

Gestão de Riscos em IES: desafios e oportunidades

Profa. Joana Siqueira de Souza, Dra.

Professora do Departamento de Engenharia de Produção e Transportes

Coordenadora do Grupo de Trabalho de Gestão da Riscos da UFRGS

Coordenadora do Grupo de Pesquisa NECOP/UFRGS

1º Encontro de Práticas Administrativas das IES Públicas do RS

Bagé, abril de 2018

Agenda

- Conceitos relevantes
- O caso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS
- Desafios e oportunidades



GESTÃO



**ATENDIMENTO AOS
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
DA INSTITUIÇÃO!**

INSTRUÇÃO NORMATIVA

- IN 01/2016 - Publicada no dia 10 de maio de 2016.
- Determinada pela Controladoria Geral da União (CGU) e o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP).
- Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal.

INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA MP/CGU Nº 01, de de de 2016

Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal.

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

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

Capítulo I DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

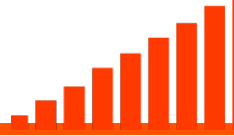
Seção I Dos Conceitos

Art. 2º Para fins desta Instrução Normativa, considera-se:

I – **accountability**: conjunto de procedimentos adotados pelas organizações públicas e pelos indivíduos que as integram que evidenciam sua responsabilidade por decisões tomadas e ações implementadas, incluindo a salvaguarda de recursos públicos, a imparcialidade e o desempenho das organizações;

II – **apetite a risco**: nível de risco que uma organização está disposta a aceitar;

III – **auditoria interna**: atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela auxilia a organização a realizar seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, de controles internos, de integridade e de governança. As auditorias internas no âmbito da Administração Pública se constituem na terceira linha ou camada de defesa das organizações, uma vez que são responsáveis por proceder à avaliação da operacionalização dos controles internos da gestão (primeira linha ou camada de defesa, executada por todos os níveis de gestão dentro da organização) e da supervisão dos controles internos (segunda linha ou camada de defesa, executada por instâncias específicas, como comitês de risco e controles internos). Compete às auditorias internas oferecer avaliações e assessoramento às organizações públicas, destinadas ao aprimoramento dos controles internos, de forma que controles mais eficientes e eficazes mitiguem os principais riscos de que os órgãos e entidades não alcancem seus objetivos;

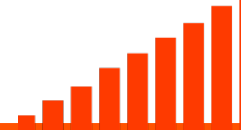


DEFINIÇÃO (IN 01/2016):

Compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

PRINCÍPIOS BÁSICOS:

- ➔ Capacidade de Resposta
- ➔ Integridade
- ➔ Confiabilidade
- ➔ Responsabilidade
- ➔ Transparência



DEFINIÇÃO (IN 01/2016)

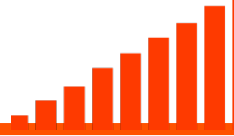
Conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, (...), operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores das organizações, destinados a enfrentar riscos e fornecer segurança razoável de que, na consecução da missão da entidade, os objetivos sejam alcançados:

- Execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações;
- Cumprimento das obrigações de accountability;
- Cumprimento de leis e regulamentos;
- Salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e danos.

DEFINIÇÃO (IN 01/2016)

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

GESTÃO DE RISCOS: NOVO PARADIGMA

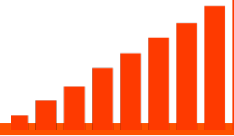


CONCEITO DE RISCO:

Representa tanto um perigo quanto uma oportunidade combinando o impacto e a probabilidade de ocorrência de determinado evento.



Downside risk x Upside risk



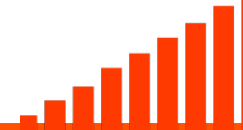
Gerenciamento de riscos em diferentes níveis:

CORPORATIVO → **ERM – *Enterprise Risk Management***

UNIDADES DE NEGÓCIO

PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

PROJETOS DE INVESTIMENTOS → Risco financeiro



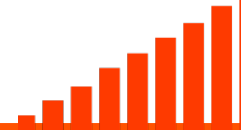
ERM – *ENTERPRISE RISK MANAGEMENT* GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS

- Abordagem sistemática e integrada de gerenciamento de todos os riscos que uma empresa enfrenta (Dickson, 2001).
- Em contraste com uma abordagem por ‘silos’, a ERM requer uma visão ampla e holística para identificação, avaliação e gestão de seus riscos (Harrington et al., 2002, Kleffner et al., 2003).
- Processo pelo qual as organizações avaliam, controlam, exploram, financiam e monitoram riscos de diferentes fontes com a finalidade de aumentar a criação de valor a curto e longo prazo (Casualty Actuary Society, 2001).

