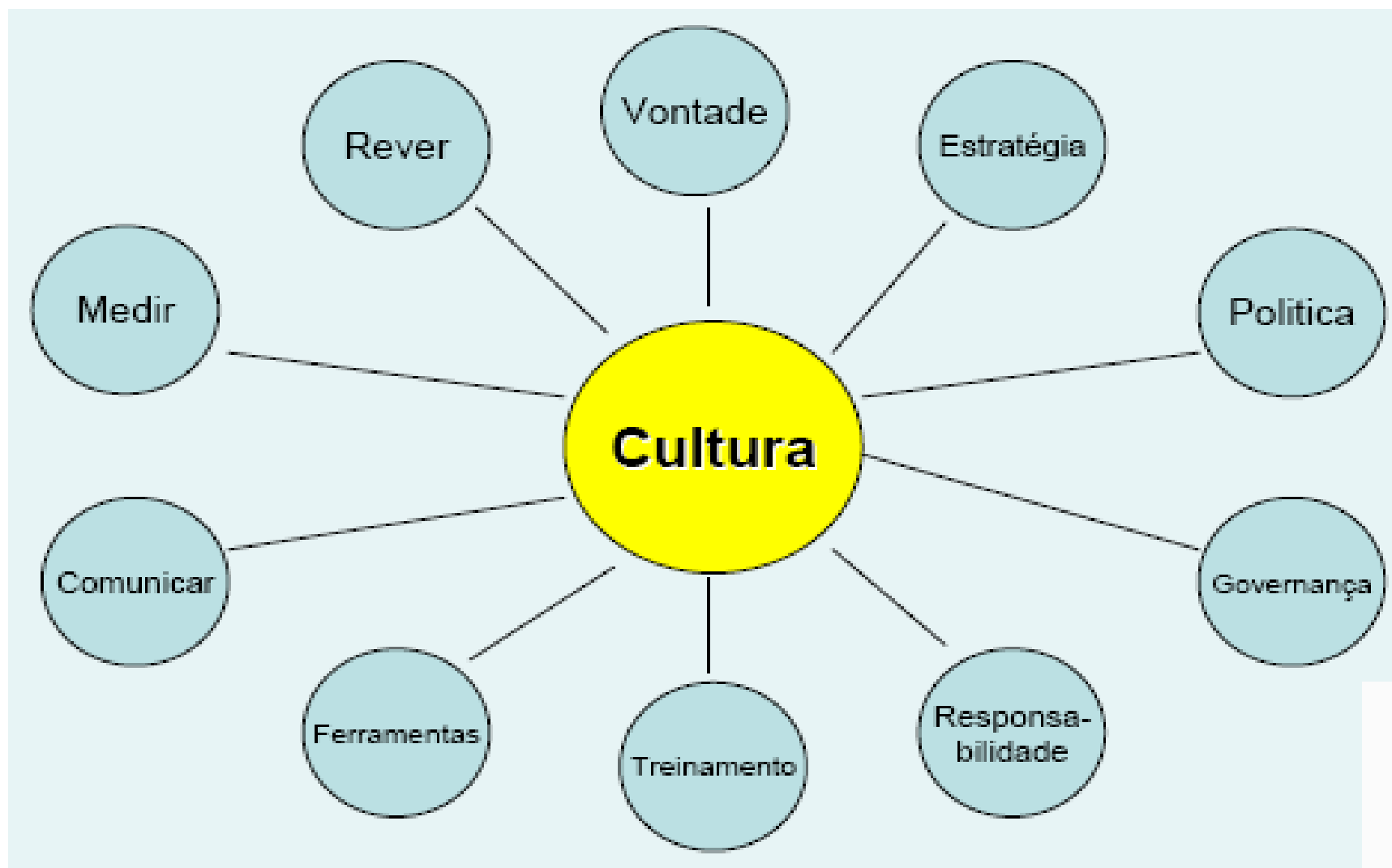
CULTURA - RISCOS

CICLO DO COMPORTAMENTO HUMANO

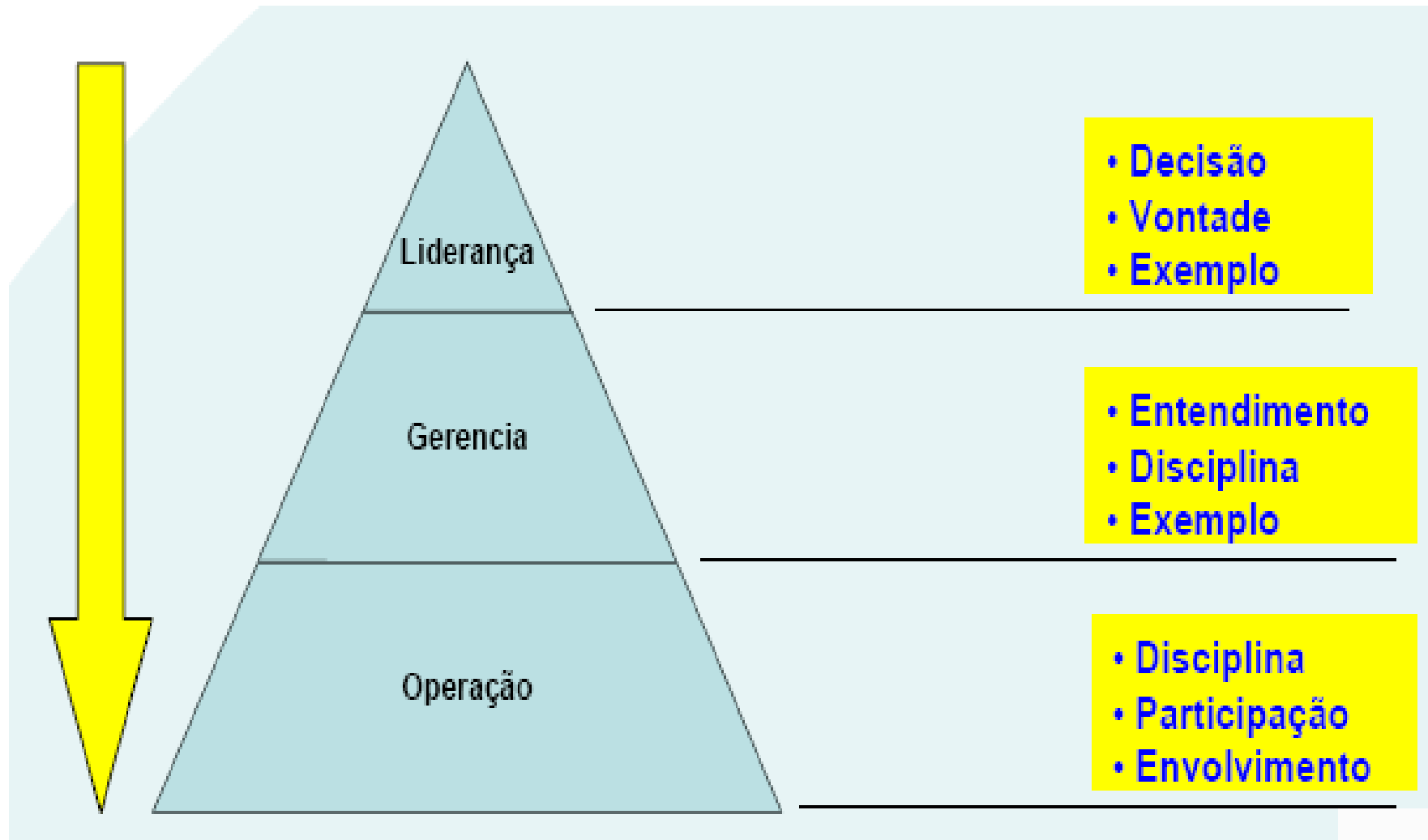
Cultura



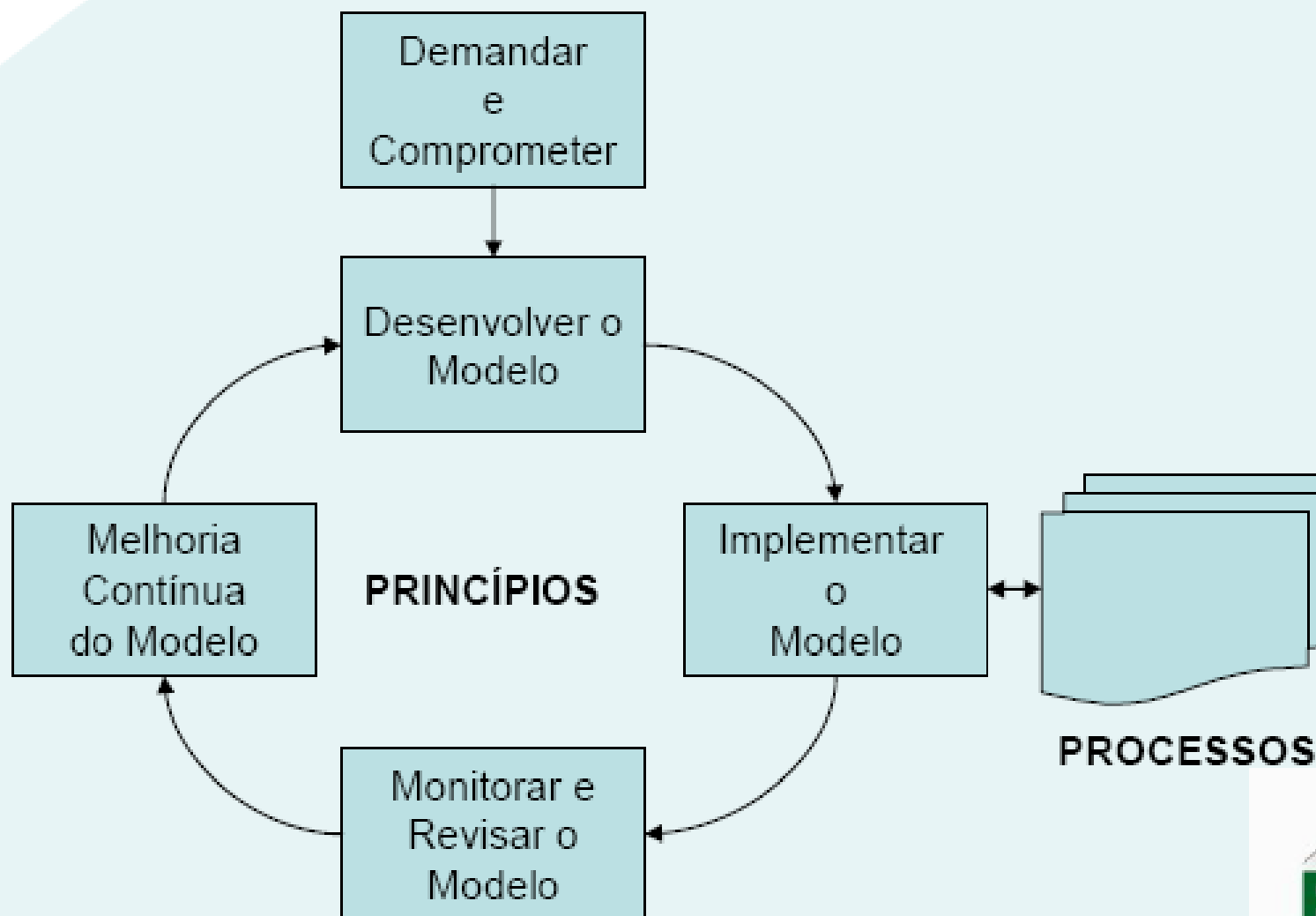
CULTURA DE GESTÃO DE RISCOS



CULTURA DE GESTÃO DE RISCOS



COMO IMPLANTAR UMA CULTURA DE GESTÃO DE RISCOS



NÃO ESPERE...



É comum entendermos o que houve
quando já é tarde demais... Por isso...
NÃO ESPERE... O LEITE DERRAMADO!

GERENCIAMENTO DE RISCOS

NÃO DÁ MAIS PARA IMPROVISOS...



“Não se preocupe; eu vou pensar em algo...”

(Indiana Jones)

A GESTÃO DE RISCO NAS EMPRESAS - **CENÁRIO ATUAL**



- Ambiente externo altamente **competitivo**, acelerado pelo movimento contínuo e em escala de **fusões e aquisições**, ampliando largamente o ritmo de negócios.
- Novas **tecnologias / sistemas integrados** modificando os processos e as estruturas tradicionais de controles.
- Aumento da **complexidade** dos **processos** e informação.
- Surgimento de novos tipos de **fraudes**, com as quais as Instituições não estão familiarizadas.
- Níveis cada vez mais altos de **exigências legais**.
- Maior **responsabilidade** da Alta Administração pelos seus atos na **gestão corporativa**.
- Avaliação de incertezas e expectativas passa pela **definição de cenários macroeconômicos e setoriais**.

Pesquisa feita pela KPMG com 250 empresas brasileiras publicada em 04/02/2004.

Crises corporativas despertam as companhias para a gestão de riscos

Administração

Vanessa Adachi
Do São Paulo

Para ser bem-sucedida, uma empresa deve, como regra, evitar crises. Mas como fazê-lo sem colocar a própria margem a perder e ainda assegurar bons resultados financeiros? A resposta está no chamado gerenciamento de riscos, ferramenta de administração cada vez mais baseada em a prevenção contra os focos potenciais de governança corporativa. Pesquisa realizada pela firma de auditoria KPMG com 250 companhias no Brasil, no segundo semestre de 2003, indica que as firmas que buscam prevenir também saem no topo.

O levantamento, realizado em julho de 2003, aponta que 80% das organizações têm um departamento para gerenciar riscos. Apenas 11% delas não possuem uma célula tal departamento. No entanto, ao analisar pesquisas anteriores, a KPMG evidenciou que 60% das organizações não possuem departamentos com cargo de gestor de riscos. A pesquisa não tem como objetivo, mas as respostas, abrangendo, apontam como segue.

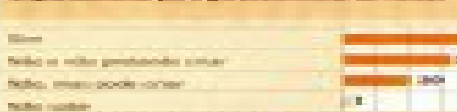
Outro dado confirma a tendência. Em 2003, 51% das empresas responderam que pretendem aumentar os investimentos na área. Em 2002, 40% delas não investiram.

Além um gerenciamento de riscos em suas organizações, as firmas também adotam. Talvez pela sua abrangência, que envolve aspectos desde das mais diversas áreas de uma companhia, desde tecnologia, passando por suas linhas de produção e serviços, até a sua sustentabilidade. O último item, relacionado a gerenciamento de riscos, tem a ver com o relacionamento corporativo que se estabelece com outros stakeholders. "Quanto mais atual é a avaliação e foco da administração para a importância dos controles internos para assegurar bons resultados", diz André Coimbra, diretor da KPMG.

Risco e governança

Expectativas criadas por 250 empresas em %

Expectativas para gerenciamento de riscos



Exatidão da governança corporativa



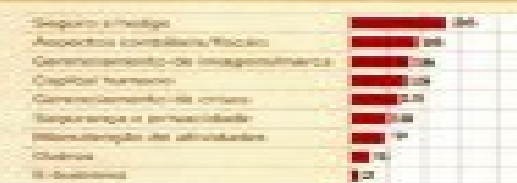
Os maiores riscos para a empresa



Expectativas para investimentos em gerenciamento de riscos nos próximos dois anos



Seguros e riscos



Entre as empresas que dizem ter um departamento para gerenciar riscos, a maior parte (20,0%) diz que é a auditoria interna que mantém esse função. Apenas 10,1% têm um departamento com o cargo de gestor de riscos. Em 2003, apenas 11% tinham tal departamento. Na maior parte dos casos ainda é contra área, como a financeira ou a de controle de qualidade, que atua em "função" de controle.

O principal risco percebido pelas empresas no ano passado foi a atuação da concorrência (44%). Nesse quesito se destacou, por exemplo, a descreditação de um produto lançado por um concorrente. Controlar riscos nesta área significa moni-

torar os concorrentes e tentar entender os pontos de vulnerabilidade. Também que vem com um custo que tende a crescer, como 2003, despendendo esse tipo de prevenção.

Em segundo lugar estão os riscos percebidos quanto à área de tecnologia de informação (34%), que tem sido a categoria de preocupação mais frequente. As empresas podem ser impactadas de várias formas, portanto, a soma de todos os pontos tem grande abrangência (100%).

Entre as áreas de TI, a principal preocupação (21,0%) é com vulnerabilidades de rede local, tanto interna quanto externa. Ou seja, basicamente a atuação de hackers, que podem trazer danos à implemen-

tação de novos sistemas e a segurança percebida nas redes (16,4%).

A maior parte das companhias entrevistadas (43%) é de capital nacional, 20% são abertas e 37% são de capital estrangeiro. Em termos de tamanho, 33% delas faturam de R\$ 0 a R\$ 1 milhão, 24% entre R\$ 1 milhão e R\$ 5 milhões, 18% entre R\$ 5 milhões e R\$ 10 milhões, 13% entre R\$ 10 milhões e R\$ 25 milhões e 12% entre R\$ 25 milhões e R\$ 100 milhões ou mais. A KPMG identificou algumas questões relacionadas ao gerenciamento de riscos na pesquisa e constatou que a maioria das prioridades da lista criada das empresas aumentam parte dos riscos.

