J. Souza Neto, PhD

**CRISC – Certified in Risk and Information System Control**

PMP. CSX, COBIT-INCS, CGEIT, CLOUDF, ITILF,

COBIT 5 Implementation, COBIT 5 Assessor,

Certified COBIT Assessor, COBIT 5 *Approved Trainer*

# Desafios da Gestão de Riscos nas Transferências Voluntárias

# Agenda

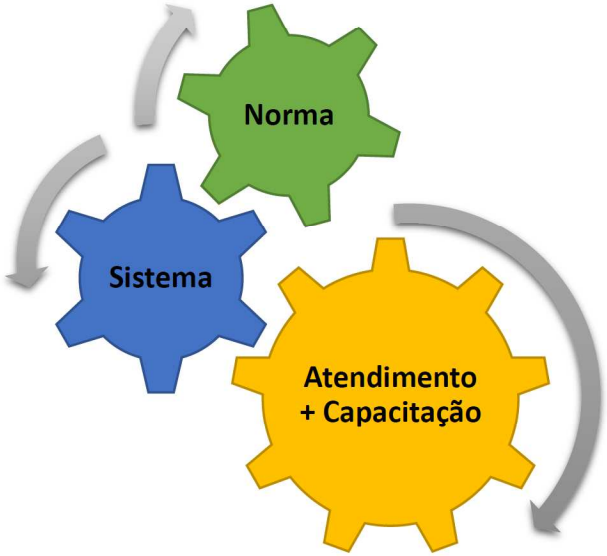
- As Transferências Voluntárias
- Cadeia de Valor das TV
- O SICONV
- Riscos de TI
- Apetite a Risco
- Problemática
- Sistema de Governança da Rede SICONV
- Cultura de Risco
- Marketing de Conteúdo
- Nudge
- Conclusões

# TRANSFERÊNCIAS VOLUNTÁRIAS

Fonte: Ministério do Planejamento

**Comissão Gestora**

*MP*
*MF*
*CGU*
*MJ*
*Presidência*




Rede Siconv

*Evolução do Processo de Gestão*

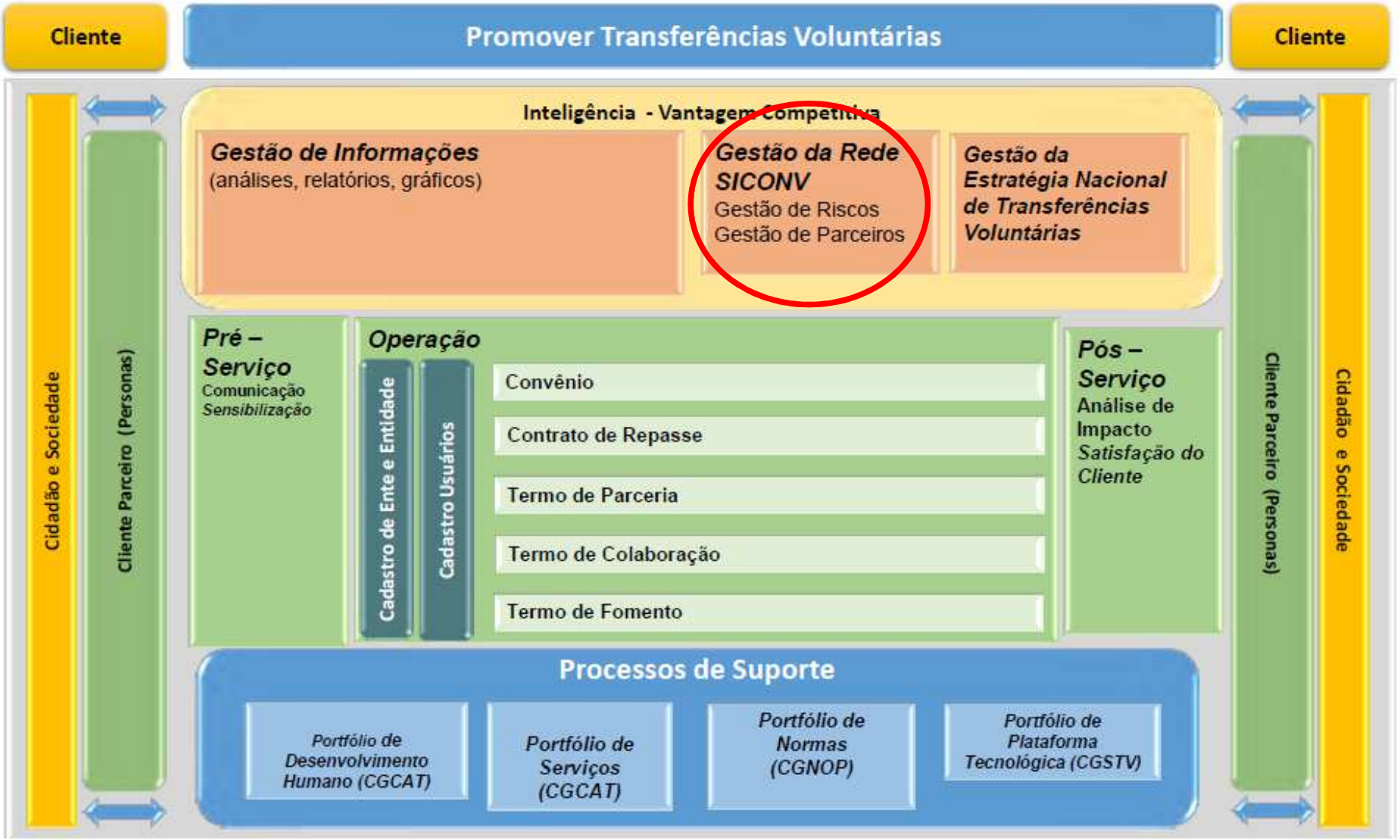
## *Atores Envolvidos nas Transferências Voluntárias*

