

RISCOS ESTRATÉGICOS

ABORDAGEM INTEGRADA NA GERAÇÃO E PRESERVAÇÃO DE VALOR

Paulo Grazziotin, AFFC da CGU

Ministério da Defesa, Brasília-DF, 15 de agosto de 2024

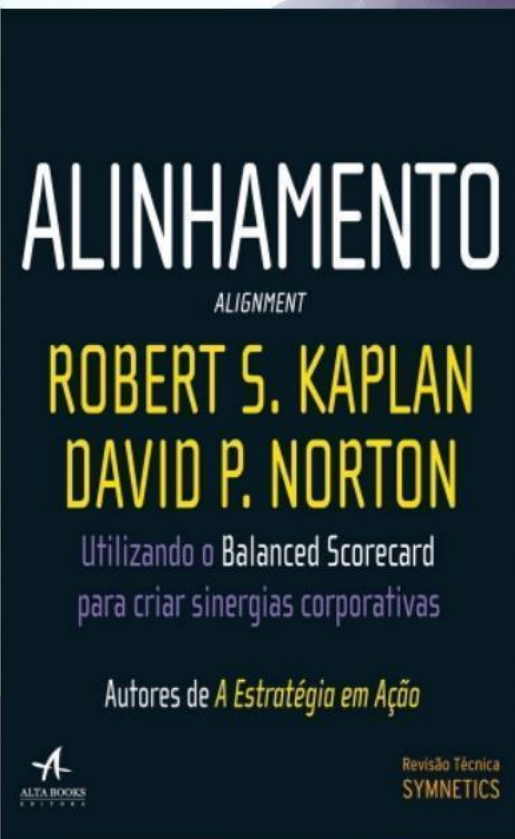
Taxonomia para a “arte do general” e para o ERM

“A primeira tarefa de qualquer teoria é esclarecer termos e conceitos confusos... Apenas depois de se chegar a um acordo quanto aos termos e conceitos temos condições de raciocinar sobre as questões com facilidade e clareza e compartilhar os mesmos pontos de vista” (Carl Von Clausewitz, 1780-1831, estrategista militar e general prussiano).



Paper do auditor interno Mário Sérgio dos Santos Martins, do Banco do Brasil S.A., na Revista da CGU

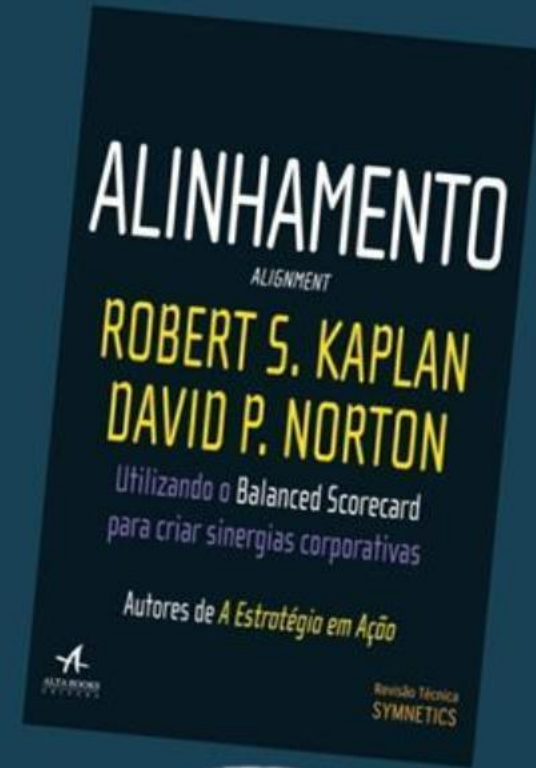




“Diferentes corporações seguem caminhos diversos para promover o alinhamento total da empresa. Algumas começam no topo, no nível corporativo, e então desdobram a estratégia hierarquia abaixo. Outras começam no meio, no nível das unidades de negócios, antes de construir o *scorecard* e o mapa corporativo. (...) Nossa experiência indica que não existe uma única resposta certa” (p. 189).

Lições de William Deming (1900-1993)

- A estratégia é claramente considerada como o ponto focal do modelo de gestão.
- O alinhamento é identificado como uma parte explícita do processo de gestão. A execução da estratégia exige o mais alto nível de integração e de trabalho em equipe entre unidades organizacionais e seus processos.
- A liderança executiva é uma condição necessária para o sucesso na execução da estratégia. Gestão da estratégia é sinônimo de gestão de mudança. Sem uma forte liderança executiva, não é possível uma mudança construtiva (grifamos, ps. 291 a 293).





