



Governança, Riscos e Controles Internos:

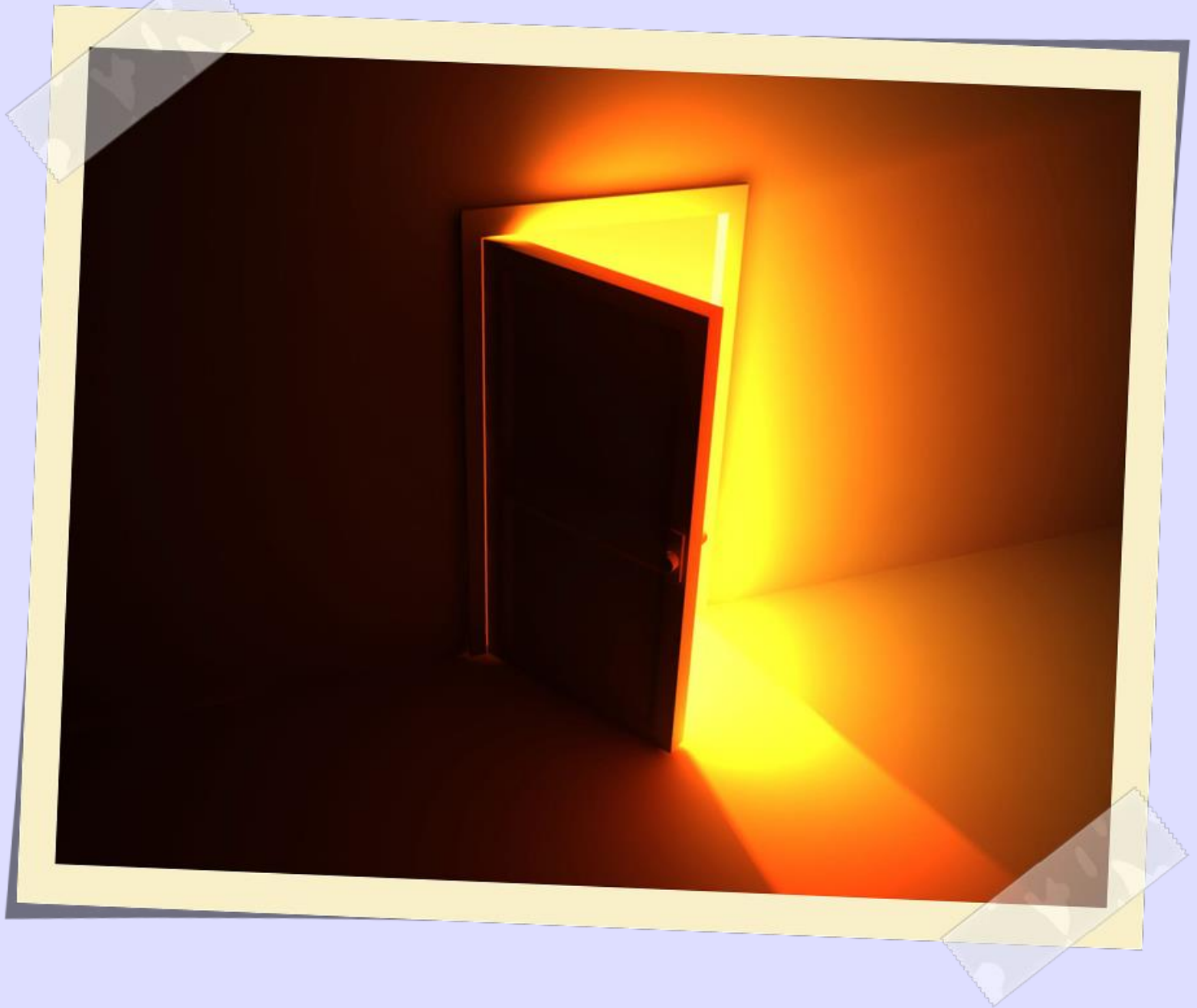
Um novo Paradigma para a Administração Pública

Enap

Bruno Dantas F. Affonso
Brasília, Novembro de 2018

Caros colegas	a busca pela eficiência	contribui para a correta definição	da governança
Por outro lado	a gestão de riscos	cumpre papel essencial em prol	do interesse público
Não podemos esquecer que	o planejamento	assume posição de destaque quando falamos	da minimização de custos
É fundamental ressaltar que	a estratégia	oferece uma oportunidade de verificação	da melhoria dos processos
A experiência mostra que	a contratação com foco em resultados	obriga-nos à análise	<i>dos stakeholders</i>







Discere, docere, seminare



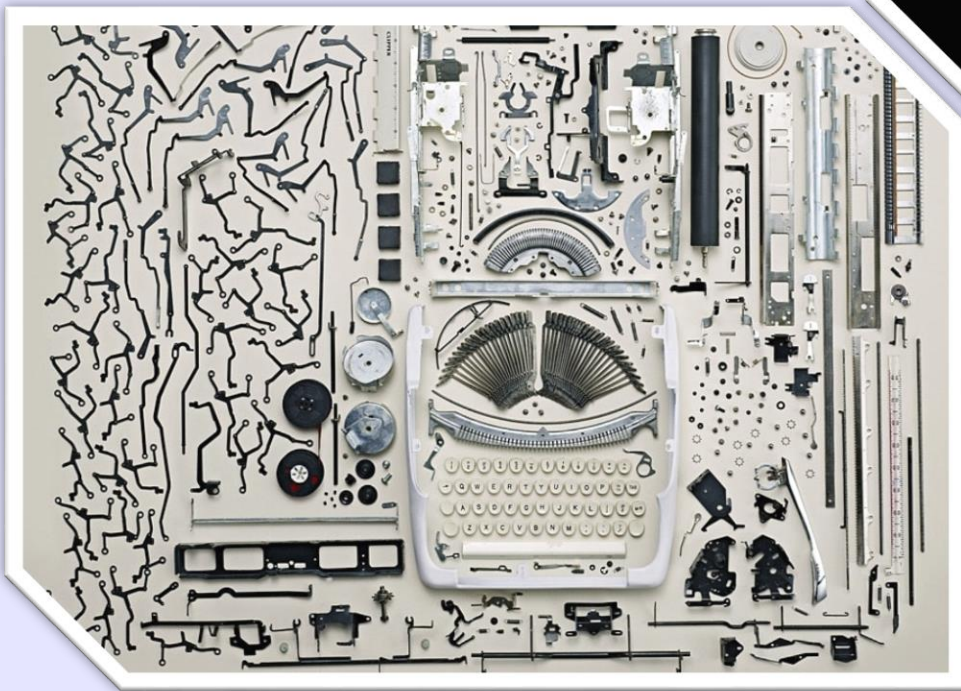
Raciocínio Crítico

Metodologia de ensino de caráter crítico-reflexivo e aplicado, customizada de acordo com as competências, os estilos de aprendizagem e as necessidades específicas.

Oportunidade de desenvolver soluções para um problema real, com o objetivo de melhorar o desempenho de suas equipes e organizações.



METÁFORAS
Que explican las cosas de manera sencilla



Diálogo reflexivo

Virtude

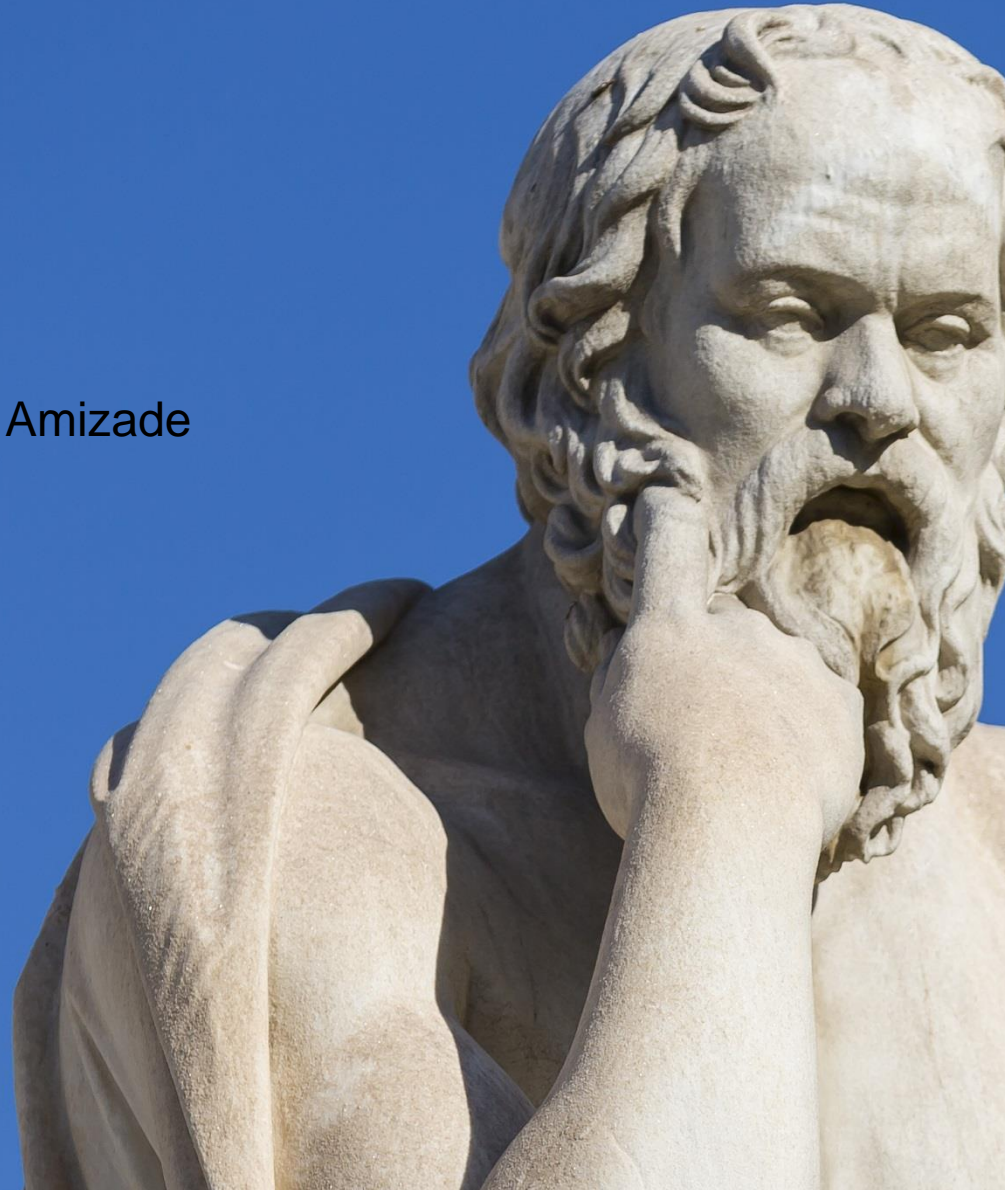
Cidadania

Bem

Ética

Justiça

Amizade



Um pensador crítico procura estabelecer

PADRÕES

Clareza
Retidão
Precisão
Relevância
Profundidade
Alcance

que são aplicados a

ELEMENTOS

Propósitos
Perguntas
Pontos de vista
Inferências
Informação
Conceitos
Implicações
Assunções

e desenvolvem

ATITUDES

Humildade
Autonomia
Integridade
Coragem
Perseverança
Empatia
Racionalidade

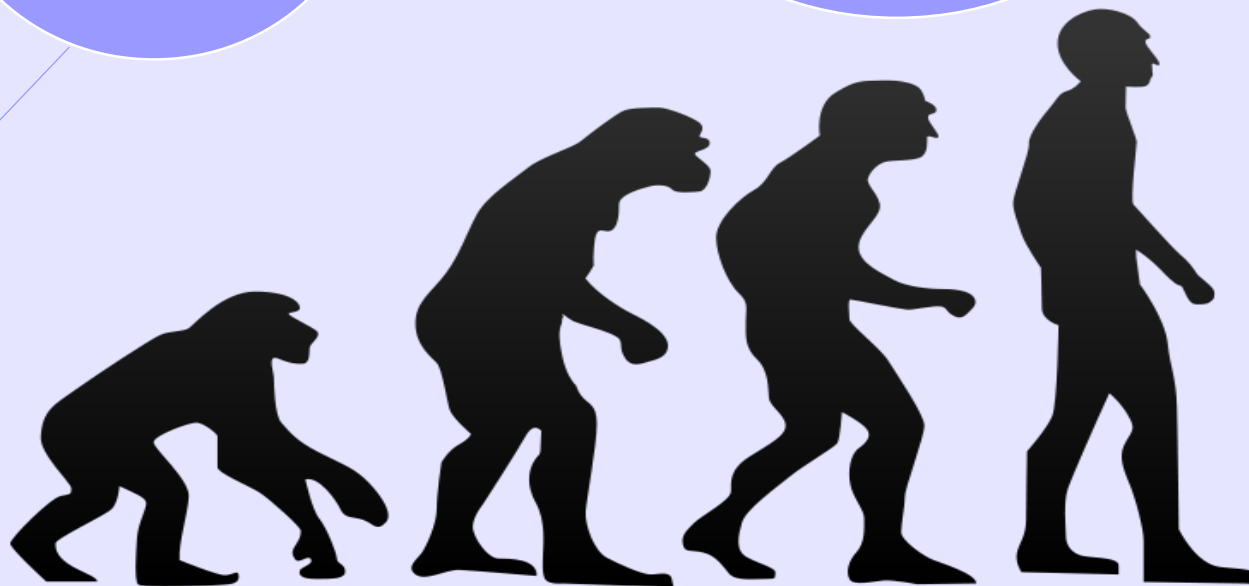
Teoria da
Agência

VICA

Arranjos
Institucionais e
fatores culturais

Capacidades
gerenciais

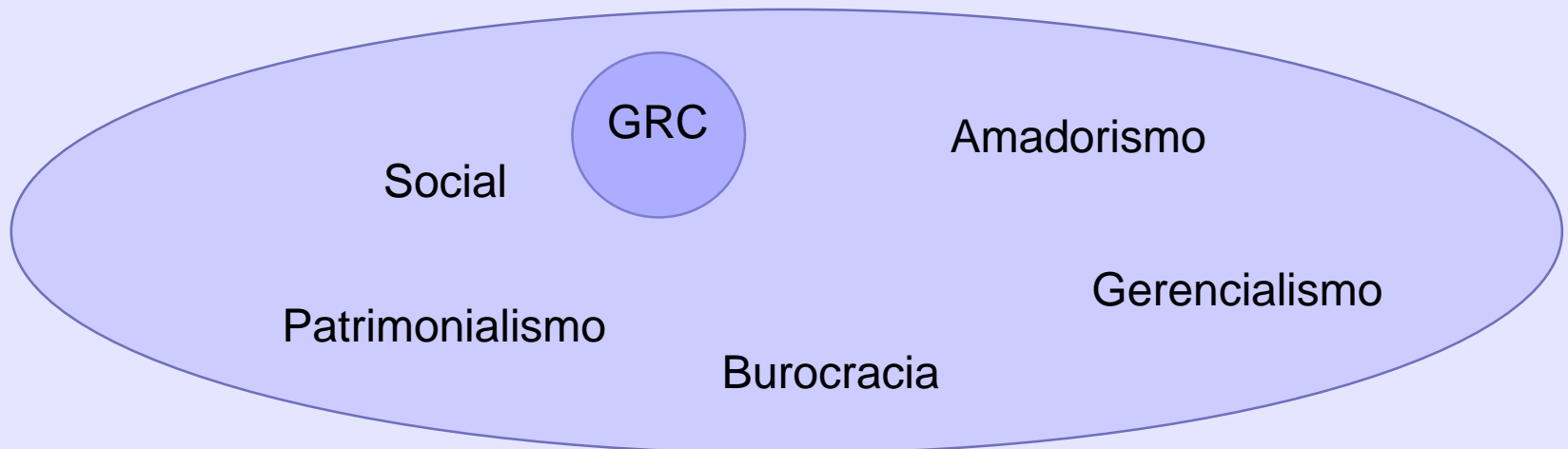
**Governança,
Gestão de Riscos
e Controles
Internos**



Teoria da Agência
+
Mecanismos Gerenciais → Estado da arte: GRC

Crise fiscal e Reforma do Estado
Complexidade, Transições

Instrução Conjunta MP/CGU nº 01/2016



GRC

NAe São Paulo
Non ducor, duco

VICA

Capacidades Gerenciais

Teoria da Agência

Arranjos Institucionais e fatores culturais



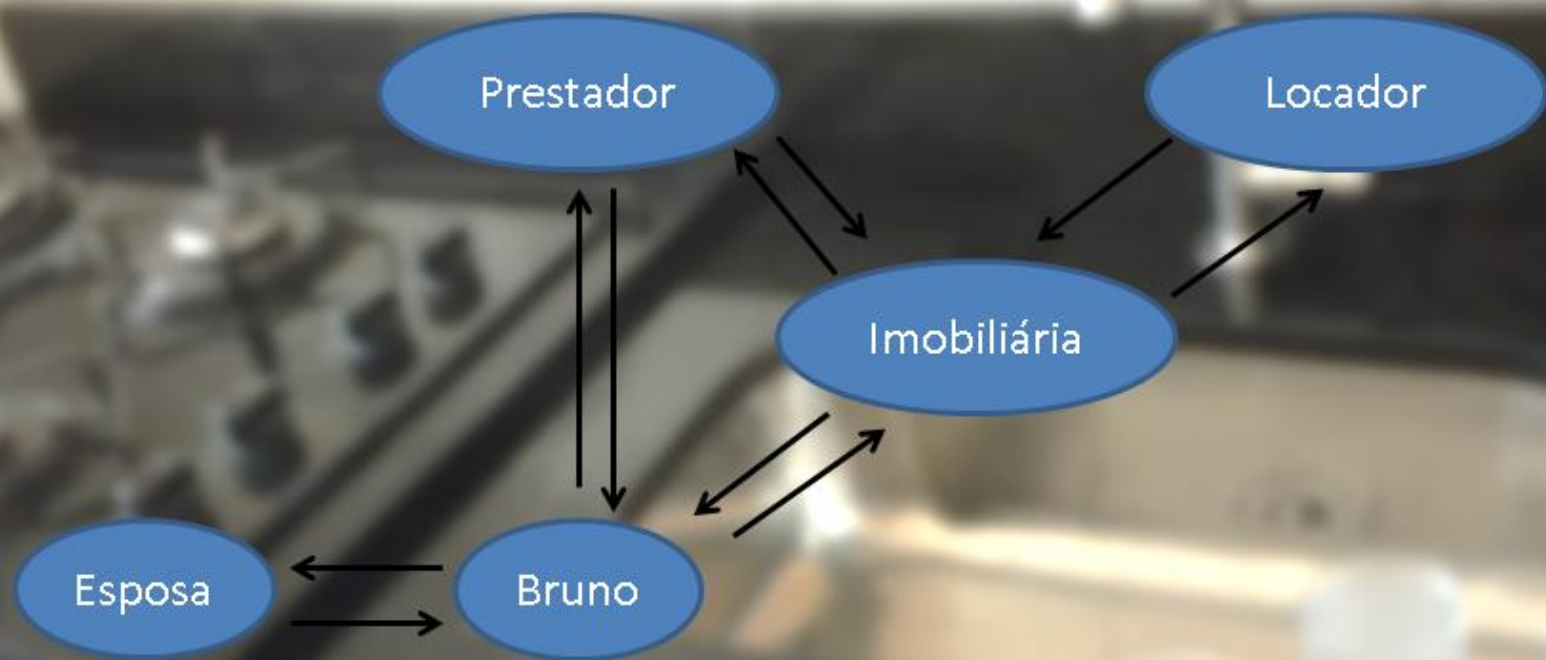
Teoria da Agência

Origem na separação da propriedade e da gestão das organizações. O principal delega ao agente o poder de comandar o empreendimento, estabelecendo metas de resultados esperados e limites de riscos admissíveis, responsabilidades e alçada.

Para regular essa relação, estabelece mecanismos para garantir que o comportamento dos agentes esteja alinhado com o interesse dos principais.

A Teoria de Agência tem o foco em transações entre o principal e o agente, assumindo a existência de assimetria de informações, racionalidade limitada e oportunismo dos indivíduos.





PR

MI

SIH

SE

COMUNIDADE

TÉCNICOS

ENGENHEIROS

TERCEIRIZADOS

SOCIEDADE

PREFEITOS

VEREADORES

COORD.
ESTADUAIS

TCU

CGU

MPF

AGU

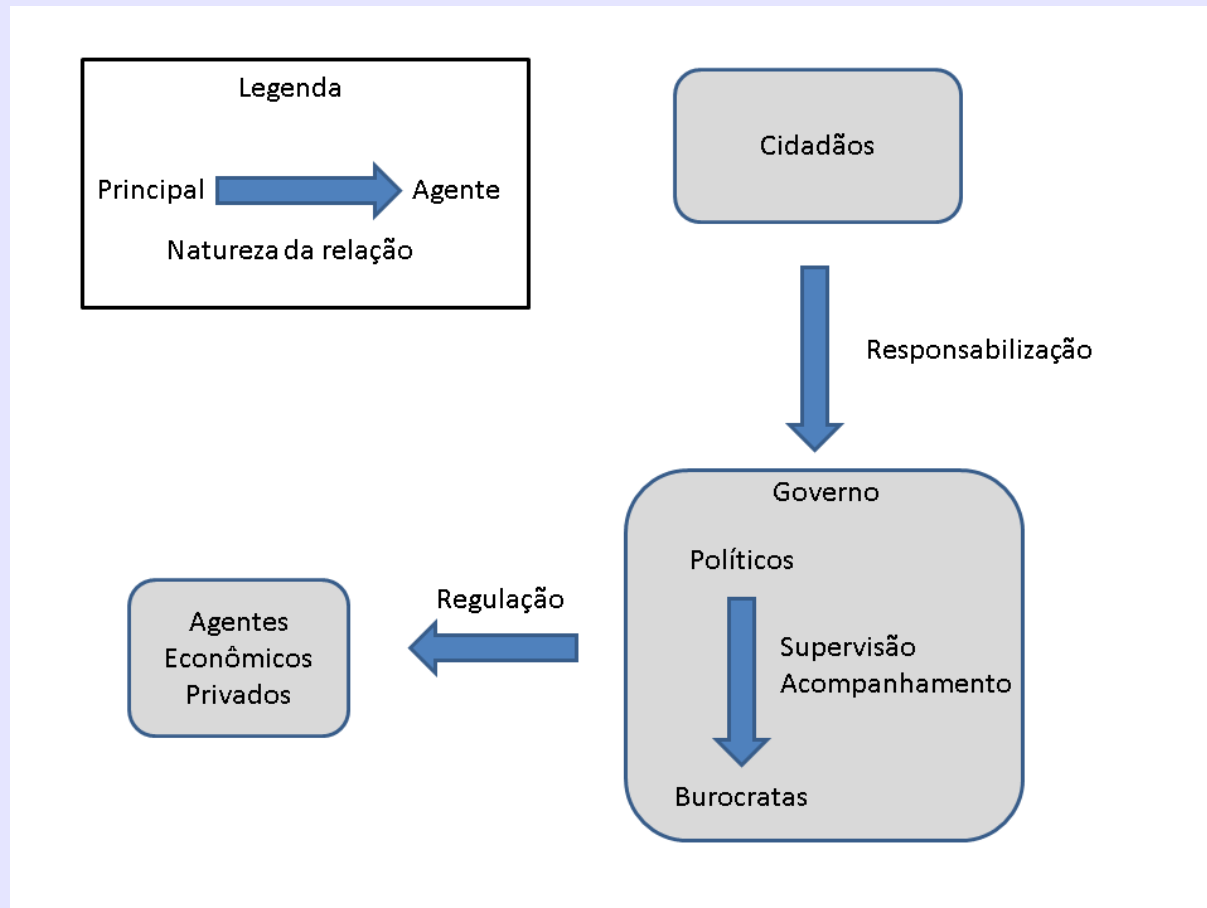
MPDG

SIND.

CONDSEF

PARTIDOS

Conflito de agência



Racionalidade limitada e Assimetria de informações



Custos de Transação



Capacidades Gerenciais

Conjunto de condições que envolvem a descentralização administrativa, a delegação de autoridade e de responsabilidade ao gestor público, foco em controles finalísticos e em desempenho, otimização dos gastos públicos e a utilização de procedimentos mais flexíveis, estímulo à competição administrada, mecanismos de retenção e desenvolvimento de capacidades, etc.

A “boa” política pública não pode resultar do conflito entre grupos ou indivíduos, mas de uma análise racional de fins e meios.

Modelos de Gestão Pública

- Patrimonialismo
- Burocracia
- Gerencialismo
- Gestão Social
- Amadorismo

Gramáticas Políticas

- Clientelismo
- Corporativismo
- Insulamento Burocrático
- Universalismo de Procedimentos

Reforma Gerencial da década de 1990

Hiato Gerencial

Irreversibilidade

Heterogeneidades

x

Governança GRC

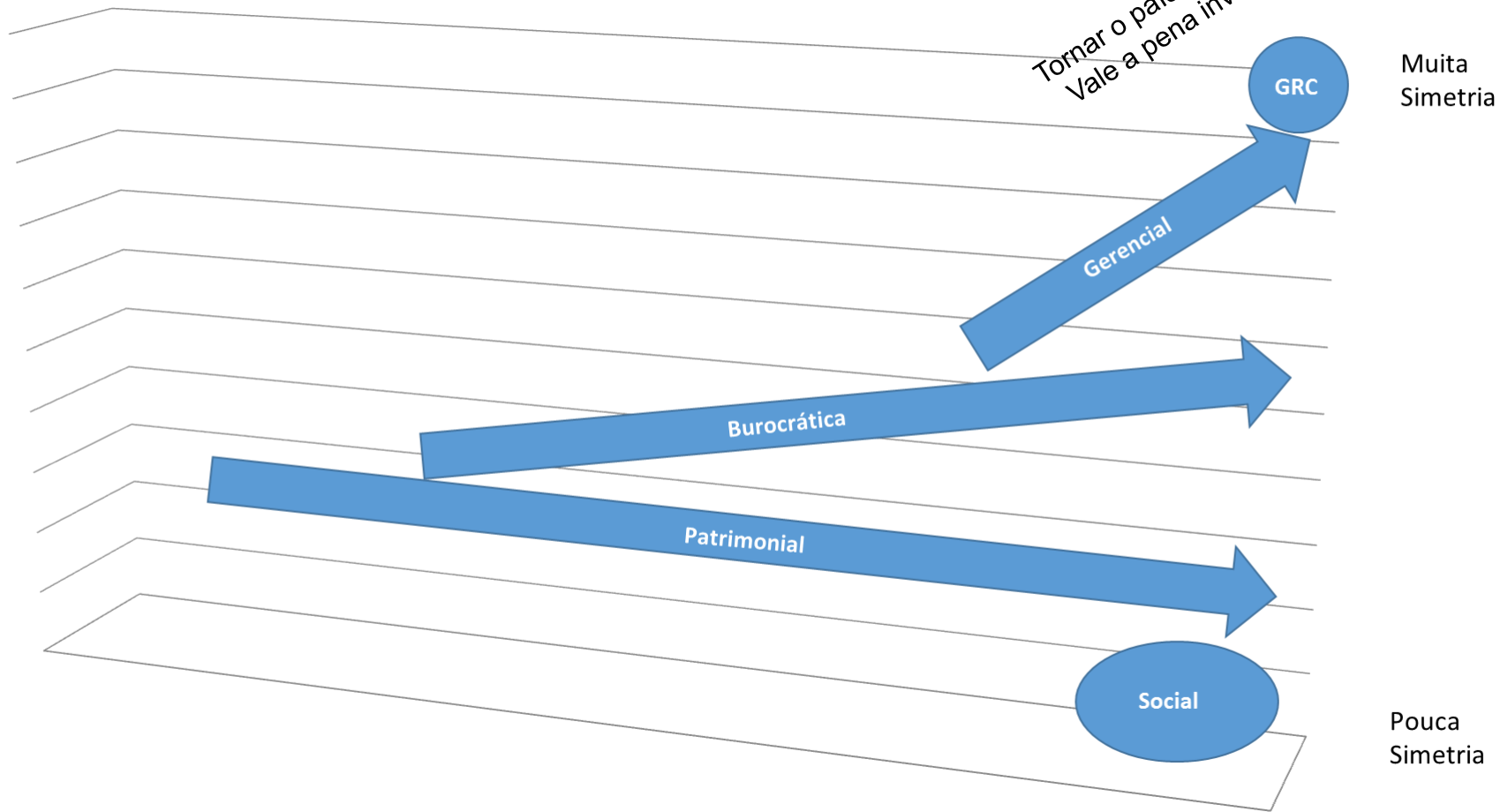


Missão

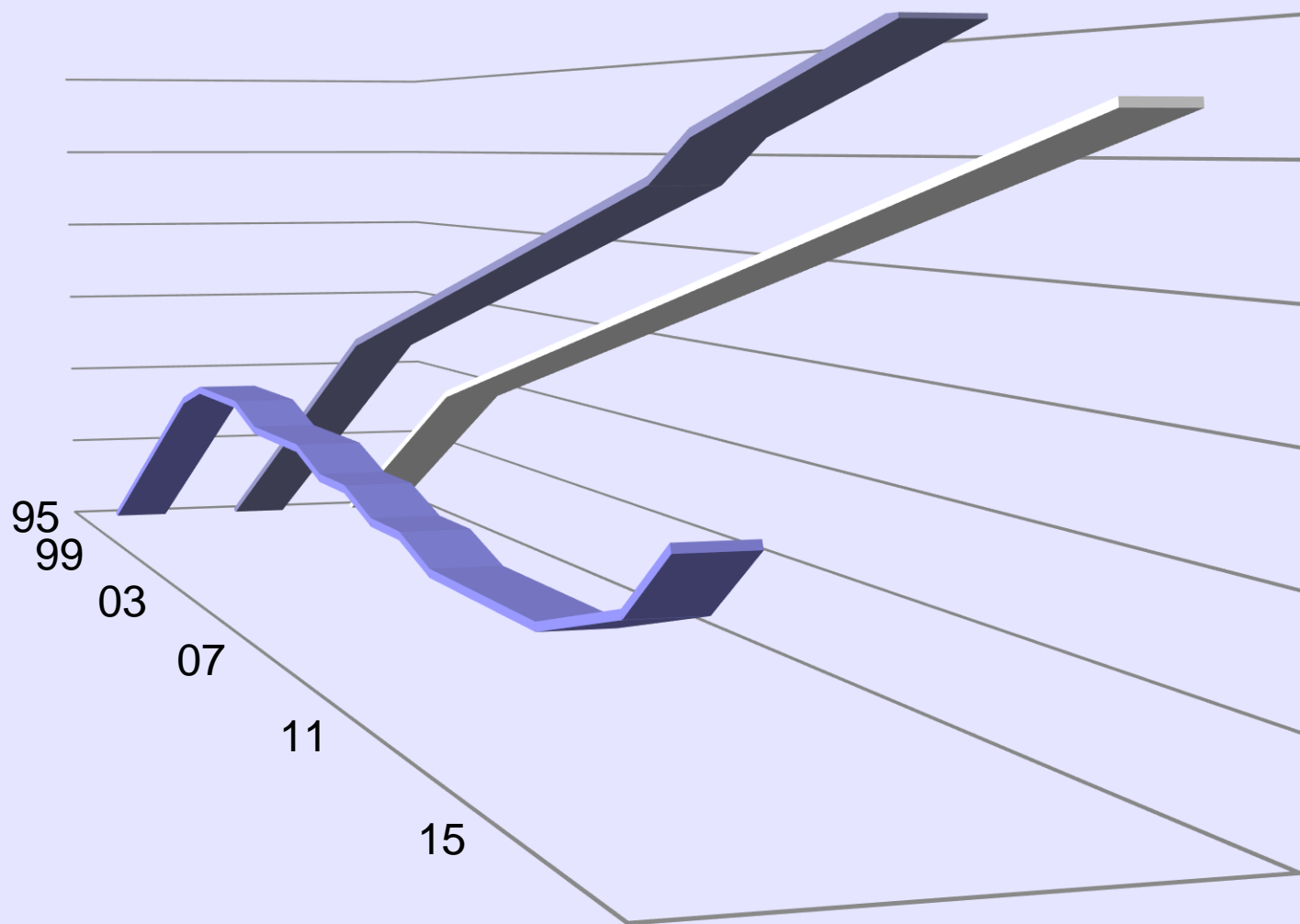
Capacidades

Entregas

Modelos de gestão: simetria público/privado x tempo



Capacidades Gerenciais x Tempo (1995 – 2017)

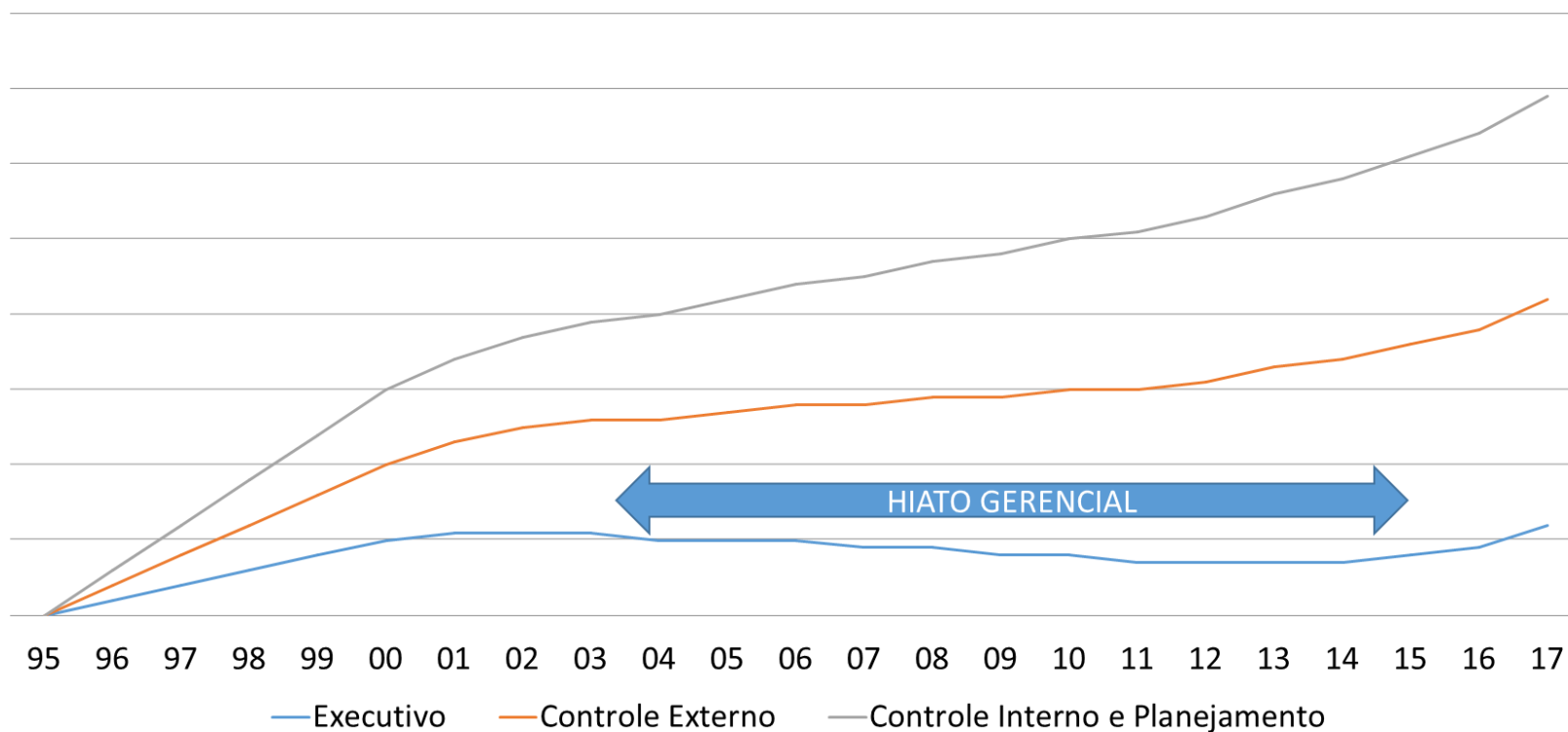


■ Executivo

■ Controle Externo

■ Controle Interno e Planejamento

Capacidades Gerenciais x Tempo (1995 – 2017)



O máximo de confusão somado ao máximo de ordem: parece-me um cálculo sublime.
- Umberto Eco

Fatores preditores: hipóteses

Reforma do Estado – mudança organizacional incompleta

Tradeoff flexibilidade gerencial e estruturas rígidas de direito administrativo

(In) Compreensão dos papéis na relação de agência

Desproporção nas capacidades gerenciais

Reflexos nas capacidade burocráticas

Presunção de homogeneidade



www.menti.com

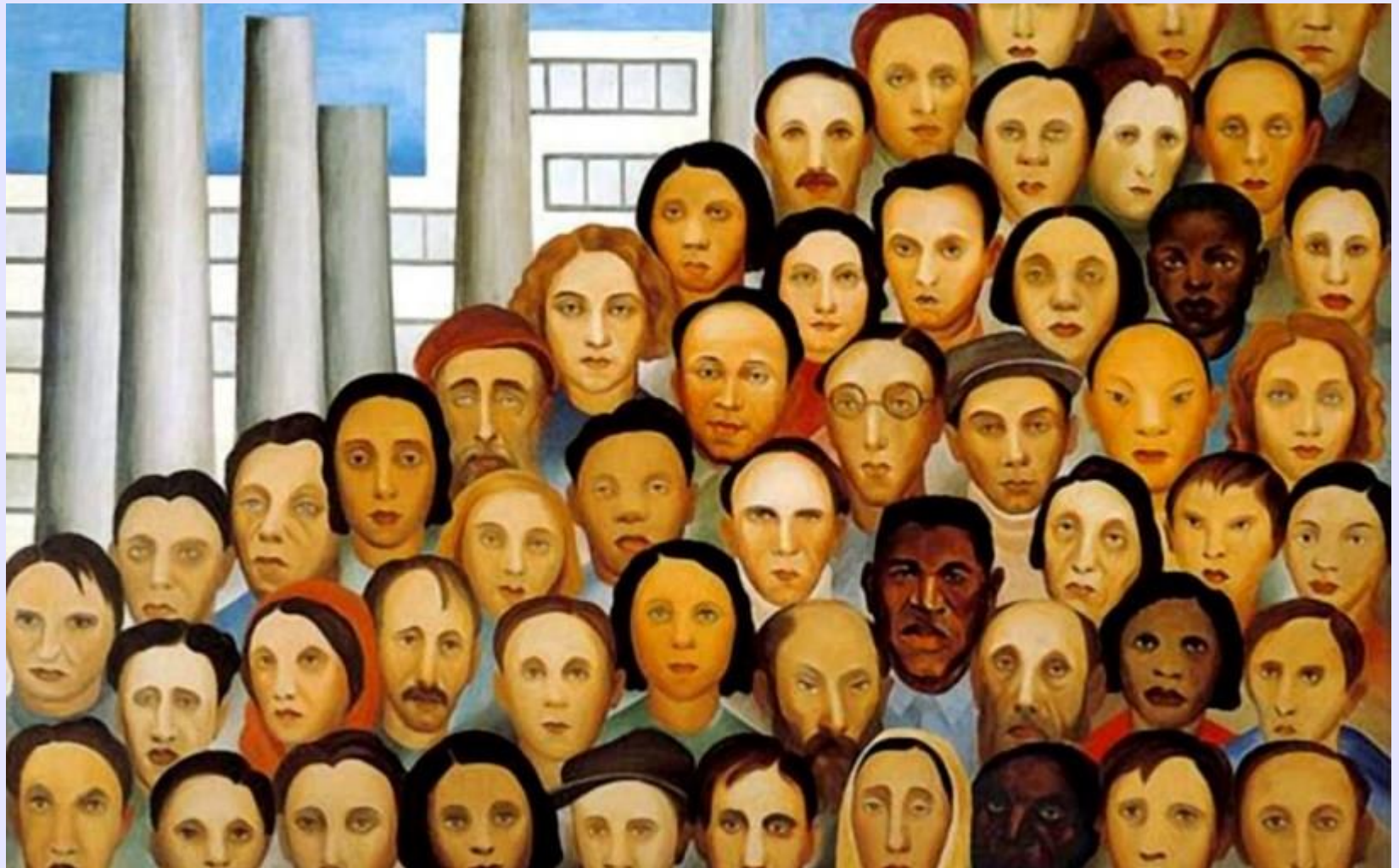
41 62 71

Quadro 2
 Tipologia de Gormley

		Complexidade	
		Alta	Baixa
Saliência	Alta	Política de sala operatória <i>(operating room politics)</i>	Política de audiência <i>(hearing room politics)</i>
	Baixa	Política de sala de reuniões <i>(board room politics)</i>	Política de baixo escalão <i>(street level politics)</i>

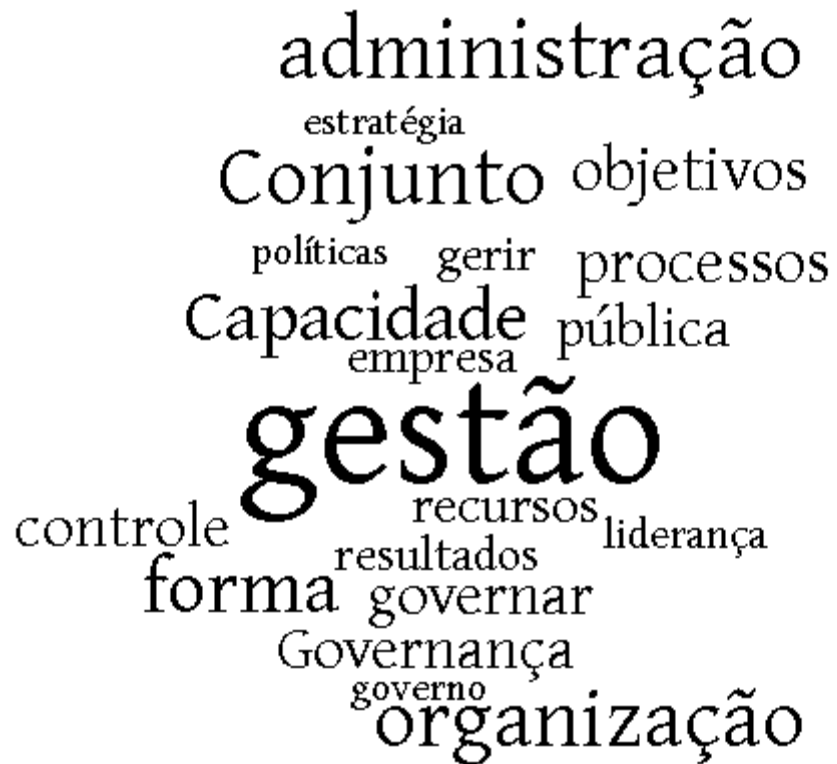
Fonte: Secchi (2010:20).

