



Governança, Riscos e Controles Internos:

Um novo Paradigma para a Administração Pública



Bruno Dantas F. Affonso
Brasília, Setembro de 2019

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).

TCU encontra 41 milhões de inconsistências em sistemas do governo federal

Cruzamento de informações de 31 bases de sistemas governamentais indicam inconsistências que vão de imóveis subutilizados e conluio de servidores a indícios de fraudes em licitação e compra

 O GLOBO RIO

Secretário  diz que faz obras sem contrato porque seguir o que determina a lei é difícil

DEVER DO ESTADO

União deve contratar faxineiro para posto de saúde em comunidade indígena

26 de novembro de 2018, 11h46

 [Imprimir](#)  [Enviar](#)   

É responsabilidade da União zelar pelas condições adequadas de higiene nas instalações em comunidades indígenas. Com esse entendimento, a 3ª Turma do Tribunal Regional Federal da 4ª Região manteve liminar que determinou à União a contratação de funcionário de limpeza para a Unidade Básica de Saúde (UBS) que fica na terra indígena de Pinhalzinho, no município de Tomazina (PR).

DECISAO

Metrô do Recife demorou a reduzir tarifa porque notificação estava no spam, diz CBTU

Após decisão da justiça para suspender aumento da tarifa do metrô do Recife, a capital pernambucana foi a última a mudar o valor da passagem



Experimento/Experiência

Inovação

Vanguarda e retaguarda
Comunicabilidade



How to draw an Owl.

"A fun and creative guide for beginners"

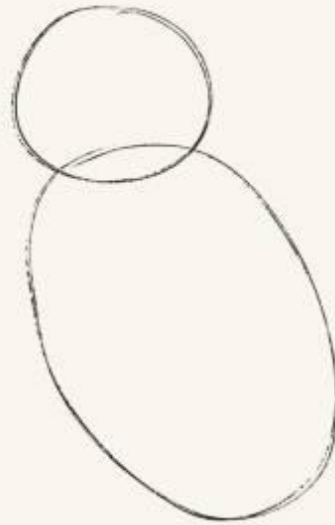


Fig 1. Draw two circles



Fig 2. Draw the rest of the damn Owl

Estrutura de Governança do Minfra

NÚCLEO DE GOVERNANÇA - NG
(AECI + SE + SGEI + SGI)

INSTÂNCIA
DELIBERATIVA E
SUPERVISORA
(ESTRATÉGICO)

COMITÊ ESTRATÉGICO DE GOVERNANÇA - CEG
(MINISTRO DE ESTADO + SECRETÁRIO EXECUTIVO + SECRETÁRIA-EXECUTIVA ADJUNTA + SECRETÁRIOS NACIONAIS + SUBSECRETÁRIOS)

INSTÂNCIA
SUPERVISORA E
PROPOSITIVA E
SUPERVISORA
(TÁTICO)

COMITÊ DE GESTÃO, RISCOS E CONTROLES INTERNOS - CGRC
(REPRESENTANTES DA GM + SE + SPOA + SGI + SGEI + SGAD + SNTT + SFPP + SNPTA + SAC)

INSTÂNCIA
EXECUTORA
(OPERACIONAL)