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Presidência | Operador – Inst. Financeira | Gestor – Inst. Financeira | Operador – Mandatária | Gestor – Mandatária |
| Operador -Município | Gestor-Município | Gestor Concedentes | Operador – Ass. Município | Gestor – ASS. Município |
| Operador Estado | Gestor Estado | Operador Concedente | Operador - Controle | Gestor - Controle |
| Operador OSC | Gestor OSC | STN | Legislativo | Gerente - SAF |

Fonte: Ministério do Planejamento

Rede Siconv

# CADEIA DE VALOR DAS TRANSFERÊNCIAS VOLUNTÁRIAS



# Objetivos do SICONV (Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse)

**Operacional**

- **Registrar todas as fases das transferências voluntárias**, desde a formalização até a prestação de contas final, padronizando todas as atividades do processo de transferência de recursos da União.

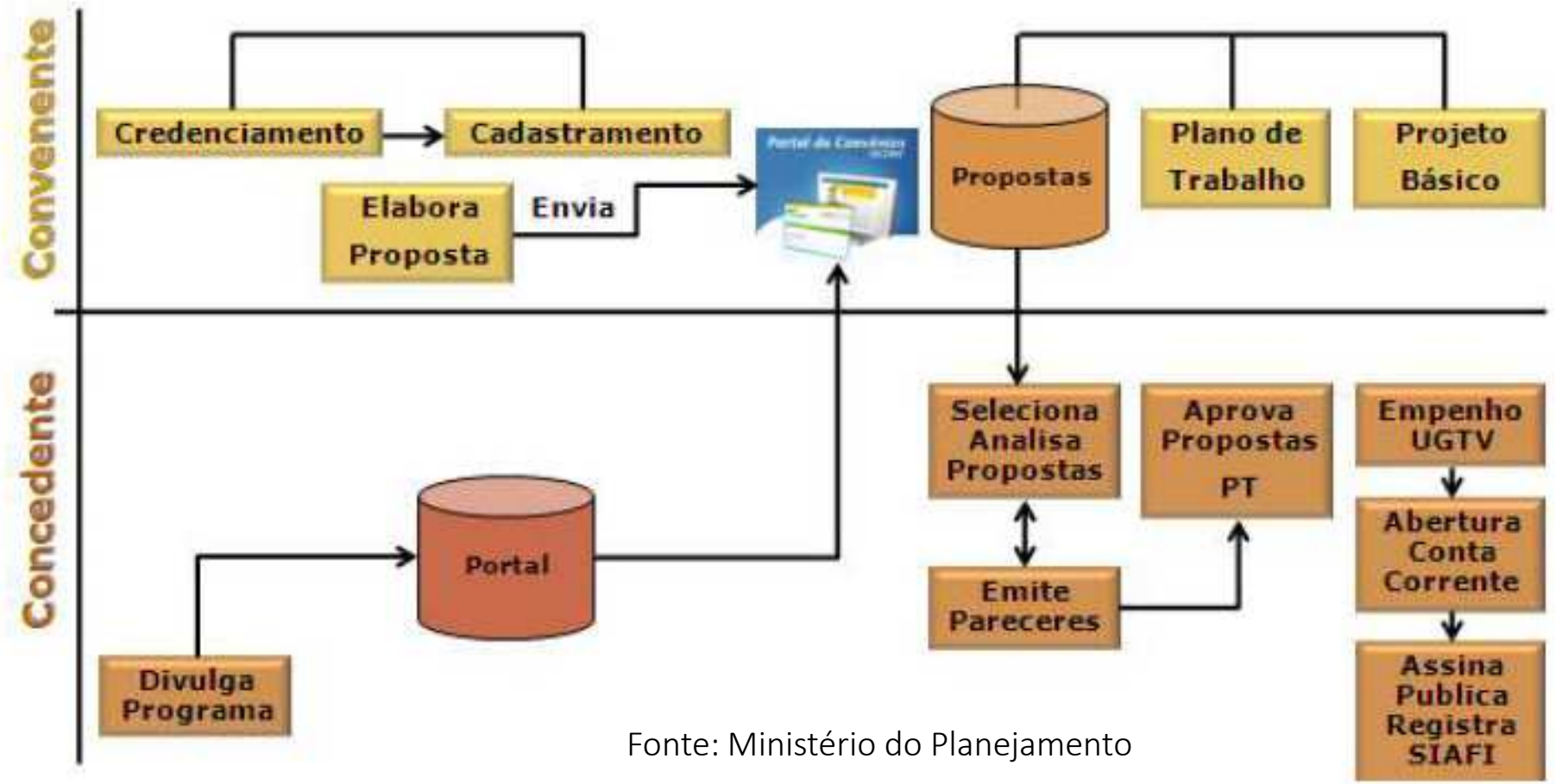
**Gestão**

- Possibilitar a gestão das transferências voluntárias operacionalizadas por meio de convênios, contratos de repasse e termos de parceria.

**Transparência**

- Prover informações necessárias a fiscalização, e possibilitar o controle social por meio do acesso livre a todos os cidadãos.