Universidade	Data envio	Data recebi	Instituiu Comitê?	Data	PDF	Instituiu Política?	Data	PDF
UNB	16/06/2018	22/06/2018	sim	27/11/2017	http://www.dpo.unb.br	não		
UFGD	16/06/2018	16/07/2018	sim	10/05/2017	https://esic.cgu.gov.br	sim	28/06/2018	https://esic.cgu.gov.br
UFG	16/06/2018							
UFMT	16/06/2018	21/06/2018	não			não		
UFMS	16/06/2018	19/06/2018	sim	14/02/2017	https://esic.cgu.gov.br	não		
UFBA	16/06/2018	09/07/2018	sim	12/04/2017	https://esic.cgu.gov.br	não		
UFESBA	16/06/2018	28/06/2018	sim	10/05/2017	https://esic.cgu.gov.br	sim	10/05/2017	https://esic.cgu.gov.br
UFRB	16/06/2018	07/07/2018	sim	08/05/2018	https://ufrb.edu.br/pro	não		
UNILAB	16/06/2018	03/07/2018	não			não		
UFPB	16/06/2018							
UFCA	16/06/2018	18/06/2018	sim	27/04/2017	https://www.ufca.edu.br	sim	27/04/2017	https://www.ufca.edu.br
UFAL	16/06/2018	05/07/2018	sim	23/03/2018	https://esic.cgu.gov.br	não		
UFCG	16/06/2018							
UFPE	16/06/2018	19/06/2018	sim	21/02/2017	https://www3.ufpe.br	sim	08/05/2017	https://www.ufpe.br
UFS	16/06/2018	19/07/2018	sim	08/05/2018	https://esic.cgu.gov.br	não		
UFC	16/06/2018	20/06/2018	sim	29/05/2017	http://www.ufc.br/ima	não		
UFMA	16/06/2018	19/06/2018	não			não		
UFOB	16/06/2018	18/06/2018	não			não		
UFPI	16/06/2018	27/06/2018	sim	22/06/2018	https://esic.cgu.gov.br	não		
UFRN	16/06/2018							
UNIVASF	20/06/2016	21/06/2018	sim	28/12/2017	http://portais.univasf.br	sim	15/12/2017	
UFRPE	20/06/2016	20/06/2016	sim	14/02/2017	http://www.sugep.ufrpe.br	sim	04/04/2017	http://www.ufrpe.br
UFERSA	16/06/2018	25/06/2018	sim	09/06/2017	https://documentos.ufersa.br	sim	16/08/2017	https://documentos.ufersa.br
UNIR	19/06/2018	20/06/2018	não			não		
UFRR	20/06/2016	21/06/2018	sim	02/12/2016	23480.014712/2018-9	sim	19/06/17	23480.014712/20
UFAC	19/06/2018	10/07/2018	não			não		
UNIFAP	20/06/2016	20/06/2016	sim	07/04/2017	http://www2.unifap.br	sim	09/05/2017	http://www2.unifap.br
UFPA	20/06/2016	20/06/2016	sim	23/08/2017	http://www.proplan.ufpa.br	sim	11/12/2017	http://www.proplan.ufpa.br
UFOPA	19/06/2018	04/07/2018	sim	31/03/2017	https://esic.cgu.gov.br	não		



Federal	Executivo	0	Município que	Conformidade dos atos com normas legais e éticas
Federal	Executivo	1	Município que	conjunto de ações que busca observar e garantir a aplicabilidade de conceitos éticos
Federal	Legislativo	0	Capital de esta	Conjunto de mecanismos e controles para sindicat e identificar desvios de conduta, inconformidades e fraudes
Federal	Legislativo	1	Brasília	Conjunto de medidas de prevenção, detecção a corrupção, envolvendo ética, tratamento de conflitos de interesses, entre outros, de forma a diminuir a incidência de irregularidades, desvios, etc.
Federal	Executivo	0	Capital de esta	Conjunto de regras e princípios, código de ética que visam combater a corrupção
Federal	Executivo	1	Município que	Consiste em atitudes, ações que evitam que a empresa desvie dos seus objetivos
Estadual	Executivo	1	Capital de esta	Correção
Federal	Executivo	1	Brasília	Dados confiáveis, processos bem definidos
Estadual	Legislativo	1	Município que	De acordo com a moralidade, ética
Federal	Executivo	1	Brasília	Desenvolver atividades e atingir objetivos livre de conflitos de interesse e outras condutas que seriam reprováveis
Municipal	Executivo	1	Município que	Deve ter alguma relação com o integro.
Federal	Legislativo	1	Brasília	DIREÇÃO AOS OBJETIVOS E INTERESSE PÚBLICO. AGIR COM IMPARCIALIDADE.
Federal	Executivo	0	Capital de esta	PRESERVAÇÃO DO PÚBLICO
Federal	Executivo	0	Município que	diz respeito a quanto a instituição está segura e protegida perdas e danos.
Federal	Outro	0	Município que	É a capacidade de agir segundo preceitos preestabelecidos como corretos.
Federal	Executivo	1	Capital de esta	É a característica de órgão e agente que observando todos os procedimentos necessários age dentro dos padrões legais e com vistas apenas e tão somente à concretização de interesses públicos.
Municipal	Executivo	1	Capital de esta	É a iniciativa da organização para prevenir fraudes
Federal	Executivo	1	Capital de esta	É a integridade dos atos, no caso em si, a veracidade e lealdade em praticar atos de acordo com a ética.
Federal	Executivo	1	Município que	É a qualidade de alguém ou algo, conduta reta, pessoa de honra, com ética.
Federal	Executivo	1	Capital de esta	É a qualidade de alguém, de conduta reta, pessoa de honra, ética.
Federal	Executivo	0	Capital de esta	É agir com honestidade, imparcialidade, retidão, dentro da esfera pública, buscando dar atos são éticos, honrados.
Federal	Legislativo	1	Município que	

Governança



A word cloud centered on the slide, with the word 'gestão' being the largest and most prominent. Other significant words include 'administração', 'Conjunto objetivos', 'Capacidade', 'forma', and 'organização'. Smaller words scattered around include 'estratégia', 'objetivos', 'políticas', 'gerir', 'processos', 'pública', 'empresa', 'recursos', 'liderança', 'resultados', 'governar', 'Governança', and 'governo'. The words are arranged in a roughly circular pattern, with 'gestão' at the bottom center and 'administração' at the top.

administração
estratégia
Conjunto objetivos
políticas gerir processos
Capacidade pública
empresa
gestão
controle recursos liderança
resultados
forma governar
Governança
governo
organização

Accountability

A word cloud centered on the phrase "prestação de contas". The words are arranged in a roughly circular pattern around the central text. The largest word is "prestação", followed by "responsabilização", "transparência", and "contas". Other words include "gestor", "ética", "gestão", "recursos", "público", "obrigação", "ações", "atos", "controle", "sociedade", "resultados", "prestabilidade", "dever", "organização", and "administração".

prestação
responsabilização
gestor ética
gestão
recursos público
obrigação transparência
contas
ações atos controle sociedade
prestabilidade resultados
dever
organização administração
Responsabilidade

Gestão de Riscos

administração
objetivos controle
forma recursos
processo
atividade identificação
risco avaliação
ações **RISCOS** identificar
organização gestão eventos
planejamento
minimizar mitigar
possíveis

Jonas está confuso...

Capacidades Gerenciais x Tempo
(1995 – 2017)

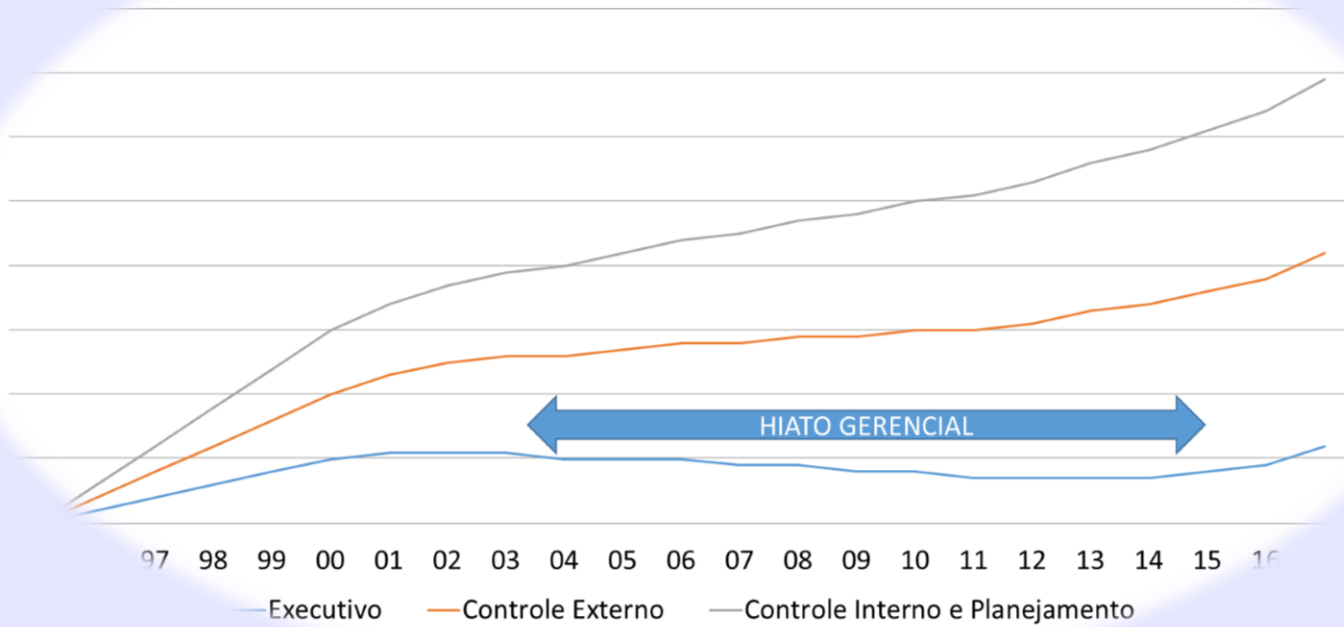
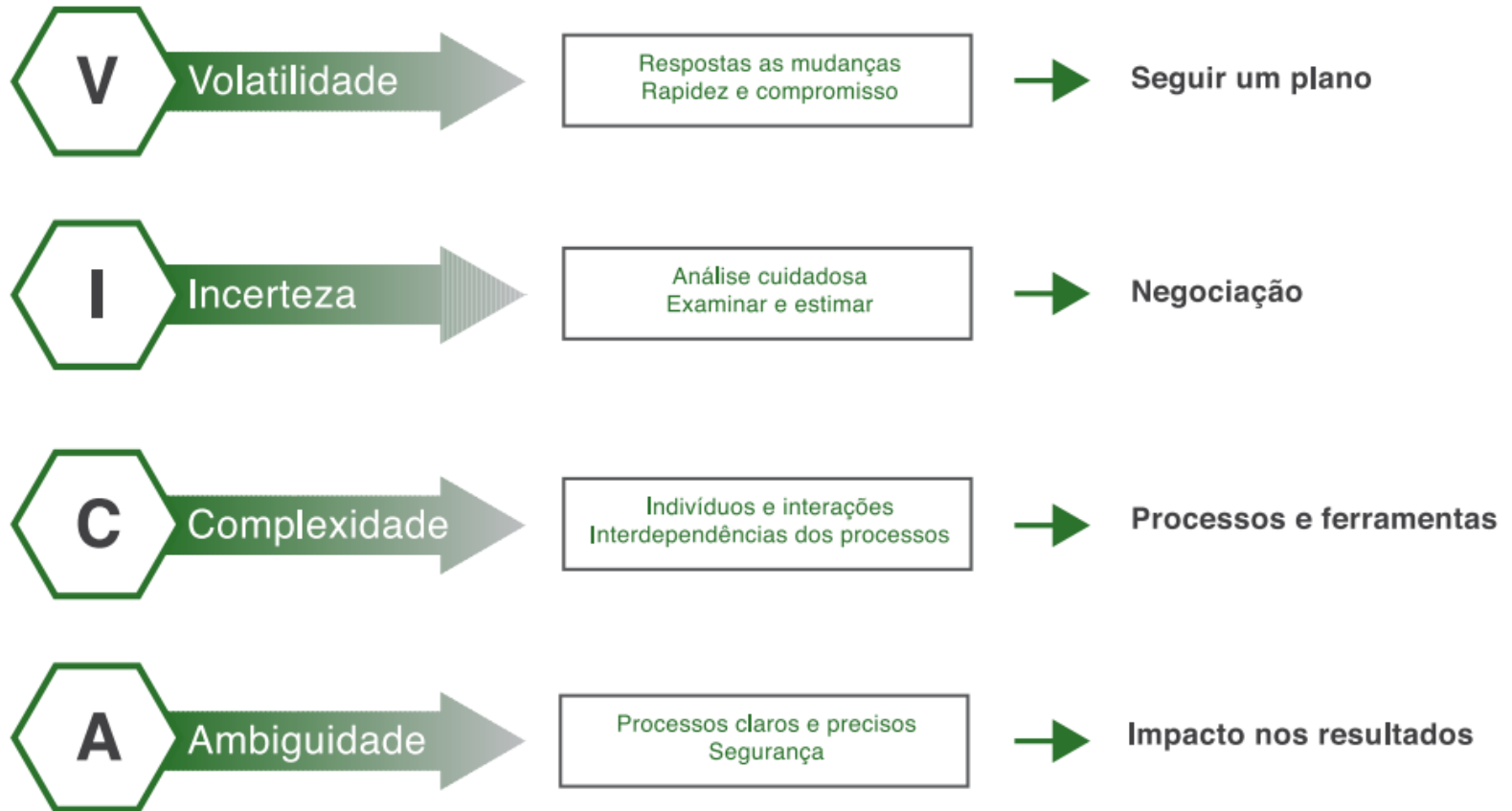


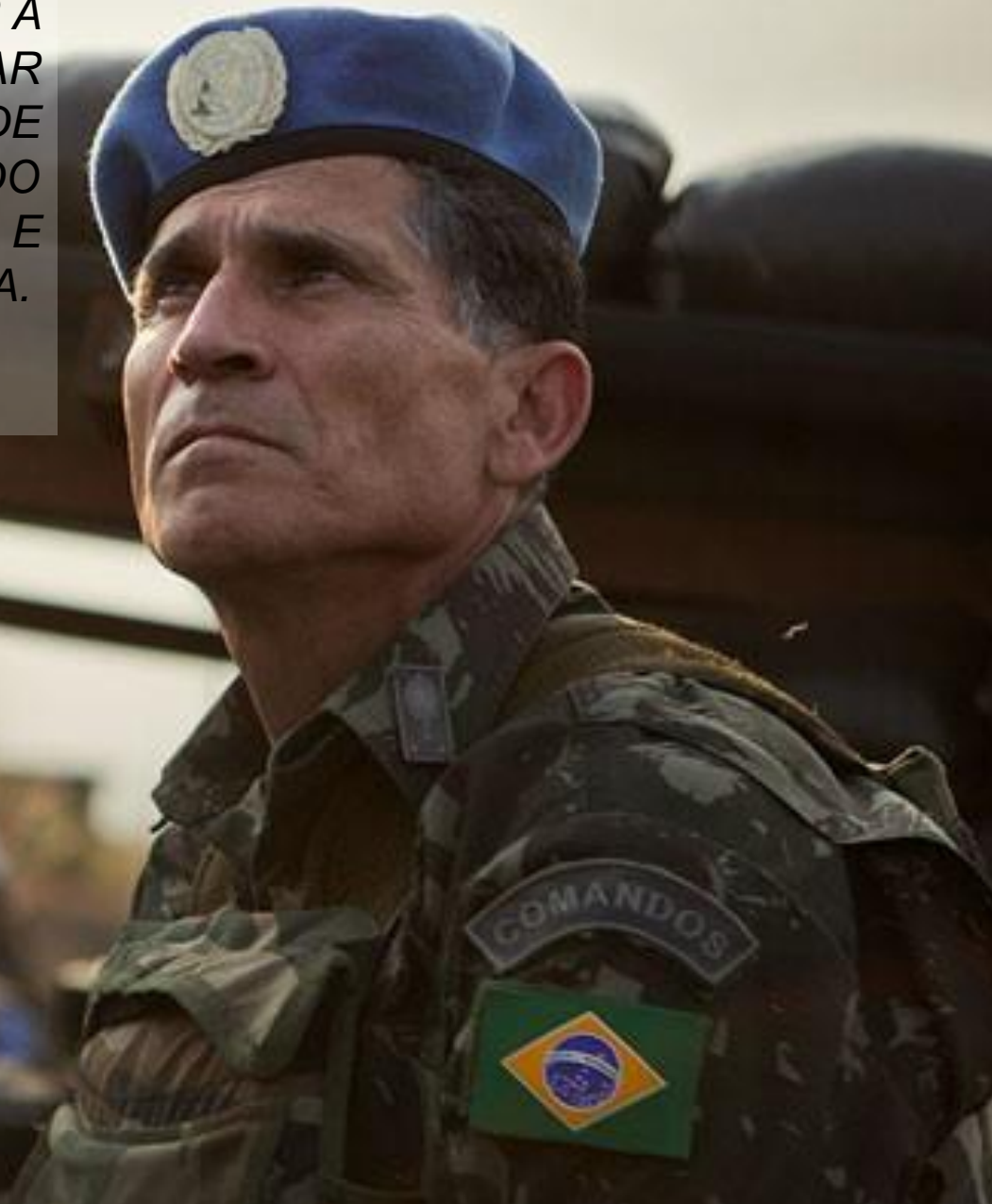
Figura 01 – O Mundo VICA (VUCA)



Fonte: Adaptado de Brasileiro (2016)

*EU PROCURO FAZER AS COISAS DE
FORMA SIMPLES, FOCAR NO QUE
PRECISA SER FEITO. SE COMEÇAR A
FOCAR NA DIFICULDADE, FICAR
RACIOCINANDO NA COMPLEXIDADE
DO PROBLEMA, ACABA PERDENDO
TEMPO... HÁ UM PLANEJAMENTO, E
TEMOS QUE COLOCAR EM PRÁTICA.*

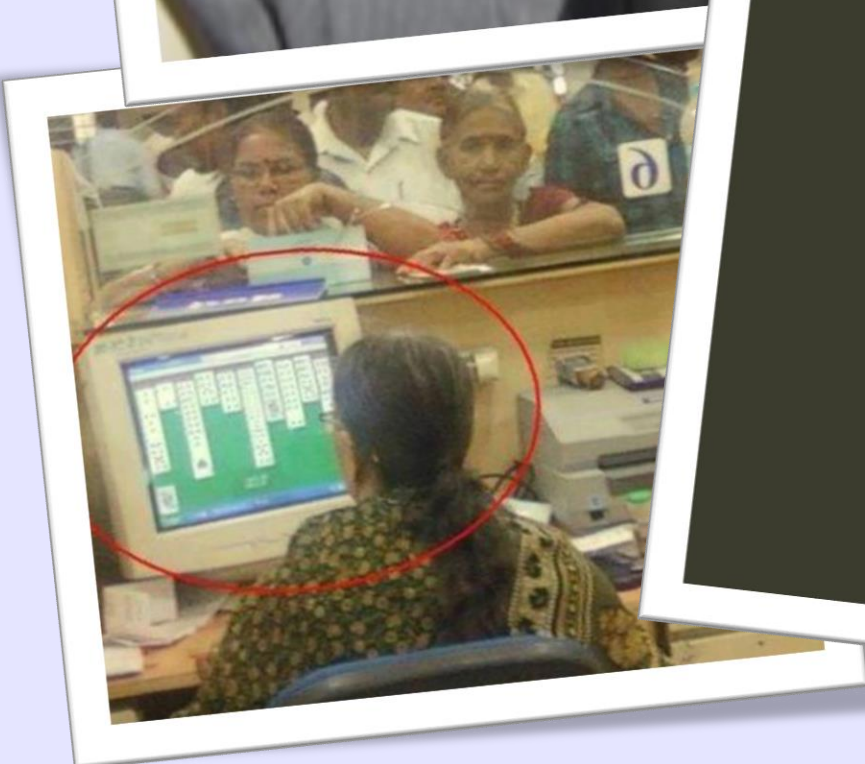
– GENERAL SANTOS CRUZ



Modelos Transicionais

Relações de trabalho
Tecnologia
Relações sociais
Papel do Estado

E a mais complexa, lenta e importante transição de todas....



**Leve vantagem
você também.**

3,90 5,00

Leve Vila Rica.



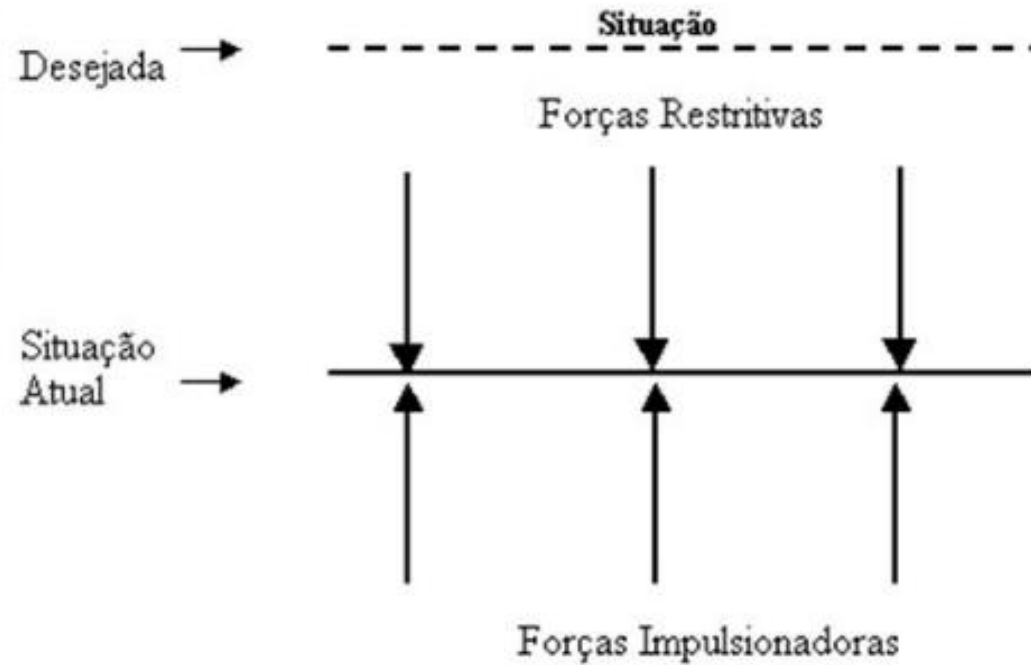
Swing of Change

Teoria dos campos de força



Kurt Lewin

FORÇAS IMPULSIONADORAS E RESTRITIVAS



Descongelamento

Mudança

Recongelamento

Velhas idéias e práticas são derretidas, abandonadas e desaprendidas

Novas idéias e práticas são exercitadas e aprendidas

Novas idéias e práticas são incorporadas definitivamente ao comportamento



Identificação

Internalização

Suporte

Reforço



Paradoxo: flexibilidade gerencial versus estruturas rígidas de direito



Heterogeneidades



Traços marcantes de nossa cultura político-administrativa:

- Modernizações conservadoras;
- Esforços para conjugar modelos flexíveis em estruturas rígidas;
- Presunção de homogeneidade;
- Arranjos estabilizadores (repatriação de recursos, LINDB)

não se decidirá com base em valores jurídicos abstratos sem que sejam consideradas as consequências práticas da decisão” (art. 20, caput); a motivação demonstrará a necessidade e a adequação [...] inclusive em face das possíveis alternativas” (art. 20, parágrafo único); indicar de modo expresso suas consequências jurídicas e administrativas” (art. 21, caput).

Na interpretação de normas sobre gestão pública, serão considerados os obstáculos e as dificuldades reais do gestor e as exigências das políticas públicas a seu cargo” (art. 22).



LINDB, CONSEQUENCIALISMO e REALIDADE DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS. [ACÓRDÃO Nº 9793/2018 – TCU – 2ª Câmara.](#)

9.2. autorizar, excepcionalmente, a continuidade do Contrato (...), por se tratar de medida que melhor se amolda ao atendimento do interesse público, com fundamento nos arts. 20 a 22 da Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro;

GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA, NORMATIZAÇÃO, REALIDADE DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS e ORDEM CRONOLÓGICA DE PAGAMENTOS. [ACÓRDÃO Nº 2360/2018 – TCU – Plenário.](#)

9.7. recomendar, nos termos do art. 250, inciso III, do Regimento Interno/TCU, à Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (Seges/MP), tendo em vista o disposto no art. 5º da Lei 8.666/1993, que, no prazo de 180 (cento e oitenta) dias, tome as medidas necessárias para coadunar os procedimentos descritos na IN 2/2016-Seges/MP com a realidade enfrentada pelos representantes de setores públicos envolvidos no processamento de pagamentos a fornecedores, preferencialmente com a participação destes na eventual revisão do normativo, com adoção das seguintes providências sugeridas:

9.7.1. excluir a ordem de pagamentos baseada no critério de categoria de contratos, e adotar o requisito de fonte de recurso e Plano Interno (dependendo do órgão), conforme previsto no art. 5º, *caput*, da Lei 8.666/1993;

9.7.2. excluir a possibilidade de suspensão e reposicionamento do fornecedor na ordem cronológica anteriormente ocupada. No caso de atrasos, pendências ou irregularidades decorrentes de atos e omissões, os documentos ajustados devem retornar à fase necessária para o correto prosseguimento do processo de execução da despesa, atentando-se para os dispositivos contratuais e os prazos pertinentes ao recebimento, ateste, liquidação, autorização de pagamento e efetivo pagamento, de acordo com o princípio da eficiência e da finalidade dos atos administrativos prescritos no art. 2º da Lei 9.784/1999;

9.7.3. incluir orientação para que cada órgão defina, em seus normativos internos, as rotinas e prazos máximos para cada etapa da execução das despesas: atestes, conformidade documental, autorização de pagamento e efetivo pagamento;

A Governança na IN Conjunta MP/CGU nº 01/2016

Liderança

Integridade

Responsabilidade

Compromisso

Transparência

Accountability

Liderança

As competências e responsabilidades estão identificadas para todos os que gerem recursos públicos?

Integridade

Os processos de tomada de decisão e a emissão de relatórios financeiros e de desempenho refletem a realidade objetiva?

Responsabilidade

Existem mecanismos que assegurem atuação zelosa dos agentes na definição de estratégias e na execução de ações para a aplicação de recursos públicos?

Compromisso

Existem mecanismos que estabeleçam a obrigatoriedade do agente público de se vincular, assumir, agir ou decidir pautado em valores éticos que norteiam a relação com os envolvidos na prestação de serviços à sociedade?

Transparência

Existem mecanismos que permitam o acesso a todas as informações relativas à organização pública?

Accountability

Existem mecanismos que assegurem a obrigação dos agentes ou organizações que gerenciam recursos públicos de assumir responsabilidades por suas decisões e pela prestação de contas de sua atuação de forma voluntária, assumindo integralmente a consequência de seus atos e omissões?

Delegação e Responsabilização





Prática L1.1 - Estabelecer e dar transparência ao processo de seleção de membros de conselho de administração ou equivalente e da alta administração.

Prática L1.2 - Assegurar a adequada capacitação dos membros da alta administração.

Prática L1.3 - Estabelecer sistema de avaliação de desempenho de membros da alta administração.

Prática L2.1 - Adotar código de ética e conduta que defina padrões de comportamento dos membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração.

Consiste em publicar código de ética e de conduta aplicável aos membros do conselho de administração ou equivalente, bem como aos membros da alta administração.

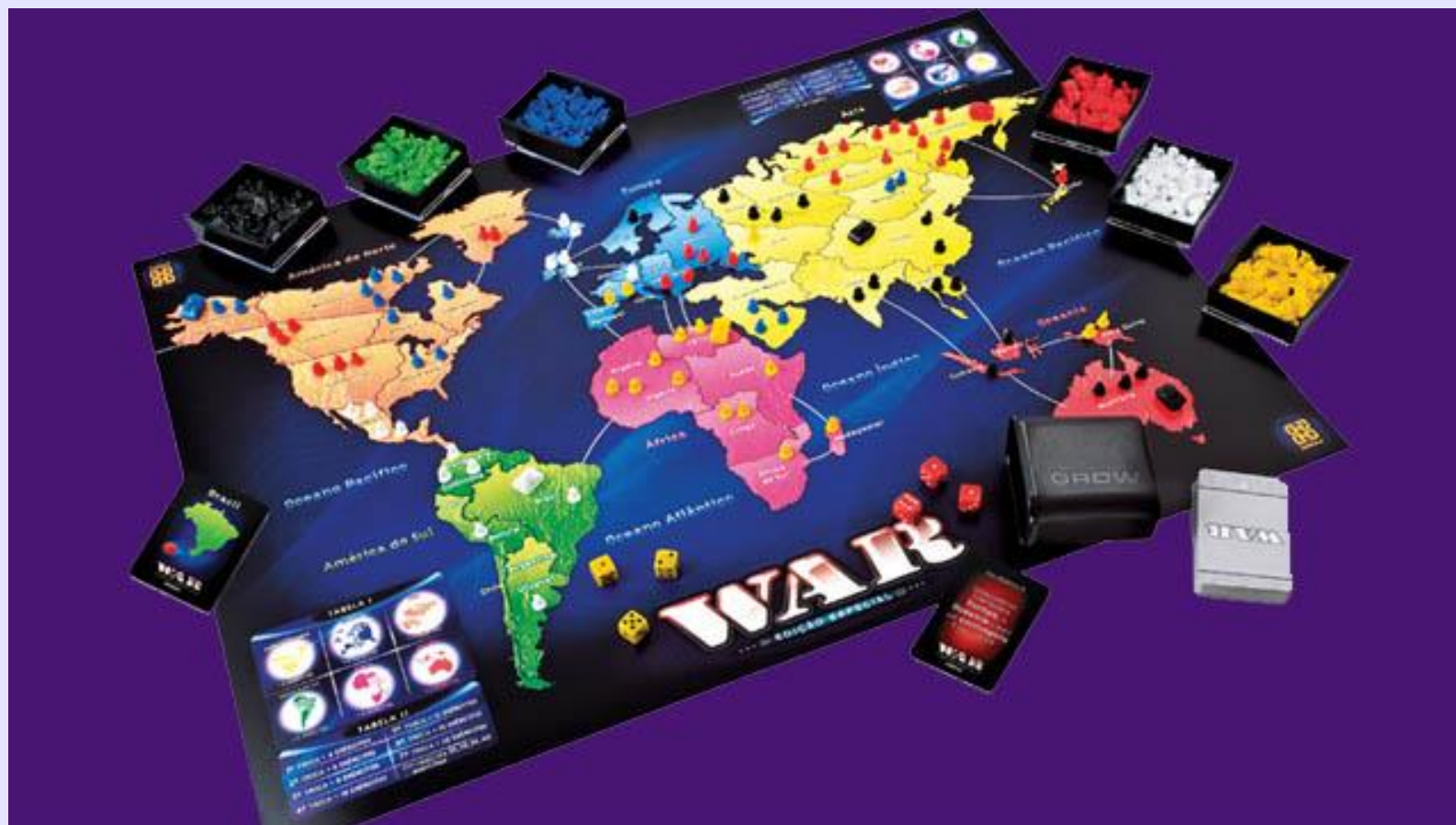
Prática L2.2 - Estabelecer mecanismos de controle para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações de membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração.

Prática L1.4 - Garantir que o conjunto de benefícios, caso exista, de membros de conselho de administração ou equivalente e da alta administração seja transparente e adequado para atrair bons profissionais e estimulá-los a se manterem focados nos resultados organizacionais.