UNIDADES DE GESTÃO, INTEGRIDADE, RISCOS E CONTROLES INTERNOS (UGIRC) + GESTORES DE RISCOS

GM

SE

SPOA

SGI

SGEI

SGAD

SNTT

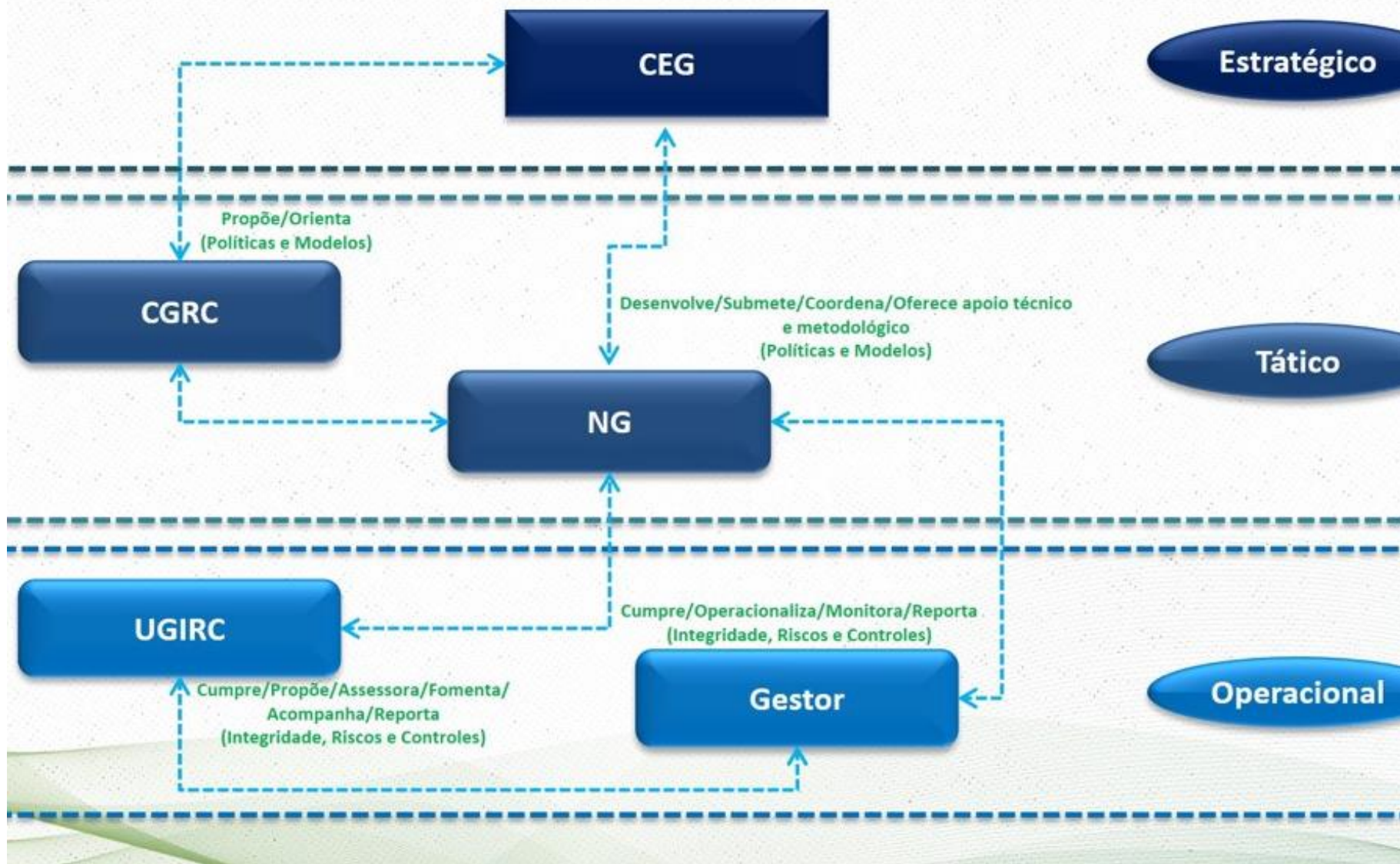
SFPP

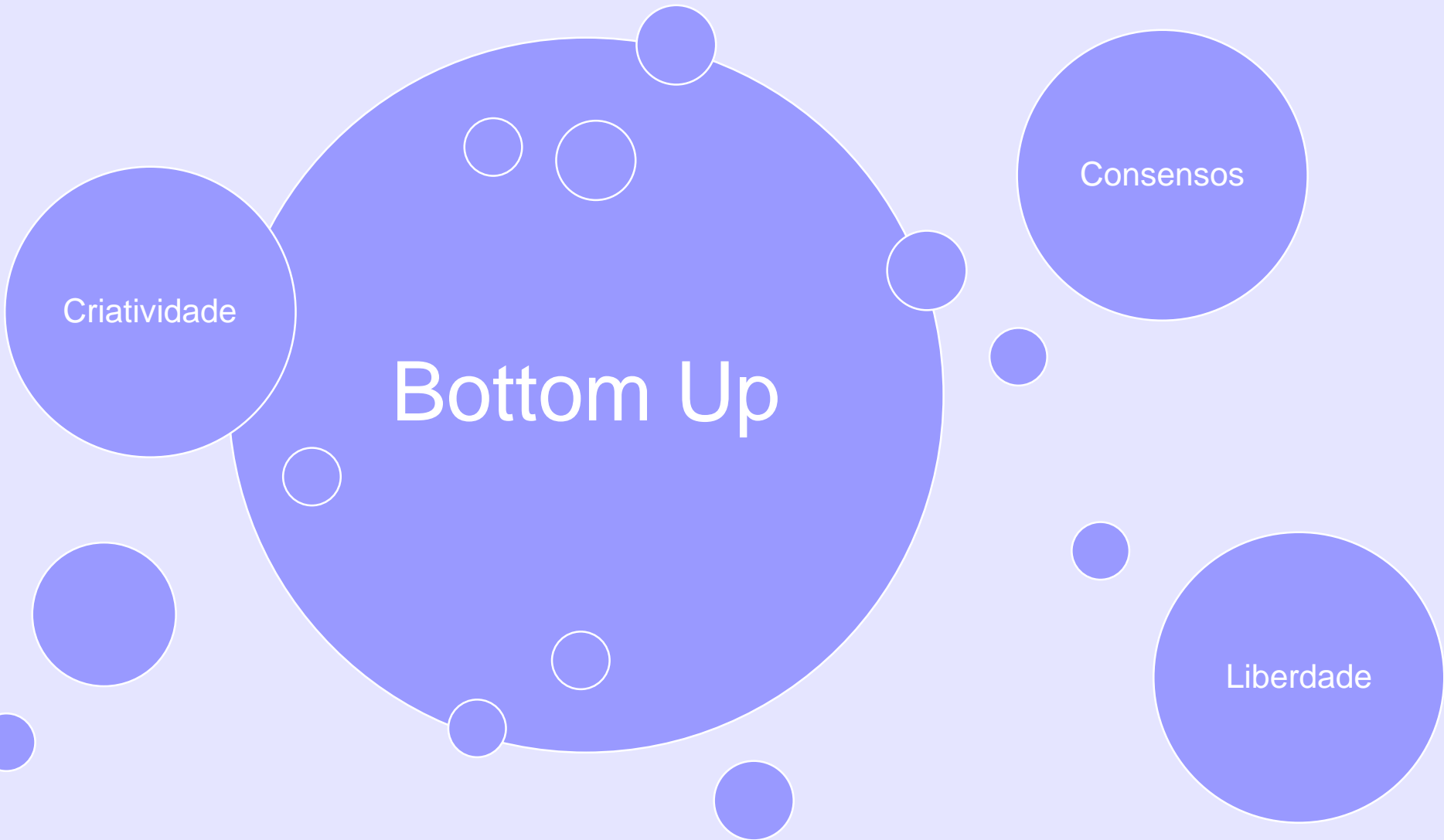
SNPTA

SAC

COMITÊ TÉCNICO DE INTEGRIDADE - CTI
(AECI + SGI + CORREG + OUV + CE)