**Um ponto de
inflexão
estratégico é o
momento na vida
de um negócio
em que seus
fundamentos
estão a ponto de
mudar**

**(Andy S. Grove, 1936-
2016, ex-CEO da Intel)**





Veja o *CHECKLIST DA
ANÁLISE EX ANTE*, p. 17

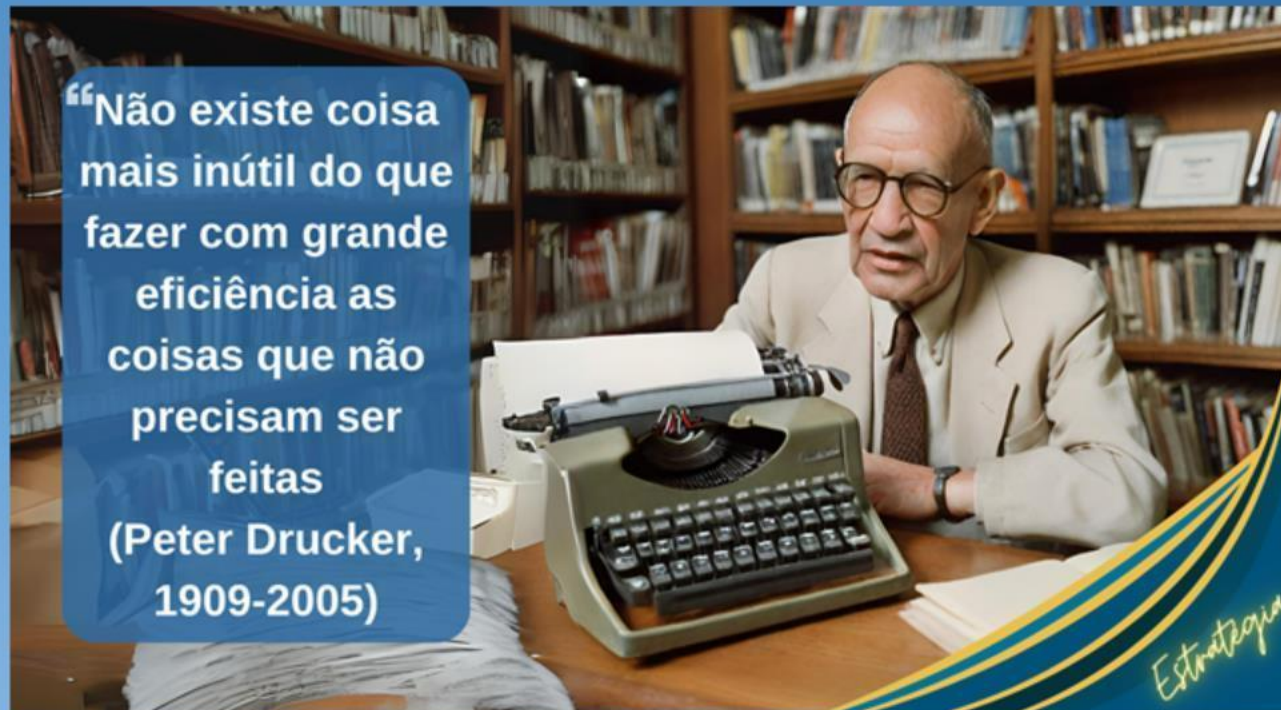


“A discussão explícita do risco afeta a definição da estratégia” (COSO ERM 2017); daí o porquê de estratégias alternativas serem consideradas e seus possíveis impactos avaliados, desde o início (formulação)!



**Não é suficiente
fazer o seu
melhor; primeiro,
é preciso saber
exatamente o
que fazer para
depois dar o seu
melhor**

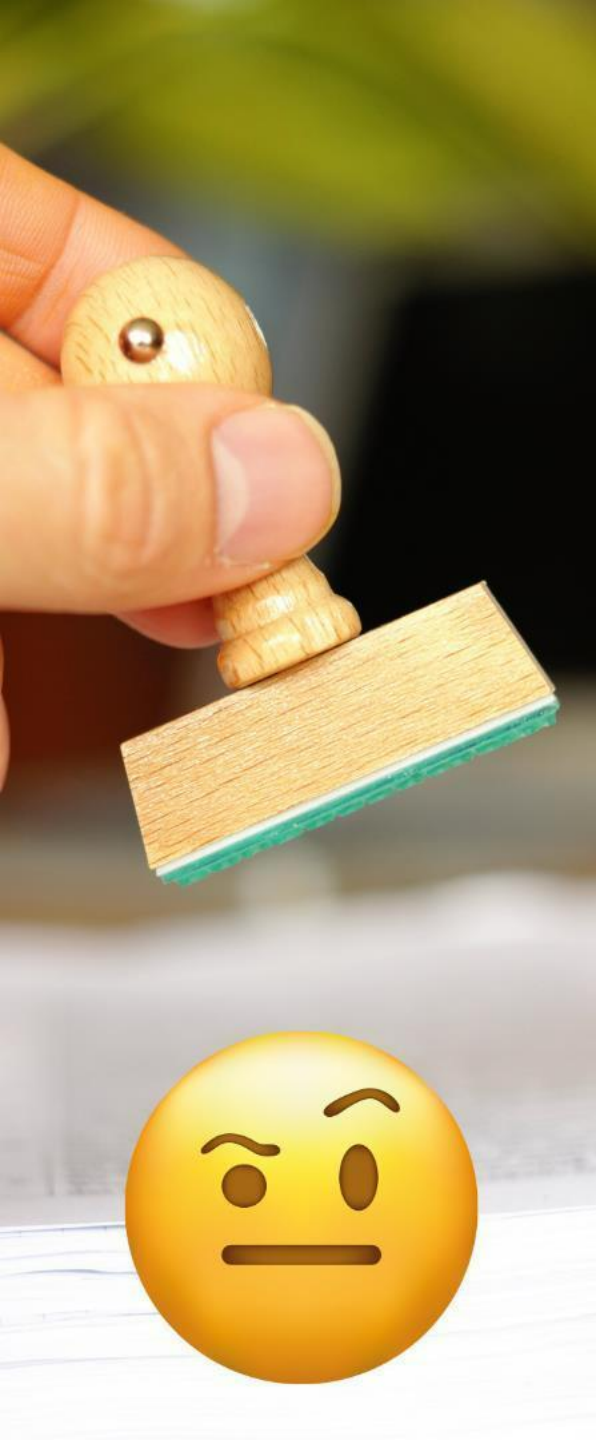
**(Joseph Juran,
1904-2008)**



**“Não existe coisa
mais inútil do que
fazer com grande
eficiência as
coisas que não
precisam ser
feitas
(Peter Drucker,
1909-2005)**

Estratégia





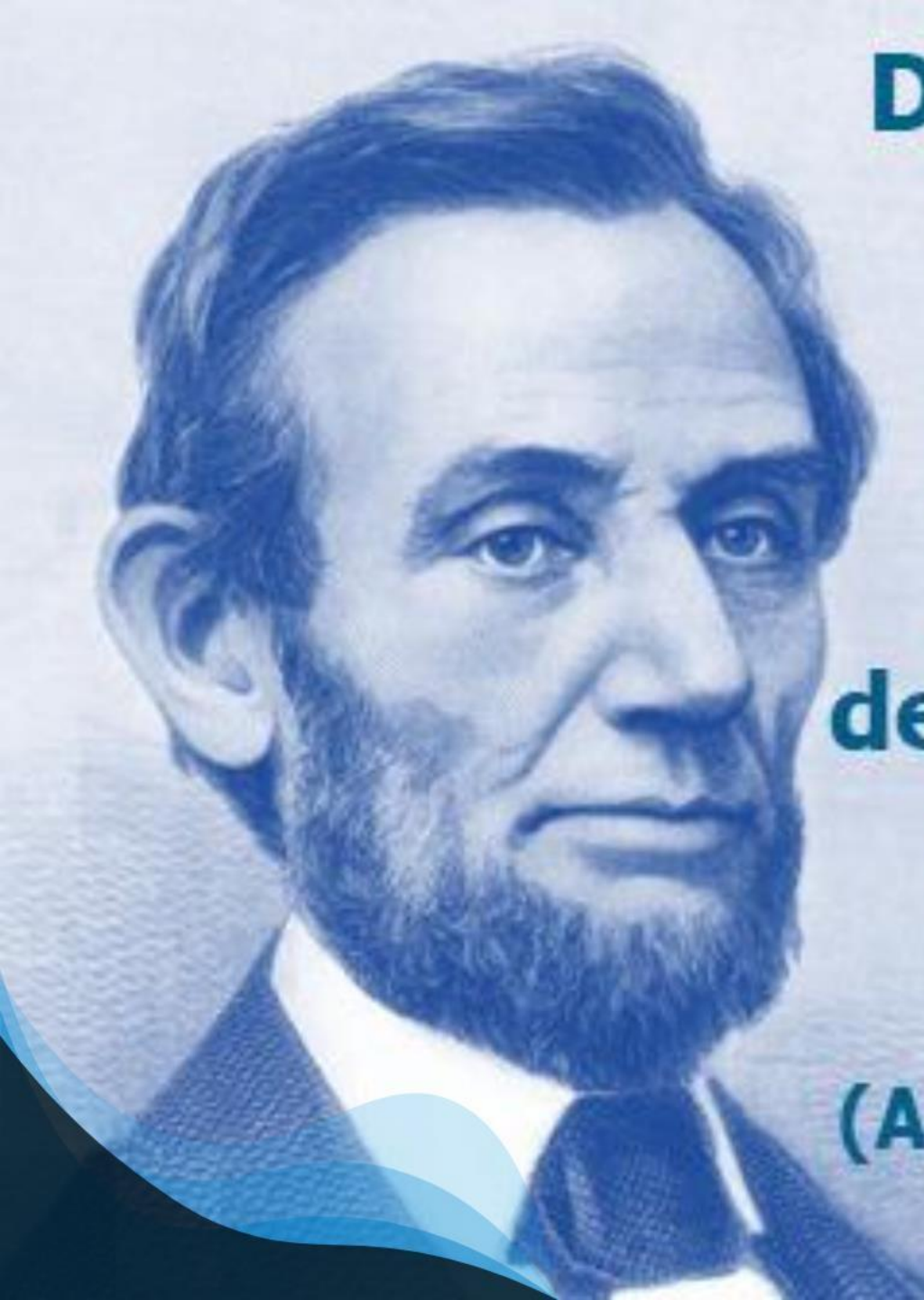
**A tendência
da burocracia
é achar
objetivo em
qualquer
coisa que se
esteja
fazendo**

