



Conab

Companhia Nacional de Abastecimento



# 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



# ALINHAMENTO

ALIGNMENT

ROBERT S. KAPLAN  
DAVID P. NORTON

Utilizando o Balanced Scorecard  
para criar sinergias corporativas

Autores de *A Estratégia em Ação*

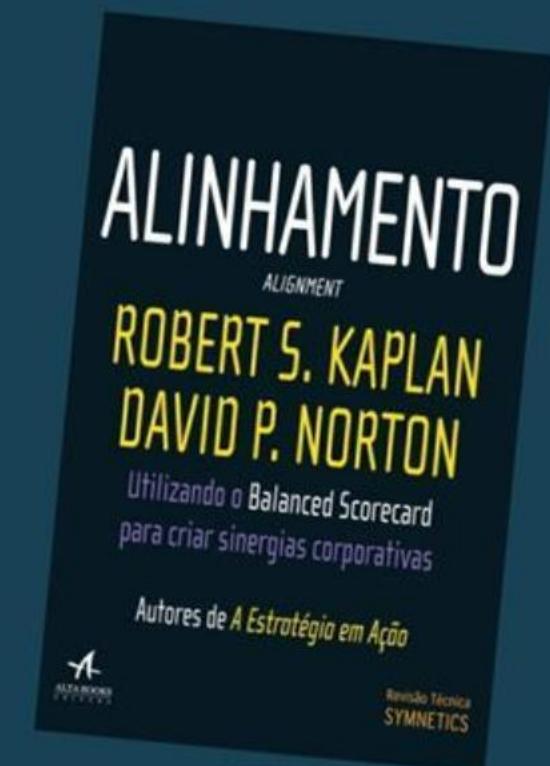
Revisão Técnica  
SYMNETICS



“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

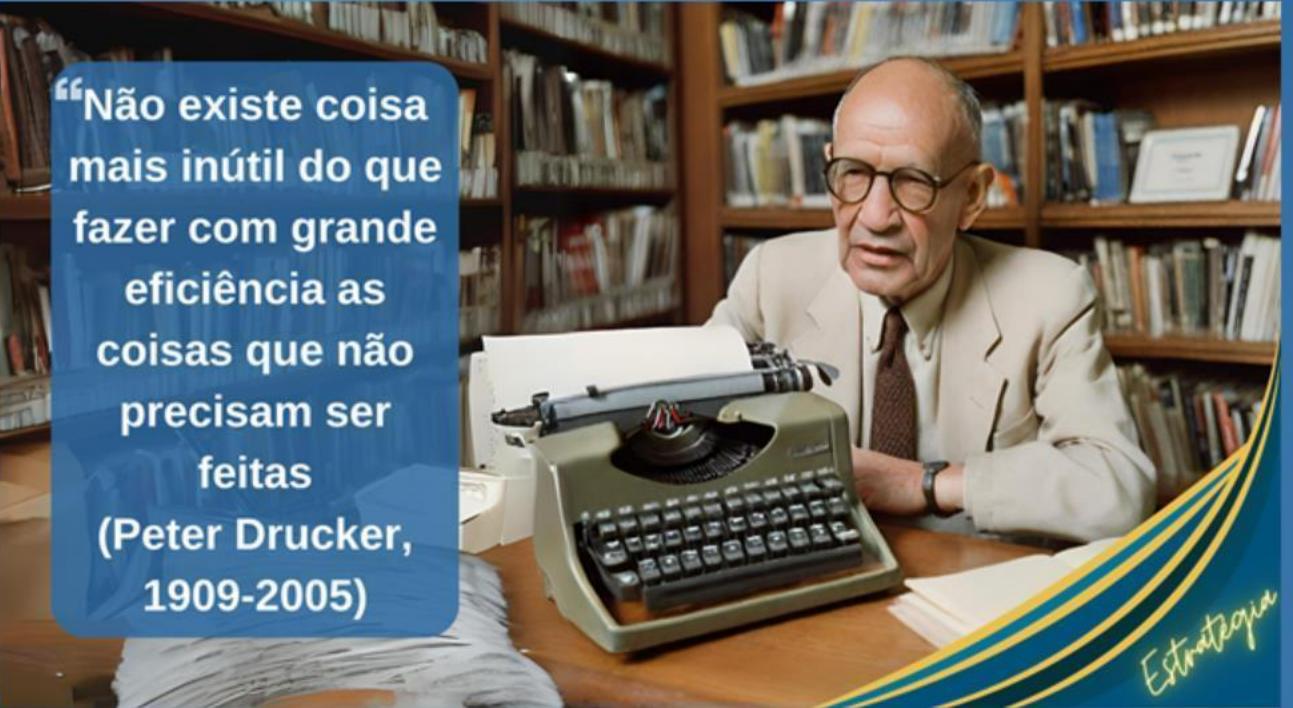


**“A discussão explícita do risco afeta a definição da estratégia” (COSO ERM 2017); daí o porquê de estratégias alternativas serem consideradas e seus possíveis impactos avaliados, desde o início (formulação)!**



