



FORUM **RNP** 2015
mobilidade

Gestão de Riscos na Empresa





A Embrapa

Ponto de partida

Reestruturação Organizacional

- ✓ Política de gestão de risco
- ✓ Metodologia
- ✓ Alinhamento de processos

Contexto atual

Desafios



Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária



Maior organização de pesquisa e inovação agropecuária da América Latina

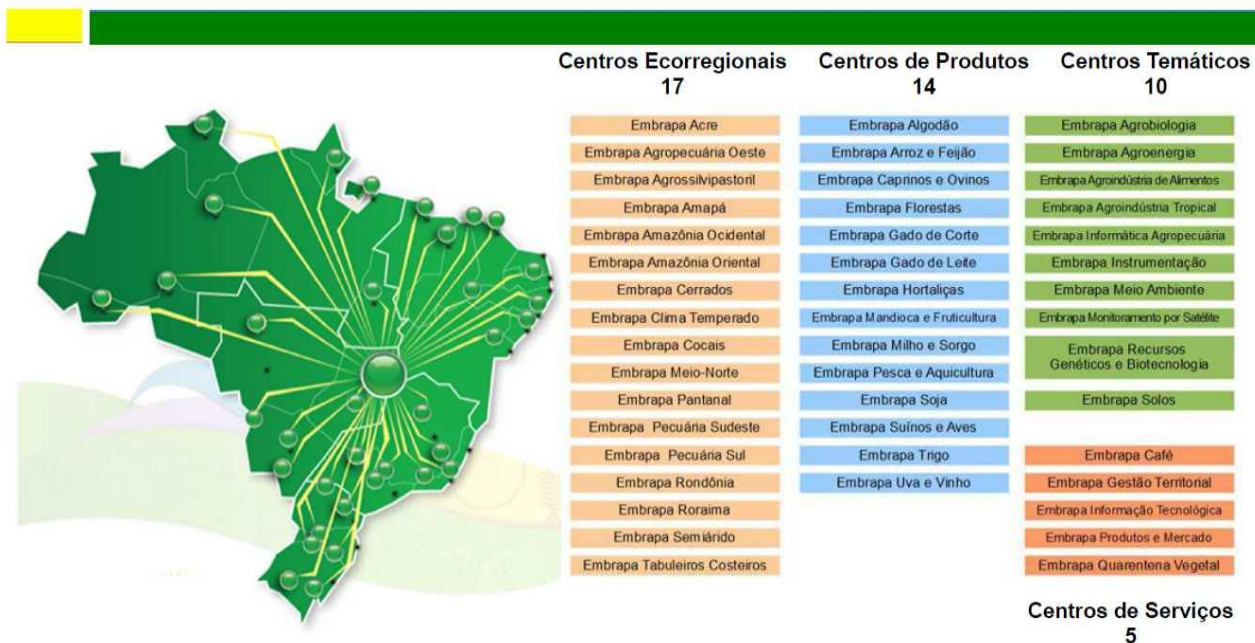
Fundada em 1973
Empregados: 9.818
Pesquisadores: 2.425
Analistas: 2.517

Rede de 46 Unidades – presente em todo o Brasil
Centros Nacionais Temáticos (11)
Centros Nacionais de Produtos (14)
Centros Ecorregionais e Agroflorestais (17)
Serviços (5)

Plataforma de cooperação científica – Labex (US, Europa, Ásia);
Plataforma de cooperação técnica – África e América Latina



Embrapa – Rede de Unidades Descentralizadas





Tribunal de Contas da União

- ✓ 2013: TCU realiza levantamento para avaliar a maturidade da gestão de riscos em 65 entidades da Administração Pública Federal indireta.
 - ✓ Níveis: Inicial, Básico, Intermediário, Aprimorado, Avançado
 - ✓ Embrapa foi enquadrada no nível “Aprimorado” (autoavaliação)

- ✓ 2014: TCU seleciona Embrapa para uma auditoria piloto, solicitando que ela forneça evidências que possam validar as respostas dadas ao questionário de avaliação de maturidade de gestão de riscos.
 - ✓ A Embrapa foi reenquadrada no nível “Básico”

- ✓ O que aconteceu?



