

CONTROLE, NA MEDIDA CERTA.

Semana de Gerenciamento de Riscos e Controles do Inmetro
Marcus Vinicius de Azevedo Braga
18 de Novembro de 2021



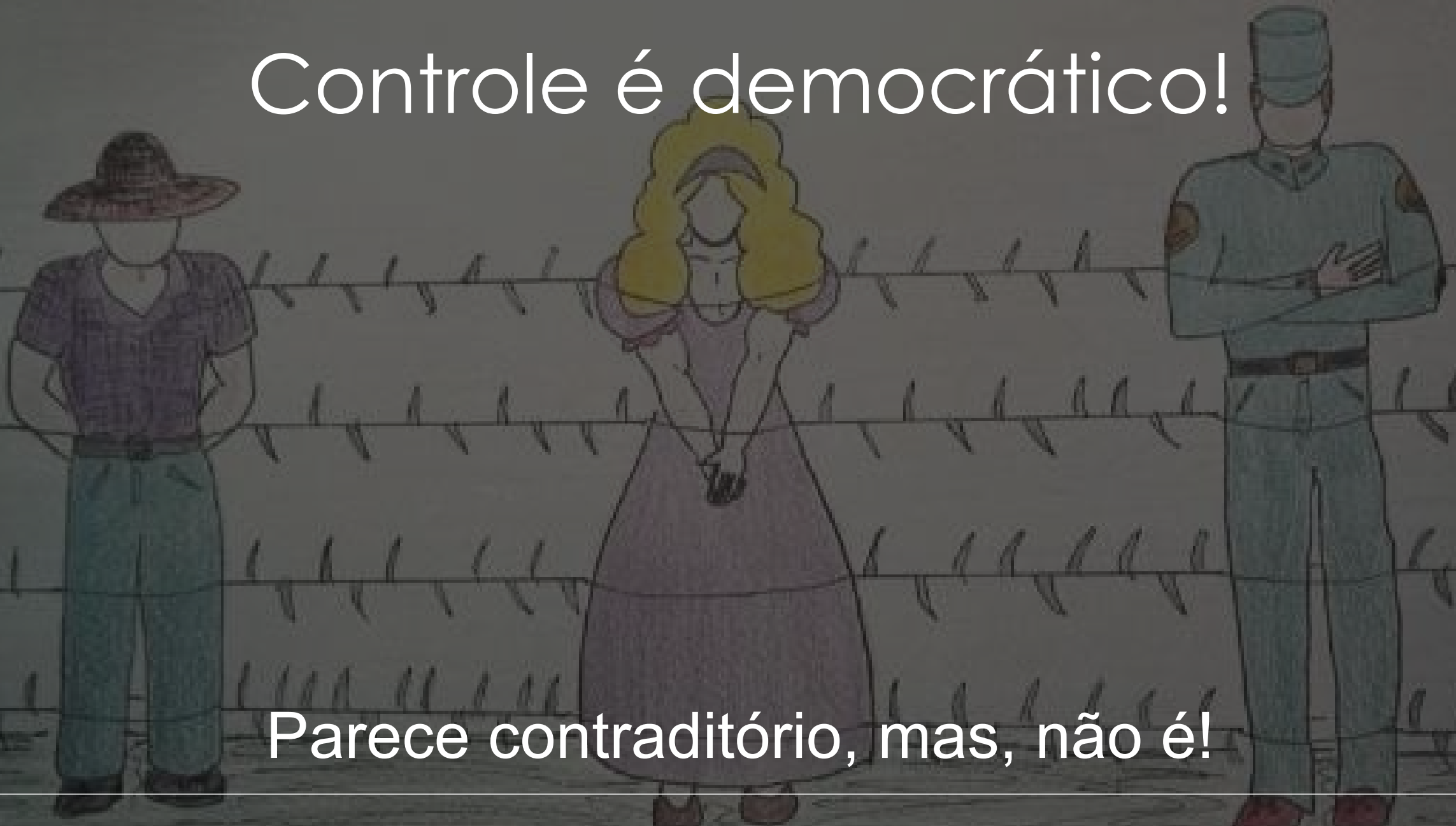
1. DEVANEIOS DE UM MUNDO SEM CONTROLES

Freios, aerofólios, pneus e curvas



Controle é democrático!

Parece contraditório, mas, não é!



Um sonho de liberdade

- Função controle e as suas disfunções
- As faces da resistência ao controle (Boa fé)
- Todos queremos autonomia
- Interdependência e solidariedade