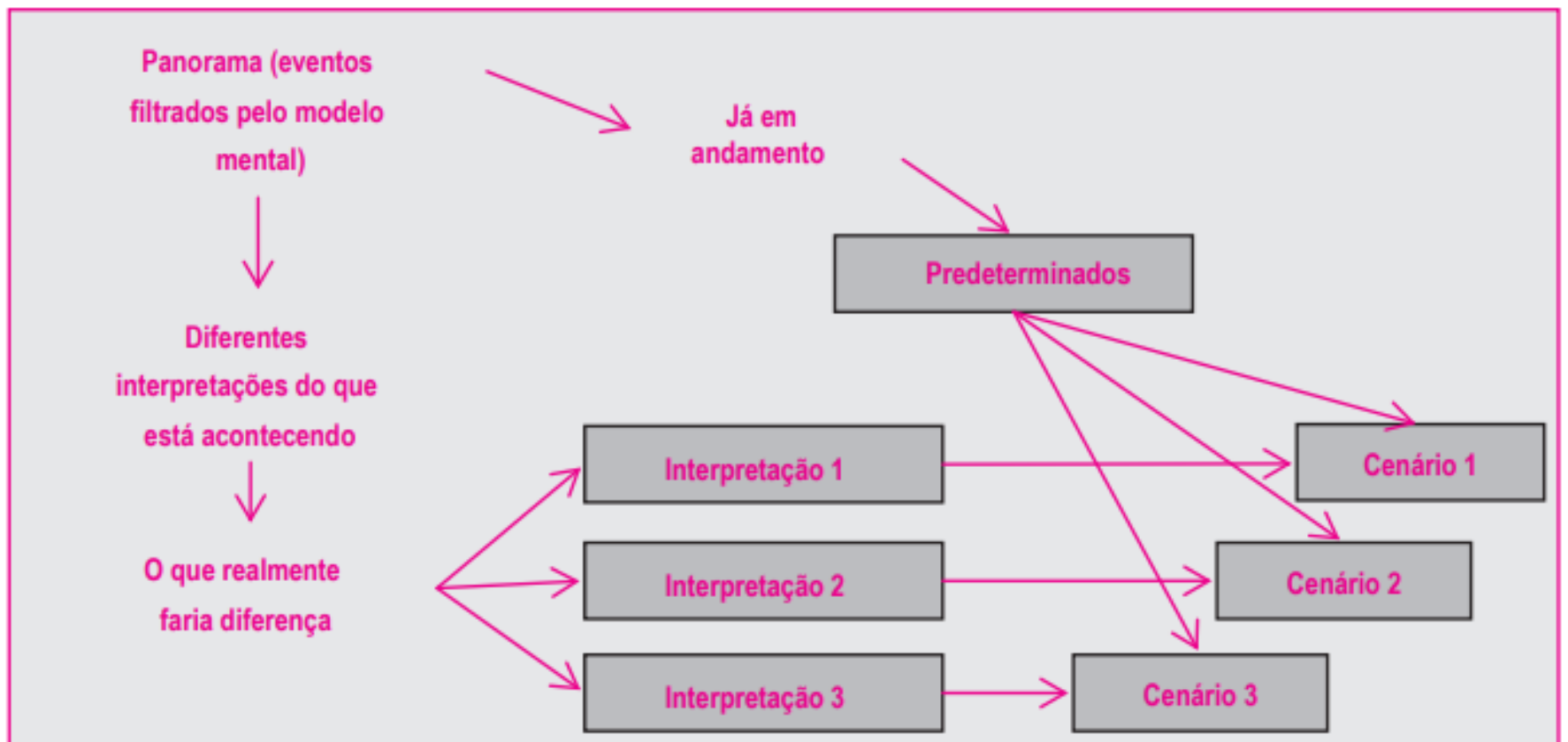
Modelo de Governança – Baseado no Decreto nº 9.203/2017






Cenários

Descrição de um futuro possível, com detalhamento crível dos eventos e consequências relacionados





Nós acreditamos que, com mais especulação e explorando cenários alternativos, a realidade se torna mais maleável. Assim, embora o futuro não possa ser previsto, podemos ajudar a pôr em prática hoje alguns fatores que podem aumentar a probabilidade de futuros mais desejáveis acontecerem.

Anthony Dunne e Fiona Raby, *Speculative Everything*, 2013 (adaptado)

