GESTÃO DE RISCOS EM CONTRATOS ADMINISTRATIVOS

Marcus Vinicius de Azevedo Braga
Auditor Interno
Fundação Biblioteca Nacional-MinC



Como chegamos a isso?



INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 5, DE 25 DE MAIO DE 2017

Art. 25. O Gerenciamento de Riscos é um processo que consiste na seguintes atividades:

I - identificação dos principais riscos que possam comprometer a efetividade do Planejamento da Contratação, da Seleção do Fornecedor e da Gestão Contratual ou que impeçam o alcance dos resultados que atendam às necessidades da contratação;

II - avaliação dos riscos identificados, consistindo da mensuração da probabilidade de ocorrência e do impacto de cada risco; tratamento dos riscos considerados inaceitáveis

III - por meio da definição das ações para reduzir a probabilidade de ocorrência dos eventos ou suas consequências;

Art. 26. O Gerenciamento de Riscos materializa-se no documento Mapa de Riscos.

(...) § 1º A equipe de Planejamento da Contratação é o conjunto de servidores, que reúnem as competências necessárias à completa execução das etapas de Planejamento da Contratação, o que inclui conhecimentos sobre aspectos técnicos e de uso do objeto,licitações e contratos, dentre outros.

INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 5, DE 25 DE MAIO DE 2017

Art. 18. Para as contratações de que trata o art. 17, o procedimento sobre Gerenciamento de Riscos, conforme especificado nos arts. 25 e 26, obrigatoriamente contemplará o risco de descumprimento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e com FGTS da contratada.

Art. 20. O Planejamento da Contratação, para cada serviço a ser contratado, consistirá nas seguintes etapas:

(...) II - Gerenciamento de Riscos; e

(...)

§ 5º Podem ser elaborados Estudos Preliminares e Gerenciamento de Riscos comuns para serviços de mesma natureza, semelhança ou afinidade.

Um planejamento do processo para todos comandar!



Riscos na licitação, riscos no contrato



Monitoramento...fiscal...gestor

Aspectos “dinamarqueses” da norma



Vamos conhecer os conceitos de riscos, as fases de identificação, avaliação e tratamento

1. Riscos



Definição de riscos

Norma ISO 31000 (2009):

Considera que o risco é o efeito da incerteza nos objetivos e que a sua mensuração fundamenta-se em dois eixos principais: a probabilidade de ocorrência do evento que interfere nos objetivos e a magnitude dessa ocorrência em relação aos mesmos objetivos.

COSO ICIF (2013):

Risco como a possibilidade de que um evento ocorra e afete adversamente a realização dos objetivos.

CONCEITOS

O QUE SIGNIFICA "RISCO"?

Risco é o efeito da incerteza nos objetivos

Efeito é um desvio em relação ao esperado – positivo e/ou negativo

Incerteza é o estado, mesmo que parcial, da deficiência das informações relacionadas a um evento, sua compreensão, seu conhecimento, sua consequência ou sua probabilidade

Sem conhecer e tratar os riscos envolvidos, nosso trabalho pode não atingir os resultados esperados

Tipos de Risco I

- Risco objetivo- domínio dos especialistas
- Risco percebido- O que a população acredita

Todo risco tem um quê de subjetividade!

E o que é gestão de riscos?

- Atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos (ISO 31000).

ISO 31000

- **Estrutura da gestão de riscos**

Conjunto de componentes que fornecem os fundamentos e os arranjos organizacionais para a concepção, implementação, monitoramento (2.28), análise crítica e melhoria contínua da gestão de riscos (2.2) através de toda a organização.

