

# Abordagem culturalista sobre condicionantes para o uso satisfatório de técnicas para o mapeamento de riscos

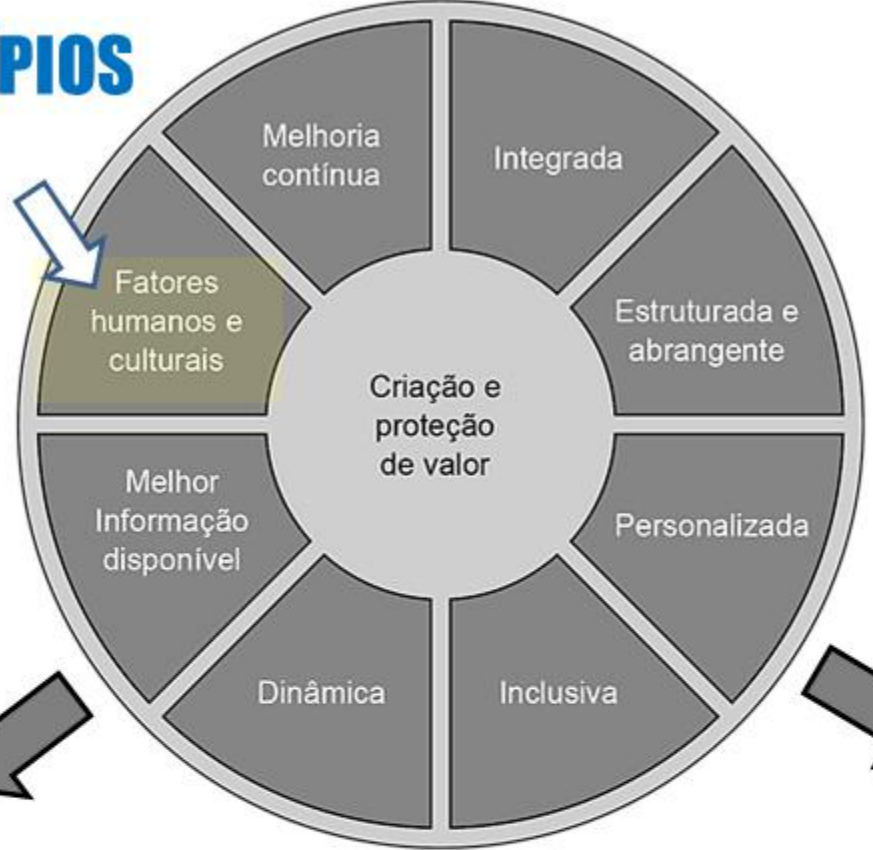
Paulo Grazziotin

# Principais ferramentas/técnicas de apoio ao mapeamento de riscos (ABNT NBR ISO/IEC 31010:2012)





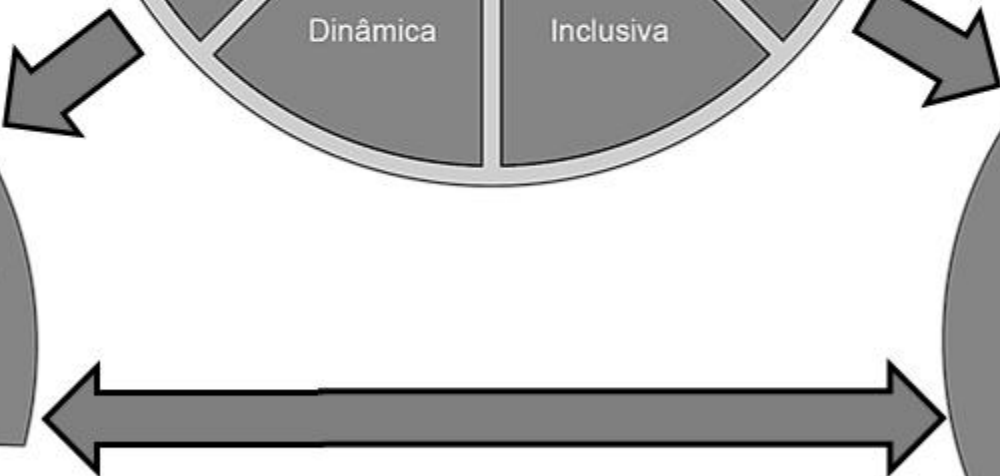
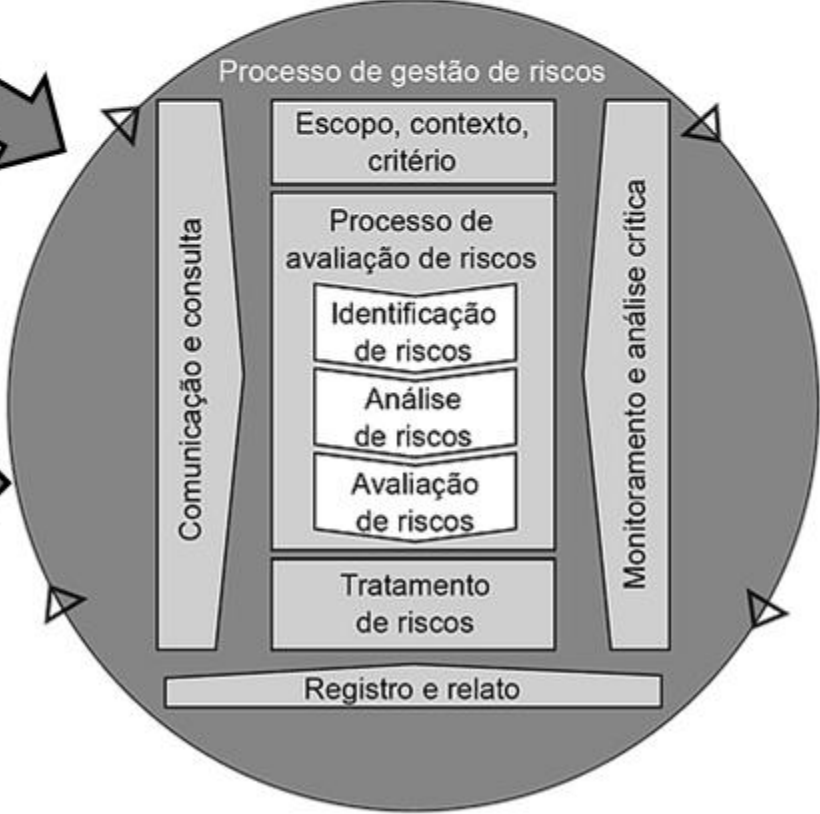
# PRINCÍPIOS



# ESTRUTURA



# PROCESSO



# COSO ERM 2017: integrado com estratégia e *performance*

(estabelecendo princípios que podem ser aplicados desde a tomada de decisões estratégicas até a *performance*)



ENTERPRISE RISK MANAGEMENT



5 componentes COSO ERM 2017



Governança e cultura



Estratégia e definição de objetivos



Desempenho Performance



Análise e revisão



Informação, comunicação e divulgação



# 5 COMPONENTES E 20 PRINCÍPIOS DO COSO ERM 2017



## Governança e cultura

1. Exerce supervisão do risco por intermédio do Conselho
2. Estabelece estruturas operacionais
3. Define cultura desejada
4. Demonstra compromisso com os valores fundamentais
5. Atrai, desenvolve e retém pessoas capazes



## Estratégia e definição de objetivos

6. Analisa o contexto de negócios
7. Define o apetite a risco
8. Avalia estratégias alternativas
9. Formula objetivos de negócio



## Desempenho Performance

10. Identifica o risco
11. Avalia a severidade do risco
12. Prioriza os riscos
13. Implementa respostas aos riscos
14. Adota uma visão de portfólio



## Análise e revisão

15. Avalia mudanças importantes
16. Analisa riscos e performance
17. Busca o aprimoramento no gerenciamento de riscos corporativos



## Informação, comunicação e divulgação

18. Alavanca sistemas de informação
19. Comunica informações sobre riscos
20. Divulga informações de riscos, cultura e performance