**(John Kenneth
Galbraith, 1908-
2006)**



**“Ideias são
fáceis.
Execução
é tudo!
(John Doerr,
1951-)**





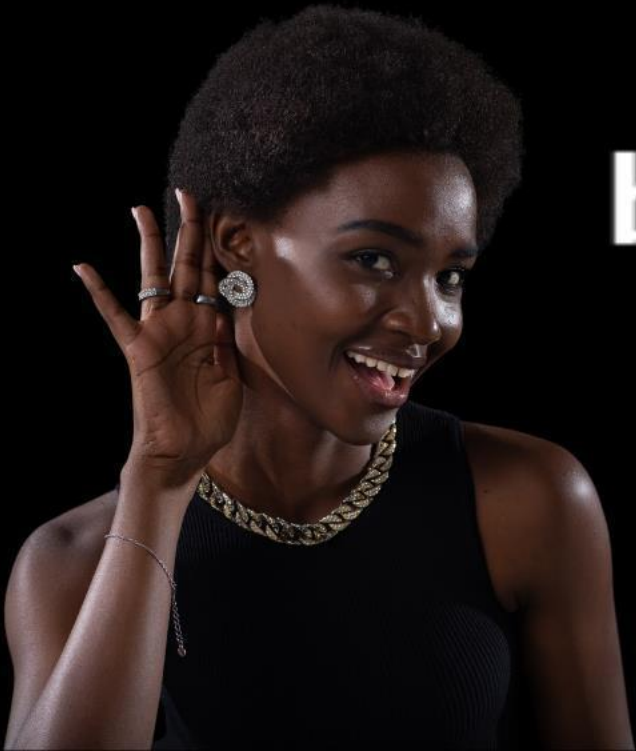
**Determine as
coisas que
podem e
devem ser
feitas, e
descobriremos
a forma de
fazê-las**

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



**Estratégia sem
tática é o caminho
mais lento à
vitória. Tática sem
estratégia é o
barulho antes da
derrota**

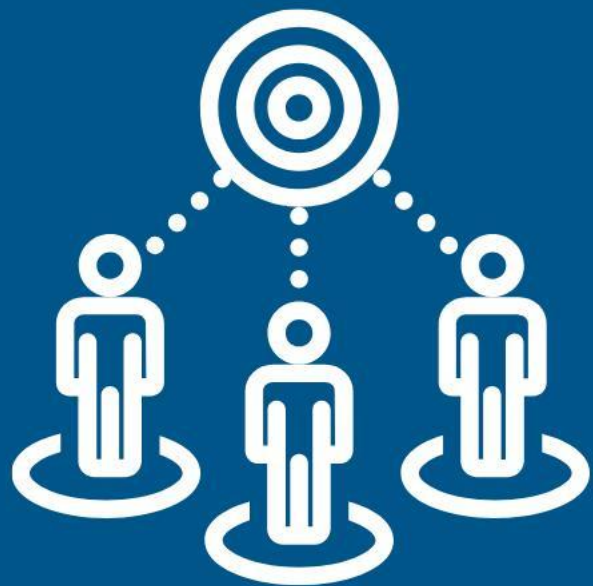
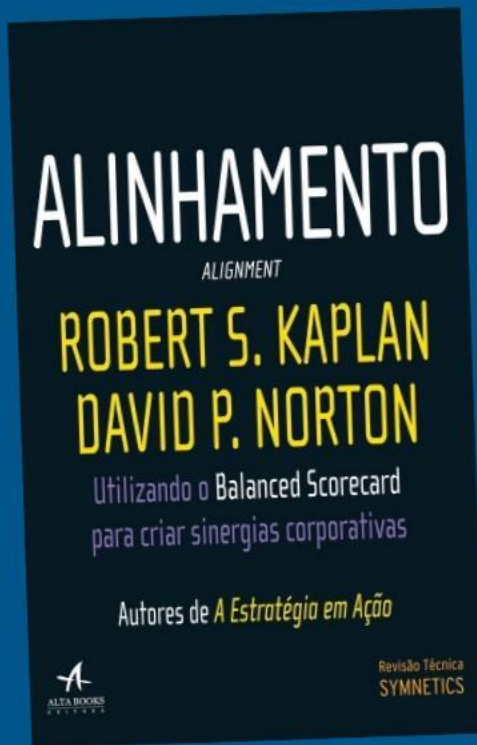
**(Sun Tzu,
544-496 a.C.)**



“Líderes precisam entender o porquê e o que. Seu pessoal precisa mais do que marcantes eventos motivacionais. Eles estão sedentos por significado, para entender como seus objetivos se relacionam com a missão organizacional.