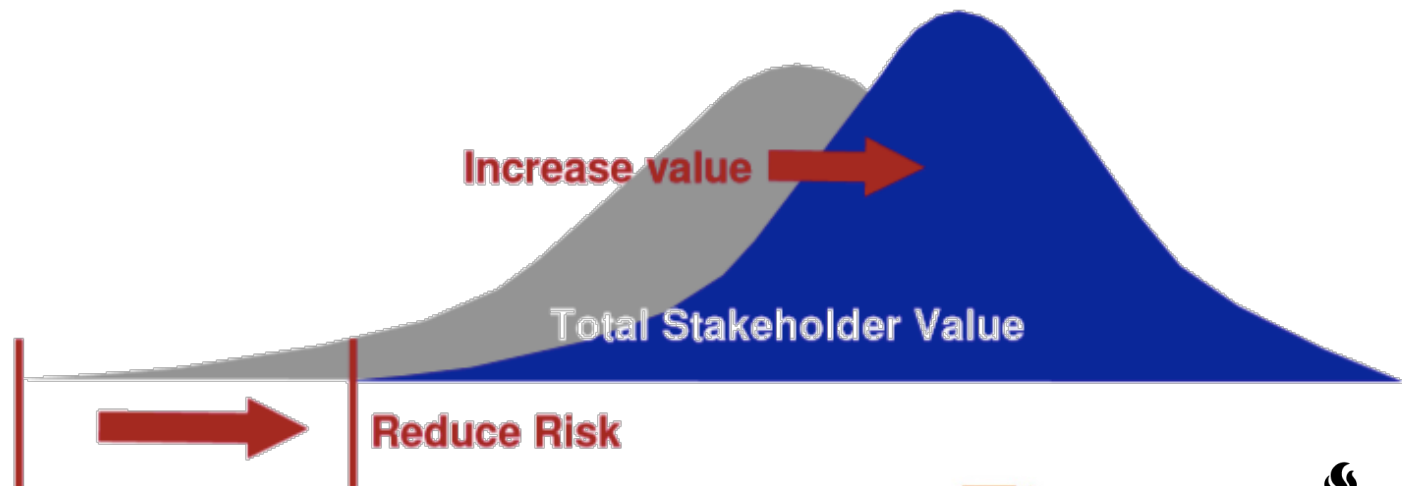
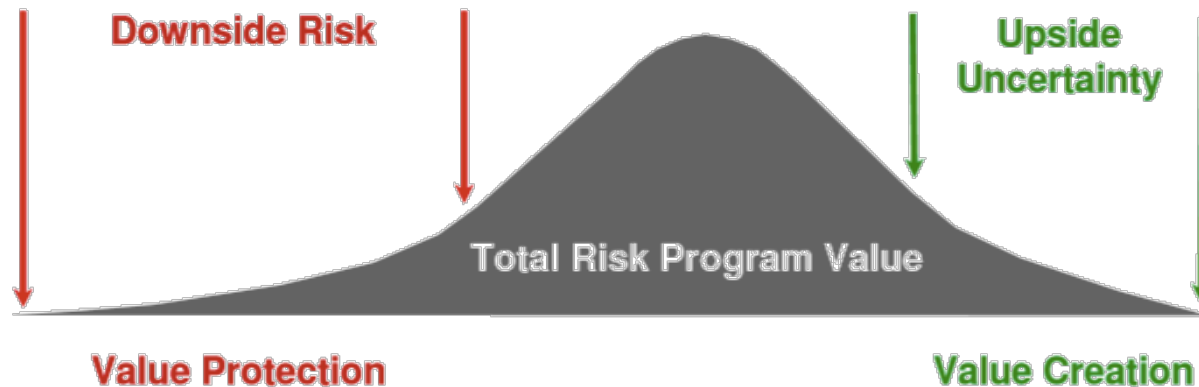
COMO A GESTÃO DE RISCOS AJUDA NA CRIAÇÃO DE VALOR PARA AS IES?



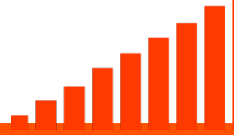
GESTÃO DE RISCOS



CRIAÇÃO DE VALOR:



Fonte: *Stanford Strategic Decision and Risk Management.*

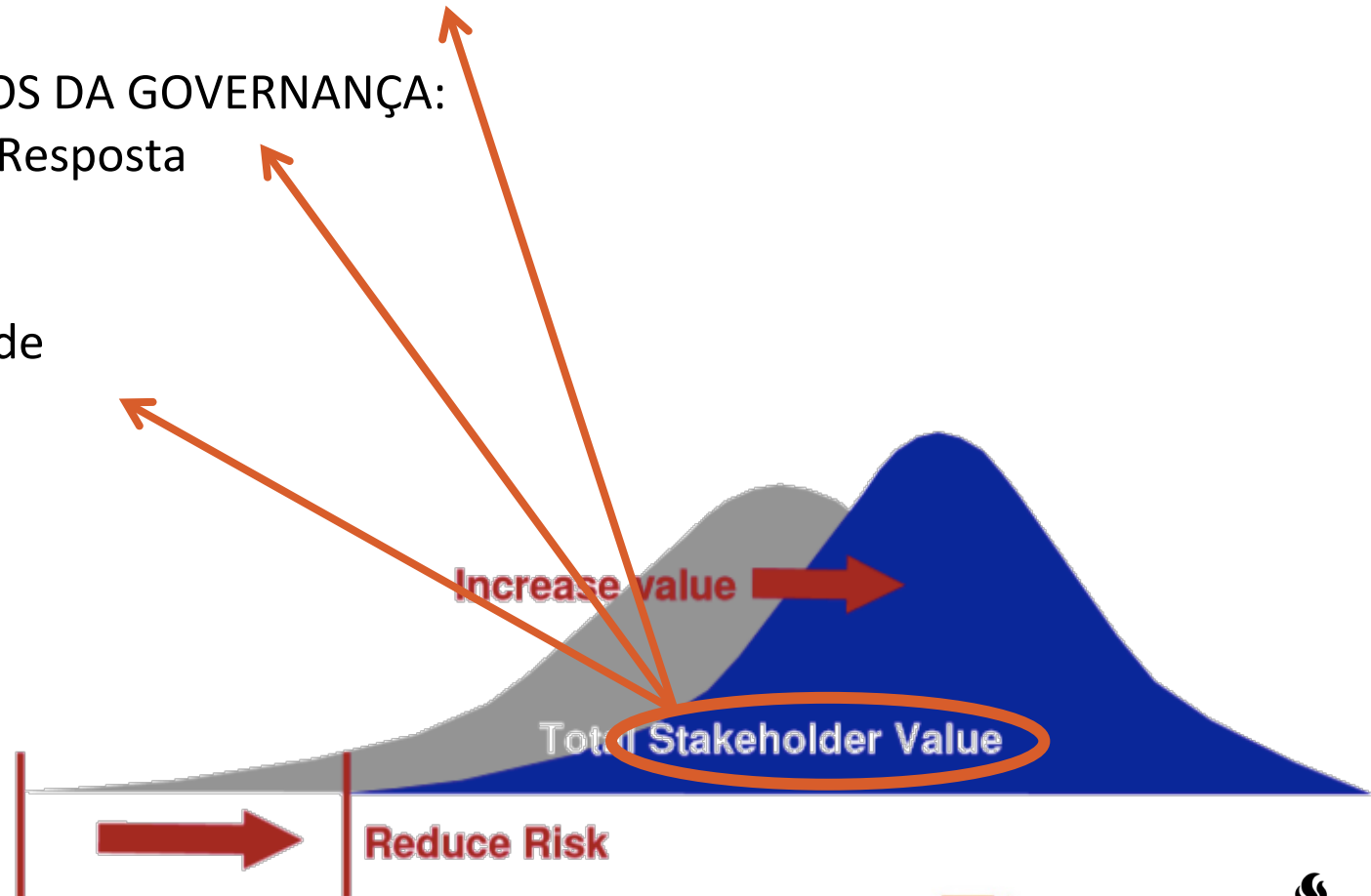


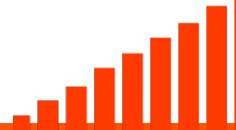
CRIAÇÃO DE VALOR:

STAKEHOLDER PRINCIPAL: SOCIEDADE!

PRINCÍPIOS BÁSICOS DA GOVERNANÇA:

- ➔ Capacidade de Resposta
- ➔ Integridade
- ➔ Confiabilidade
- ➔ Responsabilidade
- ➔ Transparência

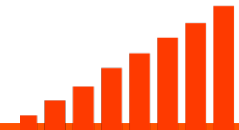




ASPECTOS RELEVANTES:

1. Vínculo com a **Estratégia organizacional**, logo, deve-se focar em riscos estratégicos e de diferentes tipos e naturezas;
2. Mais eficiente gerenciar o **risco da organização** do que de suas unidades individualmente;
3. Organizações não devem encarar riscos como somente um problema a mitigar. As empresas com capacidade para gerenciar um risco em particular devem tirar **vantagem competitiva** disto.

GESTÃO DE RISCOS



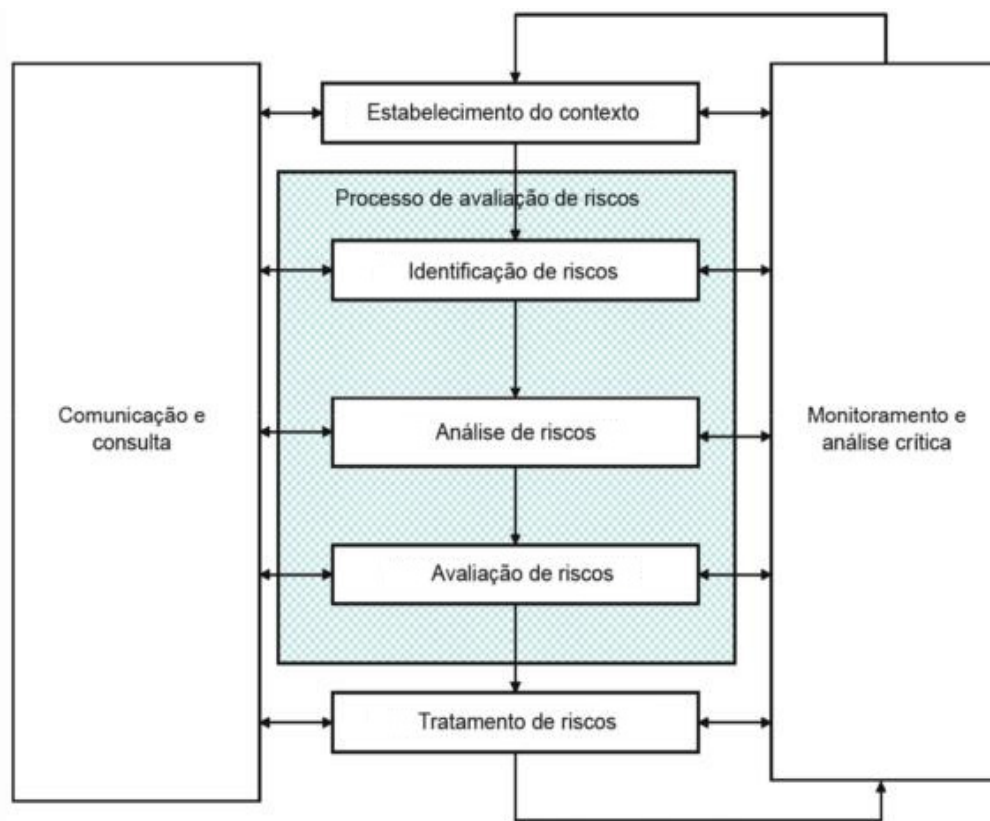
ETAPAS BÁSICAS DO PROCESSO:

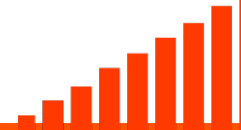


Modelo COSO

Referência para
IN 01/2016

NBR ISO 31.000

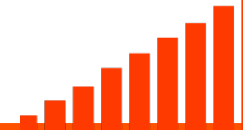




ALGUNS PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE RISCOS (IN 01/2016):

- I. Gestão de riscos de forma sistemática, estruturada e oportuna, subordinada ao interesse público;
- II. Estabelecimento de níveis de exposição a riscos adequados;
- III. Utilização do mapeamento de riscos para apoio à tomada de decisão e à elaboração do planejamento estratégico; e
- IV. Utilização da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua dos processos organizacionais.

O CASO DA UFRGS

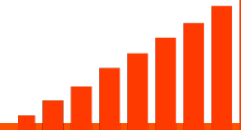


GRUPO DE TRABALHO:

- ✓ **Sistemática** com etapas e ferramentas de apoio adequadas à realidade da Instituição e que permitam a **identificação** e **análise dos riscos** de seus processos, bem como uma **gestão proativa** destes riscos com vistas à **melhoria do desempenho** global da Instituição.
- ✓ Início do projeto o mês de março de 2017.