Beneficios da GR



- **Aumentar a probabilidade de atingir os objetivos.**

- **Estabelecer uma base confiável para a tomada de decisão e planejamento, privilegiando uma gestão proativa.**

- **Promover a eficiência na alocação e utilização dos recursos disponíveis.**

- **Melhorar a identificação de oportunidades e de ameaças, bem como a prevenção de perdas e a gestão de incidentes.**
- **Melhorar a governança.**
- **Melhorar a eficácia e a eficiência operacional.**
- **Melhorar a aprendizagem organizacional.**

Gestão de riscos existe para melhorar a gestão



Parece óbvio?

Mas temos o risco da burocratização!!

RISCO É A MESMA COISA QUE PROBLEMA?

- Problemas são diferentes de riscos, mas também podem ser úteis para o nosso trabalho
- Problema é um risco concretizado
- Nossa análise considera o efeito da INCERTEZA nos objetivos, ou seja, causas e consequências de eventos futuros e incertos
- Nosso foco não é tratar ou resolver os problemas diretamente, mas caso seja identificado que existe a possibilidade de ocorrer novamente, esse evento futuro será tratado como risco, normalmente

Não queremos riscos para inglês ver!



2. Identificação dos riscos



O risco que não for identificado nessa fase, já era... não será tratado



A percepção dos riscos



O QUE JÁ ACONTECEU



Percepção dos riscos por força dos fatos já ocorridos:

-Séries Históricas

-Eventos traumáticos

-Eventos relevantes

O QUE ESTÁ POR VIR



Percepção do risco pelo potencial de uma coisa vir a acontecer, baseado:

-Na sua estrutura

-Similaridade

-Movimento

Risco é vinculado ao OBJETIVO



DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO

Cuidado para a reunião não enveredar em discussões de “como deveria ser” ou mesmo de “como não deveria ser” o processo. Não é o objetivo agora.

O foco tem que ser no “como ele **É** hoje”

Feita a descrição do processo de trabalho e identificados os riscos, estaremos aptos a iniciar o Processo de Execução (análise, avaliação e definição de planos de tratamento)

CONCEITOS

E O QUE COMPÕE UM RISCO?

Um evento pode ocorrer porque se identificou uma **VULNERABILIDADE** associada a uma **FONTE DE RISCO**, formando a **CAUSA**

Um **EVENTO** pode ter uma ou várias **CAUSAS**

A **PROBABILIDADE** dessa causa é importante



CONCEITOS

Causa = fonte + vulnerabilidade

- **Fonte de risco:** elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial intrínseco para dar origem ao risco:
  - pessoas
  - processos
  - sistemas
  - infra-estrutura física/organizacional
  - tecnologia (de produto ou de produção)
  - eventos externos (não gerenciáveis)

- **Vulnerabilidade:** inexistências, inadequações ou deficiências em uma fonte de risco.

CONCEITOS

FONTE	VULNERABILIDADE		FONTE	VULNERABILIDADE
PESSOAS	- Em número insuficiente - Sem capacitação - Perfil inadequado - Desmotivadas - ...		ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	- Falta clareza quanto a funções e responsabilidades - Deficiências nos fluxos de informações e comunicaçao - Centralização de responsabilidades - Delegações exorbitantes - ...
PROCESSOS	- Mal concebidos - Sem manual ou instruções formalizadas - Ausência de segregação de funções - ...		INFRAESTRUTURA FÍSICA	- Localização inadequada - Instalações ou leiaute inadequados - Inexistência de controles de acesso físico - ...
SISTEMAS	- Obsoletos - Sem integração - Sem manuais de operação - Inexistência de controles de acesso lógico / *backups* - ...		TECNOLOGIA	- Técnica de produção ultrapassada / produto obsoleto - Inexistência de investimentos em pequisa e desenvolvimento - Tecnologia sem proteção de patentes - Processo produtivo (tecnologia) sem proteção contra espionagem - ...