O impacto de assuntos relacionados à gestão de riscos nas empresas (em %)

Boas práticas corporativas de gestão de riscos e controles internos têm um bom impacto para atrair e reter investidores



Boas práticas corporativas de gestão de riscos e controles internos têm um bom impacto no preço da ação



Concordo totalmente

Concordo parcialmente

Concordo

Discordo parcialmente

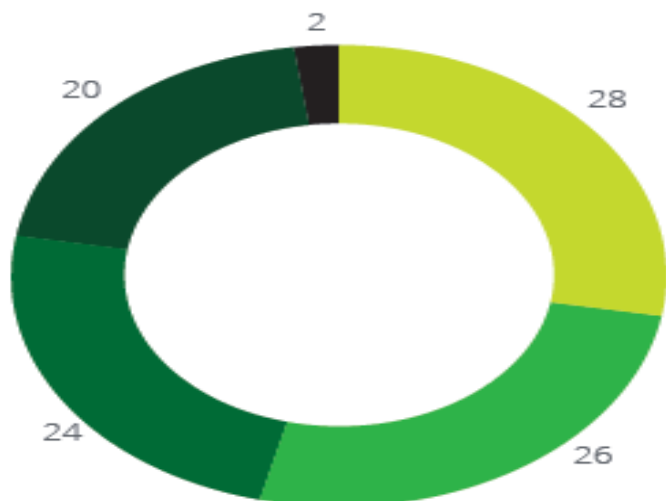
Discordo totalmente

Não sei avaliar

Deloitte e Instituto Brasileiro de Relações com Investidores Pesquisa “Gestão de riscos e RIs” 2016

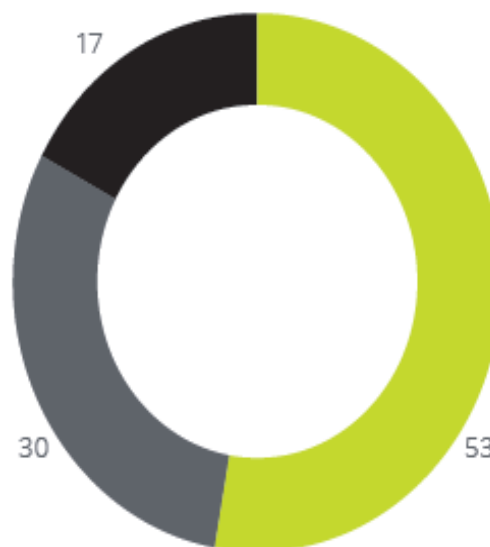


Melhor resposta que descreve a função de gestão de riscos da sua organização (em %)



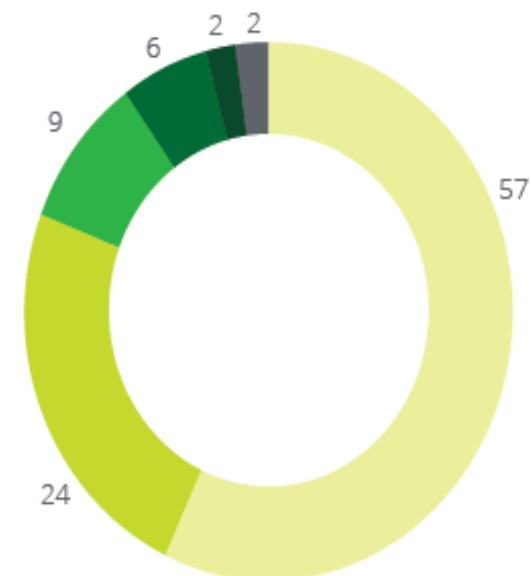
- Instrumento para avaliar a probabilidade e o impacto de grandes riscos ao negócio
- Instrumento que contribui para as boas práticas de governança corporativa
- Instrumento estratégico que assegura que os objetivos do negócio sejam atingidos
- Instrumento de aderência às normas, regras e regulamentações
- Não sei avaliar

A sua empresa possui um mapa de riscos prioritários? (em %)



- Sim
- Não
- Não sei informar

Número aproximado de riscos reportados pela organização em seu Formulário de Referência (em %)

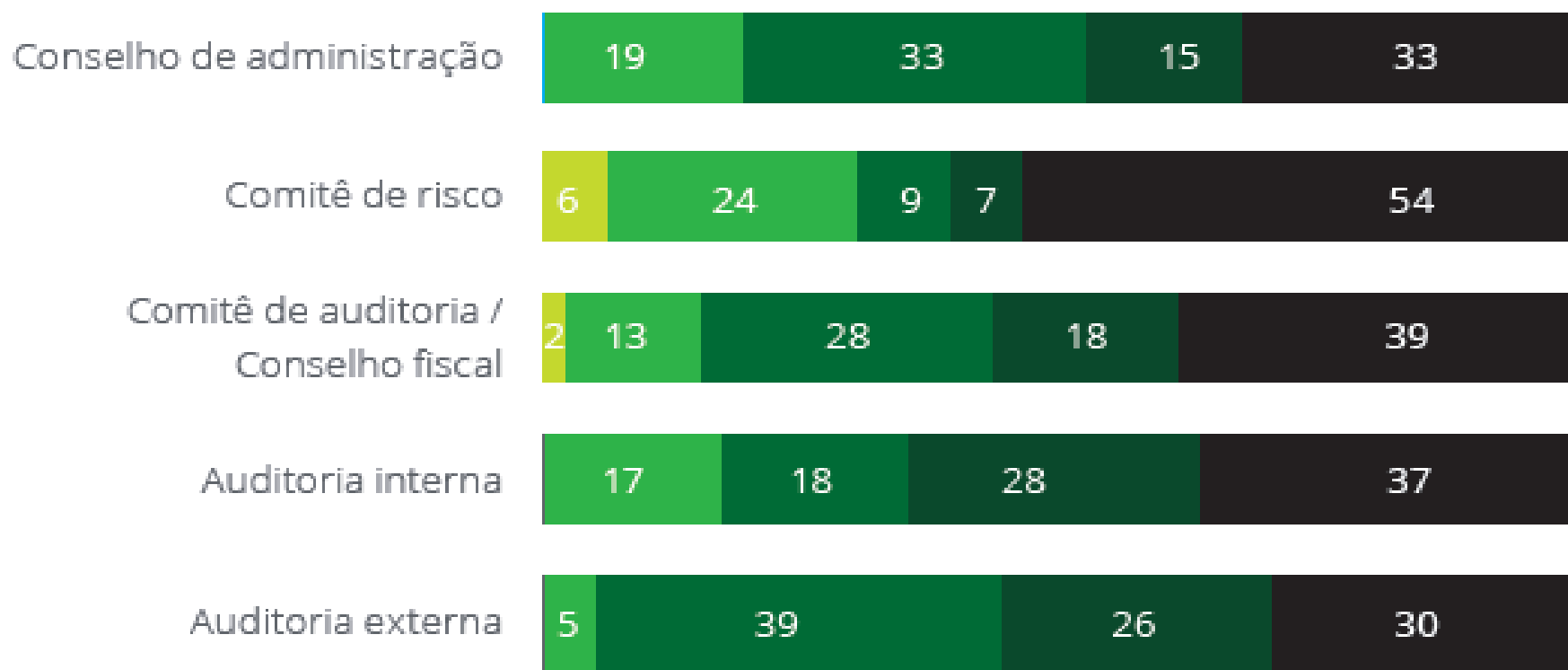


- Até 20 riscos
- 21 - 40 riscos
- 41 - 60 riscos
- 61 - 80 riscos
- 81 - 100 riscos
- Mais de 100 riscos

**Deloitte e Instituto Brasileiro de
Relações com Investidores
Pesquisa “Gestão de riscos e RIs” 2016**



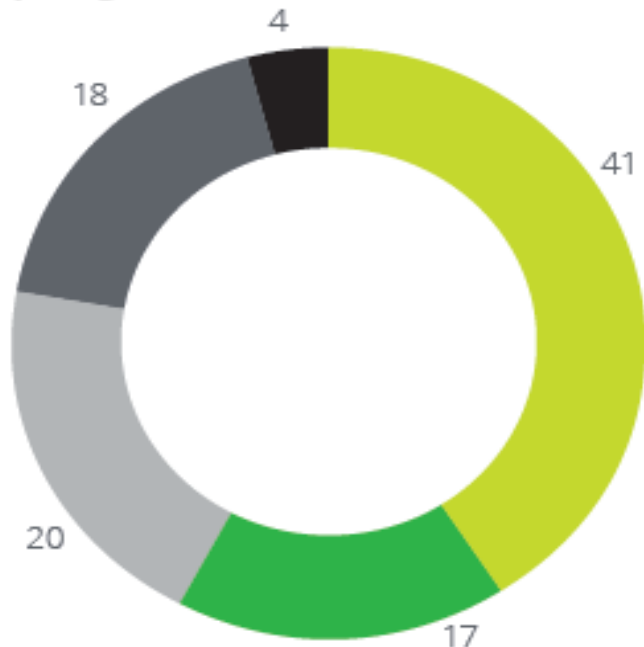
Com qual frequência os tópicos de gestão de riscos e controles internos são discutidos? (em %)



Deloitte e Instituto Brasileiro de Relações com Investidores Pesquisa “Gestão de riscos e RIs” 2016



Existe uma área específica responsável
pela gestão de riscos? (em %)



- Sim, há mais de um ano
- Sim, no último ano
- Não, mas há planos
- Não, e não há planos
- Não sei avaliar

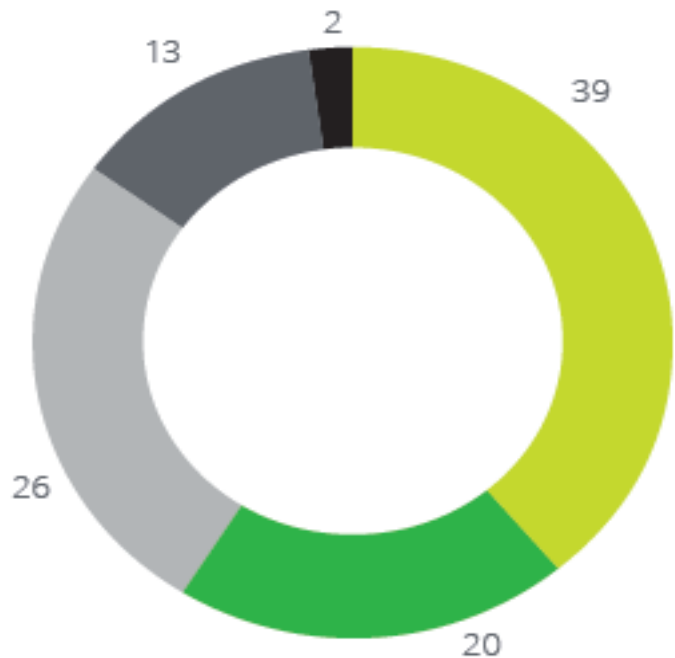
A quem se reporta a gestão de riscos?
(funções que receberam o maior número de menções)

- 32%
Diretor financeiro
- 22%
Diretor-presidente
- 16%
Comitê de riscos (ou equivalente)

Deloitte e Instituto Brasileiro de Relações com Investidores Pesquisa “Gestão de riscos e RIs” 2016



Existe uma política formalizada de gerenciamento de riscos? (em %)



- Sim, há mais de um ano
- Sim, no último ano
- Não, mas há planos
- Não, e não há planos
- Não sei avaliar

Quem é responsável por validar esta política?
(funções que receberam o maior número de menções)

34%

Conselho de administração

19%

Comitê de auditoria

13%

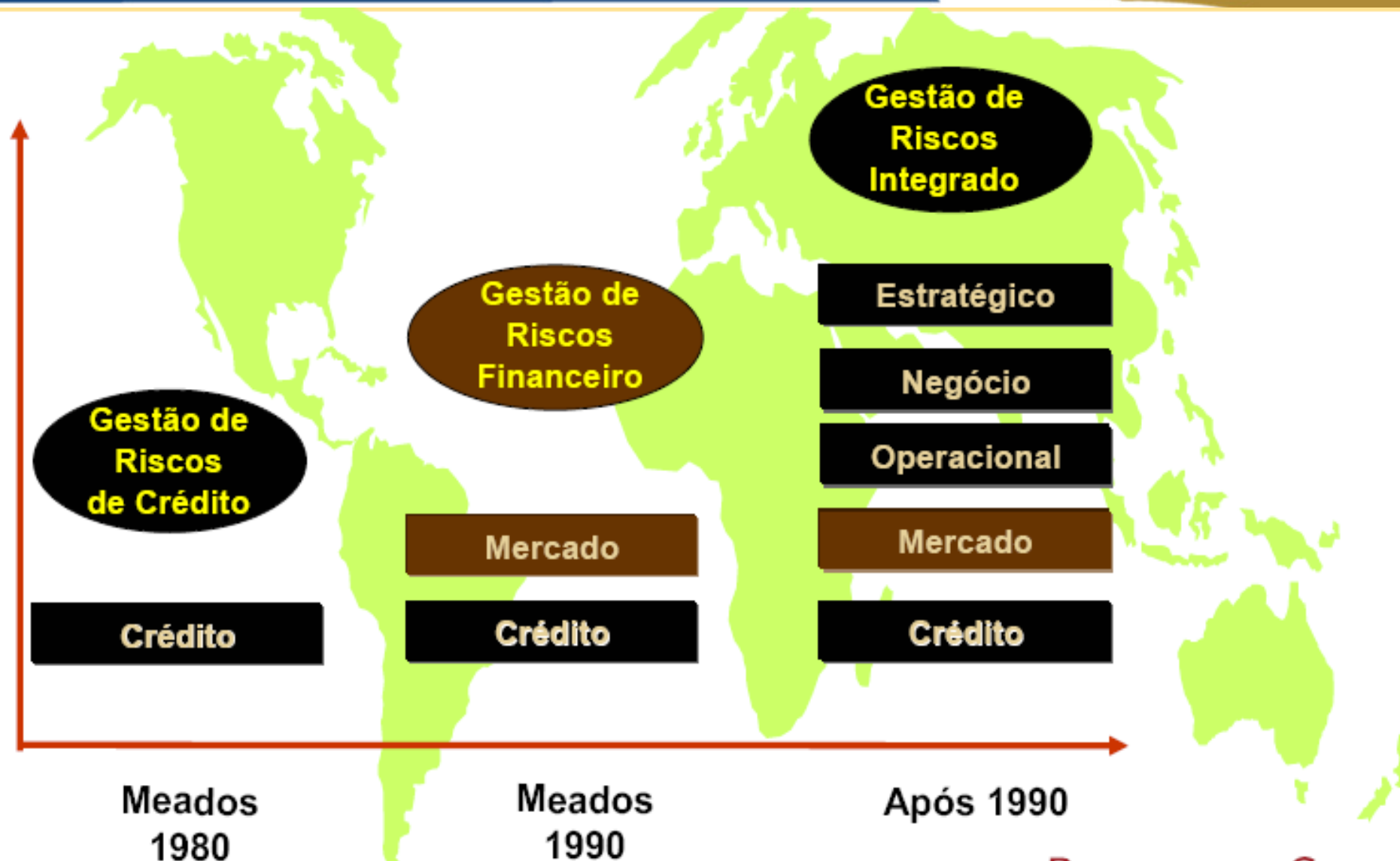
Comitê de riscos (ou equivalente)

TÓPICOS DE UMA BOA GESTÃO

- **Riscos;**
- **Governança Corporativa;**
- **Definição de Processos**
- **Controles Internos.**



HISTÓRIA DO GERENCIAMENTO DE RISCOS NO MUNDO



LEMBRETE...

Nos negócios, a Gestão de Riscos está intimamente ligada à geração de lucros e à criação de valor.

“O risco não pode ser eliminado totalmente, logo tem de ser gerido”. (I. of Civil Engineers, 1996)

“Só se pode gerenciar aquilo que se pode medir, só se pode medir aquilo que se pode controlar”.

“Gerenciar é controlar e agir corretamente. Sem controle não há gerenciamento. Sem medição não há controle”. (Juran, 1992).

DEFINIÇÃO DE GESTÃO DE RISCOS

**Gestão de Riscos:
atividades coordenadas para
dirigir e controlar uma
organização em relação a
riscos.**

ISO/FDIS 31000 e ISO Guide 73:2009

GESTÃO / GERENCIAMENTO DE RISCOS



- Gestão de risco pode ser entendida como a *aplicação sistemática de políticas de gestão, procedimentos e práticas para atividades de comunicação, consultoria, criação do contexto de identificação, análise, avaliação, tratamento, acompanhamento e nova análise do risco.*
- Um dos princípios da gestão de riscos é que o processo de gerenciar riscos deve ser parte integrante de todos os processos organizacionais.
- A gestão de riscos é parte do processo decisório.

Projeção

Baseia-se em dados históricos
Futuro é uma repetição do passado

Gestão
de Riscos

Considera eventos futuros não controláveis
Mensura o risco em um processo decisório

- **Ausência de cultura de riscos**
 - Disciplina e formalização de procedimentos.
- **Resistência à introdução de controles internos**
 - Em geral, vistos como burocracia excessiva, que engessa as operações.
- **Dificuldade na quantificação**
 - Sofisticação dos modelos quantitativos;
 - Ausência de dados históricos.

Dentro do conceito de sustentabilidade, “a exposição ao risco é um dos maiores desafios à sobrevivência das organizações”.

OBSTÁCULOS A ULTRAPASSAR

*Se gerir riscos é tão bom e efetivo,
por que quase ninguém faz uso?*



*Se gerir riscos é tão bom e efetivo,
por que quase ninguém faz uso?*

- Dificuldade de mensurar o sucesso;
- Ferramenta nova, desconhecimento das possibilidades;
- Risco é abstrato;
- Processos caóticos;
- Organizações têm cultura interna, mas não implementam uma abordagem analítica da gerência de riscos.

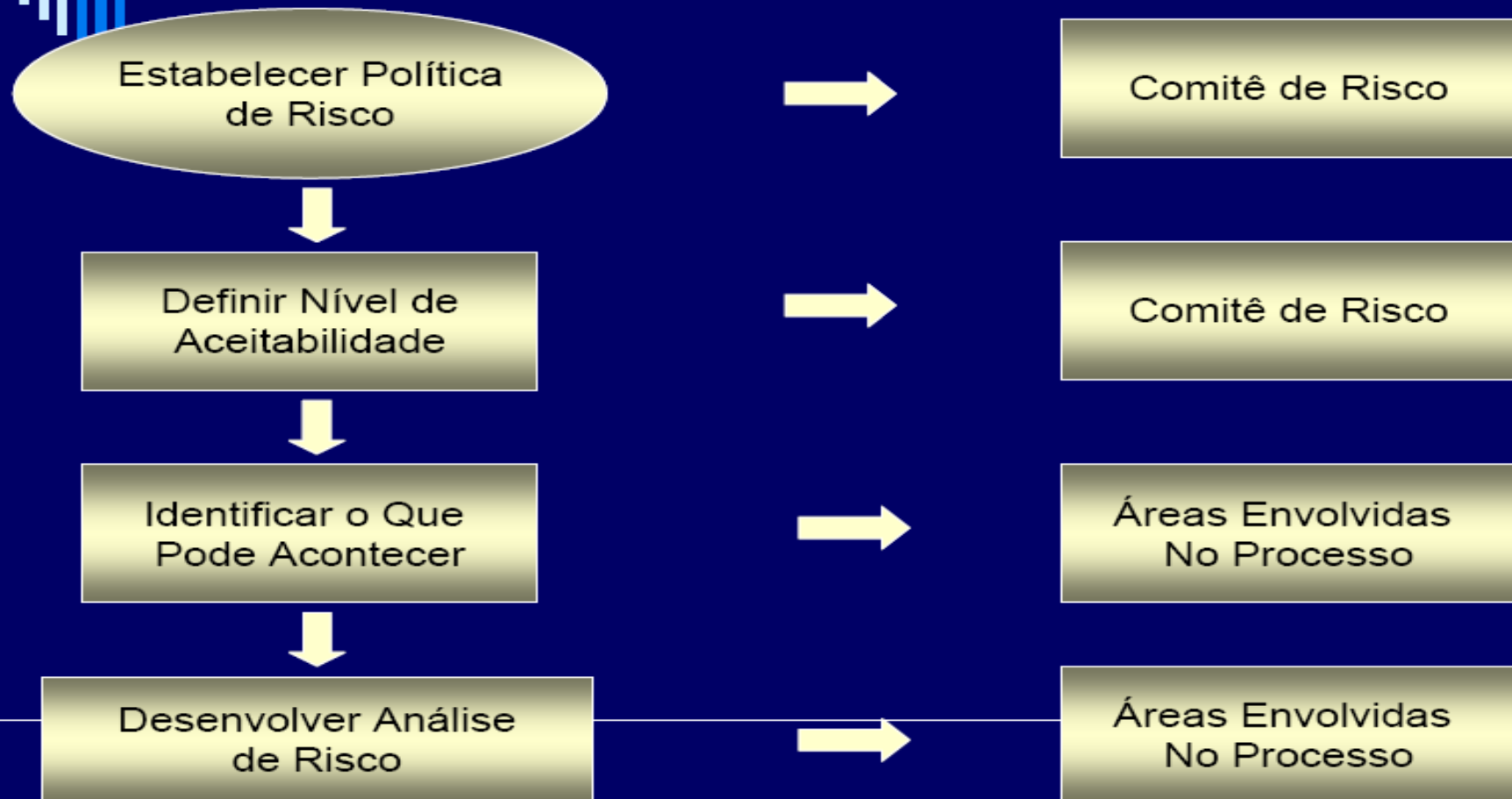
- **Planejamento do gerenciamento de riscos** - decisão sobre como abordar e planejar as atividades de gerenciamento de riscos de um processo;
- **Identificação dos riscos** - identificação dos riscos que poderiam afetar o processo e a documentação de suas características.

- **Análise qualitativa de riscos** - realização de uma análise qualitativa dos riscos e das condições para que se dê prioridade a seus efeitos sobre os objetivos do processo;
- **Análise quantitativa dos riscos** - medição da probabilidade e do impacto dos riscos e estimativa de suas implicações nos objetivos do processo.

- **Planejamento de respostas a riscos** - desenvolvimento de procedimentos e técnicas com o objetivo de realçar as oportunidades e reduzir as ameaças de riscos aos objetivos do processo;
- **Monitoração e controle de riscos** - monitoração dos riscos residuais, identificação de novos riscos, execução de planos de redução dos riscos e avaliação da eficácia desses planos ao longo do ciclo do processo.

EM RESUMO...

