

MAPA DE ASSEGURAÇÃO COMBINADA

POR FRANKNELLI ARAÚJO E FLÁVIA MELO

Uma ferramenta inteligente que **conecta as áreas de controles (2ª e 3ª linhas)**, proporcionando uma visão holística dos riscos corporativos, identificando **lacunas, sinergia entre ações e oportunidades de otimização** de controles.

.....

O contexto global da atualidade reúne desafios multidisciplinares que se combinam em cenários desafiadores e resultam em riscos externos que representam ameaças, internos que representam fraquezas de modo geral complexos e urgentes. As áreas de primeira, segunda e terceira linha estabelecem e executam estratégias, medidas de controles e indicadores para mitigação dos riscos da organização. E não há como ser diferente! Para uma grande guerra, o arsenal deve ser robusto. Resta uma pergunta: os times estão bem alinhados e falam a mesma língua?

Descubra como um **Mapa de Asseguração Combinada** pode maximizar a eficiência das ações e processos das diversas áreas de controles de riscos de uma Organização. Ao apresentar uma visão completa do escopo das atividades de controles, o mapa permite otimizar a alocação de tempo e recursos, identificar lacunas e certificar de que as ações estejam alinhadas com as prioridades da organização, conseqüentemente, agregando mais valor ao negócio.

Introdução

O cenário global atual é marcado por desafios de naturezas distintas e alta complexidade, que exigem soluções multidisciplinares. Novos riscos surgem, enquanto outros se entrelaçam, formando cenários de difícil compreensão. Da aceleração tecnológica, passando pelas mudanças geopolíticas, instabilidades sociais às mudanças climáticas, as organizações se desdobram para conter as fragilidades geradas em suas diversas áreas de negócio. As empresas precisam adaptar constantemente suas matrizes de riscos e controles, além de manter os ritos de asseguarção.

Antes de prosseguir, é importante revisitar a distinção entre cinco conceitos básicos do Gerenciamento de Riscos.

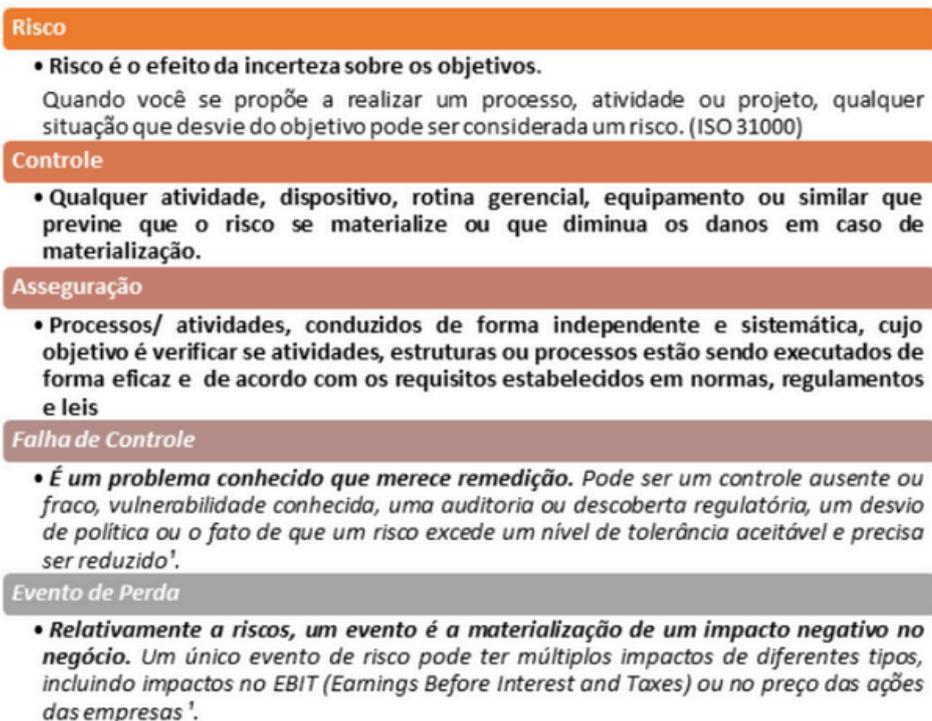


Figura 1: Conceitos que servem ao Mapa de Asseguarção Combinada

¹ Fonte: MACIEL, Antonio Edson; BACCI, Luciana; ASSI, Marcos. Transformando as Três Linhas em Geração de Valor: com a Gestão de Risco e o Sistema de Controles Internos.