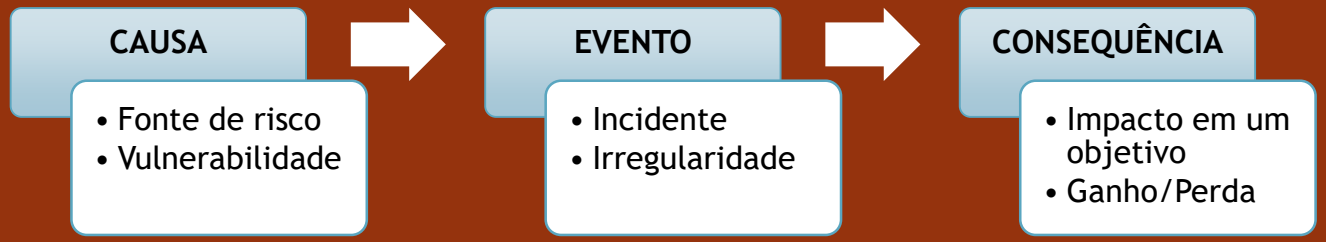
CONCEITOS

E O QUE COMPÕE UM RISCO?

Uma causa (ou várias) gera um evento. Esse evento pode resultar em um **EFEITO** ou **CONSEQUÊNCIA** (ou vários) que impacta o objetivo e resulta em perdas ou ganhos

Uma consequência pode gerar outras consequências em cadeia

O **IMPACTO** dessa consequência é importante



CONCEITOS

EXEMPLO DE UM RISCO

Processo administrativo disciplinar – rito ordinário

Objetivo: Apuração de responsabilidade de servidor por infração praticada no exercício de suas atribuições, ou que tenha relação com as atribuições do cargo em que se encontre investida.