Liderança

Estratégia



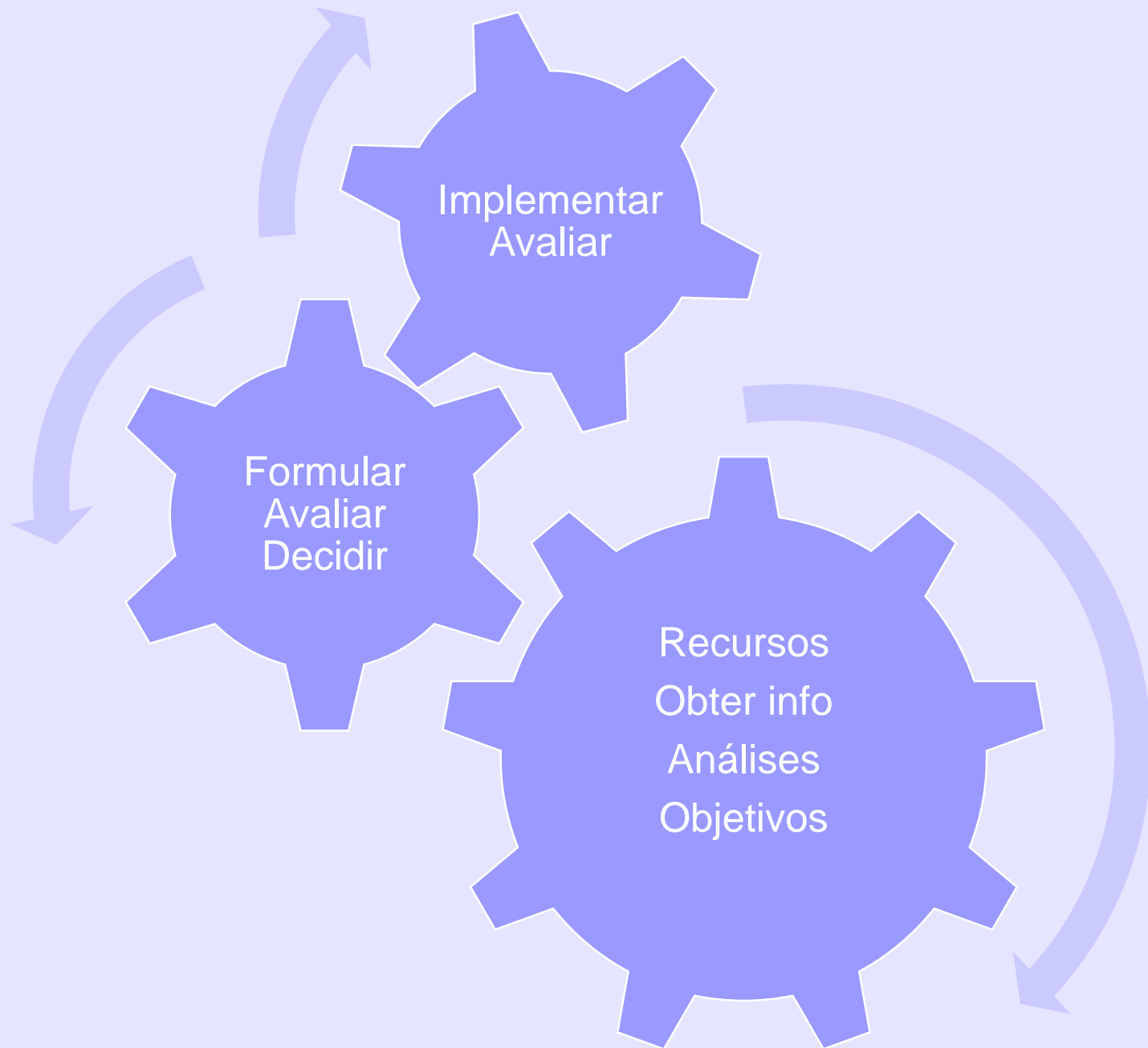
GESTÃO EM GOTAS

**Dê-me seis horas
para derrubar
uma árvore e
passarei as
quatro primeiras
afiando o
machado**

**(Abraham Lincoln,
1809-1865)**



**Palestras corporativas que sensibilizam
talentos para a liderança empreendedora**
@gestaoemgotas #gestaoemgotas





Missão – Atender com excelência ao transporte cidadão, promovendo o desenvolvimento econômico, social e tecnológico; operando a integração com outros modais de transporte; respeitando os usuários, com destaque os de necessidade especiais e ao meio ambiente.

<https://globoplay.globo.com/v/6735650/>

ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL. Acórdão nº 4676/2017 – TCU – 2ª Câmara.

1.8. Recomendar à Ufersa, com fulcro no art. 250, inciso III, do Regimento Interno, que: (..)

1.8.2. redobre esforços para recuperação do indicador de gestão “Taxa de Sucesso na Graduação” a partir das seguintes iniciativas sugeridas:

1.8.2.1. no curto prazo (cerca de um trimestre), realize diagnóstico amplo e profundo, de modo a identificar as principais causas da queda expressiva do TSG entre 2011 e 2015, quando o indicador passou de 89% para 28%, de preferência com envolvimento de todos os segmentos da Universidade: diretivos e de assessoramento (conselhos, reitoria, controle interno), área-fim (departamentos, institutos, corpo docente), área-meio (setores ligados diretamente à prestação de serviços ao corpo discente, como restaurante universitário, biblioteca, guichês de atendimento das unidades de ponta), bem como representações de classe docente e discente;

ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL. Acórdão nº 4676/2017 – TCU – 2ª Câmara.

1.8.2.2. no médio prazo (cerca de um semestre), promova ampla discussão interna, por meio de, exemplificativamente, debates, encontros, surveys e seminários para propositura de soluções e oportunidades de melhoria, ante as causas identificadas como mais comprometedoras da queda vertiginosa do TSG na fase anterior, inclusive com busca de exemplos externos (no país e no exterior), se oportuno e conveniente;

1.8.2.3. no longo prazo (cerca de um exercício), implemente soluções e oportunidades de melhoria levantadas na fase anterior, com mudanças procedimentais e ações que enfrentem diretamente as causas nas regras e práticas internas dos cursos, de modo a estancar a evasão e mitigar a retenção de alunos, sem prejuízo da qualidade dos cursos, otimizando e melhorando continuamente os serviços prestados ao corpo discente, com o objetivo de conter a redução do TSG e alavancar sua recuperação;



Controle

Caso Dolly

Elon Musk e o tweet de US\$ 40 milhões





Cadeia lógica no Processo de Delegação e Responsabilização

Impedir ou evitar a “cegueira deliberada”

Racionalidade do mérito administrativo

Dar certo ou não deixa de ser fruto do acaso ou do empenho pessoal

Transparência em relação como as decisões são tomadas

Não é uma panaceia: *management override*

ESTATAIS e GOVERNANÇA. ACÓRDÃO Nº 1839/2018 - TCU - Plenário.

9.3 realizar, no âmbito do processo apartado, oitiva das seguintes unidades, para que, no prazo de 15 (quinze) dias a contar da ciência, se manifestem, se assim desejarem, acerca das vulnerabilidades na governança da União em relação à Petrobras, apontadas no Relatório de Auditoria, sobretudo quanto às questões a seguir descritas:

9.3.1 Ministério da Fazenda:

9.3.1.1 falhas no exercício da função de propriedade da União em relação às participações acionárias na Petrobras, com atuação dispersa e desprovida de accountability, em desacordo com as melhores práticas de governança, à época dos fatos relatados;

9.3.1.2 providências adotadas ou a adotar no sentido de corrigir a vulnerabilidade indicada no subitem anterior e dar rastreabilidade e motivação ao rito de indicação de representante da União ao Conselho Fiscal da Petrobras;

9.3.2 Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão: (...)

9.3.2.2 falta de critérios objetivos, transparência, rastreabilidade, segregação de funções e balanceamento de poder nas indicações da União para membros do Conselho de Administração da Petrobras à época dos fatos relatados;

9.3.2.3 inobservância ao princípio da independência na escolha, indicação e eleição dos membros do Conselho de Administração da Petrobras à época dos fatos relatados; (...)

9.3.3 Ministério de Minas e Energia e Conselho Nacional de Política Energética:

9.3.3.1 indefinição de direcionamento do Estado à Petrobras que delimite de forma clara os objetivos de interesse público a serem perseguidos pela companhia, nos termos do art. 238 da Lei 6.404/1976, à época dos fatos relatados; (...)

9.3.3.3 falta de critérios objetivos, transparência, rastreabilidade, segregação de funções e balanceamento de poder nas indicações da União para membros do Conselho de Administração da Petrobras à época dos fatos relatados;



Não há nada tão inútil quanto fazer eficientemente o que não deveria ser feito.

Peter Drucker





Uma organização possui:

Formal
Consciente

Informal
Inconsciente

Recursos

Grupos

Normas

Metáforas

Ritos

Infraestrutura

Tradições

Heróis

Organograma

Alianças

Lendas

Mistérios

A influência da cultura corporativa – A batalha de Midway



Filosofia da Marinha Imperial
Corpo de Engenheiros

Hierarquia estratificada
Ação individual

A cultura corporativa orienta a gestão de riscos e os controles

HOC Card



Emergência



**ESTAMOS TRABALHANDO HÁ 0000 DIAS
SEM ACIDENTES COM AFASTAMENTO
NOSSO RECORDE É DE 0000 DIAS**



**COLABORE PARA MELHORAR
ESTE ÍNDICE**



Safety Moment



Cultura organizacional deve ser um motivo de orgulho e não de vergonha!

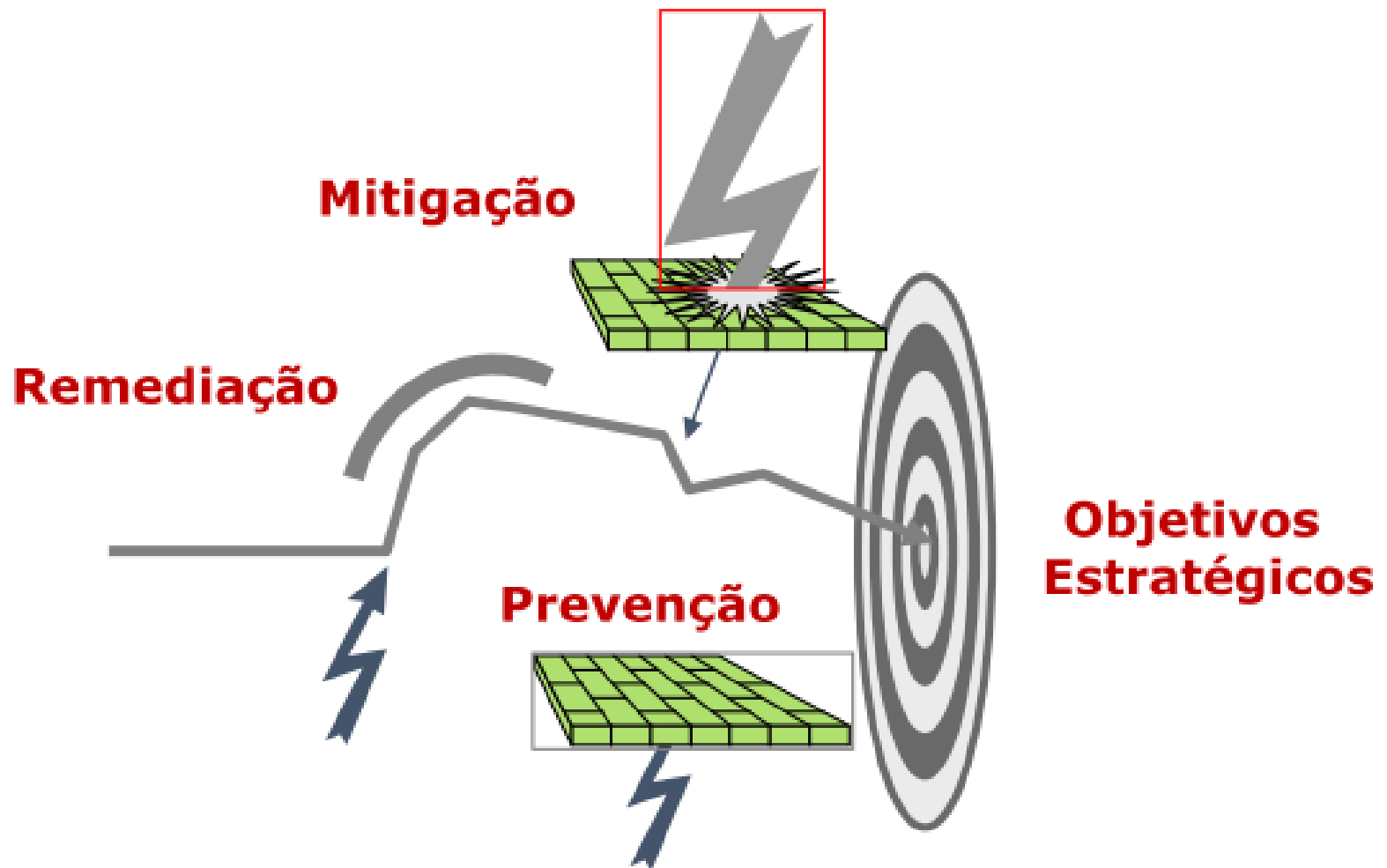


Na obra *“Desafio aos Deuses: a fascinante história do risco”*, Bernstein (1997) destaca o fator que distingue a pré-história dos tempos modernos. Para o autor, não é o progresso da ciência, nem a tecnologia, nem o capitalismo ou a democracia. A verdadeira diferença estaria na **capacidade de administrar os riscos**.

A idéia revolucionária que define a fronteira entre os tempos modernos e o passado é o domínio do risco: a noção que o futuro é mais que um capricho dos deuses e de que homens e mulheres não são passivos ante a natureza. Até os seres humanos descobrirem como transpor essa fronteira, o futuro era um espelho do passado ou o domínio obscuro de oráculos e adivinhos que detinham o monopólio sobre o conhecimento dos eventos previstos.

Para Bernstein (1997), ao compreender o risco, medi-lo e avaliar suas consequências, o homem converteu o ato de **correr riscos** em um dos principais catalisadores que **impelem a sociedade ocidental moderna**. Sem um domínio da

Trajetória COM Gestão de Riscos



Parar um turno por semana para gerenciamento de riscos

Resultados a médio/longo prazo: pode ser frustrante

Definir objetivos realistas para não cansar

Lembre-se das pessoas!

Só faz sentido com apoio da alta administração

Prazos longos: 24, 36, 48 meses

**EU
SOBREVIVI
A OUTRA
REUNIÃO
QUE DEVIA
TER SIDO
UM E-MAIL**

EU SOBREVIVI

EU SOBREVIVI

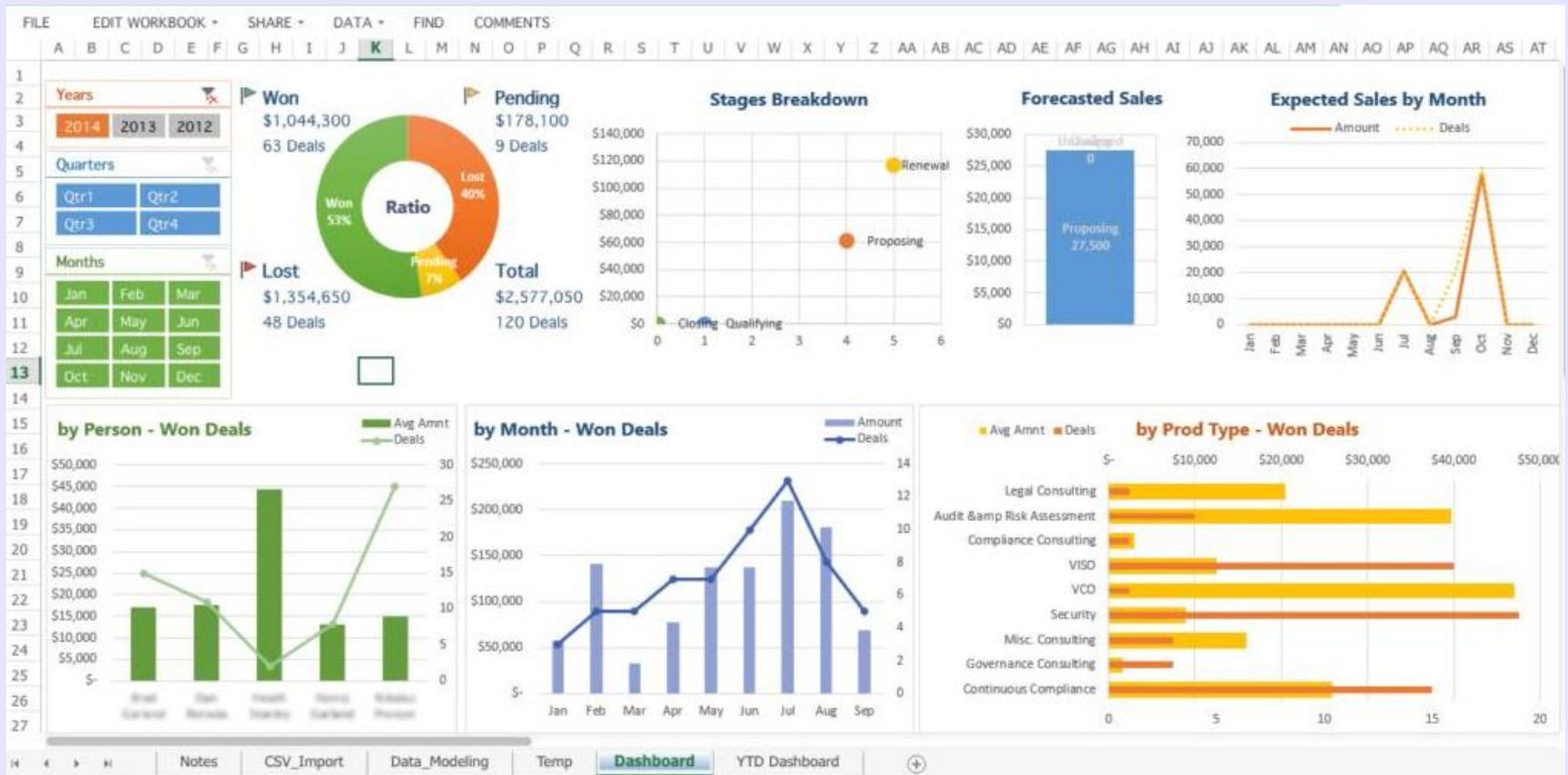
EU SOBREVIVI

EU SOBREVIVI

EU SOBREVIVI

SOCORRO!!!
SOCORRO!!!

Dashboard



BI pesquisa

Para avaliar, dirigir e monitorar a organização, o gestor precisa de diagnósticos e informações que o apoiem no processo decisório.

INSTITUTO DE METEOROLOGIA
DE JUATUBA

PEDRA DA PREVISÃO DO TEMPO

CONDIÇÃO

Pedra molhada

Pedra seca

Sombra no chão

Pedra branca no topo

Consegue ver a pedra

Pedra balançando

Pedra pulando pra cima e pra baixo

A pedra não está

PREVISÃO

Chuva

Tempo Seco

Ensolarado

Nevando

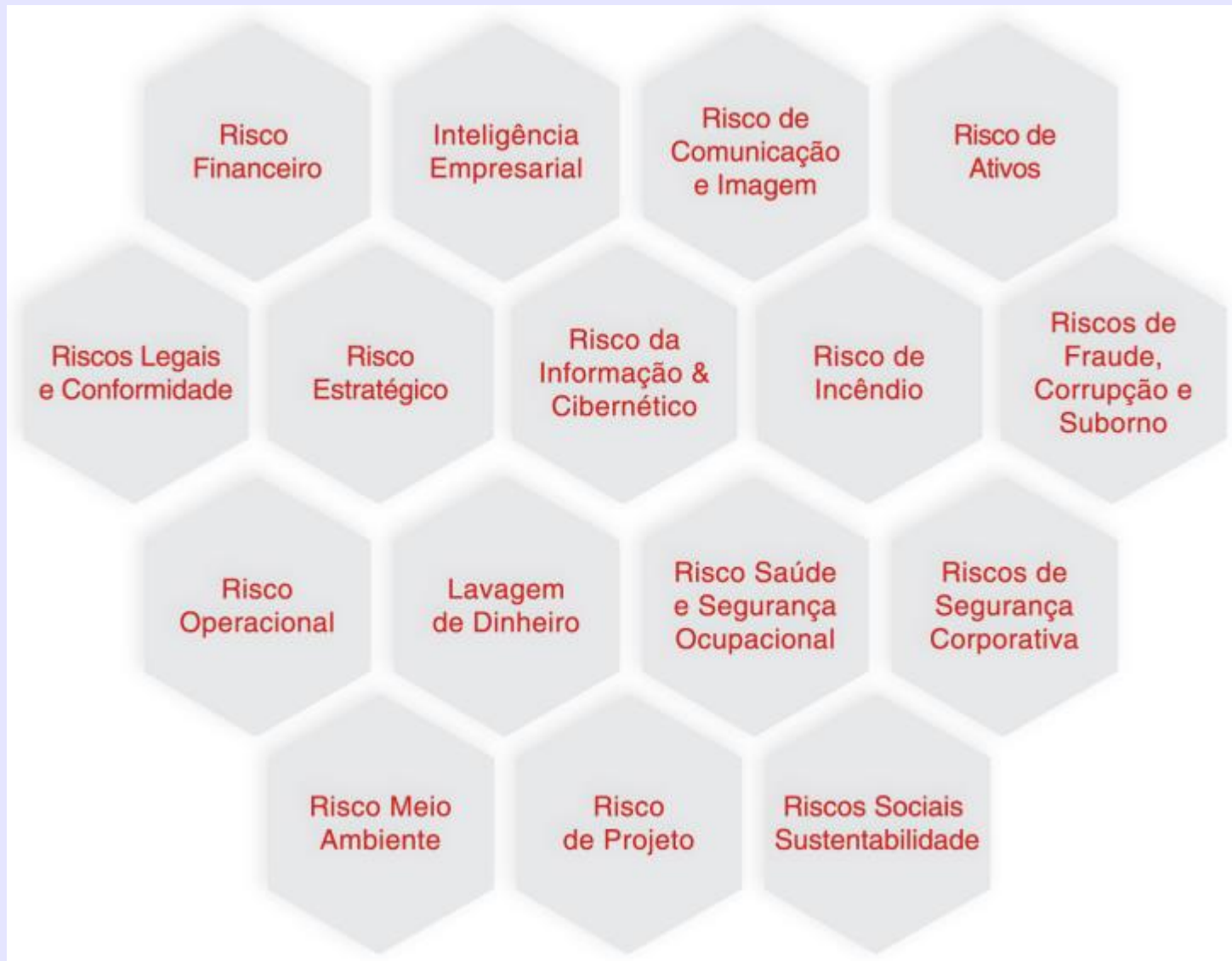
Nevoeiro

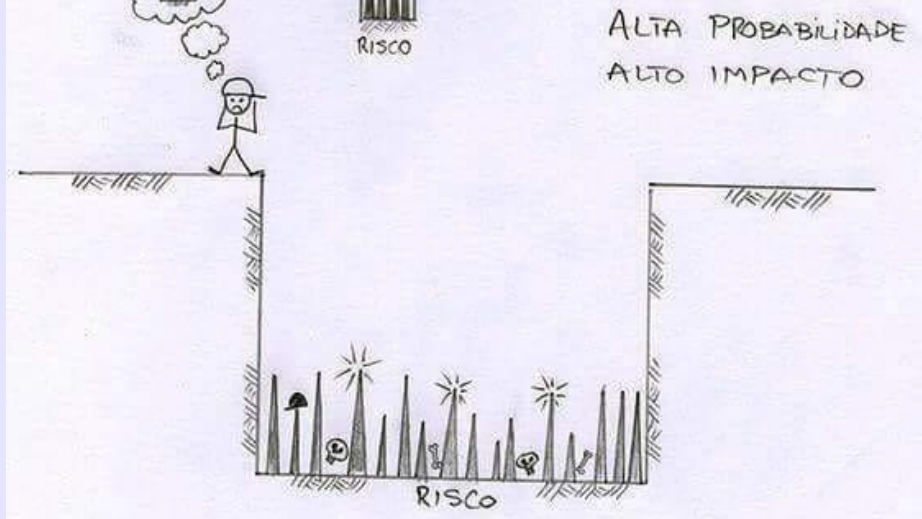
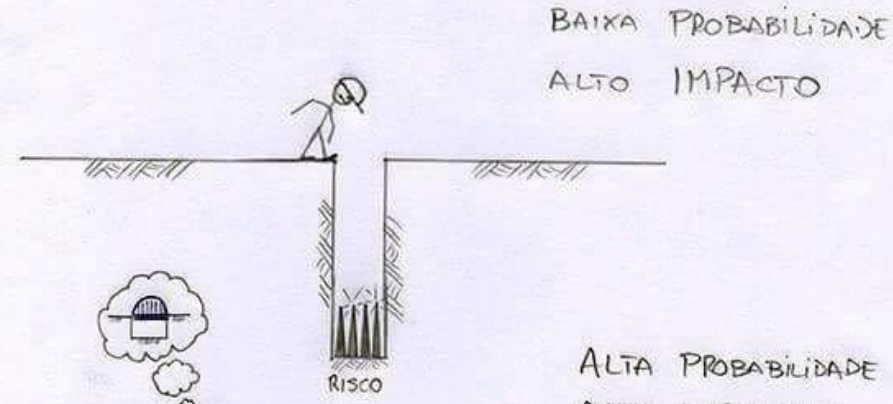
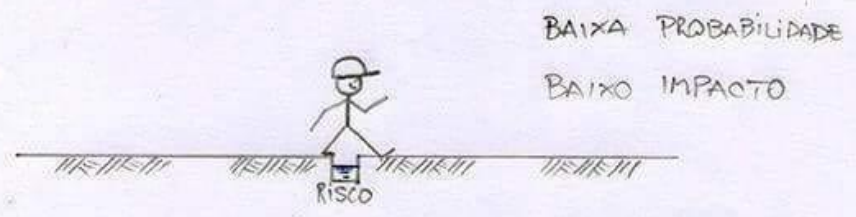
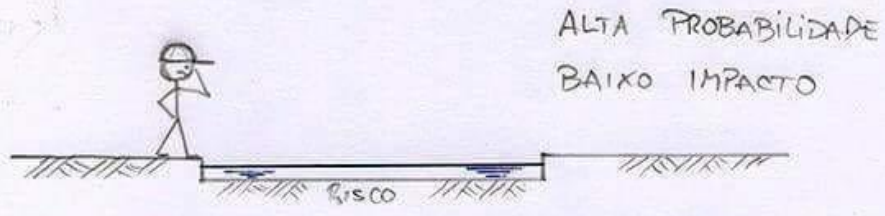
Vento


Terremoto

Tornado

Tipos de Risco







Gerenciar riscos é minimizar as **perdas relevantes** para a organização, por meio de **mecanismos que previnam a sua ocorrência ou as detectem**.

Determinado pela estratégia

Controles

Principais riscos na administração pública não podem ter seu apetite alterado, por envolverem interesses indisponíveis. A aceitação de riscos ou a rejeição são inviáveis na maior parte dos casos.

O tratamento está limitado à mitigação e à transferência. Logo, o foco deve ser nos controles e na contratualização.

Controles Internos

são operados por todos os agentes públicos responsáveis pela condução de atividades e tarefas, no âmbito dos macroprocessos **finalísticos** e de **apoio**

devem integrar as atividades, planos, ações, políticas, sistemas, recursos e esforços de todos que trabalhem na organização



Controles preventivos





Controles detectivos





Controles corretivos







Os controles moldam a gestão!

Terry Tate

Limites para compra direta

Planejamento da Contratação

Não é
nenhuma
novidade!



Controles Burocráticos

Riscos e controles sempre andaram juntos:

Decreto-Lei 200/1967

Art. 14. O trabalho administrativo será racionalizado mediante simplificação de processos e supressão de contrôles que se evidenciarem como puramente formais ou cujo custo seja evidentemente superior ao risco.



Os controles sempre existiram na administração pública, pensados sob o ponto de vista exclusivamente da conformidade.

Com a mudança de paradigma, os controles devem contribuir efetivamente para o atingimento dos objetivos organizacionais, como medidas de mitigação da magnitude ou da probabilidade da ocorrência de eventos que desviam a organização de seus objetivos.

Não dependem de normas, mas de cérebros!

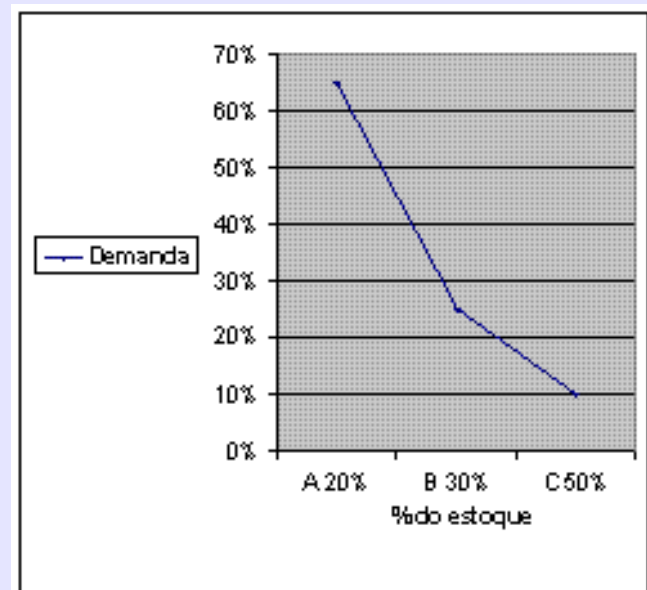
Tendências

BI



Gerenciamento de Crises

Riscos Setoriais



A blue-tinted image of a galaxy, possibly a spiral galaxy, with the word "COSMOS" overlaid in white, stylized capital letters. The galaxy is set against a dark background with some stars and a faint red line. The word "COSMOS" is centered horizontally and vertically, with a slight glow around it. The galaxy's spiral arms are visible, and the overall scene has a cosmic, ethereal feel.

COSMOS

O best seller Sapiens, de Yuval Noah Harari, traz uma reflexão libertadora sobre a revolução científica da espécie humana a partir da Idade Média e que hoje é vista como uma das maiores mudanças sobre as quais a humanidade moderna passou. E isso foi possível a partir do momento em que a sociedade:

Admitiu a sua ignorância

Reconheceu a importância da observação e das ciências exatas

Se permitiu utilizar novos poderes pela inovação

Em suma, **a revolução do conhecimento foi e ainda é, no fundo, a revolução da ignorância.**



Conclusões

Quem faz a GRC acontecer são as **pessoas**. É um processo validado por outros mecanismos, mas que depende da construção de homens e mulheres.

Processo de construção de capacidades institucionais – Governança.

Governança é o *driver* principal do processo de GRC. Os demais são dependentes da Governança.

Modulação do poder discricionário, já que impacta no mérito administrativo.

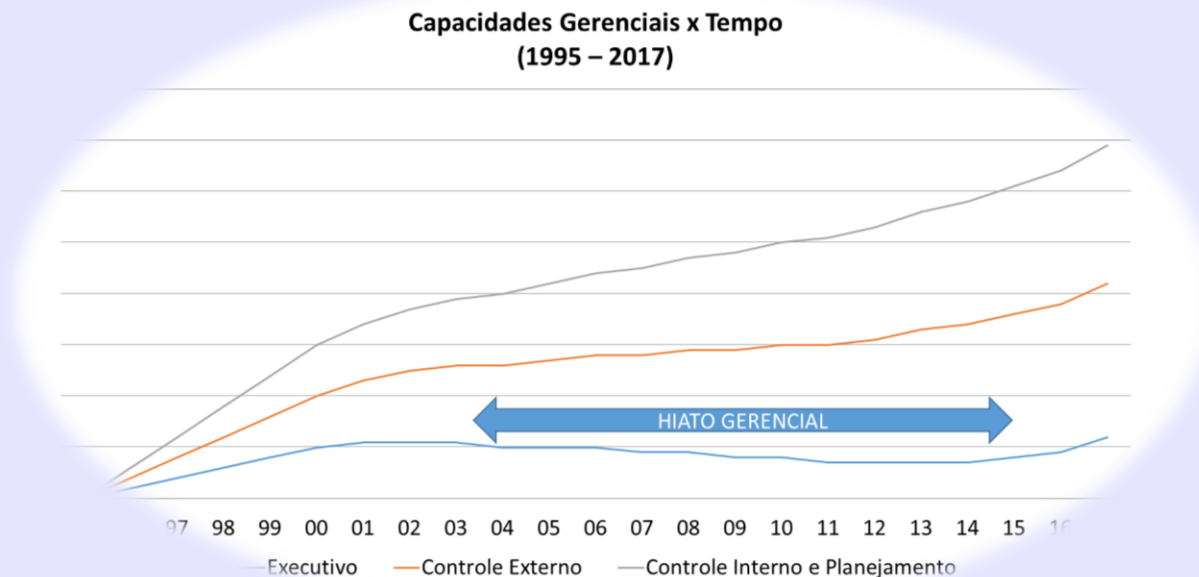
Processo orientado pela cultura corporativa: devemos ter cautela com transplantações acríticas e presunções de homogeneidade.

Conclusões

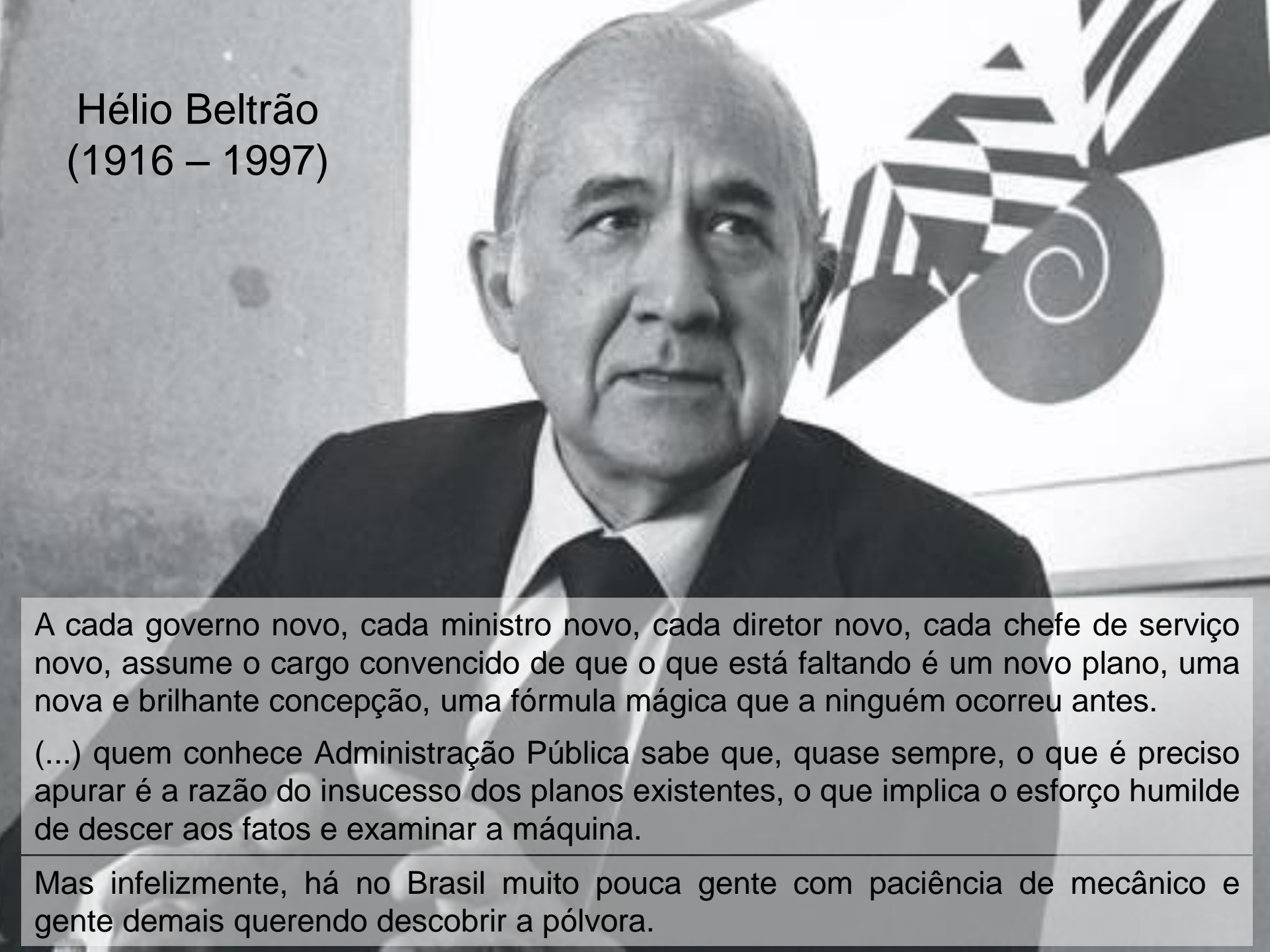
Clivagem entre Controle Interno/Planejamento/Controle Externo e executores de políticas públicas – notadamente na área social.

Ou o executivo dá saltos qualitativos ou o controle/planejamento adequam suas expectativas – o que parece improvável.

Foco nos controles e na contratualização pela baixa margem para manejos – Departamentalização se for o caso.





