



Escola Nacional de Administração Pública

Ziana Souza Santos

**AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE  
DA GESTÃO DE RISCOS DO INSS**

**Brasília – DF**

**Março/2020**



Escola Nacional de Administração Pública

## **AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DA GESTÃO DE RISCOS DO INSS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
como parte dos requisitos para obtenção do grau  
de Especialista em Gestão em Pública.

Aluna: Ziana Souza Santos

Orientador: Prof. (titulação) Humberto Falcão  
Martins

Brasília – DF

Março/2020



## **AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DA GESTÃO DE RISCOS DO INSS**

Autora: Ziana Souza Santos  
Controladoria-Geral da União (cedida  
para o Instituto Nacional de  
Seguridade Social – INSS)

Palavras-chave: Avaliação de Maturidade, Gestão de Riscos, Autoavaliação

### **Resumo**

A gestão de riscos é fundamental para uma boa governança. Uma gestão de riscos bem implementada aumenta a probabilidade de alcance dos objetivos da organização, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis, estimula a transparência e contribui para o uso eficiente, eficaz e efetivo de recursos públicos. O Tribunal de Contas da União vem adotando medidas para induzir melhorias da gestão de riscos e de controles internos da Administração Pública. O Manual de Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade, desenvolvido pelo TCU em 2018, foi utilizado no processo de autoavaliação do INSS. A abordagem da pesquisa é "Qualitativa". As técnicas utilizadas para a coleta de dados foram: revisão bibliográfica, análise documental e questionário. O índice de maturidade global do INSS foi de 21,49%, classificado como nível "Básico", o que indica que a gestão de riscos é tratada informalmente; não há treinamento e inexistente comunicação sobre riscos. Nota-se, portanto, urgência em se executar a ação estratégica "Implantar processo de gerenciamento de riscos", prevista no Plano de Ação 2020. Como subsídio para o planejamento da ação, espera-se que a gestão do INSS utilize o resultado da autoavaliação realizada.

## 1. Introdução

Um dos desafios da governança nas organizações públicas é determinar quanto risco aceitar na busca do melhor valor para os cidadãos e outras partes interessadas, o que significa prestar o serviço de interesse público da melhor maneira possível, equilibrando riscos e benefícios (INTOSAI, 2007). O instrumento da governança para lidar com esse desafio é a gestão de riscos, um processo estratégico e fundamental para as organizações do setor público, e um componente relevante de seus sistemas de governança (TCU, 2018).

Com a publicação da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal, os órgãos e entidades do Poder Executivo federal tem a obrigação de implementar, manter, monitorar e revisar o seu processo de gestão de riscos, compatível com sua missão e seus objetivos estratégicos.

O Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) que possui cerca de 24 mil servidores, atua em mais de 1800 unidades distribuídas pelo Brasil, realiza quase 4 milhões de atendimentos presenciais por mês e paga R\$ 49 bilhões por mês, em benefícios, ainda não possui um processo de gestão de riscos estabelecido e nem uma cultura de gestão que promova a gestão de riscos como ferramenta estratégica do sistema de governança.

Dada o tamanho e a complexidade da autarquia, verificou-se que conhecer o atual nível de maturidade em gestão de riscos do INSS era um passo importante para se planejar e estabelecer um processo de gerenciamento de riscos de acordo com a sua realidade e contexto. A autoavaliação permite identificar os aspectos que necessitam ser aperfeiçoados na gestão de riscos para melhorar a entrega de produtos e serviços à sociedade brasileira.

Assim, o presente artigo apresenta a metodologia utilizada para a avaliação do nível de maturidade do INSS, os resultados desse diagnóstico e propostas de ações para a implementação do processo de gestão de riscos no Instituto.

## 2. Desenvolvimento

### 2.1. Base Conceitual

A definição e a realização dos objetivos de uma organização pública envolvem diferentes riscos decorrentes da natureza de suas atividades, de realidades emergentes, de mudanças nas circunstâncias e nas demandas sociais, da própria dinâmica da administração pública, além da necessidade de cumprir variados requisitos legais e regulatórios.

Segundo a NBR ISO 31000 (2009), o risco é considerado como um evento incerto nos objetivos, podendo ter um efeito negativo ou positivo em relação ao planejado. O risco é “medido em termos de impacto e de probabilidade” (BRASIL, 2016, [s.p]).