Causa: Dificuldade na designação de servidores

Evento (Risco): Prescrição de processos administrativos disciplinares

Consequência: Ausência de apuração de responsabilidade



3. Avaliação dos riscos

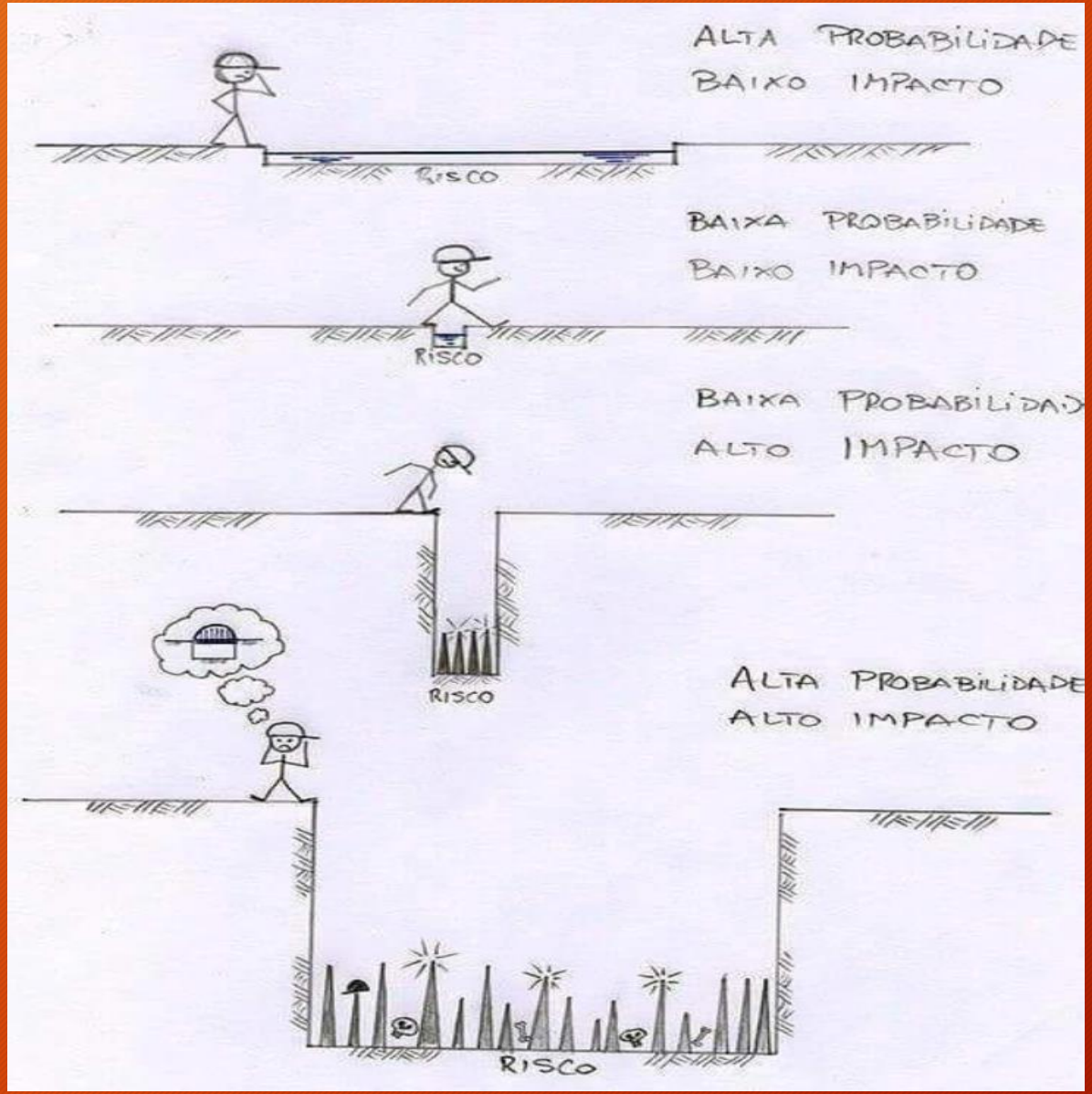


Avaliar=comparar= apoiar a decisão



Gerenciar riscos é fazer escolhas!!




ALTA PROBABILIDADE
BAIXO IMPACTO
RISCO
BAIXA PROBABILIDADE
BAIXO IMPACTO
RISCO
BAIXA PROBABILIDADE
ALTO IMPACTO
RISCO
ALTA PROBABILIDADE
ALTO IMPACTO
RISCO

A probabilidade foi definida de acordo com essas premissas:

Raro	Improvável	Possível	Provável	Quase Certo
Este evento pode ter acontecido anteriormente na organização ou em organizações similares. Entretanto, na ausência de outras informações ou circunstâncias excepcionais, não seria esperado que ocorresse na organização no futuro próximo	O evento não ocorre de maneira frequente na organização ou organizações similares. Os controles atuais e as circunstâncias sugerem que a ocorrência seria considerada altamente não usual	O evento pode ter ocorrido ocasionalmente na organização ou em organizações similares. Os controles atuais ou as circunstâncias sugerem que há uma possibilidade plausível de ocorrência	Este evento pode ocorrer regularmente na organização ou organizações similares. Com os controles atuais ou circunstâncias, pode-se esperar que ocorra ao longo de 1 ano	Este evento ocorre frequentemente na organização ou com os controles ou circunstâncias espera-se sua ocorrência
O evento pode ocorrer apenas em circunstâncias muito excepcionais	O evento pode ocorrer em algum momento, mas é improvável	O evento provavelmente ocorrerá em algumas circunstâncias	O evento provavelmente ocorrerá na maioria das circunstâncias	É esperado que o evento ocorra na maioria das circunstâncias

O impacto foi dividido em 5 áreas:

	Desempenho: Interrupção e Retomada	Legal & Compliance	Ambiente de Trabalho e Segurança	Ativos & Financeiro	Mídia & Reputação
Variáveis consideradas	- Interrompe operações ou entregas? - Afeta conclusão de programas ou projetos? - Quem é necessário para corrigir?	- Litígios ou multas como consequência? - Viola leis, normas ou regulamentos?	- Afeta pessoas? - Afeta patrimônio?	- Afeta ativos de infraestrutura? - Impactos no orçamento? - Falhas de acesso lógico ou físico?	- Afeta imagem da Agência? - Traz exposição na mídia? - Quem representa a Agência frente à mídia?