Um bom modelo de gerenciamento de riscos e controles internos, com base na governança corporativa, pode contar com diferentes linhas para alcançar todos os níveis da organização, desde a alta administração, passando pelos órgãos de governança, até os colaboradores em geral. Este padrão é apresentado no Modelo das Três Linhas, concebido pelo *Institute of Internal Auditors – IIA*.

Os times da primeira linha são as áreas operacionais, donas dos riscos e controles do negócio. Na segunda linha, estão as áreas de suporte e supervisão, tais como: Controles internos, Gestão de riscos, Compliance, Segurança da Informação, entre outras. Na terceira linha posiciona-se a auditoria interna, independente e com livre acesso à alta administração. Avançando um pouco mais, pode-se considerar como uma quarta linha, as áreas externas de fiscalização e controle, como os órgão reguladores, a comunidade e demais stakeholders.

A Figura abaixo ilustra as “Quatro Linhas em Ação”, uma adaptação do Modelo das Três Linhas do IAA, demonstrando as diferentes camadas de responsabilidade na gestão de riscos.

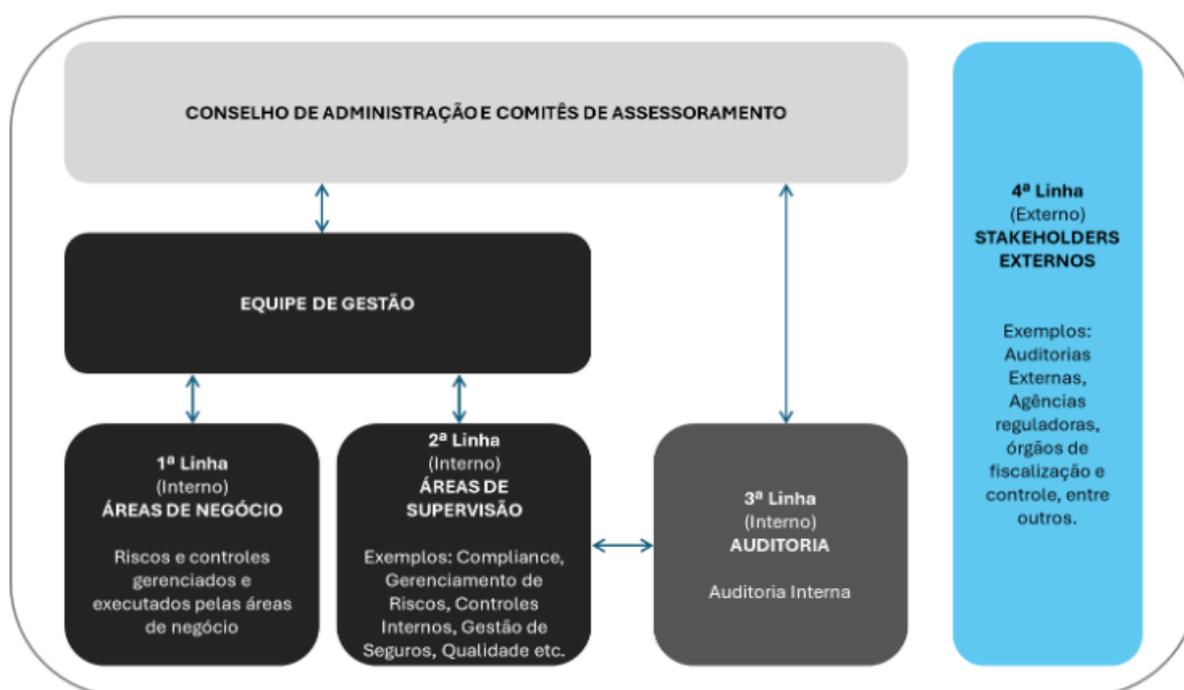


Figura 2: As Quatro Linhas, uma adaptação do Modelo das Três Linhas proposto pelo Instituto dos Auditores Internos (IAA).

A capacidade de resposta das organizações frente a riscos cada vez mais sofisticados depende da capacitação contínua e integração das equipes de primeira, segunda e terceira linha, além da prontidão para atender às demandas emergentes da quarta linha. Este é um desafio comum para muitas organizações que, embora já envolvidas nas disciplinas de riscos e controles, ao buscar uma gestão de riscos eficaz, acabam falhando em identificar e mitigar vulnerabilidades de forma assertiva.