O CASO DA UFRGS



GRUPO DE TRABALHO:

ÁREAS ENVOLVIDAS:

Departamento de Engenharia de Produção e Transportes – DEPROT

Joana Siqueira de Souza

Anderson Luis Walker Amorin e demais alunos

Pró-Reitoria de Planejamento e Administração - PROPLAN

Jussara Issa Musse

Maria Rita Jardim Hennigen

Departamento de Gestão Integrada

Gabriela Musse Branco

Auditoria Interna – AUDIN

Lívia Maria Sardo Alves Dely



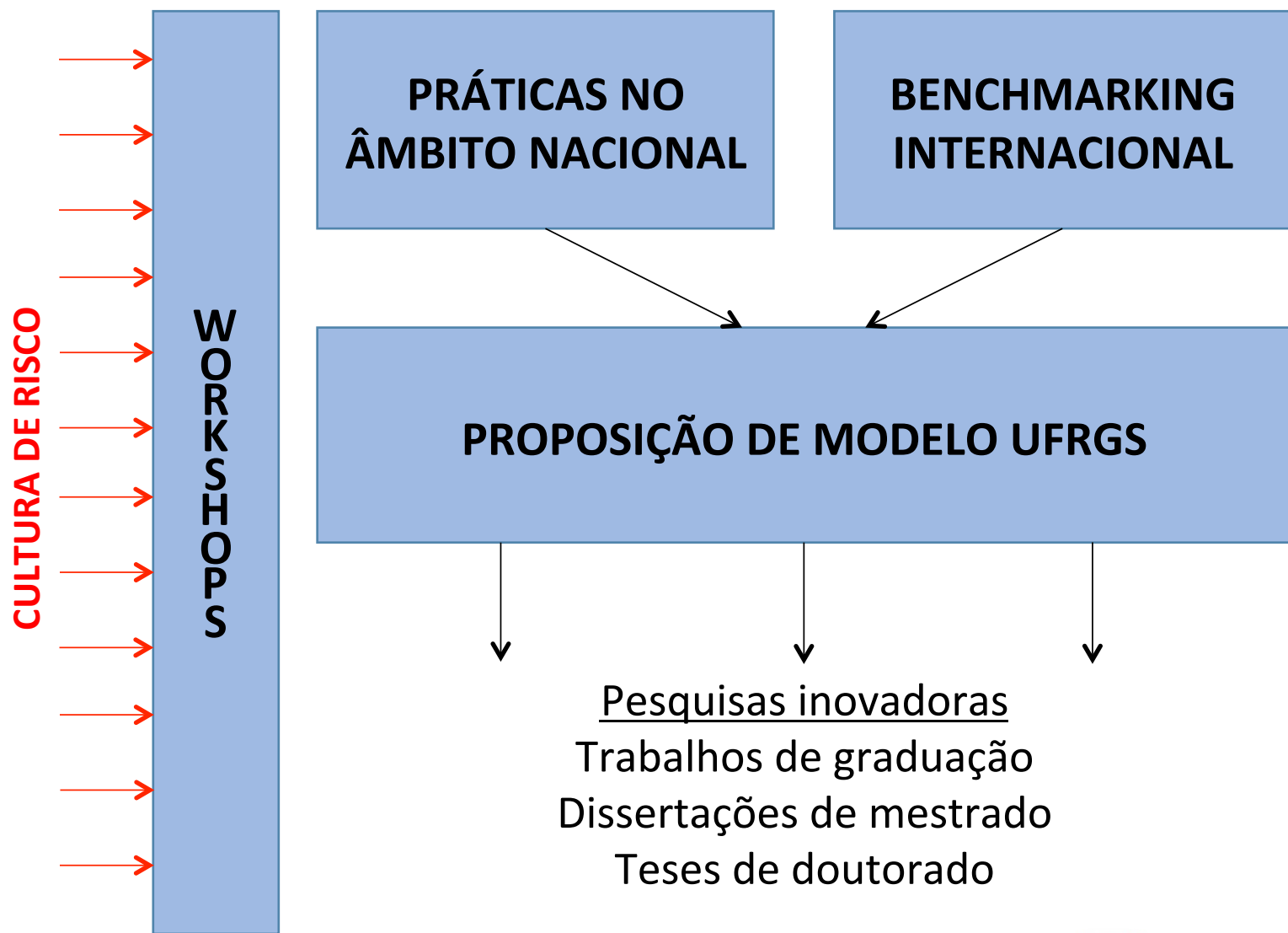
O CASO DA UFRGS



- Diretamente ligado ao PDI da Universidade:
“Estabelecer diretrizes e implementar a Gestão de Riscos: identificar, avaliar e tratar os riscos que impactam as atividades da Universidade”;
- Está sendo desenvolvido alinhado ao projeto de Governança da UFRGS;
- Tem como objetivo gerir os riscos da instituição, visando o aumento das atividades que criam valor para a Universidade.