Probabilidade (Causa)	Criticidade Vulnerabilidade
Impacto (consequência)	Materialidade Relevância

NÍVEIS DE RISCOS INERENTE, RESIDUAL E TOLERÁVEL

A **probabilidade** de uma **causa** vir ocorrer *versus* o **impacto** dos **efeitos** resultantes definem o **NÍVEL DE RISCO** daquele evento

Nível de risco **INERENTE**: é a probabilidade x impacto **antes de** considerar os controles PROPOSTOS

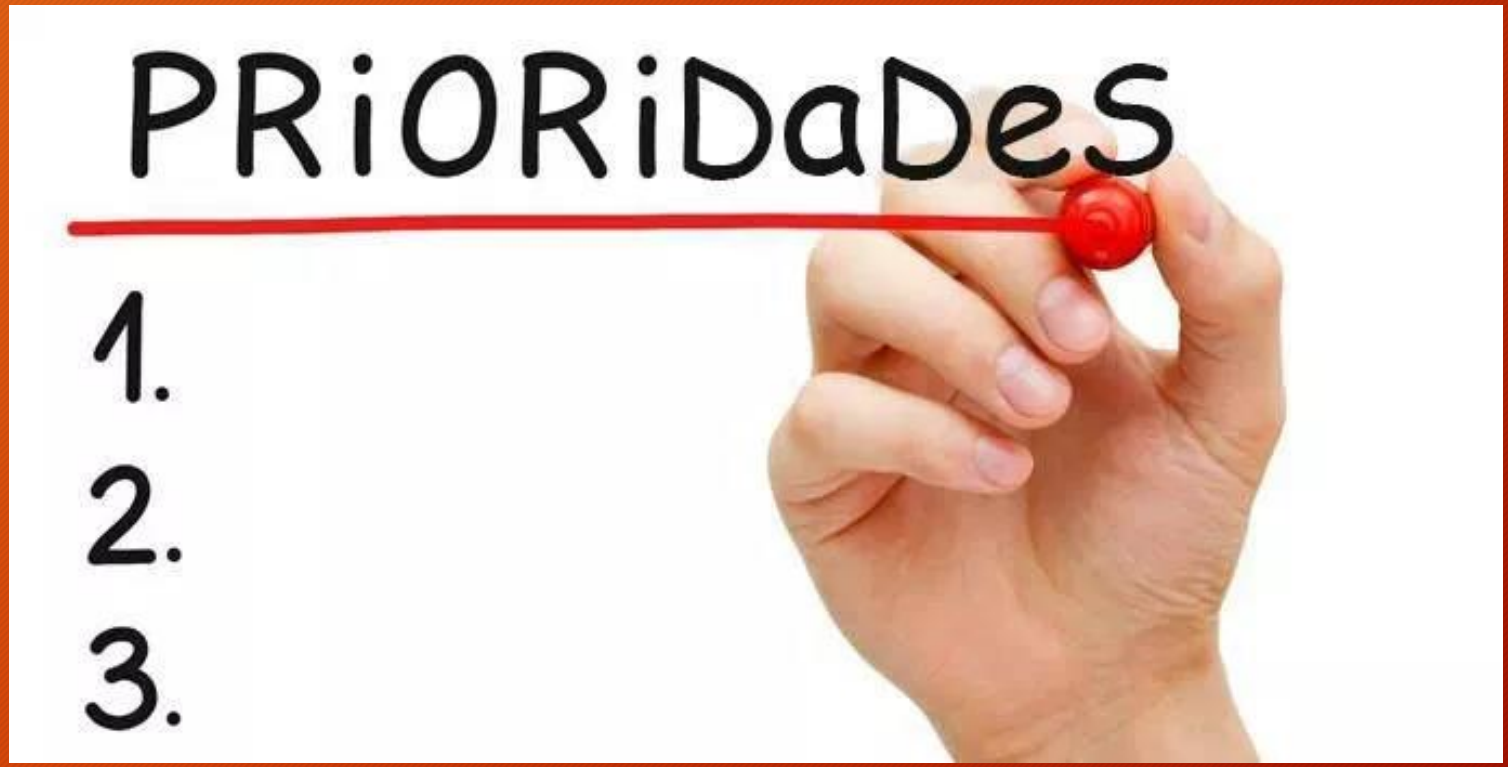
Nível de risco **RESIDUAL**: é a probabilidade x impacto **após** considerar os controles PROPOSTOS