# Cultura: a pedra angular para o *take off* da gestão de riscos

Em qualquer grande mudança organizacional, a cultura é a última coisa a mudar. As culturas organizacionais são sistemas de valores profundamente enraizados, que não são susceptíveis de simples apelos retóricos. As culturas mudam ao longo do tempo, quando novos comportamentos são demonstrados, os sucessos são apontados, e quando novas pessoas e ideias estão no quadro



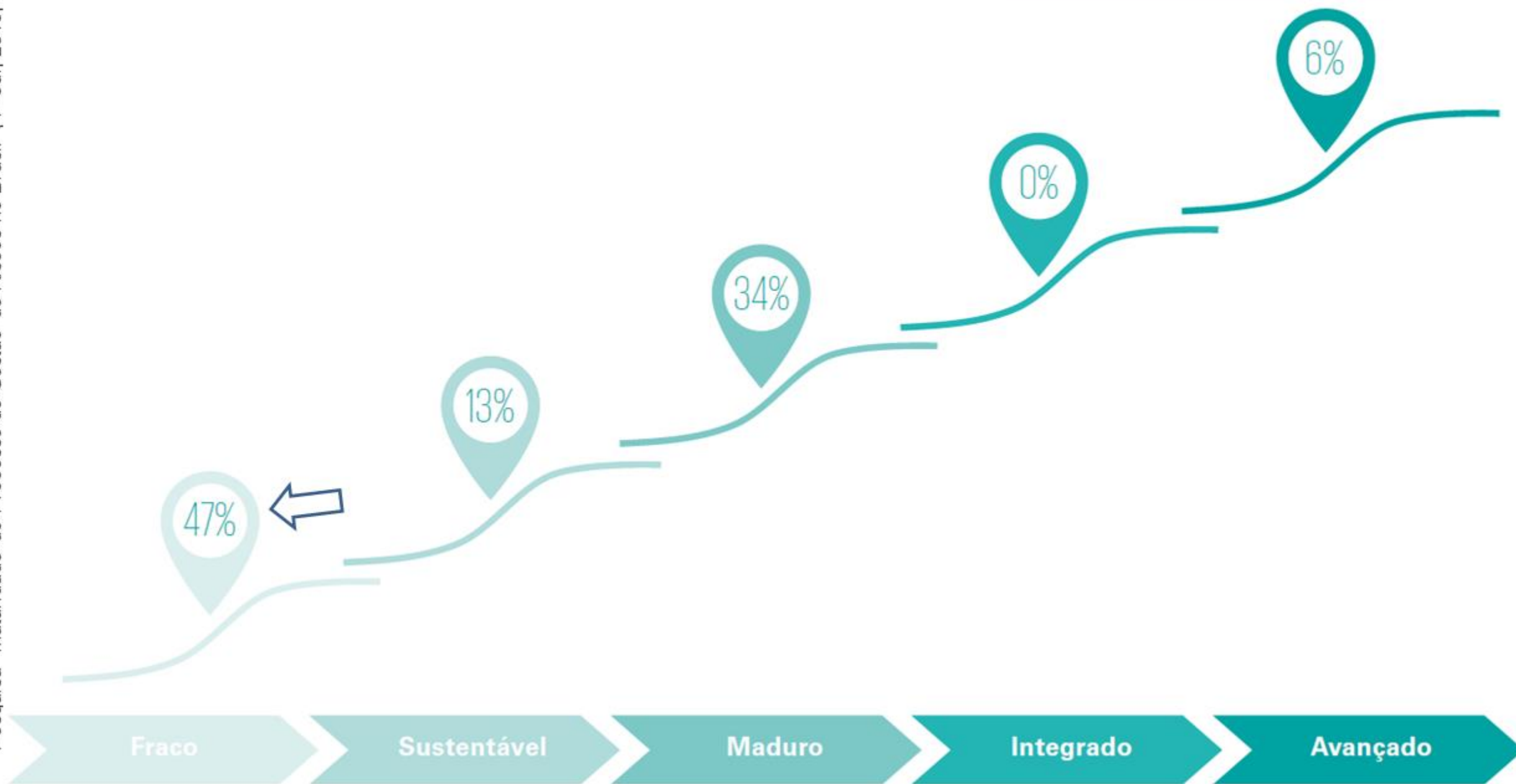
(John P. Kotter, 1947-)