Tribunal de Contas da União

- ✓ A Embrapa produziu as evidências solicitadas:
 - ✓ Planejamento estratégico
 - ✓ Gestão da carteira de projetos
 - ✓ Política de Segurança de Informação
 - ✓ Sistema Embrapa de Qualidade

- ✓ Razões para a discrepância:
 - ✓ Nível de conhecimento existente na entidade sobre gestão de riscos
 - ✓ Pressão para passar imagem de uma organização que investe em gestão de riscos
 - ✓ Adequação da escala de concordância utilizada para captar as respostas

- ✓ Mas não há gestão de riscos



Julho 2014: Embrapa criou a Coordenadoria de Gestão de Riscos e Suporte à Decisão (CGR), que tem entre suas atribuições:

- ✓ “coordenar e articular o processo de elaboração de uma política integrada e corporativa de gestão de riscos, do nível estratégico ao operacional, bem como proceder ao acompanhamento e orientação quanto à sua implantação”
- ✓ “promover a realização de estudos, inventários e a qualificação de ativos sobre projetos, processos e parcerias da Embrapa e orientar as unidades quanto aos procedimentos de gestão de riscos”
- ✓ “promover e estimular a disseminação da cultura de gestão de riscos na Empresa”



Equipe inicial:

- ✓ Rosana (supervisora), André, Rosaura, Vanessa: formação em economia / agronomia
- ✓ Sem prévio conhecimento do tema

Desafio inicial:

- ✓ Nivelar entendimento do conceito de “riscos institucionais”

Primeiros seis meses:

- ✓ Capacitação básica
- ✓ Dedicção a projeto de riscos agropecuários!
- ✓ Inclusão de Plano de Ação no Projeto Especial “Modernização e Alinhamento dos Instrumentos de Governança e de Gestão Corporativa ”



Política de Gestão de Riscos

Sumário

1. Objetivo.....	1	7.3 Tratamento.....	4
2. Campo de aplicação.....	1	7.4 Comunicação e Consulta.....	4
3. Referências.....	1	7.5 Monitoramento e Análise Crítica....	5
4. Termos e Definições.....	1	8. Responsabilidades.....	5
5. Siglas, símbolos e abreviaturas.....	2	8.1 Diretoria executiva.....	5
6. Princípios.....	2	8.2 SGI.....	5
7. Diretrizes do Processo de Gestão.....	3	8.3 UD's e UC's.....	5
7.1 Estabelecimento do Contexto.....	3	8.4 Proprietário do risco.....	5
7.2 Processo de Avaliação de Riscos.....	4	8.5 Empregados em geral.....	5
		9. Disposições gerais.....	6



Diretoria executiva:

- ✓ Definir formalmente a Política de Gestão de Riscos da Embrapa, assim como quaisquer futuras revisões particularmente em resposta a eventos ou mudanças circunstanciais;
- ✓ Definir o grau de apetite e tolerância a riscos da Embrapa, bem como o tipo de tratamento a ser adotado;
- ✓ Comunicar e conscientizar os gestores sobre a importância da gestão de riscos e a responsabilidade inerente a cada Unidade da Embrapa;
- ✓ Mediar e decidir sobre situações de conflitos de interesse.



SGI:

- ✓ Desenvolver, implementar e manter a estrutura para gerenciar risco;
- ✓ Definir metodologias e ferramentas a serem utilizadas para condução do processo de gestão de riscos;
- ✓ Supervisionar o gerenciamento de riscos da Embrapa, levando-se em conta o grau de apetite a risco aceito pela empresa;
- ✓ Consolidar a avaliação de riscos da Embrapa, por meio da elaboração de relatórios periódicos oportunamente disponibilizados à Diretoria Executiva.



Unidades Centrais e Descentralizadas:

- ✓ Avaliar os riscos inerentes à sua operação, levando em consideração a relevância e probabilidade de ocorrência;
- ✓ Propor ações de tratamento a serem adotadas para os riscos identificados;
- ✓ Acompanhar a execução dos planos de ação;
- ✓ Reportar à SGI os resultados das avaliações dos riscos da Unidade, inclusive a execução de ações de tratamento.