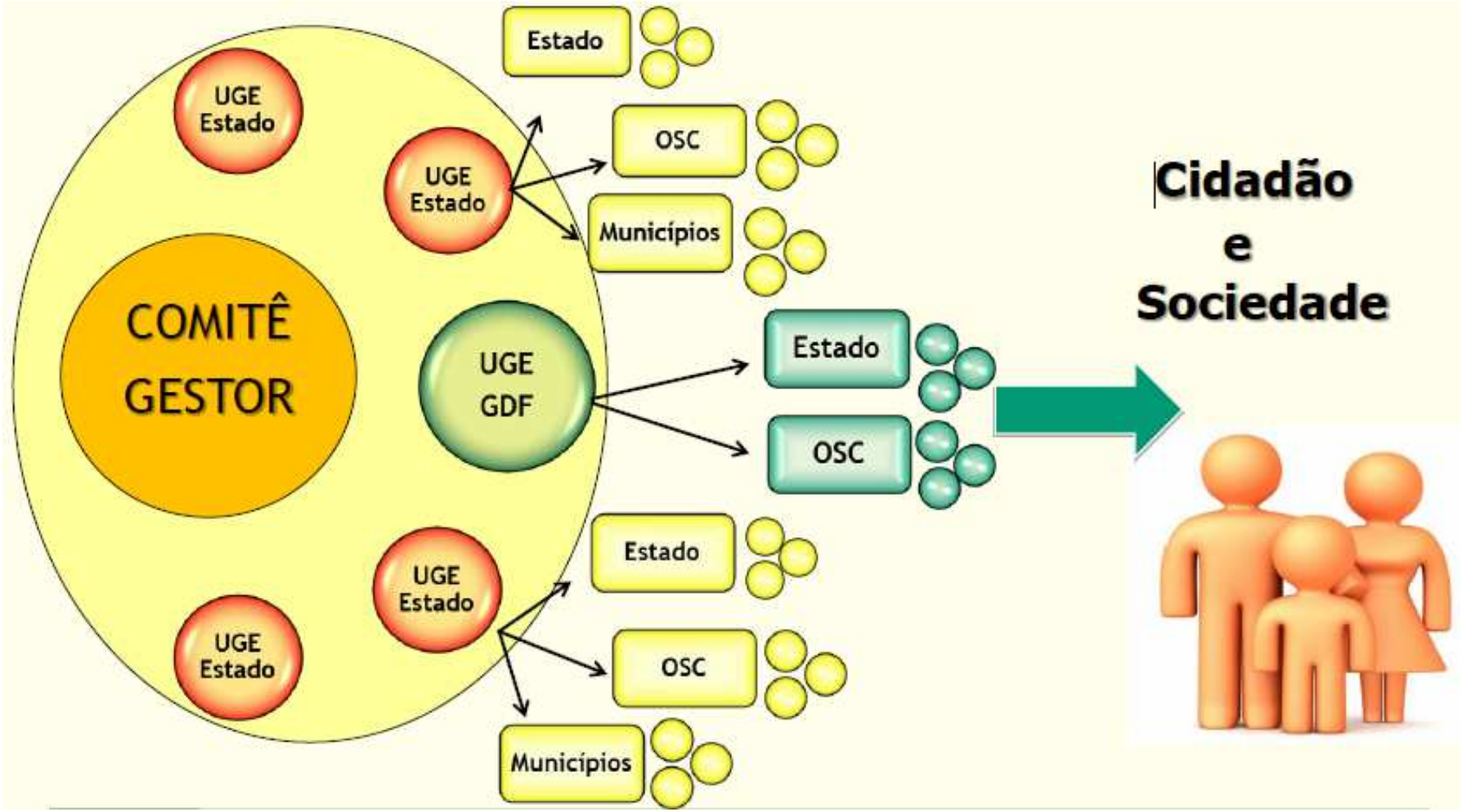
# SICONV – Celebração e Formalização




Fonte: Ministério do Planejamento

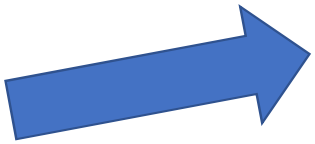
# A Rede SICONV

Fonte: Ministério do Planejamento




Fonte:

# É Risco de TI?




*for Risk*

COBIT® 5
AN ISACA® FRAMEWORK

# Benefícios da Orientação *COBIT 5 for Risk*

Orientação fim-a-fim sobre como gerir riscos