Nível de risco **TOLERÁVEL**: é o nível aceitável de risco para o que está sendo avaliado

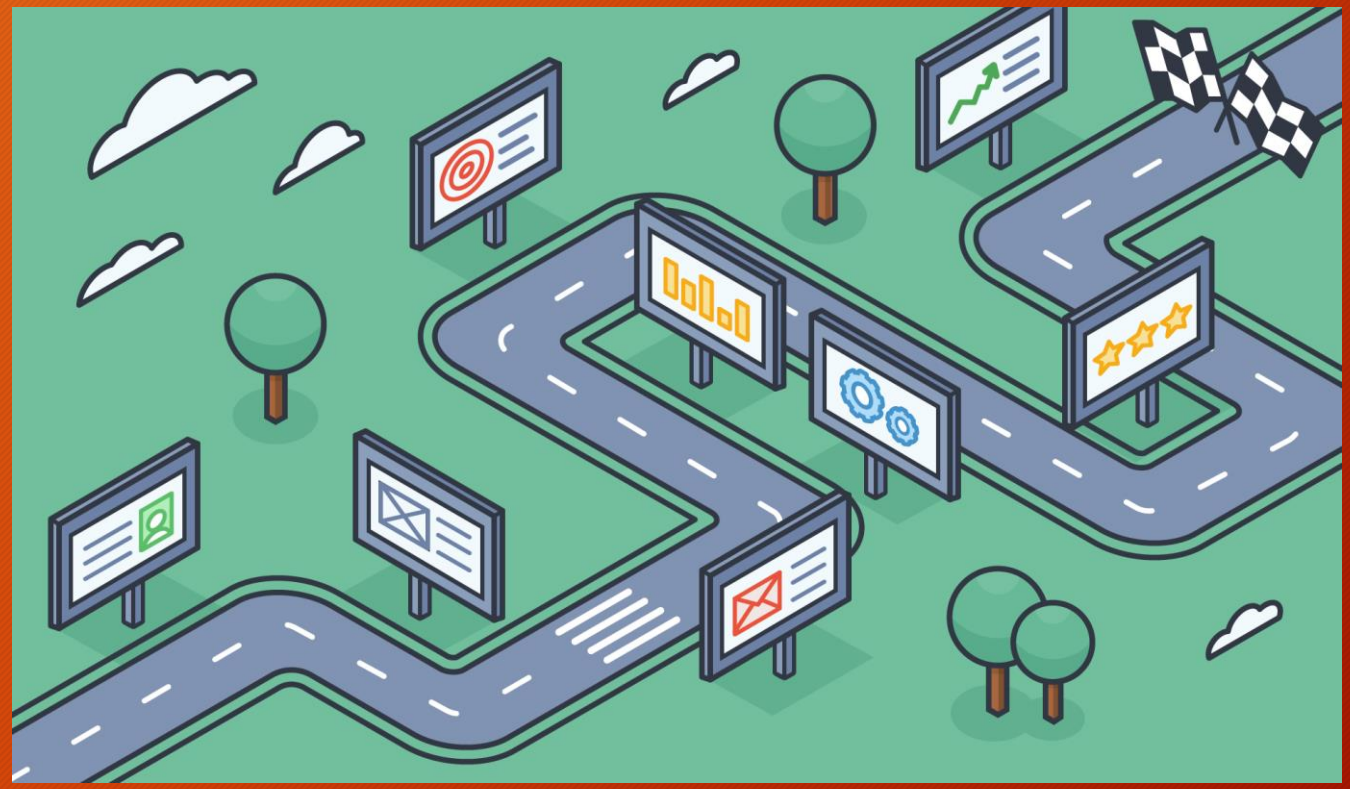
IN 01 CGU MPDG 2016

- XIV – **risco inerente:** risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto;
- XV – **risco residual:** risco a que uma organização está exposta após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco;

Avaliar para escalonar, priorizar, tratar= nível de risco



Mapa de riscos



De modo geral, melhoramos os controles existentes



- O mapa de riscos consolida os riscos identificados, sua valoração, permitindo priorizar frente a política da entidade.
  É um instrumento customizável.
  O objetivo é conhecer os riscos, e que eles sejam analisados, mensurados, reportados, tratados e monitorados, visando agregar valor a gestão.

INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 5, ... | IN-n-05-de-26-de-maio-de-2017 ...
https://www.comprasgovernamentais.gov.br/images/conteudo/ArquivosCGNOR/IN-n-05-de-26-de-maio-de-2017---Hiperlink.pdf
Apps | SEI - Processo | Envio de dados | Port
riscos 7/19
IN-n-05-de-26-de-maio-de-2017---Hiperlink.pdf 36 / 138

MODELO DE MAPA DE RISCOS

FASE DE ANÁLISE
( ) Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor
( ) Gestão do Contrato

RISCO 01			
Probabilidade:	( ) Baixa	( ) Média	( ) Alta
Impacto:	( ) Baixa	( ) Média	( ) Alta
Id	**Dano**		
1.			
Id	**Ação Preventiva**		**Responsável**
1.			
Id	**Ação de Contingência**		**Responsável**
1.			

RISCO 02			
Probabilidade:	( ) Baixa	( ) Média	( ) Alta