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

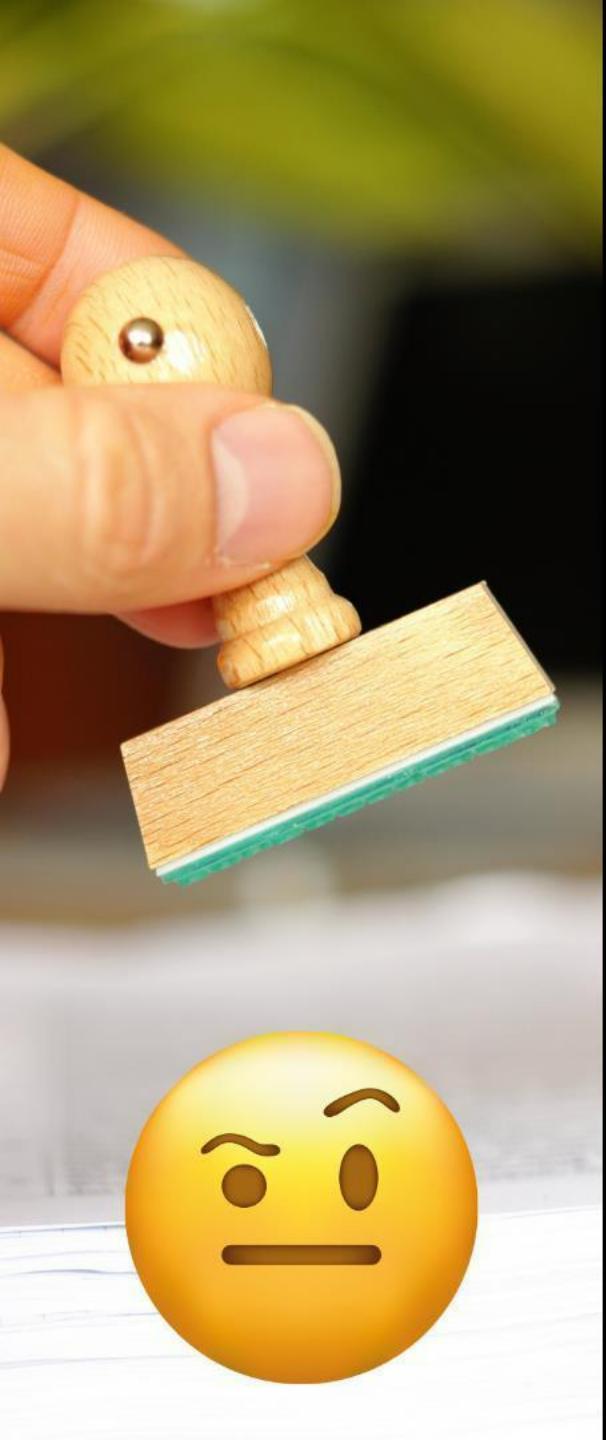
**(Joseph Juran,  
1904-2008)**



**“Não existe coisa  
mais inútil do que  
fazer com grande  
eficiência as  
coisas que não  
precisam ser  
feitas**

**(Peter Drucker,  
1909-2005)**



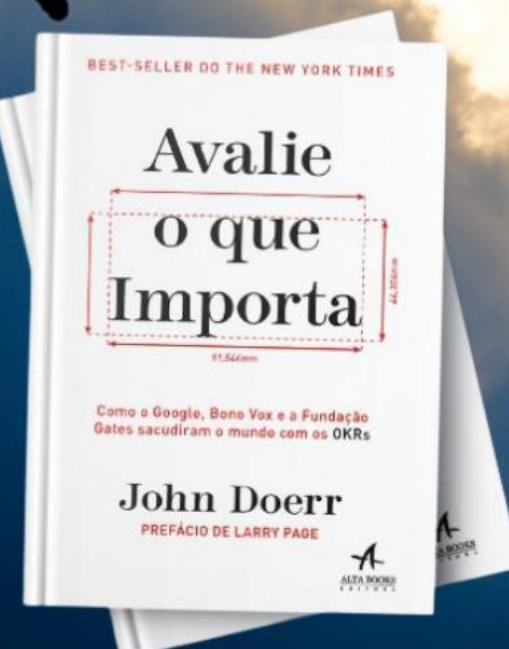


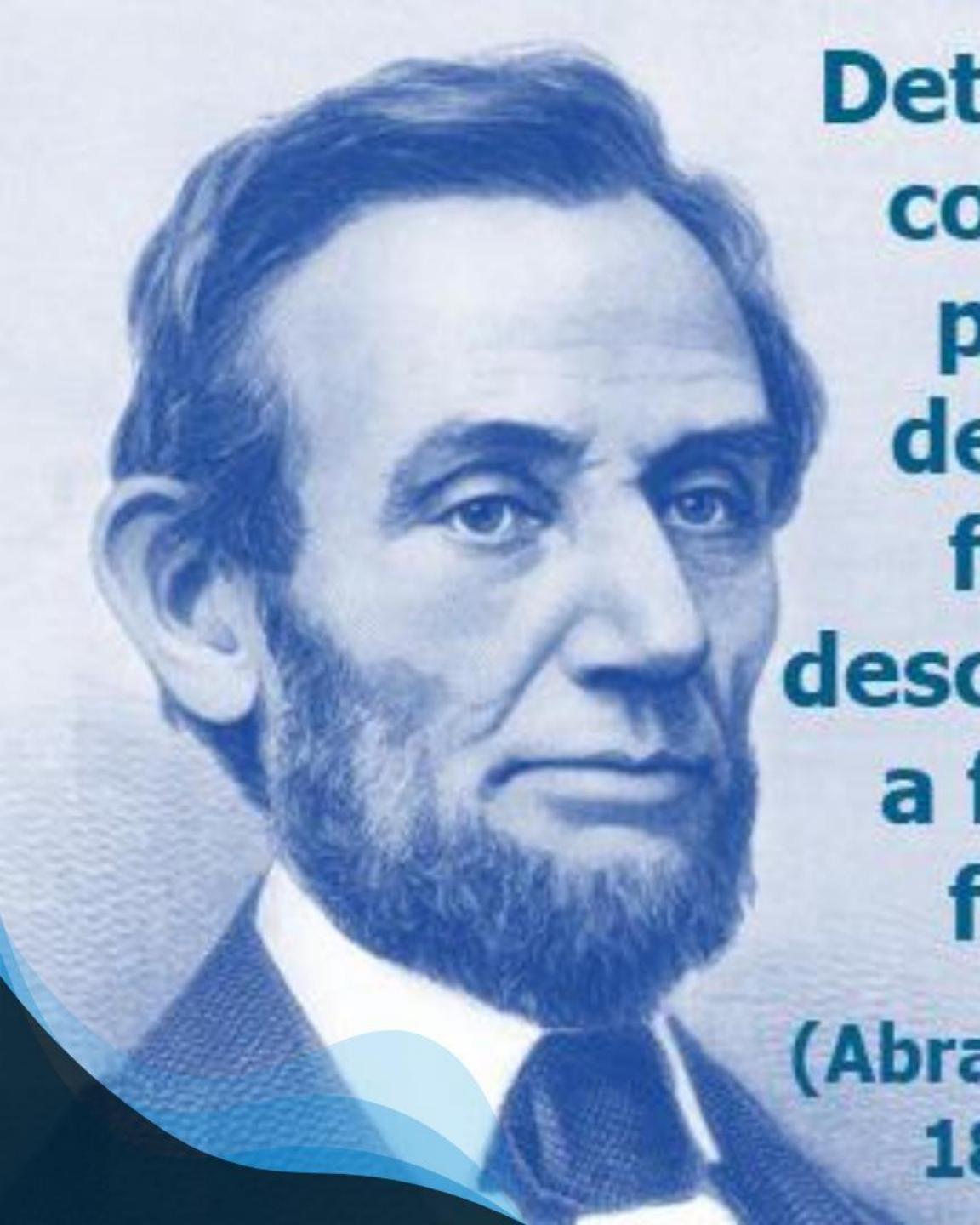
**A tendência  
da burocracia  
é achar  
objetivo em  
qualquer  
coisa que se  
esteja  
fazendo**

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