Uma abordagem comum e sustentável para avaliação e resposta

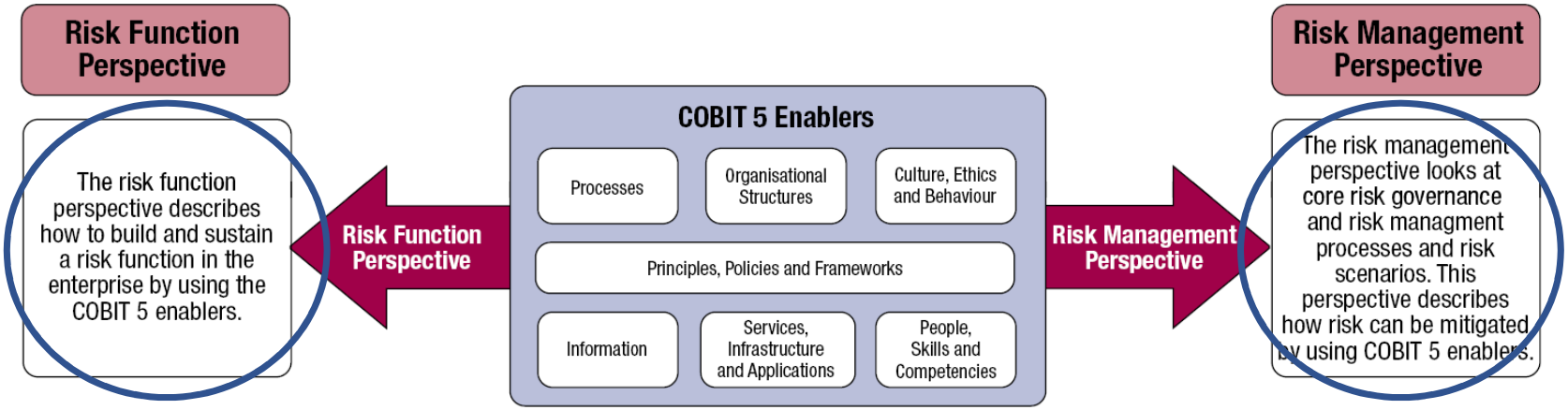
Uma visão mais precisa de risco significativo atual e do futuro próximo em toda a organização – e o impacto desse risco na organização

**Compreensão de como uma gestão eficaz de riscos de TI otimiza o valor, habilitando a eficácia e a eficiência dos processos**