O CASO DA UFRGS



O CASO DA UFRGS



Yale University



MODELO - UFRGS

Comitê de Governança, Riscos e Controles (GRC)

PDI
Plano de Gestão
Legislação

Políticas,
Diretrizes

- RUI VICENTE OPPERMANN - Reitor
- JANE FRAGA TUTIKIAN - Vice-Reitora
- CELSO ANVERSA - Auditoria Interna
- HELIO HENKIN - PROPLAN
- JOSE LUIS DUARTE RIBEIRO - Escola de Engenharia
- JUSSARA ISSA MUSSE - PROPLAN
- MARIA BEATRIZ MOREIRA LUCE - Faculdade de Educação
- MARISA IGNEZ DOS SANTOS RHODEN - Escola de Administração

Conselho Consultivo de Gestão

- Gestores da Administração Central
- Atua sob demanda

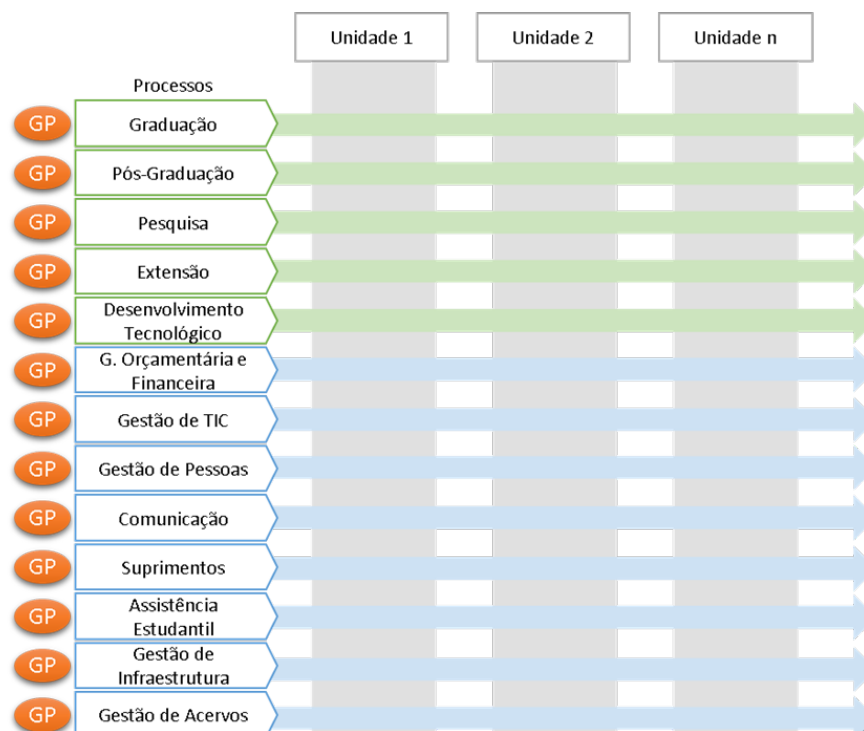
Prioridades

Resultados
compilados

PROPLAN
(operacionalizador)

Prioridades organizadas

Resultados / Riscos



MODELO - UFRGS



COMITÊ GRC (exemplo de atribuições)

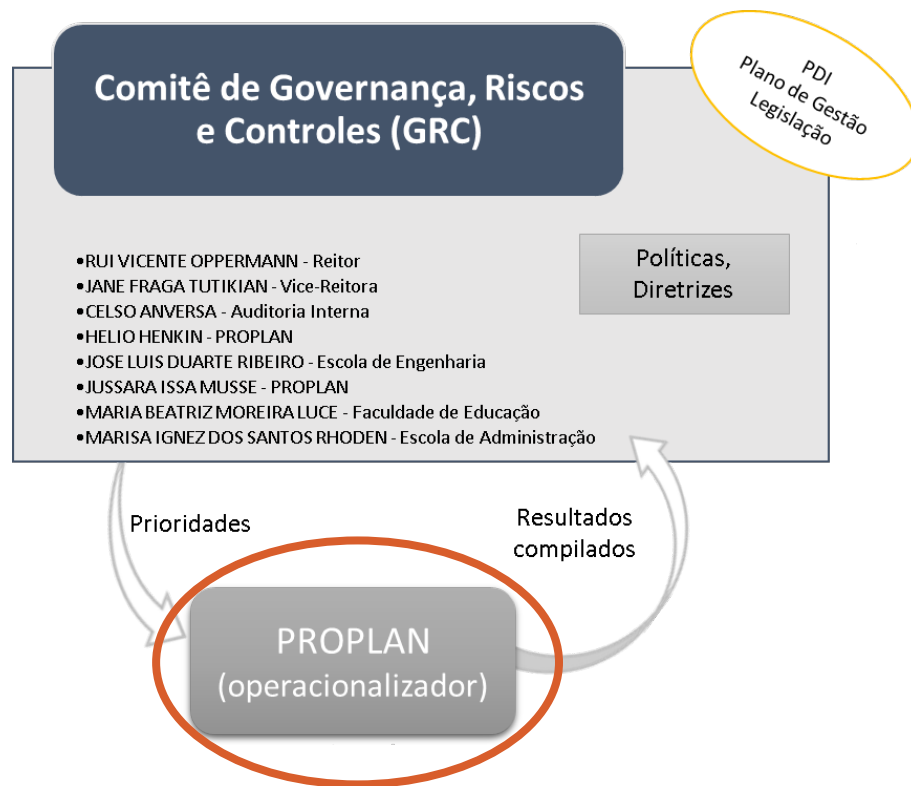
Propor e acompanhar a implantação das medidas, dos mecanismos e das práticas organizacionais de governança;

Atualizar a política de governança, riscos e controles frente a novos requisitos da instituição e atualizações da legislação;

Aprovar manuais e guias que contribuam para a implementação dos princípios e das diretrizes estabelecidos;

Monitorar o atingimento dos objetivos estratégicos da organização, bem como os riscos prioritários da UFRGS e os controles internos.