A gestão de riscos ao buscar mitigar os efeitos dos riscos, quando negativos, por meio de controles apropriados, ou potencializá-los, quando positivo, fornece maior garantia de que os resultados serão alcançados, o que significa maior eficácia da gestão pública (KNIGHT, 2003).

Para FLETCHER e STATON (2019) a gestão de riscos não elimina o risco, seu objetivo é garantir que a organização conheça os seus riscos e possa lidar com eles de maneira apropriada.

O processo de gestão de riscos, de acordo com a NBR ISO 73:2009, envolve a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação e consulta, estabelecimento do contexto interno e externo, identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos, e, ainda, o monitoramento e análise crítica. A Figura 1 apresenta o processo de gestão de riscos, segundo a norma:

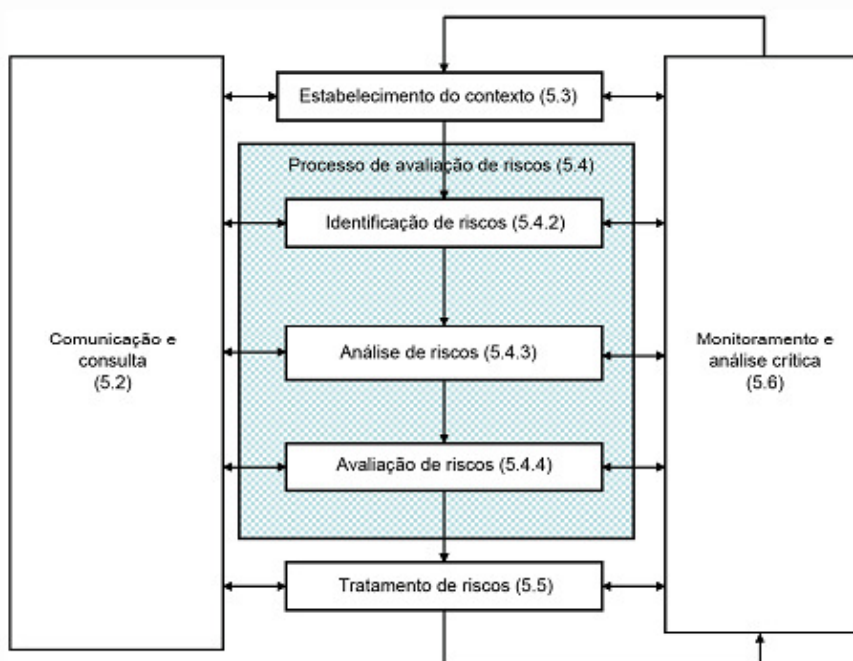


Figura 1- Processo de Gestão de Riscos da NBR ISO 31000:2009  
Fonte: ABNT NBR ISO 31000:2009

O estabelecimento de um processo de gestão de riscos traz vários benefícios para uma organização, seja ela pública ou privada. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2017), a gestão de riscos promove a transparência, ao apresentar os principais riscos relacionados à estratégia da organização, aos seus objetivos, aos projetos e às ações estratégicas. As informações levantadas a partir das práticas da gestão de riscos propiciam melhor tomada de decisão pelo gestor, e, ainda, permite o aprimoramento dos controles internos da organização.

“Uma abordagem sistemática, oportuna e estruturada para a gestão de riscos contribui para a eficiência e para os resultados consistentes, comparáveis e confiáveis” (NBR ISO 31000, 2009, p.7).

O TCU vem, desde 2013, realizando levantamentos para conhecer a situação da governança no setor público federal, e estimular suas organizações a adotarem boas práticas no tema. Entre 2013 e 2016, o Tribunal realizou seis levantamentos sobre governança e gestão em quatro temas: tecnologia da informação (TI), pessoas, contratações e governança pública. A partir de 2017, houve a integração dessas áreas em um único questionário, o que possibilitou a criação do Índice Integrado de Governança Pública (IGG).

A pesquisa em 2018 envolveu cerca de 500 entidades e teve a finalidade de medir a capacidade de governança e gestão das organizações públicas federais, por meio de aferição do nível de implementação de boas práticas de liderança, estratégia e *accountability*, bem como práticas de governança e gestão de TI, de pessoas e de contratações. Os resultados estão consubstanciados no Acórdão nº 2699/2018 – TCU – Plenário.