Por **asseguração** conforme apresentado na figura 1, pode-se entender qualquer atividade realizada regularmente (rito) que visa verificar se determinada atividade, equipamento, estrutura ou afins atende os requisitos de normas, guias ou leis sejam internos ou externos. Tal rito de asseguração deve ser executado por uma pessoa diferente daquela que desempenhou a atividade a ser assegurada. Tais ritos de asseguração podem variar em frequência de execução, profundidade de verificação, nível técnico dos asseguradores e forma como potencial oportunidades são endereçadas. Os exemplos mais tradicionais são avaliação de controles, auditorias, comitês de governança, inspeções, *check lists* e outros. Ritos de asseguração podem tomar diferentes nomes e formas.

O **Mapa de Asseguração Combinada** é uma ferramenta poderosa utilizada nas áreas de 2ª e 3ª linhas com o objetivo de fornecer uma visão clara e estruturada dos controles e das atividades que asseguram a mitigação de riscos de negócio. Sua principal função é assessorar os gestores e auditores a mapear as áreas de risco, identificar lacunas no ambiente de asseguração existente e certificar que as ações de mitigação estejam em conformidade com as melhores práticas. Ao integrar o mapa na estratégia empresarial, as organizações podem não apenas otimizar seus recursos, mas também tomar decisões mais assertivas de proteção de seus ativos e alcançar seus objetivos de longo prazo.

Diferenciar o que é mandatório do que é estratégico, bem como distinguir o dispensável do inevitável, pode ser um trabalho árduo quando se tem um amplo espectro de processos de controle. Ao integrar adequadamente os processos de asseguração e apresentar uma visão clara de quais riscos devem ser priorizados, o mapa de asseguração contribui para os resultados e previne prejuízos financeiros, operacionais e reputacionais significativos.

O **Mapa de Asseguração Combinada** é uma solução interessante para otimizar a gestão de riscos de uma organização. Como ele, é possível assegurar que os recursos estão sendo alocados de forma inteligente, no momento certo e que os riscos estão sendo monitorados de forma estratégica e proativa.

O que é o Mapa de Asseguração Combinada?

O **Mapa de Asseguração** é, essencialmente, uma representação visual ou matricial que descreve como as diferentes naturezas de riscos corporativos (por exemplo: estratégico, financeiro, operacional, compliance) são monitorados e controlados. Ele mapeia as fontes de risco, as formas de mitigação e as responsabilidades dos diferentes setores da empresa, com o objetivo de proporcionar uma visão holística das medidas de controle e asseguração. Geralmente, o mapa pode incluir uma variedade de informações, sendo as principais como o risco identificado, a natureza do risco, os ritos de asseguração implementados, com respectivas frequência e eficácia.

Principais Grupos de Risco	Risco Inerente (pré controles)	Primeira Linha		Segunda Linha				Terceira Linha		Quarta Linha		Risco residual (pós controles)	
		Áreas de processo "Segurança Operacional"		Funções de supervisão, e.g. finanças, legal, RH, SSMA, Risco, Compliance e outros				Auditoria Interna e outros provedores de garantia independentes		Reguladores e Agências de Fiscalização			
		Corporativo	Unidades	Compliance	Controle de excelência	Risco	Comitês de Governança	Auditoria Interna	Terceiro / Consultor	Regulador	Agência		
Comercial	1. Guerra comercial inviabilizando exportações chave	Severo	6	10	N/A	7			6	6	N/A	8	Moderado
	2. Tarifas em matérias primas importadas	Moderado		6	N/A		6		8	8	6	6	Baixo
Operações	3. Recall sistemático de produtos	Alto			N/A	6	N/A		6	6	N/A	N/A	Moderado
	4. Incêndio e perda de instalações	Moderado			N/A	8	6	6	8	N/A	6	N/A	Baixo
ESG	5. Novas Regulações Ambientais	Moderado		6					8		N/A	6	Baixo
	6. Extremos climáticos afetando operações	Alto		6							8	N/A	Moderado
Tecnologia	7. Cyber attack	Alto				8	6	8		6	N/A	N/A	Baixo
	8. Vazamento de informações Sensíveis	Moderado			6	8	8			8	8	N/A	Moderado

Figura 3: Mapa de asseguração Combinada ilustrativo

Aplicação prática do Mapa de Asseguração Combinada

Apesar da percepção de controle da gestão e dos esforços das áreas operacionais e de asseguração, situações indesejadas surgem com frequência nas organizações. Essa divergência pode ser explicada pela complexidade das operações e pelo desalinhamento dos processos.