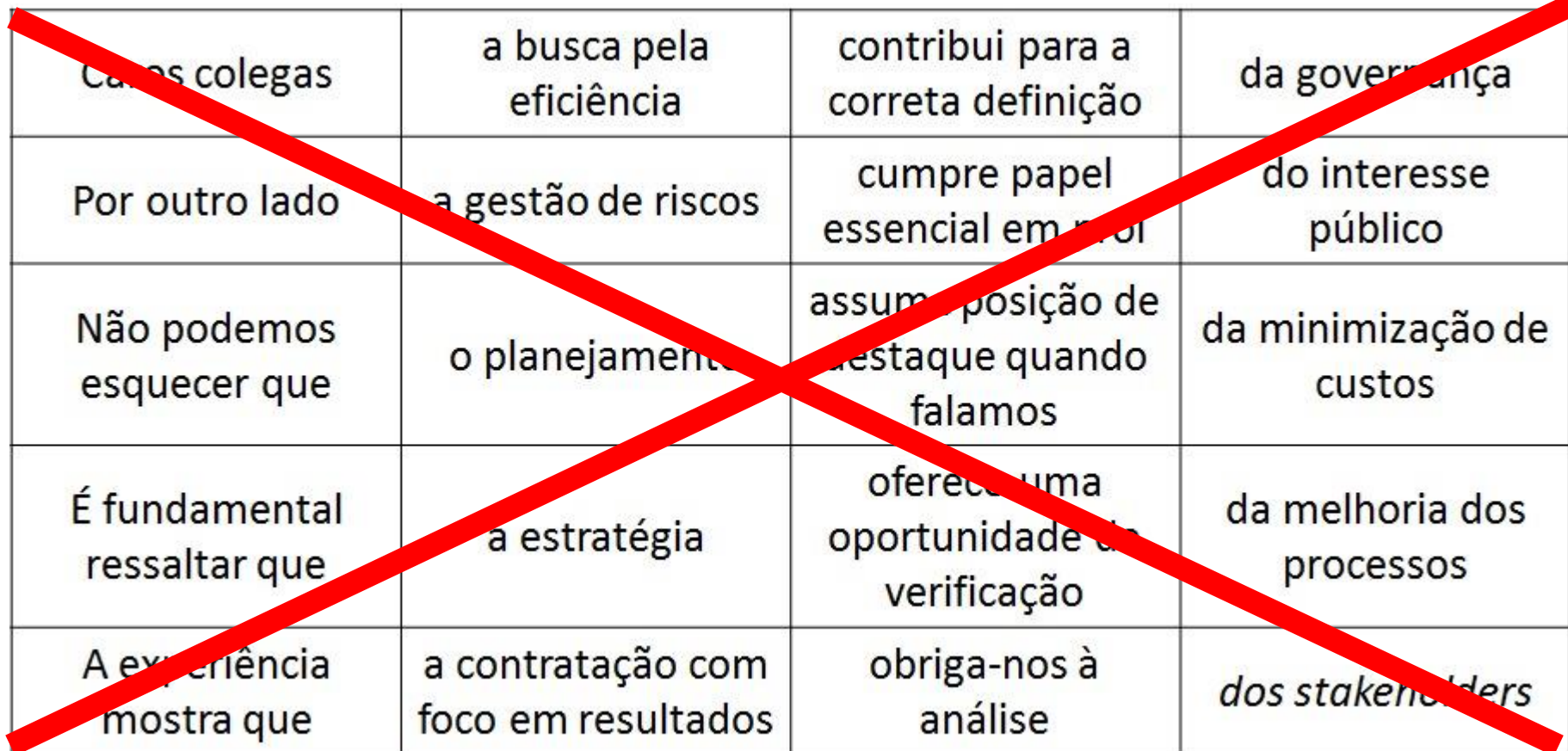


Hélio Beltrão
(1916 – 1997)

A cada governo novo, cada ministro novo, cada diretor novo, cada chefe de serviço novo, assume o cargo convencido de que o que está faltando é um novo plano, uma nova e brilhante concepção, uma fórmula mágica que a ninguém ocorreu antes.

(...) quem conhece Administração Pública sabe que, quase sempre, o que é preciso apurar é a razão do insucesso dos planos existentes, o que implica o esforço humilde de descer aos fatos e examinar a máquina.

Mas infelizmente, há no Brasil muito pouca gente com paciência de mecânico e gente demais querendo descobrir a pólvora.



Como colegas	a busca pela eficiência	contribui para a correta definição	da governança
Por outro lado	a gestão de riscos	cumprir papel essencial em	do interesse público
Não podemos esquecer que	o planejamento	assumir posição de destaque quando falamos	da minimização de custos
É fundamental ressaltar que	a estratégia	oferece uma oportunidade de verificação	da melhoria dos processos
A experiência mostra que	a contratação com foco em resultados	obriga-nos à análise	dos stakeholders

Obrigado!

ementario@ementario.info



<http://ementario.info>

[fb.com/ementario/](https://www.facebook.com/ementario/)



GESTÃO DE RISCOS EM AQUISIÇÕES

FRANKLIN BRASIL SANTOS



Enap

PORQUE ABORDAR RISCOS

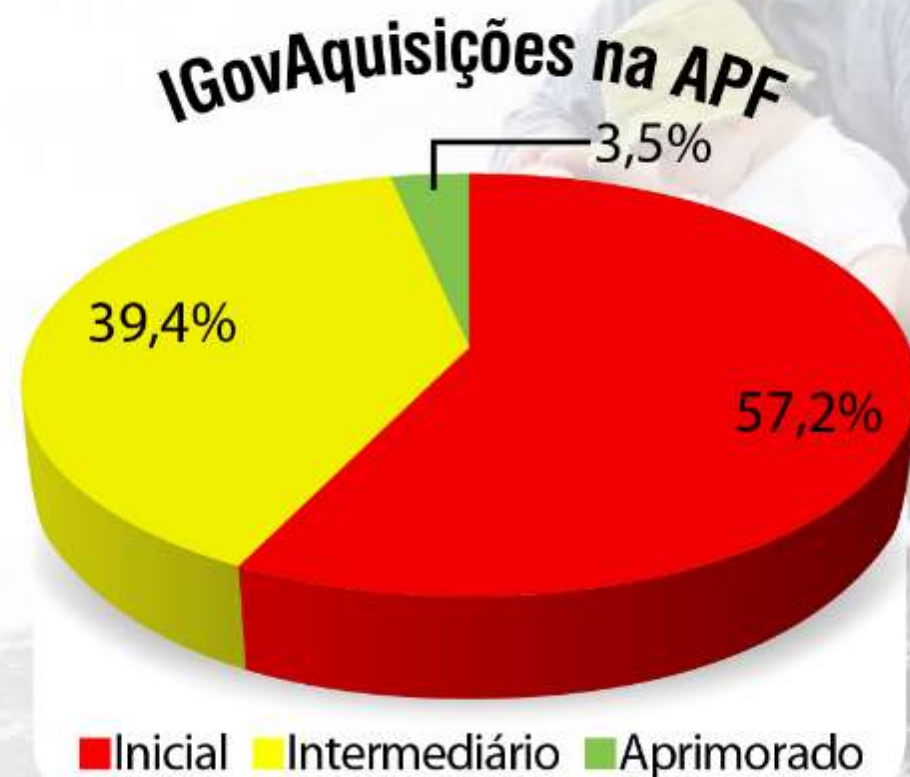
TCU consolida fiscalizações em governança e gestão de aquisições de órgãos da Administração Pública (23/09/15)

60% NÃO selecionam liderança com base em competências

54% tem deficiência no planejamento das aquisições

52% NÃO estabeleceram objetivos para a gestão das aquisições

90% NÃO estabeleceram mecanismos de gestão dos riscos





CONCEITO



Objetivos



Riscos



Controles





OBJETIVOS

O que se quer alcançar

Onde se quer chegar

O resultado planejado



O QUE NOS **DESVIA**
DO **OBJETIVO?**

RISCO

Qualquer **evento** em potencial que **possa impedir** ou **desvirtuar** o **cumprimento** de **objetivos**.





CONTROLE

Ação tomada com o propósito de certificar-se de que algo se cumpra de acordo com o que foi planejado.

IN 01/2016

Os **controles internos** são a **primeira linha de defesa** para alcance de objetivos. **Operados por todos os agentes públicos.**



OBJETIVO



Obter a proposta
mais vantajosa
numa compra
pública

RISCO



Preço estimado
incorreto;
Avaliação distorcida
da vantajosidade

CONTROLE



Normativo de
Pesquisa de Preços
(IN 05/2014)



GESTÃO DE RISCOS

processo para **identificar, avaliar, administrar e controlar** potenciais **eventos** ou **situações**, para **fornecer** razoável **certeza** quanto ao **alcance dos objetivos** da organização
(IN 01/2016)

MODELO COSO II - Implementação





03 - Identificar Riscos

Para cada objetivo,
identificar os
eventos de risco

(o que pode
dar errado)





03 - Identificar Riscos

CAUSA

- Ausência de normativo de pesquisa de preços;
- falta de capacitação dos servidores

RISCO

- Estimativas sem embasamento

- Sobrepreço;
- superfaturamento;
- jogo de planilha;
- licitação deserta ou fracassada;
- demora na pesquisa de preços e na licitação.

CONSEQUÊNCIA



04 - Avaliar Riscos

Para cada evento de risco:

1. Estimar a **probabilidade** (com que frequência pode ocorrer)
2. Classificar os **impactos** (consequências) pela sua gravidade
3. Determinar o **nível do risco** com base na combinação entre probabilidade e impactos.



04 - Avaliar Riscos

Mapa/Matriz de Risco

Nível Risco		PROBABILIDADE				
		1 Muito Baixo	2 Baixo	3 Médio	4 Alto	5 Muito Alto
IMPACTO	5 Muito Alto			R7	R6	R5
	4 Alto		R10	R8 R4	R1	
	3 Médio	R11	R14	R3	R2	R9
	2 Baixo	R13	R12			
	1 Muito Baixo					



05 - Seleccionar Respostas





06 - Estabelecer Controles Internos

Políticas, procedimentos, técnicas e ferramentas:

- ⚙️ procedimentos de autorização e aprovação
- ⚙️ segregação de funções
- ⚙️ controles de acesso a recursos e registros
- ⚙️ checagens, verificações, conciliações
- ⚙️ avaliação de desempenho operacional
- ⚙️ avaliação das operações, processos e atividades
- ⚙️ supervisão
- ⚙️ normatização, manualização

A responsabilidade por estabelecer, manter, monitorar e aperfeiçoar os controles internos da gestão é da alta administração (IN 01/2016, art. 12)



Controle Proporcional ao Risco



Decreto-lei nº 200/67

Art. 14 O trabalho administrativo será racionalizado mediante simplificação de processos e supressão de controles que se evidenciarem como puramente formais ou **cujo custo seja evidentemente superior ao risco.**

A photograph of a hallway with a turnstile on the right side. The floor is dark wood, and the walls are light-colored. On the left, there are white blinds. The text is overlaid on the lower half of the image.

Sempre que
se sentir inútil,
lembre-se
desta catraca.



Controle Proporcional ao Risco



IN nº 01/2016, art. 3º, § 5º

Controles internos da gestão adequados devem ser integrados ao processo de gestão, dimensionados e desenvolvidos **na proporção requerida pelos riscos**, de acordo com a natureza, complexidade, estrutura e missão do órgão ou da entidade pública.



Matriz de Riscos e Controles

1.1 - Atividade Relevante: Normatização de critérios para pesquisa de preços.

Objetivo da Atividade: Garantir que as pesquisas de preços reflitam os preços praticados no mercado.

RISCO	CONTROLE INTERNO SUGERIDO
R#05 - Coleta insuficiente de referências, estimativas sem embasamento, aceitação de preços injustos.	CT#05.01 - Elaboração de normativo estabelecendo procedimento consistente para elaboração de estimativas de preço, a fim de orientar as equipes de planejamento das contratações da Unidade, inclusive nos casos de contratações diretas e adesões a atas de registro de preço.



06 - Estabelecer Controles Internos

Plano de Tratamento

 ID: R#05

TRATAMENTO

Mitigar. Implementar normativo estabelecendo critérios de pesquisa de preços.



TRATAMENTO

Mitigar. Treinamento de servidores em relação ao novo método.



RISCO

Estimativas Erradas



CUSTO X BENEFÍCIO

Favorável. Não há custos financeiros na implantação do normativo.



CUSTO X BENEFÍCIO

Favorável. O treinamento será ministrado por servidores da organização.



A GESTÃO DE RISCOS NAS AQUISIÇÕES

PENSE
NUM TREM
COMPLEXO...



... CHEIO DE RISCOS



PLANEJAMENTO

EDITAL

JULGAMENTO

CONTRATO

- Fracionamento
- Prazos
- Preços
- Padrões
- Qualidade
- Sustentabilidade

... CHEIO
DE RISCOS



PLANEJAMENTO

EDITAL

JULGAMENTO

CONTRATO

- Direcionamento
- Fraude
- Competitividade
- Qualificação
- Objetividade
- Clareza

... CHEIO DE RISCOS



PLANEJAMENTO

EDITAL

JULGAMENTO

CONTRATO

- Direcionamento
- Fraude
- Vantajosidade
- Objetividade
- Imparcialidade
- Efetividade

... CHEIO
DE RISCOS



PLANEJAMENTO

EDITAL

JULGAMENTO

CONTRATO

- Fraude
- Efetividade
- Resultado
- Responsabilização
- Impunidade
- Economicidade

... CHEIO
DE RISCOS



Agora você decide...

Objetivos de uma lei de licitações

1. Promover a sustentabilidade ambiental
2. Assegurar uniformidade na aplicação da lei
3. Obter proposta mais vantajosa
4. Atender uma necessidade efetiva e legítima
5. Garantir tratamento isonômico
6. Estimular micro e pequenas empresas
7. Executar de acordo com o contratado
8. Entregar resultado com agilidade
9. Proporcionar solução de qualidade
10. Prover transparência e *accountability*



“

GERENCIAMENTO

é substituir músculos por pensamentos,
folclore e superstição por conhecimento,
e força por cooperação.”

Peter Drucker

”



Franklin Brasil
digeratti@gmail.com

Riscos na Comunicação Organizacional

POR VINICIUS GOULART FONTES

Apresentação

Vinicius Goulart Fontes, nascido no Rio de Janeiro e forjado pelas empresas e órgãos por onde passou;

Administrador, com pós em Gestão Pública e mestre em Sistemas de Gestão pela UFF;

- As dúvidas são livre e a qualquer momento;
- Críticas livres e a qualquer momento;
- Peço gentileza e respeito para com todos e;
- Evitar fuga dos nossos objetivos em sala.



Comunicação: além do que já sabemos

- Uma boa comunicação aumenta a transparência(segurança) e permite otimizar os recursos, além de fortalecer a cultura organizacional;
- Uma boa comunicação fortalece a equipe para superar adversidades(mudanças);
 - Reduzirá os erros e retrabalhos gerados pela insegurança;
 - Mitigará ineficiências, que geram insatisfação e pessimismos;



Comunicação: além do que já sabemos

- Qual a linguagem que utilizamos para ler, interpretar, gerar dados, entender e compartilhar objetivos na gestão de riscos?
- Além de ser uma preocupação constante a geração de informações para equipe, a forma também é imperativa:
 - Português claro e objetivo;
 - Texto instrutivo – começo, meio e fim – passo a passo (Não se deve economizar em garantir entendimento);
 - Sem erudição linguística, “juridiquês” ou qualquer característica que limite o acesso às informações;



Comunicação: além do que já sabemos

- Ao inserir a comunicação como parte estratégica da gestão de riscos, criamos maior facilidade para que as informações transitem de forma mais ágil e adequada por entre as várias partes interessadas;
- Processo contínuo de análise, avaliação e tratamento dos riscos: comunicação é parte da gestão de riscos da Gestão de Riscos;
- Consolidar e alinhar os objetivos através:
 - Das pessoas: cultura organizacional;
 - Dos documentos e regulamentos;
 - Dos dados a serem divulgados e;
 - Da identidade das instituição(Quem é? ≠ O que ela faz?).



Caminhos da informação



VERBAL

(o que você disse)

Oral: conversas, rádio, entrevista...
Escrita: memorando, relatório, e-mail...

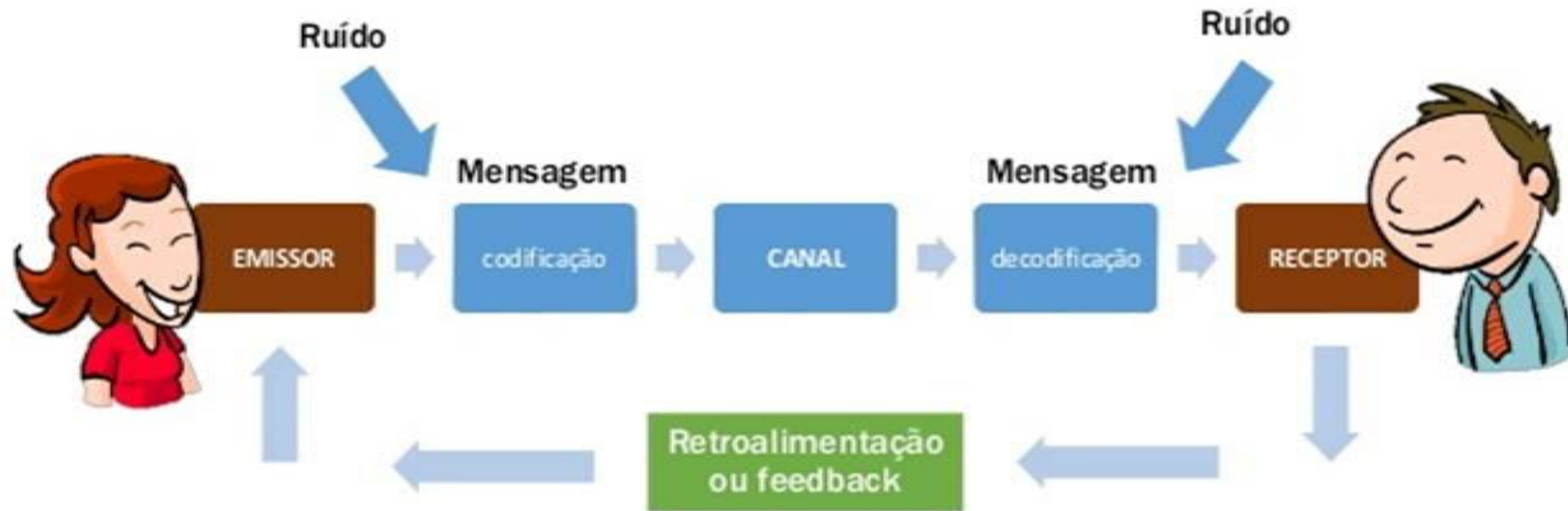
NÃO VERBAL

(o que você NÃO disse)

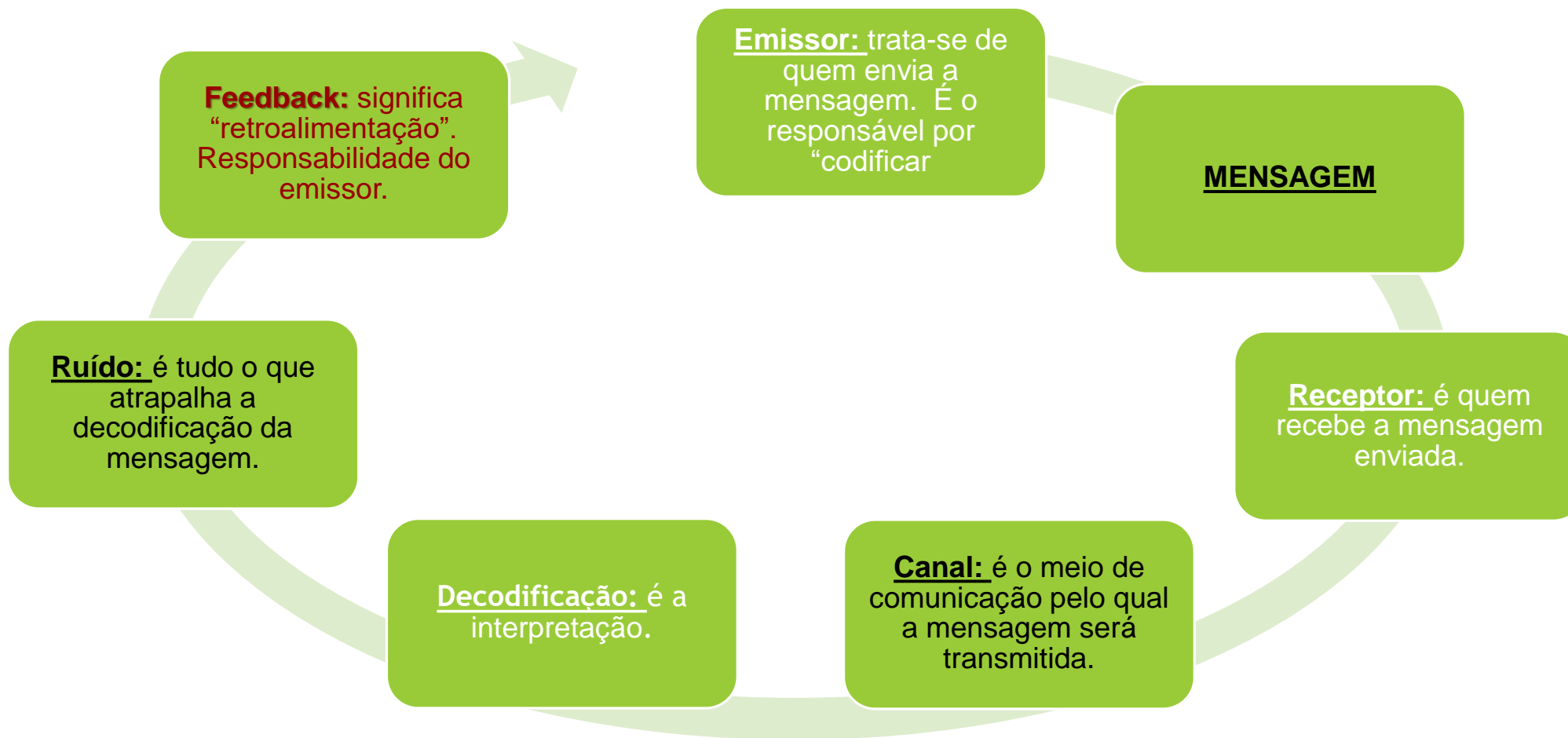
Expressões corporais/faciais, posturas, gestos...



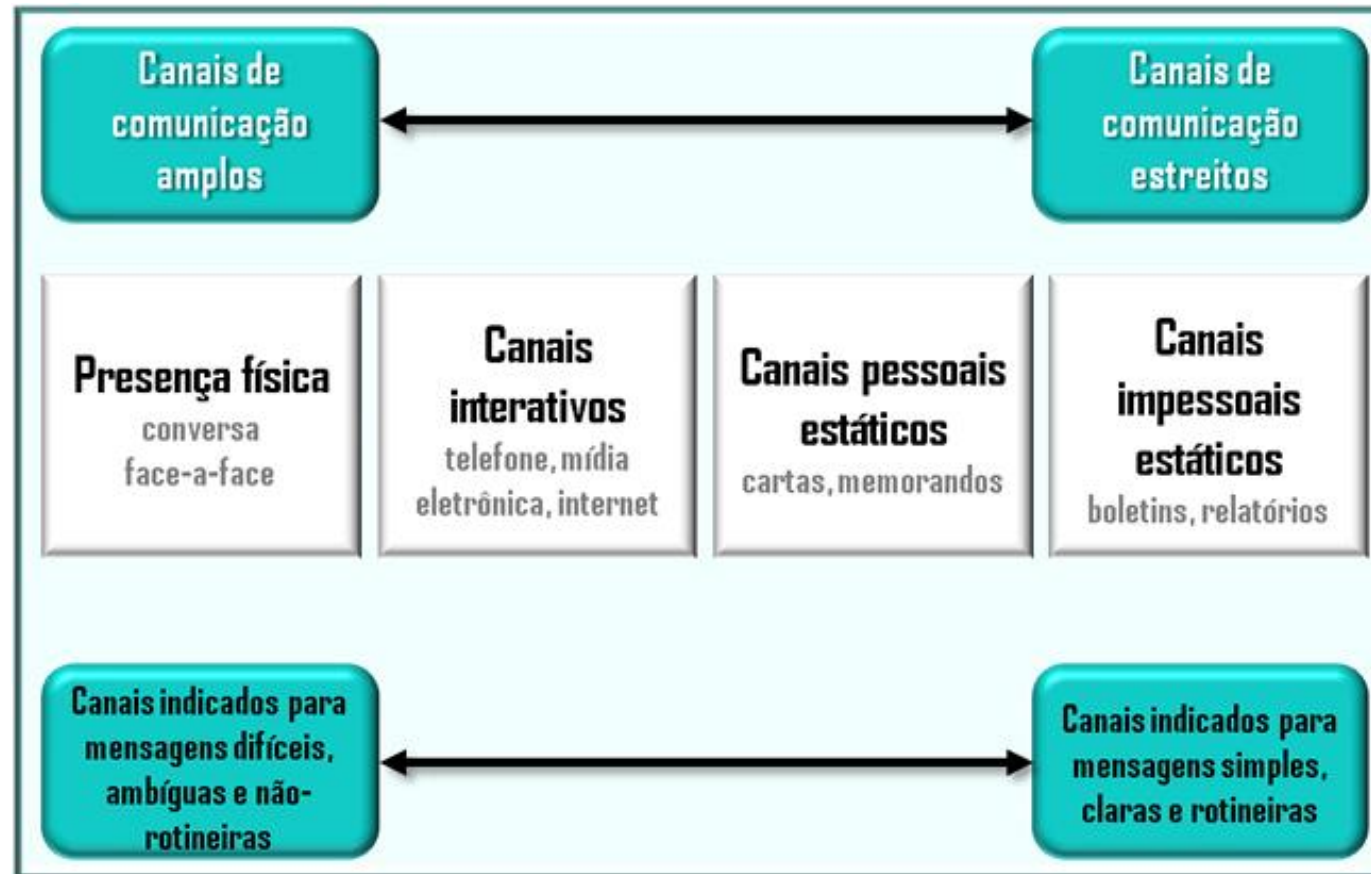
Caminhos da informação

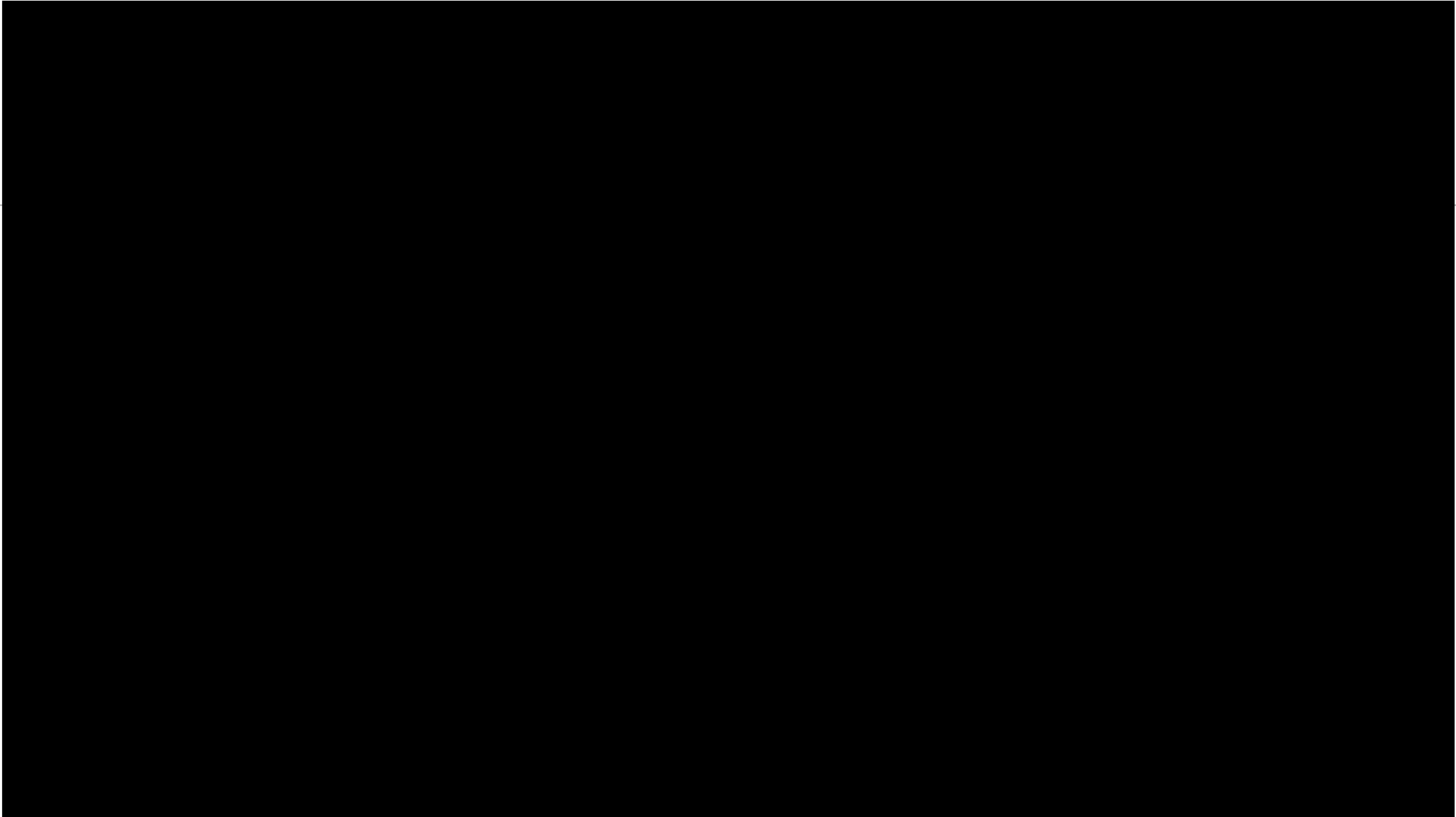


Caminhos da informação



Caminhos da informação





Nossos causos e boatos

“Precisamos trocar agora nossas experiências. Aproveitar a grande oportunidade de estarmos juntos neste grupo. Cada um traz um tesouro de experiência de vida.”

(Vinicius Fontes)



Comunicação Eficiente x Eficaz: características importantes

- Comunicação eficiente está relacionada à forma a qual foi escolhida para melhor atender o objetivo de comunicar;
- Comunicação eficaz está relacionado ao objetivo de atender ao receptor com a mensagem decodificável e sem ruídos.



Comunicação Eficiente

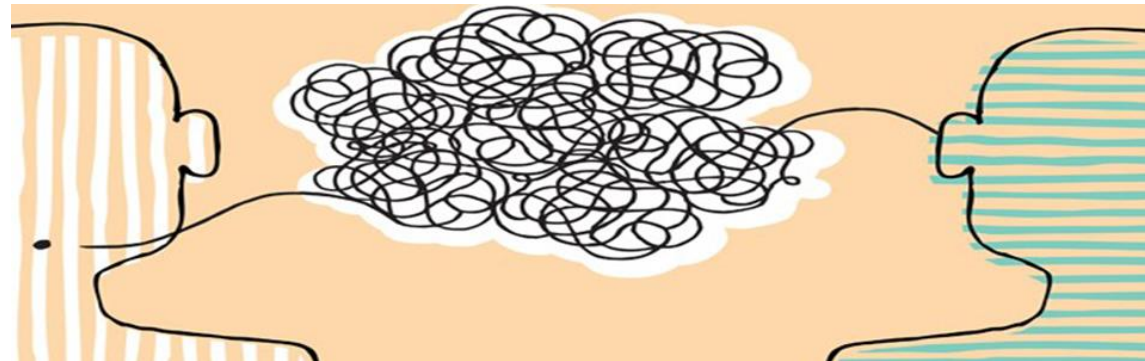
- O emissor fala claramente
- O transmissor funciona bem
- O canal não apresenta ruído
- O receptor funciona bem
- O destinatário ouve bem
- Não há ruídos ou interferências internas ou externas
- O emissor utiliza os melhores recursos para se comunicar

Comunicação Eficaz

- A mensagem é clara e objetiva
- O significado é consoante
- O destinatário compreende a mensagem
- A comunicação é completada
- A mensagem torna-se comum
- O destinatário fornece retroação ao emissor, indicando que compreendeu perfeitamente a mensagem enviada
- O que estava na cabeça do emissor agora está na cabeça do destinatário

Barreiras à comunicação: riscos

- Dúvidas: geram incertezas, que geram inseguranças, que leva ao erro e a ineficiência;
- Qualidade das informações: a linguagem precisa ser clara a todos e rica para que a falta ou erros nas informações não seja o maior ponto de falha na sua gestão de risco;
- Boatos são nocivos à qualquer equipe, objetivos institucionais ou a própria gestão de riscos.



Barreiras à comunicação: riscos



Comunicação Interpessoal: confiabilidade entre equipes

- Comunicação interpessoal é troca de informações, ideias e sentimentos entre pessoas;
- Os objetivos principais são melhorar a comunicação entre pessoas, assim como alinhar as formas de comunicação e interpretação, através do conhecimento pessoal: repertório cultural, sua formação educacional, vivências, emoções e "bagagem";
- A aproximação entre as pessoas, através da comunicação, fortalece o fluxo das mensagens e aumenta a qualidade destas;
- É um item fundamental para o sucesso do líder e do cumprimento dos objetivos planejados pela instituição.



Comunicação Interpessoal: confiabilidade entre equipes

- Comunicação entre duas pessoas ≠ Comunicação em grupo;
- Comunicação entre duas pessoas: interação com ausência de pressão de terceiros para defender ou apoiar uma ideia;
- Comunicação em grupo: interferência consciente ou inconsciente de outros para apoiar ou reprovar ideia de um membro;
- A comunicação quando realizada em grupo é afetada pelo tipo de pessoa que exerce autoridade sobre ela.



ALGUMAS BARREIRAS À COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL



Comunicação Passiva, Assertiva e agressiva: o poder do líder

Comunicação



Comunicação Passiva, Assertiva e agressiva: o poder do líder

Perfil Passivo

- Dificuldade de expressão;
- Quase ausência de comportamentos de desacordo;
- Tom de voz baixo;
- Ignora os seus objetivos;
- Ansiedade;
- Insegurança.

Consequências

- Transformação em vítima;
- Sentimentos de “rancor” consigo próprio e com o outro;
- Má comunicação com os outros, por ausência de opinião, o que impede a autorevelação.

Comunicação Passiva, Assertiva e agressiva: o poder do líder

Componentes não verbais do Comportamento Passivo

Olhos	Postura	Gestos	Expressão Facial	Voz
Fugidíos	Abatida Cabeça baixa Ombros descaídos Corpo curvado sobre ele mesmo	Mãos que se torcem Movimentos de recuo	Procura anular os seus próprios sentimentos	Baixa Muito doce Chorosa

Comunicação Passiva, Assertiva e agressiva: o poder do líder

Atitude predominante	<ul style="list-style-type: none">• Não sou ninguém.
Interpretação do sucesso	<ul style="list-style-type: none">• Tive sorte.
Autossuficiência	<ul style="list-style-type: none">• Baixa.
Estilo de tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none">• Toma decisões para evitar conflitos ou deixa que os outros tomem a decisão.
Estilo de liderança	<ul style="list-style-type: none">• “Deixa andar.”
Atitudes face ao conflito	<ul style="list-style-type: none">• Raramente se zanga e evita o conflito aberto.

Atitudes do Passivo

Comunicação Passiva, Assertiva e agressiva: o poder do líder

Lidar com o Comportamento Passivo

- Valorizar suas contribuições;
- Utilizar habilidade interpessoais como:
 - Encorajar contribuição;
 - Escutar suas opiniões;
 - Perguntá-lo sobre questões de trabalho e outros;
 - Demonstrar que valoriza seu trabalho e contribuições.



Comunicação Passiva, Assertiva e agressiva: o poder do líder

Perfil Agressivo

- Desejos pessoais como o mais importante;
- Tom de voz alto;
- Interrupções do discurso;
- Não escuta os outros;
- Uso de sorrisos irônicos;
- Gosta de chocar os outros;
- Postura de segurança.

Consequências

- Violação dos direitos dos outros;
- Provoca agressividade e retaliações nos outros;
- Má comunicação, pois esta baseia-se na atitude e não no conteúdo.

Comunicação Passiva, Assertiva e agressiva: o poder do líder

Componentes não verbais do Comportamento Agressivo

Olhos	Postura	Gestos	Expressão Facial	Voz
Penetrantes Fixos Dominadores	Rígida Forte Imponente Cabeça para cima Corpo direito	Hostis Brutos Ameaçadores	Arrogante Dominadora Condescendente Ar desdenhoso	Estridente Forte

Comunicação Passiva, Assertiva e agressiva: o poder do líder

Atitude predominante	• Os outros não são ninguém.
Interpretação do sucesso	• Eu sou capaz de ganhar qualquer um.
Autossuficiência	• Alta ou Baixa. Muito oscilante.
Estilo de tomada de decisão	• Toma decisões unilaterais e não leva em consideração os interesses dos outros.
Estilo de liderança	• Controla, domina e intimida.
Atitudes face ao conflito	• Usa a cólera para castigar e para controlar.

Atitudes do Agressivo

Comunicação Passiva, Assertiva e agressiva: o poder do líder

Lidar com o Comportamento Agressivo

- Mais difícil, principalmente devido às atitudes negativas;
- Postura para lidar:
 - Com autocontrole;
 - Permitir que ele expresse as emoções;
 - Dar uma pausa, se acalmar;
 - Evitar contra argumentar; (não fugir do objetivo)
 - Encontrar soluções compartilhadas;
 - Demonstrar empatia.