Emenda Constitucional nº 95, de 2016



oSnomundo



Fusão Ministerial

Racionalização de estruturas

Medidas de contenção de gastos





DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO

Publicado em: 22/08/2019 | Edição: 162 | Seção: 1 | Página: 6

Órgão: Ministério da Economia/Gabinete do Ministro

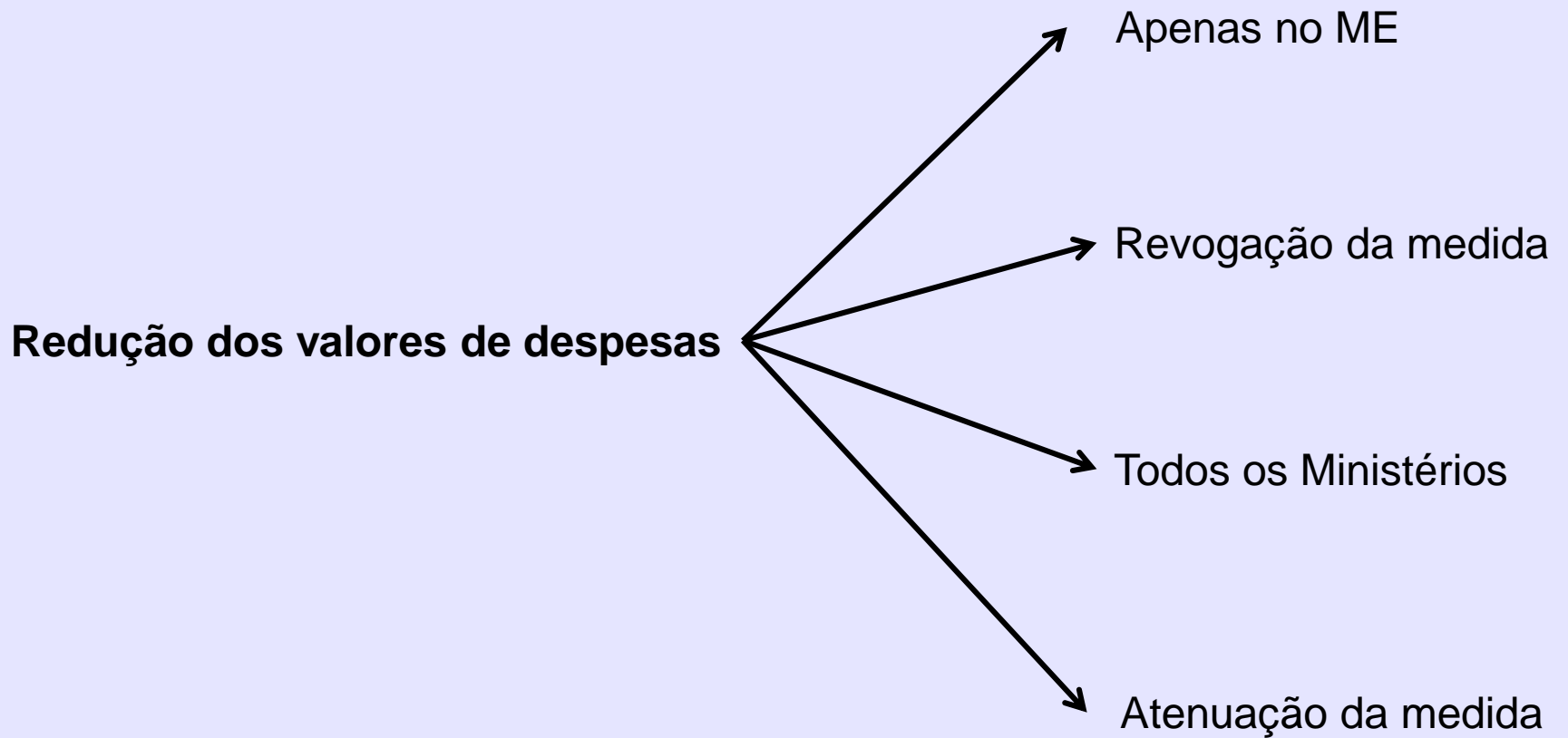
PORTARIA Nº 424, DE 21 DE AGOSTO DE 2019

Dispõe sobre medidas de racionalização de gastos e redução de despesas para o exercício de 2019 no âmbito do Ministério da Economia, autarquias e fundações vinculadas.

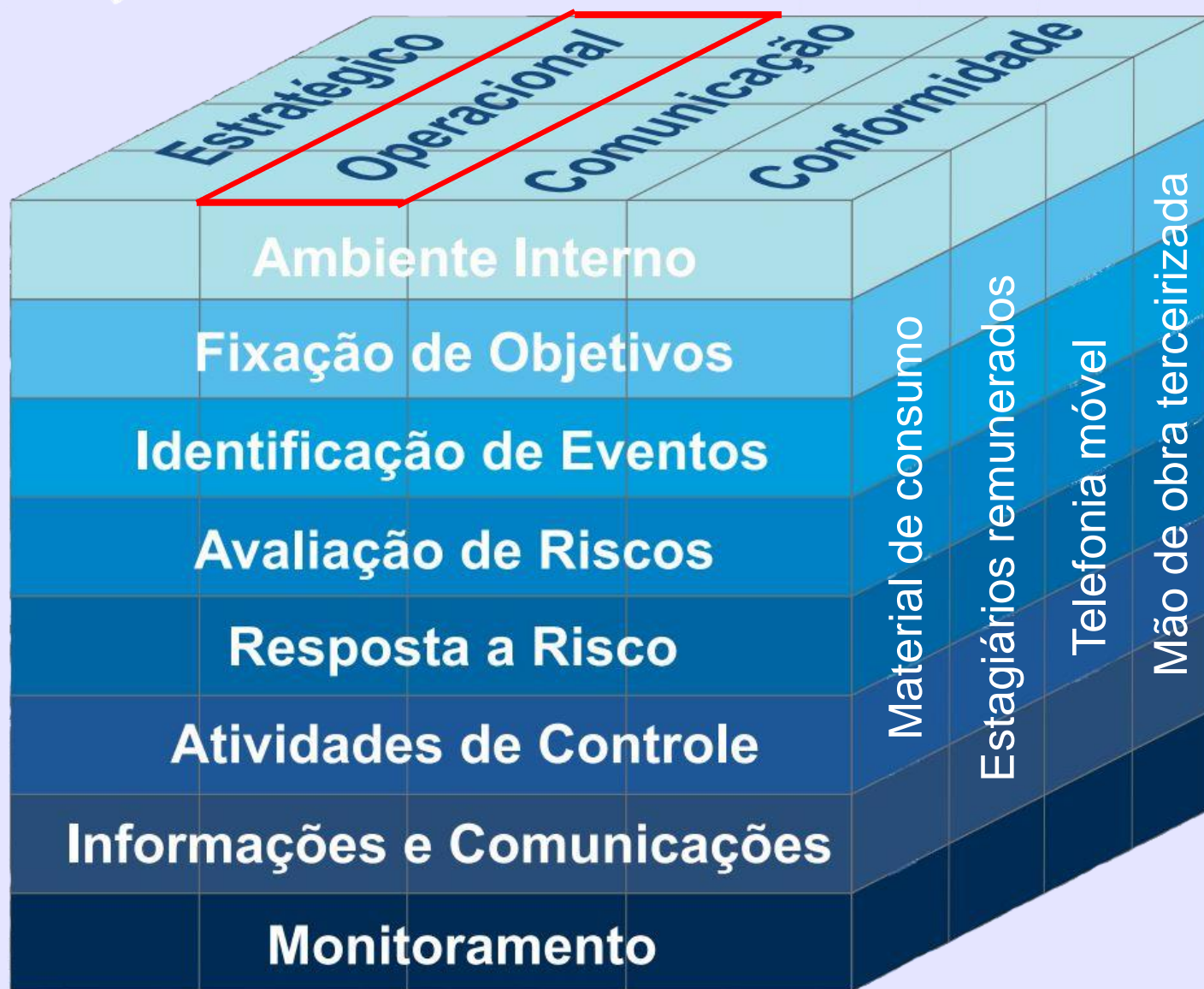
REDUÇÃO DOS VALORES DE DESPESA A OCORRER ATÉ 31 DE DEZEMBRO D (Ministério da Economia)