A duplicação de esforços nos processos de asseguuração pode gerar ineficiências. Assim como, a divisão de responsabilidades pode levar à omissão. Além disso, agendas conflitantes e sobrecarga de trabalho dificultam a execução eficaz das tarefas.

Para ilustrar esse ponto, considere a seguinte situação, a equipe de manutenção de uma planta industrial, em véspera de uma parada geral de usina, encontra-se assoberbada de trabalho. Um dos supervisores da área foi designado para receber uma auditoria interna de processos, enquanto o gerente da área, junto ao time de Gerenciamento de Riscos Corporativos, se ocupa em atualizar as avaliações de risco operacionais que serão apresentadas em agenda com a Alta Direção da Companhia. Nota-se que Primeira, Segundo e Terceira linhas estão atuando na asseguuração.

Ao analisar a avaliação de riscos, o gerente precisa de informações para avaliar alguns controles de processo e busca os responsáveis, que no momento participam de um treinamento mandatório sobre compliance e ética no trabalho. O profissional de Controles Internos que acompanha a auditoria cogita que poderia ajudar o gerente na avaliação dos controles, mas entende que não é seu escopo. Aguarda para ser atendido pelo gerente, que pensa que as atualizações de riscos poderiam ser agendadas para semana posterior a auditoria.

Tudo isso acontece, quando a equipe de planejamento de manutenção recebe a informação de que um equipamento importante para a parada de usina não chegará a tempo das intervenções pois está retida no porto. O gerente é acionado e imediatamente percebe que o risco relacionado à compra de materiais não endereça os controles de verificação de logística de recebimento de peças importadas.

Ao buscar explicações sobre o atraso do equipamento, a equipe é informada sobre possíveis irregularidades no recolhimento de taxas e de que há suspeita de fraude no processo de importação. O gerente de compliance é acionado e, imediatamente percebe que o tema não é abordado claramente nas normas internas e treinamentos. O assunto será investigado, mas claramente ele já sabe da necessidade de atualizar políticas e refazer treinamentos.

O desligamento dos equipamentos industriais da planta já se iniciou e não há mais como retroceder. O prejuízo financeiro torna-se real e pode escalar à medida que o tempo passa sem uma solução.

Neste momento, a Diretoria já tem conhecimento da situação e pergunta ao time de controles internos sobre a asseguuração nos processos de suprimentos.

É comum observarmos situações como essa em que, apesar da atuação de diversas áreas de asseguuração, a falta de alinhamento entre prioridades, escopos e agendas gera ineficiências. Alguns riscos e controles são relevantes e de alto impacto nas operações, mas acabam por não figurar nos processos de asseguuração. A aplicação do Mapa de Asseguuração se encaixa perfeitamente neste caso! Para além de permitir visualizar a lacuna previamente, o mapa favorece a organização das áreas e processos envolvidos.

Benefícios do Mapa de Asseguuração Combinada

As áreas de segunda linha, embora sejam fundamentais para a gestão de riscos e conformidade, frequentemente enfrentam desafios para obter recursos, uma vez que a alocação de investimentos é priorizada para áreas com retorno financeiro mais imediato. Quantificar o retorno sobre o investimento em áreas de segunda linha não é algo simples, dada a natureza intangível de muitos de seus benefícios. A **otimização de recursos é um dos principais objetivos da implementação de um mapa de asseguuração.**

Com o **Mapa de Asseguração Combinada**, a organização consegue alinhar seus recursos humanos, financeiros e tecnológicos de forma mais eficiente. Ao destacar as áreas mais críticas em termos de risco, o mapa direciona os esforços para aquelas que realmente necessitam de atenção, evitando esforços redundantes e concentrando as camadas de asseguarção nas áreas de maior impacto. Além disso, ao fornecer uma visão clara das práticas de controle e mitigação, o mapa ajuda a evitar a duplicação de esforços de asseguarção entre diferentes departamentos, promovendo uma abordagem mais colaborativa e eficiente.

A necessidade do momento é transcender os silos funcionais e geográficos por meio da asseguarção combinada. Isso é conseguido fornecendo uma maneira eficaz e eficiente de agregar diferentes sistemas de avaliação e classificação e formatos de relatórios de funções múltiplas e segregadas.