Comunicação Passiva, Assertiva e agressiva: o poder do líder

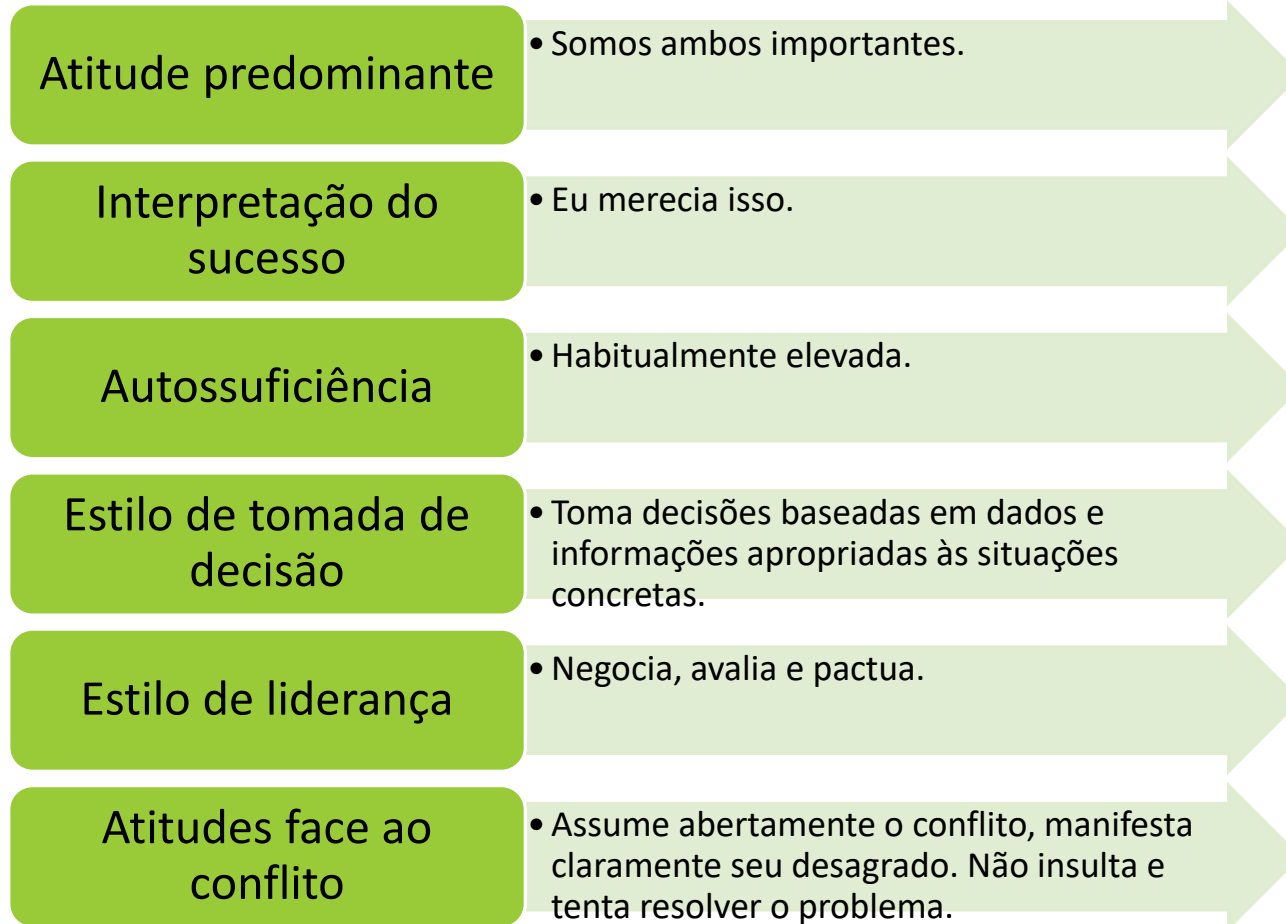
Perfil Assertivo

- Pensamentos e sentimentos expressos com objetividade;
- respeito por si e pelo outro;
- Serenidade;
- escuta os outros ativamente;
- procura compromissos realistas;
- Frontalidade.

Consequências

- Estabelecimento de relações de confiança;
- Redução de tensões;
- Boa comunicação, pois esta baseia-se no entendimento mútuo.

Comunicação Passiva, Assertiva e agressiva: o poder do líder



Atitudes do Assertiva

TV USP

reprodução: Youtube/ Marcello Quintela

TV USP

Universidade de São Paulo



Feedback é a Gestão de Riscos aplicada na comunicação.

Como a comunicação interna pode ajudar no gerenciamento de risco?

- Evitando os boatos:
 - As pessoas estão sempre ouvindo o que se fala dentro e fora da instituição;
 - O pessimismo sempre é o caminho mais rápido. Assim que acontece uma implosão da sua força de trabalho;
 - A comunicação vice-e-versa: líder <-> liderado;
 - Divulgação clara, direta, concisa e constante as práticas de gerenciamento de risco. Toda a equipe ciente do que precisa ser feito;



Feedback é a Gestão de Riscos aplicada na comunicação.

Como a comunicação interna pode ajudar no gerenciamento de risco?

- Manter um bom clima organizacional:
 - O líder deve conhecer o clima organizacional. PESSOAS;
 - E, avaliar o que possui de bom e o que precisa ser melhorado;
 - Agir para reduzir os impactos negativos aos objetivos institucionais, causados pela comunicação ineficiente;



Feedback é a Gestão de Riscos aplicada na comunicação.

Como a comunicação interna pode ajudar no gerenciamento de risco?

- Otimizando a gestão da empresa:
 - Manter os processos da empresa fluindo em prol dos resultados esperados é uma boa forma de gerenciar riscos, já que permitir inconformidades nos processos pode gerar sérios problemas;
 - Todos tem que saber a importância da Gestão de Riscos;
 - O que o Governo e a Instituição está buscando com a Gestão de Risco? Isso tem que estar claro para todos;



O CONHECIMENTO É O PODER



**QUANTO MAIS VOCÊ SOUBER,
MELHORES SERÃO SUAS
DECISÕES, E ISSO LHE
SERVIRÁ POR TODA A VIDA,**

GESTÃO EM GOTAS



**A intenção de se
aceitar o risco
não equivale ao
desejo
irresponsável
de se apostar
na sorte!**

**(Antonio Celso
Ribeiro Brasileiro)**



#gestaoemgotas



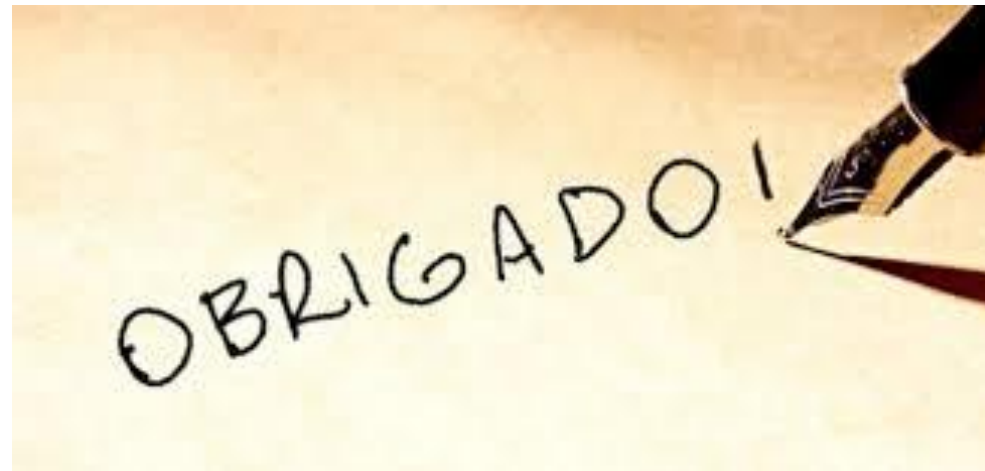
Agradecimento

Contatos:

WhatsApp 61-992877839

E-mail: viniciusgfontes@gmail.com

Instagram: @fontesdovini





Reflexões sobre governança, riscos, má gestão pública, corrupção e um pouco de psicologia cognitiva

GOVERNANÇA

Renato Fenili

Maio de 2018



Avaliação de práticas de governança adotadas pela APF

Acórdão	Órgão / Entidade
588/18 – Plenário	Todos! (APF)
2.352/16 – Plenário	TRT 3ª Região
1.545/16 – Plenário	UF Ceará
1.414/16 – Plenário	Finep
2.831/15 – Plenário	STJ
2.749/15 – Plenário	UFRN
2.743/15 – Plenário	TJDFT
2.622/15 – Plenário	MPOG
2.328/15 – Plenário	Diversos

Avaliação de práticas de governança adotadas pela APF

95. Ou seja, 474 organizações públicas federais não possuem capacidade minimamente razoável de entregar o que se espera delas para o cidadão, gerindo bem o dinheiro público, cumprindo com suas competências e de minimizando os riscos associados à sua atuação.

96. Esse diagnóstico explica parcela significativa da dificuldade das organizações públicas e da falta de confiança do cidadão no governo como um todo, pois deficiências na governança impedem que a Administração Pública faça entregas sustentáveis à sociedade bem como que as decisões sejam tomadas exclusivamente para impactar de forma positiva a vida do cidadão.

Governança

Governança consiste no conjunto de mecanismos de **liderança, estratégia e controle** postos em prática para **avaliar, direcionar e monitorar** a atuação da gestão, com objetivo que as aquisições agreguem valor ao negócio da organização, com riscos aceitáveis. *(Referencial Básico de Governança no setor público.)*

Governança

ALMEJA...	OBJETO	ATRAVÉS DE MECANISMOS DE...
<ul style="list-style-type: none">• Avaliar• Monitorar• Direcionar	A gestão!	<ul style="list-style-type: none">• Liderança;• Estratégia• Controle

Mecanismos de Governança



Liderança e Governança

Liderança refere-se ao conjunto de práticas, de natureza humana ou comportamental, que assegura a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança, quais sejam: pessoas **íntegras**, capacitadas, competentes, responsáveis e **motivadas** ocupando os principais cargos das organizações e liderando os processos de trabalho (*Referencial Básico de Governança, TCU, 2014*).

Sem liderança, não se faz governança?

A liderança se dá sobre pessoas ou sobre processos?

E se os gestores estiverem desmotivados? *Bye bye* governança?



Governança X Gestão das Aquisições

*Com respeito à distinção entre governança e gestão, cabe frisar que não são sinônimos, embora sejam complementares e interdependentes. **Governança refere-se à definição do que deve ser executado (direção), e gestão refere-se à forma como as executa. [continua]***

Governança X Gestão

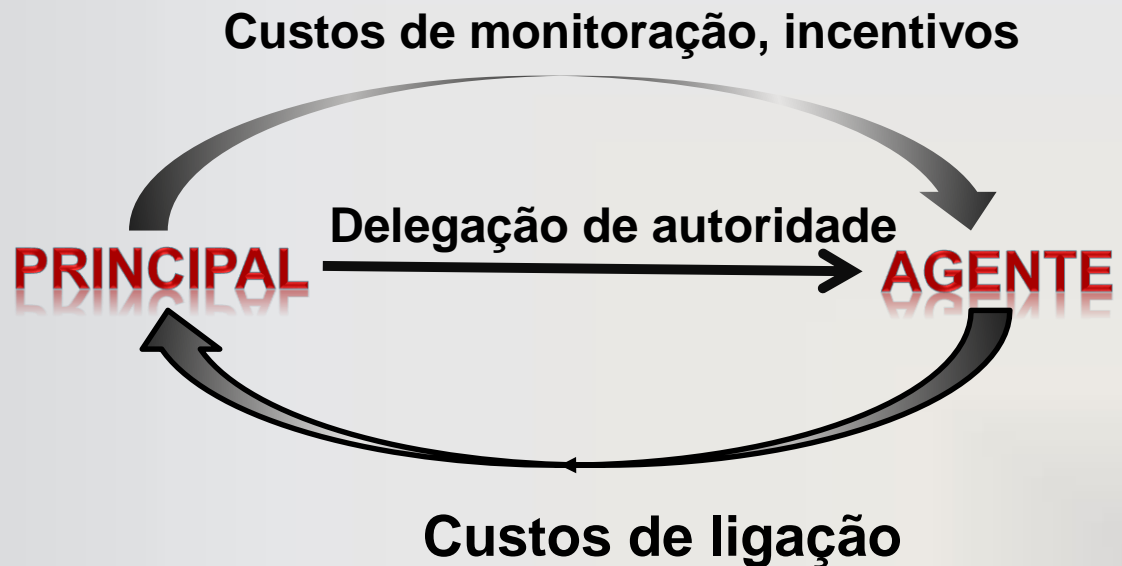
*Por exemplo, diversas organizações (e.g., IBGC, GAO e OCDE) preconizam que uma boa prática de governança é estabelecer política (diretrizes) para a gestão de riscos. Entretanto, a implementação dessa política não é função da governança, e sim da gestão. Já o **controle da gestão é função da governança**, ou seja, a gestão deve ser monitorada quanto ao cumprimento das diretrizes estabelecidas e quanto aos resultados obtidos. (Acórdão nº 1.545/16 – Plenário TCU)*

Colocando os “pingos nos is”



TEORIA DA AGÊNCIA

Relação de agência = relação na qual o principal contrata um agente para a realização de algo em seu favor.



TEORIA DA AGÊNCIA

Pressuposto 1: *O agente é contratado porque possui mais informação a respeito da ação a ser realizada do que o principal (**Assimetria de informação**).*

Pressuposto 2: *O agente tende a empreender menores esforços, bem como a agir em interesse próprio (**Oportunismo**).*

TEORIA DA AGÊNCIA

Remuneração, fiscalização social, controle etc.



Accountability (governo aberto), limites à discricionariedade etc.

Governança



Governança é o conjunto de ações de monitoramento e de incentivos que visam a assegurar, de forma institucionalizada e em uma relação de agência, que os interesses do principal estão sendo preservados pelo agente.

Esta

A boa governança em 2019





ISO

C D I O

M S I M

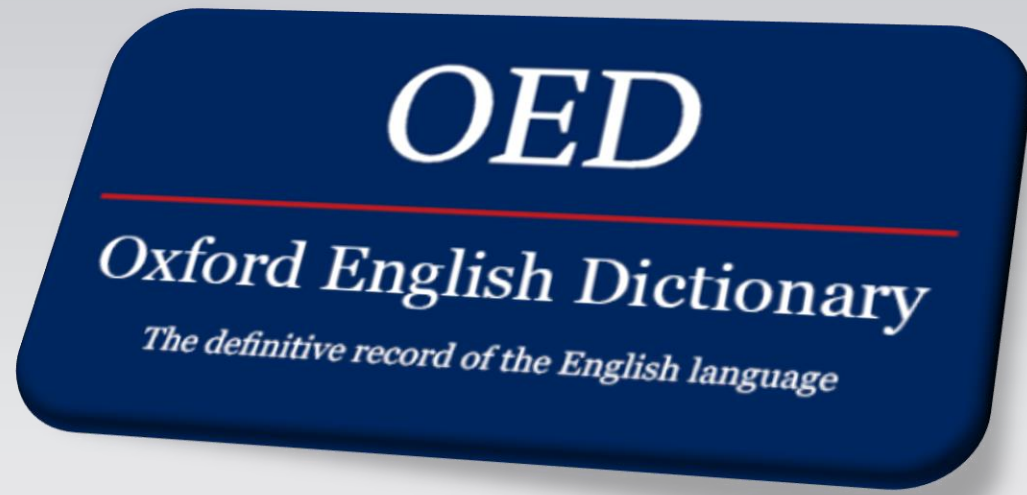
a g s a s

P M B O K

I M R

A close-up photograph of a brick wall. The bricks are dark brown and arranged in a traditional pattern. The mortar joints are visible, showing some wear and discoloration. The lighting is dramatic, with strong shadows and highlights, giving the wall a textured and somewhat somber appearance. Overlaid on the center of the image is the text "Pós-verdade" in a bold, yellow, sans-serif font.

Pós-verdade



Pós-verdade = adjetivo que se relaciona ou denota circunstâncias nas quais **fatos objetivos têm menos influência em moldar a opinião pública do que apelos à emoção e crenças pessoais**

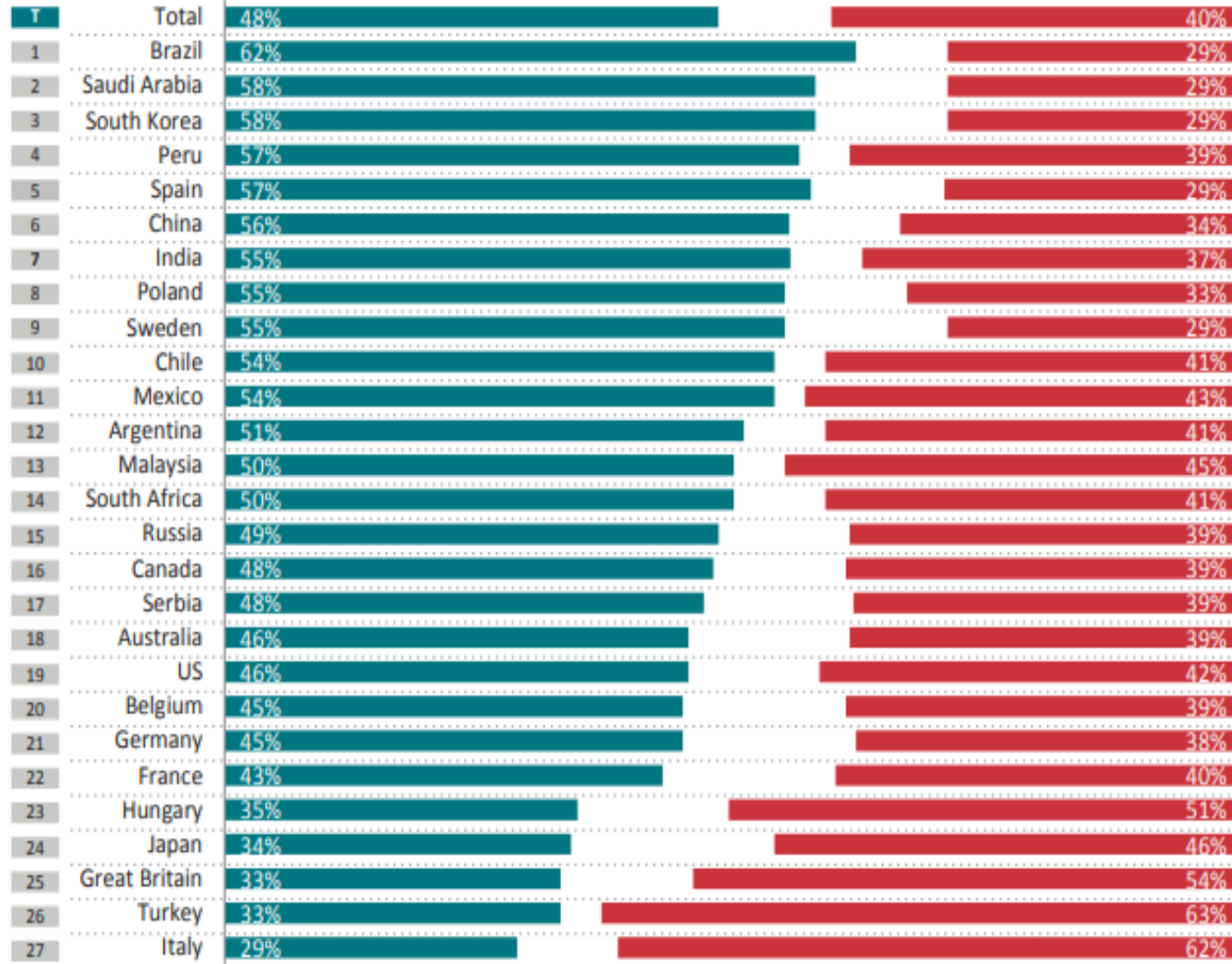
Fake news, filter bubbles, post-truth and trust



A study across 27 countries

GAME CHANGERS

I have falsely believed a news story was real until I found out it was fake.



KEY:

Agree

Disagree

Brasil lidera ranking de países que mais acreditam em fake news

Em um ranking com 27 países, o Brasil ficou com o primeiro lugar.

Brasil é 2º país com menos noção da própria realidade, aponta pesquisa


DANIEL BUARQUE


COLABORAÇÃO PARA A FOLHA, DE LONDRES

SEM NOÇÃO


A percepção dos brasileiros sobre algumas questões


De cada cem presos no Brasil, quantos você acha que nasceram em outro país?

Dado oficial*  **0,4%**

Resultado do levantamento**  **18%**

Qual o percentual de garotas entre 15 e 19 anos que dão à luz a cada ano no Brasil?

Dado oficial*  **6,7%**

Resultado do levantamento**  **48%**

De cada cem pessoas no Brasil, quantas você acha que têm um smartphone?

Dado oficial*  **38%**

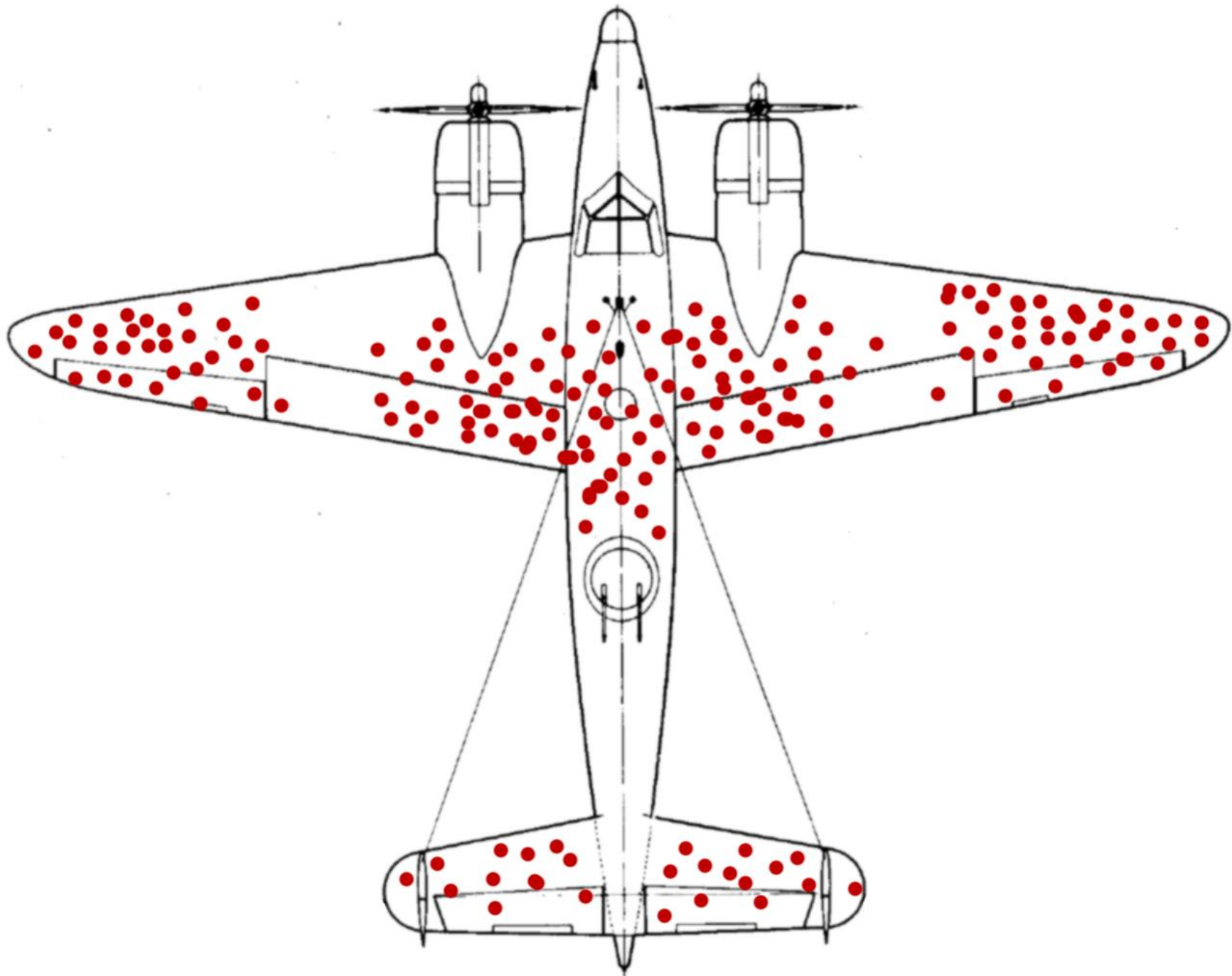
Resultado do levantamento**  **85%**

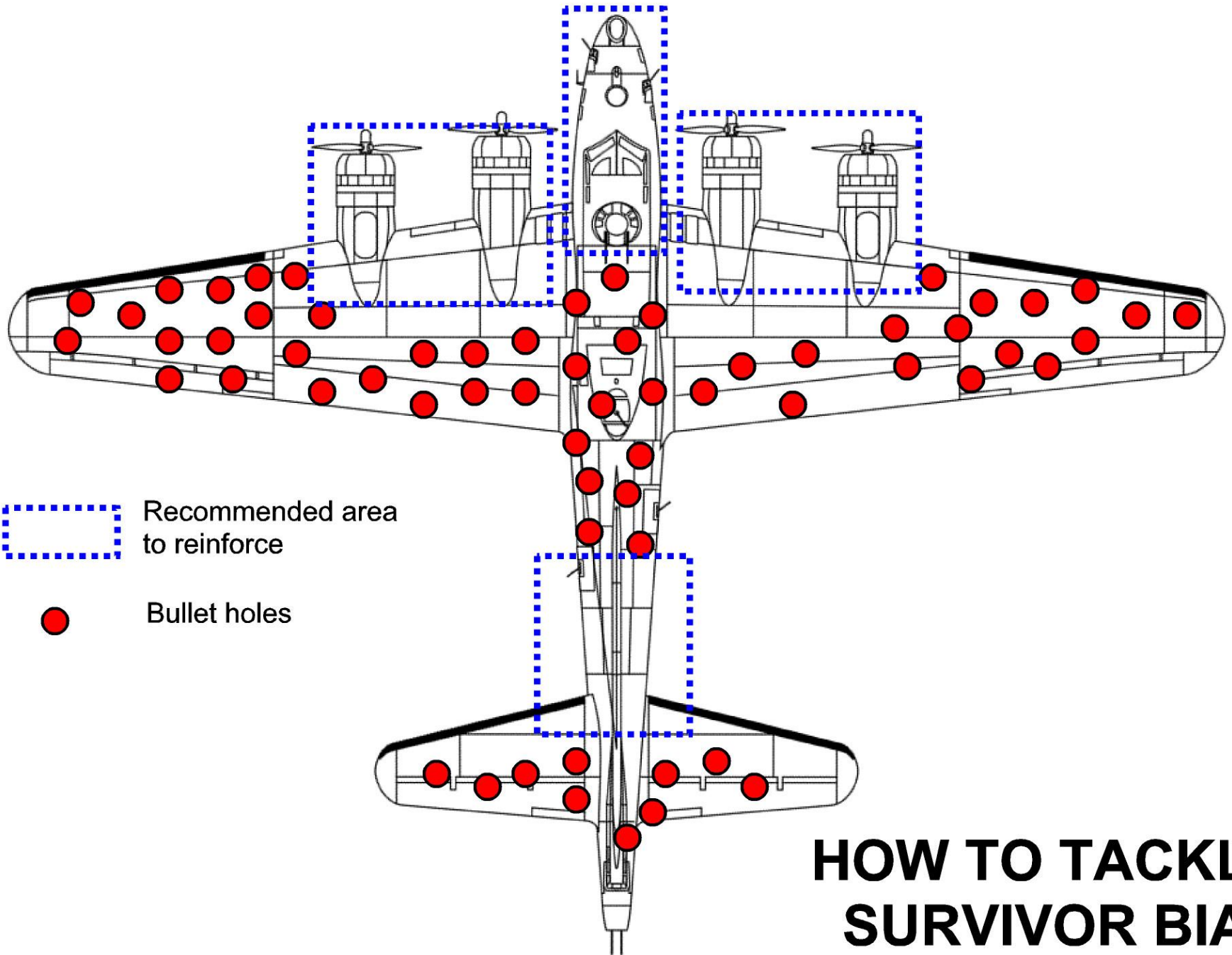
***Pós-verdade + esquizofrenia normativa +
má gestão por competências + conflitos de
poder (egos + corrupção)***



Como implantar mecanismos de governança em uma situação de escassez de recursos?