Proprietário de risco:

- ✓ Assegurar a implementação dos planos de ação definidos para tratamento dos riscos sob sua responsabilidade;
- ✓ Gerenciar os riscos inerentes aos processos sob sua responsabilidade, de forma a mantê-los em um nível de exposição aceitável.
- ✓ Monitorar os riscos sob sua responsabilidade;



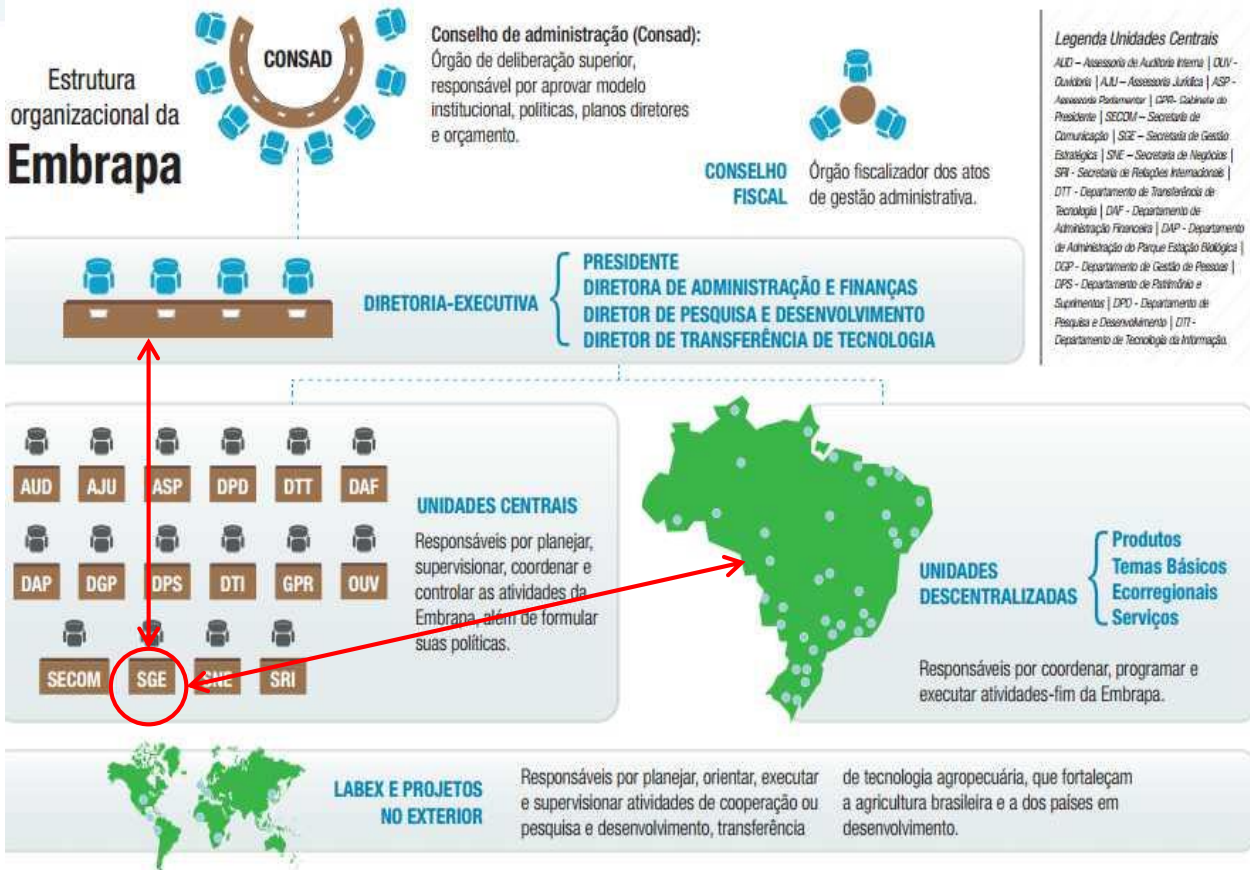
Empregados em geral:

- ✓ Contribuir nas atividades de identificação e avaliação dos riscos inerentes aos processos de sua responsabilidade;
- ✓ Comunicar tempestivamente riscos inerentes aos seus processos, não mapeados anteriormente;
- ✓ Apoiar os gestores na definição dos planos de ação necessários para tratamento dos riscos;