MODELO - UFRGS

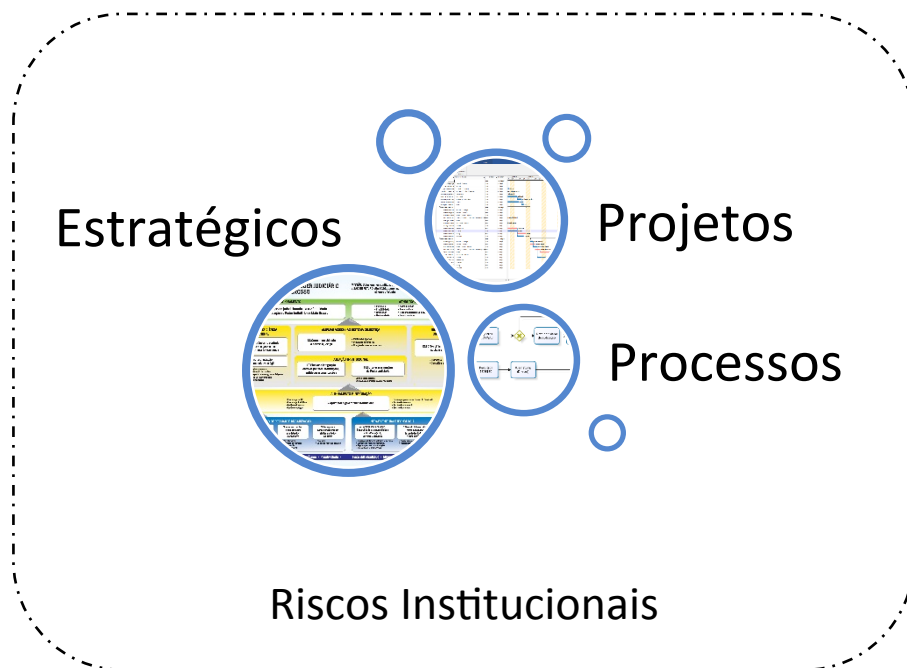


PROPLAN – Unidade operacionalizadora:

Departamento de Gestão Integrada (DGI) atua como centralizador das informações de riscos: nível estratégico e tático.

PROPLAN – Unidade operacionalizadora:

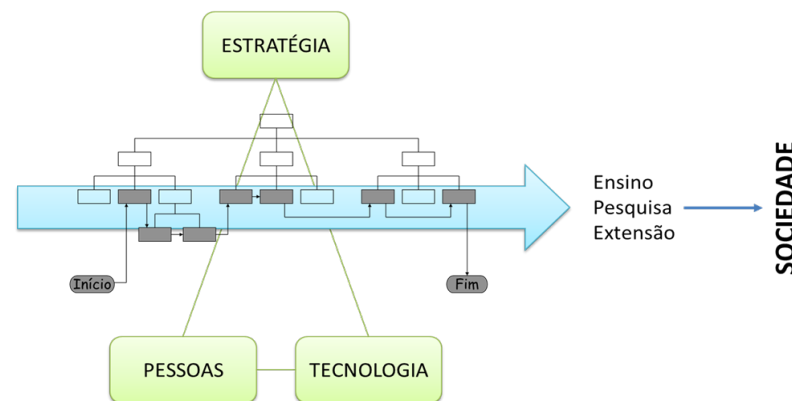
Departamento de Gestão Integrada atua como centralizador das informações de riscos: nível estratégico e tático (processos). Futuramente, no nível de projetos.



O Escritório de Processos da UFRGS atualmente centraliza a implantação do processo de Gestão de Riscos.

PORQUE O ESCRITÓRIO DE PROCESSOS?

- **Objetivo: Implementar a Gestão por Processos na UFRGS**



- Principais atividades:
 - Modelar processos de negócio
 - Atuar em iniciativas de transformação de processos
 - Definir padrões e métodos
 - Capacitar servidores sobre gestão por processos
 - Realizar ações de promoção e desenvolvimento do BPM na UFRGS

MODELO - UFRGS

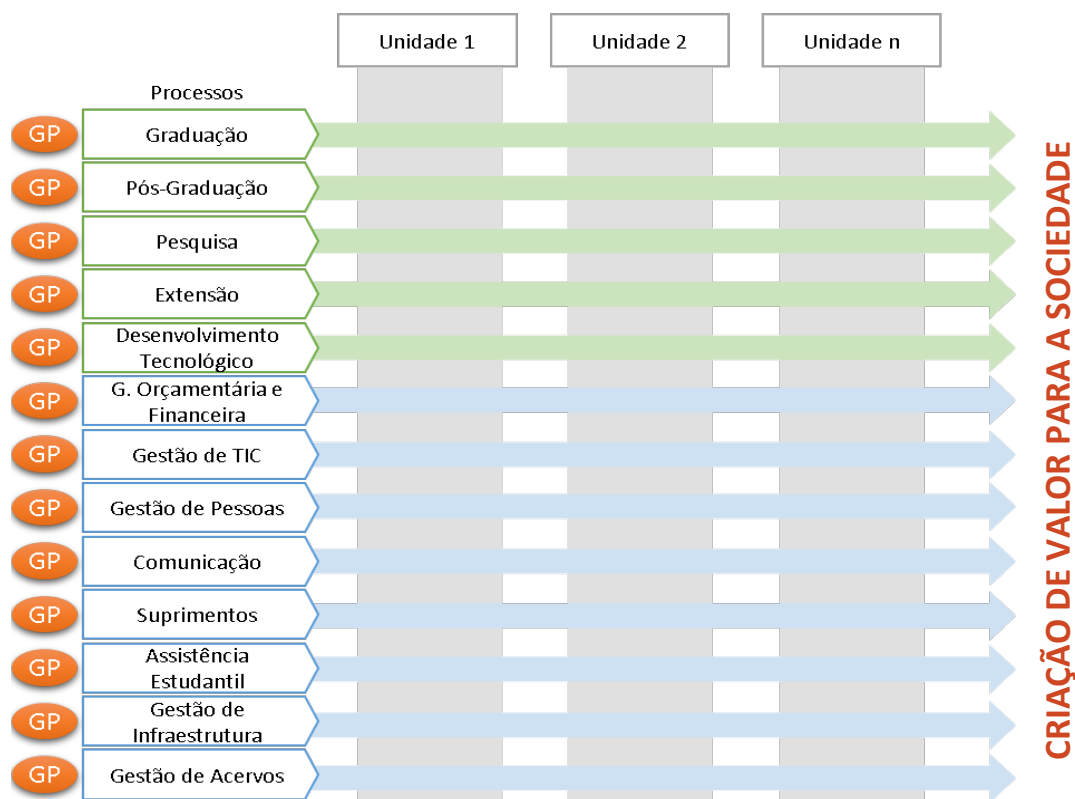
PROPLAN ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