Além disso, os benefícios se estendem por diversas áreas, desde a otimização de processos até a melhoria na tomada de decisão estratégica.

- **Visão Integrada dos Riscos:** O mapa de asseguarção permite que os gestores visualizem todos os riscos do negócio em um único lugar, facilitando a priorização e o monitoramento de áreas críticas. Essa visão integrada favorece a eficácia das ações e as direcionadas para onde são mais necessárias.
- **Melhoria na Alocação de Recursos:** Com a clareza proporcionada pelo mapa, as empresas podem direcionar seus recursos de forma mais estratégica, otimizar processos e eliminar redundâncias
- **Prevenção de Riscos Potenciais:** Ao visualizar os controles de riscos e suas lacunas, o mapa de asseguarção permite que a organização identifique áreas de vulnerabilidade antes que os riscos se materializem. Ou riscos não verbalizados que contam com intensa asseguarção em alguns controles, porém ainda deixam a porta aberta para a materialização. Essa abordagem proativa pode evitar interrupção de atividades críticas, perdas financeiras e danos à reputação.

- **Aumento da Transparência e Conformidade:** Para as empresas que operam em setores regulados ou que precisam atender a padrões de conformidade, o mapa de asseguração proporciona uma maneira eficiente de demonstrar se os riscos com nexos em conformidade externa estão sendo adequadamente geridos. Ele também oferece uma documentação clara sobre os controles implementados, ajudando na auditoria e no cumprimento de normativas externas.
- **Apoio à Tomada de Decisão Estratégica:** O mapa facilita a comunicação entre as partes interessadas, permitindo que os gestores tomem decisões mais informadas sobre quais recursos de asseguração devem ser priorizados. O mapa também fornece uma visão mais clara sobre quais controles estão realmente assegurados, melhorando a percepção de quais riscos a empresa realmente está exposta.

Desafios

O equilíbrio entre a abrangência e a assertividade na definição do escopo é um desafio constante na implementação de mapas de asseguração combinada, especialmente em ambientes complexos e com múltiplas partes interessadas. Um escopo excessivamente amplo pode sobrecarregar a organização, demandando recursos consideráveis para mapeamento de todos os riscos e ritos de asseguração, além de comprometer o resultado do trabalho, tornando complexo e custoso. Por outro lado, um escopo restrito, pode omitir áreas ou riscos cruciais, deixando de endereçar gaps de controles relevantes.

Outro desafio é criar um sistema simples e eficaz para ranquear os diferentes níveis de asseguração aplicados por diversas áreas, uma vez que diferentes setores podem ter formas distintas de implementar controles e mitigação de riscos. A classificação deve ser precisa e, ao mesmo tempo, flexível, permitindo a adaptação às particularidades de cada área, mas assegurando uma visão integral e comparável. No exemplo da figura 4 é possível ver um exemplo, os números em cada box sinalizam o quão robusto é o rito de asseguração daquela determinada área de controle executada para aquele determinado risco.

Em organizações mais maduras, pode-se desenvolver um rating customizado à realidade operacional das áreas de controle. Podem ser aplicados fatores como a expertise das equipes, a frequência e profundidade das avaliações, níveis de independência e uso de tecnologia para verificar a robustez dos processos de asseguração. Além disso, é essencial considerar a complexidade e a interdependência dos fatores humanos, processos, tecnologias e aspectos organizacionais em uma abordagem integrada.

O gráfico a seguir apresenta uma avaliação de asseguração para um risco.