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



A large, high-quality portrait of Abraham Lincoln is positioned on the left side of the image, looking slightly to the right. The portrait is in color and has a soft, painterly quality.

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

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



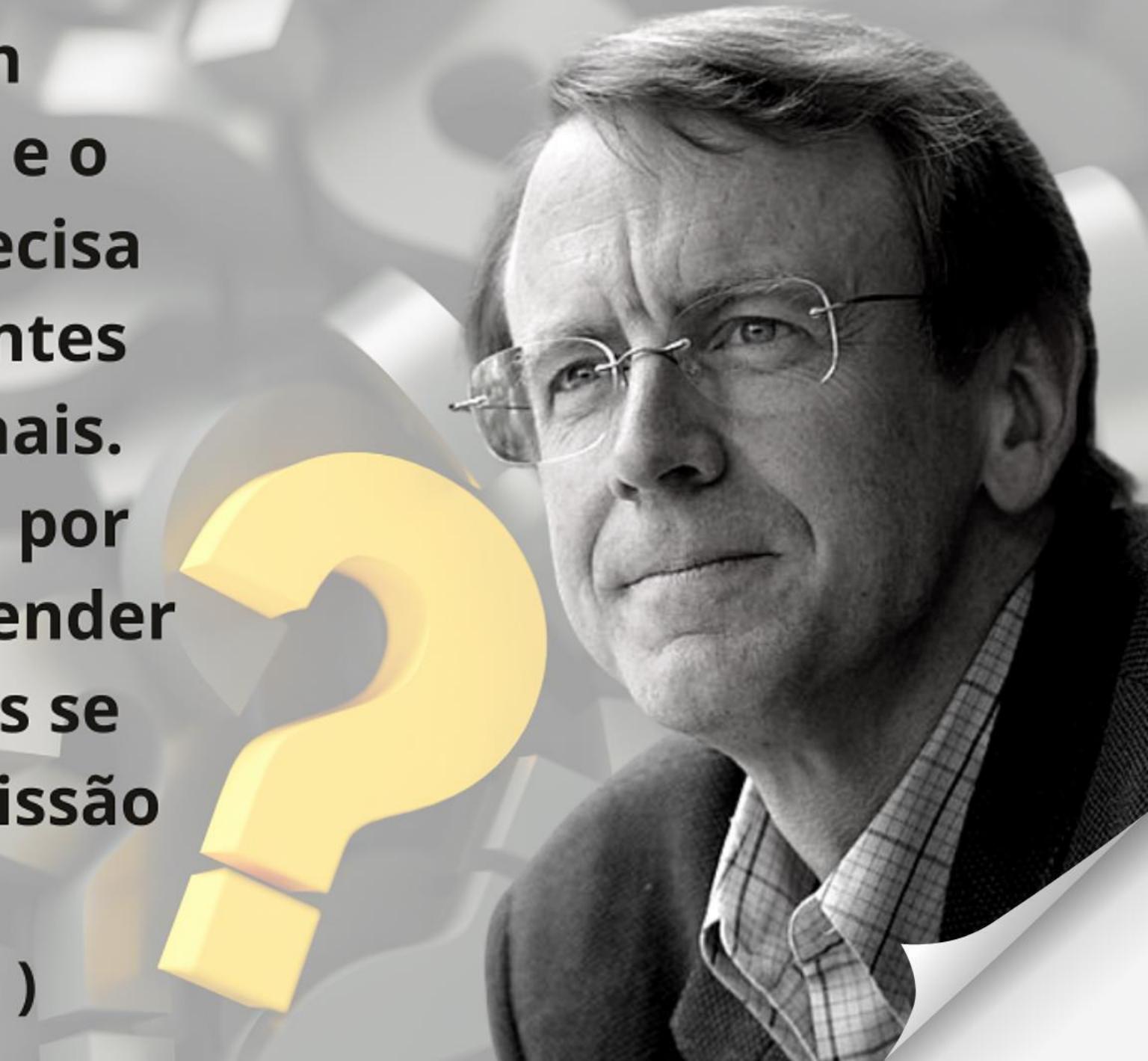
**Estratégia sem  
tática é o caminho  
mais lento à  
vitória. Tática sem  
estratégia é o  
barulho antes da  
derrota**