**Oportunidades para a integração da gestão de riscos de TI com as estruturas globais de risco e conformidade da organização**

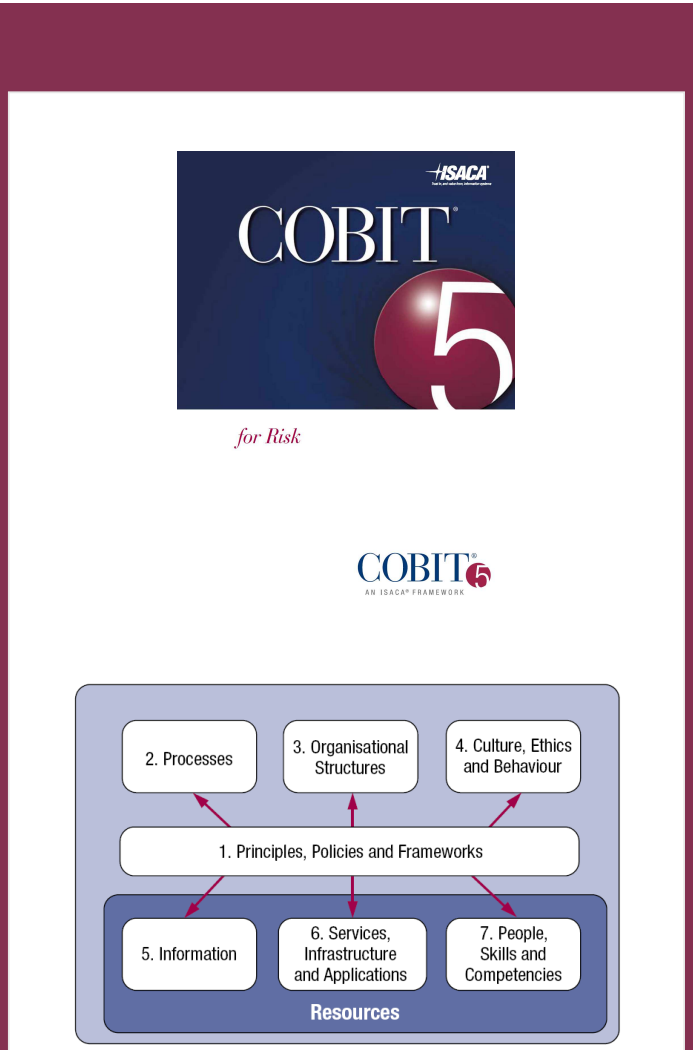
Promoção da responsabilidade pelo risco e sua aceitação em toda a organização

# Perspectivas de Risco




Estabelecer e sustentar função de risco com os Habilitadores

Processos de Governança e gestão de riscos e Cenários de risco.
Descreve como o risco pode ser mitigado fazendo uso dos Habilitadores

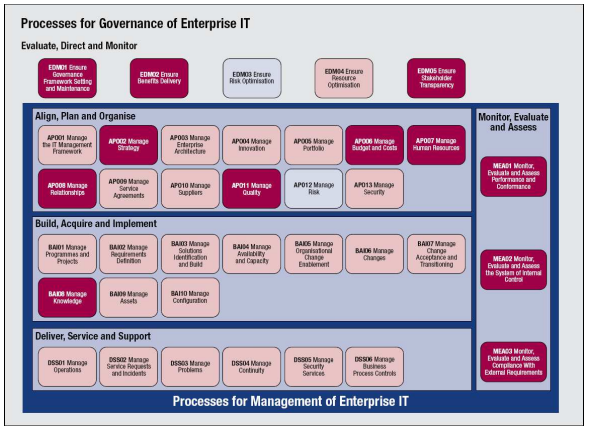



# Perspectiva da Função de Risco

- *COBIT 5 for Risk* provê orientação e descreve como cada Habilitador contribui para a Governança e a gestão globais da função de risco. Exemplo:
  - Quais **Processos** são necessários para definir e sustentar a função de risco, governar e gerenciar riscos
  - Quais fluxos de **Informação** são necessários para governar e gerenciar riscos - por exemplo, universo de risco, perfil de risco
  - As **Estruturas Organizacionais** que são necessárias para governar e gerenciar riscos de forma efetiva - por exemplo, comitê de risco corporativo, função de risco
  - Que **Pessoas e Habilidades** devem ser postas em prática para estabelecer e operar uma função de risco efetiva