Implantação Passo a Passo





Implantação Passo a Passo

Riscos Quantificados
(PB X Impacto)



Áreas Envolvidas
No Processo



Definir Estratégia de
Manejo dos Riscos



Comitê de Risco

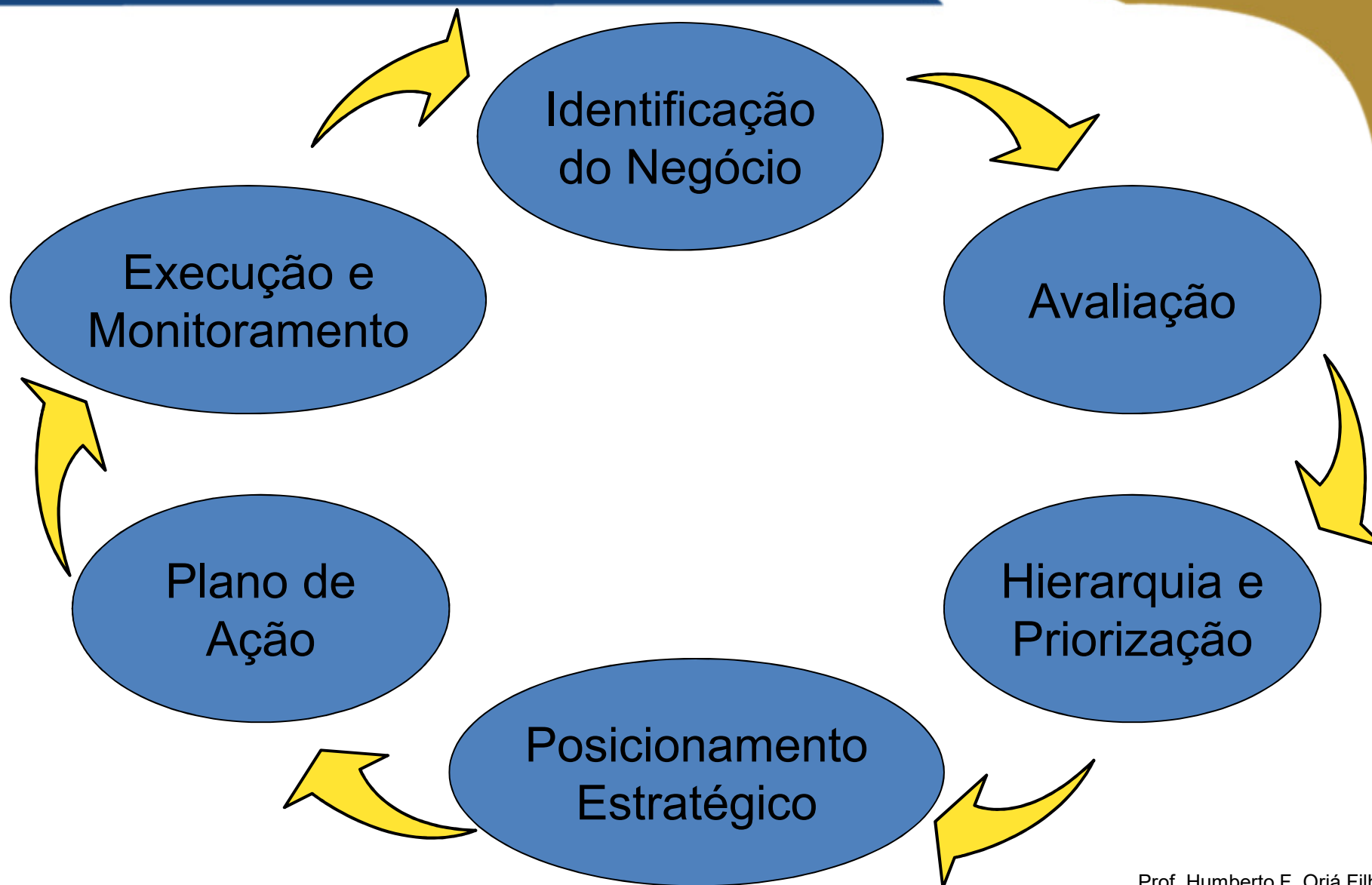
PARA PRATICAR (ENTENDER) GERENCIAMENTO DE RISCO



Necessário se faz responder, pelo menos, as seguintes questões:

1. O que pode dar errado?
2. O que pode ser feito para que isso não ocorra?
3. Se algo der errado, o que faremos?
4. Como podemos assegurar a eficácia do Programa e mantê-lo atualizado?

PROCESSOS NA GESTÃO DE RISCOS



PROCESSOS NA GESTÃO DE RISCOS

Identificação do Negócio

- Quais são as ameaças e oportunidades existentes no meu negócio? (Planejamento Estratégico)

Avaliação

- Quais são os riscos existentes no meu negócio?
- Quais são as metodologias de análise adequadas a minha estrutura?

Hierarquia e Priorização

- Quais são os riscos mais prementes e de maior grau de intolerância?
- Em quais projetos possuo maior poder de competitividade?

PROCESSOS NA GESTÃO DE RISCOS

Posicionamento Estratégico

- Quais os pontos de maior atenção?
- Quais são as opções a fazer: reduzir, reter, transferir?
- Qual é o custo-benefício de minhas ações?
- Como ficam minhas possibilidades de crescimento e de geração de resultados, maximizei minha riqueza?
- Quais são os meus pontos de corte, os parâmetros de escolha, para minha tomada de decisão?

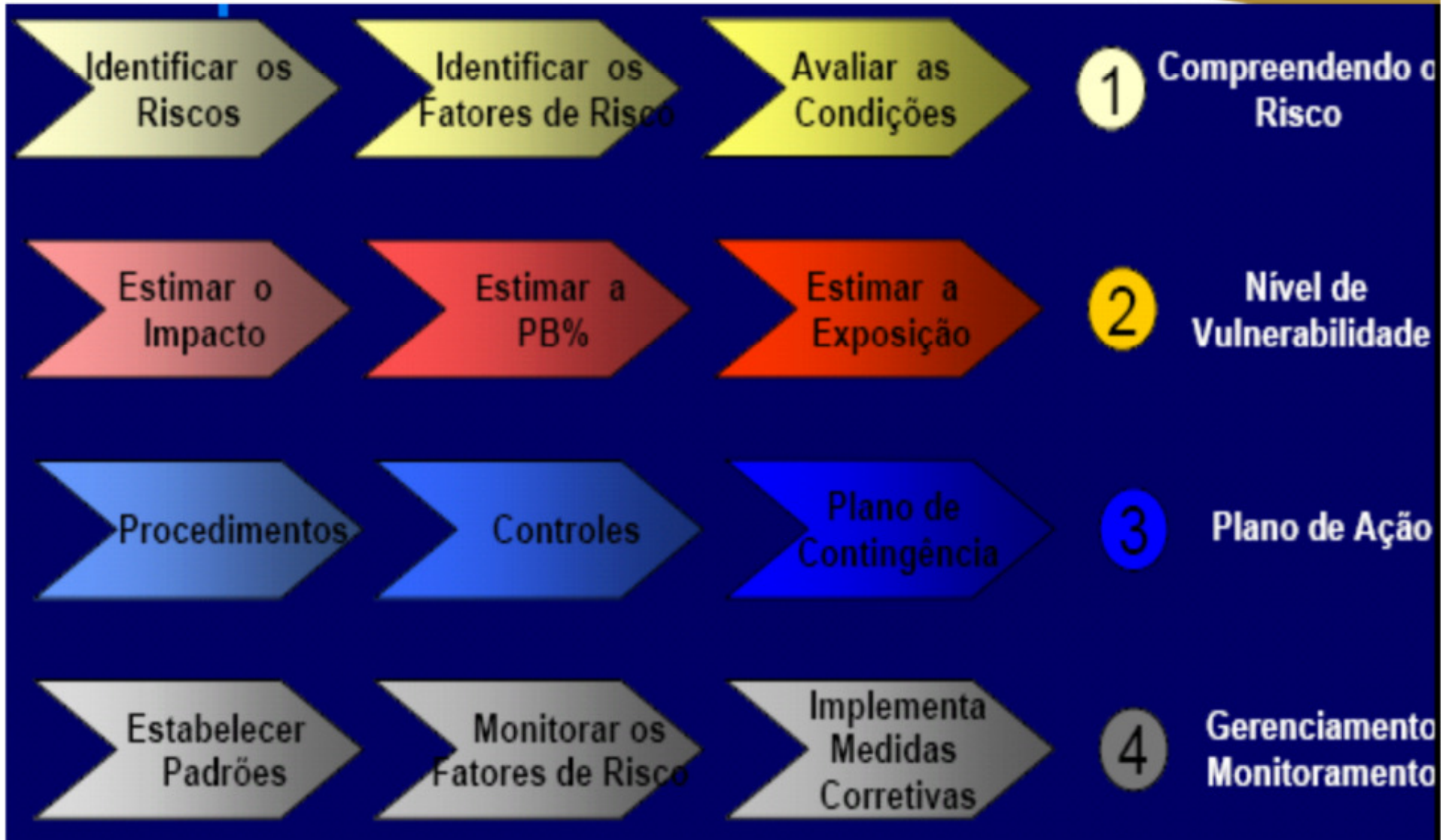
Plano de Ação

- Simulamos as estratégias criadas?
- Os riscos parecem mitigados e coerentes com minhas possibilidades: infraestrutura, cultura, gestão?

Execução e Monitoramento

- Qual a frequência de avaliação das minhas ações?
- Quais são os limites e políticas de risco?
- Qual é a equipe e papéis convencionados?
- Há uma política de implantação e divulgação da necessidade dos controles de risco?

PROCESSOS NA GESTÃO DE RISCOS

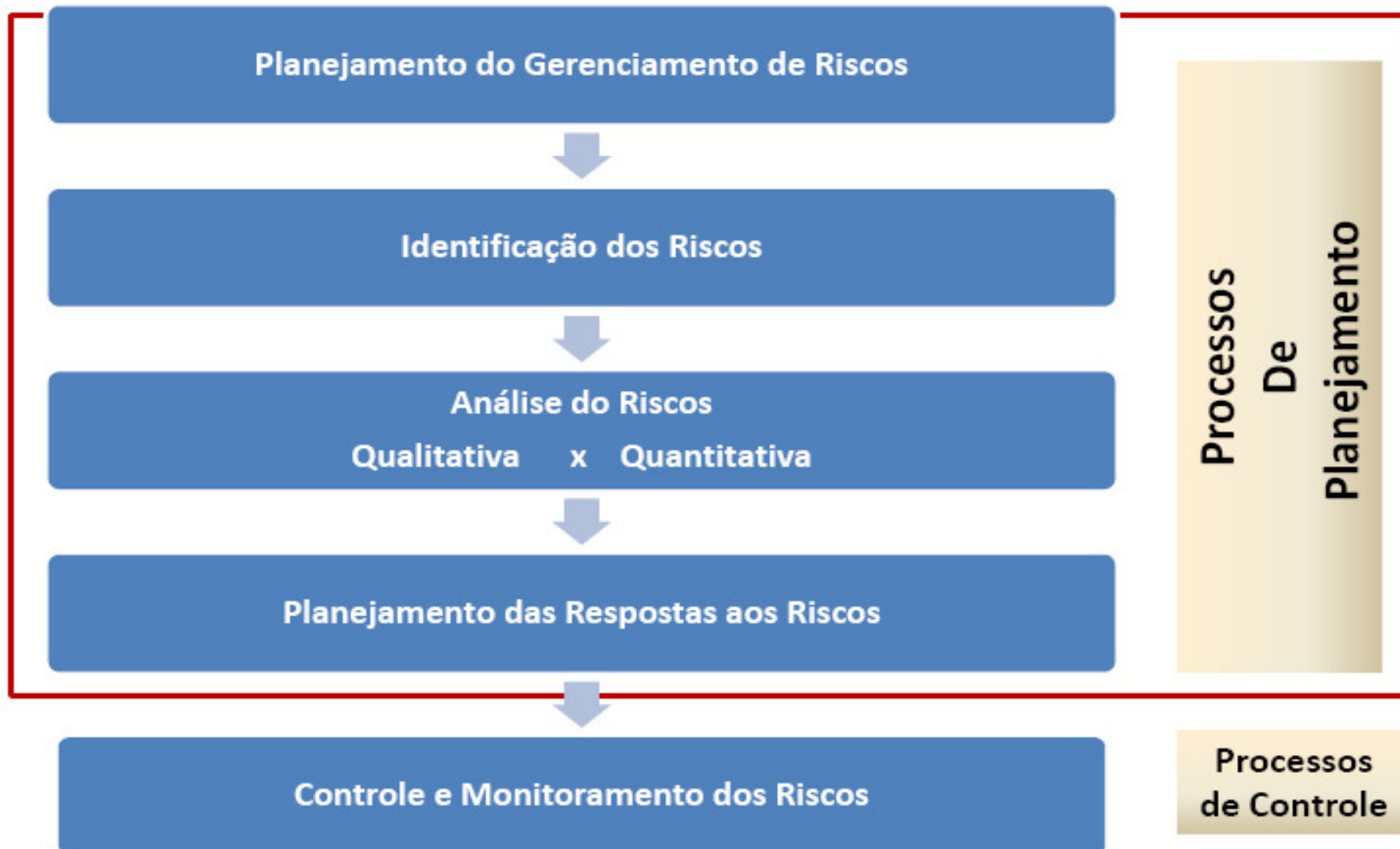


PROCESSOS NA GESTÃO DE RISCOS



Figura [I]. Visão comparativa do processo reativo face ao processo proativo de gestão.

PROCESSOS NA GESTÃO DE RISCOS



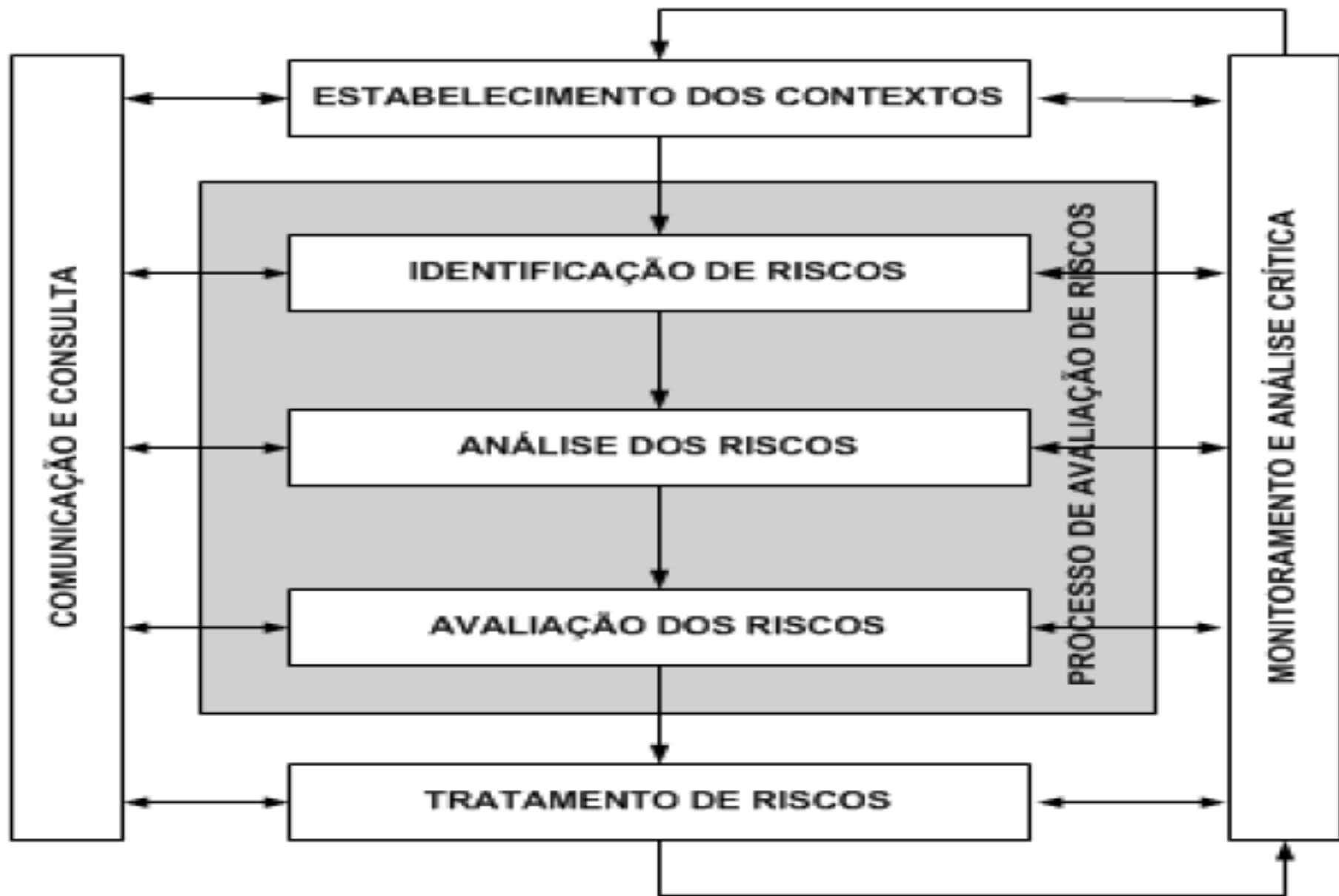


Figura 3 – Processo de gestão de riscos.

Fonte: Norma AS/NZS 4360:2004.