Neste levantamento, o INSS<sup>1</sup> apontou, para o índice de governança pública (iGG), nível Inexpressivo para a questão "2111 - O modelo de gestão de riscos da organização está estabelecido”, enquanto que a média das autarquias foi o nível Inicial.

Em que pese a relevância e a obrigatoriedade legal de implementação de processo de gestão de riscos, decorrente da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 2016, as organizações públicas federais, cerca de 80%, ainda se encontram no nível inicial de maturidade em gestão de riscos, conforme os últimos levantamentos realizados pelo TCU.

---

<sup>1</sup> Disponível em [http://www.cscruz.org/igg2018//536-INSS%20\(Instituto%20Nacional%20do%20Seguro%20Social\).pdf](http://www.cscruz.org/igg2018//536-INSS%20(Instituto%20Nacional%20do%20Seguro%20Social).pdf) ou ainda em <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2018/resultados.htm>

No Brasil, a gestão de riscos ainda não é uma prática consolidada no setor público. O fomento à gestão de riscos na administração pública federal vem sendo patrocinado pelos órgãos de controle – Tribunal de Contas da União (TCU) e Controlaria-Geral da União (CGU).

Segundo CROWFORD (2015), o conceito de maturidade, que raramente era usado, passou a ser empregado cada vez mais para mapear maneiras lógicas de melhorar os serviços da organização, especialmente na indústria de software, dada a dinâmica e complexidade dessa área.

Para DE BRUIN et al. (2005), os modelos de maturidade, cada vez mais importantes, são desenvolvidos para auxiliar as organizações na busca pela eficiência, pois são utilizados como base comparativa para a melhoria e para aumentar a capacidade de uma unidade ou processo dentro de uma organização.

KRIOUILE e ELMAALLAM (2011) concluem que as organizações que querem se proteger e se desenvolver, devem implementar um processo eficaz de gestão de riscos, submetendo-o a uma avaliação periódica por meio de um modelo de maturidade apropriado.

## **2.2. O Instituto Nacional do Seguro Social – INSS**

O Instituto Nacional do Seguro Social – INSS foi criado em 27 de junho de 1990, por meio do Decreto nº 99.350, a partir da fusão do Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social – IAPAS com o Instituto Nacional de Previdência Social – INPS, como autarquia vinculada ao Ministério da Previdência e Assistência Social – MPAS. Atualmente o INSS está vinculado ao Ministério da Economia.

Compete ao INSS a operacionalização do reconhecimento dos direitos dos segurados do Regime Geral de Previdência Social – RGPS que abrange cerca de 90 milhões de segurados e beneficiários em 2019. O INSS caracteriza-se, portanto, como uma organização pública prestadora de serviços previdenciários para a sociedade brasileira.

O Instituto conta com cerca de 24 mil servidores, atuando em mais de 1800 unidades distribuídas pelo Brasil, realiza quase 4 milhões de atendimentos presenciais por mês e paga R\$ 49 bilhões por mês, em benefícios.

Não obstante os grandes números e com quase 20 anos de existência, o INSS ainda não possui um processo de gestão de riscos estabelecido e nem uma cultura de gestão que promova a gestão de riscos como ferramenta estratégica do sistema de governança.

Contudo, em 2019, iniciativas de melhoria na gestão de riscos da autarquia foram estabelecidas: a primeira delas a instituição do seu sistema de governança, por meio da Portaria nº

3.212, de 10 de dezembro de 2019, ao qual compete estabelecer diretrizes para a gestão de riscos do INSS; a segunda, refere-se à ação estratégica "Implantar processo de gerenciamento de riscos", do Plano de Ação 2020, aprovado por meio da Resolução nº 2/CEGOV/INSS, de 31 de dezembro de 2019.

### 2.3. Metodologia

Segundo KRIOUILE e ELMAALLAM (2011), é válido medir a eficiência do processo de gerenciamento de riscos a partir da avaliação desses critérios comparados a uma referência interna da organização. Contudo, tem-se maior credibilidade quando se utiliza referências de outras empresas de segmento similar.