Grupos de Processos (GP)

- Gestores dos Processos
- Analista de Processos (EP)
- Analista de TI (CPD)
- Analista de Riscos

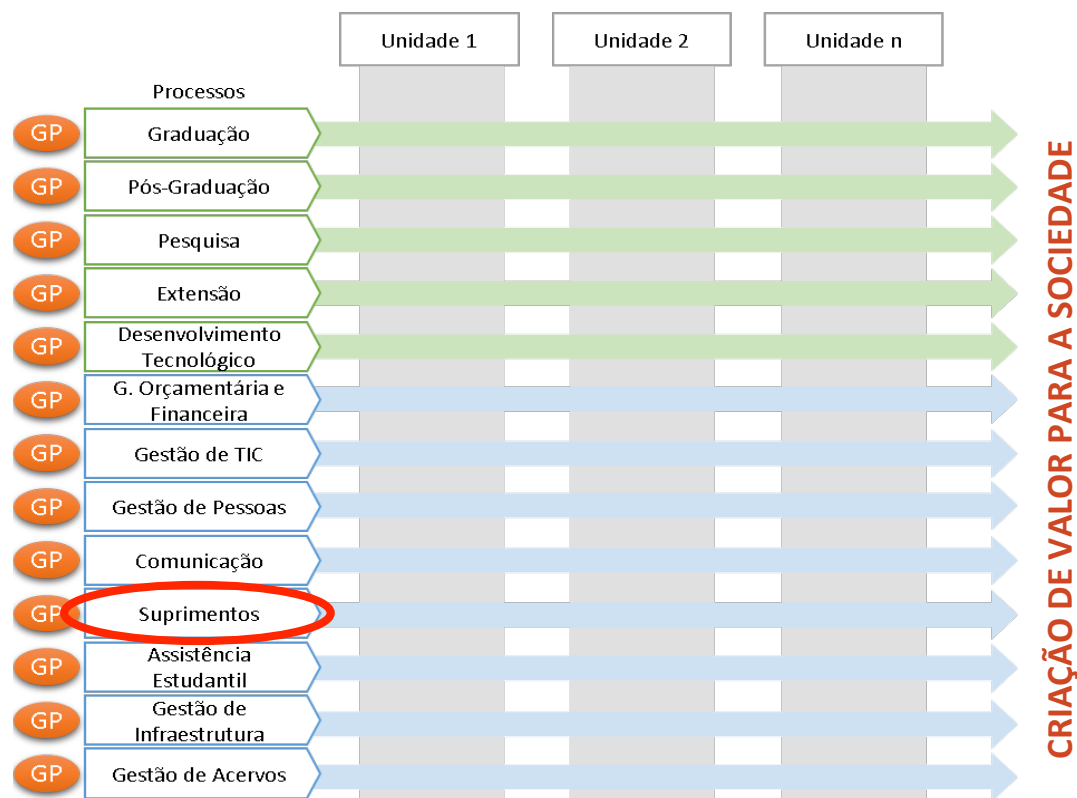
Produtos

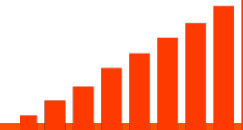
- Documentação do Processo
- Indicadores Processo
- Riscos do Processo
- Ações de Melhoria



MODELO - UFRGS

EXPERIÊNCIA NO PROCESSO DE SUPRIMENTOS



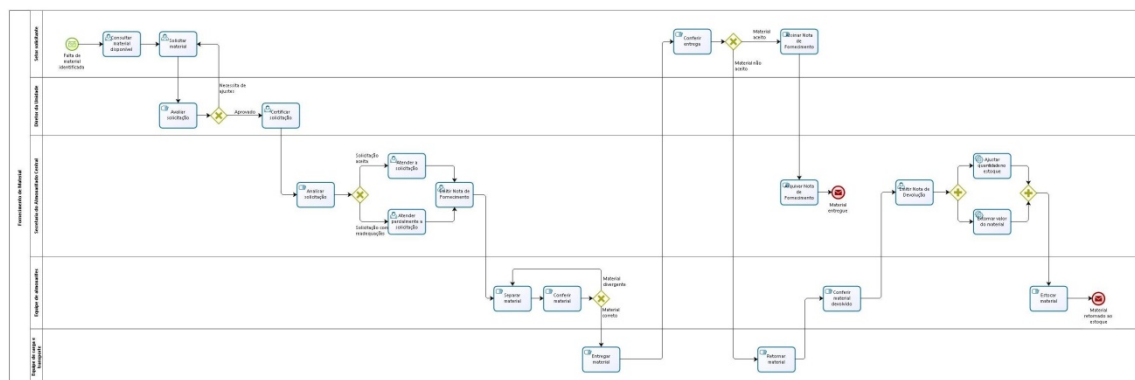
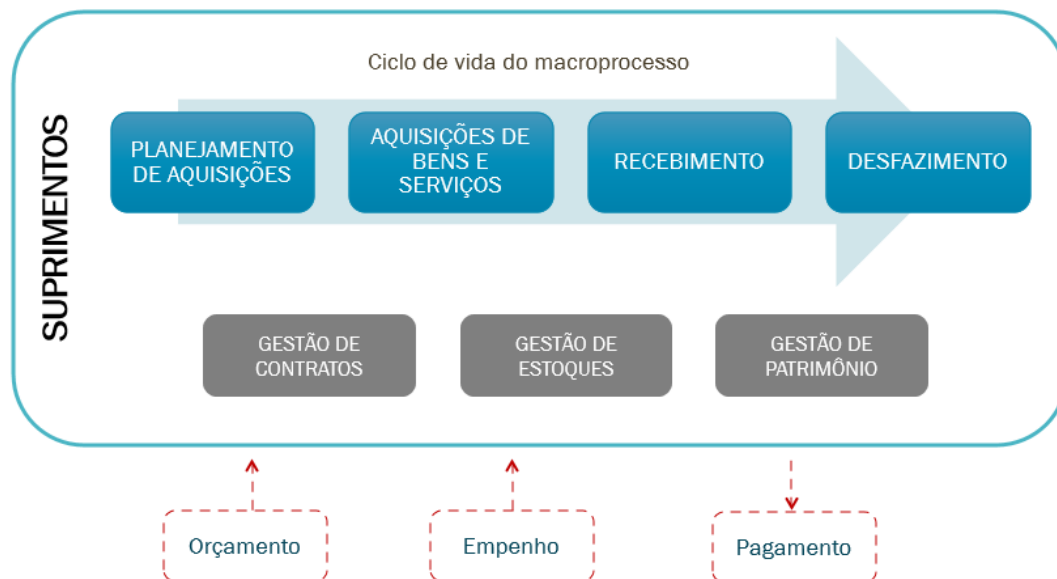