Por mais influência que a cultura organizacional tenha na conformação das práticas gerenciais e no comportamento do funcionário, a cultura nacional é predominante

(Stephen P. Robbins, 1943-)

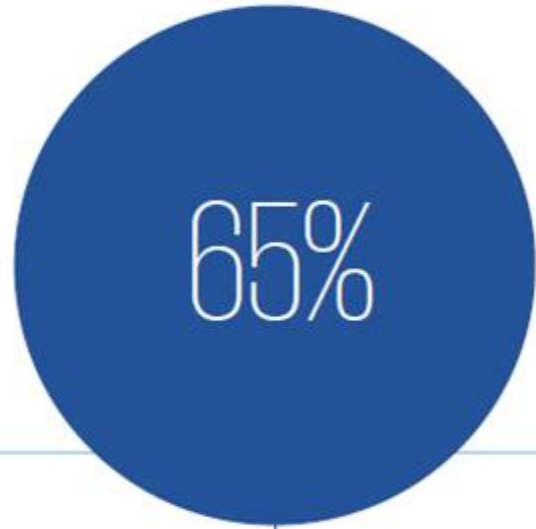


# Nível da maturidade das empresas do Brasil em Cultura de Riscos



# 5 MAIORES OBSTÁCULOS À IMPLEMENTAÇÃO DO GRC

(Pesquisa "Maturidade do Processo de Gestão de Riscos no Brasil", KPMG, 1ª ed., 2018, p. 13)



Ausência de cultura em Gestão de Riscos



Existência de outras prioridades

Falta de clareza em relação aos benefícios potenciais



Falta de apoio dos Executivos




Resistência às mudanças no âmbito do Conselho de Administração e da Diretoria





# Pesquisa mundial realizada junto a membros de Comitê de Auditoria, em 2017, pelo ACI Institute - KPMG

Quais os maiores desafios para sua empresa? (cf. Comitês de Auditoria) (global, até três opções; Brasil, múltiplas respostas permitidas)	Global (%)	Brasil (%)
Efetividade do processo de gerenciamento de riscos	41 %	54 %
<i>Compliance</i> legal/regulatório	34 %	35 %
Manter o ambiente de controle atuando por toda a organização	28 %	43 %
Gerenciamento dos riscos de segurança cibernética ( <i>cyber security</i> )	28 %	26 %
<i>Tone at the top</i> e a cultura organizacional 	24 %	17 %
Controles internos relacionados às demonstrações financeiras e demais relatórios financeiros	22 %	33 %
Assegurar a geração de valor pela Auditoria Interna	21 %	20 %
Pressões por resultados de curto prazo e alinhamento de prioridades da companhia de longo prazo e de curto prazo	19 %	22 %
Risco de fraude	13 %	15 %
Implementação das novas normas de contabilidade (ex.: reconhecimento da receita, <i>leasing</i> , instrumentos financeiros)	13 %	6 %



# Fatores-chave para o desenvolvimento do GRC (2013)

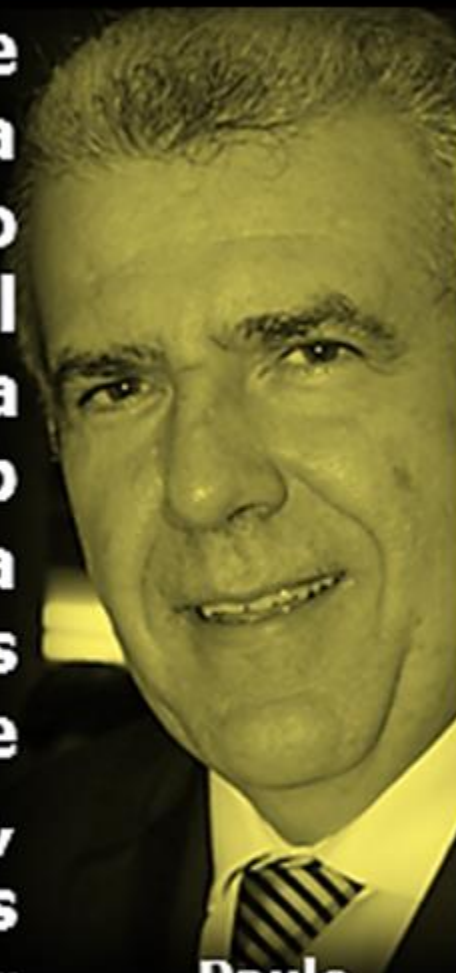
Principais factores-chave para o desenvolvimento da prática de gestão do risco das empresas (%)