(John Doerr, 1951-)

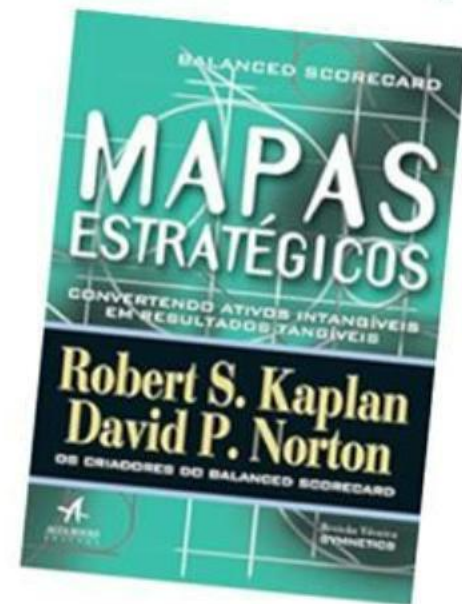




“Os funcionários (...) precisam sentir que a organização funciona com eficiência e eficácia (...). Além disso, é importante ter a certeza de que a organização não desperdiça recursos (economicidade) para a realização de sua missão. As organizações ineficientes, as burocracias que retardam o processo decisório e as disputas internas geradas pela mentalidade estreita e disseminada pelo silos funcionais são altamente visíveis e desestimulantes (Robert S. Kaplan e David P. Norton, criadores do BSc, p. 297, grifamos).

PRESERVAÇÃO DE VALOR NO PROCESSO INTERNO DE TRABALHO (E EM SEUS CONTROLES INTERNOS)

“O critério definitivo de sucesso para as organizações do setor público (...) é o desempenho no cumprimento da missão. (...) as organizações do setor público (...) abrangem um conjunto amplo e diversificado de missões (...) alcançam o sucesso por meio da performance dos processos internos (...)” (Robert S. Kaplan e David P. Norton, criadores do BSc, no livro *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*, p. 9, grifos nossos).





“A melhor prática pode ser uma cadência dupla e paralela, com OKRs de horizonte curto (para o aqui e agora), apoiando OKRs anuais e estratégias de longo prazo [BSc, p.e.]. Tenha em mente, porém, que são os objetivos de curto prazo que orientam o trabalho real” (John Doerr, 1951-, *Avalie o que importa*, kindle p. 950, grifos nossos).

VISÃO

Ser reconhecida pelo cidadão como indutora de uma Administração Pública Íntegra, participativa, transparente, eficiente e eficaz.

MISSÃO

Elevar a Credibilidade do Estado por meio da participação social, do controle interno governamental e do combate à corrupção em defesa da sociedade.

RESULTADOS

Fortalecer a transparência e a participação social em defesa do interesse público

Aumentar a eficiência do Estado e a qualidade da entrega à sociedade

Fortalecer o combate à corrupção e a recuperação de ativos

PROCESSOS INTERNOS

Ampliar e aperfeiçoar as políticas de promoção de transparência, ética e de participação social

Aprimorar as avaliações estratégicas para subsidiar a tomada de decisões governamentais

Promover a célere e efetiva responsabilização de entes privados e de servidores públicos

Aprimorar a supervisão e orientação dos órgãos integrantes dos sistemas de ouvidoria, correição e controle interno do Poder Executivo Federal

Aperfeiçoar e disseminar instrumentos e mecanismos inovadores de Governança, Gestão e Integridade Pública

Fortalecer e aperfeiçoar os instrumentos e mecanismos de inteligência e de combate à corrupção

RECURSOS

Fortalecer a qualidade de vida no trabalho e a valorização dos agentes públicos com foco nos valores institucionais e no alcance dos resultados

Desenvolver competências com foco na melhoria do desempenho institucional


Racionalizar os recursos logísticos, financeiros e de TIC, com foco na sustentabilidade, segurança e efetividade

Garantir o equilíbrio entre recursos humanos e orçamentários frente às Competências Institucionais

GESTÃO ESTRATÉGICA


Modernizar a gestão estratégica por meio do fomento às melhores práticas de Governança, Segurança e Interlocução Institucional

VALORES


 Transparência

 Ética

 Imparcialidade

 Excelência

 Foco Do Cidadão

 Idoneidade

OKRs (*Objectives and Key Results*)

- o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia -

Os *Objectives and Key Results* (OKRs) – somando-se ao BSc – são uma metodologia de gestão ágil com foco em resultados-chave, com as seguintes características básicas:

- alinhamento maior entre as equipes e estratégia;
- autonomia das equipes;
- aumento do fluxo de comunicação organizacional;
- transparência;
- ciclos curtos (trimestrais, p.e.) para acompanhamento do progresso das metas e correção dos erros de forma mais rápida;
- estímulo à conquista de resultados desafiadores; e
- cultura de empreendedorismo.



Gestão
OKRs + iniciativas

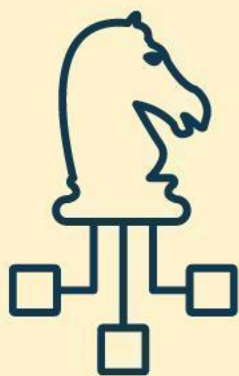
Governança
BSc

- “Objetivo é o que deve ser alcançado. Nem mais, nem menos” (*Avalie o que importa*, kindle posição nº 324).
- Objetivos “significativos, concretos, orientados por ações e (de maneira ideal) inspiradores” (*Avalie o que importa*, kindle posição nº 324).
- Resultados-chave (KR)
“estabelecem e monitoram como chegamos ao objetivo (...) são mensuráveis e verificáveis” (*Avalie o que importa*, kindle posições nºs 326 e 327).