Autonomia sem
accountability
gera abuso e
omissão

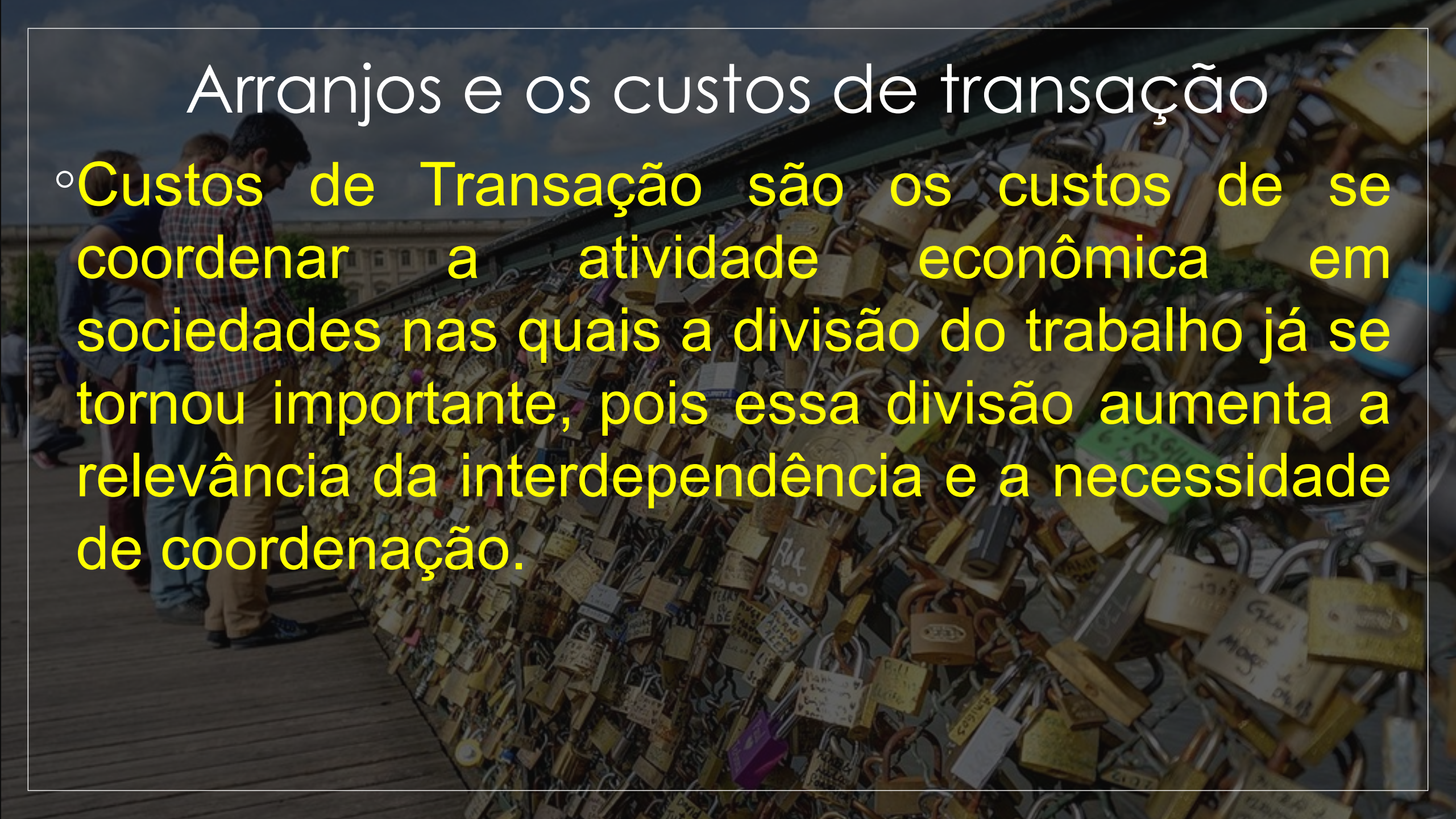


Função controle & accountability

- Accountability, ainda não traduzida;
- Controle se preocupa com o mundo real, a implementação do planejado; e
- O controle instrumentaliza a accountability.

Arranjos e os custos de transação

- Custos de Transação são os custos de se coordenar a atividade econômica em sociedades nas quais a divisão do trabalho já se tornou importante, pois essa divisão aumenta a relevância da interdependência e a necessidade de coordenação.



Arranjos e os custos de transação

- O arranjo institucional surge ante a incompletude dos contratos e as ameaças do oportunismo, fazendo-se necessário para dar conta de alinhamentos *ex-ante* e de ajustes *ex-post*, reduzindo os custos de transação, considerando-se ainda que, segundo Fiani (2011, p.93), o arranjo institucional é o conjunto de regras que fornecem o arcabouço no qual as transações se desenvolvem, especificando os agentes envolvidos, seu objeto e os tipos de interação, viabilizando as transações necessárias.



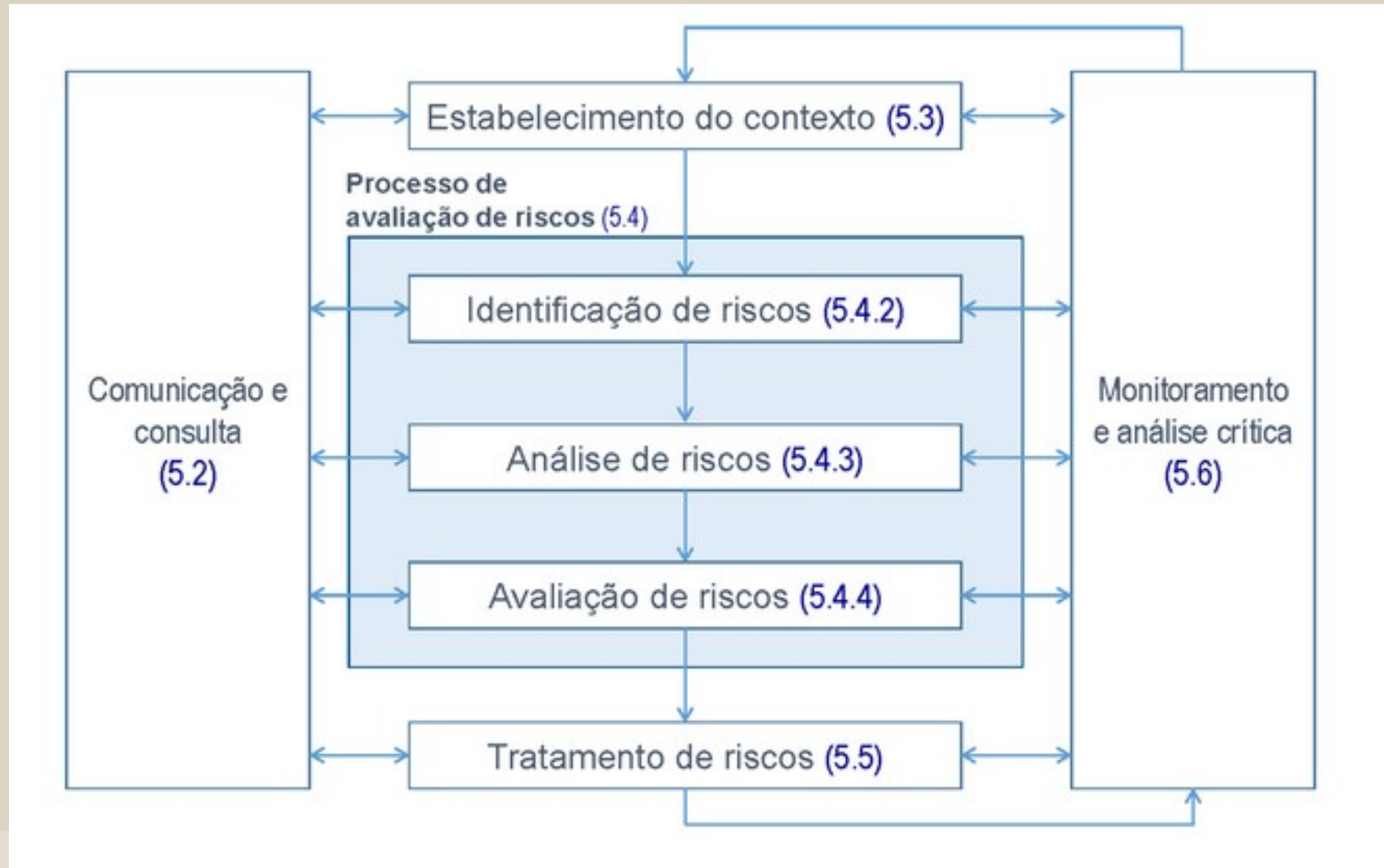
2. RISCOS & OBJETIVOS & CONTROLES



O macro e o micro
da função controle

PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE RISCOS

SEGUNDO A ISO 31000...