O modelo utilizado para a avaliação do nível de maturidade da gestão de riscos do INSS foi o roteiro do Tribunal de Contas da União, disponível em <https://portal.tcu.gov.br/controle-externo/normas-e-orientacoes/tecnicas-estudos-e-ferramentas-de-apoio/>, especialmente o Manual Gestão de Riscos - Avaliação da Maturidade; os Critérios para avaliação da maturidade em gestão de riscos; e a Planilha de Análise da Maturidade da Gestão de Riscos.

O modelo desenvolvido pelo TCU incorpora critérios das melhores práticas internacionais em uso no setor público, oriundas dos modelos de gerenciamento de riscos COSO GRC (COSO, 2004 e 2016), ABNT NBR ISO 31000 Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes (ABNT, 2009) e Orange Book (UK, 2004 e 2009), bem como da IN-MP/CGU Nº 1/2016.

O modelo tem como premissas que a maturidade da gestão de riscos de uma organização é determinada pelas capacidades existentes em termos de liderança, políticas e estratégias, e de preparo das pessoas para gestão de riscos, bem como pelo emprego dessas capacidades aos processos e parcerias e pelos resultados obtidos na melhoria do desempenho da organização no cumprimento de sua missão institucional de gerar valor para as partes interessadas com eficiência e eficácia, transparência e *accountability*, e conformidade com leis e regulamentos. (TCU, 2018, p. 55)



O modelo é composto de quatro dimensões, divididas em subdimensões, conforme representado na Figura 2 abaixo:

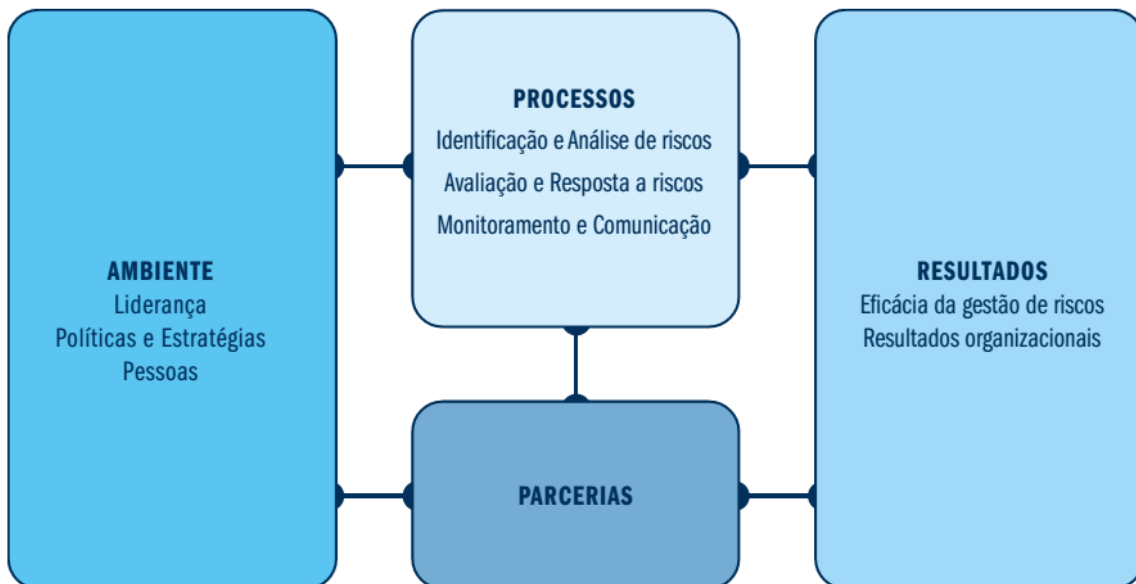


Figura 2 - Modelo de avaliação da maturidade em gestão de riscos elaborado pelo TCU (BRASIL, 2013)

Fonte: Manual TCU: Gestão de Riscos - Avaliação da Maturidade

O modelo permite o cálculo separado de cada aspecto avaliado, de cada dimensão, como também do nível de maturidade global, ao considerar todas as suas dimensões. Assim, pode-se determinar o nível de maturidade por aspecto, dimensão e de modo global.