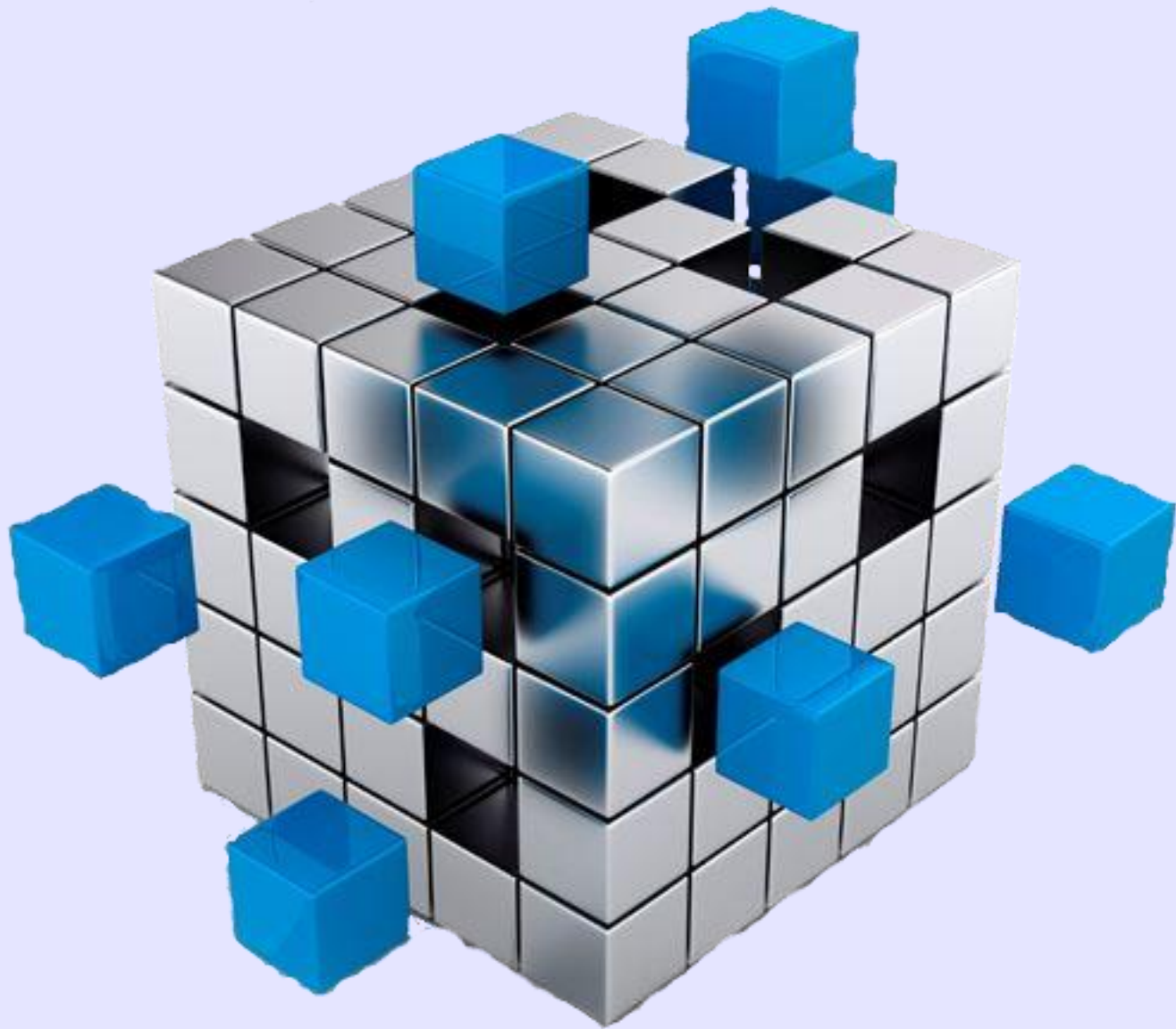
Item da Despesa	Percentual
Mão de obra terceirizada	5%
Estagiários remunerados	50%
Café (máquinas e insumos)	100%
Telefonia móvel	50%
Manutenção de bens imóveis	100%
Material de consumo	75%
Equipamentos e materiais permanentes	100%
Obras e instalações	100%
Transporte e locomoção	25%
Capacitação de servidores	25%
Serviços gráficos e editoriais	50%
Publicidade	25%

PORTARIA ME Nº 424, DE 21 DE AGOSTO DE 2019









Objetivos Intermediários

Item da Despesa	Percentual
Mão de obra terceirizada	5%
Estagiários remunerados	50%
Café (máquinas e insumos)	100%
Telefonia móvel	50%
Manutenção de bens imóveis	100%
Material de consumo	75%
Equipamentos e materiais permanentes	100%
Obras e instalações	100%
Transporte e locomoção	25%
Capacitação de servidores	25%
Serviços gráficos e editoriais	50%
Publicidade	25%

Ambiente Interno

o ambiente interno compreende o tom de uma organização e fornece a base pela qual os riscos são identificados e abordados pelo seu pessoal, inclusive a filosofia de gerenciamento de riscos, o apetite a risco, a integridade e os valores éticos, além do ambiente em que estes estão.