◦ **RISCO** é o efeito da incerteza nos **OBJETIVOS**.

◦ O tratamento de riscos envolve a seleção de uma ou mais opções para modificar o nível do risco e a elaboração de planos de tratamento que, uma vez implementados, implicarão a introdução de novos **CONTROLES** ou a modificação dos existentes.



Riscos



Objetivos



Controles





DISSOCIAÇÃO RISCO X OBJETIVO

Ilações múltiplas,
possibilidades
absurdas, fruto de um
stress pós traumático
administrativo ou
medos

Dissociação objetivo x controle

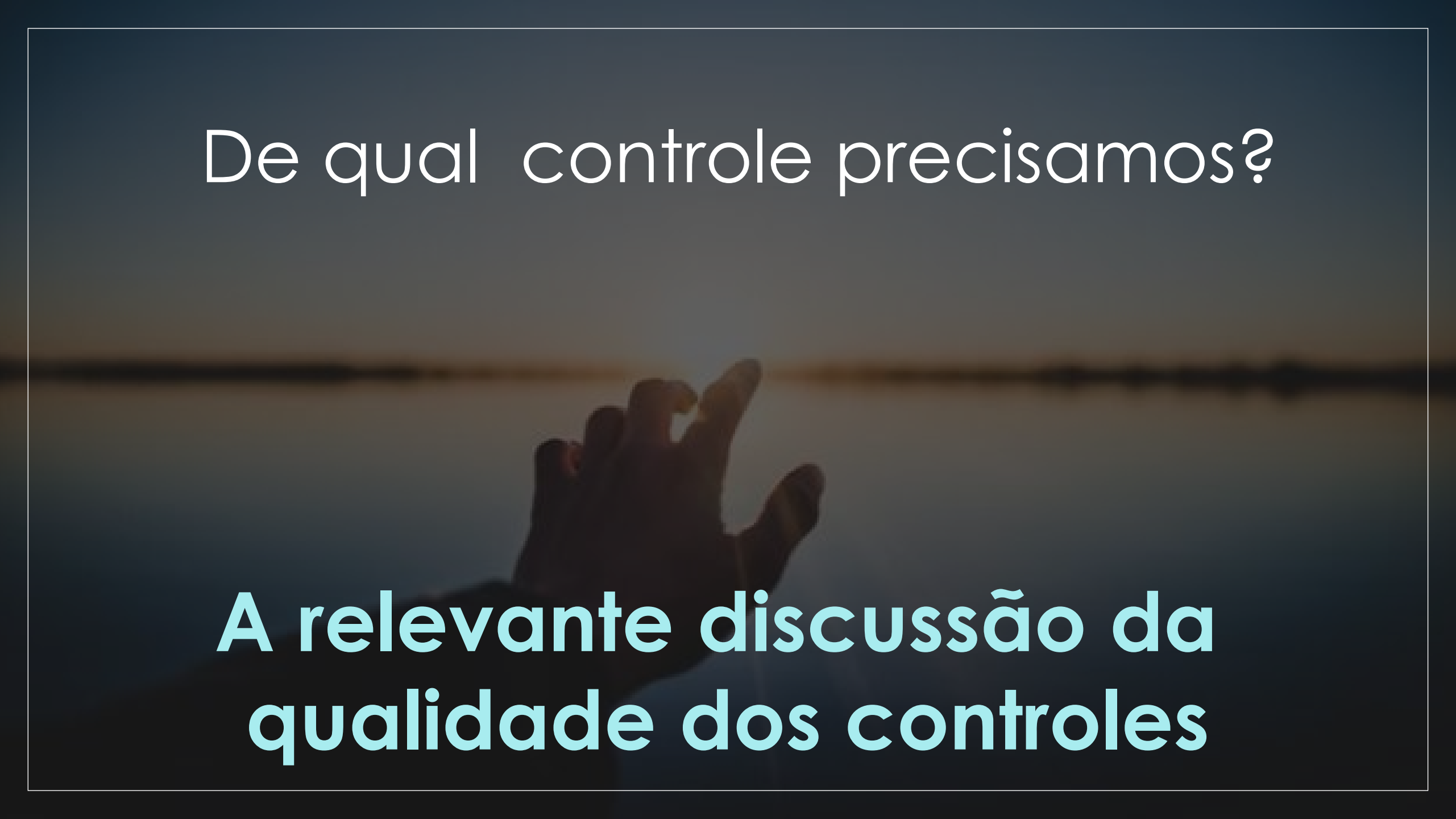
- Criam-se controles ensimesmados, por vezes desatualizados dos objetivos e contexto atual.