**(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- )**



# ALINHAMENTO

ALIGNMENT

ROBERT S. KAPLAN  
DAVID P. NORTON

Utilizando o Balanced Scorecard  
para criar sinergias corporativas

Autores de *A Estratégia em Ação*



ALTA BOOKS

ESTRUTURA

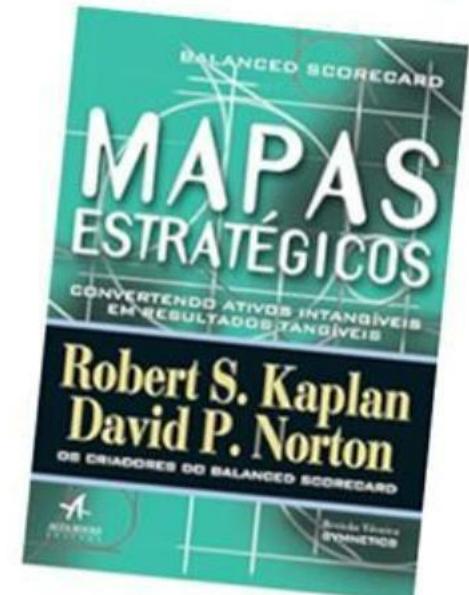
Revisão Técnica  
SYNMETRICS



“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).