Aspectos Operacionais:

- Estabelecendo o contexto
- Qual é o histórico da atividade? É recente? Bem ou mal sucedida?
- Como as decisões são tomadas?
- Como a atividade é executada? Qual o volume a complexidade do trabalho?
- Quem são e quantas são as pessoas envolvidas?
- Qual é a maturidade institucional no tema?
- Quais são as avaliações internas e externas?



Painel de Custeio

Power BI

Painel Estatístico de Pessoal

Exposição a Fatores de Risco



Fixação de Objetivos

os objetivos devem existir antes que a administração possa identificar os eventos em potencial que poderão afetar a sua realização. O gerenciamento de riscos corporativos assegura que a administração disponha de um processo implementado para estabelecer os objetivos que propiciem suporte e estejam alinhados com a missão da organização e sejam compatíveis com o seu apetite a riscos.

Aspectos Operacionais:

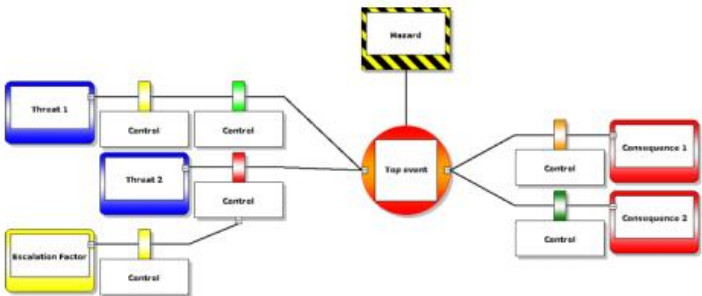
- Atribuições legais, estatutárias ou regimentais
- Plano Operacional
- Mapeamento de Processos

Identificação de Eventos

os eventos internos e externos que influenciam o cumprimento dos objetivos de uma organização devem ser identificados e classificados entre riscos e oportunidades. Essas oportunidades são canalizadas para os processos de estabelecimento de estratégias da administração ou de seus objetivos.

Aspectos Operacionais:


- Diagnóstico ambiental
- ANOp



SWOT ANALYSIS



Mapas de processos	Oficina (workshop)	Análise de dados históricos
Bow tie	Análise de cenários	Check-lists
Análise SWOT	Entrevistas	Árvore de decisão



ITEM	DESCRIÇÃO
1.	O que pode dar errado?;
2.	Como e onde podemos falhar?
3.	Onde somos vulneráveis?
4.	Quais ativos devemos proteger?
5.	Como podemos ser roubados ou furtados?
6.	Como sabemos se nossos objetivos foram (ou não) alcançados?
7.	Onde gastamos mais dinheiro?
8.	Quais atividades são mais complexas?
9.	Quais são nossas maiores exposições aos riscos legais
10.	Quais decisões requerem mais análise?



Categorias de Eventos

Fatores Externos	Fatores Internos
<p>Econômicos</p> <ul style="list-style-type: none">• Disponibilidade de capital• Emissões de crédito, inadimplência• Concentração• Liquidez• Mercados financeiros• Desemprego• Concorrência• Fusões / aquisições	<p>Infra-estrutura</p> <ul style="list-style-type: none">• Disponibilidade de bens• Capacidade dos bens• Acesso ao capital• Complexidade
<p>Meio Ambiente</p> <ul style="list-style-type: none">• Emissões e dejetos• Energia• Desastres naturais• Desenvolvimento sustentável	<p>Pessoal</p> <ul style="list-style-type: none">• Capacidade dos empregados• Atividade fraudulenta• Saúde e segurança
<p>Políticos</p> <ul style="list-style-type: none">• Mudanças de governo• Legislação• Política pública• Regulamentos	<p>Processo</p> <ul style="list-style-type: none">• Capacidade• Design• Execução• Dependências / fornecedores
<p>Sociais</p> <ul style="list-style-type: none">• Características demográficas• Comportamento do consumidor• Cidadania corporativa• Privacidade• Terrorismo	<p>Tecnologia</p> <ul style="list-style-type: none">• Integridade de dados• Disponibilidade de dados e sistemas• Seleção de sistemas• Desenvolvimento• Alocação• Manutenção
<p>Tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none">• Interrupções• Comércio eletrônico• Dados externos• Tecnologias emergentes	

Avaliação de Riscos

os riscos são analisados, considerando-se a sua probabilidade e o impacto como base para determinar o modo pelo qual deverão ser administrados. Esses riscos são avaliados quanto à sua condição de inerentes e residuais.

Aspectos Operacionais:

- Brainstorming
- Experiência
- Gestão do Conhecimento

- **Comparação com Referências de Mercado (*Benchmarking*)** – É um processo cooperativo entre um grupo de organizações. O benchmarking enfoca eventos ou processos específicos, compara medições e resultados utilizando métricas comuns, bem como identifica oportunidades de melhoria. Dados de eventos, processos e medidas são desenvolvidos para a comparação de desempenho. Algumas Companhias utilizam o *benchmarking* para avaliar a probabilidade e o impacto de eventos em potencial em uma indústria.
- **Modelos Probabilísticos** – Os modelos probabilísticos associam a uma gama de eventos e seu respectivo impacto, a probabilidade de ocorrência sob determinadas premissas. A probabilidade e o impacto são avaliados com base em dados históricos ou resultados simulados que refletem hipóteses de comportamento futuro. Os exemplos de

modelos probabilísticos incluem valor em risco (*value-at-risk*), fluxo de caixa em risco, receitas em risco e distribuições de prejuízo operacional e de crédito. Os modelos probabilísticos podem ser utilizados com diferentes horizontes de tempo para estimar os seus resultados, como a faixa de prazos dos instrumentos financeiros disponíveis. Os modelos probabilísticos também podem ser usados para avaliar resultados esperados ou médias em relação a impactos imprevistos ou extremos.

- **Modelos Não Probabilísticos** – Os modelos não probabilísticos empregam critérios subjetivos para estimar o impacto de eventos, sem quantificar uma probabilidade associada. A avaliação do impacto de eventos baseia-se em dados históricos ou simulados a partir de hipóteses sobre o comportamento futuro. Os exemplos de modelos não probabilísticos incluem medições de sensibilidade, testes de estresse e análises de cenários.