O cálculo dos índices de maturidade para cada aspecto da gestão de riscos é realizado atribuindo-se quatro pontos para a presença integral e consolidada da prática ou característica de gestão enfocada, um, dois ou três, quando a presença é parcial, de acordo com sua intensidade, e zero ponto à ausência total, Tabela 1 abaixo:

PONTUAÇÃO	0 - INEXISTENTE	1- INICIAL	2 - BÁSICO	3 - APRIMORADO	4 - AVANÇADO
Dimensão 1	Prática inexistente, não implementada ou não funcional.	Prática realizada de maneira informal e esporádica em algumas áreas relevantes para os objetivos-chaves da organização.	Prática realizada de acordo com normas e padrões definidos em algumas áreas relevantes para os objetivos-chaves da organização.	Prática realizada de acordo com normas e padrões definidos na maior parte das áreas relevantes para os objetivos-chaves da organização.	Prática realizada de acordo com normas e padrões definidos em todas as áreas relevantes para os objetivos-chaves da organização.
Dimensão 2					
Dimensão 3					
Dimensão 4	Não há evidências de que o resultado descrito tenha sido obtido.	Existe a percepção entre os gestores e o pessoal de que o resultado descrito tenha sido obtido em alguma medida.	Existem indicadores definidos que mostram que o resultado descrito vem sendo obtido em grau baixo.	Existem indicadores consistentes, monitorados periodicamente, que mostram que o resultado descrito vem sendo obtido em grau moderado.	Existem indicadores consistentes, monitorados periodicamente, que mostram que o resultado descrito vem sendo obtido em grau elevado.

Tabela 1- Escala para avaliação de evidências quanto aos aspectos da gestão de riscos  
 Fonte: Manual TCU: Gestão de Riscos - Avaliação da Maturidade

No caso de questões que admitem respostas sim/não, atribuiu-se quatro pontos ao ‘sim’ e zero ponto ao ‘não’.

O índice de maturidade de cada dimensão (IMD) é apurado somando-se os pontos do conjunto de questões que a compõe e calculando-se a razão entre a pontuação alcançada e a pontuação máxima possível. Já o índice de maturidade global da gestão de riscos é obtido pela média ponderada dos IMDs pelos seguintes pesos:

DIMENSÃO	PESO	EXEMPLO		
		IMD	PESO	PONDERADO
Ambiente	40	52,6	0,4	21,0
Processos	30	45,9	0,3	13,8
Parcerias	10	80,1	0,1	8,0
Resultados	20	49,5	0,2	9,9
<b>ÍNDICE DE MATURIDADE GLOBAL</b>				<b>52,7</b>

Tabela 2 - Pesos e exemplo de cálculo do índice de maturidade  
 Fonte: Manual TCU: Gestão de Riscos - Avaliação da Maturidade

Os pesos de cada dimensão foram determinados usando-se a técnica AHP - Analytic Hierarchy Process, aplicada às respostas dadas por oito especialistas do TCU a comparações duas-a-duas da importância relativa das quatro dimensões do modelo.

O índice global derivado desse cálculo permitiu classificar o nível de maturidade de uma organização em uma das cinco faixas mostradas na Tabela 3 a seguir:

Nível de maturidade	Índice Apurado	Descrição
Inicial	De 0% a 20%	Baixo nível de formalização; documentação sobre gestão de riscos não disponível; ausência de comunicação sobre riscos.
Básico	De 20,1% a 40%	Gestão de riscos tratada informalmente; ainda não há treinamento e comunicação sobre riscos.
Intermediário	De 40,1% a 60%	Há princípios e padrões documentados, e treinamento básico sobre gestão de riscos.
Aprimorado	De 60,1% a 80%	Gestão de riscos obedece aos princípios estabelecidos; é supervisionada e regularmente aprimorada.
Avançado	De 80,1% a 100%	Gestão de riscos otimizada; princípios e processos de gestão de riscos estão integrados aos processos de gestão da organização.

Tabela 3 - Níveis de maturidade da gestão de riscos

Fonte: Relatório TCU: Avaliação da maturidade em gestão de riscos na Administração Pública Indireta – CMB 2013

A avaliação do nível de maturidade da gestão de riscos do INSS ocorreu com a aplicação de questionário<sup>2</sup> para as unidades responsáveis regimentalmente pelo desempenho das atividades e dos processos objeto das questões.

Após respostas das unidades, utilizou-se a Planilha de Análise da Maturidade da Gestão de Riscos para o cálculo do nível de maturidade. Contudo, para o cálculo da dimensão “Processos”, considerando que cinco unidades responderam o questionário, adotou-se como critério a “mediana” dos valores para extrair a nota que foi lançada na Planilha de Análise da Maturidade.