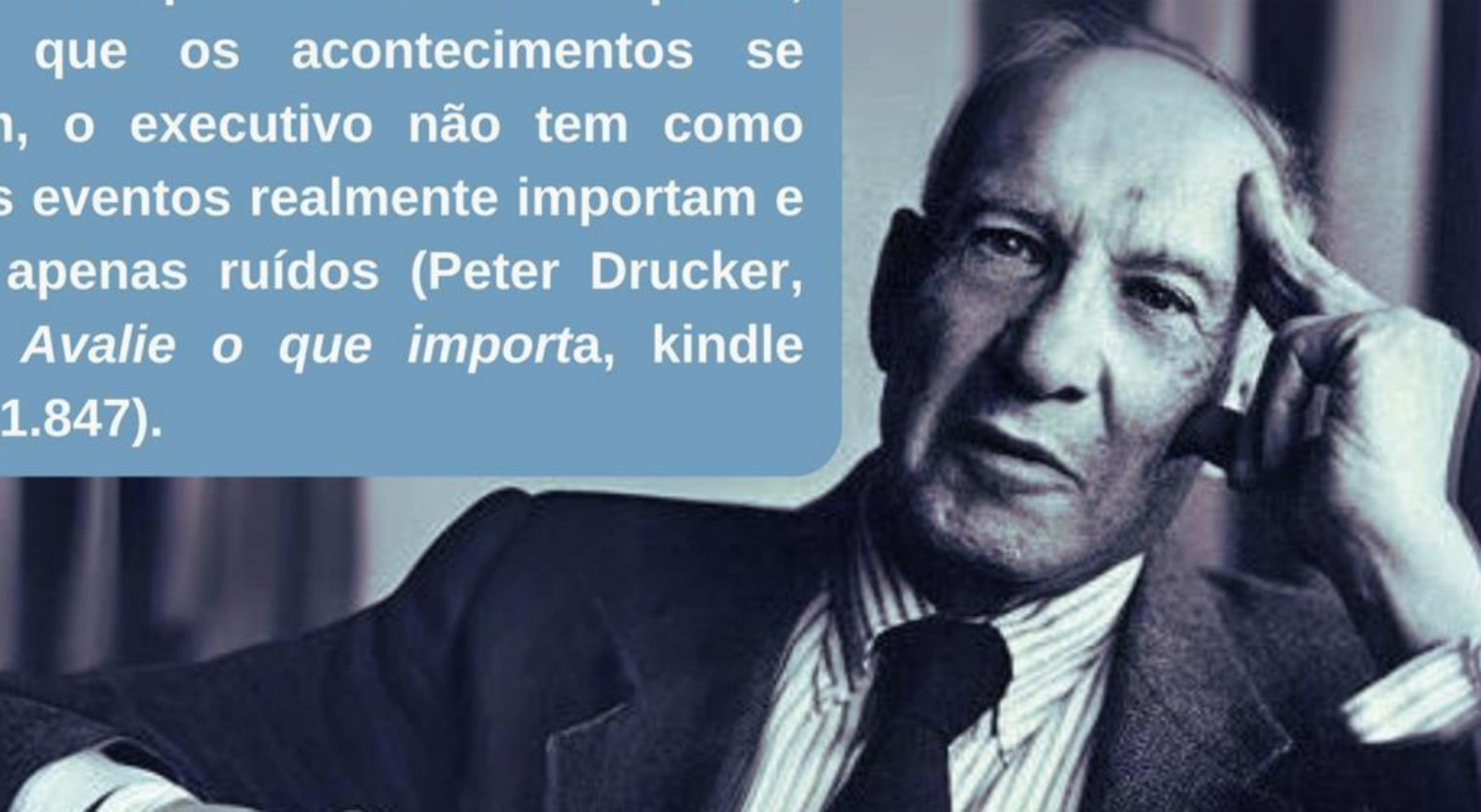


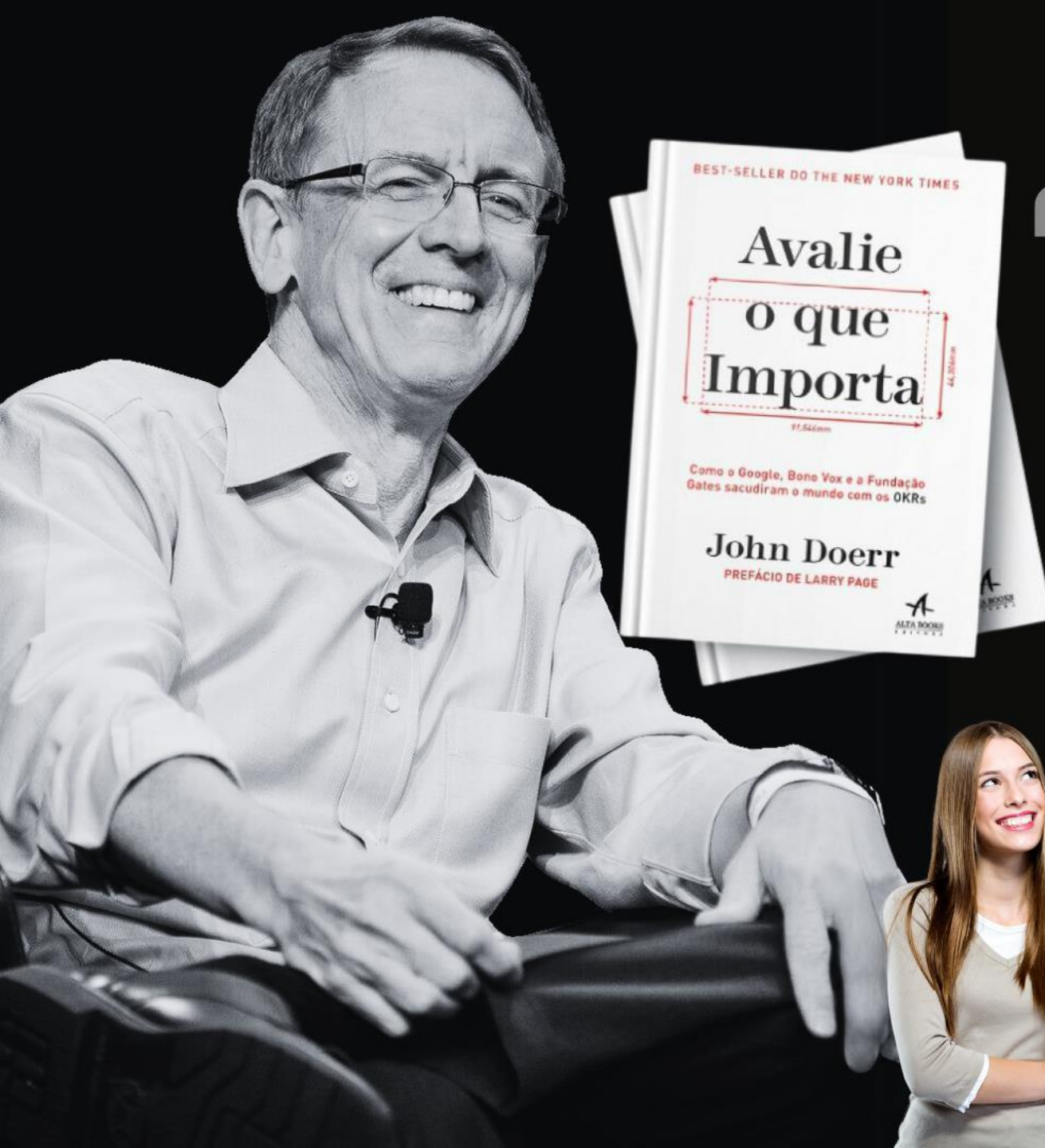
Tipos de OKRs



- **OKRs estratégicos** (ou organizacionais): são aqueles que orientam a organização para o futuro desejado, direcionando a construção de OKRs táticos [**O**’s idênticos aos objetivos do *Mapa Estratégico*, a exemplo da ANVISA];
- **OKRs táticos** (ou departamentais): definidos pelos times, devem ser formulados com aderência aos OKRs estratégicos e às diretrizes organizacionais do *Mapa Estratégico*, quando for o caso, porém com a visão e experiência de cada equipe que compõe a organização; e
- **OKRs operacionais** (da pequena unidade organizacional-UORG ou individuais): propõe desafios para os colaboradores dos times, até mesmo numa dimensão individual (subjetiva) de cada profissional.