Framework - Gestão de Riscos Brasileiro

2. Contexto Estratégico

3. Identificação dos Riscos

3.1 Processos Críticos – identificação

3.2 Condição – Análise Situacional/Mapeamento do Processo

3.3 Listagem dos Riscos

3.4 Definição dos Riscos

3.5 Classificação dos Riscos

3.6 Fluxograma e Riscos no Processo

3.7 Identificação dos Fatores de Riscos

3.8 Identificação Motricidade – Matriz SWOT

4. Análise de Riscos

5. Avaliação de Riscos

5.1 Matriz de Riscos

5.2 Nível de Riscos

6. Resposta aos Riscos – Plano de Ação

6.1 Matriz de Responsabilidade

6.2 Plano de Ação

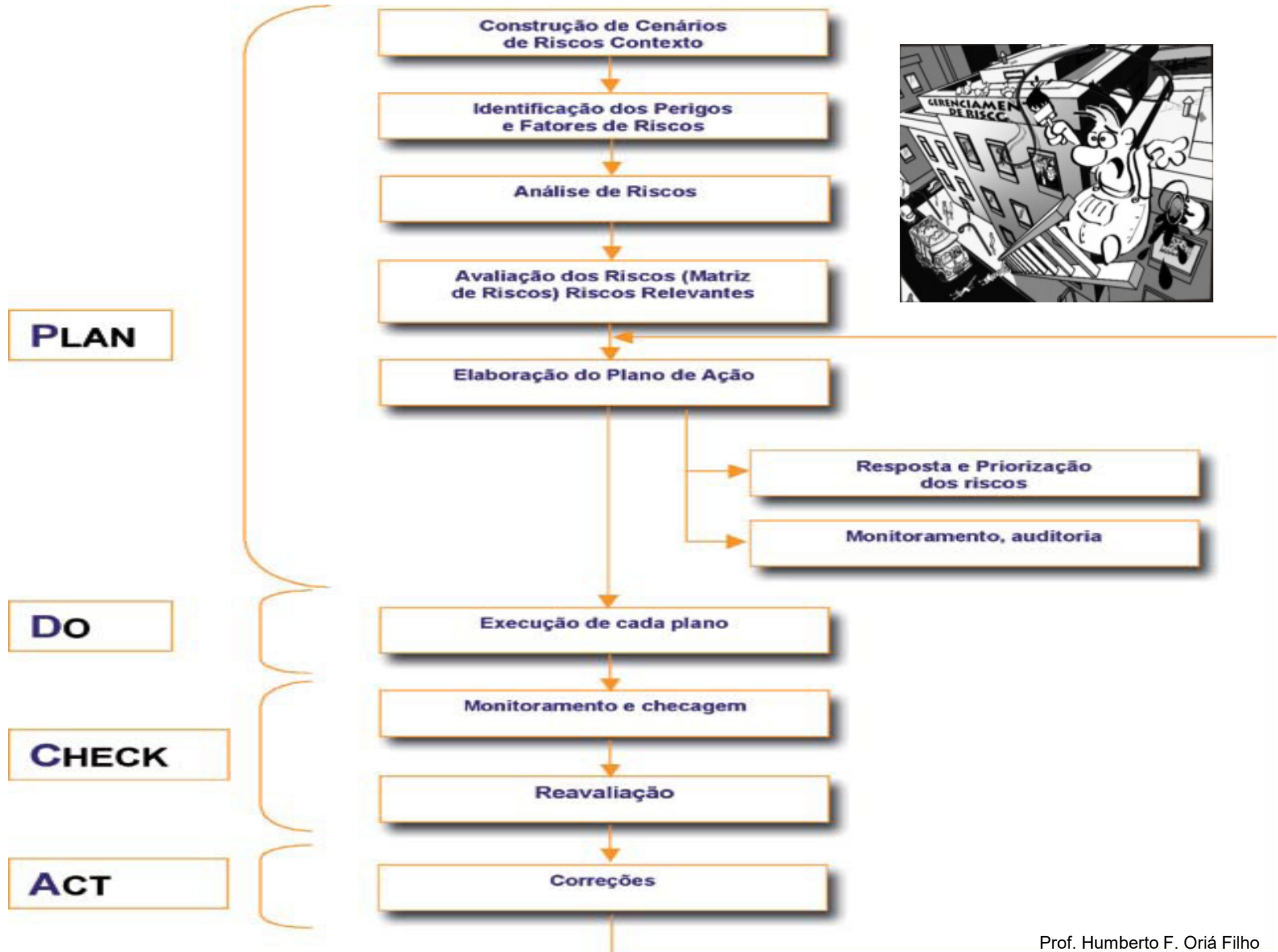
6.3 Priorização das Ações

6.4 Matriz de Riscos Residual

7. Monitoramento e análise Crítica

1. Comunicação e Consulta

ISO 31000 / COSO / AS-NZS 4360



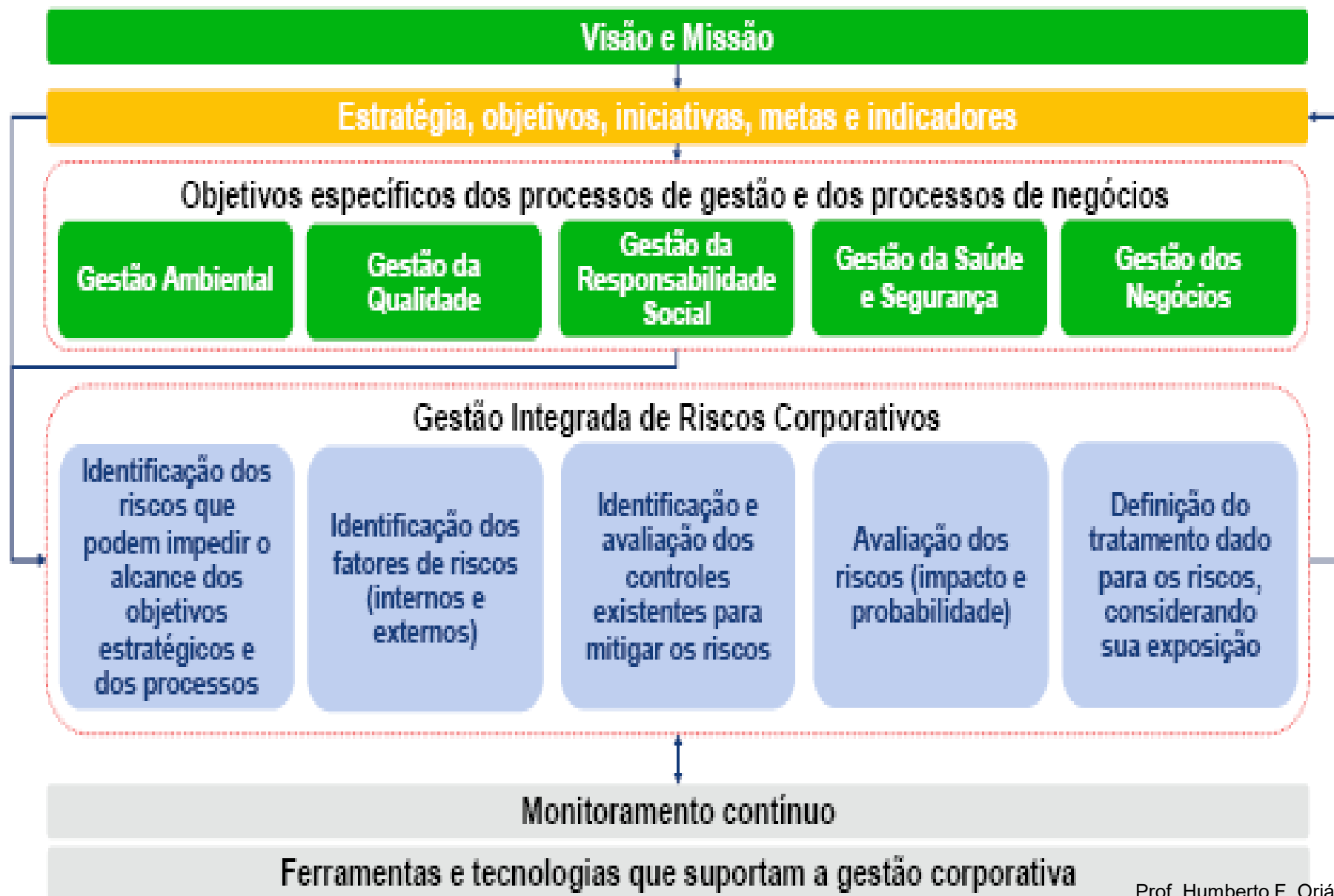
GESTÃO DE RISCO - PROCESSO

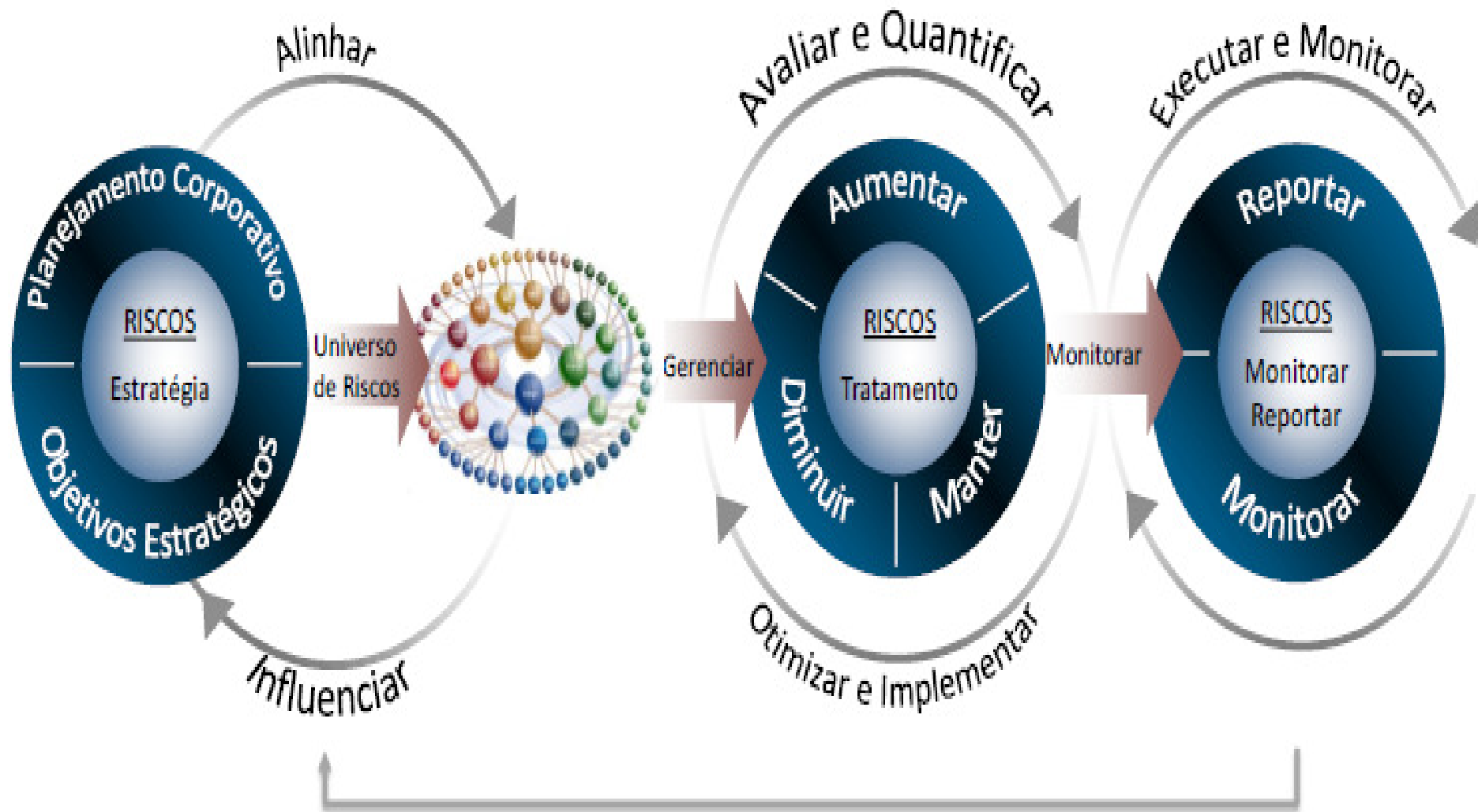


Gestão Integrada de Riscos



O alinhamento entre a Gestão Integrada de Riscos Corporativos com os demais ciclos de gestão empresarial pode ser observado, de forma simplificada:

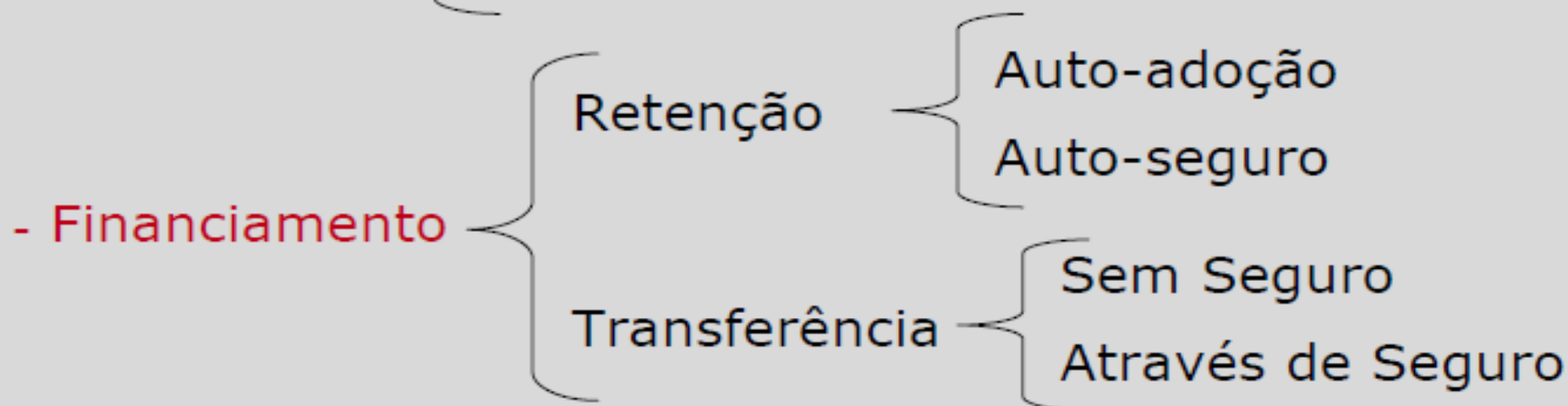
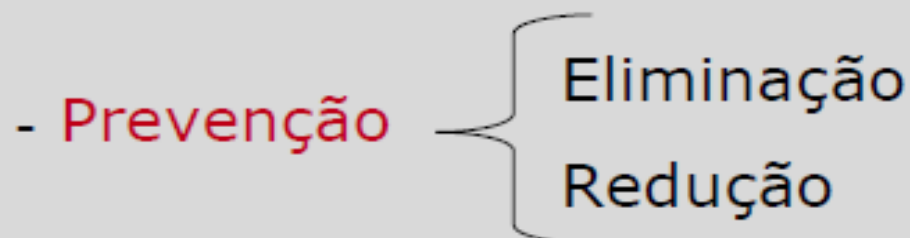




| Governança | | Pessoas | | Métodos e Práticas | |
|--------------------------------|------------|--------------|------------------------------------|--------------------------------------|-------------|
| Estratégia de Gestão de Riscos | Governança | Competências | Funções de Gerenciamento de Riscos | Processos de Gerenciamento de Riscos | Tecnologias |

PRINCIPAIS TIPOS DE GESTÃO DE RISCOS - **SEGUROS**

- Identificação de riscos
- Análise de riscos
- Avaliação de riscos
- Tratamento de riscos:



PRINCIPAIS TIPOS DE GESTÃO DE RISCOS - PROJETOS

Planejamento do gerenciamento de riscos

Identificação de riscos

Análise qualitativa e quantitativa de riscos

Monitoramento e controle de riscos

Planejamento de respostas a riscos

PMBOK®2004

PRINCIPAIS TIPOS DE GESTÃO DE RISCOS – **SEG./SAÚDE TRABALHO**

OHSAS 18001 - Sistema de Gestão da SST Política

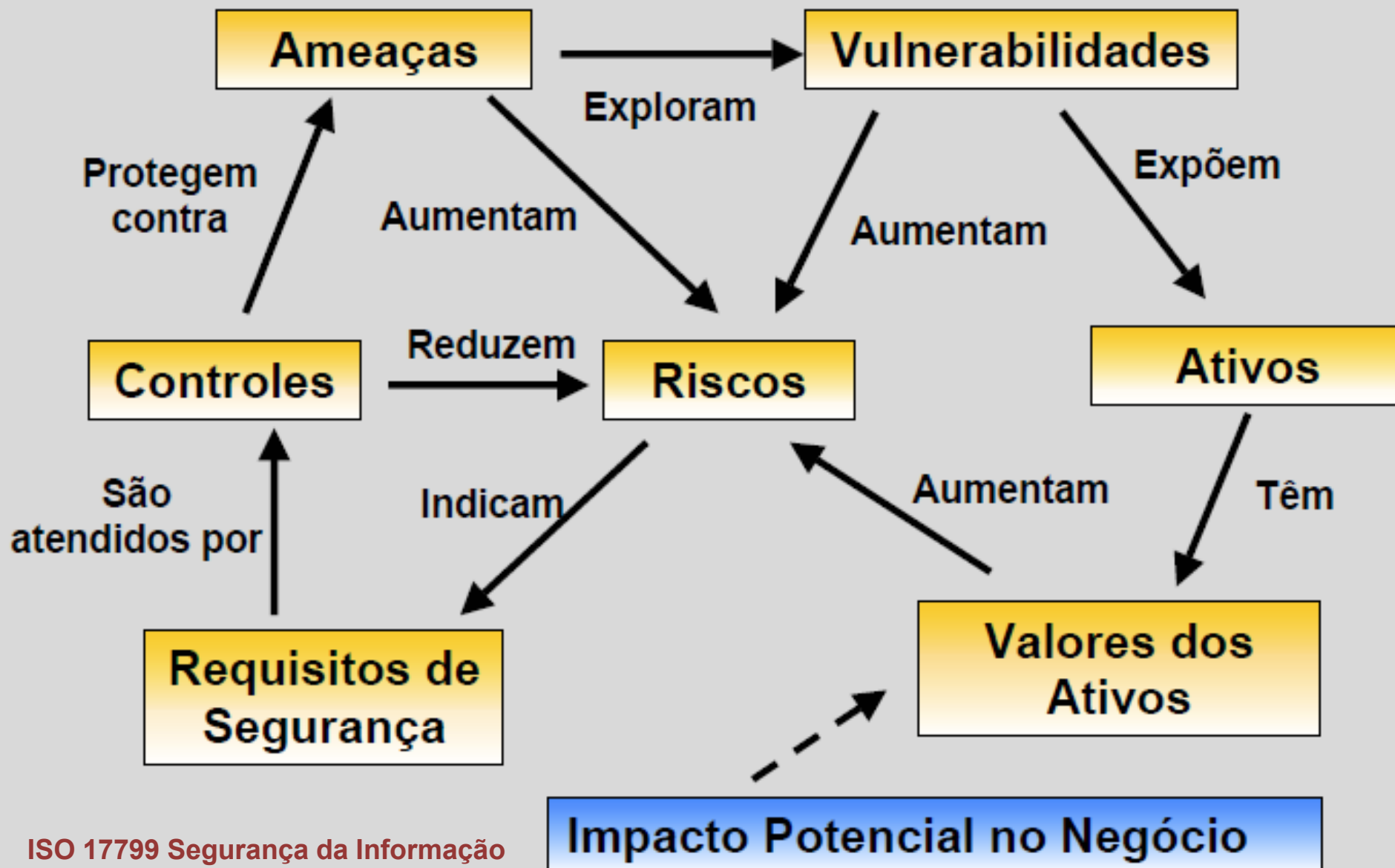


PRINCIPAIS TIPOS DE GESTÃO DE RISCOS – MEIO AMBIENTE

ISO 14001 -Sistema de Gestão Ambiental Política



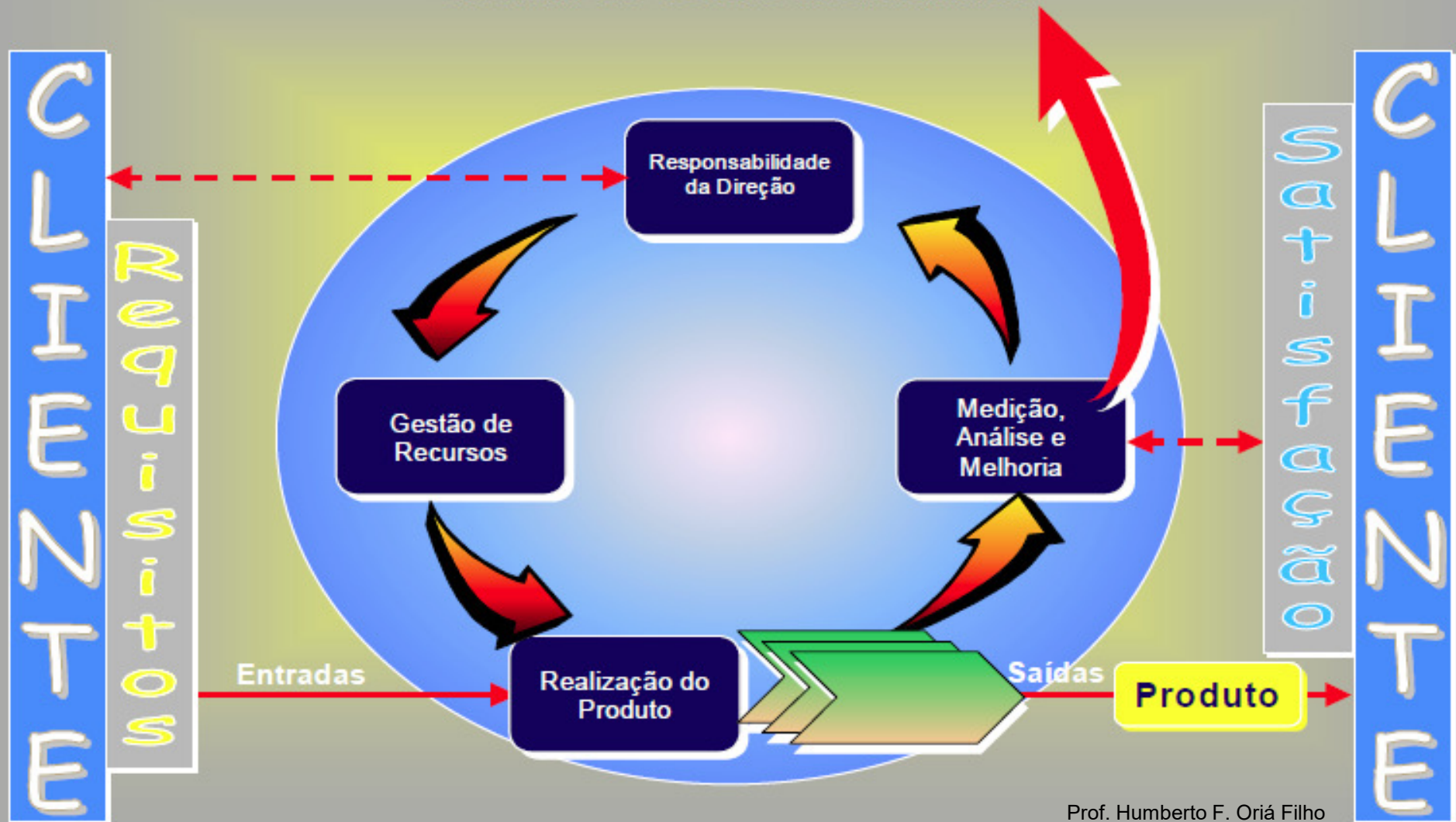
PRINCIPAIS TIPOS DE GESTÃO DE RISCOS – **SEG. INFORMAÇÃO**



PRINCIPAIS TIPOS DE GESTÃO DE RISCOS - QUALIDADE

ISO 9001:2000

Melhoria Contínua do Sistema de Gestão da Qualidade



PRINCIPAIS TIPOS DE GESTÃO DE RISCOS - HOSPITALAR



Teoria do risco - Queijo Suíço



James Reason, “**Human error: models and management**”

A teoria das vulnerabilidades de Reason (1990) sugere que a maturidade do sistema de gestão inicia pela avaliação do *pensamento organizacional* de forma a *evitar decisões gerenciais falíveis* dando início a uma sucessão de falhas latentes que potencializarão a ocorrência de acidentes.

PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE RISCOS

- 1. Criar valor;**
- 2. Ser parte integrante dos processos da organização;**
- 3. Ser parte do processo decisório;**
- 4. Tratar a incerteza explicitamente;**
- 5. Ser sistemática e estruturada.**



PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE RISCOS

- 6. Basear-se na melhor informação possível;**
- 7. Ser customizável;**
- 8. Considerar os fatores humanos;**
- 9. Ser transparente e incluir as partes interessadas;**
- 10. Ser dinâmica, iterativa e responder a mudanças;**
- 11. Ser continuamente melhorada.**



O risco é dinâmico, ou seja, é um processo que está sempre se alterando, principalmente por conta das vulnerabilidades.

NOVO CÓDIGO BRASILEIRO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC)

“2.38 - Gerenciamento de riscos

*O Conselho de Administração deve assegurar-se de que a Diretoria **identifique preventivamente** - por meio de sistema de informações adequado - e **liste os principais riscos** aos quais a sociedade está exposta, sua **probabilidade de ocorrência**, bem como as medidas e os planos adotados para sua **prevenção e minimização.**”*

GESTÃO DE RISCOS

RESPONSABILIDADE



- **“Dono do Risco”** - A gestão de risco é uma responsabilidade de todos os gestores e colaboradores da Empresa, nos diferentes níveis da organização.
- **A função de Gestão de Risco** - Promove, coordena, facilita e apoia o desenvolvimento dos processos de gestão de risco.
- **A função de Auditoria Interna** - Identifica e avalia a eficácia da gestão e do controle dos riscos dos processos de negócio e dos sistemas de informação, bem como dos riscos de não conformidade com a legislação, contratos, políticas e procedimentos da Organização.

FINALIDADE DO GERENCIAMENTO DE RISCOS



Função de Gestão de Riscos

Estratégia

- Auxílio na definição de políticas
- Monitoramento do atingimento de objetivos estratégicos

Finanças

- Auxílio na avaliação de estratégias financeiras
- Auxílio na definição de políticas
- Aprovação de modelos de gestão de risco
- Avaliação de cenários
- Monitoramento dos riscos

Operações

- Monitoramento da eficiência operacional
- Auxílio na definição de políticas
- Formalização de procedimentos e controles internos
- Avaliação do impacto operacional sobre novos produtos
- Monitoramento dos riscos

Tecnologia

- Monitoramento da eficiência na aplicação das políticas de segurança
- Formalização de procedimentos e controles internos de contingência de tecnologia
- Avaliação do impacto tecnológico sobre novos produtos
- Monitoramento dos riscos

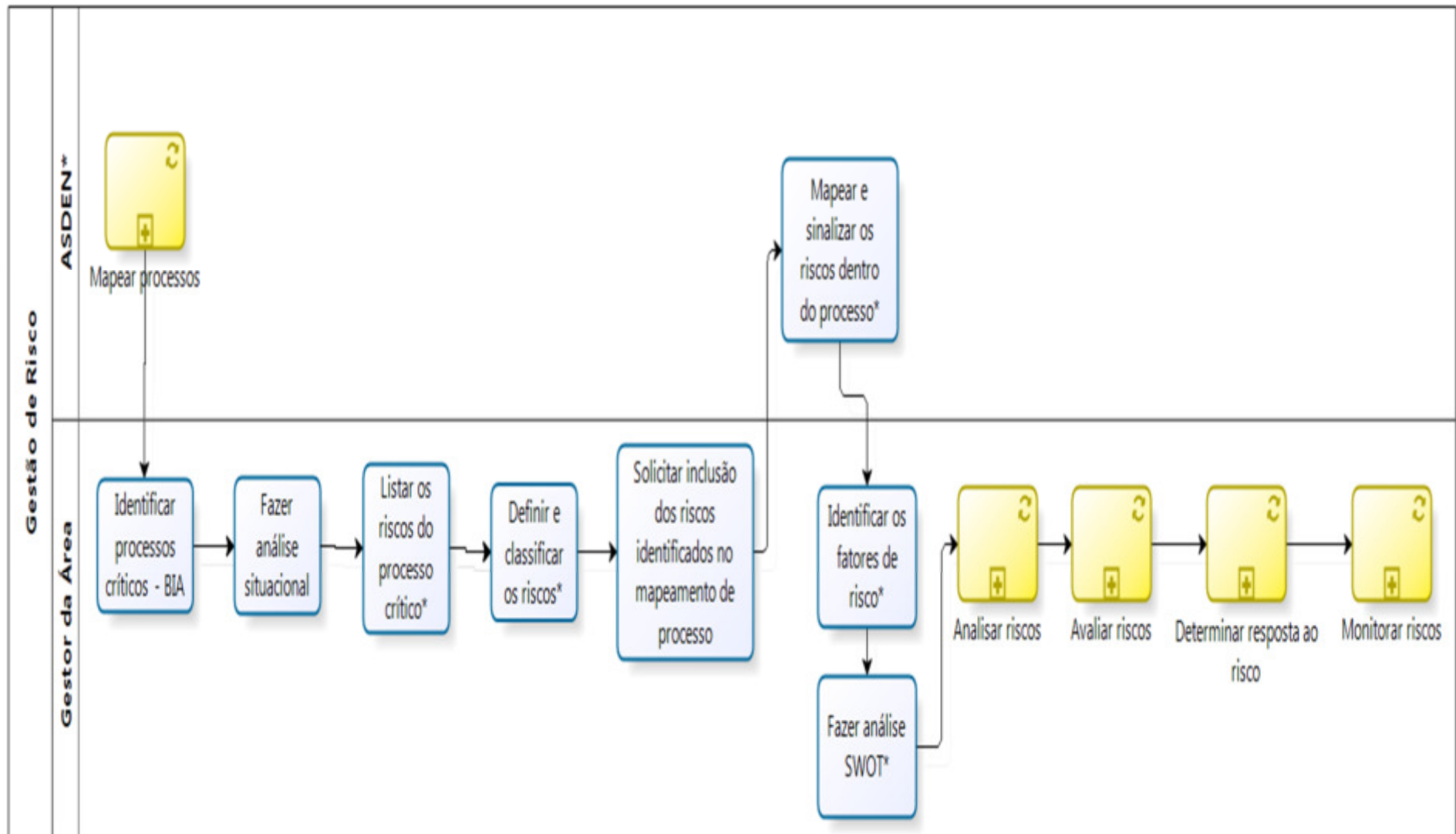
Compliance

- Identificação de eventos que causam impacto nos negócios
- Avaliação do impacto na organização de alterações legais
- Monitoramento do cumprimento das regras internas e externas

Meio Ambiente

- Monitoramento da gestão ambiental
- Identificação e avaliação de passivos ambientais
- Verificação do cumprimento da legislação ambiental

FLUXOGRAMA DA GESTÃO DE RISCOS



GESTÃO DE RISCOS: ENGAJAMENTO DE TODOS

*“Qualquer política de gestão do risco, ..., está condenada à partida, **se não conseguir envolver todos os seus colaboradores.**”*



NÃO SE ESQUEÇA:

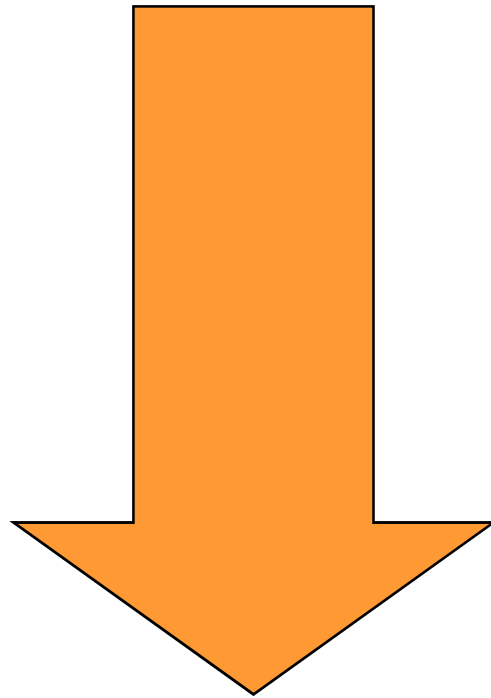
O gerenciamento de riscos pode salvar muitas vidas... inclusive a da sua empresa.



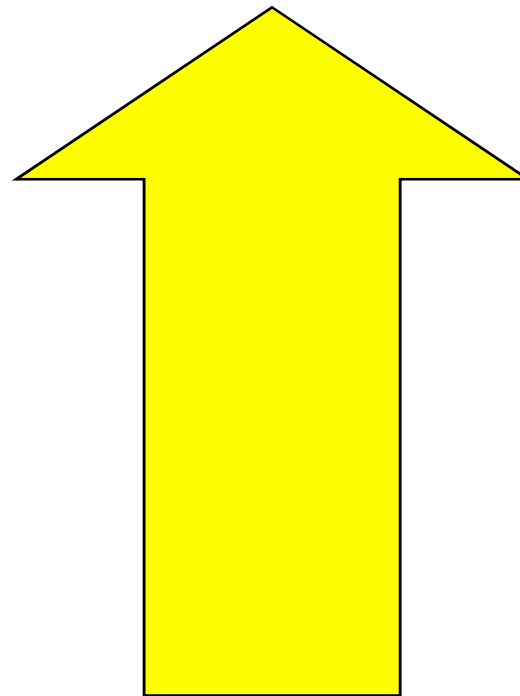
QUALIDADE X RISCO



E AINDA...



**Minimizar
Perdas**



**Maximizar
Ganhos**



Gestão de Risco = Baixo Custo + Ganho de Qualidade

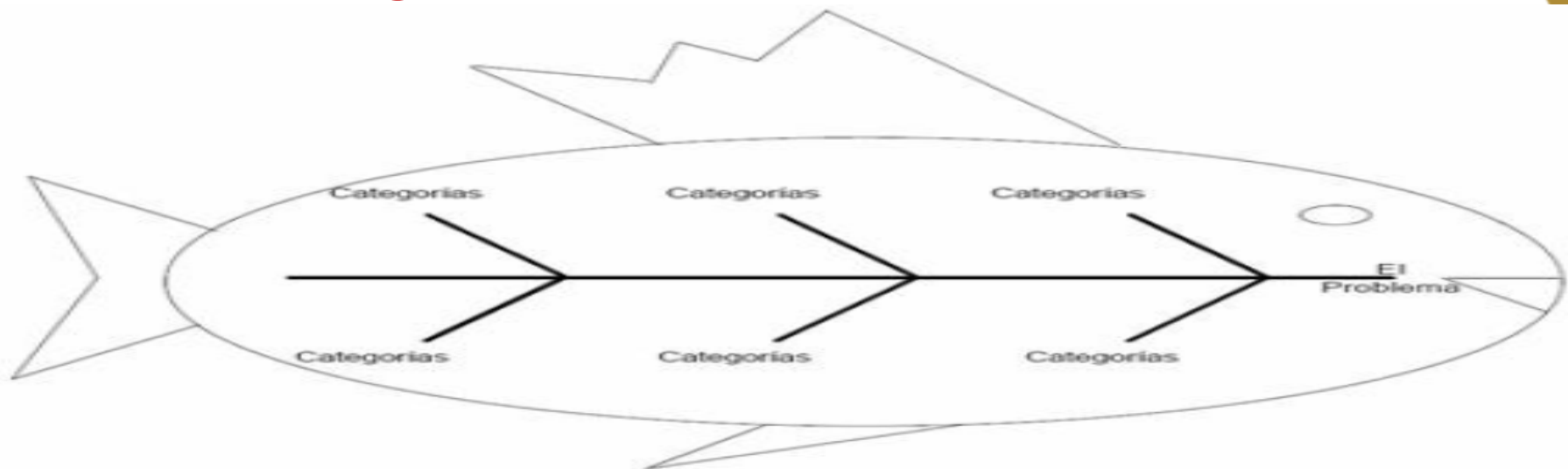
FERRAMENTAS DA QUALIDADE NA GESTÃO DE RISCOS

Regra dos Porquês - É uma técnica utilizada para auxiliar na identificação das causas de um problema, utilizando uma sequência de “*por quês*” a partir o evento que ocorreu.



FERRAMENTAS DA QUALIDADE NA GESTÃO DE RISCOS

Diagrama de causa-efeito - Ishikawa



1) cabeçalho

4) categoria

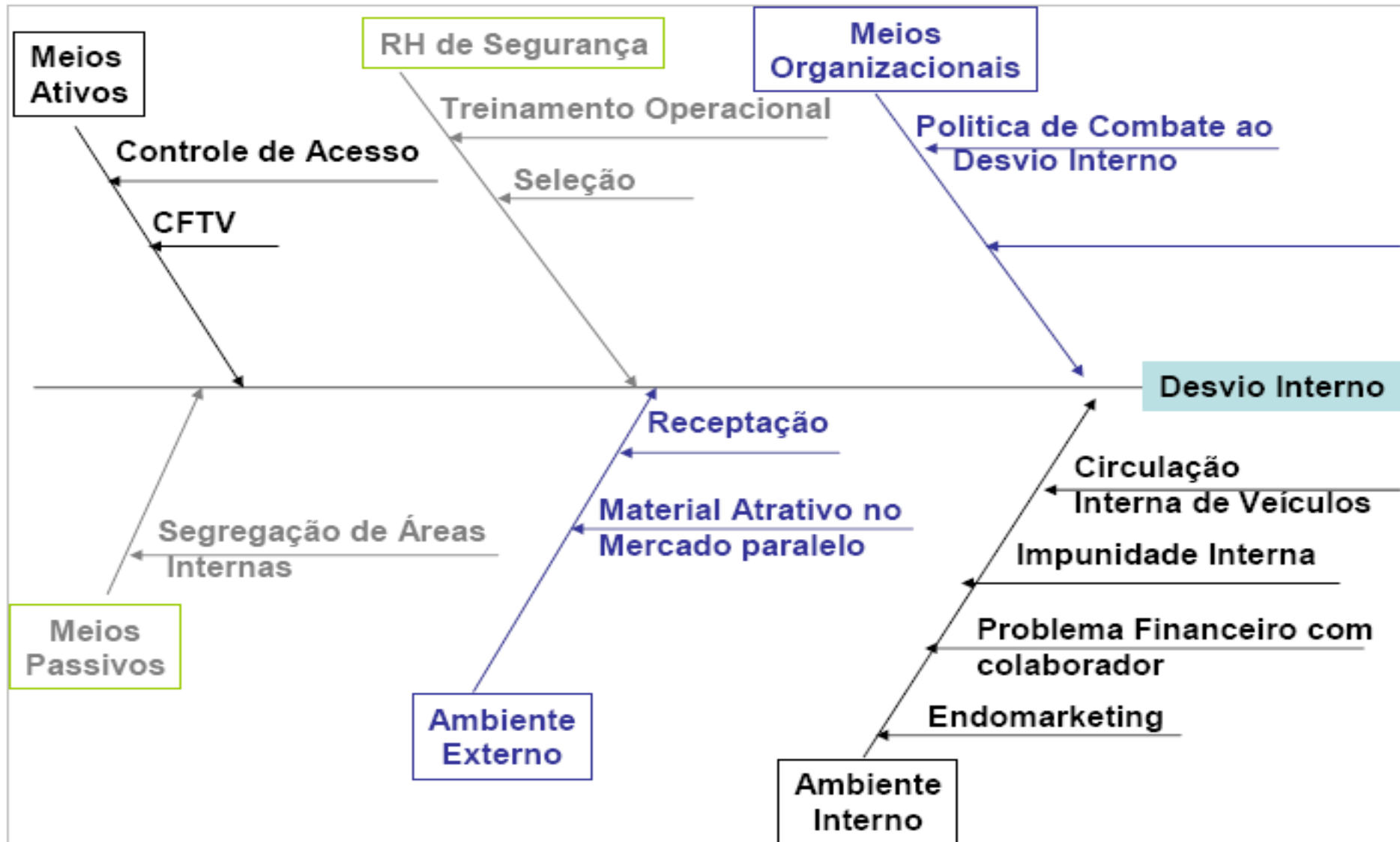
5) causa

6) subcausa

3) eixo central

2) efeito

EXEMPLO



FERRAMENTAS DA QUALIDADE NA GESTÃO DE RISCOS



Plano de Ação – 5W2H - Identificadas as causas fundamentais do problema deve-se estabelecer o plano de ação. A ferramenta utilizada para esta outra fase é a denominada 5W2H. Este método é proveniente da língua inglesa e cada “W”, assim como cada “H” tem um significado em inglês:

What – O que será feito?

Who – Quem fará?

Where – Onde será feito?

When – Quando será feito?