## 2.4. Resultados

Utilizando a planilha Excel disponibilizada pelo TCU<sup>3</sup> para o cálculo do nível de maturidade da Gestão de Riscos, obteve-se os resultados a seguir.

Para a dimensão “Ambiente”, que engloba práticas relacionadas com a cultura, a governança de riscos e a consideração do risco na definição da estratégia e dos objetivos em todos

<sup>2</sup> Apêndice I – Critérios para avaliação da maturidade em gestão de riscos (em Word), disponível em

<https://portal.tcu.gov.br/control-externo/normas-e-orientacoes/tecnicas-estudos-e-ferramentas-de-apoio/>

<sup>3</sup> Planilha de Análise da Maturidade da Gestão de Riscos, disponível em <https://portal.tcu.gov.br/control-externo/normas-e-orientacoes/tecnicas-estudos-e-ferramentas-de-apoio/>

os níveis, o nível encontrado foi o “Básico”, o que significa que a gestão de riscos ainda é informal, não há treinamentos sobre o tema e nem comunicação sobre riscos.

O INSS já possui um sistema de gestão estratégica estabelecido, com uma coordenação-geral específica ligada diretamente ao dirigente máximo. As ações estratégicas são construídas conjuntamente com a participação das unidades descentralizadas - superintendências e gerências executivas, e formalizadas em planos de ação anuais, com metas e indicadores, os quais são monitorados permanentemente e os resultados são reportados à alta administração.

Em que a gestão estratégica estar consolidada, outros requisitos da governança precisam ser implementados ou aprimorados. Somente em dezembro de 2019 foi instituído o sistema de governança da autarquia, por meio da Portaria nº 3.213/PRES/INSS, de 10 de dezembro de 2019, em cumprimento à Política de Governança da Administração Pública Federal - Decreto nº 9.203, de 2017.

No tocante à Política de Gestão de Riscos, publicada pela Portaria nº 774/PRES/INSS, de 09 de maio de 2017, não há a definição clara de responsabilidades, competências e autoridade para gerenciar riscos; não há diretrizes sobre como e com qual periodicidade riscos devem ser identificados, avaliados, tratados, monitorados e comunicados; e tampouco existe a atribuição clara de competências e responsabilidades pelo monitoramento, análise crítica e melhoria contínua da gestão de riscos.

A dimensão “Processos” aborda os aspectos relacionados ao processo de gestão de riscos, avalia em que medida a organização estabeleceu um processo formal, com padrões e critérios definidos para a identificação e análise de riscos, avaliação e resposta a riscos, incluindo a seleção e a implementação de respostas aos riscos avaliados, e monitoramento e comunicação relacionada a riscos e controles com partes interessadas, internas e externas.

Nesta dimensão, o resultado foi o nível “Inicial”, com a menor nota entre as dimensões, o que reflete na ausência de uma metodologia ou manual que defina como a gestão de riscos deve ser aplicada no Instituto; a inexistência de corpo técnico preparado para apoiar os gestores nesse processo; e a falta de sistema de informação que suporte os registros dos riscos, que permita monitorar o desempenho do plano de tratamento e dos indicadores de riscos, de modo a subsidiar a alta administração e demais gestores com informações precisas e confiáveis sobre os seus riscos.

A dimensão “Parceria” trata de aspectos relacionados à gestão de riscos no âmbito de políticas de gestão compartilhada. Avalia em que medida a organização estabelece arranjos com clareza e sobre quais riscos serão gerenciados e por quem, e como se darão as trocas de informações sobre o assunto, de modo a assegurar que haja um entendimento comum sobre os riscos e sobre o seu gerenciamento.

O nível calculado foi “Básico”, a partir da identificação pelas áreas de que há algumas práticas de controle e gestão de riscos nas parcerias firmadas, que possibilitam verificar e avaliar a capacidade de gerenciamento das organizações parceiras, de acordo com os objetos dos ajustes firmados.

Quanto à dimensão “Resultados”, o nível foi “Básico”, com destaque para o aspecto “Melhoria dos processos de governança”, com o índice de 45%, haja vista o INSS já possuir um processo aprimorado de planejamento estratégico.