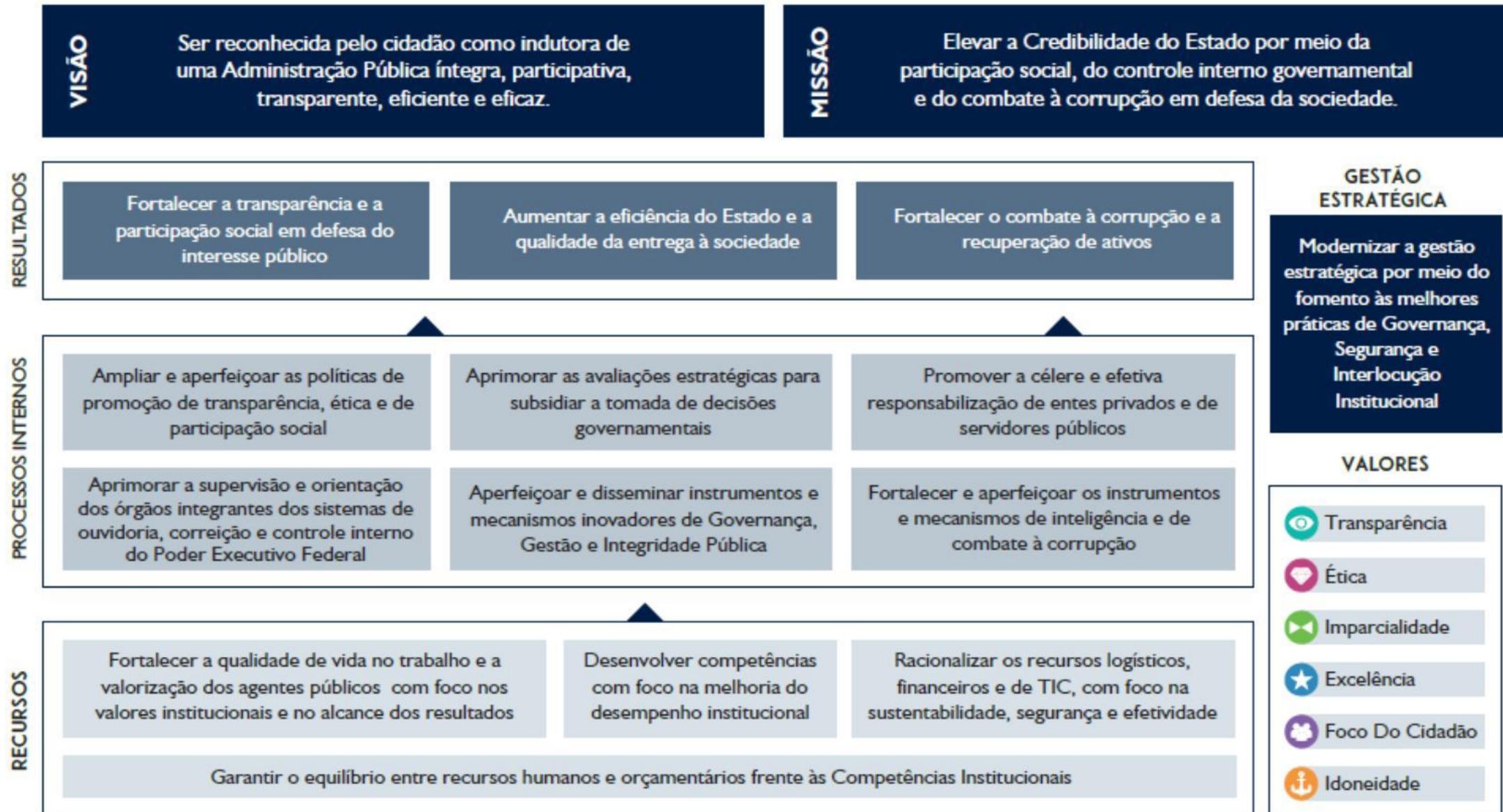
# PRESERVAÇÃO DE VALOR NO PROCESSO INTERNO DE TRABALHO (E EM SEUS CONTROLES INTERNOS)

“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).



# OKRs (*Objectives and Key Results*)

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



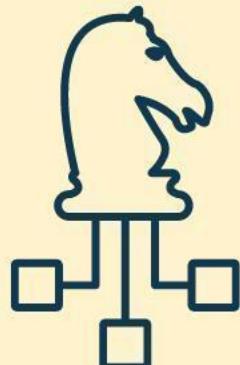
Os *Objectives and Key Results* (OKRs) – somando-se ao BSc – são uma metodologia de gestão ágil com foco em resultados-chave, com as seguintes características básicas:

- 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.

- “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).