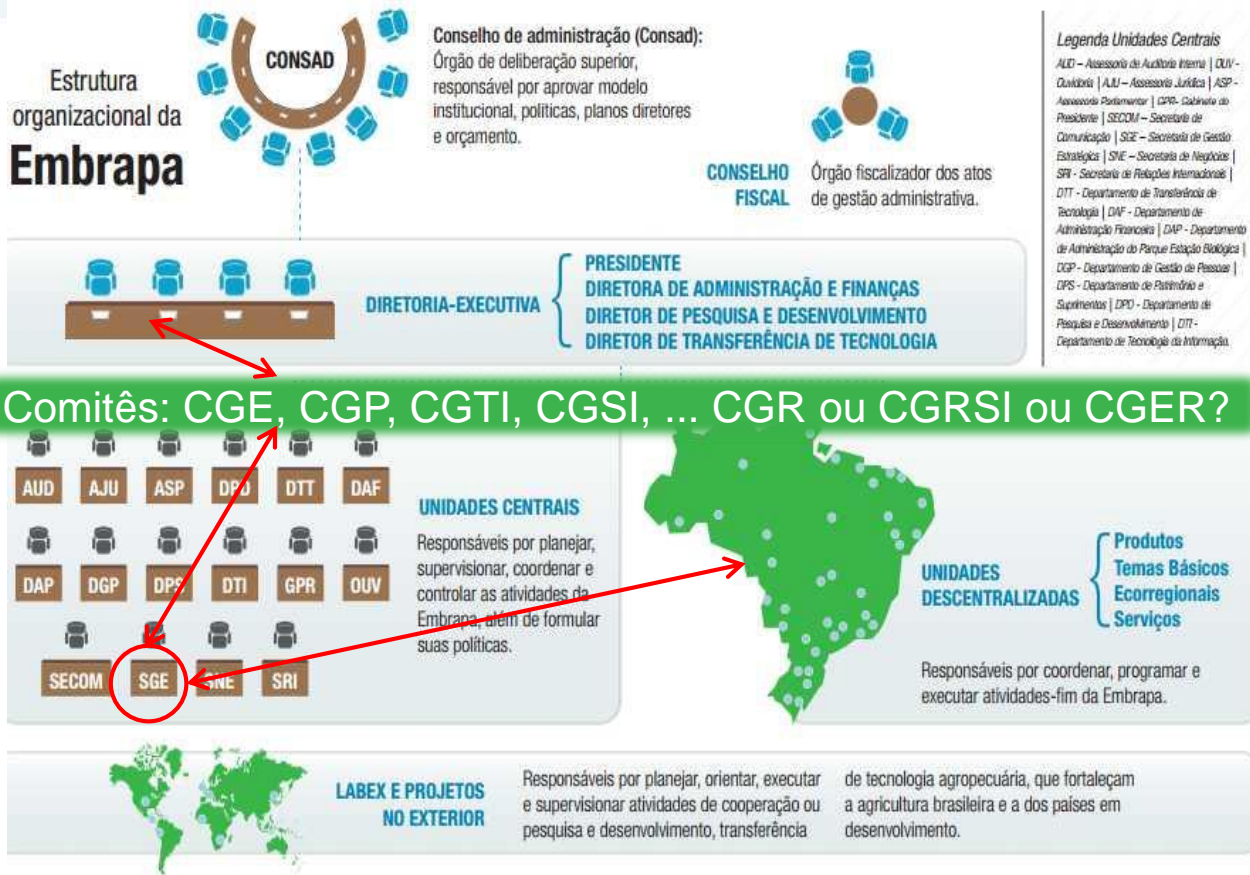


Divisão de responsabilidades
pressupõe uma estrutura

Gestão de riscos na Embrapa - Estrutura



Gestão de riscos na Embrapa - Estrutura





Fase 1: Identificação e classificação dos processos

Fase 2: Identificação e classificação dos riscos dos processos críticos

Fase 3: Identificação das fontes do risco

Fase 4: Análise de riscos (probabilidade e impacto)