“Sem um plano de ação, o executivo se torna um prisioneiro dos acontecimentos. E sem *check-ins* para reexaminar o plano, à medida que os acontecimentos se desenrolam, o executivo não tem como saber quais eventos realmente importam e quais são apenas ruídos (Peter Drucker, 1909-2005, *Avalie o que importa*, kindle posição nº 1.847).





1ª linha

“**Autoavaliações** conduzem o processo de definição superior de metas para o próximo trimestre. Não há espaço para julgamentos, apenas **aprendizados** (John Doerr, 1951-, kindle posição 1.937). ”



Supervisão e monitoramento diante do Mapa Estratégico e dos OKRs:

2ª linha

1. quanto ao(à) alinhamento e à conformidade:

- se os processos internos estão alinhados e aderentes aos objetivos estratégicos globais (quadrienais, do Mapa Estratégico) e à missão;
- pertinência e eficácia dos indicadores de desempenho (KPIs), de longo prazo;
- se os OKRs (anuais e trimestrais) estão alinhados e aderentes aos objetivos estratégicos globais (quadrienais, do Mapa Estratégico);
- se os processos internos estão sendo executados de modo a suportar a realização dos OKRs (anuais e trimestrais); e
- melhorias nos processos internos (preservação de valor; três E's).



2ª linha



Supervisão e monitoramento diante do Mapa Estratégico e dos OKRs:

2. quanto à medição:

- se a medição de progresso dos KRs (métricas específicas e mensuráveis) sinaliza para uma evolução rumo aos Os estabelecidos (anuais e trimestrais).

3. quanto à identificação de desvios e ajustes:

- detecta desvios entre o resultado mensurável real (desempenho) e os resultados-chave esperados (KRs anuais e trimestrais), identificando aspectos que precisem de gestões corretivas por parte da 1ª linha (autotutela do gestor); e
- recomenda ajustes necessários, tanto nos processos internos quanto nos próprios OKRs, em prol do alinhamento contínuo com a estratégia organizacional.

2ª linha



Supervisão e monitoramento diante do Mapa Estratégico e dos OKRs:

4. quanto à melhoria contínua:

- **verifica a existência de *feedback* contínuo, o qual pode ser usado para ajustar e refinar os OKRs (anuais e trimestrais) ao longo do tempo, promovendo uma cultura de melhoria contínua; e**
- **verifica a existência de identificação e disseminação de boas práticas na formulação e na execução de OKRs, na organização.**



“Na maior parte das ciências, uma geração põe abaixo o que outra construiu, e o que uma estabeleceu a outra desfaz. Somente na Matemática é que cada geração constrói um novo andar sobre a antiga estrutura” (Hermann Hankel, 1839-1873, matemático alemão).





**Se você tem
mais do que
três
prioridades,
você não tem
nenhuma**

(Jim Collins, 1958-)



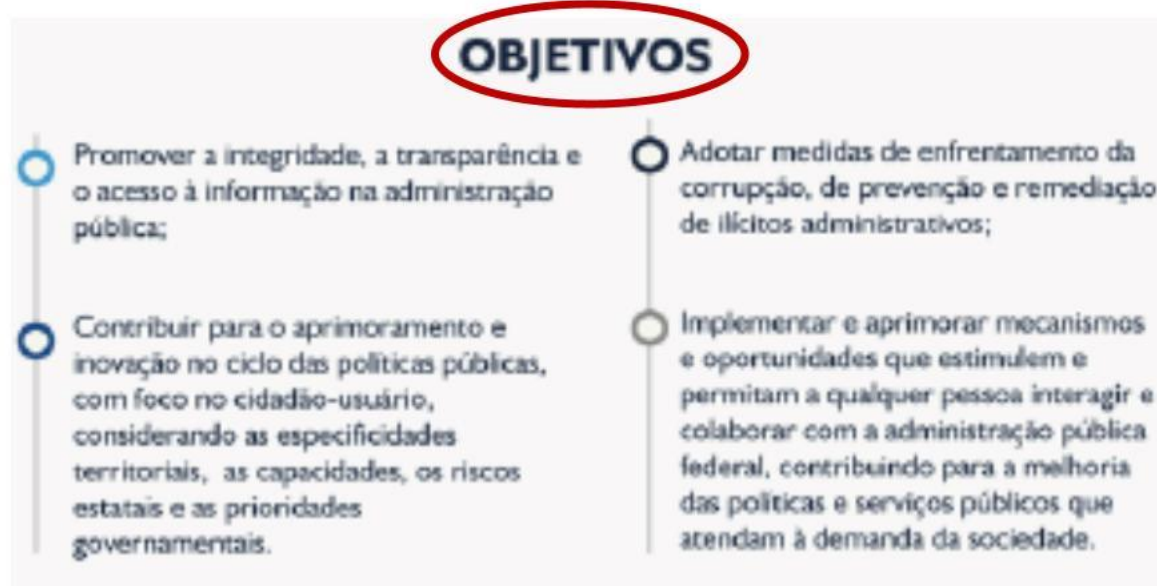
Porcentagem de líderes, em cada nível de uma organização, que podem listar as três principais prioridades da empresa

- O alinhamento estratégico cai drasticamente dos principais executivos da organização para seus subordinados diretos e continua a diminuir, embora mais gradualmente, entre os gerentes de nível inferior.

Fonte: baseado em dados de 4.012 respondentes, de 124 empresas, com altas taxas de resposta em cada nível, os quais responderam à pesquisa entre 2012 a julho de 2017.

- “Na maioria dos casos – estimamos 70% – o verdadeiro problema não é [má estratégia] ... é má gestão (execução)” (R. Charan e G. Colvin. *Why CEOs fail*. Fortune, 21 de junho de 1999).





“O critério definitivo de sucesso para as organizações do setor público (...) é o desempenho no cumprimento da *missão*. (...) as organizações do setor público (...) abrangem um conjunto amplo e diversificado de missões (...) alcançam o sucesso por meio da *performance* dos processos internos (...)” (Robert S. Kaplan e David P. Norton, criadores do BSc, no livro *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*, p. 9, grifos nossos).





Exemplo de OKR da CGU

OBJETIVO (O)	RESULTADOS-CHAVE (KR)
01. Promover a integridade, a transparência e o acesso à informação na administração pública.	KR1.3 - Fomentar o modelo de maturidade em integridade em 100% das unidades da administração direta, autárquica e fundacional.
	KR1.6 – Garantir a conformidade com 100% das obrigações de transparência ativa no âmbito do Poder Executivo Federal.

Fonte: *Plano Estratégico da CGU – 2024-2027*, Brasília-DF, 2023, p.17.