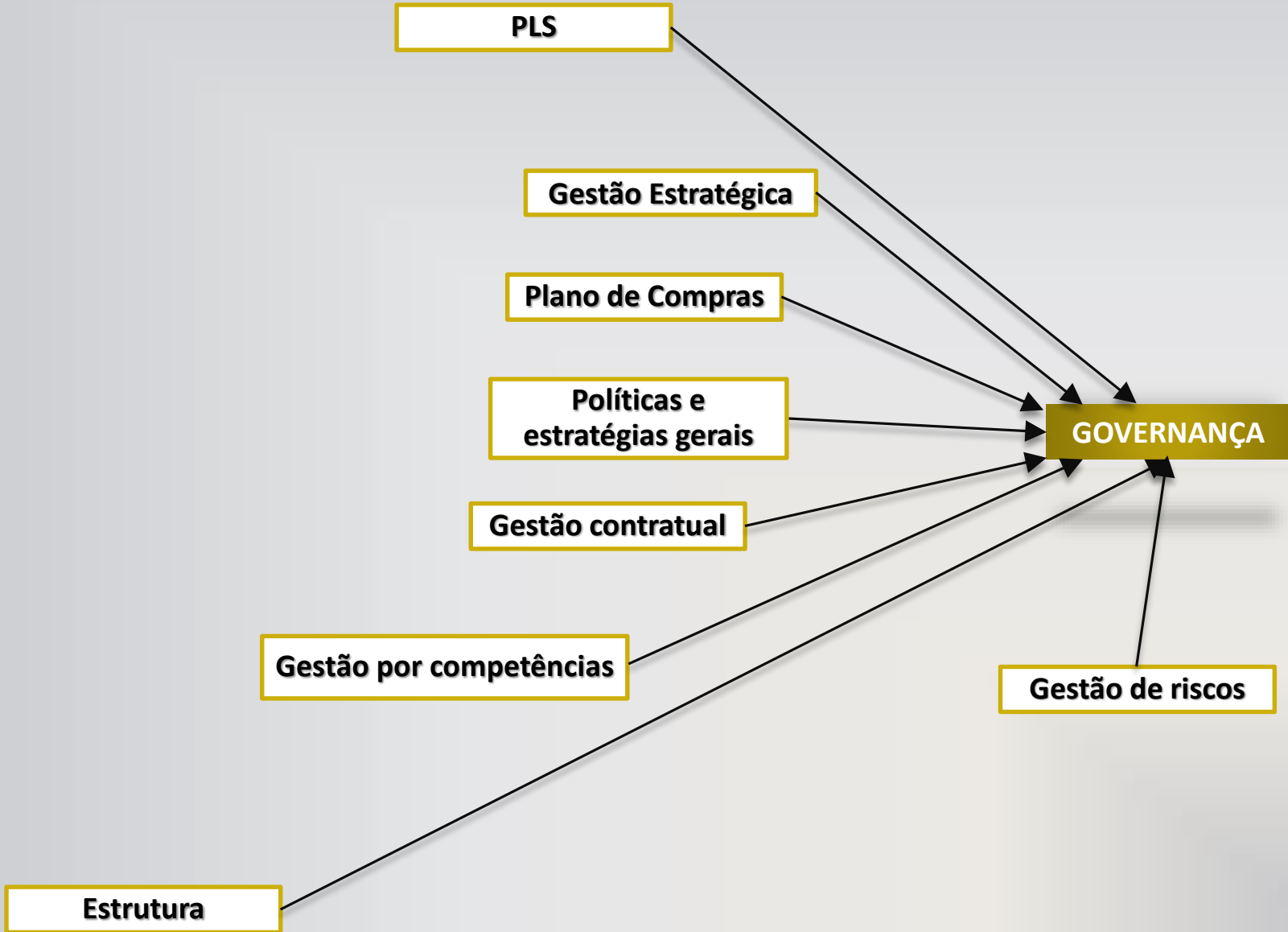




HOW TO TACKLE SURVIVOR BIAS

Exemplo de modelo de governança





PLS

Gestão Estratégica

Plano de Compras

**Políticas e
estratégias gerais**

Gestão contratual

Gestão por competências

GOVERNANÇA

Gestão de riscos

Estrutura

PLS

Gestão Estratégica



Plano de Compras

**Políticas e
estratégias gerais**

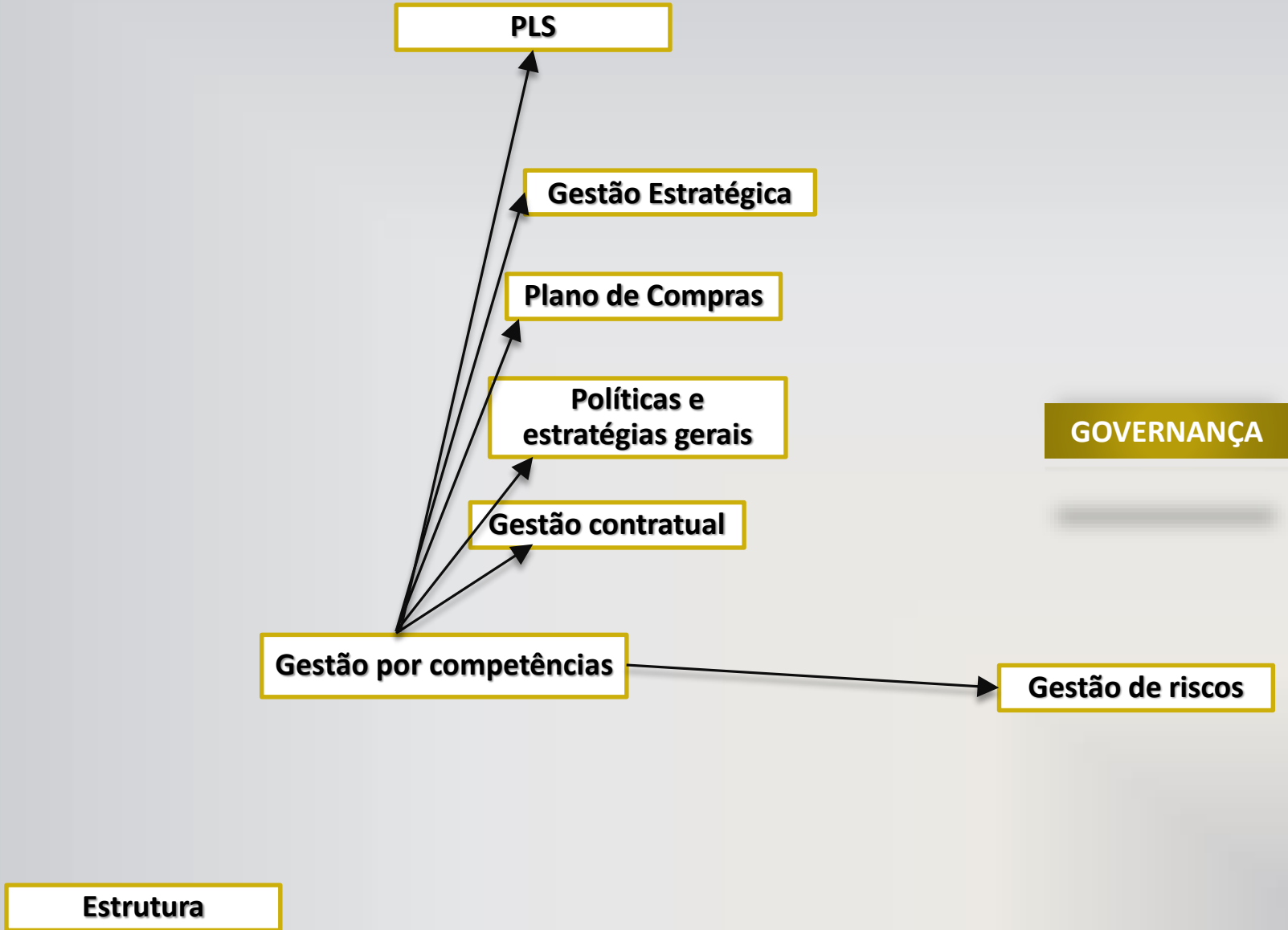
Gestão contratual

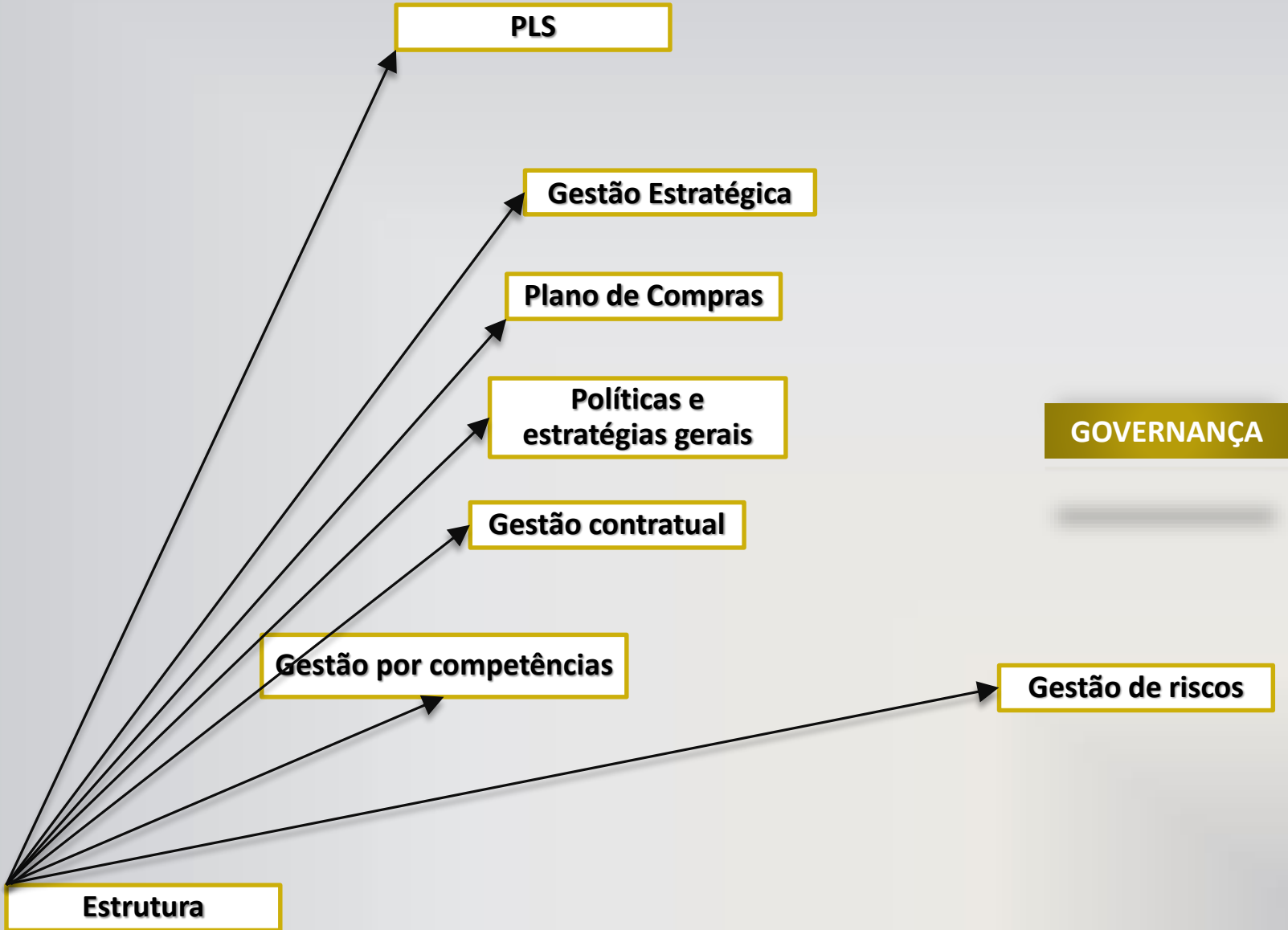
Gestão por competências

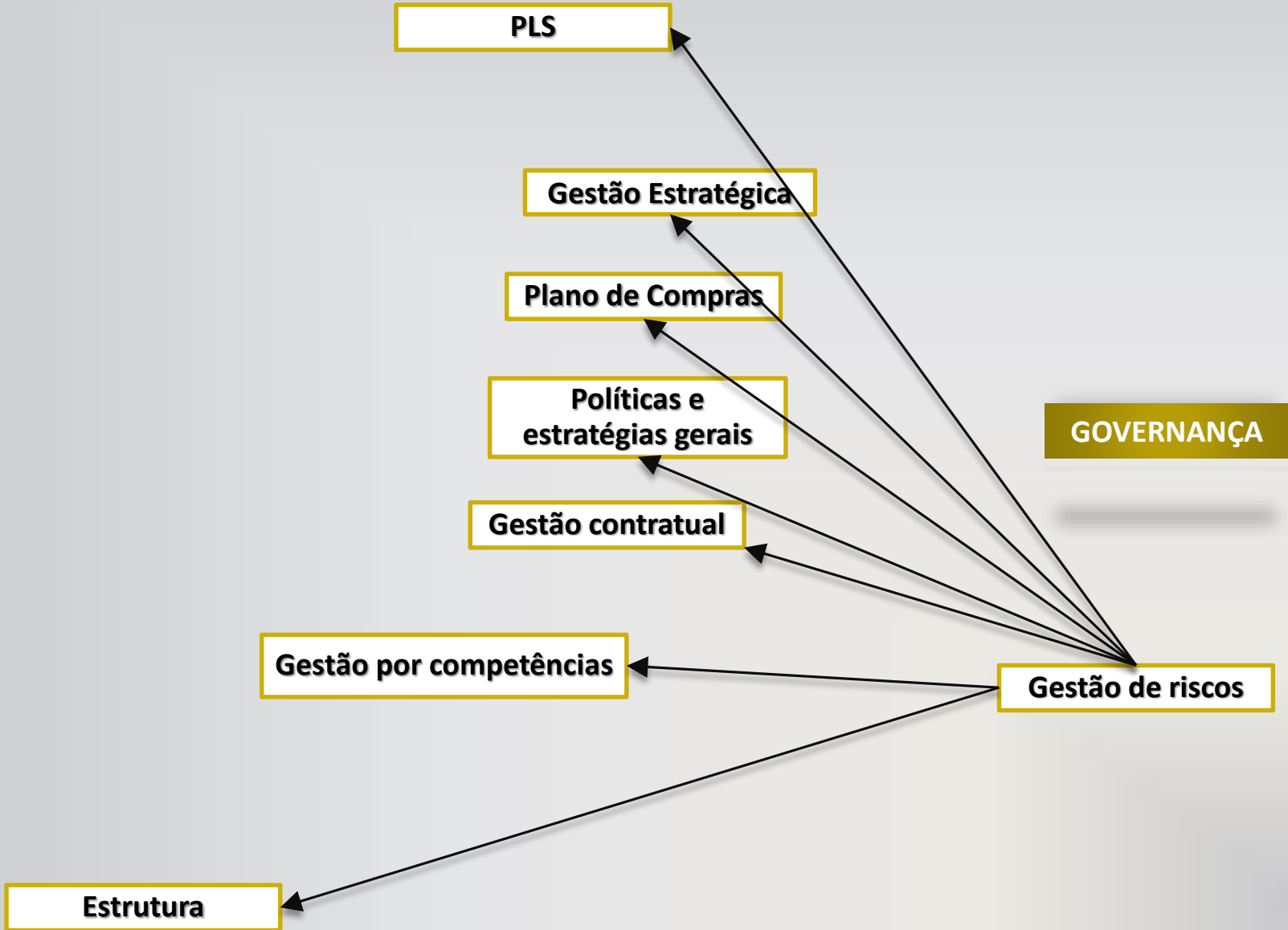
GOVERNANÇA

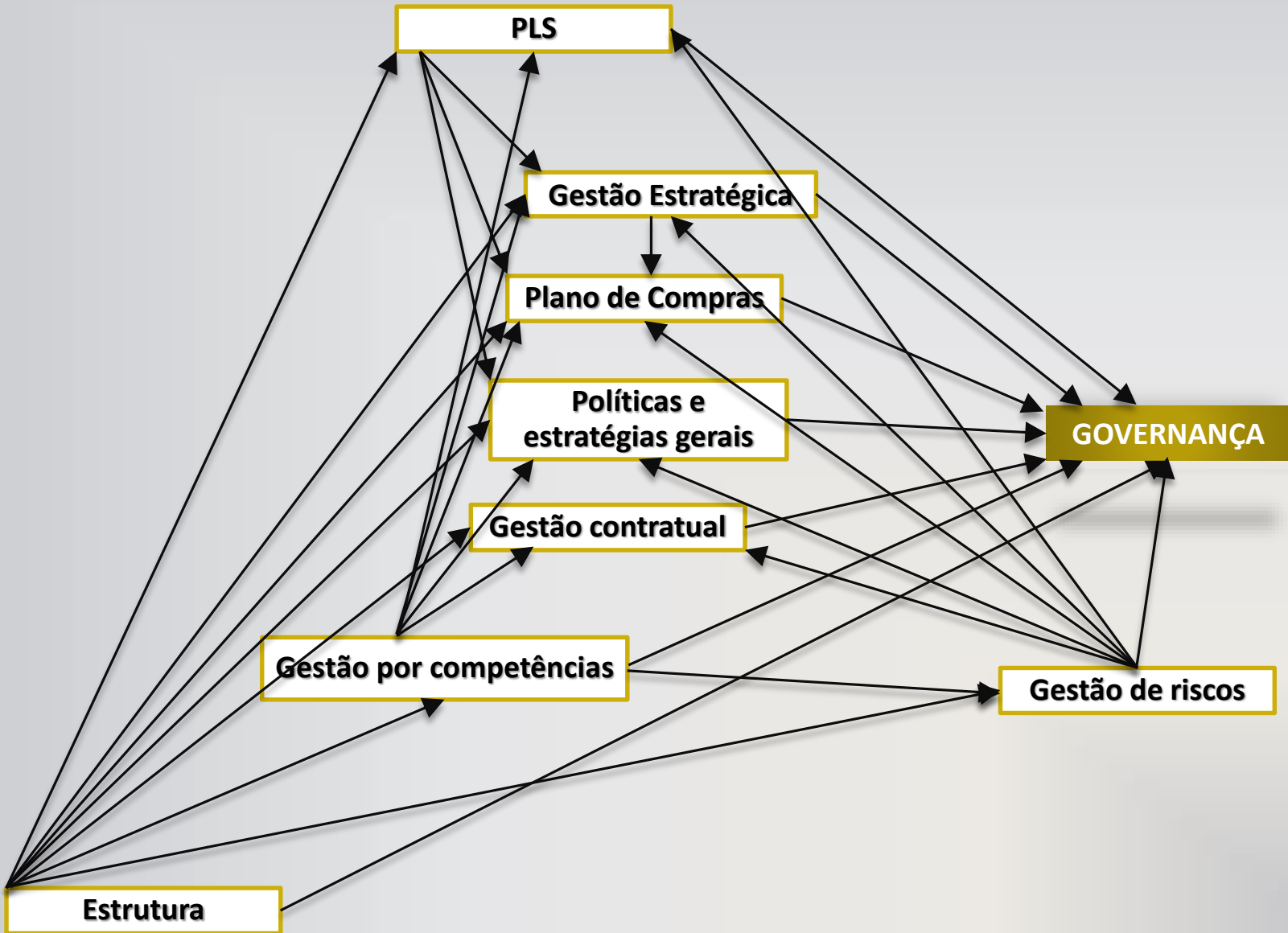
Gestão de riscos

Estrutura







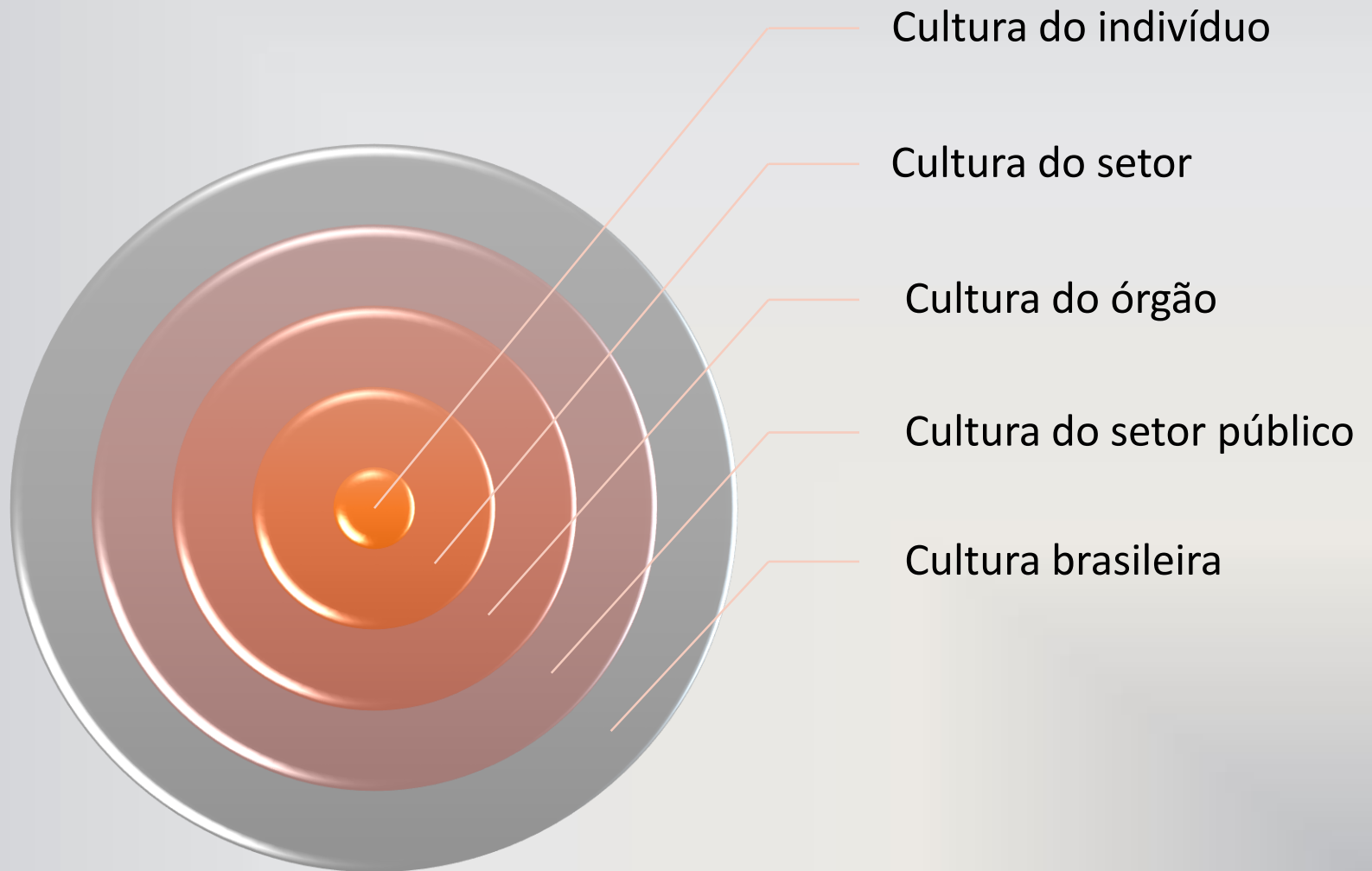


Governança e cultura



CULTURA

O que devemos considerar



O que devemos considerar



Como prever o futuro?

A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo.

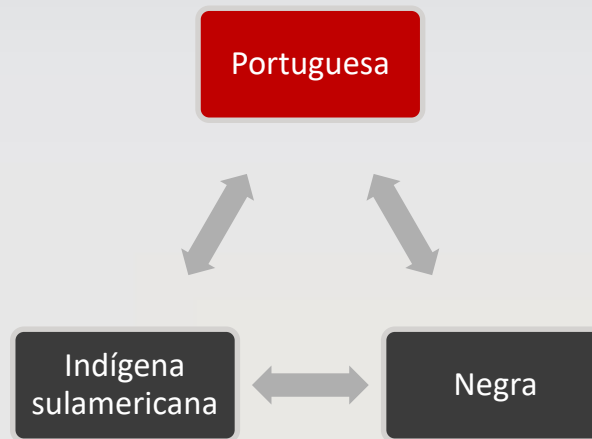
Peter Drucker

“Se queres prever o futuro, estuda o passado.”

(Confúcio)

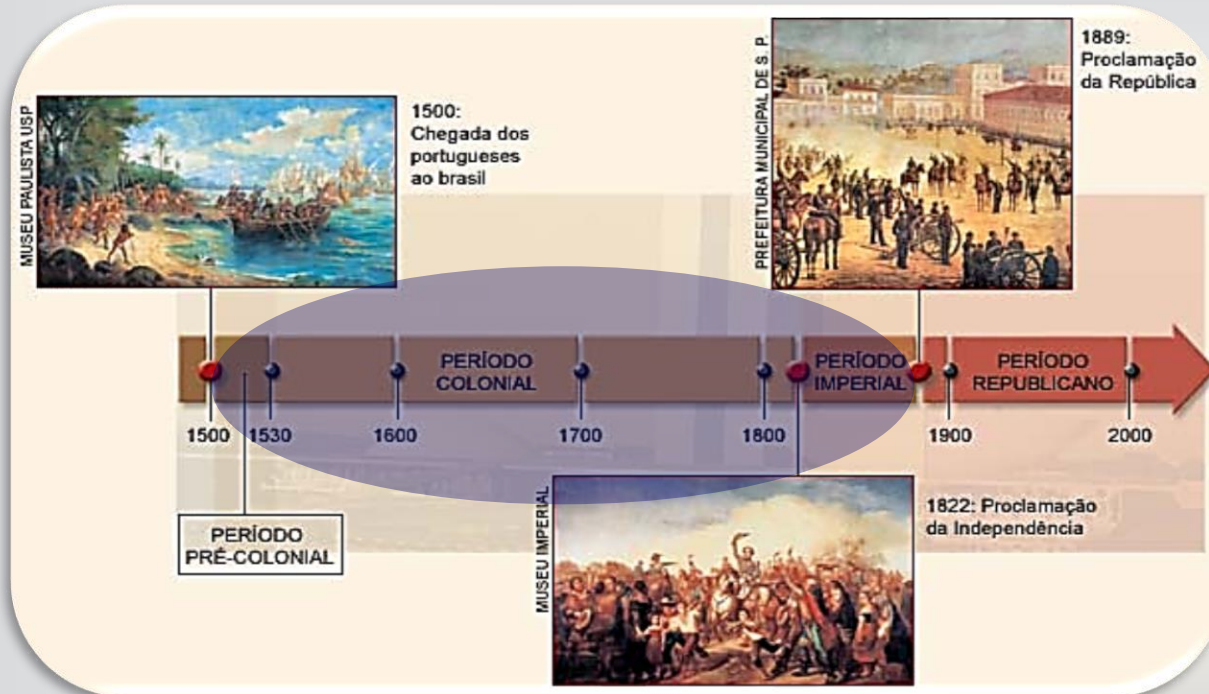
Traços da cultura brasileira

Raízes etnológicas dominantes



“De Portugal nos veio a forma atual de nossa cultura, o resto foi matéria que se sujeitou bem ou mal a essa forma” (HOLANDA, 1995, p. 40).

Traços da cultura brasileira



Período colonial

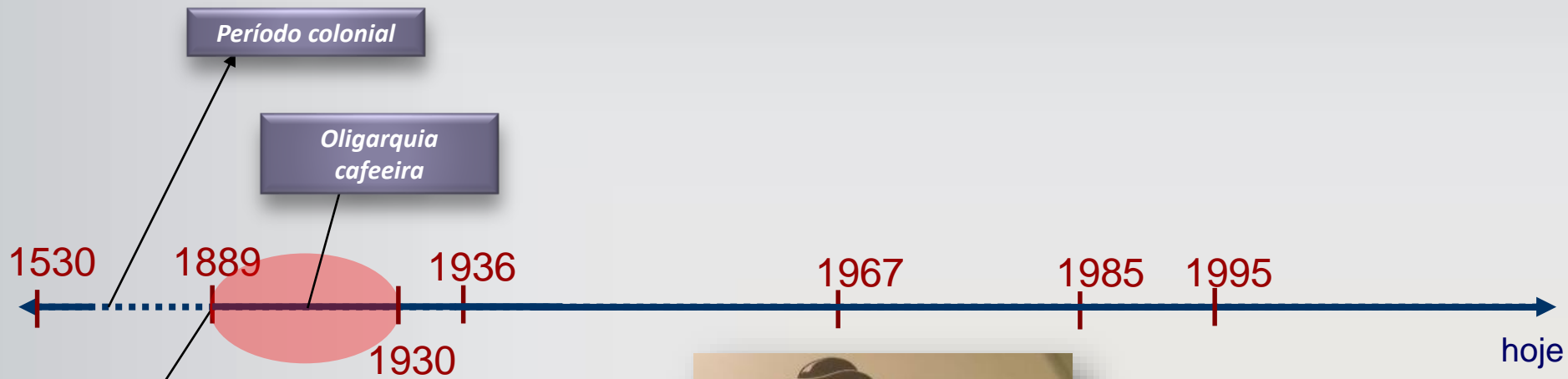


O Engenho Açucareiro, Ilustração de Benício



Proclamação da República



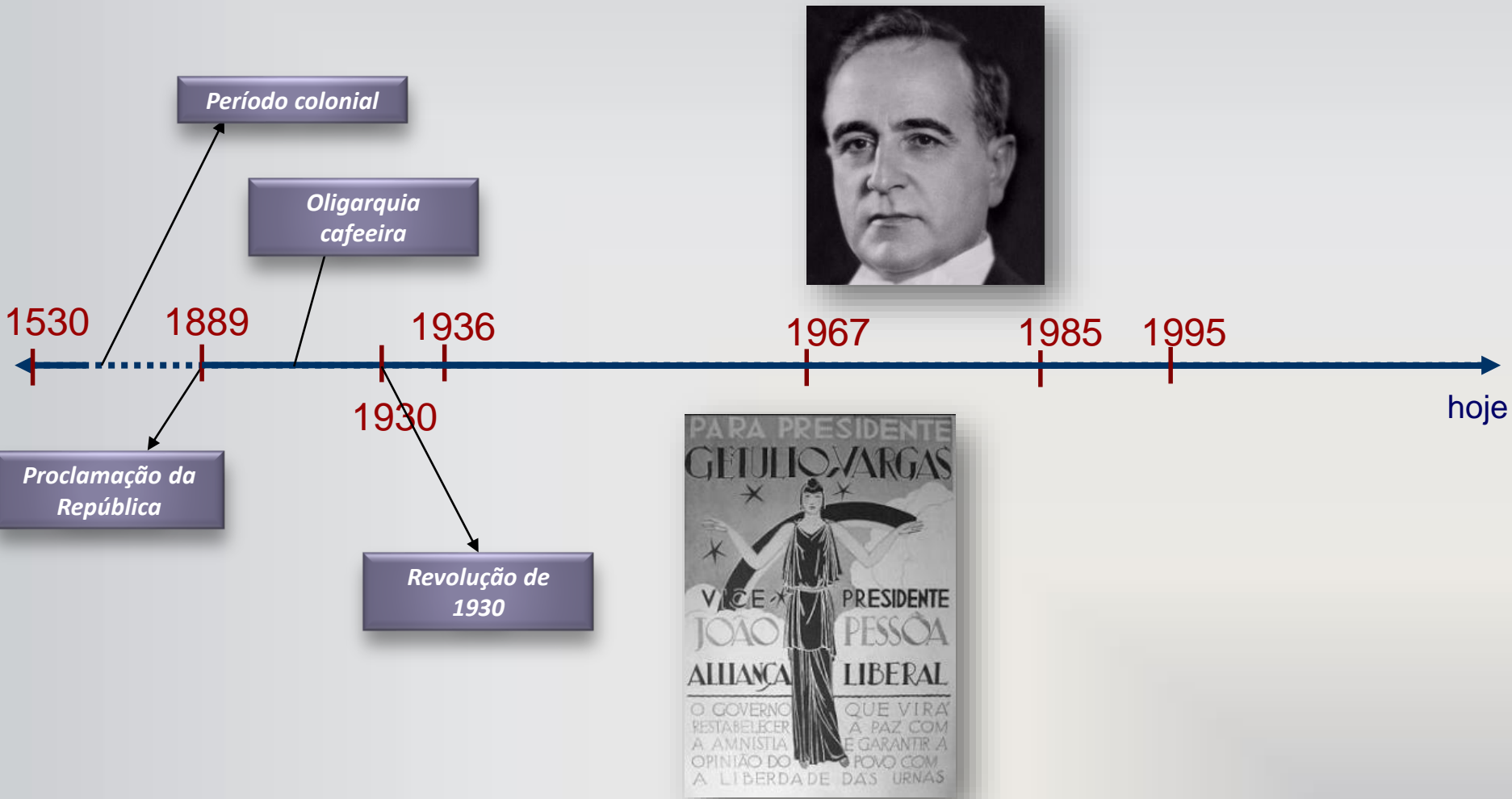


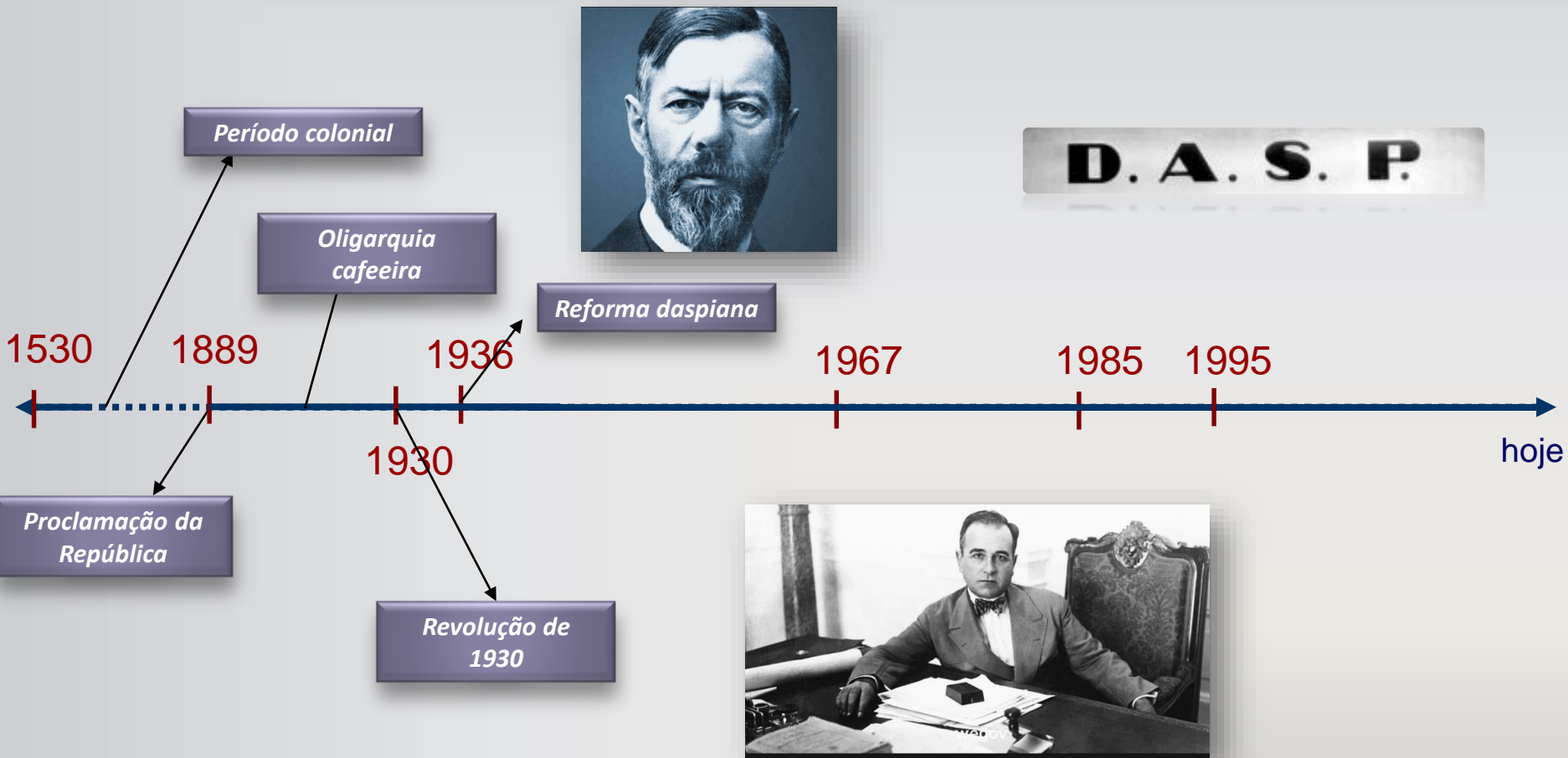
Período colonial

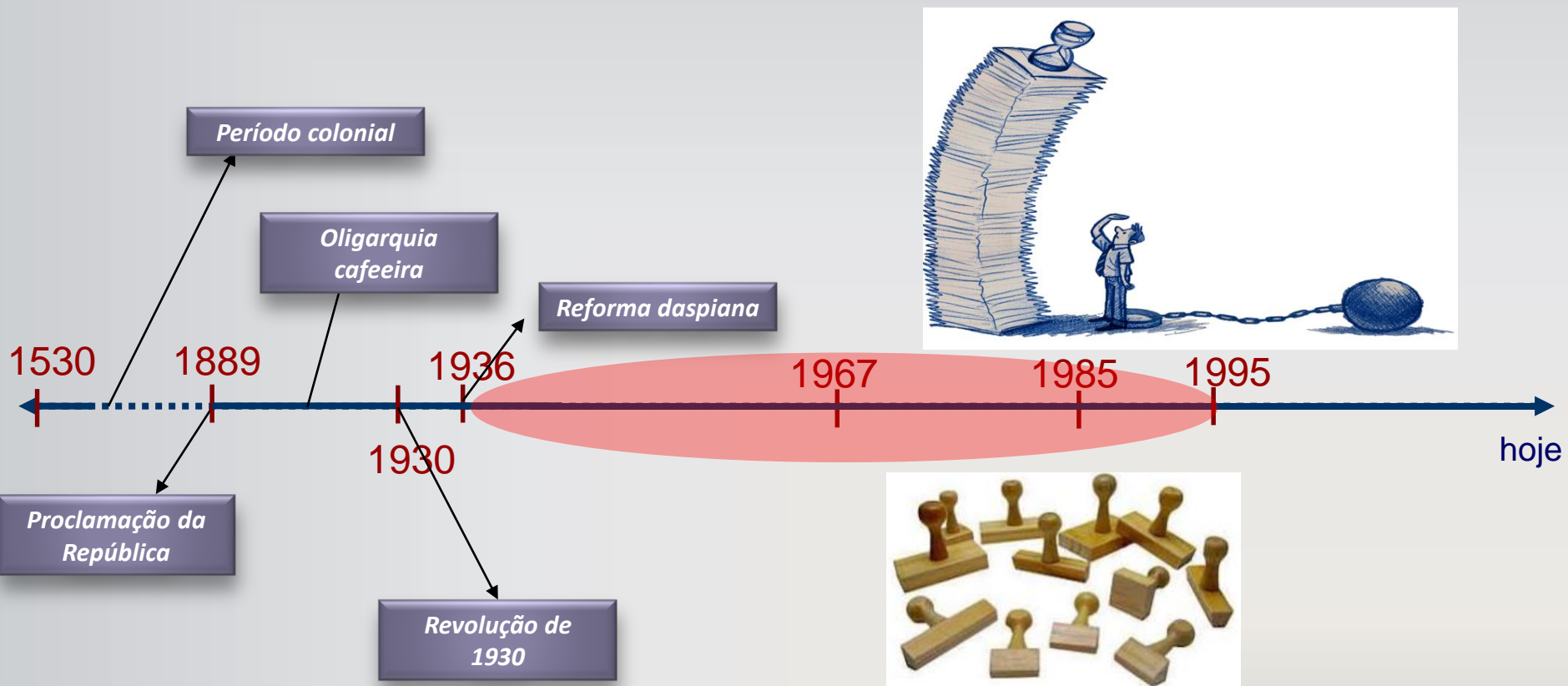
Oligarquia cafeeira

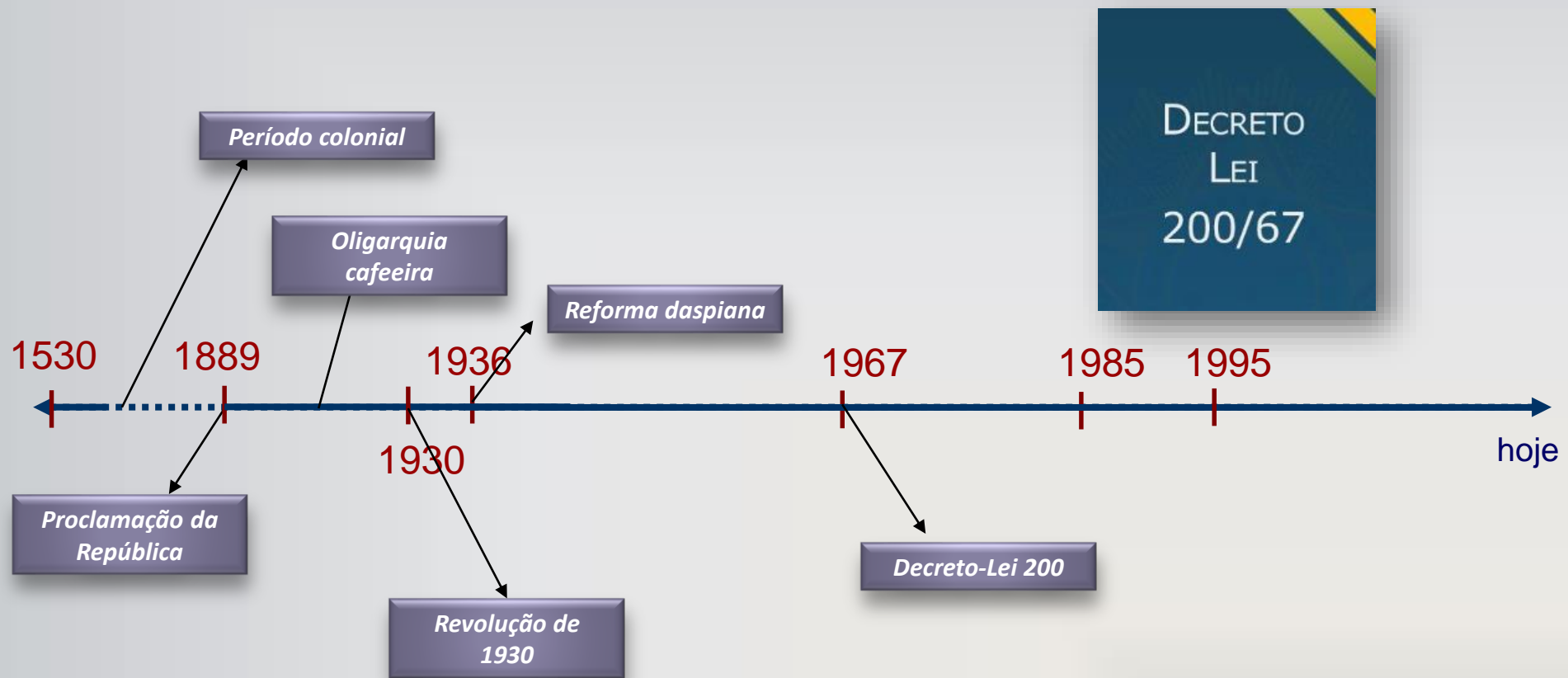
Proclamação da República

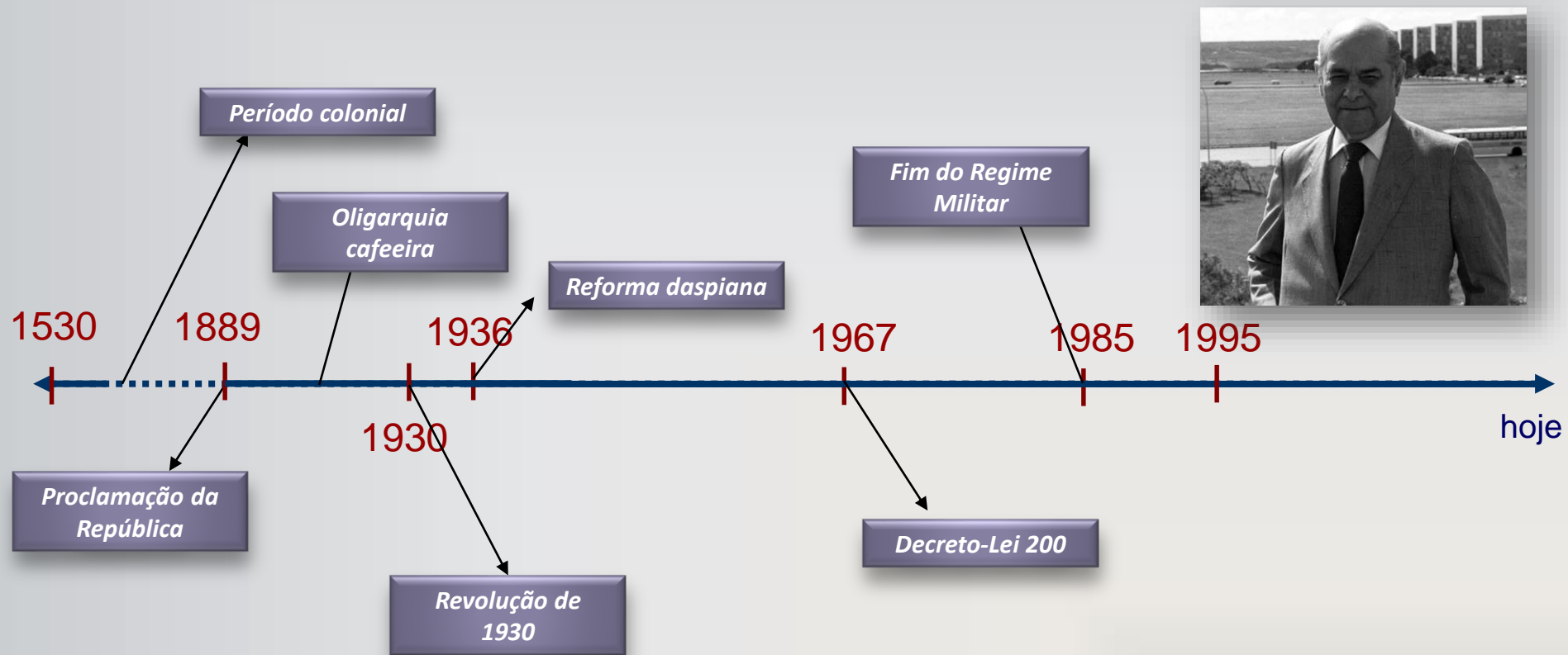


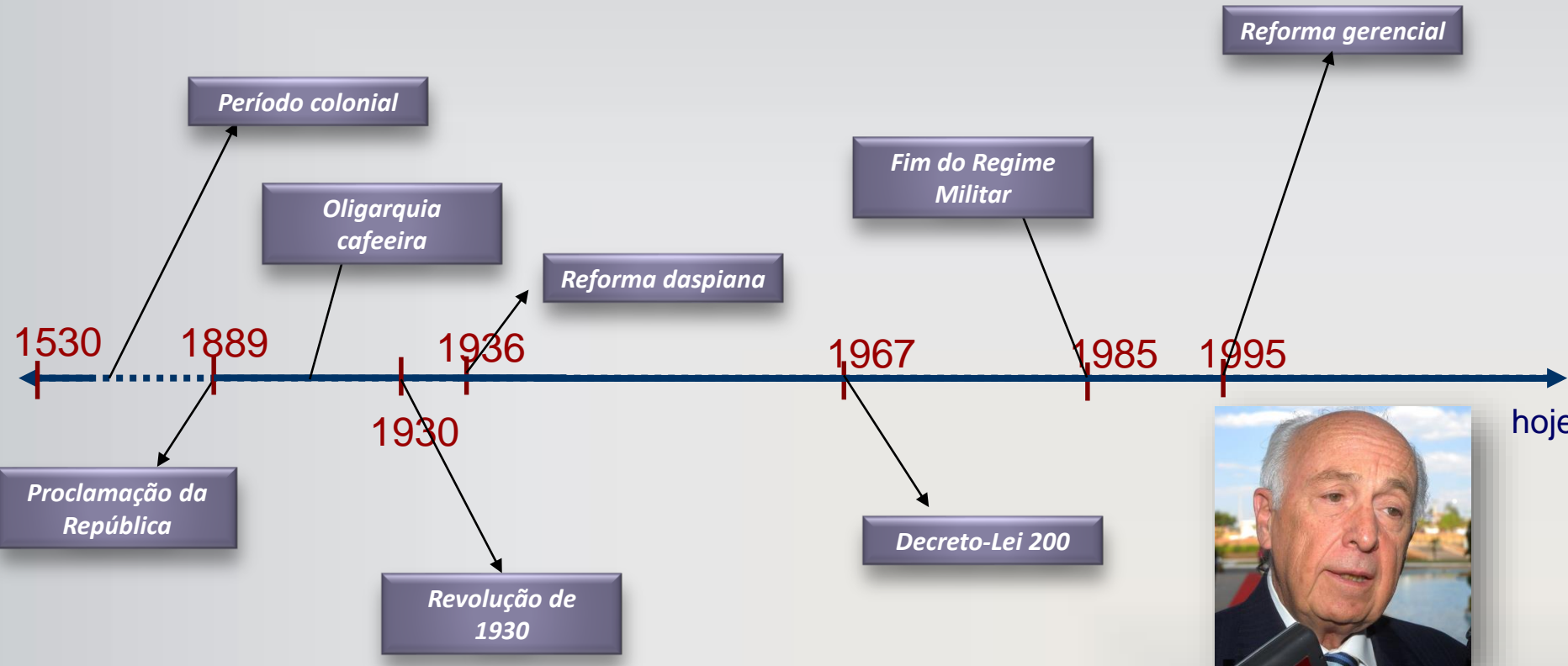








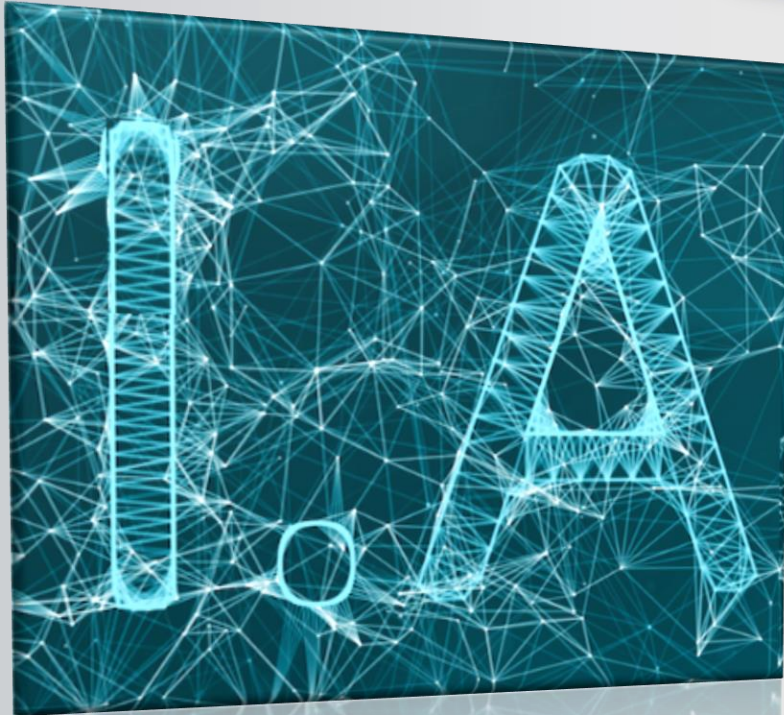




hoje



1) Novas tecnologias



How Public Procurement Can Benefit from Blockchain

What Can Blockchain Do For Public Procurement?