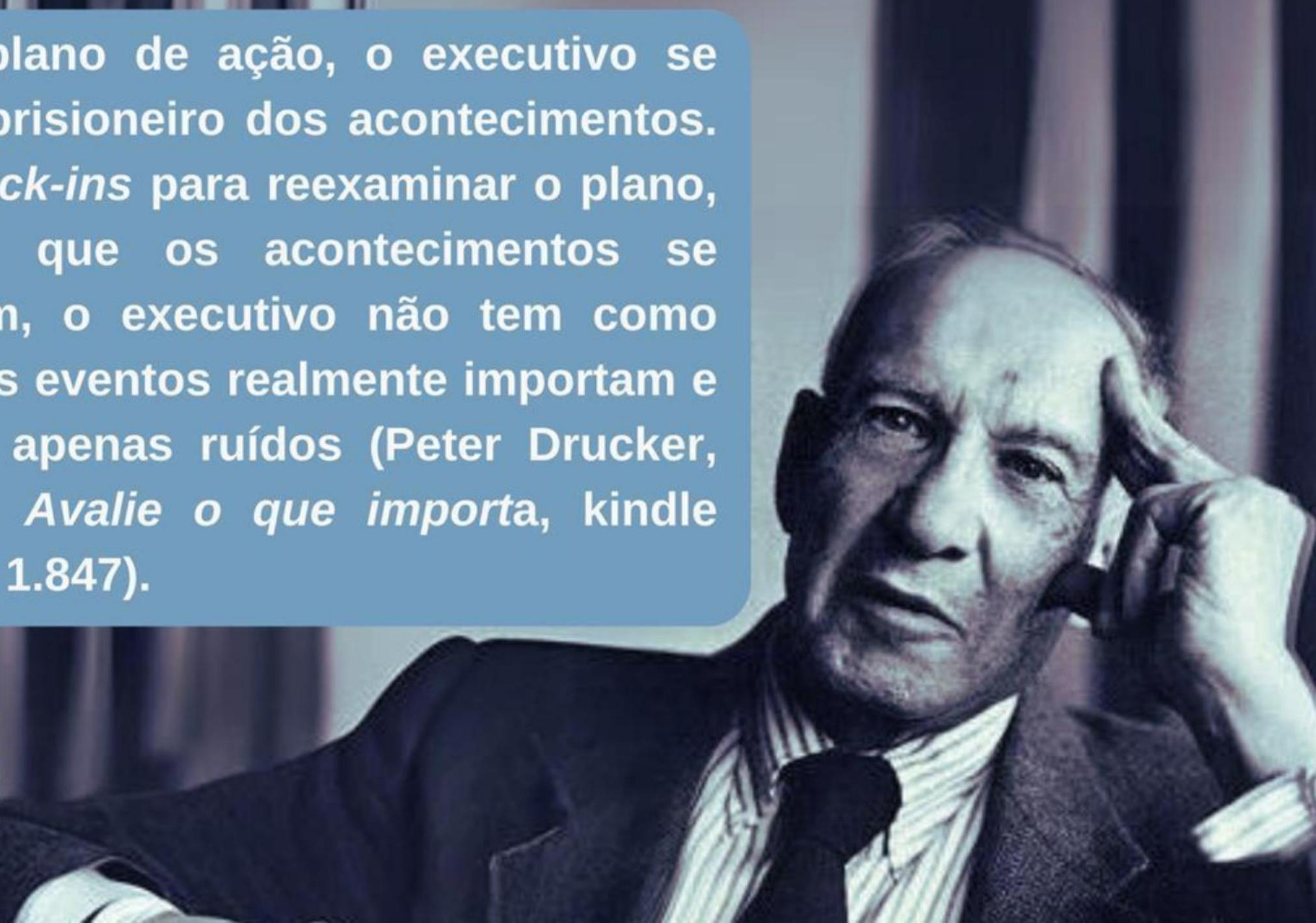


## Tipos de OKRs



- 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).





## 2<sup>a</sup> linha

Supervisão e monitoramento diante do Mapa Estratégico e dos OKRs:

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

# 2<sup>a</sup> 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 1<sup>a</sup> 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-)**

- 1 =
- 2 = 
- 3 =



# 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).



## OBJETIVOS

- Promover a integridade, a transparência e o acesso à informação na administração pública;
- Adotar medidas de enfrentamento da corrupção, de prevenção e remediação de ilícitos administrativos;
- Contribuir para o aprimoramento e inovação no ciclo das políticas públicas, com foco no cidadão-usuário, considerando as especificidades territoriais, as capacidades, os riscos estatais e as prioridades governamentais.
- Implementar e aprimorar mecanismos e oportunidades que estimulem e permitam a qualquer pessoa interagir e colaborar com a administração pública federal, contribuindo para a melhoria das políticas e serviços públicos que atendam à demanda da sociedade.

**‘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.

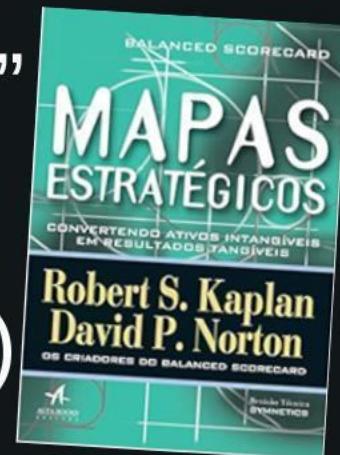




**Aquilo que  
não se pode  
medir, não se  
pode melhorar**

(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)