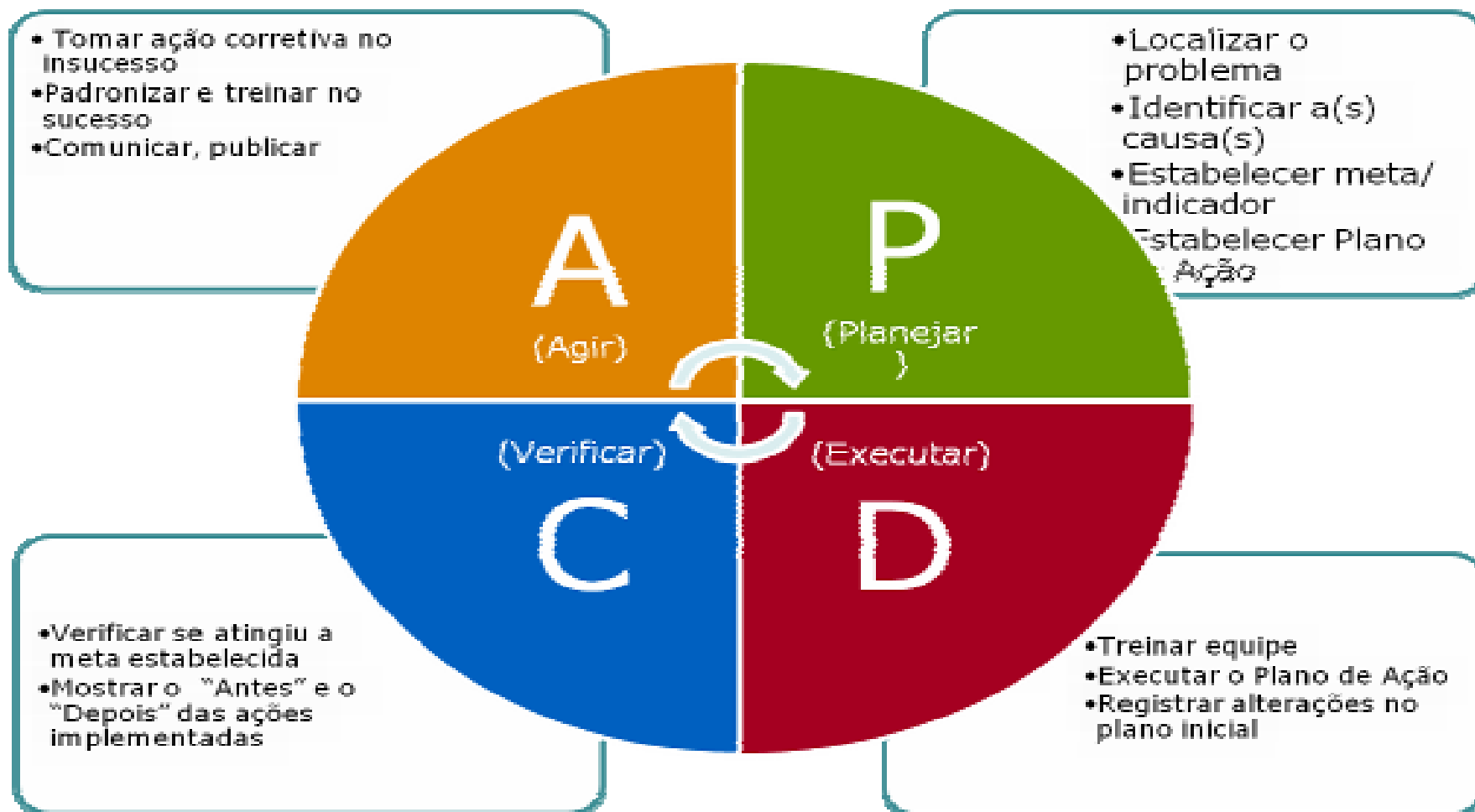
Why – Por que isso será feito?

How – Como isso será feito?

How much – Quanto custa fazer isso?

FERRAMENTAS DA QUALIDADE NA GESTÃO DE RISCOS

PDCA – Ciclo de Melhoria ou Ciclo de Deming



FERRAMENTAS NA GESTÃO DE RISCOS



BIA (Business Impact Analysis)


É a **Análise de Impacto nos Negócios**, acarretada pela indisponibilidade de um Processo (atividade) ou Componente (recurso por ele utilizado). O BIA:

- Oferece uma métrica para a criticidade;
- Avalia igualmente Processos ou Componentes;
- Apresenta variáveis de custos tangíveis, custos intangíveis e períodos de tempo;
- Identifica recursos mínimos necessários;
- Seu resultado evidencia a importância das variáveis em função de perdas e prazos de tolerância à interrupções.

CASO SAMARCO



QUEM SOMOS | GESTÃO DE RISCOS

 Compartilhar

GESTÃO DE RISCOS

Para identificar externalidades que podem afetar o futuro dos negócios, apostamos em gestão ativa, com seminários, testes e ações de engajamento das lideranças da Empresa



COMPORTAMENTO
ÉTICO



CENÁRIO DE MERCADO

Na Samarco, consideramos a gestão de riscos um requisito básico para o cumprimento de nossos planos de negócio. Para alcançarmos a Visão 2022 e mantermos a solidez dos nossos resultados e da nossa contribuição à sociedade brasileira, apostamos em um sistema de riscos e controles internos baseado em *benchmarks* de mercado, na legislação internacional e nas práticas de nossos acionistas.

Expresso na Política de Gestão de Riscos e no Manual de Gestão de Riscos Corporativos, nosso modelo permite monitorar, analisar e controlar os impactos das principais externalidades que podem afetar o futuro de nosso negócio.

Os riscos são classificados conforme sua natureza – como ambiente de mercado, aspectos legais, saúde e segurança e impacto ambiental – e também quanto ao seu nível de criticidade/materialidade, considerando eixos essenciais para a continuidade de nossas operações. Trabalhamos, atualmente, com cinco categorias: estratégicos; operacionais; de projetos; financeiros e de conformidade; e de saúde e segurança. **GRI G4-2**

A Samarco reavalia anualmente seus riscos, para que possa acompanhar quaisquer mudanças de ambiente percebidas no seu negócio, seja no cenário interno (projetos, estratégia, resultados etc.) ou externo (mercado, tendências macroeconômicas etc.). O mapeamento é feito a partir da projeção e simulação de cenários, em um trabalho que envolve a gerência-geral responsável e as áreas técnicas da Empresa. **GRI G4-2**

CASO SAMARCO



Relatório de risco da Samarco era defasado

RODRIGO GINI - ESPECIAL PARA O ESTADO

15 Dezembro 2015 | 23h 06 - Atualizado: 15 Dezembro 2015 | 23h 06

Documento entregue ao Estado antes de tragédia ignorava ampliação de barragem

O relatório de análise de ruptura (dam-break) da barragem de rejeitos de minério do Fundão, em Mariana, encaminhado em abril de 2014 pela Samarco à Secretaria Estadual do Meio Ambiente de Minas traz documentação defasada e imprecisa. Há 45 dias aconteceu o rompimento do reservatório, deixando pelo menos 16 mortos e 600 desabrigados. Uma enxurrada de rejeitos também comprometeu a Bacia do Rio Doce até o Espírito Santo.

O estudo de potencial de risco de acidentes na região, entregue no ano passado, foi elaborado para uma estrutura que, em 2008 (ano de realização do estudo), não tinha mais do que 45 metros de altura, a metade do registrado quando da tragédia. O documento de 47 páginas só considera a possibilidade de vazamento por excesso de chuva, ignorando fatores como acomodações de terreno e pequenos tremores. No pior cenário simulado no estudo, realizado pela Pimenta de Ávila Consultoria (que acompanhou a barragem até 2012, quando chegou ao fim o contrato com a Samarco), seriam atingidas 84 construções e 336 pessoas, bem menos do que se verificou efetivamente. O estudo foi divulgado pelo jornal *Folha de S. Paulo*.

Samarco tem 25 dias para apresentar relatório de risco atualizado

Cristina Barroca - Hoje em Dia

16/12/2015 - 10h11 - Atualizado 05h19

Compartilhe



0



0



Link:

<http://hoje.vc/dzfu>



Estudo apresentado em 2014

O relatório da barragem de rejeitos de minério do Fundão, em Mariana, encaminhado em abril de 2014 pela Samarco à Secretaria Estadual do Meio Ambiente de Minas traz documentação defasada e imprecisa. Há 45 dias aconteceu o rompimento do reservatório, deixando pelo menos 16 mortos - há mais três corpos não identificados. Uma enxurrada de rejeitos também comprometeu a Bacia do Rio Doce

O estudo de potencial de risco de acidentes na região, entregue no ano passado, foi elaborado para uma estrutura que, em 2008 (ano de realização do estudo), não tinha mais do que 45 metros de altura, a metade do registrado quando da tragédia. O documento de 47 páginas só considera a possibilidade de vazamento por excesso de chuva, ignorando fatores como acomodações de terreno e pequenos tremores. No pior cenário simulado no estudo, realizado pela Pimenta de Ávila Consultoria (que acompanhou a barragem até 2012, quando chegou ao fim o contrato com a Samarco), seriam atingidas 84 construções e 336 pessoas, bem menos do que se verificou efetivamente. O estudo foi divulgado pelo jornal *Folha de S. Paulo*.

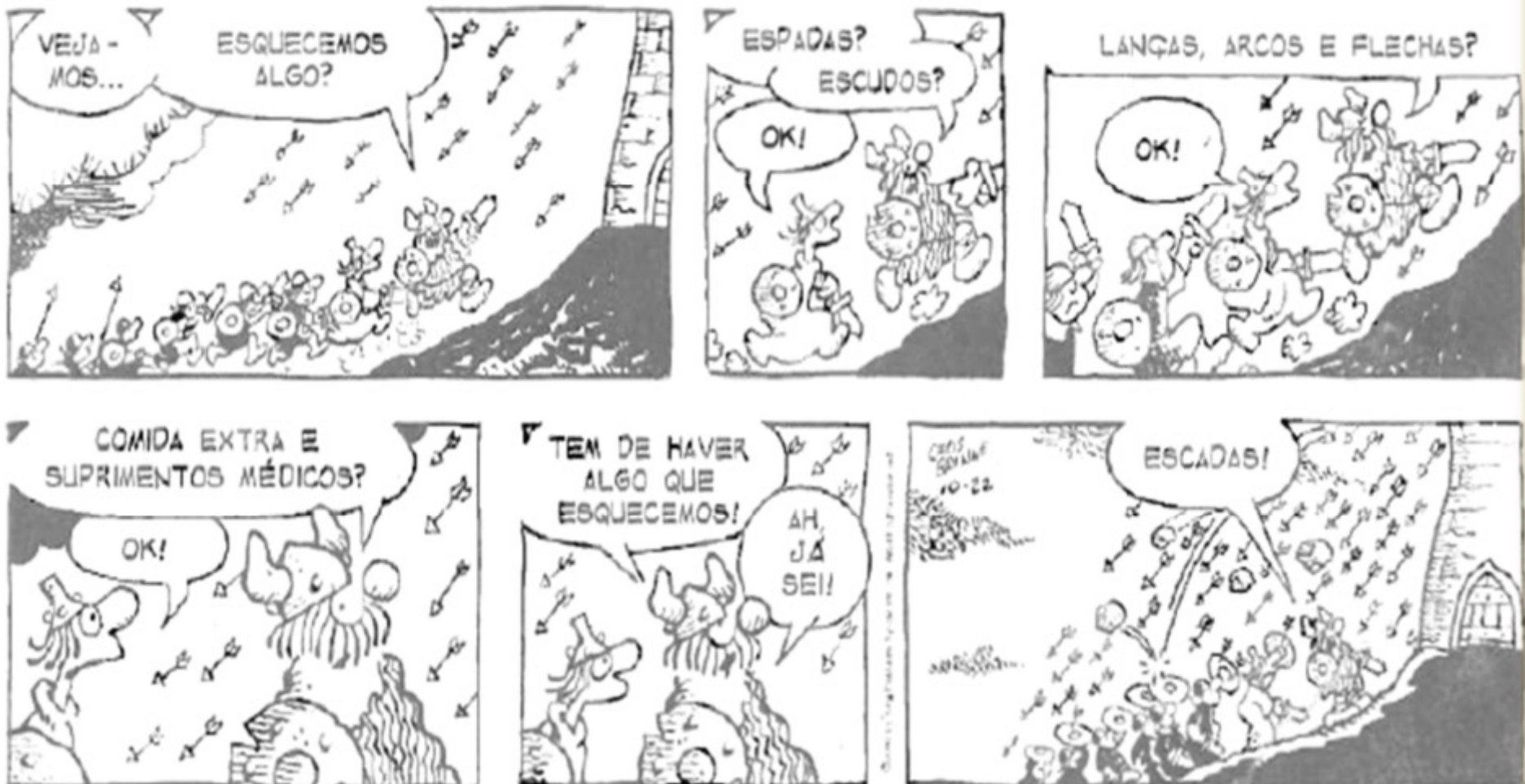
Além disso, foi adotado, por recomendação dos especialistas, um raio de 58 km potencialmente em risco, tomando por base as dimensões do reservatório e a extensão do Córrego Santarém e do Rio Gualaxo, principais cursos d'água do entorno. Não há qualquer referência à possibilidade de a lama chegar mais longe, o que efetivamente aconteceu. O dam-break é o estudo que deveria dar base à elaboração de um plano de emergência para tragédias como a de Mariana e era considerado condicionante para que a licença de operação da barragem fosse renovada por quatro anos.

PLANEJAMENTO DE RISCOS

PLANEJAMENTO DE RISCOS

HAGAR, o horrível

Chris Browne



1. **Identifique os riscos** (com nome e descrição);
2. **Analise as probabilidades associadas** (impacto e probabilidade);
3. **Analise os impactos e probabilidades juntos.**

“O risco existe em todas as atividades. Tudo que é decidido hoje, visando um resultado no futuro, está sujeito a algum grau de risco.

Somente o que já aconteceu está livre de risco, pois é um fato consumado.” (Hoji)

4. **Crie plano de respostas detalhados;**
5. **Crie um plano para contingências;**
6. **Documente tudo.**

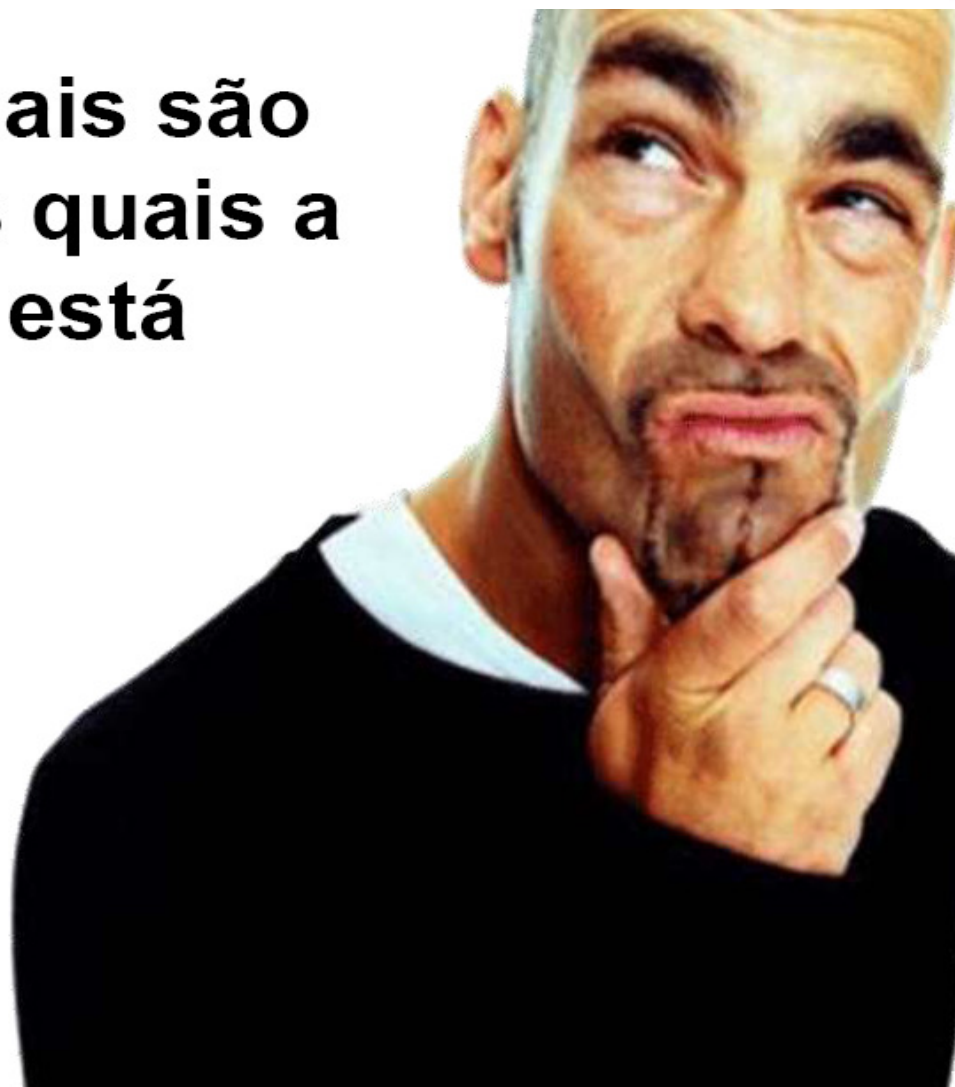
Lei de Murphy:

“Se algo puder correr mal, correrá... Mesmo que algo não possa correr mal, é possível que corra”.

IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

REFLEXÃO...

**Você sabe quais são
os riscos aos quais a
sua empresa está
exposta?**



A school of various shark species swimming in deep blue water. The sharks are of different sizes and species, including what appears to be a Great White Shark in the foreground. The water is clear and blue, with some light rays visible.

Lembrete importante

A maior ameaça ou risco...

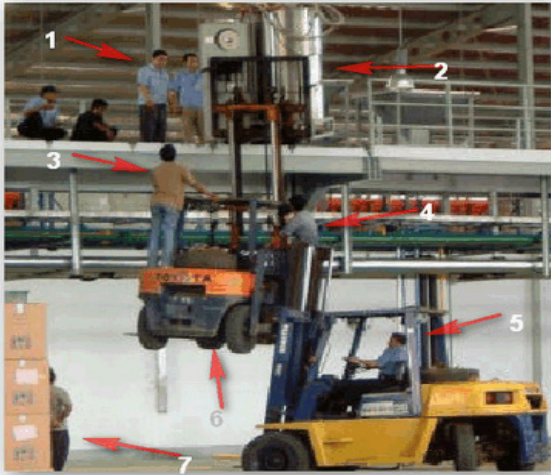
A large school of Moorish Idol fish (Zanclus cornutus) swimming in clear blue water. The fish are characterized by their white bodies with vertical black stripes and yellow heads. They are swimming in a dense group, filling most of the frame. The background is a bright, clear blue, suggesting a shallow, sunlit reef environment.

**Pode estar escondida
diante de seus olhos...**

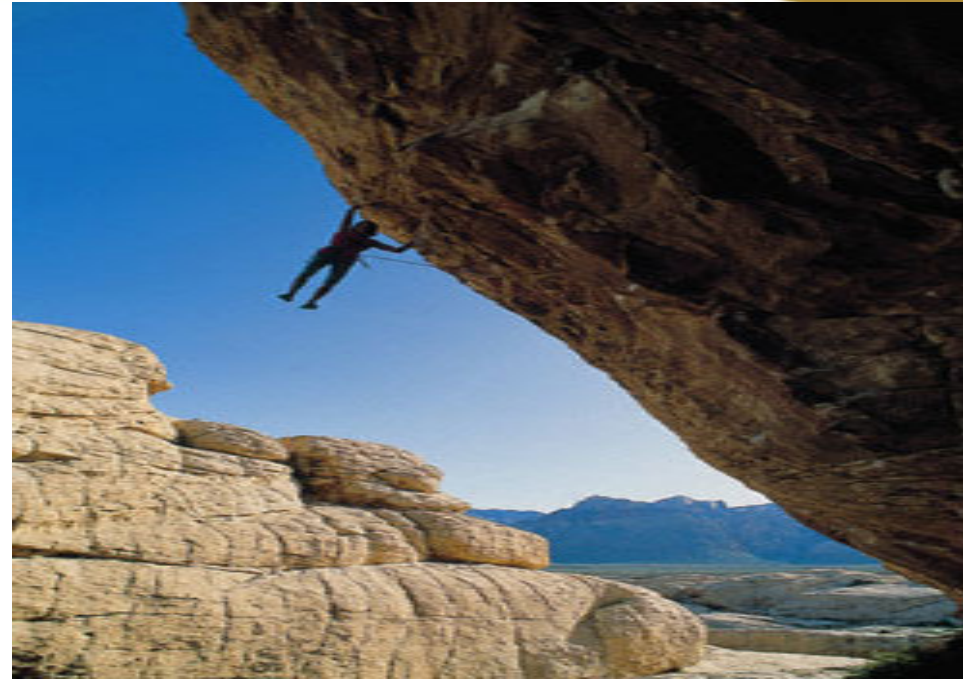
“A parte que ignoramos é muito maior que tudo quanto sabemos” (Platão).