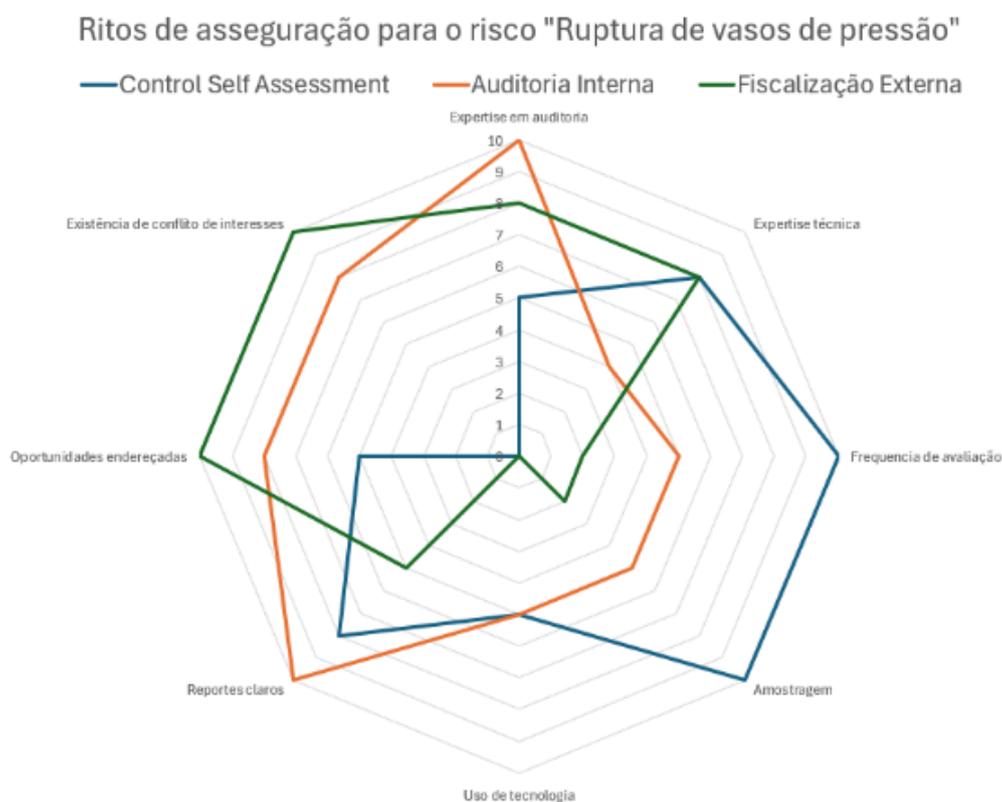


Figura 4: Gráfico Radar comparando a robustez de três ritos de asseguração para um mesmo risco

No gráfico, os processos de asseguração são avaliados pelos fatores humanos (expertise das equipes), fatores técnicos (metodologia, frequência, abrangência e profundidade das avaliações), fator tecnológico e gerencial (reportes e endereçamento de gaps e oportunidades e independência). Outros fatores podem ser agregados na avaliação.

Conclusão

A crescente complexidade do cenário global gera um perfil de riscos cada vez mais desafiador, exigindo das organizações uma gestão de riscos dinâmica e assertiva. A forma de gerenciar riscos e controles baseada em uma visão integrada permite que as organizações se adaptem de forma mais eficaz às mudanças do cenário, garantindo a resiliência e a sustentabilidade do negócio.

Neste contexto, o mapa de asseguração é apresentado como uma ferramenta essencial para a gestão de riscos, proporcionando uma visão clara e abrangente dos riscos e controles da organização, facilitando a tomada de decisões estratégicas e a otimização da alocação de recursos. Sua capacidade de integrar dados e fornecer uma visão holística das ações de mitigação permite que as empresas se tornem mais eficientes, ágeis e preparadas para lidar com as ameaças que possam surgir. Com a utilização do mapa de asseguração, as empresas não apenas protegem seus ativos, mas também criam uma base sólida para uma gestão de riscos mais estratégica, informada e inteligente.

Autores

Franknelli Araújo é Engenheiro de Produção pela UFOP. Mestre em Disaster Risk Management and Climate Change Adaptation na Universidade de Copenhagen, Dinamarca. Especialista em análise de riscos em unidades industriais no Brasil, Chile e Austrália. Experiência na gestão de crises e remediação de grandes desastres industriais. Mais de 16 anos de experiência em grandes empresas do setor mineral como BHP, Samarco, Gerdau e Alcoa. Consultora especialista da HECT Consultoria.



Flávia Melo é engenheira de controle e automação, especialista em Gerenciamento de Riscos Corporativos pelo Institute of Risk Management | IRM Certificate, CCEP-I - Certified Compliance and Ethics Professional - International, especialização em Gestão Empresarial com ênfase em Finanças, Administração e Negócios pela FDC. É membro da Comissão de Gestão de Riscos do IBGC, consultora e diretora associada da HECT Consultoria.



Referências

MACIEL, Antonio Edson; BACCI, Luciana; ASSI, Marcos. Transformando as Três Linhas em Geração de Valor: com a Gestão de Risco e o Sistema de Controles Internos. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2022. IIA (2020). Modelo das Três Linhas do IIA. Instituto dos Auditores Internos.