Home / Blockchain / Blockchain Can and Will End Public Procurement Corruption.

Blockchain Can and Will End Public Procurement Corruption.

0 5 minutes read



Nini Rose Moru · July 30, 2018

Como as robôs Alice, Sofia e Monica ajudam o TCU a caçar irregularidades em licitações

Robôs analisam editais, atas de preços e até relatórios dos auditores do tribunal.

Robôs viram os novos fiscais do Governo

Luís Osvaldo Grossmann ... 06/08/2018 ... Convergência Digital

CADE adota inteligência artificial para agilizar combate aos cartéis

Luís Osvaldo Grossmann ... 06/08/2018 ... Convergência Digital



Blockchain, IA, machine learning, big data, robôs.... Como estaremos daqui a 5 anos?



O que nós fazemos hoje, poderá ser feito por um robô no futuro? (ou já pode, no presente?)





2 bilhões

Número de empregos
eliminados até 2030 como
resultado do uso da tecnologia



**20
anos**

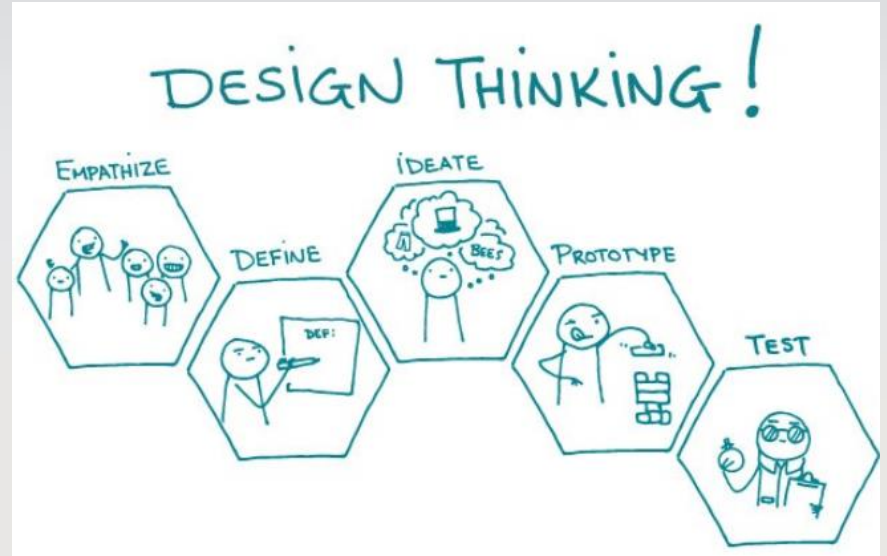
Tempo que levará para fazer
frente à escassez de
**competências de
cibersegurança**

Como aliar a gestão por competências a essas novas tecnologias?





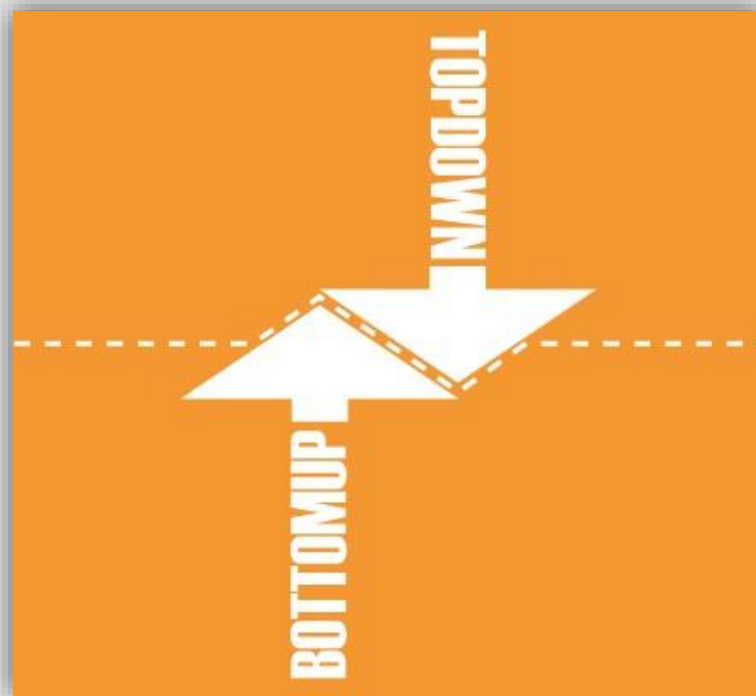
2) Inovação na gestão



Quem é, hoje, no Brasil, o maior empreendedor em termos de governança?



Direção da inovação nas compras públicas







Assunto:

Auditoria com o objetivo de verificar a gestão dos recursos transferidos pelo FNDE para apoiar ações do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) por Governos Estaduais.

9.3.1. não há, na Complementar Lei 123/2006, e no decreto que a regulamenta, determinação no sentido de que a aplicação da cota de 25%, de que trata o inciso III do art. 48 da referida lei, estaria limitada à importância de R\$ 80.000,00, prevista no inciso I do referido dispositivo, razão pela qual não procede o entendimento de que esses incisos devem ser interpretados de forma cumulativa;

Acórdão 1.819/2018 – Plenário TCU



PNAE

33. A utilização do art. 48, inciso III, da Lei Complementar em tela, onde está arrolado que a administração pública "deverá estabelecer, em certames para aquisição de bens de natureza divisível, cota de até 25% (vinte e cinco por cento) do objeto para a contratação de microempresas e empresas de pequeno porte", como já explanado no relatório de auditoria (itens 47.2 a 47.2,8) corresponde a um sobrepreço de R\$ 4.083.150,00 de um montante de R\$ 88.398.860,00 licitados no período de 2016 a 2017. Esta decisão resulta em uma possibilidade de comprar menos 4,62% de gênero alimentícios.

Acórdão 1.819/2018 – Plenário TCU



34. Não há dúvida de que o sobrepreço de R\$ 4.083.150,00 provocado pelo tratamento diferenciado concedido às ME e EPP, lotes exclusivos em quantitativos definidos no percentual máximo admitido pelos normativos (25%) , representa um prejuízo aos alunos beneficiários do programa no estado do Paraná. Esse sobrepreço corresponde ao repasse de 11.342.083 refeições (R\$ 0,36 por Refeição) efetuado pelo governo federal e as consequências para os alunos beneficiários são evidentes, diminuição das quantidades e qualidade das refeições servidas.

35. Na medida em que o estado do Paraná fornece aproximadamente 1.000.000 de refeições por dia, este sobrepreço representa cerca de 11 dias de refeições a menos em um ano letivo que prevê 200 dias de aulas.

Acórdão 1.819/2018 – Plenário TCU



O MÍNIMO SOCIAL E A RESERVA DO POSSÍVEL





Má gestão e corrupção

Até que ponto toleramos a má gestão pública e a corrupção??



R A T I O N A L

I R











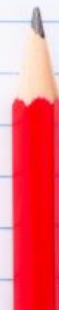




לא תדעך
לא תנאף
לא תנוכ
לא תענה
לא תחמד

אנכי יהיה
לא יהיה
לא תשא את
זכוד את יום
כבוד את אנכי

CODE OF CONDUCT









Renato Fenili

Diretor da Central de Compras da Câmara dos Deputados

renato.fenili@camara.leg.br

Tel: +5561 3216-4700

+5561 99292-2369

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Tópicos Especiais de Governança Pública II (ENAP)

walter.cunha@cgu.gov.br / walterluis@gmail.com

www.gestgov.org / www.gestgov.com.br

Enap

MINISTÉRIO DO
**PLANEJAMENTO,
DESENVOLVIMENTO E GESTÃO**



Palestrante



Walter Luis Araujo da Cunha - Natural de Fortaleza-CE

- Auditor Federal de Finanças e Controle da Transparência - CGU (AFFC)
- Diretor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (DIPLAD)
- Engenheiro Eletrônico (ITA)
- MBA em Gerenciamento de Projetos (FGV/ISAE)
- Educação Executiva pela Harvard Kennedy School (Emerging Leaders nov 2017)
- Professor de Governança Corporativa no Instituto Legislativo Brasileiro (ILB)
- Idealizador da Comunidade de Prática de Gestão Governamental ([GESTGOV](#)).
- Evangelista de Desburocratização e Teletrabalho na Administração Pública.

Palestrante



- Palestrantes nos Fóruns de Governança e Contratações Públi

www.gestgov.org / www.gestgov.com.br

- Aulas de Pós pelo ILB (Governança e Governança de TI)

<https://saberes.senado.leg.br/>

- Cursos Corporativos pelo IBGP

<https://www.ibgp.net.br/ibgp-cursos/seguranca-da-informacao>

Palestrante

- 2001 a 2006 – 1 Ten Eng Eln FAB (Manaus/AM - SIVAM)
 - Laboratório de Informática, Redes, Segurança e Telecomunicações
- 2006 a 2009 – ATRFB-TI (Fortaleza-CE)
 - Projetos de Infraestrutura de TI, Agente de Registro (ICP-BR)
- 2009 a **2011 – AFC-CGU-TI (Brasília- DF)**
 - Projetos de Usuários de TI, **Projetos de Infraestrutura de TI**
- **2012 a 2015 – Chefe de Divisão de Projetos de Rede**
 - **Projetos e Contratações de Infraestrutura de TI**



Palestrante



- 2015 a 2016 – Engenharia de TI
 - IPv6, Datacenter, etc.
- Desde 2016 - Diretor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (DIPLAD)
 - Área de Suporte à Governança e Gestão Estratégica e responsável pelos Projetos Transversais

Ressalvas

- Apesar de ser Auditor da CGU, estou aqui como COLEGA Gestor (Área-Meio), que foi e está submetido ao mesmo rigor do Controle
- Quando por ventura eu citar um exemplo a se evitar, não estou necessariamente afirmando que ali se cometeu um ilícito
- Mesmo quando por reflexo aparecer um “eu” em minhas falas, considere implícito que tudo foi construção de uma Equipe

Agenda

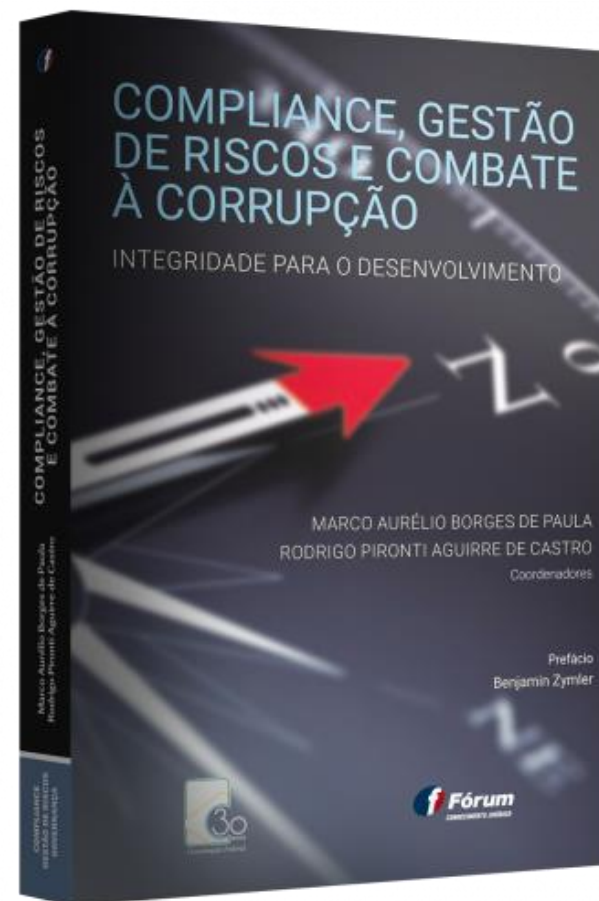
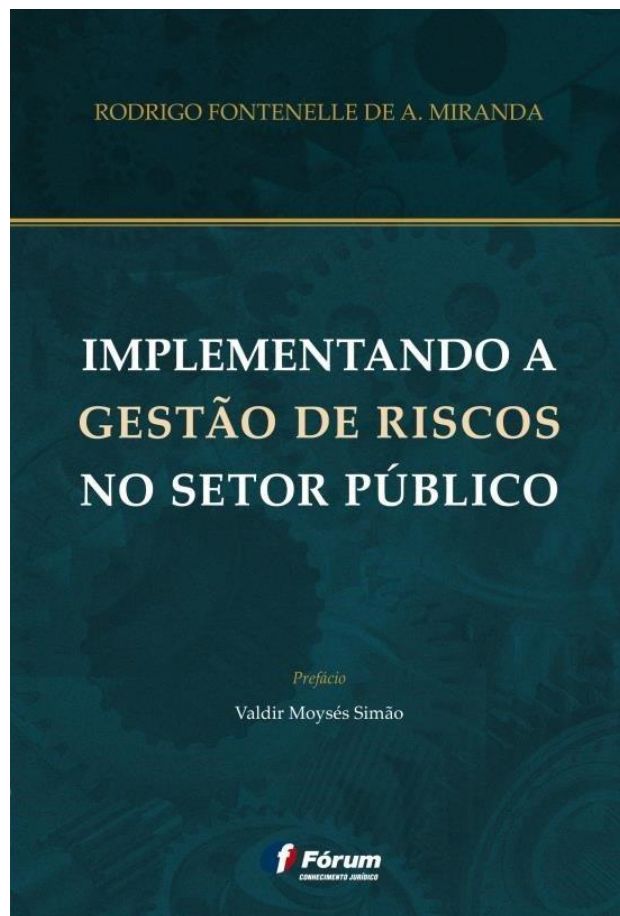
- Histórico da Governança nos contextos Privado, Público, Mundial e Brasileiro
- Definição de Governança
- Relação entre Governança e Risco
- Principais normativos que tratam do tema

*Atualmente existem muitas Instâncias
Governamentais dispostas a dizer O QUE NÃO FAZER,
mas são raras as que se predispõem de fato a
MOSTRAR COMO FAZER*

Contextos de Gestão (por Setor)

Modelo de Gestão v. 0.8						
Modelo / Características	Descontrole	Reativo	Refratário	Publicitário	Propositivo	Controlador
Esforço de Gestão	Nulo ou Inexistente	Binômio Susto/Apuração	Transparecer Complexidade	Aparecer	Compartilhamento (empoderamento)	Centralização/Avocação (entrabalhamento)
Prioridade do Dirigente	Nenhuma	Apagar Incêndios	As do Próprio Setor	Caçar (Novos) Leões	Metas/Indicadores	Detalhe
Sentimento da Equipe	Inconsequência & Impunidade	Desorientação & Ansiedade	Isolamento & Soberba	Desânimo & Frustração	Autonomia & Responsabilidade	Cobrança & Vigilância
Foco do Membro	Aproveitador	Narcisístico	Ficar no seu quadrado	Tentar matar os "Leões" caçados	Balanco Pessoal/Equipe/Missão	Atender às ordens do Chefe
Comportamento Comum da Equipe	Testar Limites do Aceitável	Esperar Demandas	Rejeitar tudo que não interessa ao próprio setor	Fazer de qualquer jeito (vai mudar mesmo)	Priorizar o Resultado	Cumprir ordens
Ambiente propicia no Médio/Longo Prazo	Ilícitos	Abusos (<> uso)	Insubordinação e Operação Padrão	Alta Rotatividade	Auto-gestão e Iniciativa	Estresse
Ambiente Propício (não determinante)	Pré-escândalo	Trabalhos Remotos	Áreas Especializadas	Atividades Gerenciais e Abstratas	Em qualquer lugar (desde que haja gestão)	Pós-escândalo/Sensíveis
Conhecido Como...	Cracolândia	Feira da Miçanga	Caixa Preta	ex-BBB	Benchmark	Quartel
Medidas Sugeridas	Estourar com o apoio Especialista	Conscientizar e Recuperar	Enquadrar e Oxigenar	Conter e Cobrar	Manter e Desafiar	Desacelerar (quando for o caso)
Requisitos Essenciais para a Mudança e/ou Melhoria	Diagnóstico realista da situação, Apoio da Alta Direção para intervenção externa, "Carta Branca"	Identificação de papéis e atores, Programa de desenvolvimento e qualificação, Possibilidade de ingresso de novos talentos	Diagnóstico realista da situação, Apoio da Alta Direção para troca na equipe, Integração sinérgica com outras áreas	Permissão de acompanhamento e cobrança de resultados, Realizar Planejamento Estratégico e Operacional	Estabelecer alvos ao mesmo tempo realistas e desafiadores, Incentivo ao desenvolvimento individual dos membros da equipe e Programa de recompensas não apenas financeiras pelas metas atingidas	Plano de Delegação e Descentralização, Normatizar os requisitos para a mudança, Fazer Plano de Alvos e Metas da mudança desejada

Referências



Referências



Referências Complementares

- [Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01](#), que dispõe sobre a sistematização de práticas relacionadas à governança, à gestão de riscos e aos controles internos no âmbito de órgãos e entidades do Poder Executivo Federal.
- [Decreto nº 9.203/2017](#), que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional
- [Acórdão 588/2018 TCU](#): Levantamento de Governança

Referências Complementares

- Política de Gestão de Riscos (PGR) na [Portaria nº 915/2017](#), que estrutura os processos da gestão de riscos, com o alinhamento aos planejamentos estratégico, tático e operacional, considerando também as características específicas e a cultura organizacional.
- Metodologia de Gestão de Riscos foi aprovada pelo Comitê de Governança e Gestão Estratégica no dia 28/03/2018 e publicada na [Portaria nº 910, de 3 de abril de 2018](#).
- [Portaria nº 2.217/2018](#), que atualiza a estrutura de governança no âmbito do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU) e revoga a Portaria nº 1.308/2015

Apresentação da Turma



Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Governança Histórico

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Transformando pelo conhecimento

Enap

MINISTÉRIO DO
**PLANEJAMENTO,
DESENVOLVIMENTO E GESTÃO**



Governança: Histórico Mundial

- **1930 – Surgimento das discussões sobre governança**
 - Logo após o Crash da Bolsa de Nova York
 - A principal mudança está relacionada à separação da propriedade e da gestão
 - Pulverização da propriedade (Ações)
 - Criação de Diretoria Executivas
 - Contratação de Administradores Profissionais

Governança: Histórico Mundial

- **1942 – O Ativismo Pioneiro de Robert Monks, nos seguintes temas:**
 - Surge num cenário em que leis antitrustes e ações de novos órgãos governamentais procuravam preservar a concorrência do mercado
 - As grandes corporações agora têm uma dispersão da propriedade e dissipação da responsabilidade no que diz respeito aos acionistas
 - Os administradores dessas empresas poderiam enriquecer ao invés de apresentar o devido aos acionistas

Governança: Histórico Mundial

- **1990 – Volta dos debates acerca da governança**
 - Escândalos de corrupção em empresas multinacionais, como Enron e WorldCom
 - Profusão de publicações por parte dos responsáveis pelo desenvolvimento e pela regulamentação do mercado
 - Primeiros princípios da governança, fundamentados na ética e transparência na gestão

Governança: Histórico Mundial

- **2002 - Lei Sarbanes-Oxley**

- objetivo era melhorar os controles para garantir a fidedignidade das informações constantes dos relatórios financeiros
- depois de escândalos envolvendo demonstrações contábeis fraudulentas ratificadas por empresas de auditorias

Governança: Histórico Brasil

- **1990 – Processo de disseminação dos princípios de governança**
 - Processo de abertura do mercado brasileiro
 - Entrada de grupos internacionais em processos de privatizações, fusões, aquisições e incorporações

Governança: Histórico Brasil

- **1995 – Foi criado o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)**
 - Uma das principais referências no assunto
- **1999 - 1ª versão do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC)**
 - Em 2015, o documento chegou a sua 5ª versão

Governança: Histórico Brasil

- **2001 – Lei 10.303/2001**
 - alterou a 6.404/1976, das sociedades por ações, e
 - buscou reduzir riscos ao investidor minoritário, assim como garantir sua participação no controle da empresa
- **Em 2002, a Comissão de Valores Mobiliários – CVM também publicou recomendações sobre governança**

Governança: Histórico Brasil

- **2001 – Lei 10.303/2001**
 - alterou a 6.404/1976, das sociedades por ações, e
 - buscou reduzir riscos ao investidor minoritário, assim como garantir sua participação no controle da empresa
- **Em 2002, a Comissão de Valores Mobiliários – CVM também publicou recomendações sobre governança**

Governança: Histórico Brasil

- **Atualmente** – cobrança da sociedade por atitudes mais éticas e transparentes
 - Escândalos em grandes empresas estatais envolvendo a participação de gigantes do mercado privado
 - Sensação de inépcia por parte das Instituições republicanas na reação e, sobretudo, na prevenção dessas situações

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Governança Definição

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Transformando pelo conhecimento

Enap

MINISTÉRIO DO
**PLANEJAMENTO,
DESENVOLVIMENTO E GESTÃO**



Governança Definição



Governança Definição



Governança Definição

Governança Corporativa: pode ser entendida como o sistema pelo qual as organizações são dirigidas e controladas (CADBURY, 1992)

Refere-se ao conjunto de mecanismos de convergência de interesses de atores direta e indiretamente impactados pelas atividades das organizações (SHLEIFER; VISHNY, 1997)

Mecanismos esses que protegem os investidores externos da expropriação pelos internos (gestores e acionistas controladores) (LA PORTA et al., 2000)

Governança Definição

Governança Pública: pode ser entendida como o sistema que determina o equilíbrio de poder entre os envolvidos — cidadãos, representantes eleitos (governantes), alta administração, gestores e colaboradores — com vistas a permitir que o bem comum prevaleça sobre os interesses de pessoas ou grupos (MATIAS-PEREIRA, 2010, adaptado)

Governança Definição

Governança no Setor público refere-se aos mecanismos de avaliação, direção e monitoramento; e às interações entre estruturas, processos e tradições, as quais determinam como cidadãos e outras partes interessadas são ouvidos, como as decisões são tomadas e como o poder e as responsabilidades são exercidos (GRAHN; AMOS; PLUMPTRE, 2003)

Preocupa-se, por conseguinte, com a capacidade dos sistemas políticos e administrativos de agir efetiva e decisivamente para resolver problemas públicos (PETERS, 2012)

Governança Definição

A governança no setor público pode ser analisada sob quatro perspectivas de observação:

(a) sociedade e Estado - define as regras e os princípios que orientam a atuação dos agentes públicos e privados regidos pela Constituição e cria as condições estruturais de administração e controle do Estado

Governança Definição

A governança no setor público pode ser analisada sob quatro perspectivas de observação:

- b) entes federativos, esferas de poder e políticas públicas - preocupa com as políticas públicas e com as relações entre estruturas e setores, incluindo diferentes esferas, poderes, níveis de governo e representantes da sociedade civil organizada**

Governança Definição

A governança no setor público pode ser analisada sob quatro perspectivas de observação:

- c) **órgãos e entidades** - a terceira garante que cada órgão ou entidade cumpra seu papel

- d) **atividades intraorganizacionais** - reduz os riscos, otimiza os resultados e agrega valor aos órgãos ou entidades

Governança Definição

A governança no setor público pode ser analisada sob quatro perspectivas de observação:

- c) **órgãos e entidades** - a terceira garante que cada órgão ou entidade cumpra seu papel

- d) **atividades intraorganizacionais** - reduz os riscos, otimiza os resultados e agrega valor aos órgãos ou entidades

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Acórdão 588/2018-TCU-Plenário Levantamento de Governança

Enap

MINISTÉRIO DO
**PLANEJAMENTO,
DESENVOLVIMENTO E GESTÃO**



Levantamento de Governança TCU

SUMÁRIO:

- LEVANTAMENTO EM 581 ÓRGÃOS E ENTIDADES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL SOBRE GOVERNANÇA E GESTÃO EM 2017.
- ÍNDICE INTEGRADO DE GOVERNANÇA E GESTÃO (IGG).
- ÍNDICES DE GOVERNANÇA E GESTÃO DE PESSOAS (iGovPessoas),
- DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (iGovTI) E DE CONTRATAÇÕES (iGovContratações)

Levantamento de Governança TCU

Primeiramente, considerando que a governança e gestão perpassam todas as funções organizacionais, esta Corte **reuniu os quatro temas que eram abordados separadamente nos levantamentos anteriores (TI, pessoas, contratações e resultados) em um único processo.**

Levantamento de Governança TCU

Além disso, levando em conta as mais recentes abordagens internacionais e nacionais sobre o tema “governança”, **o TCU substituiu o mecanismo “controle” por “accountability” e trouxe a prática de “gestão de riscos” para o âmbito da “estratégia”**, além de realizar outros pequenos ajustes nas práticas e agregadores relativos a cada tema.

Levantamento de Governança TCU

Após a categorização das respostas com valores graduais de 0 a 1, onde 0 representava o menor nível de desenvolvimento (“não adota” ou “não se aplica”) e 1 o maior (“adota em grande parte ou totalmente” e “adota”), classificaram-se os estágios de capacidade de governança e gestão em: a) inicial, b) intermediário e c) aprimorado, subdividindo-se o inicial em “inexpressivo” e “iniciando”. 8.

No total, responderam ao questionário 488 órgãos e entidades, o que representa 84% do universo pesquisado.

Levantamento de Governança TCU

- A governança pública destaca-se, de forma geral, com 41% das organizações em estágio inicial.
- Entretanto, comparando-se esse resultado com o apresentado na gestão de pessoas, TI, contratações e resultados, verifica-se que, apesar de ser o menor resultado em estágio inicial, há indícios de que essa governança das organizações não está sendo efetiva, tendo em vista que não está contribuindo para melhorar a gestão de outras áreas da organização.

Levantamento de Governança TCU

- Portanto, em que pese a existência de estruturas de governança (como a de Auditoria Interna) e a adoção de práticas de Governança Corporativa (como a definição da estratégia) pela maioria das organizações, essas estruturas e práticas ainda não conseguem mover as demais instâncias no rumo da melhoria da gestão.

Levantamento de Governança TCU

- Uma hipótese a considerar é que essas estruturas e práticas não são difundidas pela alta administração em toda a organização, o que faz com que o planejamento estratégico, por exemplo, seja conhecido apenas pelas unidades de planejamento e que, por isso, as demais áreas da organização não costumem basear suas atividades na estratégia da organização, o que torna o processo inefetivo.

Levantamento de Governança TCU

- 474 organizações públicas federais **não possuem capacidade minimamente razoável** de entregar o que se espera delas para o cidadão, gerindo bem o dinheiro público, cumprindo com suas competências e de minimizando os riscos associados à sua atuação.

Levantamento de Governança TCU

- Esse diagnóstico explica parcela significativa da dificuldade das organizações públicas e da falta de confiança do cidadão no governo como um todo, pois deficiências na governança impedem que a Administração Pública faça entregas sustentáveis à sociedade bem como que as decisões sejam tomadas exclusivamente para impactar de forma positiva a vida do cidadão.

Levantamento de Governança TCU

- Esse diagnóstico explica parcela significativa da dificuldade das organizações públicas e da falta de confiança do cidadão no governo como um todo, pois deficiências na governança impedem que a Administração Pública faça entregas sustentáveis à sociedade bem como que as decisões sejam tomadas exclusivamente para impactar de forma positiva a vida do cidadão.

Levantamento de Governança TCU

- Portanto, entender como as diversas áreas da gestão se interrelacionam é necessário para a boa condução das organizações públicas. Um passo importante nessa direção é o aprimoramento da Governança, desafio que 97% das organizações públicas federais ainda possui.

Levantamento de Governança TCU

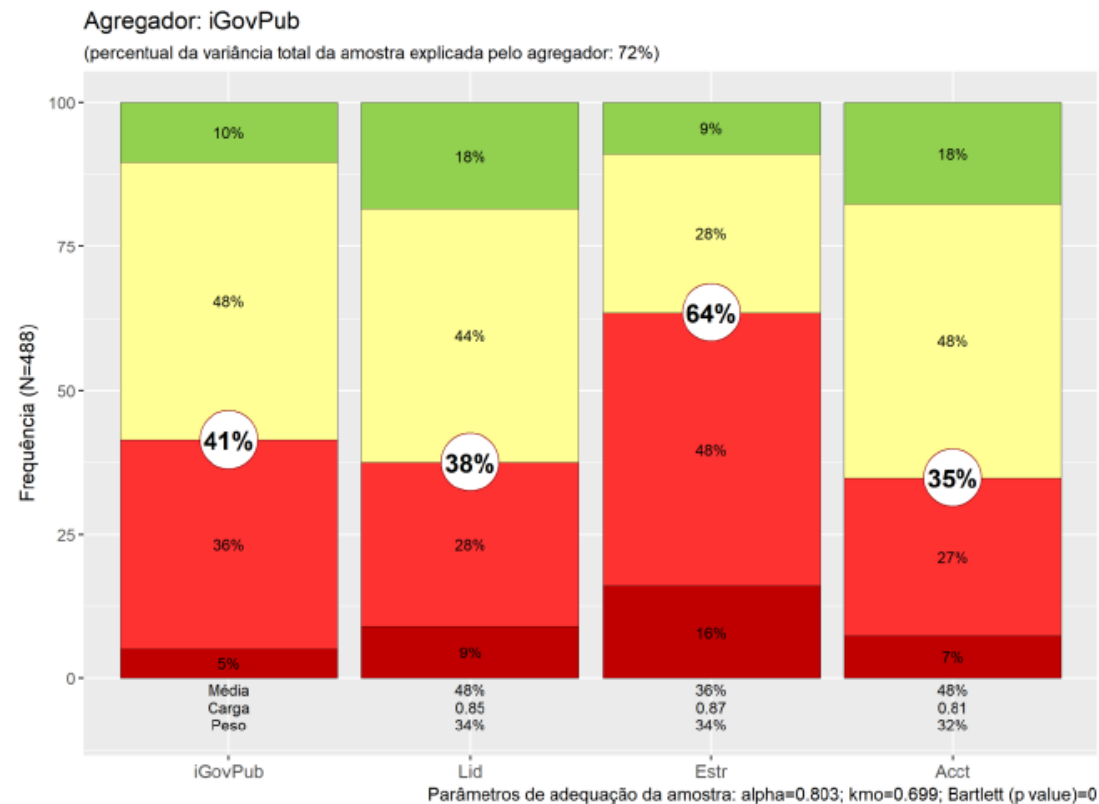


Figura 10 - Capacidade em Governança Pública

Levantamento de Governança TCU

- Na presente fiscalização, adotou-se estratégia mais segura, com a **solicitação de indicação de evidências**, consulta pública e amplo diálogo com gestores.
- Como resultado, as respostas indicaram uma situação mais conservadora, na qual menos boas práticas de governança apareceram com adoção ampla.

Levantamento de Governança TCU

- O gráfico sugere que a maturidade da governança nas organizações públicas federais é muito baixa.
- As informações prestadas pelas organizações revelam um quadro de governança mais fraca do que o relatado no levantamento de 2014 (Acórdão 1273/2015-TCU-Plenário), não houve cálculo do índice de governança por organização, mas o então índice geral de governança apontava uma situação intermediária para a maioria das organizações.
- Não é o que as respostas atuais sugerem.

Levantamento de Governança TCU

- Os resultados fracos sugerem que as boas práticas de governança pública corporativa não são adotadas na maior parte das organizações.
- Como regra geral, há pouco acompanhamento da estratégia organizacional, dos resultados e do desempenho da alta administração.
- São essas as práticas que instâncias de governança funcionais supervisionam.