O índice de maturidade global do INSS ficou em 21,49%, nível “Básico”, o qual indica que a gestão de riscos é tratada informalmente; não há treinamento e inexistente comunicação sobre riscos. A Tabela 4 a seguir, apresenta de modo consolidado os resultados:

DIMENSÃO	ÍNDICE	CLASSIFICAÇÃO
<b>1. AMBIENTE</b>	<b>25,78%</b>	<b>Básico</b>
1.1. Liderança	16,44%	Inicial
1.2. Políticas e estratégias	35,24%	Básico
1.3. Pessoas	6,67%	Inicial
<b>2. PROCESSOS</b>	<b>8,82%</b>	<b>Inicial</b>
2.1. Identificação e análise de riscos	10,00%	Inicial
2.2. Avaliação e Resposta a riscos	12,00%	Inicial
2.3. Monitoramento e comunicação	6,75%	Inicial
<b>3. PARCERIAS</b>	<b>22,50%</b>	<b>Básico</b>
3.1. Gestão de riscos em parcerias	30,00%	Básico
3.2. Planos e medidas de contingência	0,00%	Inicial
<b>4. RESULTADOS</b>	<b>31,43%</b>	<b>Básico</b>
4.1. Melhoria dos processos de governança	45,00%	Intermediário
4.2. Resultados-chaves da gestão de riscos	13,33%	Inicial
<b>ÍNDICE DE MATURIDADE GLOBAL</b>	<b>21,49%</b>	<b>Básico</b>

Tabela 4 - Resultado do Índice de Maturidade do INSS - exercício 2019

### 3. Conclusão

A autoavaliação permitiu verificar deficiências no processo de instituição e integração da gestão de riscos como elemento-chave da responsabilidade gerencial do seu corpo técnico e diretivo. Os resultados de cada dimensão e subdimensão, apresentados na Tabela 4 acima, possibilitou identificar os aspectos que necessitam ser aperfeiçoados no Instituto.

Destarte, observou-se deficiências na formalização do processo de gestão de riscos da autarquia, representado na menor pontuação para a dimensão “Processos”, com menos de 9% da escala inicial que varia de 0% a 20%; e ainda insuficiência no grau de conhecimento dos gestores e servidores envolvidos nas atividades de gerenciamento de riscos, representada pela subdimensão “Pessoas”.

Nesse contexto, considerando que a gestão de riscos, dentre outros instrumentos, proporciona os mecanismos necessários para ajudar as pessoas a conhecer como suas responsabilidades e seus limites de autoridade possuem uma associação clara e estreita entre os deveres das pessoas e como elas os cumprem no tocante à estratégia e aos objetivos da organização (COSO GRC, 2004), propõe-se as seguintes medidas:

- a) instituir nova política de gestão de riscos, com definição clara de responsabilidades, competências e autoridade para gerenciar riscos; com diretrizes sobre com qual periodicidade riscos devem ser identificados, avaliados, tratados, monitorados e comunicados; e com atribuição clara de competências e responsabilidades pelo monitoramento, análise crítica e melhoria contínua da gestão de riscos do INSS;
- b) criar metodologia detalhando o processo de gestão de riscos do Instituto, de modo a estabelecer como o processo de gestão de riscos será aplicado e quais técnicas utilizar nas etapas de identificação, análise e avaliação dos riscos e como construir um plano de tratamento; estabelecer indicadores para monitorar o desempenho da gestão de riscos; e definir o processo de comunicação à alta administração e com qual frequência;
- c) aprovar as referidas normas pelo Comitê Estratégico de Governança, criado por meio da Portaria nº 3.212, de 10 de dezembro de 2019;
- d) implementar ações de sensibilização e de responsabilização das pessoas quanto à aplicação dos normativos internos sobre a gestão de riscos;
- e) implementar programa de capacitação, de modo escalonado, para os gestores da direção central, superintendências e gerências executivas do INSS, a fim de

desenvolver competências dos gestores e promover uma liderança comprometida com a gestão de riscos como ferramenta estratégica do sistema de governança (OCDE, 2011);

- f) incluir no programa de capacitação de altos gestores e de desenvolvimento de líderes do INSS temas relacionados à governança, integridade, ética e gestão de riscos;
- g) criar estratégias de capacitação das pessoas da organização para que elas estejam informadas, habilitadas e autorizadas para exercer seus papéis e suas responsabilidades no gerenciamento de riscos, a exemplo de cursos Ead em gerenciamento de riscos, de modo a alcançar o maior número de gestores lotados nas quase 2 mil unidades do INSS e, ainda, proporcionar economia de recursos, se comparado com capacitações presenciais.