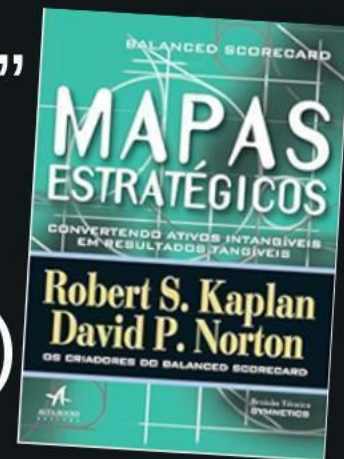




**Aquilo que
não se pode
medir, não se
pode melhorar**

(William Thomson,
"Lord Kelvin", físico,
matemático e engenheiro
britânico, 1824-1907)

“Os sistemas de mensuração
devem concentrar-se na estratégia
da organização - como ela espera
criar valor sustentável no futuro (...)
a organização deve medir poucos
parâmetros críticos que
representam sua estratégia para a
criação de valor a longo prazo”
(David P. Norton e Robert S.
Kaplan, criadores do BSc, p. 5)





Estratégico

BSc (objetivos estratégicos e iniciativas)
Diretrizes estratégicas (liderança de destino)



Tático

Liderança dialógica



Operacional

Processo interno de trabalho (atividades; tarefas; esforços; # de resultados)

“Atividade não é resultado” (Andy Grove, 1936-2016)

“Conclusão de projeto não é resultado” (Marcos Barros)

Liderança empírica.



ENTIDADE
(formulação da estratégia)

**DEPARTAMENTAL/
DIVISÃO**
(execução da estratégia)

**UNIDADE
OPERACIONAL**
(execução da estratégia)

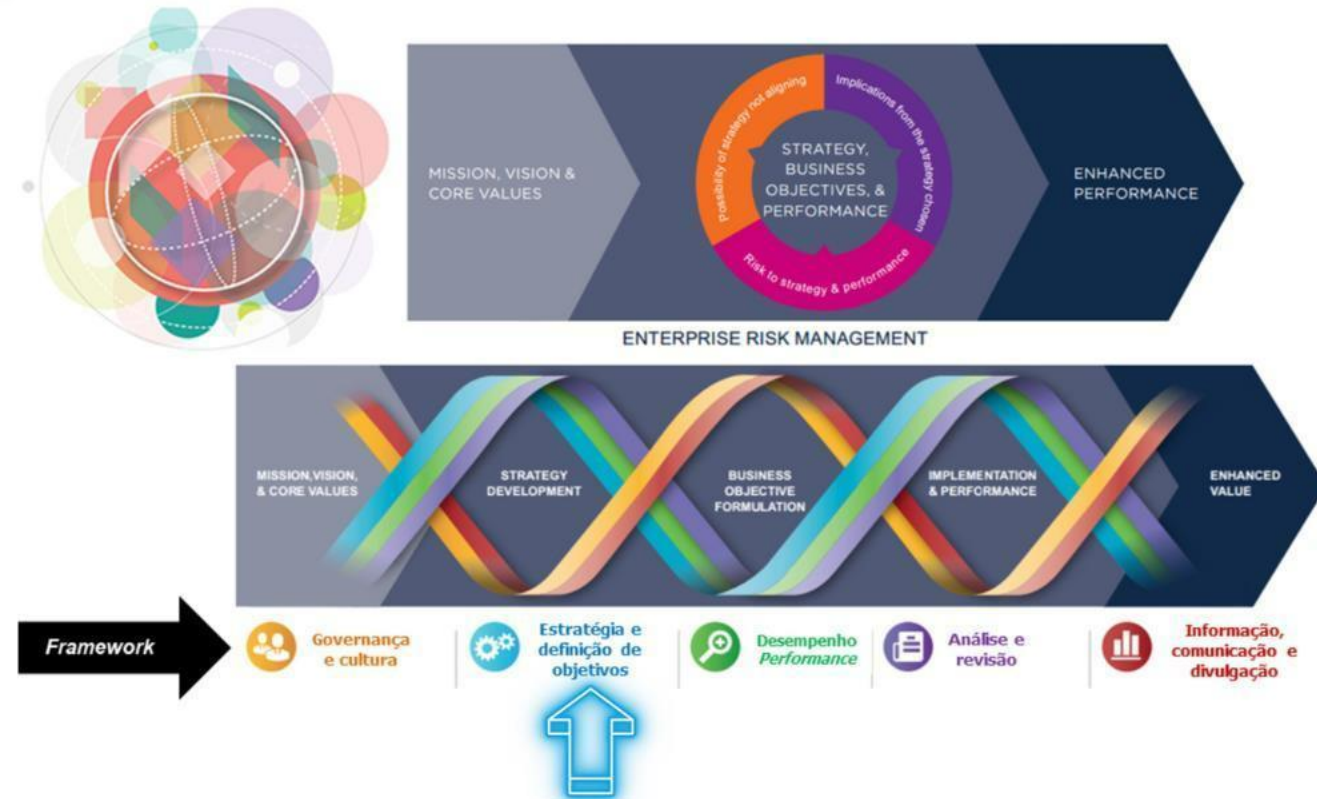


Acompanha
mento
semanal de
resultados
Está entre os
objetivos
(alvo final;
porque se
deseja
atingir
aquilo) a
serem
atingidos e
as atividades

OKR



COSO ERM - Estratégia e definição de objetivos



- **Objetivos estratégicos** são direcionadores, claros e concisos, os quais detalham as **mudanças** que precisam ser feitas para o alcance da **visão de futuro** da entidade (organização).
- **Riscos estratégicos** são eventos únicos, não repetitivos, que impactem significativamente o **atingimento de objetivos estratégicos** da entidade (organização).



Enquanto um **risco operacional** pode vir a materializar-se a cada rodada (giro) de um processo interno de trabalho, referenciado pela missão; os **riscos estratégicos**, em sua maioria, derivam de **fontes externas** e não são vinculados a processos organizacionais. Numa **paráfrase**: quanto aos riscos operacionais, imagine-se num processo como se fosse uma engrenagem: em cada giro, falhas podem ocorrer (materialização do risco operacional em problema); no tocante ao risco estratégico, por seu turno, surge de "fora da máquina" (exógeno), como se fosse peça solta (parafuso, p.e.) capaz de travar tudo!