“Eu não me preocupo com **as coisas que sei que não sei**. Eu só me preocupo com **as coisas que não sei que não sei**. Porque as coisas que sei que não sei, é fácil – é só procurar que vou saber. Porém, **as coisas que não sei que sei**, não tenho nem por onde começar!” (Einstein, circa 1940).

EM BUSCA DO RISCO...



EM BUSCA DO RISCO...



EM BUSCA DO RISCO...



*Depois de um momento
Foto de João Alberto Soares
Monte 20, especialista em Ministério
do Trabalho e vice-presidente
nacional do Trabalho*



A identificação de riscos **visa determinar os riscos que podem afetar a empresa bem como documentar suas características.**

Os participantes das atividades de identificação de riscos podem incluir:

- *Gestores, membros de equipe, equipe de gerenciamento de riscos (se designada), especialistas no assunto, clientes, usuários finais, partes interessadas e especialistas em gerenciamento de riscos.*

IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Para levantar os riscos podemos usar:

- o conhecimento do negócio;
- estudos e documentos existentes;
- entrevistas com especialistas;
- *brainstormings*;
- Listas de verificação (*checklists*, questionários).



Preocupe-se com os riscos “casuais” e não apenas com o resultado final da concretização deles.

“É perdoável ser derrotado, mas nunca surpreendido!”

(Frederico, o Grande)

IDENTIFICANDO OS FATORES DE RISCO...



EXEMPLOS DE FATORES DE RISCO...

| Categoria | Ident | Fatores de risco potenciais |
|---------------------------|---|--|
| Cliente | 1 | Ausência da participação do cliente |
| | 2 | Cliente resistente a mudanças |
| | 3 | Conflitos entre clientes |
| | 4 | Cientes com atitudes negativas em relação ao projeto |
| | 5 | Cientes não comprometidos com o projeto |
| | 6 | Ausência de cooperação entre os clientes |
| Equipe de desenvolvimento | 7 | Conflitos entre cliente e equipe de desenvolvimento |
| | 8 | Membros da equipe de desenvolvimento treinados inadequadamente |
| | 9 | Ausência de comprometimento dos membros da equipe de desenvolvimento em relação ao projeto |
| | 10 | Membros da equipe inexperientes |
| | 11 | Falta de boas práticas da equipe técnica |
| | 12 | Conflitos entre os membros da equipe de desenvolvimento |
| | 13 | Freqüente rotação de pessoal na equipe de projeto |
| | 14 | Equipe de desenvolvimento não familiarizada com as ferramentas |
| | 15 | Membros da equipe de desenvolvimento não familiarizados com o negócio do cliente |
| | 16 | Atitudes negativas da equipe de desenvolvimento |
| | 17 | Ausência de perfil especializado na equipe de projeto para atender aos requisitos do projeto |
| Política organizacional | 18 | Recursos retirados do projeto por causa de mudanças nas prioridades organizacionais |
| | 19 | Mudanças na gerência da organização durante o projeto |
| | 20 | Políticas corporativas com efeito negativo no projeto |
| | | Influência política no projeto (externa) |
| | 21 | Ambiente organizacional instável |
| | 22 | Reestruturação organizacional durante o projeto |
| | 23 | Ausência de suporte gerencial de alto nível para o projeto |
| 24 | Ausência ou perda do comprometimento organizacional com o projeto | |

EXEMPLOS DE FATORES DE RISCO...

| | | |
|-------------------------|---|---|
| Complexidade de projeto | 25 | Dependência de fornecedores externos |
| | 26 | Muitos fornecedores externos envolvidos com o projeto de desenvolvimento |
| | 27 | Alto nível de complexidade técnica |
| | 28 | Tarefas a serem automatizadas altamente complexas |
| | 29 | Projeto afetando um grande número de departamentos ou unidades do cliente |
| | 30 | Grande quantidade de interação com outros sistemas |
| | 31 | Projeto envolvendo o uso de novas tecnologias |
| | 32 | Inadequada transferência de tecnologia para o projeto |
| Processo | 33 | Condições de trabalho inadequadas |
| | 34 | Padrões, políticas e metodologias de engenharia de software inadequados |
| | 35 | Métodos e ferramentas de engenharia de software inadequados |
| | 36 | Burocracia excessiva |
| | 37 | Falta de suporte para a resolução de problemas técnicos |
| | | Falta de infra-estrutura para reuso |
| | | Falta de prática de reuso |
| | 38 | Repositórios de projeto e controle de configuração inadequados |
| 39 | Ausência de uma metodologia efetiva de gerência de projetos | |
| Gerência de projetos | 40 | Planejamento inadequado do prazo |
| | 41 | Planejamento inadequado dos recursos necessários |
| | 42 | Planejamento inadequado do orçamento |
| | 43 | Pressão excessiva de prazo |
| | 44 | Baixa produtividade |
| | 45 | Baixa qualidade dos produtos intermediários e finais |
| | 46 | Ausência de "pessoas com perfil" para liderar o projeto |
| | 47 | Acompanhamento do progresso do projeto insuficiente |
| | 48 | Fraco planejamento de projeto |

PERCEPÇÃO DOS RISCOS

PERCEPÇÃO DO RISCO

Percepção é um processo pelo qual as pessoas atribuem um significado as impressões percebidas pelos seus órgãos sensoriais, organizando-as segundo seu histórico de experiências.



EXERCÍCIO

Imagine que você é forçado a escolher...

▣ Cenário 1

Pagar R\$ 3.000,00 ou Apostar?

Pagar R\$ 4.000,00 (probabilidade de 80%)

Pagar R\$ 0,00 (probabilidade de 20%)

EXERCÍCIO

Imagine que você é forçado a escolher...

▣ **Cenário 2**

Receber R\$ 3.000,00 ou Apostar?

Receber R\$ 4.000,00 (probabilidade de 80%)

Receber R\$0,00 (probabilidade de 20%)

TEMOS AVERSÃO AO RISCO?

- ❑ Parâmetros idênticos:
 - ❑ Mesmo valor
 - ❑ Mesma probabilidade.

TEMOS AVERSÃO AO RISCO?

- Resultado de Pesquisa para Cenário 2 (receber)
 - 80% dos entrevistados preferem NÃO APOSTAR (não assumem risco de receber R\$ 4.000,00)
- Conclusão: Meu pirão primeiro

TEMOS AVERSÃO AO RISCO?

- ▣ Resultado de Pesquisa para Cenário 1 (pagar)
 - ▣ 92% dos entrevistados APOSTAM se tiverem a possibilidade de pagar nada (assumem risco de pagar R\$ 4.000,00)
 - ▣ Conclusão: Contraria o senso comum de não se correr riscos

EXERCÍCIO

TEMOS AVERSÃO AO RISCO?

**Não é que detestemos a incerteza,
mas tememos a perda.**

“Não existe recompensa sem risco”

(Arthur Andersen – Risk Consulting)

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

Peter Drucker

Percepção de Risco

É ser capaz de **identificar perigos** e **reconhecer riscos.**

Comportamento Seguro

É colocar essa capacidade em **prática.**

O risco percebido está muitas vezes desajustado do risco real.

Aviação Comercial

Armas de fogo

Bebidas alcoólicas

Caça

Caminhos de ferro

Combate incêndios

Energia nuclear

Natação

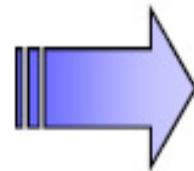
Pesticidas

Radiografia

Tabaco

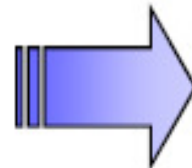
Vacinas

Veículos

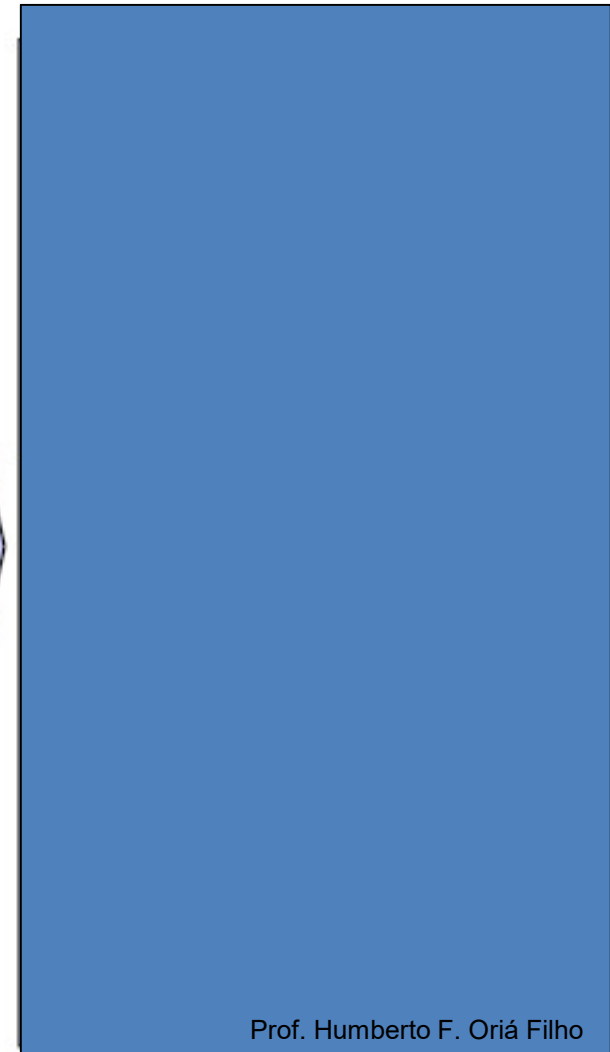
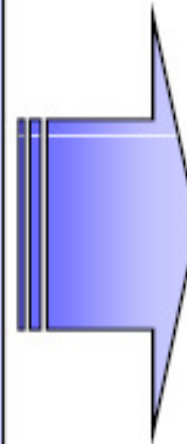


O risco percebido está muitas vezes desajustado do risco real.

Aviação Comercial
Armas de fogo
Bebidas alcoólicas
Caça
Caminhos de ferro
Combate incêndios
Energia nuclear
Natação
Pesticidas
Radiografia
Tabaco
Vacinas
Veículos



Energia nuclear
Armas de fogo
Tabaco
Pesticidas
Veículos
Bebidas alcoólicas
Combate incêndios
Aviação Comercial
Radiografia
Caça
Caminhos de ferro
Vacinas
Natação

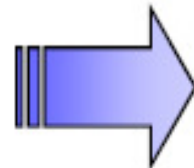


Percepção do risco

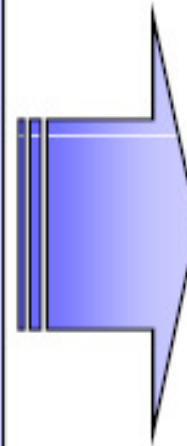
RESPOSTA

O risco percebido está muitas vezes desajustado do risco real.

Aviação Comercial
Armas de fogo
Bebidas alcoólicas
Caça
Caminhos de ferro
Combate incêndios
Energia nuclear
Natação
Pesticidas
Radiografia
Tabaco
Vacinas
Veículos



| |
|--------------------|
| Energia nuclear |
| Armas de fogo |
| Tabaco |
| Pesticidas |
| Veículos |
| Bebidas alcoólicas |
| Combate incêndios |
| Aviação Comercial |
| Radiografia |
| Caça |
| Caminhos de ferro |
| Vacinas |
| Natação |



| | |
|--------------------|---------------|
| Tabaco | 150000 |
| Bebidas alcoólicas | 100000 |
| Veículos | 50000 |
| Armas de fogo | 17000 |
| Natação | 3000 |
| Radiografia | 2300 |
| Caminhos de ferro | 2000 |
| Caça | 800 |
| Combate incêndios | 195 |
| Aviação Comercial | 130 |
| Energia nuclear | 100 |
| Vacinas | 10 |
| Pesticidas | 1 |

EXERCÍCIO

Percepção do Risco



**Quem corre o maior risco de cair?
Quem corre o maior risco de se magoar?
Quem tem maior percepção do risco?**

Duração: 5 minutos.

PERCEPÇÃO DE RISCO!?



PERCEPÇÃO DO RISCO - EXERCÍCIO

Francisco dirige de casa para o trabalho diariamente a uma velocidade média de 150 km/h em seu carro.

1. Se Francisco tem feito isso por 10 anos sem acidentes ou multa por excesso de velocidade, qual é a sua percepção do risco? Por quê?

Resposta: *Desde que não tenha tido nenhuma consequência negativa, para ele, a percepção provável é que o risco seja muito baixo.*

2. Se o vizinho dele sofre um acidente de carro, o que acontece com a percepção de risco de Francisco?

Resposta: *Possivelmente ele pensará a respeito e avaliará se isso se aplica a ele.*

PERCEPÇÃO DO RISCO - EXERCÍCIO



Francisco dirige de casa para o trabalho diariamente a uma velocidade média de 150 km/h em seu carro.

3. A mudança na percepção de risco de Francisco, por conta do acidente de carro do seu vizinho, é permanente ou temporária?

Resposta: *Francisco provavelmente racionalizará a situação do seu vizinho, para se convencer de que possivelmente não há risco adicional para ele.*

4. Se Francisco sofrer um acidente de carro, o que acontece com a sua percepção do risco?

Resposta: *Sua percepção do risco possivelmente vai aumentar consideravelmente.*

PERCEPÇÃO DO RISCO - EXERCÍCIO



Francisco dirige de casa para o trabalho diariamente a uma velocidade média de 150 km/h em seu carro.

5. Essa mudança na percepção de risco no Francisco, por conta do seu acidente de carro, é permanente ou temporária?

Resposta: *Quanto maior a consequência, mais tempo permanecerá a mudança na percepção do risco.*

6. Quanto é confiável a nossa percepção na determinação do risco real?

Resposta: *Nossa percepção do risco pode ser muito enganadora, uma vez que ela se baseia geralmente na nossa experiência pessoal.*

ANÁLISE DOS RISCOS

ANÁLISE DOS RISCOS

HAGAR, o horrível

Chris Browne



ANÁLISE DOS RISCOS

- **Verificar probabilidade de ocorrência e impacto de cada risco.**
- **Classificar os riscos mais prováveis e/ou mais impactantes para priorizar o tratamento.**

***“Tudo na vida é administração de risco,
não sua eliminação”***

(Walter Wriston, ex-presidente do Citicorp)

ANÁLISE DOS RISCOS



- **O que pode ocorrer de errado?**
- **Quais são as causas básicas de eventos indesejáveis?**
- **Quais são as possíveis consequências?**
- **Quais são as frequências de ocorrência dos acidentes?**
- **Os riscos são toleráveis?**

“O risco vem de você não saber o que está fazendo”.
(Warren Buffett)

Risco pode ser quantificado? SIM, na maioria das vezes...

- Qual o risco de morrer? Resposta: 100%.
- No Brasil, qual o risco de morrer por câncer? Resposta: Cerca de 1 em 10.
- Risco de óbito por ser atingido por um avião enquanto a pessoa se encontra no solo é de? Resposta: 4,2 em 1 milhão! (GOLDSTEIN, B.D. et al. Risk to Groundlings of Death Due to Airplane Accidents: A Risk Communication Tool. Risk Analysis v.12. p. 339-341, 1992).

“**Sem números** não há vantagens nem probabilidade;
sem vantagens e probabilidades, o único meio de lidar com os riscos é apelar para os deuses e o destino.

Sem números, o risco é uma questão de pura coragem”



Peter Bernstein (1997)

ANÁLISE DOS RISCOS

Fatores Importantes:

1. Probabilidade de ocorrência dos eventos de risco;
2. Impactos que podem ser causados pelos eventos de risco;
3. Matriz de probabilidade e impacto.



“... já que é inútil tentar eliminar os riscos e questionável tentar minimizá-los, o essencial é que os riscos considerados sejam certos” - Peter Drucker

ANÁLISE DOS RISCOS

1. Probabilidade de ocorrência dos eventos de risco

A probabilidade é medida em cima de eventos passados e/ou da opinião de especialistas.

| EVENTO DE RISCO | PROBABILIDADE |
|----------------------------------|---------------|
| FALTA DE INSUMO (MATERIAIS) | BAIXA |
| AUSÊNCIA DE EMPREGADOS NAS OBRAS | ALTA |
| PERDA DE FUNCIONÁRIO IMPORTANTE | MÉDIA |

É possível medir o risco?

“Tudo o que existe, existe em alguma quantidade e pode, portanto, ser mensurado”.

William Thomson (1824 - 1907), Lord Kelvin.

ANÁLISE DOS RISCOS

| PROBABILIDADE | | | |
|---------------|-----------------------|---|--------------------------------------|
| Qualificação | Descrição | Descrição | Frequência |
| 5 | Quase Certo | A ocorrência do evento é esperada na maioria das vezes. | Irã ocorrer mais de uma vez por ano. |
| 4 | Provável | O evento irá provavelmente ocorrer na maioria das circunstâncias. | Irã ocorrer uma vez por ano. |
| 3 | Possível | O evento ocorrerá em alguma ocasião | Irã ocorrer uma vez a cada 5 anos. |
| 2 | Pouco Provável | O evento pode ocorrer algum dia | Irã ocorrer uma vez a cada 10 anos. |
| 1 | Raro | O evento pode ocorrer apenas em circunstâncias especiais | Menos do que uma vez a cada 30 anos |

2. Impactos que podem ser causados pelos eventos de risco.

O impacto deve ser avaliado por especialistas, que vão determinar as consequências da ocorrência de determinado evento de risco.

***“Desde que haja a possibilidade de desconhecer do futuro, cada ser humano é um gerente de risco, não por escolha mas por absoluta necessidade de sobrevivência”
(Bernstein)***

ANÁLISE DOS RISCOS

| IMPACTO | | | | | | |
|--------------|-----------------------|---|---|---|--|--|
| Qualificação | Descrição | Pessoas | Ativos/Utilidades | Reputação | Ambiental | Interrupção das Atividades |
| 5 | Catastrófico | Várias mortes | Perda de ativos ou de receita excedendo 10 milhões | Manchete nos noticiários nacionais de TV e/ou investigação por parte do governo | Dano ambiental catastrófico com recuperação em longo prazo | Paralisação total dos serviços por uma semana |
| 4 | Grave | Uma morte e/ou vários feridos | Perda de ativos ou de receita entre 10 milhões e 1 milhão | Noticiário local de TV e/ou investigação pelo órgão regulador | Danos ambientais significativos com recuperação em longo prazo | Paralisação total dos serviços por vários dias |
| 3 | Moderado | Um ferido grave e/ou vários feridos leves | Perda de ativos ou de receita entre 1 milhão e 100 mil | Jornal local (não na primeira página) e/ou investigação pelo órgão regulador | Lançamento significativo de poluentes com recuperação em médio prazo | Paralisação total dos serviços por um dia |
| 2 | Leve | Primeiros socorros | Perda de ativos ou de receita entre 100 mil e 10 mil | Notícias em Jornal pequeno | Dano ambiental leve e transitório | Interrupção de atividades por alguns dias |
| 1 | Insignificante | Sem feridos | Perda de ativos ou de receita de menos de 10 mil | Notícia (menos na primeira página) em jornais pequenos | Poluição leve, mas sem dano ambiental | Pequena interrupção de negócios |

ANÁLISE DOS RISCOS

3. Matriz de probabilidade e impacto - Após a análise de probabilidade e avaliação do impacto, é calculada a pontuação do risco como produto dos dois valores.