EXPERIÊNCIA NO PROCESSO DE SUPRIMENTOS

- **Coordenador** – Vice Pró-Reitor
- **Gestores do Processo**
 - GERTE
 - DELIT
 - SUINFRA
 - PROPG
 - DEPATRI
 - PRAE
 - SEC
- **Representantes das Unidades**
- **Analista de processos**
- **Analista de TI**
- **Analista de riscos**

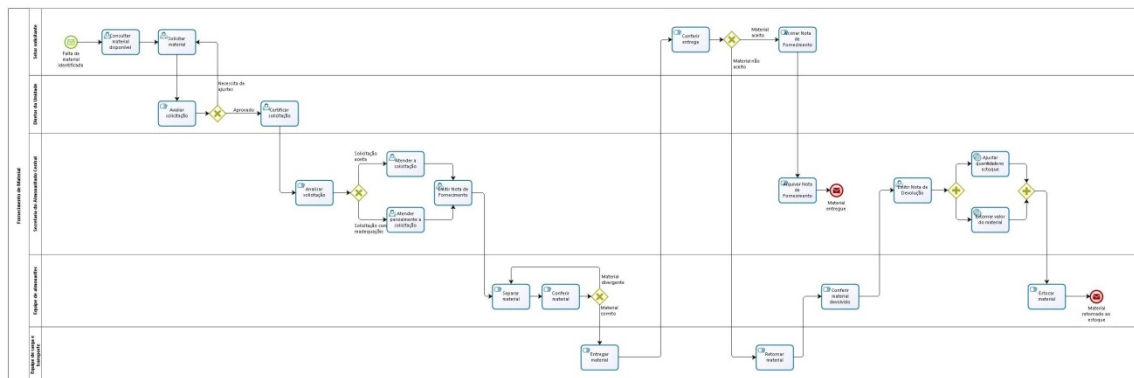
MODELO - UFRGS

EXPERIÊNCIA NO PROCESSO DE SUPRIMENTOS



MODELO - UFRGS

EXPERIÊNCIA NO PROCESSO DE SUPRIMENTOS



Probabilidade de Ocorrência

Impacto na Instituição

Impacto Social

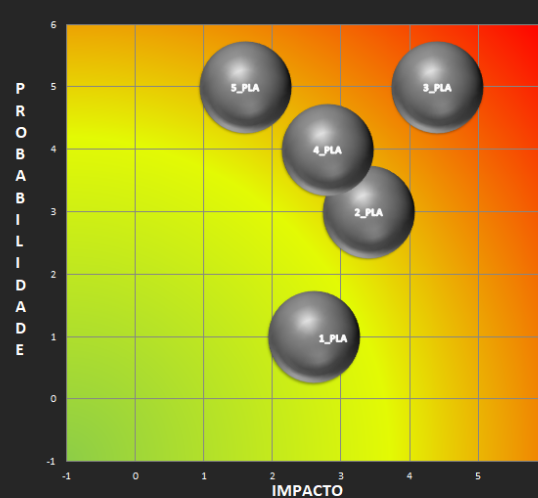
Impacto na Saúde e Segurança

Impacto Reputacional

Impacto Financeiro

Tempo de Impacto

MAPA DE CALOR DOS RISCOS



Tratamento do Risco

Plano de Resposta



Aspectos Inovadores deste projeto

- Visão estratégica da Gestão de Riscos;
- Formalização/Suporte ao Planejamento Estratégico em IES;
- Visão por processos em IES = alteração da visão tradicional, por departamento/setor;
- Foco em desenvolver uma cultura de riscos na instituição;
- Aumento do controle = controlar o que agrega valor.

DESAFIOS

IMPLEMENTAR
PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO

PORTE E
COMPLEXIDADE
DA IES

HETEROGENEIDADE
NAS UNIDADES

DESAFIOS

Alunos matriculados graduação (2º sem 2016): 32.793

Alunos matriculados pós-graduação (Dout.; MA; MP; Espec. 2016): 16.612

Número de docentes = 2.791

Número de Técnicos Administrativos = 2.669

Número de Terceirizados = 1.955

Total de profissionais = 7.415

Número de cursos de graduação = 96

Número de programas de mestrado = 77

Número de programas de doutorado = 73

Número de programas Lato Sensu = 147



DESAFIOS

IMPLEMENTAR
PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO

PORTE E
COMPLEXIDADE
DA IES

HETEROGENEIDADE
NAS UNIDADES

CULTURA
ORGANIZACIONAL

RELAÇÃO DOS
RISCOS COM O
ORÇAMENTO DA
IES

PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA

Projeto de Doutorado:

Práticas de Gestão de Riscos em IES.

OBRIGADA PELA ATENÇÃO!

Contatos:

necop@ufrgs.br

joana@producao.ufrgs.br