*Expectations of Risk Management Outpacing Capabilities, KPMG, 2013 – estudo junto a + de mil empresas a nível internacional*



A dificuldade em partilhar-se conhecimentos na organização dificulta o gerenciamento de riscos qual nó górdio da governança a ser desatado – sob abordagem culturalista da gestão – a partir de novos significados, crenças e valores pró integridade, numa ascendente de níveis de consciência, catalisada por inspirador *tone at the top*.

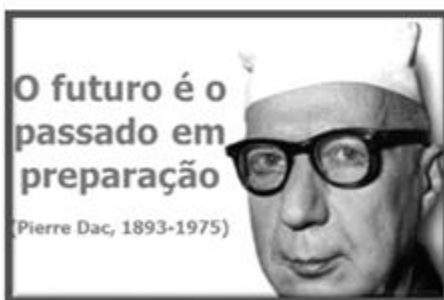
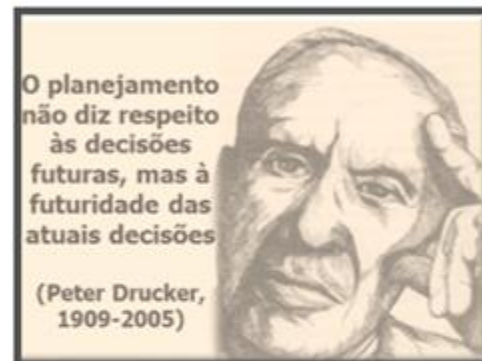
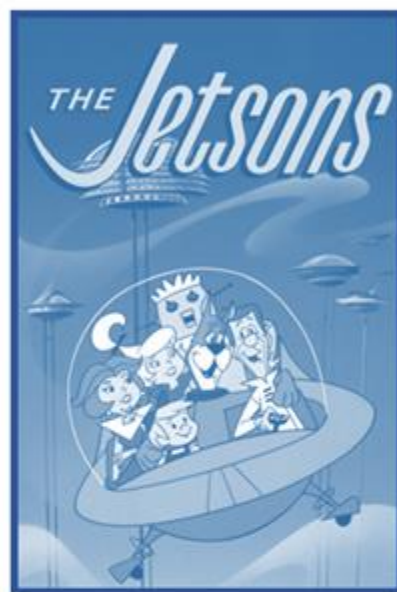


Paulo  
Grazziotin,  
do GeG

**Gestão de  
riscos é sobre  
pessoas e  
processo, não  
sobre modelos  
e tecnologia  
(Trevor Levine)**



# Análise de cenários (o 1º episódio dos *Jetsons* foi em 23/09/1962) (ABNT NBR ISO/IEC 31010:2012)



# Frases e pensamentos pró análise de cenários (ABNT NBR ISO/IEC 31010:2012)

**Bom líder (...) planejava o futuro e agia para evitar problemas**

(Ken Follett, 1949-, Queda de gigantes, trilogia "O Século", Kindle posição 10090)



**Uma empresa que não é capaz de imaginar o futuro não sobreviverá para desfrutá-lo**

(Gary Hamel, 1954-, e C. K. Prahalad, 1941-2010)



**Conte o futuro com o verbo no presente**

(Pedro Mandelli)



**O gerente de risco erra ao olhar no retrovisor para enxergar o futuro**

(Nassim N. Taleb, 1960-)



**A gestão, mais do que qualquer outra ocupação, é um constante lidar com o futuro, um constante calcular, um exercício instintivo de previsão**

(Henry Robinson Luce, 1898-1967)



**O valor real dos cenários pode ser determinado fazendo-se duas perguntas:**  
✓ o que foi apreendido deles?;  
✓ o resultado conduziu a alguma ação?