Matriz de Riscos Qualitativo – Relativo Nível de Risco
Impacto

| Probabilidade | 1 Insignificante | 2 Leve | 3 Moderado | 4 Grave | 5 Catastrófico |
|------------------|------------------|----------|------------|---------|----------------|
| 5 Quase Certo | Alto | Alto | Extremo | Extremo | Extremo |
| 4 Provável | Moderado | Alto | Alto | Extremo | Extremo |
| 3 Possível | Baixo | Moderado | Alto | Extremo | Extremo |
| 2 Pouco Provável | Baixo | Baixo | Moderado | Alto | Extremo |
| 1 Raro | Baixo | Baixo | Moderado | Alto | Alto |

Extremo

Risco Extremo - deve ser trazido ao conhecimento da Conselho Diretivo e continuamente monitorizados

Alto

Risco Alto - requer atenção dos CEO e Diretoria

Moderado

Risco Moderado - devidamente monitorado pelo Gerência

Baixo

Risco Baixo - monitorada pelos Supervisores

ANÁLISE DOS RISCOS

Modelo – Matriz de probabilidade e impacto

| | | Severidade | | | |
|--|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | | I – Baixa | II – Moderada | III – Crítica | IV – Catastrófica |
| | A – Muito improvável | Risco Desprezível | Risco Desprezível | Risco Desprezível | Risco Menor |
| | B – Improvável | Risco Desprezível | Risco Desprezível | Risco Menor | Risco Moderado |
| | C – Ocasional | Risco Desprezível | Risco Menor | Risco Moderado | Risco Sério |
| | D – Provável | Risco Menor | Risco Moderado | Risco Sério | Risco Crítico |
| | E - Frequente | Risco Moderado | Risco Sério | Risco Crítico | Risco Crítico |

ANÁLISE DOS RISCOS

Modelo – Matriz de probabilidade e impacto

Impacto

| | | | |
|-------|----------------|----------|----------------|
| Alta | Médio | Alto | Alto |
| Média | Baixo | Médio | Alto |
| Baixa | Baixo | Baixo | Médio |
| | Pouco Provável | Provável | Muito Provável |

Probabilidade

ANÁLISE DOS RISCOS

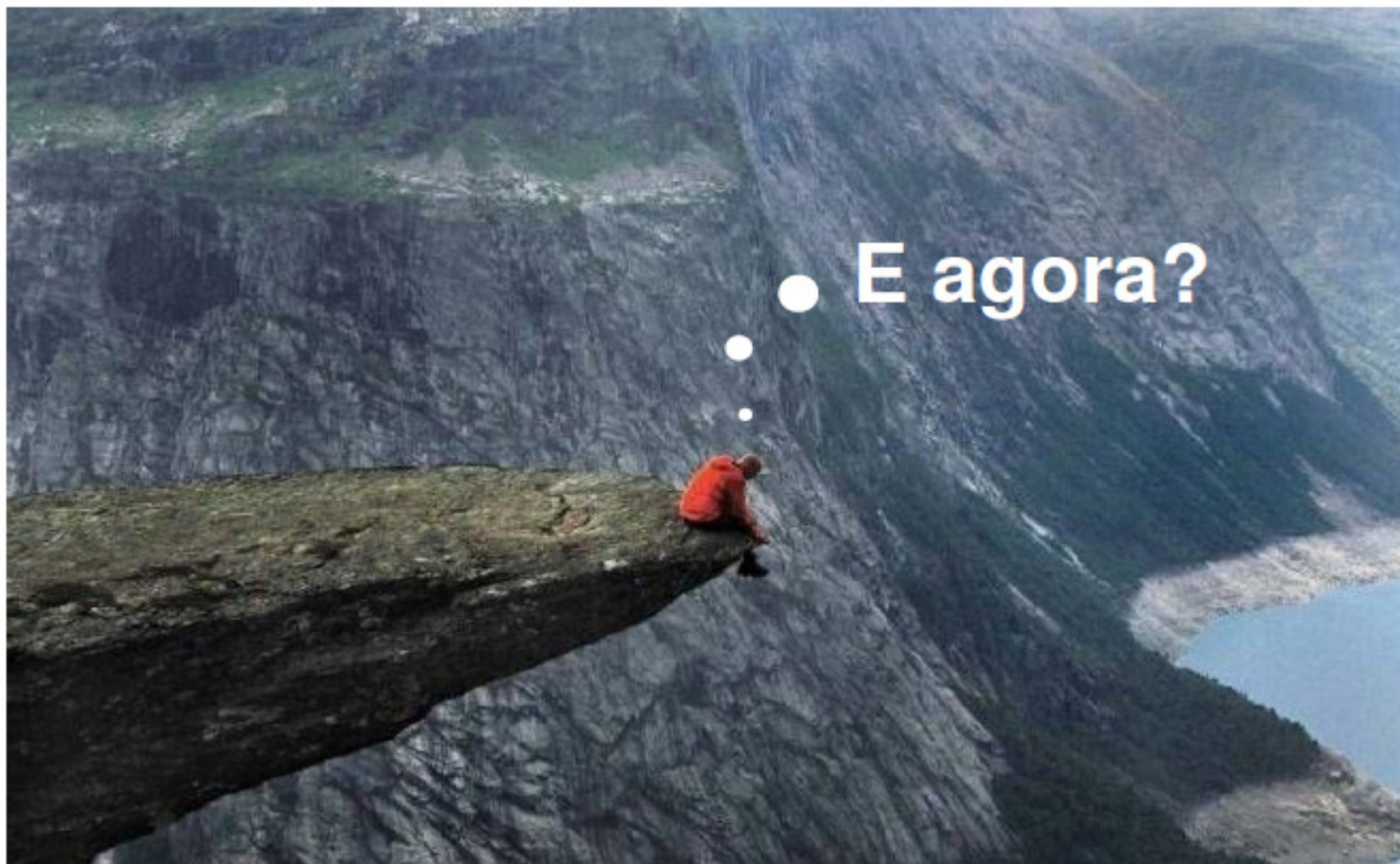
Modelo – Matriz de probabilidade e impacto

CONTROLES

| Qualificação | Descrição | Definição |
|--------------|----------------------|--|
| 4 | Forte | Atenção significativa ao risco, com a utilização de todos os controles econômicos possíveis. Há um sistema de monitoramento sendo utilizado. |
| 3 | Moderado | Os controles existentes possibilitam um controle razoável dos riscos, embora não permitam o gerenciamento de todos os eventos potenciais de risco. |
| 2 | Fraco | Os controles existentes são insuficientes para prevenir ou reduzir este risco. |
| 1 | Incontrolável | Não há controles em relação à possibilidade do risco, embora seja possível gerenciar as conseqüências. |

RESPOSTAS AOS RISCOS

RESPOSTAS AOS RISCOS



6 ESTRATÉGIAS POSSÍVEIS DIANTE DOS RISCOS

Estratégias defensivas:

1. **Avestruz** : agimos como se o risco não existisse
2. **Não-confrontação**: quando o risco ocorre, fugimos
3. **Proteção**: implantamos um sistema de proteção



Estratégias ofensivas:

1. **Ataque prévio** e destruição da fonte/origem do risco
2. **Controle**: ocupamos « o local » onde está o risco
3. **Rafting management** : estamos permanentemente preparados para enfrentar o risco

RESPOSTAS AOS RISCOS

- **Evitar** o risco;
- **Aceitar** (ou assumir) o risco;
- **Transferir** o risco para outro;
- **Compartilhar** o risco com outro;
- **Mitigar** (ou atenuar, reduzir, minimizar) o risco.



“Riscos podem ser gerenciados, minimizados, compartilhados, transferidos ou aceitos. Mas jamais, ignorados.”

RESPOSTAS AOS RISCOS

1) Prevenção do risco - Envolve a tomada de medidas para **evitar** os impactos, eliminando por completo a causa dos riscos.

2) Aceitação do risco - **Aceitar** o risco (ativa ou passivamente) e as suas consequências. Não reagir caso ocorra o evento indesejado.

“A intenção de aceitar o risco não se equivale ao desejo irresponsável de se apostar na sorte”.

3) Mitigação do risco - Mudar as estratégias para **reduzir** o impacto ou a probabilidade do evento ocorrer.

4) Transferência do risco - **Transferir** a responsabilidade principal do risco para terceiros. Ex: seguros.

5) Compartilhamento do risco - Realizar acordos para o caso do risco acontecer. No caso de perdas, **dividir** entre os parceiros os prejuízos. Ex: cooperativas.

***“Se você não puder mitigar o risco agora,
esteja absolutamente seguro de que você
poderá solucionar o problema depois,
quando ele acontecer..”***

(David Hall – Continuous Management Risk – NASA)

***“Não assumir riscos
é o maior risco que existe”***

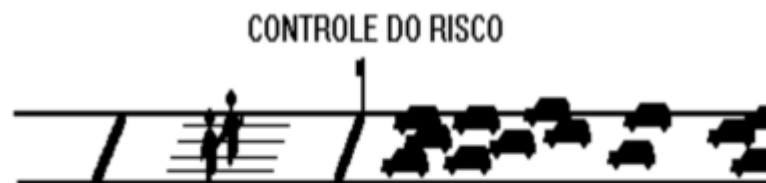
(Jawaharlal Nehru).



EXEMPLO TRATANDO OS RISCOS...



- Alto Risco, Risco presente.



Controle do Risco,
Risco ainda presente.



Eliminação/controle do
risco, “Risco isolado”.

O QUE NÃO FAZER...

"Foi um episódio isolado. Não vai acontecer novamente."

Não ignore sinais de alerta. Resolva problemas potencialmente graves da primeira vez, antes de se tornarem crises.

"Não quero incomodar meus chefes."

Comunique a crise imediatamente a escalões mais altos. Tempo é chave.

"Legalmente estamos cobertos."

Ter razão em crises não significa vencer. A questão é de imagem e não apenas de leis.

"Foi um problema menor. Não há motivo para pânico."

Não se iluda. Uma pequena rachadura num dique pode significar catástrofe.

MONITORAMENTO E CONTROLE DOS RISCOS

MONITORAMENTO...



MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA DE RISCOS

- ATIVIDADE PERMANENTE.
- DEFINIÇÃO DE RESPONSABILIDADES.
- AVALIAÇÃO DOS CONTROLES DE SEGURANÇA.
- ACOMPANHAMENTO DO CONTEXTO.
- IDENTIFICAÇÃO DE NOVOS RISCOS.

MONITORAMENTO DOS RISCOS



O monitoramento assegura que o gerenciamento de risco esteja sendo aplicado em todos os níveis da empresa.

Importante elaborar planos de contingências, para caso de eventuais acidentes.

“Para melhorar o desempenho, você tem que compreender como gerenciar melhor o risco.”
(Sir Nigel Turnbull, UK, 1999)

Definição: Nada mais é, conforme seu próprio nome sugere, um documento que descreve, passo a passo, quais ações a empresa deve tomar a fim de retomar normalmente seus processos de trabalho, após a ocorrência de um incidente na segurança (ou uma contingência).

Trata-se de um documento desenvolvido com o intuito de:

- treinar,
- organizar,
- orientar,
- facilitar,
- agilizar e
- uniformizar as ações necessárias às respostas de controle e combate às ocorrências anormais.

Deve detalhar:

- responsabilidades...
- ações antes da ocorrência...
- ações durante...
- ações de recuperação...
- ações para restabelecer operações normais.



*“O sábio envergonha-se dos seus defeitos,
mas não se envergonha de os corrigir” (Confúcio)*

MODELO FORMULÁRIO MONITORAMENTO



Gestão do Risco

| <i>Risco</i> | | Tabela G | | | | | | | | | | | | |
|---|-------------------------------|---|--|-------------------|------------------------|--------------------|---------|---------------------------|------------------------|--------|--|--------------------|--------|---|
| O2. Capacidade do Empregado e do Processo | Autoridade / Responsabilidade | João | | | | | | | | | | | | |
| <p><u>Descrição</u> Perdas diretas e indiretas por erros de processamento e atrasos causados pelo processo e por inadequado perfil e treinamento dos empregados especialmente relacionados às mudanças planejadas da operação.</p> | | | | | | | | | | | | | | |
| <p><u>Monitoramento Documentado Formal</u></p> <table border="0"> <thead> <tr> <th></th> <th><u>Frequência</u></th> <th><u>Limites / Metas</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tipo/Taxa de Erros</td> <td>Semanal</td> <td>Índice de Qualidade + 90%</td> </tr> <tr> <td>Monitoramento do fluxo</td> <td>Diário</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Nível Serv/Atrasos</td> <td>Diário</td> <td>Serviços Existentes 100% Novos Negócios < 2 Days</td> </tr> </tbody> </table> | | | | <u>Frequência</u> | <u>Limites / Metas</u> | Tipo/Taxa de Erros | Semanal | Índice de Qualidade + 90% | Monitoramento do fluxo | Diário | | Nível Serv/Atrasos | Diário | Serviços Existentes 100% Novos Negócios < 2 Days |
| | <u>Frequência</u> | <u>Limites / Metas</u> | | | | | | | | | | | | |
| Tipo/Taxa de Erros | Semanal | Índice de Qualidade + 90% | | | | | | | | | | | | |
| Monitoramento do fluxo | Diário | | | | | | | | | | | | | |
| Nível Serv/Atrasos | Diário | Serviços Existentes 100% Novos Negócios < 2 Days | | | | | | | | | | | | |
| <p><u>Monitoramento Informal</u> Feedback de supervisores & empregados Feedback dos Clientes</p> | | | | | | | | | | | | | | |
| <p><u>Programas de Gestão de Risco</u> Programa de Qual. Total Treinamento Técnico Recrutamento mais Focado Planos de Contingência Uso de Temporários Outsourcing de certas funções</p> | | | | | | | | | | | | | | |
| <p><u>Monitoramento e Gestão Futura</u> Acompanhamento do treinamento e resultados em cada estágio / empregado Documentar pontos de disparo</p> | | <p><u>Seleção</u> Aceitar Aceitar</p> | | | | | | | | | | | | |

MONITORAMENTO E GESTÃO DE RISCOS



| Risco | Monitoramento | Gestão | Responsabilidade |
|---------------------------------|---------------|-----------|------------------|
| Risco Valor Mercado dos Ativos | Mensal | Hedging | João |
| Risco Político | Trimestral | | José |
| Risco Soberano | Anual | Hedging | Maria |
| Preços de Commodity | Semanal | Hedging | Mário |
| Taxa de Juros | Mensal | ALM | Paulo |
| Desemprego | Trimestral | | Ruy |
| Risco de Capital Humano | Anual | Contratos | Roberto |
| Risco Operacional | Mensal | Controles | Antônio |
| Risco de Start-Up | Trimestral | | Bento |
| Risco de Canais de Distribuição | Mensal | Med. Alta | Francisco |
| Risco de Fraude | Semanal | Auditoria | Carlos |
| Risco de Relatórios Financeiros | Trimestral | SarBox | Eduardo |
| Fraude | Semanal | Auditoria | Luiz |

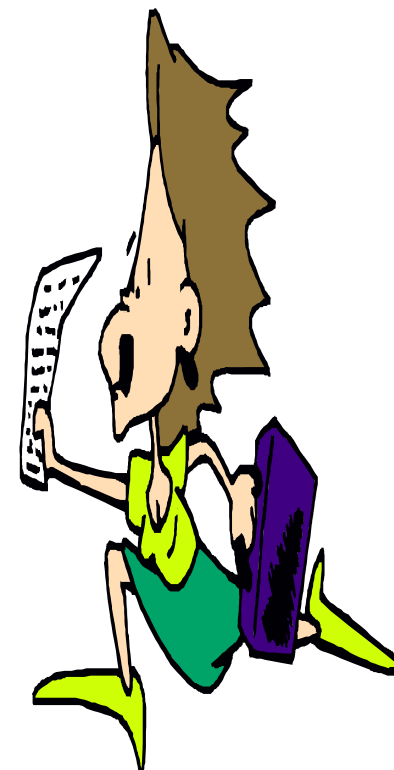
COMUNICAÇÃO DOS RISCOS

COMUNICAÇÃO DE RISCO

“A **comunicação de risco** é um *processo interativo* de intercambio de informação e de opiniões entre indivíduos, grupos e instituições.”

“É um diálogo no qual são discutidas *múltiplas mensagens que expressam preocupações, opiniões ou reações ou acordos legais e institucionais do gerenciamento de riscos.*”

National Research Council, 1989



LEMBRETE



**É bom sempre lembrar...
Que se alguma coisa não der certo...
Alguém vai ter que explicar...!!!**

AS SETE REGRAS-CHAVE DA COMUNICAÇÃO DE RISCO

- 1) Aceitar o público como agente colaborador;
- 2) Escutar o público;
- 3) Ser honesto e flexível ao escutar outras opiniões;
- 4) Articular e colaborar com outras agências/ grupos de credibilidade;
- 5) Satisfazer as necessidades dos meios de comunicação;
- 6) Falar com clareza e com empatia;
- 7) Planejar com cuidado e avaliar as ações.



CONSELHO...



Diga o que faz
Faça o que diz

Comunicação do Risco

- Conte a verdade
- Conte agora
- Conte de maneira simples
- Que seja uma prática frequente

O sonho do sultão

Um sultão sonhou que havia perdido todos os seus dentes

Ao acordar, ordenou que chamassem um sábio para interpretar seu sonho

“Que desgraça, Meu Senhor!” – exclamou o sábio

“Cada dente caído representa a perda de um parente de Vossa Majestade”

“Que insolência!” gritou o sultão enfurecido

“Como te atreves a dizer tal coisa? Fora daqui!”

Chamou a sua guarda e ordenou que lhe dessem cem chicotadas.

O sonho do sultão

Mais tarde mandou que trouxessem um outro sábio e lhe contou o que havia sonhado.

Este, depois de escutar o Sultão com atenção, lhe disse:

“Excelso Senhor! Grande felicidade lhe tem sido reservada. O sonho significa que sobreviverás a todos os vossos parentes!”

O semblante do Sultão iluminou-se com um grande sorriso e ordenou que lhe dessem 100 moedas de ouro.

Enquanto o sábio saía do palácio, um dos cortesãos lhes disse, admirado:

O sonho do sultão

“Não é possível! A interpretação que o senhor fez dos sonhos é a mesma que o primeiro sábio.

“Não entendo porque ao primeiro, lhe pagou com 100 chicotadas e ao senhor com 100 moedas de ouro!”

“Recorda bem, amigo meu” respondeu o segundo sábio.

“Tudo depende da forma como se diz as coisas.

Um dos grandes desafios da humanidade é aprender a comunicar-se.

Da comunicação depende, muitas vezes, a felicidade ou a desgraça, a paz ou a guerra.

O sonho do sultão

“Que a verdade deva ser dita em qualquer situação, não resta dúvida, mas a forma como deve ser comunicada é o que provoca, em alguns casos, grandes problemas.

A verdade pode comparar-se a uma pedra preciosa. Se a lançamos contra o rosto de alguém, pode ferir, mas se a envolvemos numa delicada embalagem, e a oferecemos com ternura, certamente será aceita com agrado”

Como estamos comunicando os riscos?

PENSAMENTO



**“QUEM QUER FAZER ALGUMA COISA,
ENCONTRA ... **UM MEIO !**
QUEM NÃO QUER FAZER NADA,
ENCONTRA ... **UMA DESCULPA !**”.**

A perspective view of a dark tunnel with a road and a light at the end. The tunnel walls are rough and brownish, and the road has a yellow center line and white side lines. A bright light is visible at the far end of the tunnel, creating a strong contrast with the dark interior.

LEMBRE-SE...

**Por pior que seja o cenário,
geralmente há uma luz no final do túnel....**



PERGUNTAS? DÚVIDAS? SUGESTÕES?

ENCERRAMENTO



***“O RISCO NÃO ESTÁ NO QUE SE FAZ,
MAS NA FALTA DE CONTROLE
SOBRE O QUE SE FAZ”.***

OBRIGADO PELA ATENÇÃO!

Prof. Humberto F. Oriá Filho
Instrutor CRC-CE
professor.oria@gmail.com