Levantamento de Governança TCU

- A consequência esperada da debilidade das instâncias e dos processos de governança são a **dispersão de energia e de recursos, além da maior vulnerabilidade à fraude e à corrupção.**

Acórdão

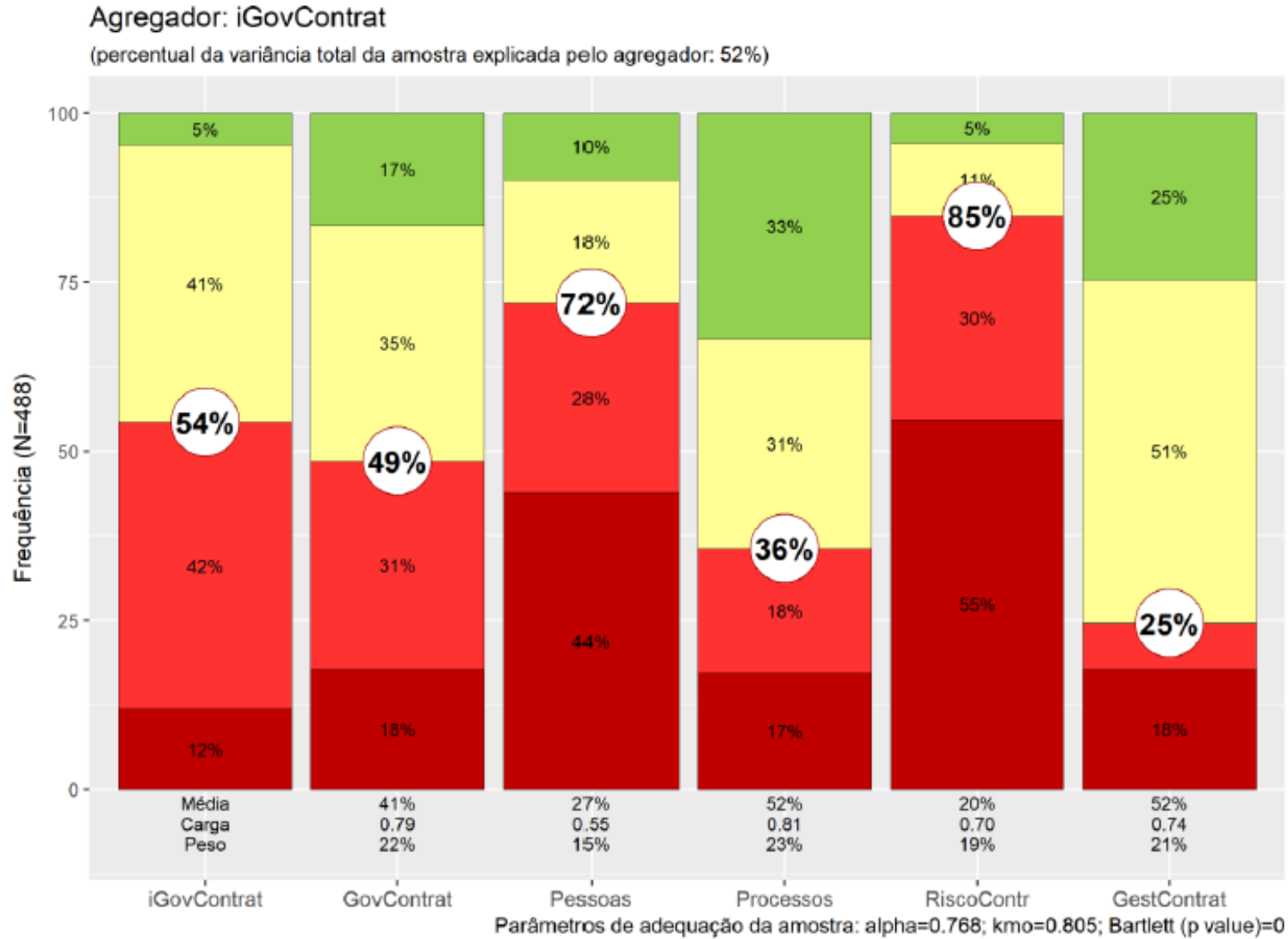


Figura 39 - Capacidade em Governança e Gestão de Contratações

Acórdão 588/2018-TCU-Plenário

- Verifica-se o incipiente nível de capacidade da maioria das organizações em todos os agregadores avaliados.
- A principal deficiência foi observada no agregador 'Riscos', em que 85% das organizações estão no estágio inicial.

Acórdão 588/2018-TCU-Plenário

- Verifica-se o incipiente nível de capacidade da maioria das organizações em todos os agregadores avaliados.
- A principal deficiência foi observada no agregador 'Riscos', em que 85% das organizações estão no estágio inicial.

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Prática CGU

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Transformando pelo conhecimento

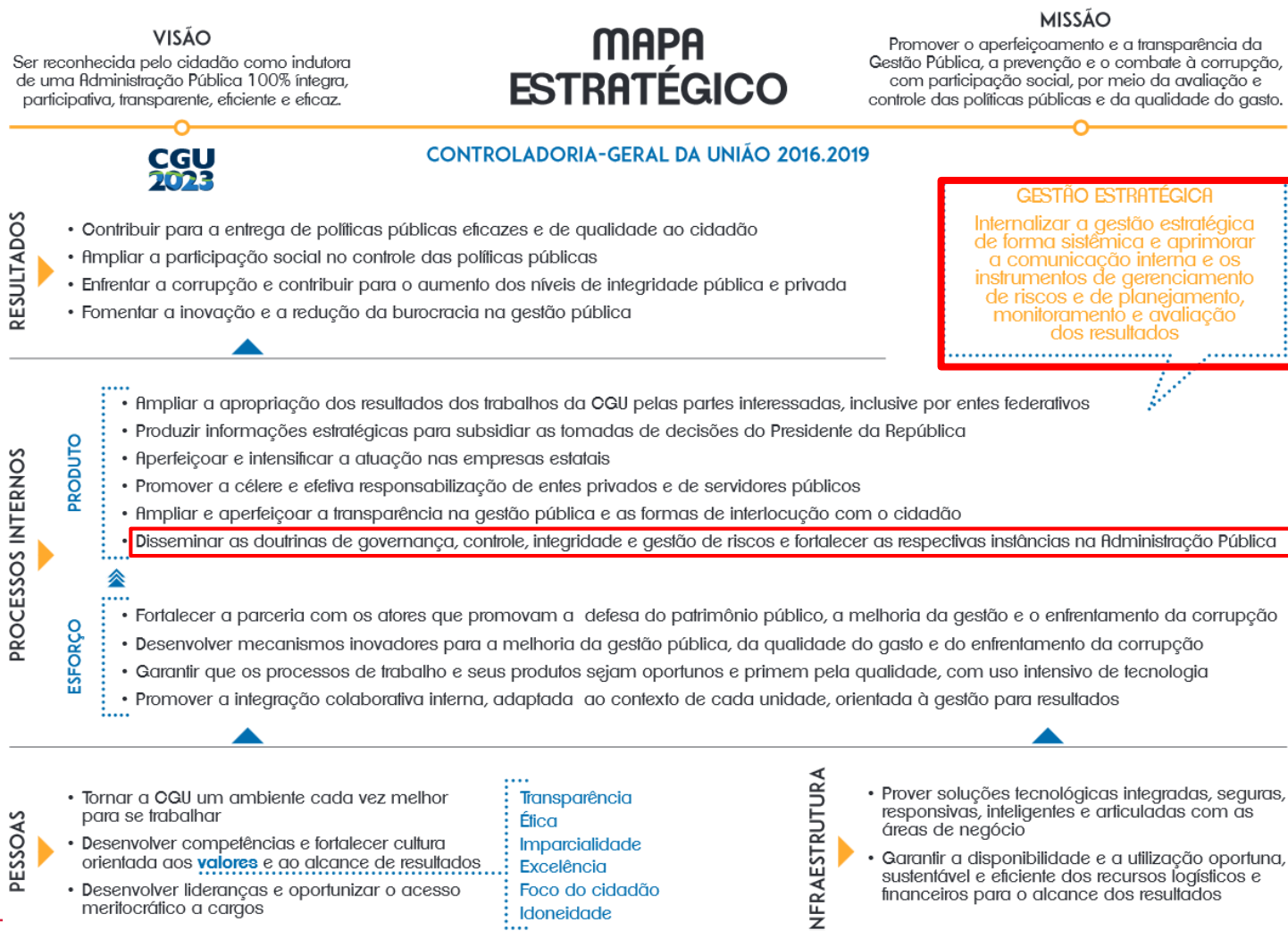
Enap

MINISTÉRIO DO
**PLANEJAMENTO,
DESENVOLVIMENTO E GESTÃO**



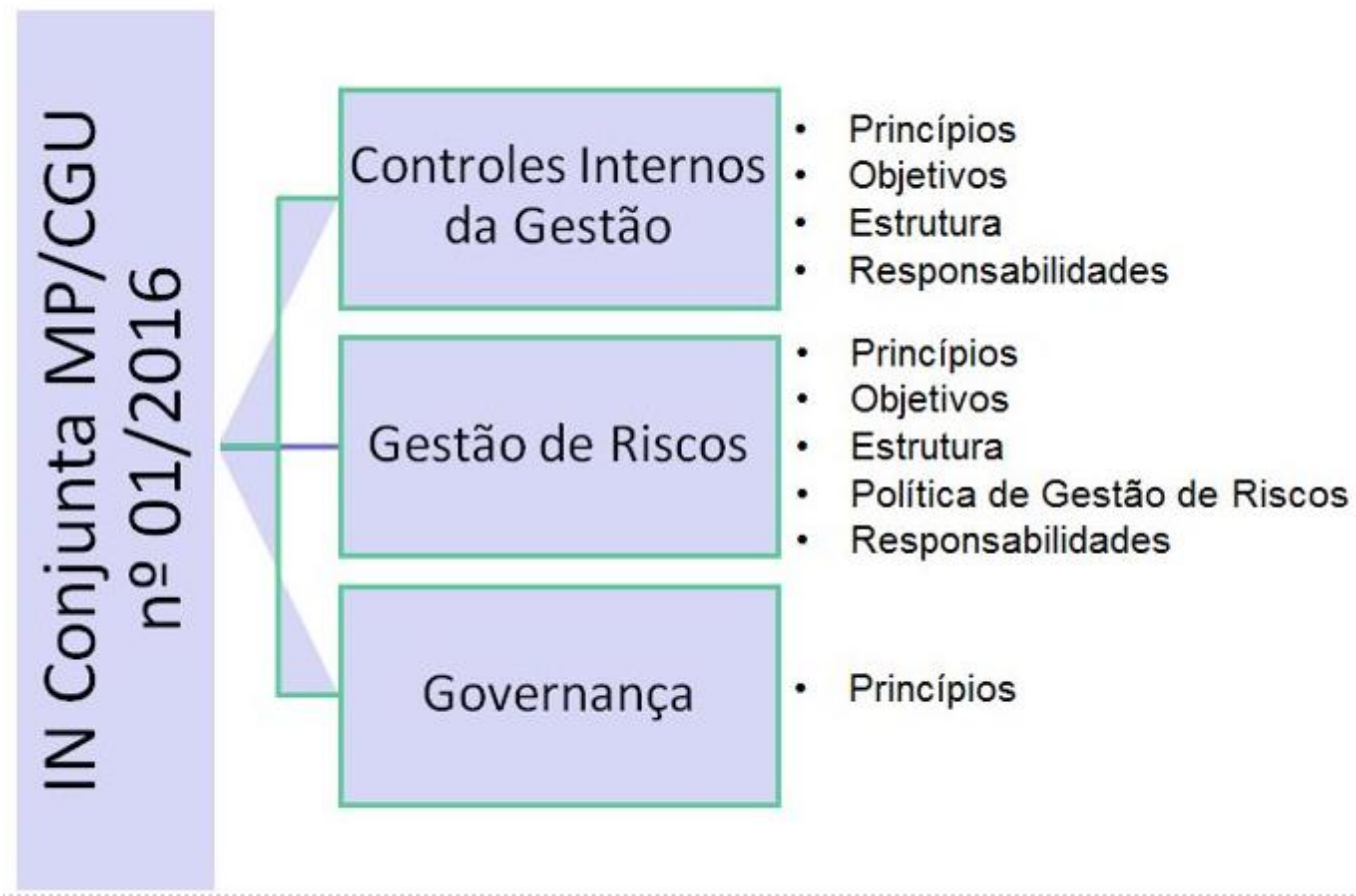


MAPA ESTRATÉGICO DA CGU 2016-2019 (Portaria nº 50.223/2015)





INSTRUÇÃO NORMATIVA CGU/MP 01, DE 10/5/2016





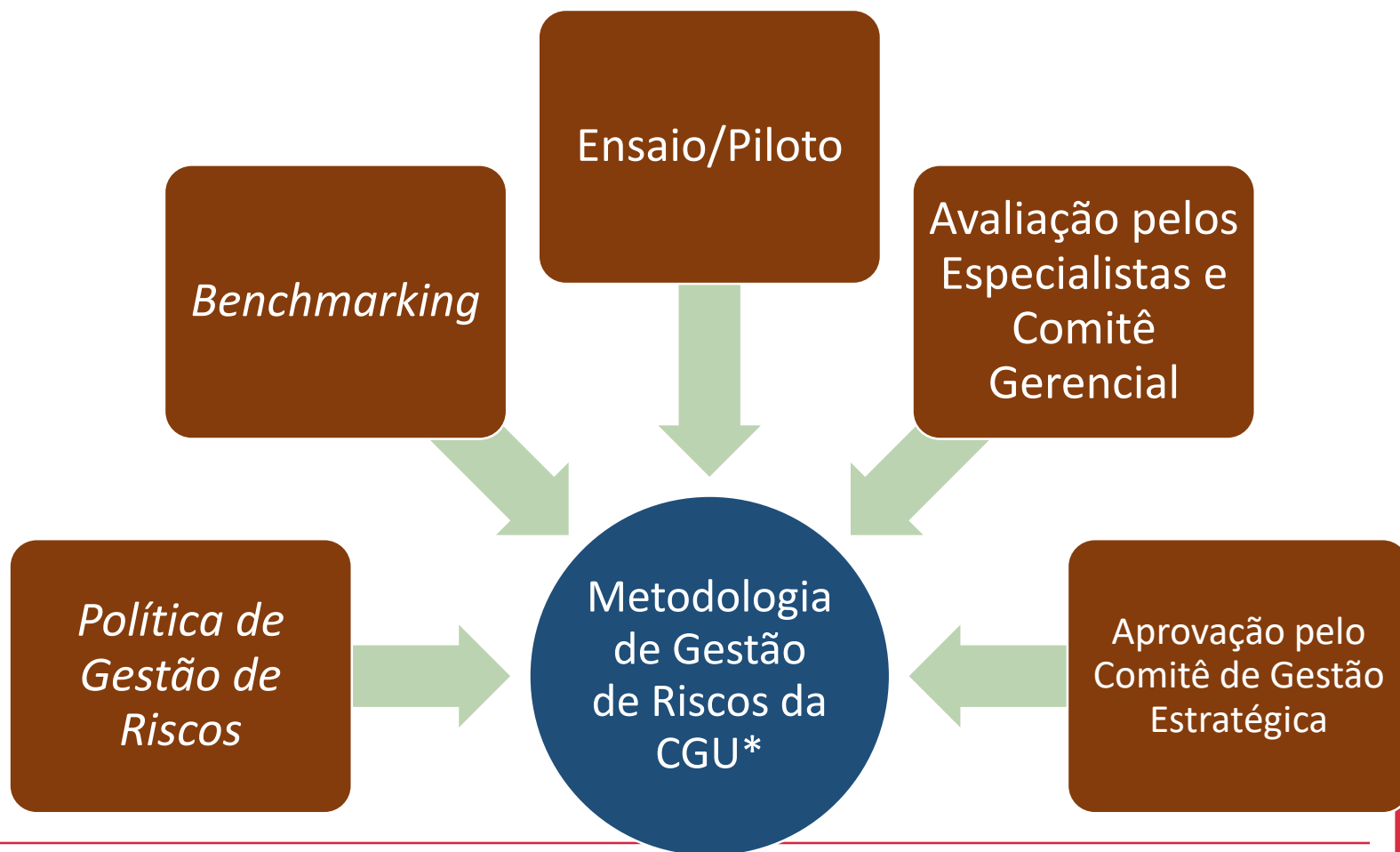
POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS DA CGU (Portaria nº 915/2017)

ARQUITETURA DA GESTÃO DE RISCOS

CONCEITOS
PRINCÍPIOS
OBJETIVOS
OPERACIONALIZAÇÃO
COMPETÊNCIAS

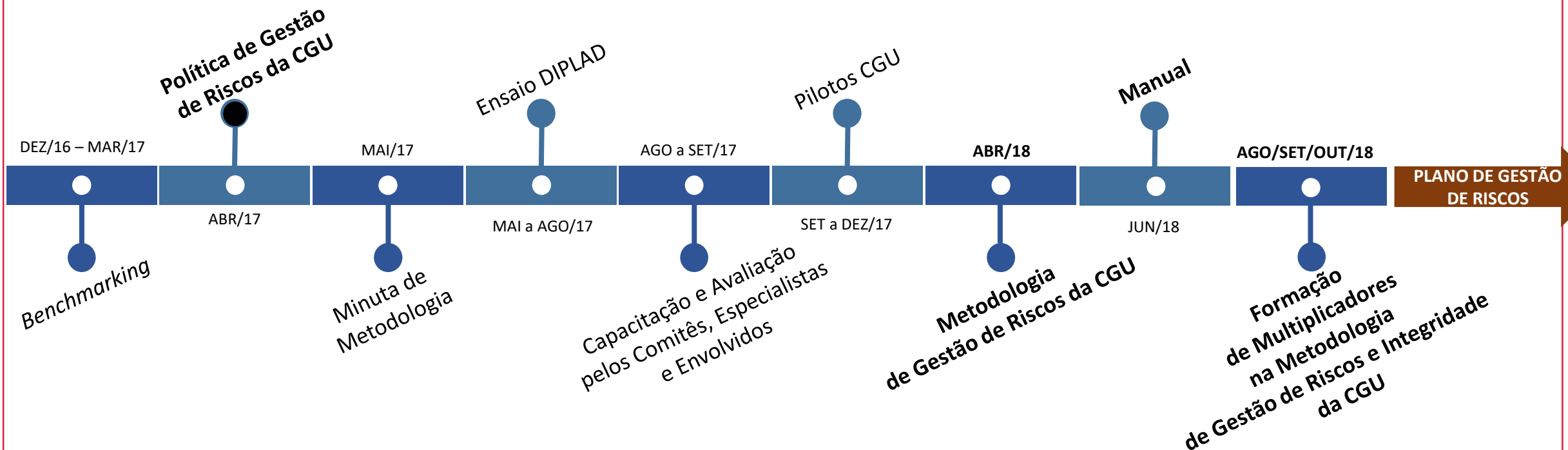


METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS DA CGU – Portaria nº 910/2018





LINHA DO TEMPO



Art. 14. As iniciativas relacionadas à Gestão de Riscos existentes na CGU anteriormente à publicação desta Portaria deverão ser gradualmente alinhadas à Metodologia de Gestão de Riscos aprovada pelo Comitê de Gestão Estratégica.

§1º A Metodologia de Gestão de Riscos deverá ser aprovada em até doze meses após a publicação desta PGR.



GESTÃO DE RISCOS DA CGU

FUNDAMENTOS

ESTRUTURA

METODOLOGIA



FUNDAMENTOS DE GESTÃO DE RISCOS

ISO
31000:2009
COSO-ERM

IN CGU/MP
01/2016

Portaria
915/2017
Política de
Gestão de
Riscos da
CGU

Decreto
9.203/2017

Conceitos

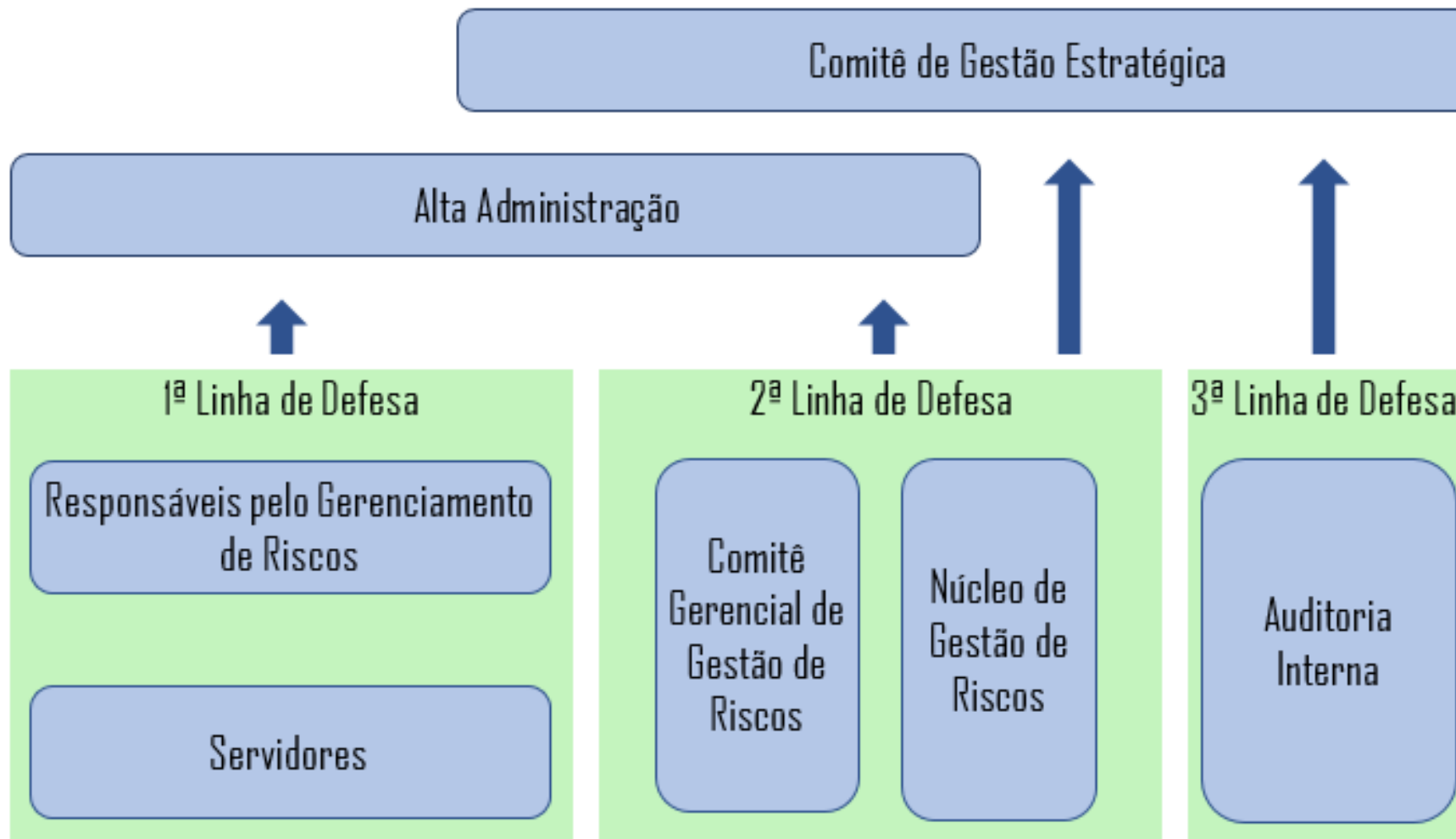


ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS





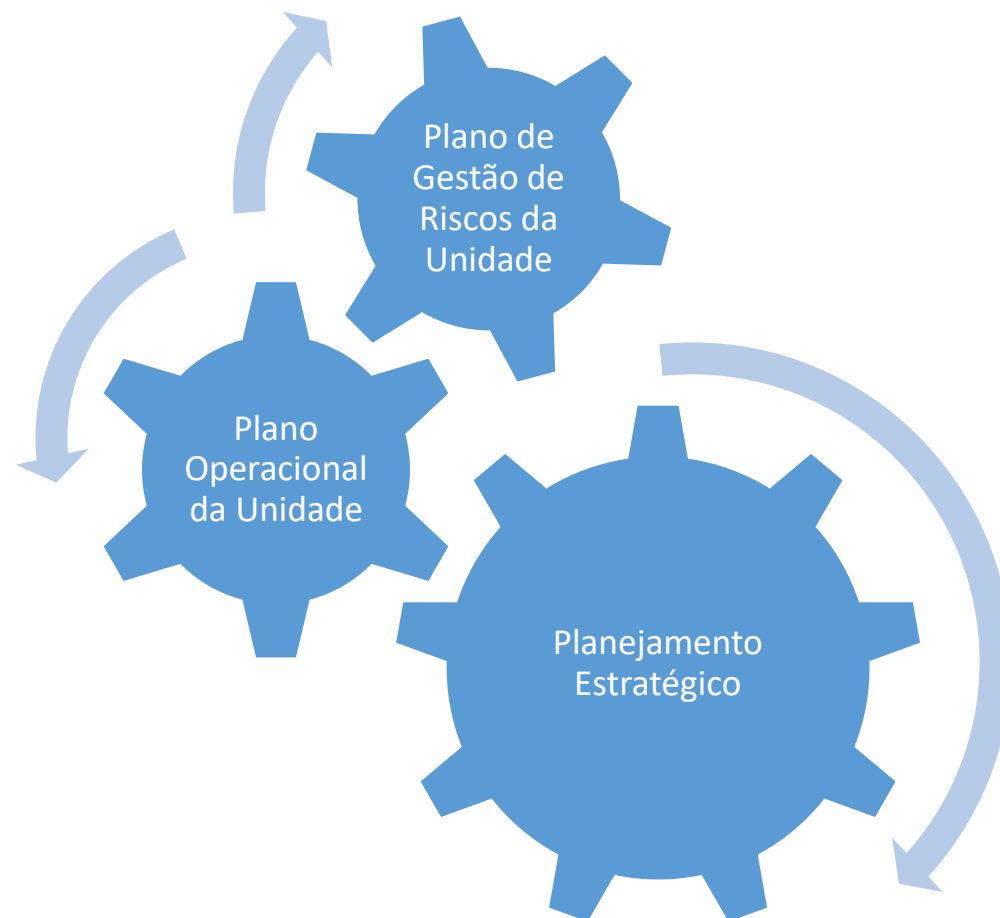
ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS - Competências



Fonte: Declaração de Posicionamento do IIA: as três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles (IIA, 2013, adaptado)

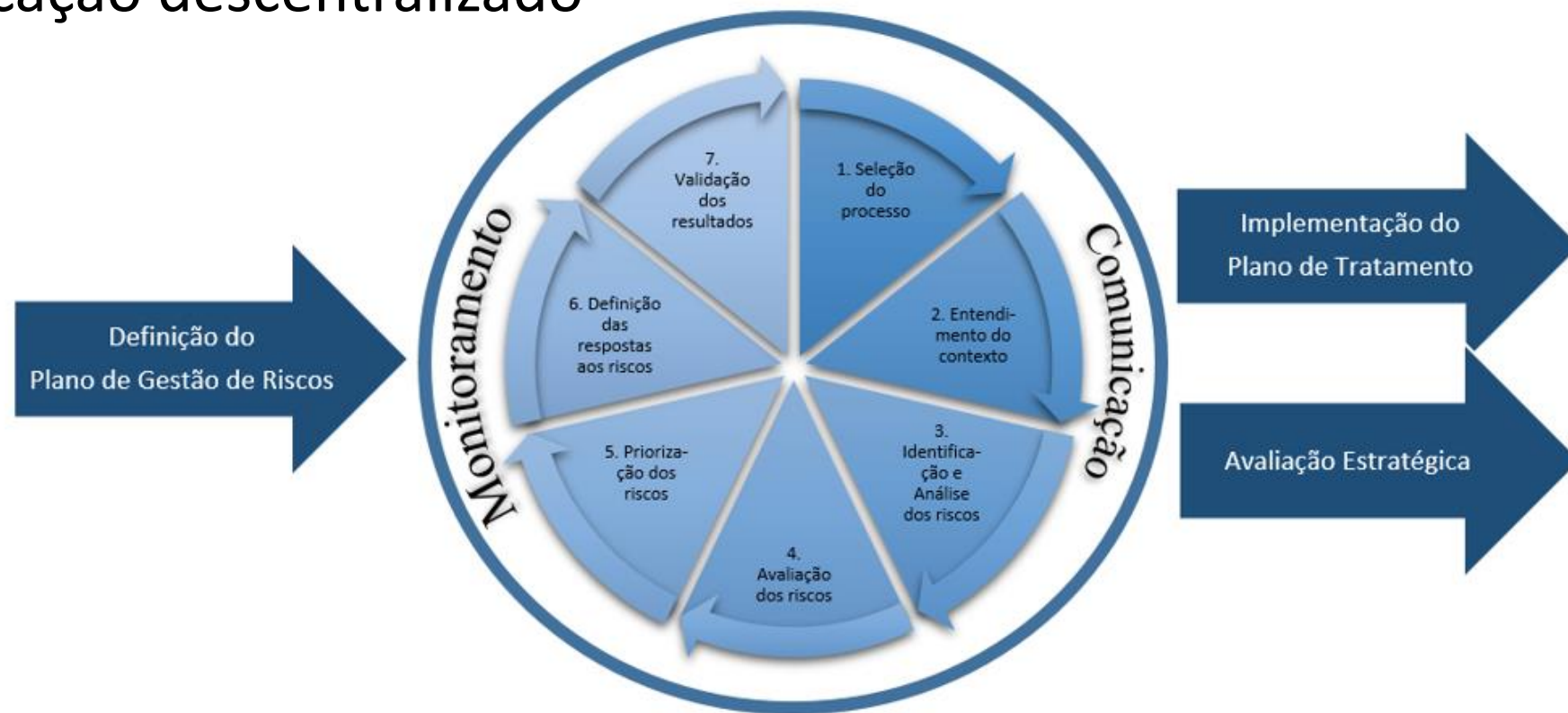


ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS – Integração



METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS

- Orientada a processo organizacional
- Modelo de aplicação descentralizado

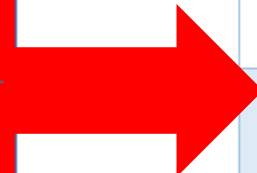




METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS – Avaliação Estratégica

IMPACTO	Muito Alto 10	10 RM	20 RM	50 RA	80 RE	100 RE
	Alto 8	8 RB	16 RM	40 RA	64 RA	80 RE
	Médio 5	5 RB	10 RM	25 RM	40 RA	50 RA
	Baixo 2	2 RB	4 RB	10 RM	16 RM	20 RM
	Muito Baixo 1	1 RB	2 RB	5 RB	8 RB	10 RM
		Muito Baixa 1	Baixa 2	Média 5	Alta 8	Muito Alta 10
		PROBABILIDADE				

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018)



Probabilidade			Impacto		
Critério 1 (Peso P.A)	Critério 2 (Peso P.B)	Critério 3 (Peso P.C)	Critério 4 (Peso I.A)	Critério 5 (Peso I.B)	Critério 6 (Peso I.C)
Alternativa 1.1	Alternativa 2.1	Alternativa 3.1	Alternativa 4.1	Alternativa 5.1	Alternativa 6.1
Alternativa 1.2	Alternativa 2.2	Alternativa 3.2	Alternativa 4.2	Alternativa 5.2	Alternativa 6.2
Alternativa 1.3	Alternativa 2.3	Alternativa 3.3	Alternativa 4.3	Alternativa 5.3	Alternativa 6.3
Alternativa 1.4	Alternativa 2.4	Alternativa 3.4	Alternativa 4.4	Alternativa 5.4	Alternativa 6.4
Alternativa 1.5	Alternativa 2.5	Alternativa 3.5	Alternativa 4.5	Alternativa 5.5	Alternativa 6.5
Alternativa 1.6	Alternativa 2.6	Alternativa 3.6	Alternativa 4.6	Alternativa 5.6	Alternativa 6.6

Fonte: Elaborado pelo autor.



METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS - Manual

- Visão operacional
 - Explicações mais detalhadas
 - Exemplos
 - Uso das planilhas de gerenciamento de riscos
 - Uso do CGUProj (Plano Operacional)
 - Uso do SEI

- Atualização mais simples (menos burocrática)

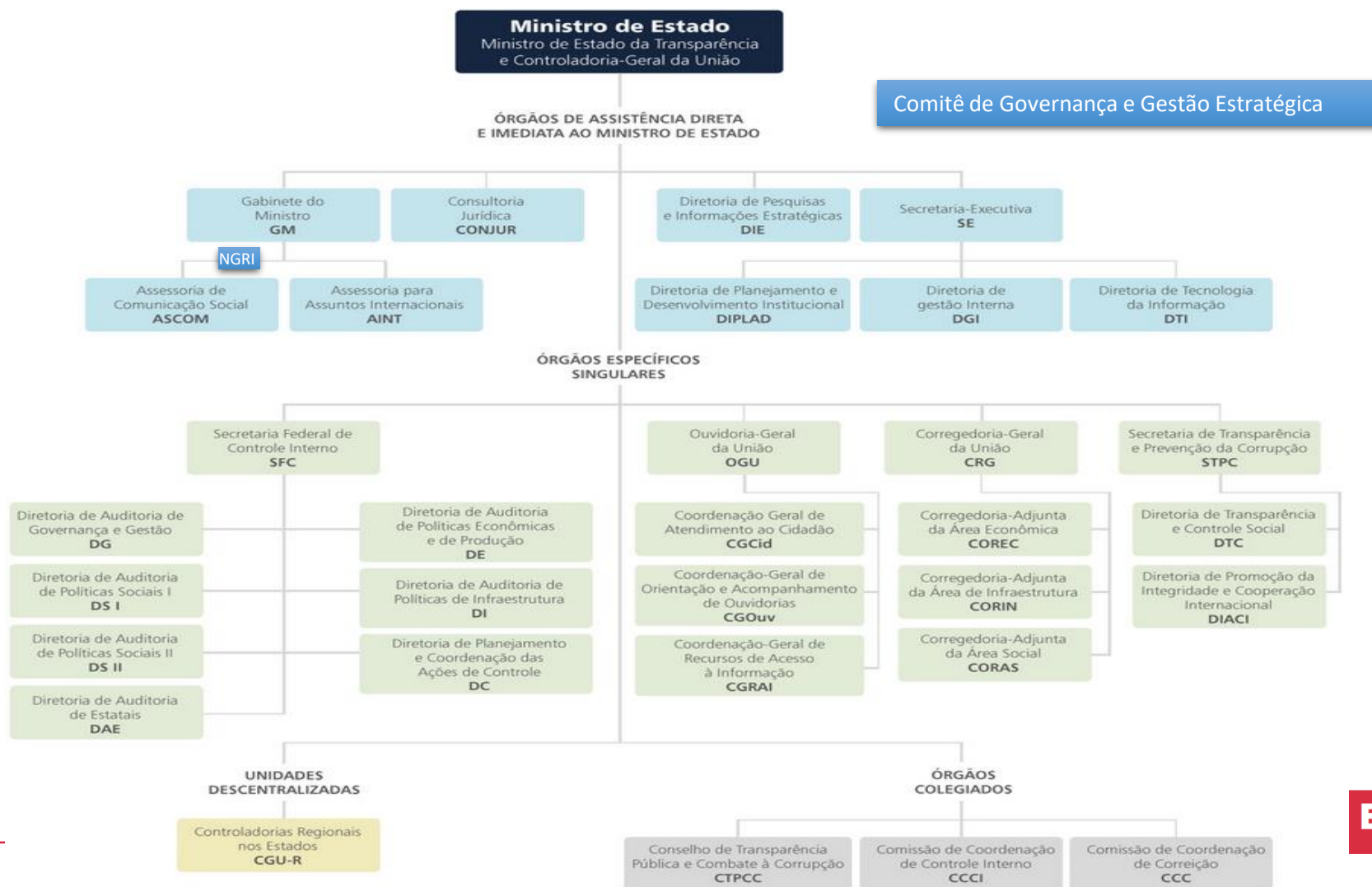


METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS – Formação de Multiplicadores

- Experiência prática no uso da Metodologia
 - Utilização das planilhas de gerenciamento de riscos
 - Utilização do CGUProj
 - Utilização do SEI



HOJE



HOJE





HOJE: [Portaria nº 2.217/2018](#)

Art. 2º A estrutura de governança da CGU é composta por:

I - Comitê de Governança e Gestão Estratégica; (Uno)

II - Comitês Gerenciais; e (definido em portaria própria)

III - Unidades Organizacionais Executivas. (unidade mais afim)

(...)

Art. 13. Todas as unidades organizacionais deverão, em até 3 meses, adotar a estrutura de governança estabelecida nesta Portaria para a **gestão do Planejamento Estratégico, de Riscos, de Integridade, de Segurança Corporativa, de Aquisições e Contratações, Orçamentária e Financeira, da Tecnologia da Informação, de Capacitação** e das demais ações estratégicas de sua responsabilidade.

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Lições Aprendidas

Enap

Escola Nacional de
Administração Pública

Transformando pelo conhecimento

Enap

MINISTÉRIO DO
**PLANEJAMENTO,
DESENVOLVIMENTO E GESTÃO**



10 PASSOS PARA A BOA GESTÃO DE RISCOS DO TCU

- Decida gerenciar riscos de forma proativa
- Aprenda sobre gestão de riscos
- Defina papéis e responsabilidades
- Estabeleça a política de gestão de riscos
- Defina o processo de gestão de riscos
- Identifique os riscos-chave
- Trate e monitore os riscos-chave
- Mantenha canais de comunicação com as partes interessadas
- Incorpore a gestão de riscos aos processos organizacionais
- Avalie e aprimore a gestão de riscos

Recomendações WC para Implantação

- Afaste o quanto possível complexidade das Autoridades (eles querem solução)
- Antes de pedir recursos, mostre resultados
- Arrebanhe porcos e controle as galinhas
- Escute os especialistas, mas lembre-se que o seu compromisso é com a convergência
- Toda norma requer adaptações
- Trate a implantação como projeto (escopo, tempo, custo, qualidade, riscos...)

“SABER FAZER é só o primeiro passo para FAZER O QUE SE SABE” (sabedoria popular)

Seminário Melhores Práticas em Contratações de TI (ENAP)
Palestrante: Walter Cunha (walter.cunha@cgu.gov.br)

Obrigado!

Ambiente Interno

Objetivo

Risco

Avaliação

		Probabilidade				
		1	2	3	4	5
Impacto	5				Extremo	
	4			Alto		
	3		Médio			
	2	Baixo				
	1					

Medidas

Prevenção

Detecção

Correção

Comunicação

Monitoramento

Resposta

Probabilidade

Peso	Nível	Descrição
1	Muito Baixa	Evento extraordinário para os padrões conhecidos.
2	Baixa	Evento casual e inesperado.
3	Média	Evento esperado, de frequência reduzida.
4	Alta	Evento usual e corriqueiro.
5	Muito Alta	Evento se reproduz muitas vezes.

Impacto

Peso	Nível	Descrição
1	Muito Baixo	Não afeta o objetivo.
2	Baixo	Torna duvidoso o atingimento.
3	Médio	Torna incerto o atingimento.
4	Alto	Torna improvável o atingimento.
5	Muito Alto	Impede o alcance do objetivo.

Resposta

Risco	Medida
Baixo	Explorar oportunidades / suprimir controles.
Médio	Avaliar custos e benefícios de controle e monitoramento.
Alto	Tratamento imediato, postergação com salvaguardas.
Extremo	Tratamento imediato e prioritário em alocação de recursos.

Fontes:

COSO ERM

Franklin Brasil e Kleberon Souza:

Como gerenciar riscos na administração pública

Risco PRO – Agile Risk Canvas