Pierre Wack (1922-1997)

**Não se pode planejar o futuro pelo passado**

(Edmund Burke, 1729-1797)



**Nós precisamos falar sobre o futuro, não sobre o passado**

(Ken Follett, 1949-, Inverno do mundo, trilogia "O Século", Kindle posição 7618)



# Análise de cenários (ABNT NBR ISO/IEC 31010:2012)

## Não linearidades

➤ “Art. 15 No processo de elaboração de cenários, quando utilizada a metodologia de análise de cenários, devem ser considerados, quando relevantes:

(...)

VI - assimetrias, não linearidades (...) e quebra de correlações e de outras premissas” (cf. Resolução/CMN nº 4.557, de 23/02/2017).



# Análise de cenários (ABNT NBR ISO/IEC 31010:2012)

## Decreto nº 9.991, de 28/08/2019

➤ “Art. 3º (...)

§ 1º O PDP (Plano de Desenvolvimento de Pessoas) deverá:

(...)

III – atender às necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas, vigentes e futuras; (...)”





## Classificação dos processos, quanto à finalidade

- “PROCESSOS DE GOVERNANÇA – Relacionados com o gerenciamento da organização e visam promover a realização das atividades, hoje e no futuro.
- PROCESSOS FINALÍSTICOS – Relacionados com a produção e/ou entrega dos produtos (bens ou serviços) finais que a organização oferece.
- PROCESSOS DE SUPORTE – Dão suporte aos processos finalísticos e de governança”

Fonte: Cadeia de Valor da ACMD, 2020, p. 5.

# Experiências brasileiras com análise de cenários (ABNT NBR ISO/IEC 31010:2012)

## Prospectiva estratégica: instrumento para a construção do futuro e para a elaboração de políticas públicas

Carlos Manuel Pedroso Neves Cristo

### Introdução

Este artigo pressupõe um Estado formulador de políticas públicas e detentor de instrumentos de planejamento, o que nos remete a um viés ideológico: de que, no capitalismo contemporâneo, Estado e mercado coordenem os sistemas econômicos, conforme explicitado no Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado, de 1995. Só a aceitação dessa hipótese pode supor a existência e a necessidade de políticas públicas, remetendo-nos ao campo da ideologia e contrapondo-nos ao liberalismo.

Como quesito básico para a elaboração e a implementação de políticas públicas, coloca-se a existência de aparelho de Estado forte, com governança – considerada aqui como a capacidade técnica de implementar políticas públicas – e, claro, governabilidade. A fragilidade do aparelho do Estado brasileiro, privatizado há cinco séculos por grupos de interesses e por corporações, compromete significativamente o seu núcleo estratégico, locus da formulação de políticas públicas.

A elaboração de políticas públicas pressupõe extenso ferramental de análise histórica, que nos possibilite quantificar e compreender a lógica dos diversos processos que interagem de forma positiva ou negativa com os sistemas, objetos dessas políticas. No entanto, o conhecimento do passado, o diagnóstico do presente e o desenho minucioso desses sistemas não são suficientes para a elaboração de políticas públicas que condicionem e orientem o futuro.