Registra-se que as proposições feitas já estão previstas, em alguma medida, para serem executadas em 2020, a partir da realização da ação estratégica "Implantar processo de gerenciamento de riscos", do Plano de Ação 2020.

Por fim, haja vista a gestão de riscos ser iterativa e dinâmica e o seu processo de implantação ser gradual, propõe-se, ainda, que ao final de um ciclo, entre 6 e 12 meses, faça-se nova autoavaliação, a fim de conhecer o novo nível de maturidade da gestão de riscos do INSS, após a implementação da ação estratégica "Implantar processo de gerenciamento de riscos", e, ainda, os requisitos necessários para o avanço do seu estágio, com a consequente melhoria de desempenho e melhoria na entrega de serviços para a sociedade.

#### 4. Referências bibliográficas

ABNT (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS). ISO GUIA 73:2009, Gestão de riscos – Vocabulário. Rio de Janeiro, 2009.

\_\_\_\_\_. NBR ISO 31000:2009, Gestão de riscos – Princípios e diretrizes. Rio de Janeiro, 2009.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa Conjunta Nº 1, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Diário Oficial da União, Brasília, 11 de maio de 2016.

CRAWFORD, J. Kent. *Project Management Maturity Model*. 3. ed. CRC Press - Taylor & Francis Group. Boca Raton, 2015.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada: Sumário Executivo e Estrutura (COSO GRC, 2004). Tradução: PriceWaterhouseCoopers e Instituto dos Auditores Internos do Brasil, São Paulo, 2007. Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>. Acessado em: fevereiro, 2020

DE BRUIN, Tonia; Freeze, Ron; Kulkarni, Uday; and Rosemann, Michael. *Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assessment Model* (2005). ACIS 2005 Proceedings. 109. Disponível em <http://aisel.aisnet.org/acis2005/109>. Acessado em: janeiro, 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVO – IBGC. Cadernos de Governança Corporativa: Gerenciamento de Riscos Corporativos – Evolução em Governança e Estratégia. Brasil, 2017. Disponível em <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21794>. Acessado em: janeiro, 2019

INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions). Subcomitê de Normas de Controle Interno. Diretrizes para Normas de Controle Interno do Setor Público – Informações Adicionais sobre Gestão de Risco nas Entidades. INTOSAI GOV 9130. Áustria, 2007. Tradução: Antônio Alves de Carvalho Neto. Brasília, 2013.

KNIGHT, K. Risk Management: an integral component of corporate governance and good management. ISO Bulletin, p.21-24, Out. 2003.

KRIOUILE, A.; ELMAALLAM, M. *Towards a model of maturity for is risk management*. *International Journal of Computer Science and Information Technology*. IJCSIT, Vol. 3, N. 4, 2011.

OCDE (OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development). Avaliações da OCDE Sobre Governança Pública: Avaliação da OCDE sobre o Sistema de Integridade da Administração Pública Federal Brasileira - Gerenciando riscos por uma administração pública mais íntegra. OECD Publishing, 2011. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/assuntos/articulacao-internacional/convencao-da->





Escola Nacional de Administração Pública

ocde/arquivos/avaliacaointegridadebrasileiraocde.pdf/view>. Acessado em: fevereiro, 2020.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade. Brasília: TCU, SEGECEX/ADGECEX/SEMEC, janeiro, 2018. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/gestao-de-riscos-avaliacao-da-maturidade.htm>. Acessado em: dezembro, 2019.



Escola Nacional de Administração Pública

## 5. Mini Curriculum

Ziana Santos

Ziana Souza Santos. Auditora Federal de Finanças e Controle. Graduada em Processamento de Dados em 2000. Pós-graduada em Administração de Redes de Computadores pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte em 2002. Formação profissional de Perito Criminal Federal em 2009. Certificada em PMP - *Project Management Professional* em 2018. Especialista em Gestão Pública pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, em 2020. Coordenadora-Geral de Integridade e Gerenciamento de Riscos do INSS ([ziana.santos@inss.gov.br](mailto:ziana.santos@inss.gov.br); [ziana.souza@gmail.com](mailto:ziana.souza@gmail.com)).