Tabela – Escala Qualitativa de Probabilidade

Descrição	Escala Probabilidade	Peso
Muito Baixa	Evento extraordinário para os padrões conhecidos da gestão e operação do processo.	1
Baixa	Evento casual, inesperado. Muito embora raro, há histórico de ocorrência conhecido por parte de gestores e operadores do processo	2
Médio	Evento esperado, de frequência reduzida, e com histórico de ocorrência parcialmente conhecido.	3
Alta	Evento usual, corriqueiro. Devido à sua ocorrência habitual, seu histórico é amplamente conhecido por parte de gestores e operadores do processo.	4
Muito Alta	Evento se reproduz muitas vezes, se repete seguidamente, de maneira assídua, numerosa e não raro de modo acelerado. Interfere de modo claro no ritmo das atividades, sendo evidentes mesmo para os que conhecem pouco o processo.	5

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela – Escala Qualitativa de Impacto

Descrição	Impacto	Peso
Muito Baixo	Não afeta os objetivos	1
Baixo	Torna duvidoso seu atingimento	2
Médio	Torna incerto	3
Alto	Torna improvável	4
Muito Alto	Capaz de impedir alcance	5

Fonte: Elaborado pelos autores

Eficácia do Controle	Situação do Controle Existente	Multiplicador do Risco Inerente
Inexistente	Ausência completa de controle	1
Fraco	Em desenvolvimento; informar; sem disseminação; sem aplicação efetiva; quase sempre <u>falha</u>	0,7
Mediano	Formalizado, conhecido e adotado na prática; funciona na maior parte das vezes; pode ser <u>aprimorado</u>	0,4
Forte	Mitiga o risco em todos os aspectos relevantes; sem falhas detectadas; pode ser enquadrado em um nível de “Melhor Prática”	0,1

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

Respostas a Risco

a administração escolhe as respostas aos riscos - evitando, aceitando, reduzindo ou compartilhando - desenvolvendo uma série de medidas para alinhar os riscos com a tolerância e com o apetite a risco.

Aspectos Operacionais:

- Brainstorming
- Vivência/Experiência no tema
- Painel focal
- Gestão do Conhecimento



Evitar

- Suspensão das atividades.

Mitigar

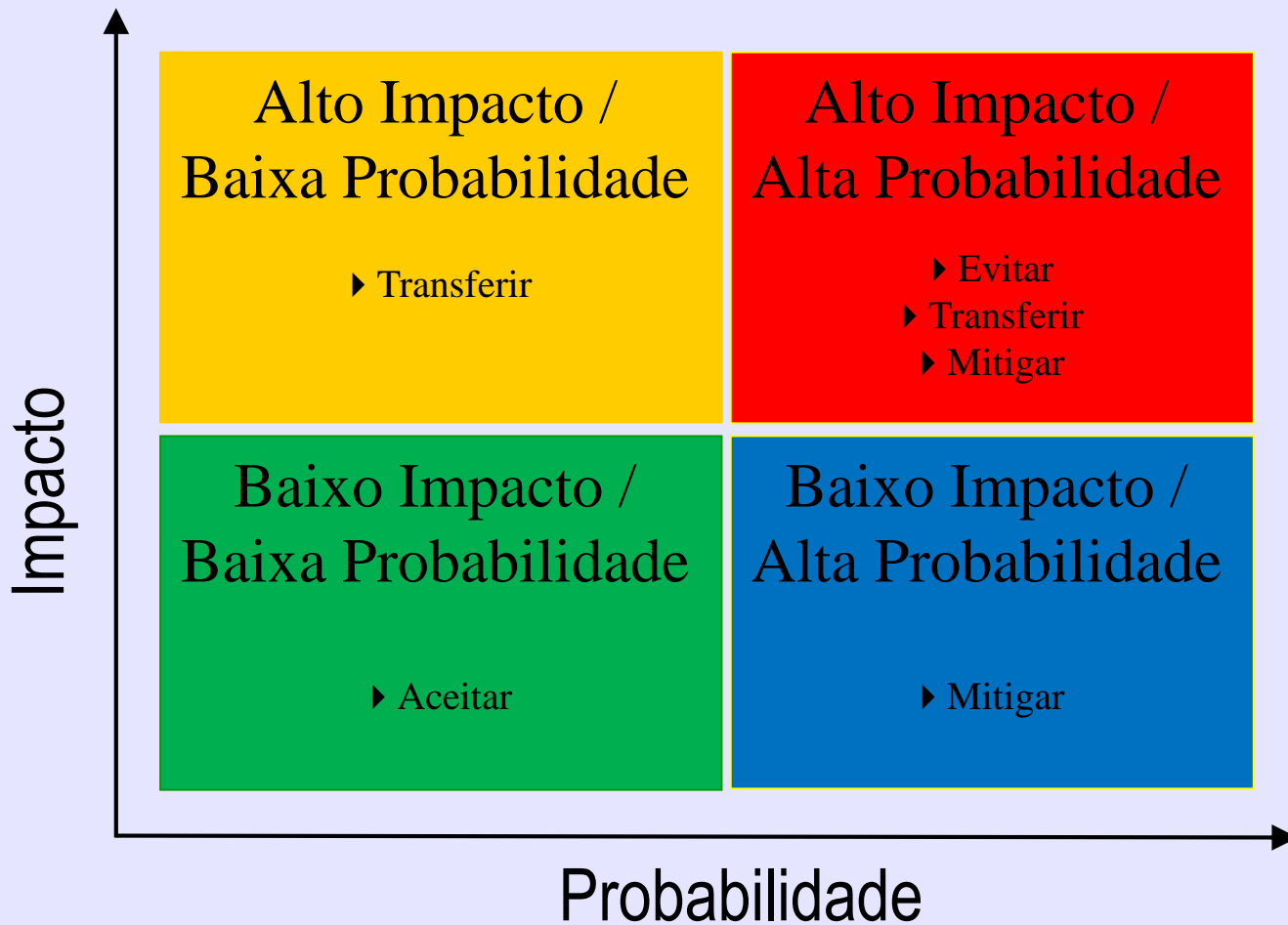
- Adoção de procedimentos de controle para minimizar a probabilidade e/ou o impacto do risco.