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

**OKR**



**UNIDADE OPERACIONAL**  
(execução da estratégia)

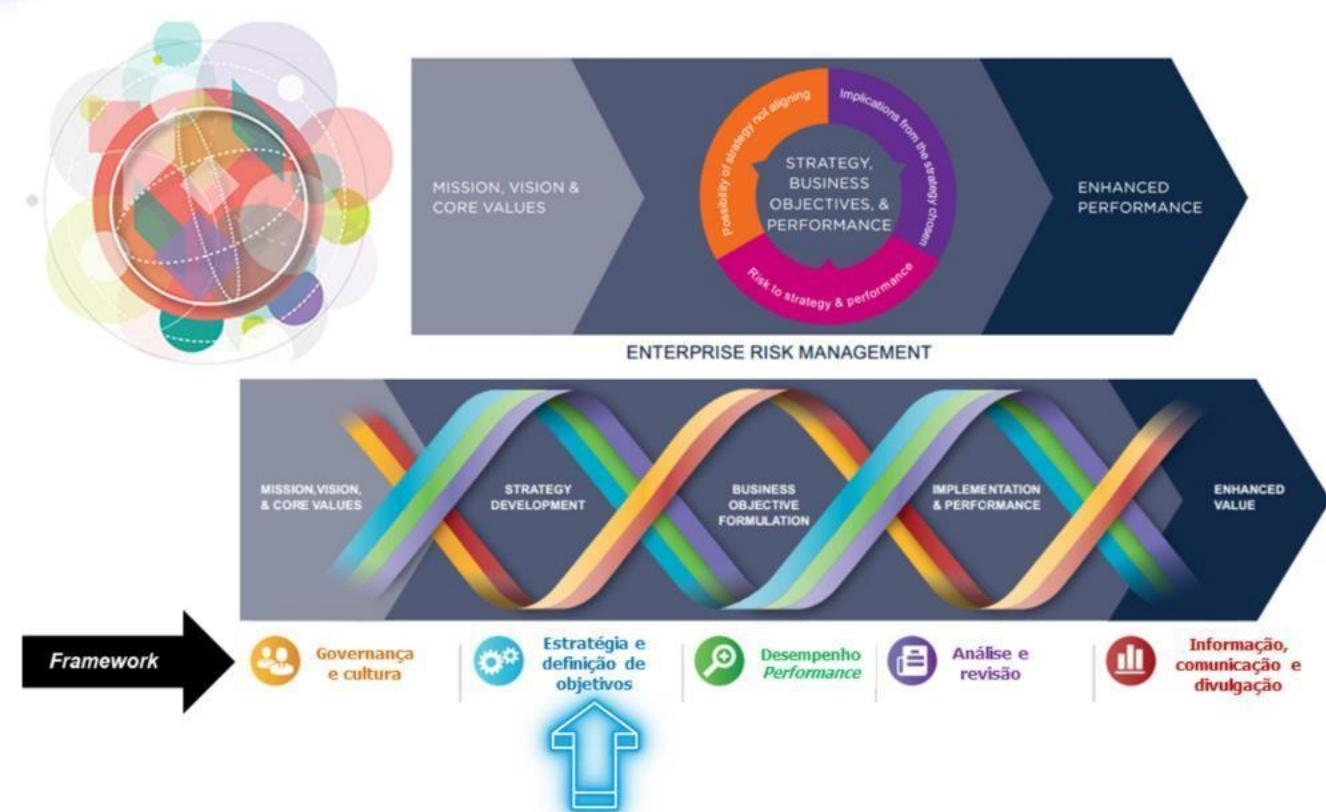


# COSO ERM - Estratégia e definição de objetivos



COSO ERM

- 1 Governança e cultura
- 2 Estratégia e definição de objetivos
- 3 Performance
  - a Identifica o risco
  - b Avalia e prioriza riscos
  - c Implementa respostas aos riscos
- 4 Análise e revisão
- 5 Informação, comunicação e divulgação



- **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)

Ocorrer vazamento de informação protegida de empregado público federal (CID, p.e.)

## Risco estratégico

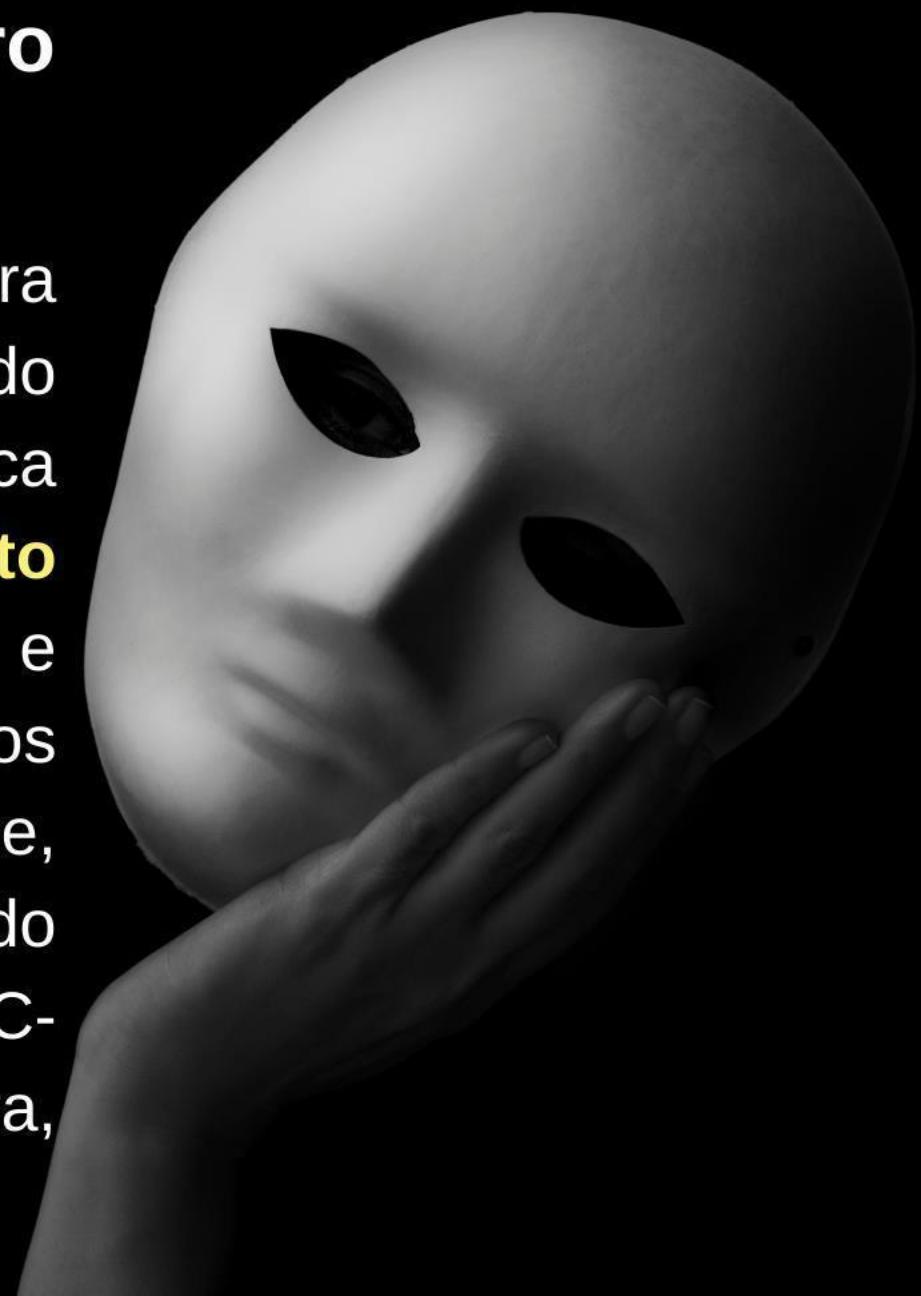
Ataque *hacker* à base de dados da organização e vazamento de todos os dados de base específica