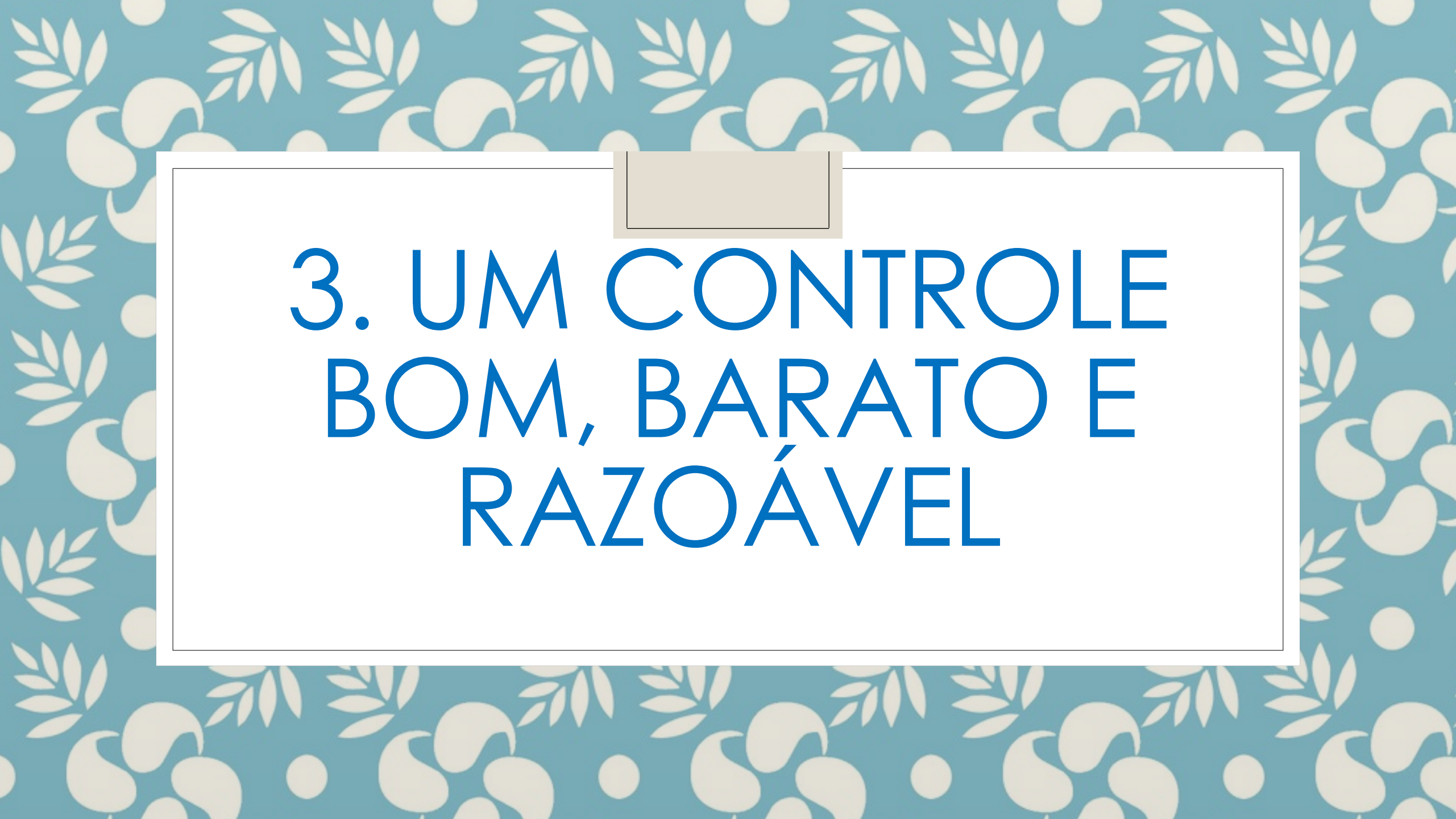
Dissociação risco x controle

- Cria-se um controle que não dialoga com a natureza do risco, sendo pouco efetivo

A hand is shown in silhouette, reaching out towards a sunset over a body of water. The background is a soft, blurred landscape with a warm, golden light from the setting sun. The hand is positioned in the lower center of the frame, with fingers slightly spread.

De qual controle precisamos?

**A relevante discussão da
qualidade dos controles**



3. UM CONTROLE BOM, BARATO E RAZOÁVEL

AQUI
FAZEMOS TRÊS TIPOS DE TRABALHO

1) BOM 2) BARATO 3) RÁPIDO

Se for BOM e BARATO, não vai ser RÁPIDO.

Se for BARATO e RÁPIDO, não vai ser BOM.

Se for BOM e RÁPIDO, não vai ser BARATO.