Transferir

- Transferência parcial ou total das consequências por meio da contratualização.

Aceitar

- Não adotar medidas mitigadoras, explorar oportunidades e suprimir eventuais controles.



Evitar – Uma organização sem fins lucrativos identificou e avaliou os riscos de fornecer serviços médicos diretos aos seus membros e decidiu, desse modo, não aceitar os riscos associados. Além disso, a organização decidiu prestar um serviço de recomendação dos serviços.

Reduzir – Uma Companhia de compensação de títulos identificou e avaliou o risco de seus sistemas permanecerem inoperantes por um período superior a três horas e concluiu, assim, que não aceitaria o impacto dessa ocorrência. A Companhia investiu em tecnologia no aprimoramento de sistemas de auto-deteção de falhas e sistemas de back-up para reduzir a probabilidade de indisponibilidade do sistema.

Compartilhar – Uma universidade identificou e avaliou os riscos associados com a administração de seus dormitórios de estudantes e concluiu que não possuía internamente os requisitos necessários e as funcionalidades para administrar eficazmente essas grandes propriedades residenciais. A universidade terceirizou a administração do dormitório a uma empresa de administração de patrimônio, a fim de apresentar melhores condições de reduzir o impacto e a probabilidade de riscos relacionados com a propriedade.

Aceitar – Um órgão do governo identificou e avaliou os riscos de incêndio de sua infraestrutura por meio de diversas regiões geográficas e o custo de compartilhar o impacto de seu risco mediante cobertura de seguro. O órgão concluiu que o custo adicional dos seguros e os dedutíveis associados ultrapassavam o custo provável de substituição e decidiram aceitar esse risco.



Atividades de Controle

políticas e procedimentos são estabelecidos e implementados para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas com eficácia.

Aspectos Operacionais:

- Revisões
- Supervisão
- Sistemas
- Conferências
- Indicadores
- Segregação de funções

Prevenção, detecção e recuperação

Risco		Probabilidade				
		1	2	3	4	5
Impacto	5					
	4					
	3					
	2					
	1					

Diagrama de matriz de risco com Impacto (1-5) no eixo vertical e Probabilidade (1-5) no eixo horizontal. As células são coloridas de acordo com o nível de risco: Baixo (verde), Médio (amarelo), Alto (laranja) e Extremo (vermelho). Uma seta aponta para a célula (Impacto 2, Probabilidade 3).

Uma pessoa ou instância superior serve como filtro



Informações e Comunicações

as informações relevantes são identificadas, colhidas e comunicadas de forma e no prazo que permitam que cumpram suas responsabilidades. A comunicação eficaz também ocorre em um sentido mais amplo, fluindo em todos níveis da organização.

Aspectos Operacionais:

- Como as informações circulam?
- Todos leem o BS? E o DOU?
- Todos consultam e-mail?
- Qual é a qualidade das informações disponíveis?
- Como assegurar que os comandos sejam cumpridos?

- O conteúdo é apropriado – está no nível de detalhes adequado?
- As informações são oportunas – estarão disponíveis quando necessário?
- As informações são atuais – são as mais recentes?
- As informações são exatas – os dados estão corretos?
- As informações são de fácil acesso – são de fácil obtenção por aqueles que as necessitam?

Monitoramento

a integridade da gestão de riscos corporativos é monitorada e são feitas as modificações necessárias. O monitoramento é realizado através de atividades gerenciais contínuas ou avaliações independentes ou de ambas as formas.

Aspectos Operacionais:

- Dashboard
- Indicadores

Informação, Comunicação e Monitoramento

INDICADORES DE MONITORAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA

As unidades devem estabelecer **indicadores** de acompanhamento da **implementação da metodologia de gestão de integridade, riscos e controles internos de gestão**.

Indicador

Fórmula

% processos mapeados por unidade	$\text{processos mapeados} \div \text{total de processos}$
% processos essenciais mapeados por unidade	$\text{processos essenciais mapeados} \div \text{processos essenciais}$
% processos relevantes mapeados por unidade	$\text{processos relevantes mapeados} \div \text{processos essenciais}$
% processos moderados mapeados por unidade	$\text{processos moderados mapeados} \div \text{processos essenciais}$
% processos essenciais com riscos mapeados por unidade	$\text{processos essenciais com riscos mapeados} \div \text{processos essenciais}$
% processos relevantes com riscos mapeados por unidade	$\text{processos relevantes com riscos mapeados} \div \text{processos relevantes}$
% processos moderados com riscos mapeados por unidade	$\text{processos moderados com riscos mapeados} \div \text{processos moderados}$
% controles implementados por processo	$\text{controles concluídos} \div \text{total de controles do processo}$
% controles em andamento por processo	$\text{controles em andamento} \div \text{total de controles do processo}$
% controles atrasados por processo	$\text{controles atrasados} \div \text{total de controles do processo}$
% controles não iniciados por processo	$\text{controles não iniciados} \div \text{total de controles do processo}$

Lista exemplificativa e não-exaustiva de indicadores

Apresentação em grupo

Conteúdo:

- Relatoria do Canvas de Risco (8 passos)
- Relatoria da ferramenta (o que é? Para que serve?)
- Aplicabilidade da ferramenta no caso do grupo

Até 20 minutos

Grupo	Tema	Ferramenta
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

<http://bit.ly/enapanop>

Obrigado!

ementario@ementario.info



<http://ementario.info>

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