Impacto:	( ) Baixa	( ) Média	( ) Alta
Id	**Dano**		
1.			
Id	**Ação Preventiva**		**Responsável**
1.			
Id	**Ação de Contingência**		**Responsável**
1.			

RESPONSÁVEL/ RESPONSÁVEIS
Responsável/ Responsáveis

PT 16:46 09/11/2018

4. Tratamento dos riscos



- Para cada risco, propor um ou mais controles
- Controles exequíveis, efetivos e baratos
- Importa trazer para o risco tolerável
- Geralmente se a consequência é tolerável
- O tratamento fornece novos controles ou modifica os existentes

Se rifar, sabe o que está fazendo!!



Como se muda o risco?

probabilidade → Causas

Impacto → Consequências

Opções de tratamento

Evitar	Descontinuação da atividade que gera riscos
Reduzir	Traz para um nível tolerável (controle)
Compartilhar /Transferir	Dividir com parte externa (Seguro, Terceirizar)
Aceitar	Não adota medida. Rifa

Exemplo da motocicleta



- **Evitar**

(Vender a moto)

- **Reduzir**

(Capacete, casaco, manutenção, veloc.)

- **Compartilhar/Transferir**

(Fazer um seguro)

- **Aceitar**

(Usar a moto na chuva a noite)

Controles internos e custos de transação



O tratamento pode ter riscos introduzidos por ele mesmo. Um risco significativo pode derivar do fracasso ou da ineficácia das medidas de tratamento do risco



O mundo gira



Monitoro para...

- Monitorar se o perfil do risco está mudando ou não
- Verificar se o gerenciamento é efetivo e que ajustes precisa

Efeito cebola



A partir desse processo de gerenciamento, sua contratação tem a maior possibilidade de sucesso



Agradecido! Perguntas?