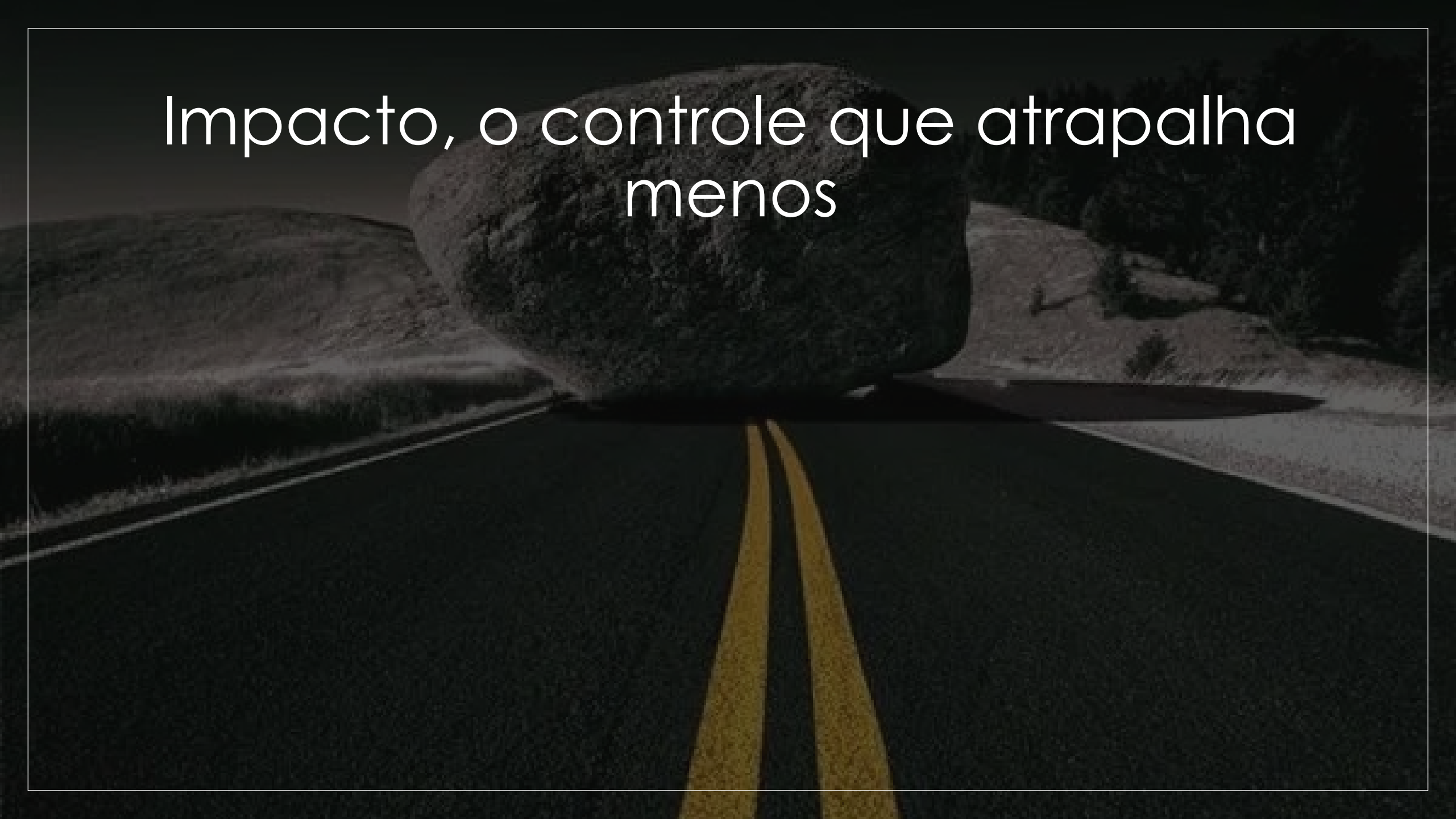
O aprimoramento das salvaguardas



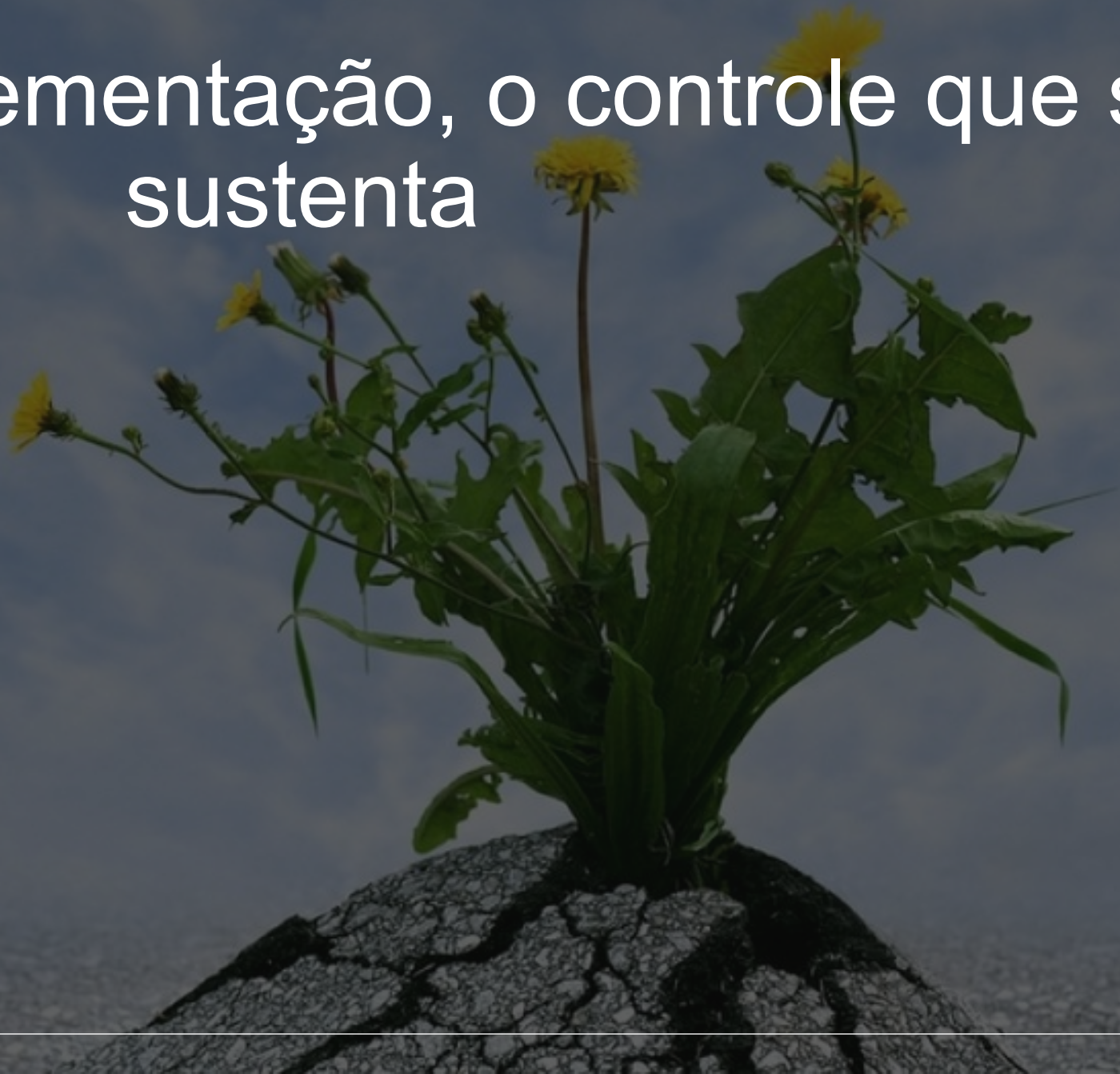
Efetividade, o controle que funciona



Impacto, o controle que atrapalha
menos



Custo de implementação, o controle que se sustenta



A salvaguarda “Prova de vida do INSS”

Causa	Risco a ser mitigado	Consequência
-Uso do cartão magnético e de aplicativo para recebimento e uso da aposentadoria no lugar do falecido, que não teve seu óbito informado -Fragilidade dos sistemas de informações relacionados à óbitos	-Pagamento indevido a pessoa não elegível no lugar do beneficiário falecido	-Onerar a folha de inativos por pagar a vínculo extinto pela morte do beneficiário.

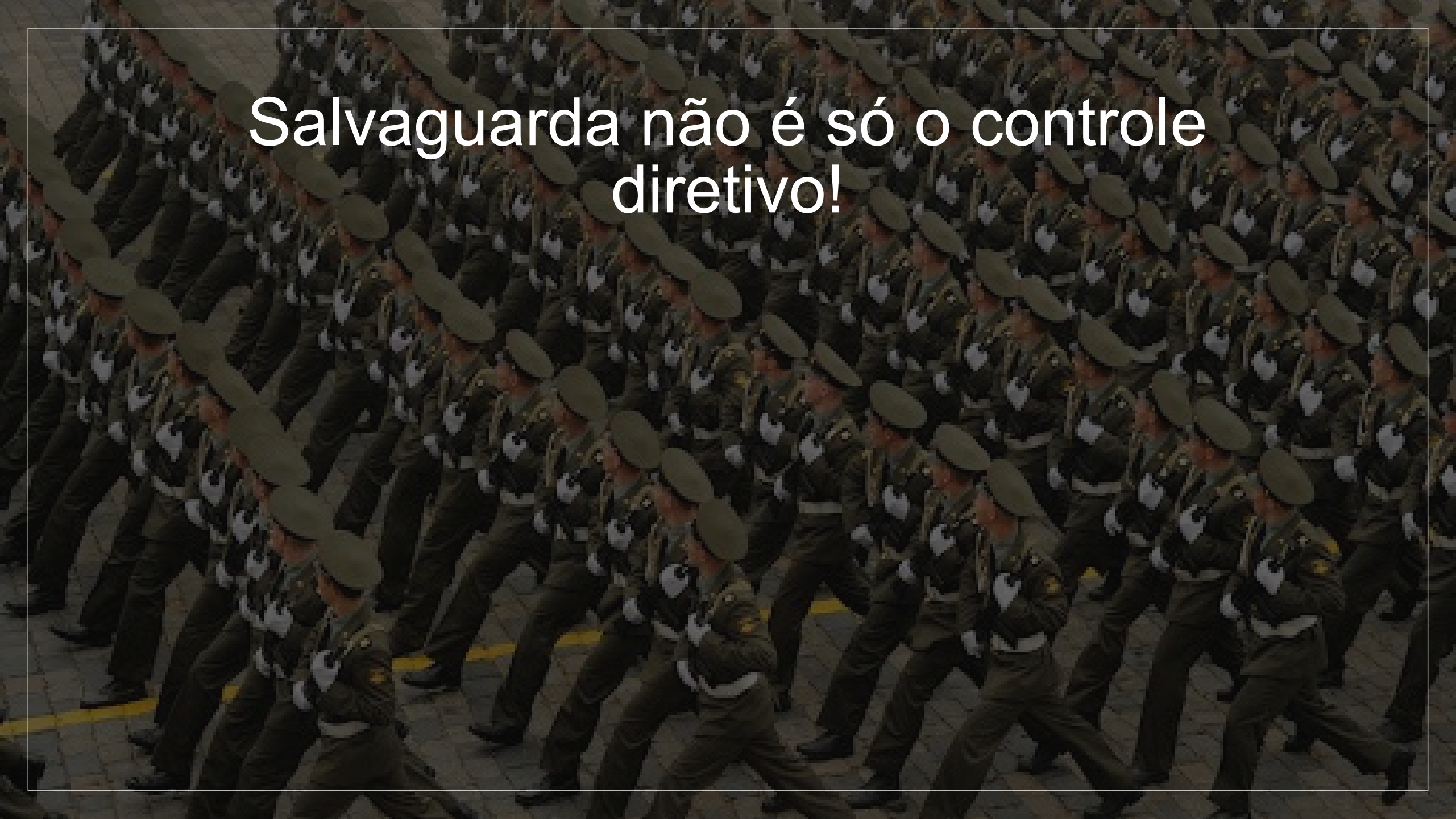
A salvaguarda “Prova de vida do INSS”