O voluntarismo, ou aquilo que, no senso comum, é chamado de “vontade política”, não determina ou garante que um desejo de futuro seja

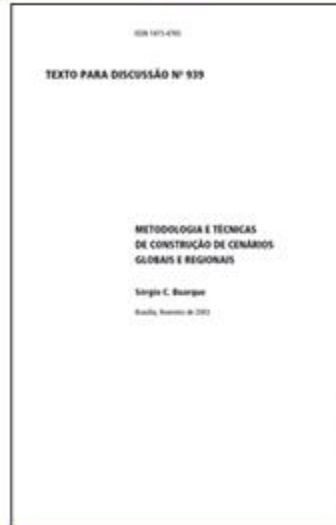
ESP

Revista do  
Serviço  
Público

Ano 34  
Número 1  
Jan-Mar 2001

Carlos Manuel  
Pedroso Neves  
Cristo é  
aqueleto pela  
Universidade de  
São Paulo  
(USP) e curso  
o programa  
Science et  
Programmes  
D'histoire et  
Regionale da  
Universidade  
Catholice de  
Louvain/  
Belgica.  
Atualmente é  
chefe de  
gabinete da  
Secretaria de  
Tecnologia  
Industrial do  
Ministerio do  
Desenvolvimento,  
Industria e  
Comercio  
Exterior.  
Contato:  
carlos.cristo@  
desenvolvimento.  
gov.br

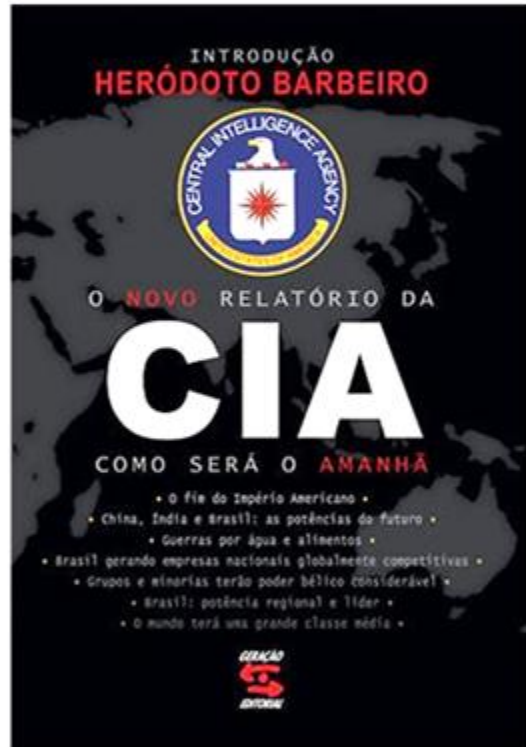
63



# Futuro e análise de cenários (ABNT NBR ISO/IEC 31010:2012)

## Relatório da CIA: como será o amanhã? (tendências globais para 2025)

### Emergência potencial de uma pandemia global



“A emergência de uma nova doença respiratória humana altamente transmissível e virulenta para a qual não há contramedidas adequadas poderia iniciar uma pandemia global (...).

Se uma pandemia surgir, ela provavelmente irá ocorrer em uma área marcada por grande densidade populacional e com próxima associação entre humanos e animais, como muitas áreas da China e do sudeste asiático (...). Para se propagar fortemente, a doença teria de ser transmitida em áreas de grande densidade populacional. (...)

Em tal cenário, capacidades de monitoramento de saúde inadequadas no país de origem provavelmente prejudicariam a identificação da doença em seu estado inicial. Uma resposta vagarosa por parte das instituições de saúde pública atrasaria a percepção do surgimento de um elemento patogênico altamente transmissível. Poderiam se passar semanas antes que os testes laboratoriais confirmassem a existência de uma doença com potencial pandêmico. Nesse ínterim, focos da doença começariam a aparecer nas cidades do sudeste asiático. Apesar dos limites impostos às viagens internacionais, os viajantes com sintomas leves ou imperceptíveis poderiam levar a doença a outros continentes.

(...) Fora dos EUA, haveria degradação crítica da infra-estrutura e perda econômica em escala global, se aproximadamente um terço da população mundial contraísse a doença e centenas de milhões morressem” (grifamos)

Fonte: O Novo Relatório da CIA: como será o mundo amanhã / The National Intelligence Council's; introdução de Heródoto Barbeiro; tradução e notas adicionais Cláudio Blanc. São Paulo: Geração Editorial, 2009, ps. 159 e 160.

Obrigado!

**Siga-nos nas  
redes sociais!**

**#gestaoemgotas**

**@gestaoemgotas**