Fase 5: Cálculo do nível de risco, e definição da tolerância da empresa

Fase 6: Elaboração de planos de ação

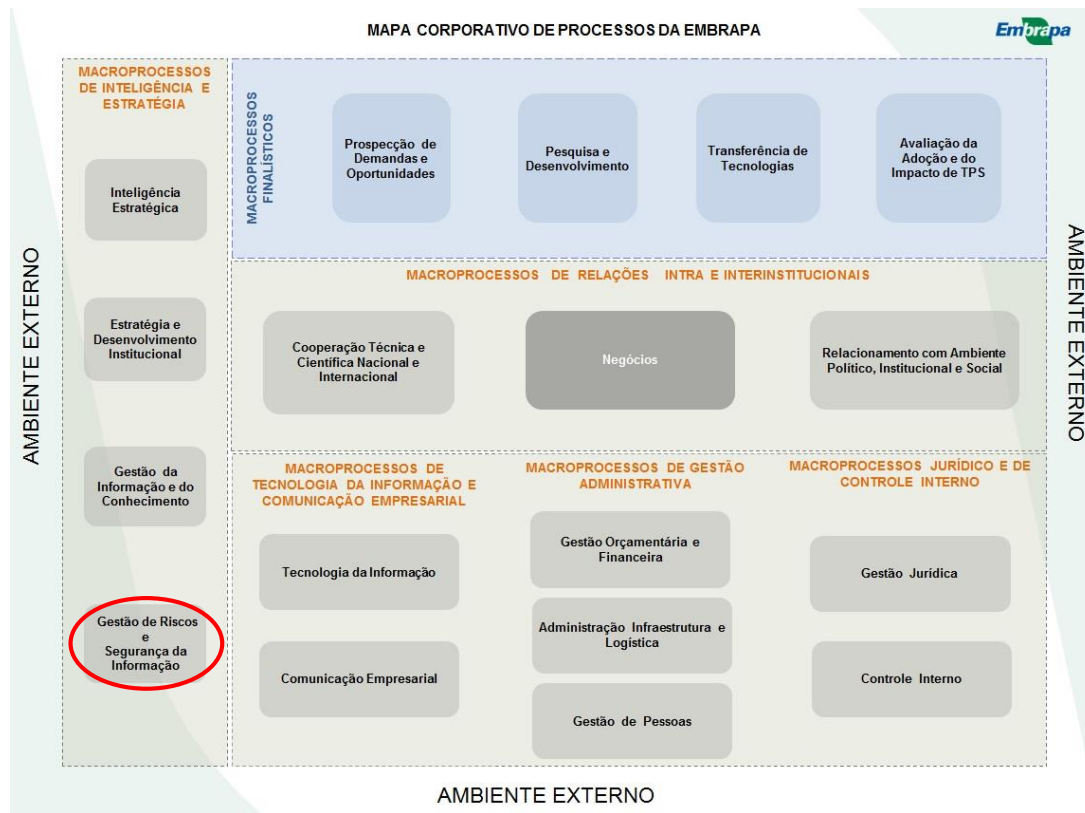
Fase 7: Priorização das ações

Fase 8: Análise de risco residual

(Referência: Método Brasileiro)



Como alinhar a gestão de riscos aos processos de gestão existentes?



Ambiente Interno

Macroprocessos

- ✓ PD&I: P&D; TT; Negócios
- ✓ Institucionais: Comunicação, TI, Administração e Finanças, Infraestrutura, Jurídica e Auditoria, Relacionamento Intra e Interinstitucional, Pessoas e Desenvolvimento Institucional.

Sistema Embrapa de Gestão (SEG)

- ✓ Macroprogramas
- ✓ Arranjos
- ✓ Portfólios



Ambiente Externo

- ✓ Governo
- ✓ OEPAs
- ✓ Universidades
- ✓ Institutos de pesquisa
- ✓ Fundações
- ✓ Empresas privadas de C&T agrícola
- ✓ Agricultores e suas organizações
- ✓ Agentes de assistência técnica e extensão rural
- ✓ Agentes financeiros
- ✓ Consumidores



Execução de projetos pilotos para validar a metodologia e estratégia para a gestão de riscos corporativos na Embrapa, de forma coordenada, e em conformidade com as diretrizes da ISO 31.000

Projetos Piloto em execução

- ✓ Departamento de Administração e Finanças – Embrapa Sede (Agosto-Setembro/2015)
- ✓ Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia – Brasília/DF (Outubro/2015)
- ✓ Embrapa Agropecuária Oeste – Dourados/MS (Novembro/2015)

2016: Expansão das experiências piloto ao restante da empresa



Desafios

- ✓ Sistematizar as iniciativas já existentes;
- ✓ Adaptar critérios e métodos para as múltiplas áreas da empresa;
- ✓ Coordenar o processo de gestão de riscos em toda a empresa;
- ✓ Criar a cultura de gestão de risco em todos os níveis de atuação e atividades;
- ✓ Identificar os riscos estratégicos frente à dinâmica do setor agropecuário (visão de futuro).



Ministério da
Cultura

Ministério da
Saúde

Ministério da
Educação

Ministério da
Ciência, Tecnologia
e Inovação

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PÁTRIA EDUCADORA



FORUM **RNP** 2015

mobilidade

Moacir Pedroso Júnior

moacir.pedroso@embrapa.br