Controle proposto	Análise da efetividade	Análise do impacto	Análise do custo de implementação
Ida anual do beneficiário a uma agência bancária da CEF ,BB ou INSS para lá comprovar que ele está vivo	-Sujeito a fraudes no conluio do agente verificador com o parente do beneficiário, em especial por deixar em aberto a agência a se realizar -Sujeito a fraude se não dispuser de meios biométricos de verificação da identidade da pessoa	-Impacta beneficiários doentes, com risco de dano reputacional, pela dificuldade de acesso -Gera a necessidade de convênio, treinamento e monitoramento dos ciclos de verificação	-Onera por ter que remunerar os bancos parceiros com essa atribuição
Aprimoramentos sugeridos	-Utilizar verificação biométrica -Definir conjunto de agências para cada usuário -Combinar a verificação com cruzamento de dados de óbito	-Utilização de Treinamento on line -Criação de canal de ouvidoria	-Sorteio aleatório de prova de vida de um percentual dos beneficiários, com estratos por município -Remuneração por prova de vida

Evitar o “Efeito cebola”



Salvaguarda não é só o controle
diretivo!



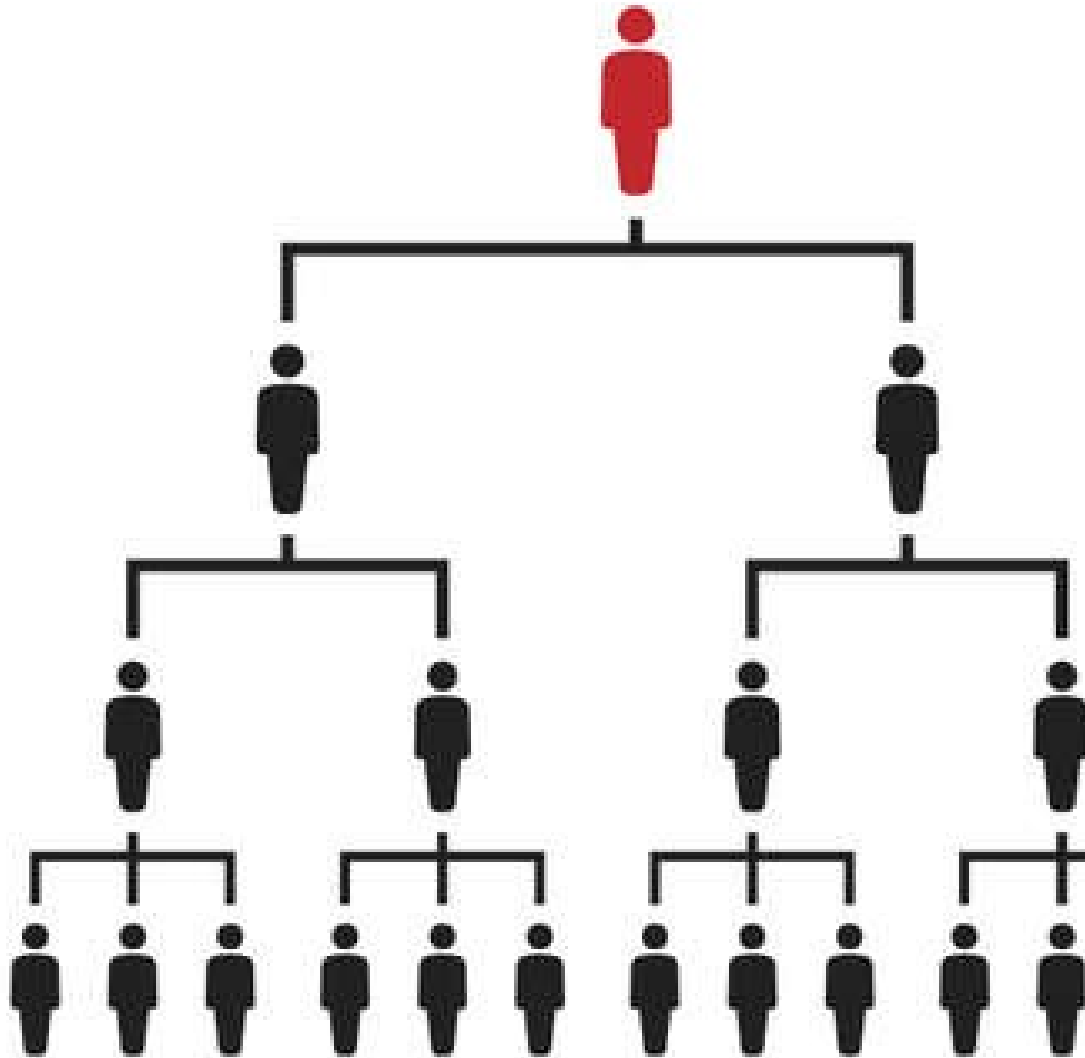


4. CONTROLES, INCENTIVOS E A COMUNIDADE

Bases da governança



Controle Hierarquia



- A adaptação coordenada, como no caso do mecanismo hierárquico, também nas palavras de Fiani (2011), é adotada quando da presença de ativos específicos, com grande interdependência entre os atores, exigindo outras formas de interação, com controles administrativos, que valorizam ações mais diretivas de uns atores sobre outros.
- Um manda, o outro obedece. Se não, o cajado canta...
- Custos de monitoramento e de sanção