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-)**

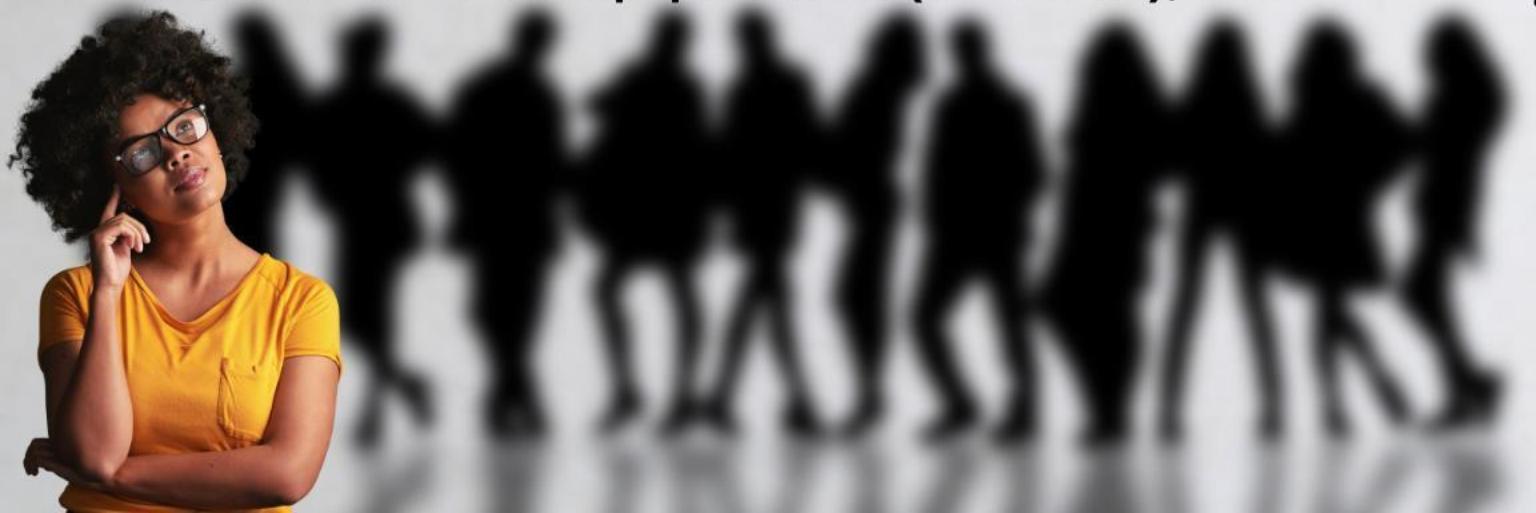
Determinação a uma entidade pública federal para que fizesse constar, quando da apresentação do próximo Relatório de Gestão, informação específica acerca do impacto do **contingenciamento orçamentário** sobre as aquisições de bens e serviços necessárias ao cumprimento dos objetivos fixados no **Planejamento 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 8.005/2011-1<sup>a</sup> 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.



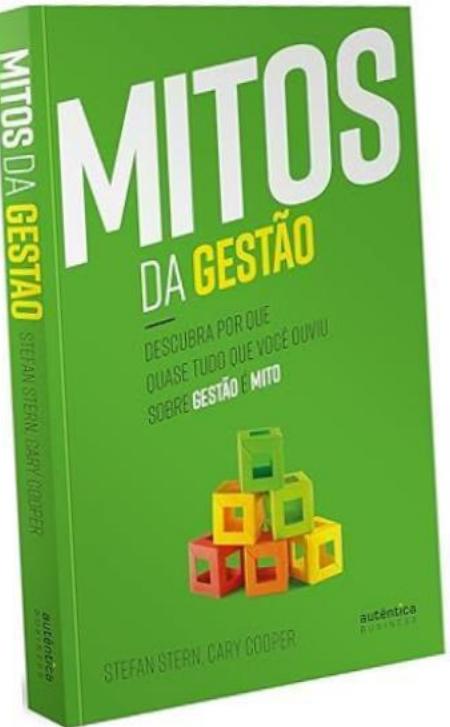
**ASSIM, FICA DIFÍCIL! POR  
UMA TAXONOMIA, JÁ!**



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

Paulo Grazziotin, Economista (CORECON-DF/11º 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](mailto:audin@conab.gov.br)