Exemplificando

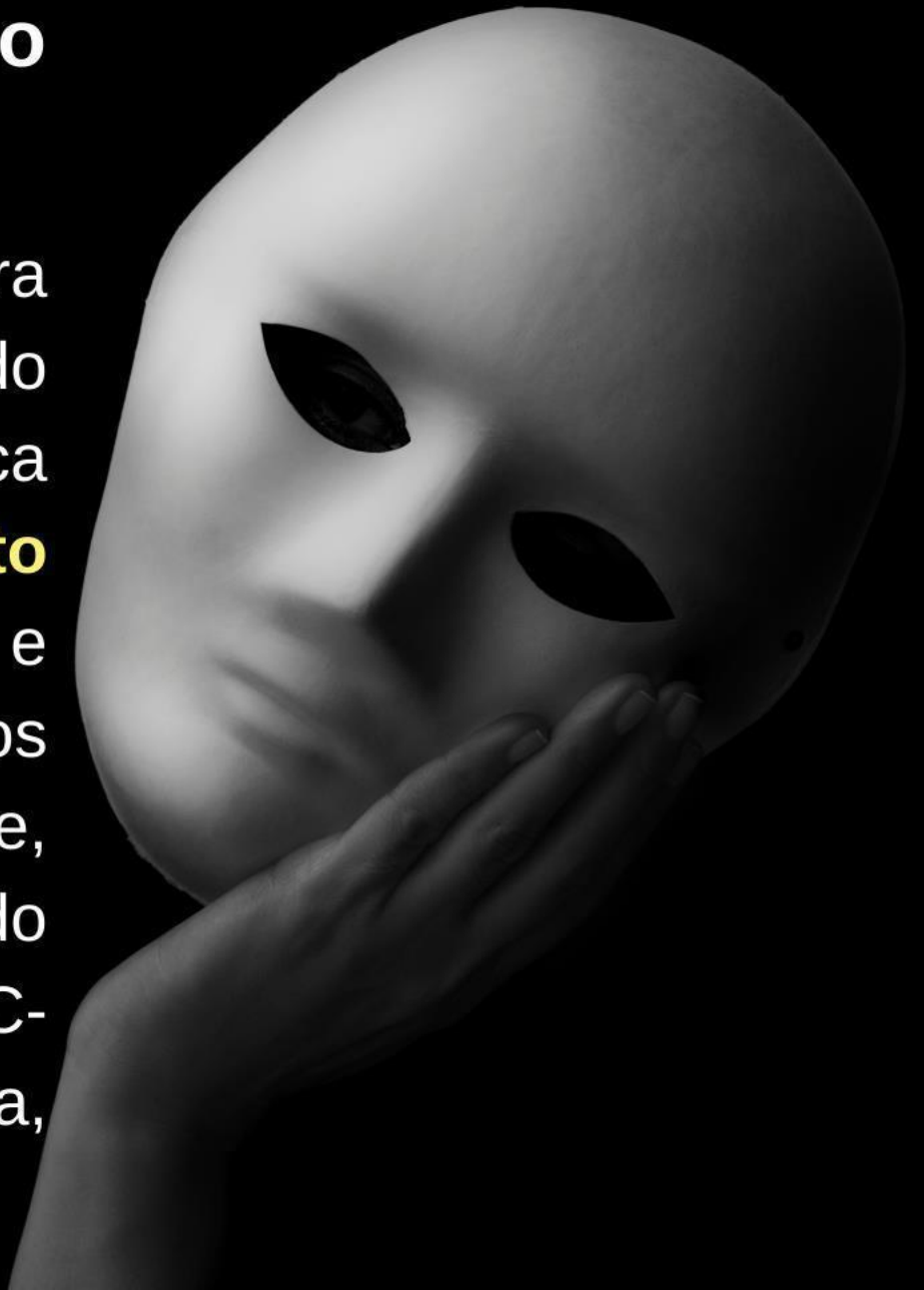
Risco operacional (no processo)	Risco estratégico
Ocorrer vazamento de informação protegida de empregado público federal (CID, p.e.)	Ataque <i>hacker</i> à base de dados da organização e vazamento de todos os dados de base específica

A gestão de riscos estratégicos costuma focar uma quantidade reduzida de riscos, os quais estão suscetíveis, com frequência, a fontes externas tais como: i) mudanças nos rumos da economia (taxas de juro, inflação, câmbio...); ii) alterações no mercado (mudanças de hábitos e/ou preferências dos consumidores brasileiros ou do mercado externo); iii) dinâmicas sociais (mudanças demográficas ou socioeconômicas)...; sobre as quais não se tem governabilidade. Daí o porquê de, via de regra, não se preocupar com controles preventivos, mas com os atenuadores (de recuperação), a exemplo dos planos de contingência.



“Dizer que o pior aconteceu. Pode guardar as panelas. Que hoje o dinheiro não deu” (Paulinho da Viola, 1942-)

Determinação a uma entidade pública federal para que fizesse constar, quando da apresentação do próximo Relatório de Gestão, informação específica acerca do impacto do **contingenciamento orçamentário** sobre as aquisições de bens e serviços necessárias ao cumprimento dos objetivos fixados no **Planejamento Estratégico** da entidade, de forma a possibilitar o exame da questão quando do julgamento das referidas contas (item 1.6, TC-007.114/2011-7, Acórdão nº 8.005/2011-1ª Câmara, D.O.U. de 20/09/2011, S. 1, p. 158).



Seleção amostral de riscos estratégicos e/ou de OKRs mais relevantes

- Método australiano BRAC (Benefício, Relevância, Acessibilidade e Controle), divulgado pelo TCU (ver código QR, ao lado);
- Método de análise hierárquica AHP (*Analytic Hierarchy Process*);
- Tábua de números equiprováveis (aleatórios); etc.

Experiência da
*Secretaria de
Assuntos
Multiculturais da
Austrália*, trazida
pelo TCU, p. 29.



**ASSIM, FICA DIFÍCIL POR
UMA TAXONOMIA, JÁ!**



Recomendação do TCU no sentido de que promova o aprimoramento da **gestão integrada de riscos**, possibilitando à unidade efetuar, de forma sistemática e contínua, a identificação de eventos capazes de comprometer seus objetivos, bem como a adoção de medidas para **mitigá-los**, especialmente no que concerne ao diagnóstico dos riscos (de **origem interna** ou externa) envolvidos nos seus **processos estratégicos**, bem como a identificação da probabilidade de ocorrência desses riscos e a consequente adoção de medidas para **mitigá-los** (subitem 1.7.1, TC-019.541/2013-9, Acórdão nº 3.619/2016-TCU-1ª Câmara).



“As pessoas não odeiam a mudança. Elas podem enfrentá-la, e a enfrentarão - até a curtirão - se você lhes der uma chance ... e lhes der voz no processo” (p. 176).



Engajamento

“Engajamento no trabalho é um constructo do campo do comportamento organizacional (...) e envolve um estado mental positivo, gratificante e relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção” (Schaufeli *et al.*, 2002, citado por Marizaura Reis de Souza Camões).





Conab



Conab



Conab



Conab



Conab



Conab



Conab



Conab



Conab



Conab



Conab



Conab



Conab

Paulo Grazziotin, Economista (CORECON-DF/11ª R nº 3.772) e AFFC da CGU
Chefe da Auditoria Interna da Companhia Nacional de Abastecimento-CONAB
SGAS 901, conjunto "A", lote 69, 3º andar, ala "C", Brasília-DF, 70.390-010
Telefones: (61) 3312.6320 ou (61) 3312.6321 E-mail: audin@conab.gov.br