Exemplo:

Problema: Pagamento de beneficiário do INSS já falecido

Controle: Exigir a prova de vida, e se não comprovar, corta o benefício e abre para recurso

Custos de transação: Monitorar a prova de vida, cortar os benefícios, monitorar os cortes e processar o recurso e ter que reativar, com direito a judicialização e custos de indenização



Incentivo Autonomia

- A adaptação autônoma, segundo Fiani (2011), é baseada exclusivamente em incentivos, no desenho que privilegie o chamado mecanismo de preços, típico de mercados e que sem regras específicas ou especialização, são aplicados indistintamente a qualquer transação, sem a necessidade de uma terceira parte que faça a verificação. Autônoma pelo fato de que os agentes se adaptam a mudanças no ambiente da transação de forma independente, sem a presença de nenhum tipo de coordenação.
- Faço, pois serei recompensado por isso pela regra
- Depende da especificidade
- Propicia soluções diferentes para os mesmos problemas

Exemplo:

Problema: Pagamento de beneficiário do INSS já falecido

Controle: Pagar 10% a mais no 13 Salário para aqueles que fizerem a prova de vida no prazo

Custos de transação: Monitorar a prova de vida, cortar os benefícios, monitorar os cortes e processar o recurso e ter que reativar, com direito a judicialização e custos de indenização (Reduz pois tem um animus do beneficiário de aderir a regra)

ENSAIO SOBRE A DÁDIVA

MARCEL MAUSS

INTRODUÇÃO
CLAUDE LÉVI-STRAUSS



Comunidade A dádiva

- Um eterno dar e receber
- A questão da reciprocidade, do pertencimento, da força do grupo
- Cultura organizacional, carisma, sustentabilidade da organização, prestígio, honra
- Valor do simbólico

Exemplo:

Problema: Pagamento de beneficiário do INSS já falecido

Controle: Montar campanha de sensibilização junto aos beneficiários por peças de comunicação, em relação a importância de evitar fraudes e para isso fazer a prova de vida.

Custos de transação: Monitorar a prova de vida, cortar os benefícios, monitorar os cortes e processar o recurso e ter que reativar, com direito a judicialização e custos de indenização
(Mais adesão diminui a necessidade de mais monitoramento)

A construção de controles na medida certa para
pela combinação dessas três vertentes



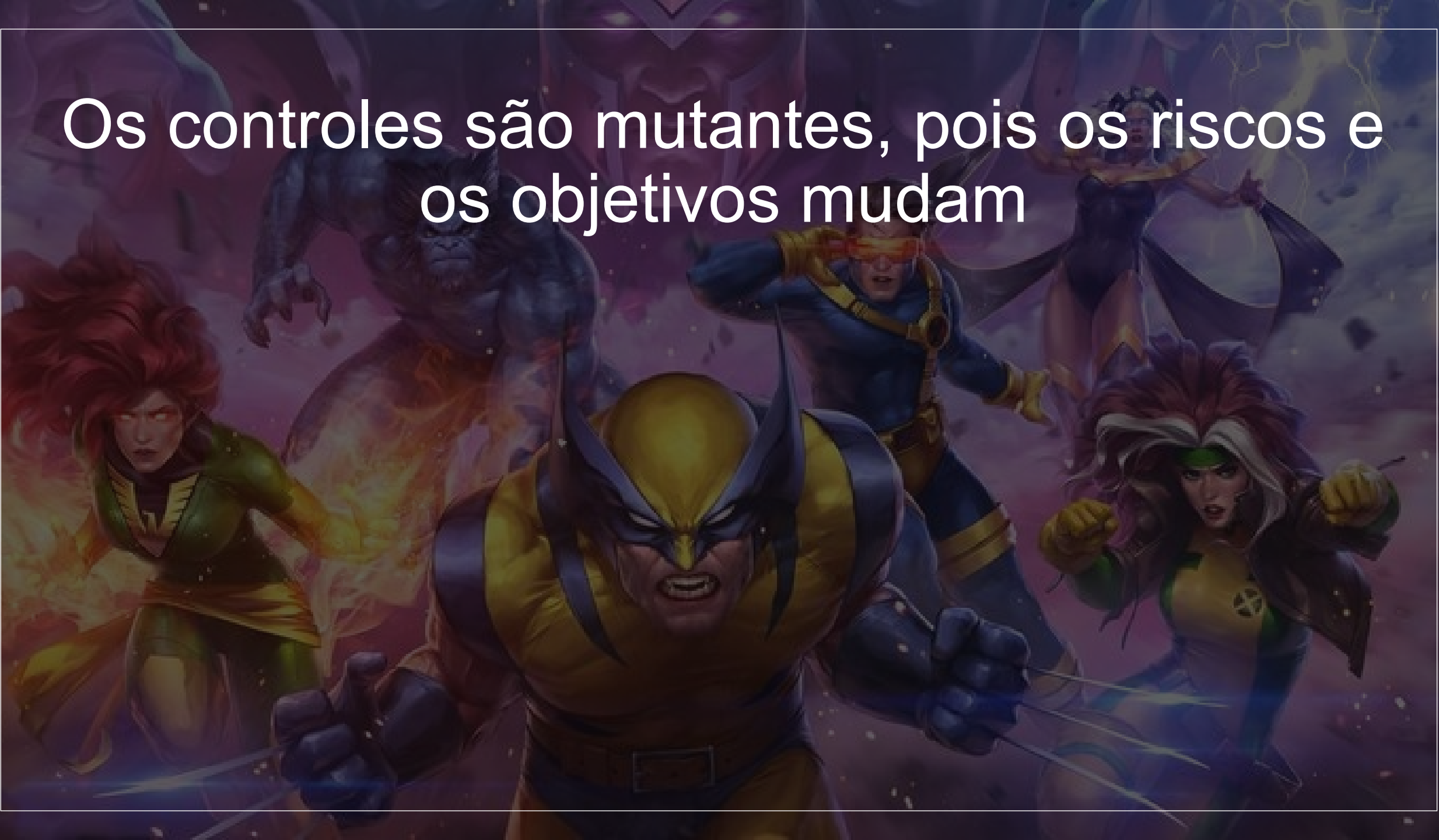


5. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO CONTROLE

Monitoro a Gestão de Riscos para...

- Verificar se o perfil do risco está mudando ou não;
- Verificar se o gerenciamento é efetivo e que ajustes precisa nos controles.

Os controles são mutantes, pois os riscos e os objetivos mudam





Os tolos dizem que
aprendem com os seus
próprios erros; eu
prefiro aprender com
os erros dos outros.

Otto von Bismarck



COMO APRENDER PARA APRIMORAR OS CONTROLES?

1. DISCUSSÃO COM ESPECIALISTAS E PESQUISAS EMPÍRICAS;
2. OLHAR OS PROBLEMAS E AS SOLUÇÕES DE ORGANIZAÇÕES SIMILARES; E
3. ADENSAR NAS CAUSAS DE FRACASSO DOS CONTROLES



Problemas

Soluções

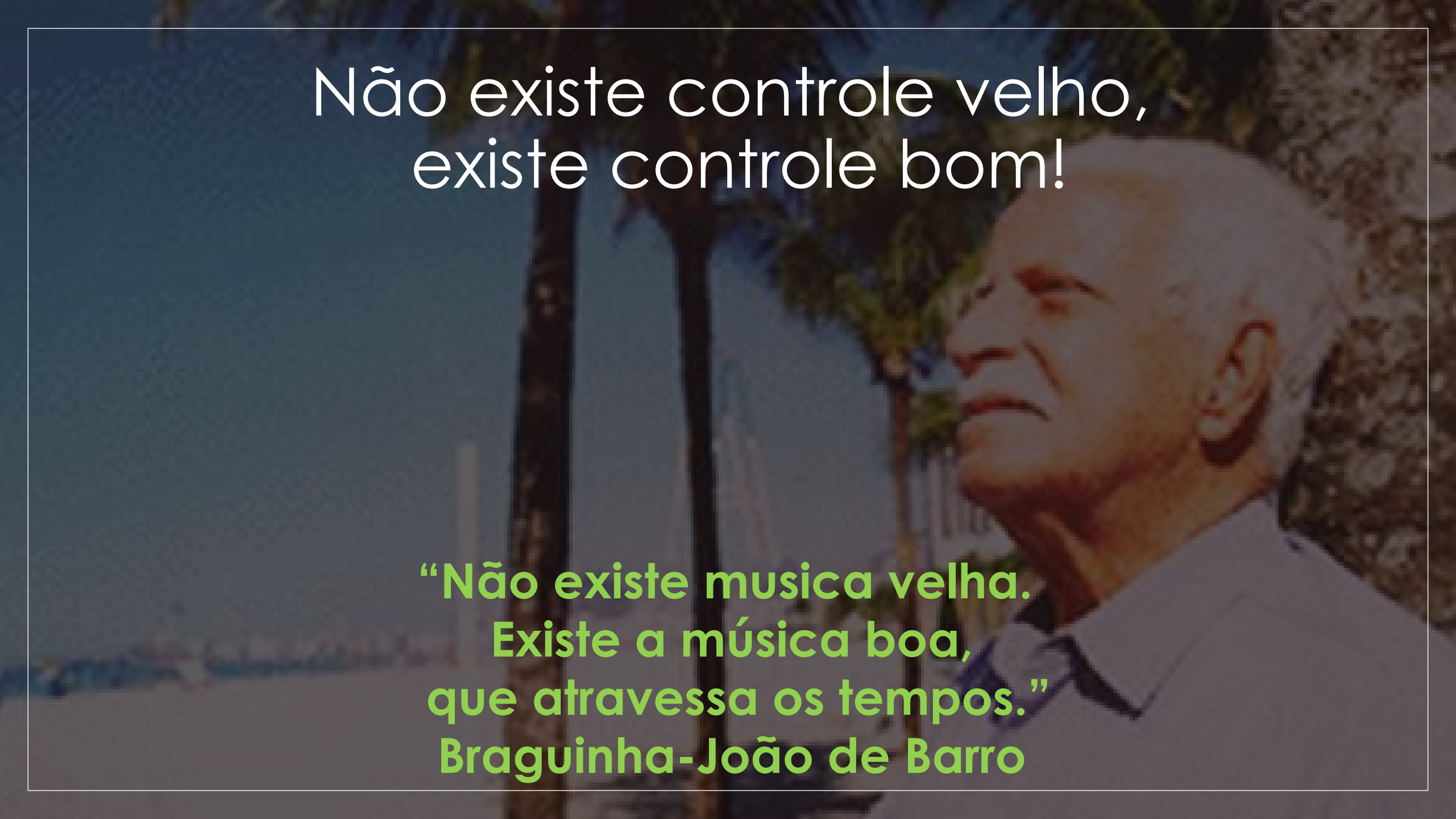


**SEM O PENSAMENTO SISTÊMICO, A SEMENTE
DA VISÃO CAI EM SOLO ESTÉRIL.**

Uma provocação: O mito da tecnologia sem ônus e que tudo resolve



A agenda de Blockchain, 5G, BI
revolucionará a agenda do controle governamental.
Mas, tecnologia é acesso (Elysium) e o Brasil e suas
políticas públicas são questões complexas .



Não existe controle velho,
existe controle bom!

“Não existe musica velha.
Existe a música boa,
que atravessa os tempos.”
Braguinha-João de Barro

CONCLUSÃO:

Art. 14 do Decreto-Lei nº 200/1967:
“(...) supressão de contrôles que se evidenciarem como puramente formais ou cujo custo seja evidentemente superior ao risco”

Referências:

BRAGA, Marcus Vinicius de Azevedo. **Vale quanto pesa**: um estudo sobre os impactos do controle na gestão. Belo Horizonte: Fórum, 2021.

_____; GRANADO, Gustavo Adolfo Rocha. Compliance no setor público: necessário; mas suficiente? 2017. **Portal Jurídico JOTA**, Brasília-DF. Disponível em: <<https://jota.info/artigos/compliance-no-setor-publico-necessario-mas-suficiente-18042017>>. Acesso em: 21.Out.2021.

COSTA, Frederico José Lustosa da; BRAGA, Marcus Vinicius de Azevedo. É preciso combater a corrupção. Mas há de se pesar os custos. **Nexo Jornal**, São Paulo, v. 1, n. 1, p.1-1, 24 abr. 2018. Disponível em: <<https://www.nexojornal.com.br/>>. Acesso em: 21.Out.2021.

FIANI, Ronaldo. **Cooperação e conflito**: instituições e desenvolvimento econômico. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

PESSANHA, Charles Freitas. *accountability* e controle externo no Brasil e na Argentina. In: **Direitos e Cidadania**: justiça, poder e mídia. GOMES, Ângela de Castro (Coord.). Rio de Janeiro: FGV Editora, 2007, pp.139-167.