# Perspectiva da Função de Riscos

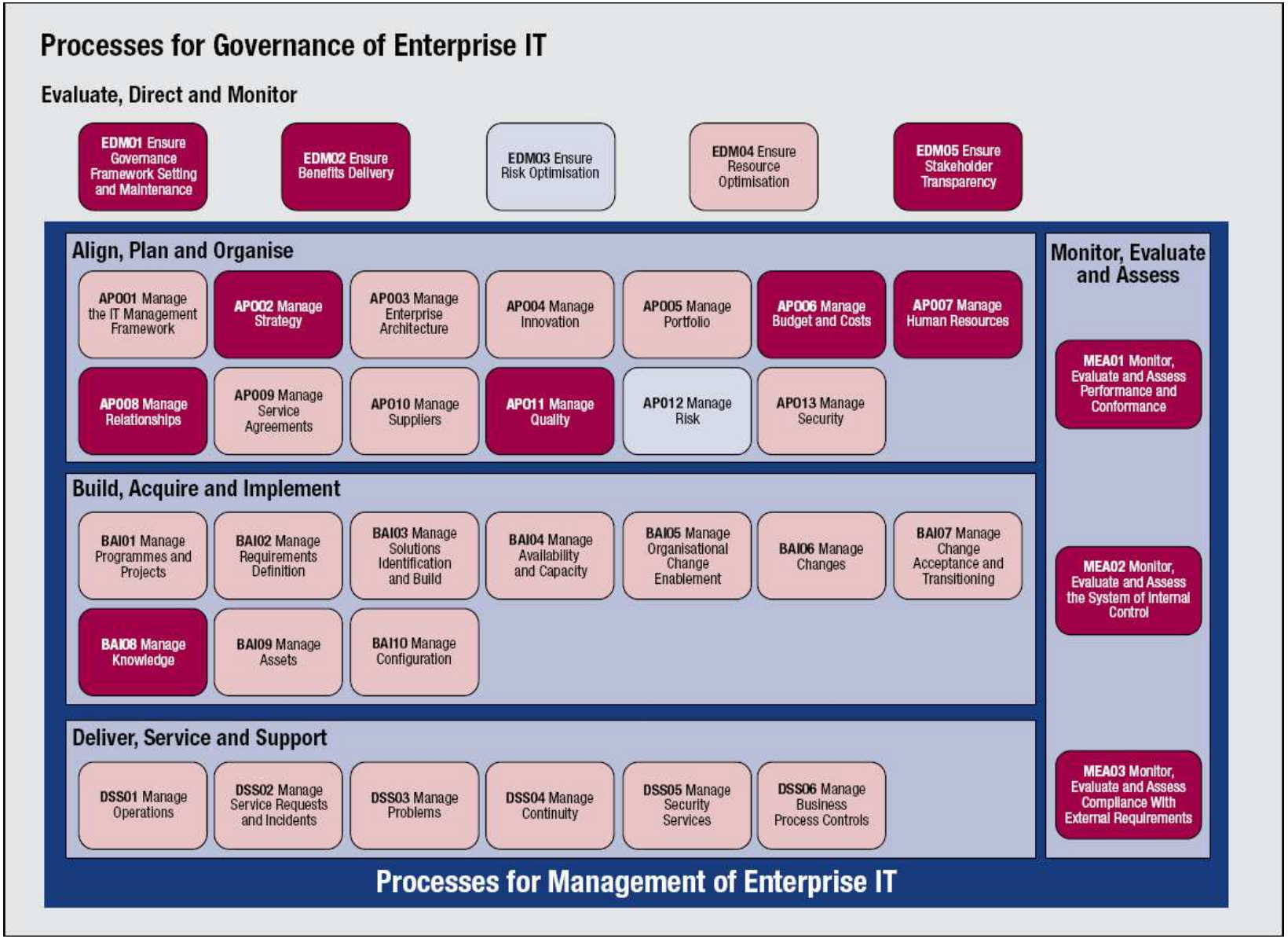
- *O COBIT 5 for Risk* identifica todos os processos necessários à função de risco:
- Os processos chave de risco, mostrados em azul claro suportam a perspectiva da gestão de riscos:
  - EDM03 – Garantir a otimização do risco.
  - APO12 – Gerenciar risco
- Processos chave de suporte – rosa escuro
- Outros processos de suporte – rosa claro





*for Risk*

COBIT 5
AN ISACA® FRAMEWORK




ISACA
COBIT 5
for Risk

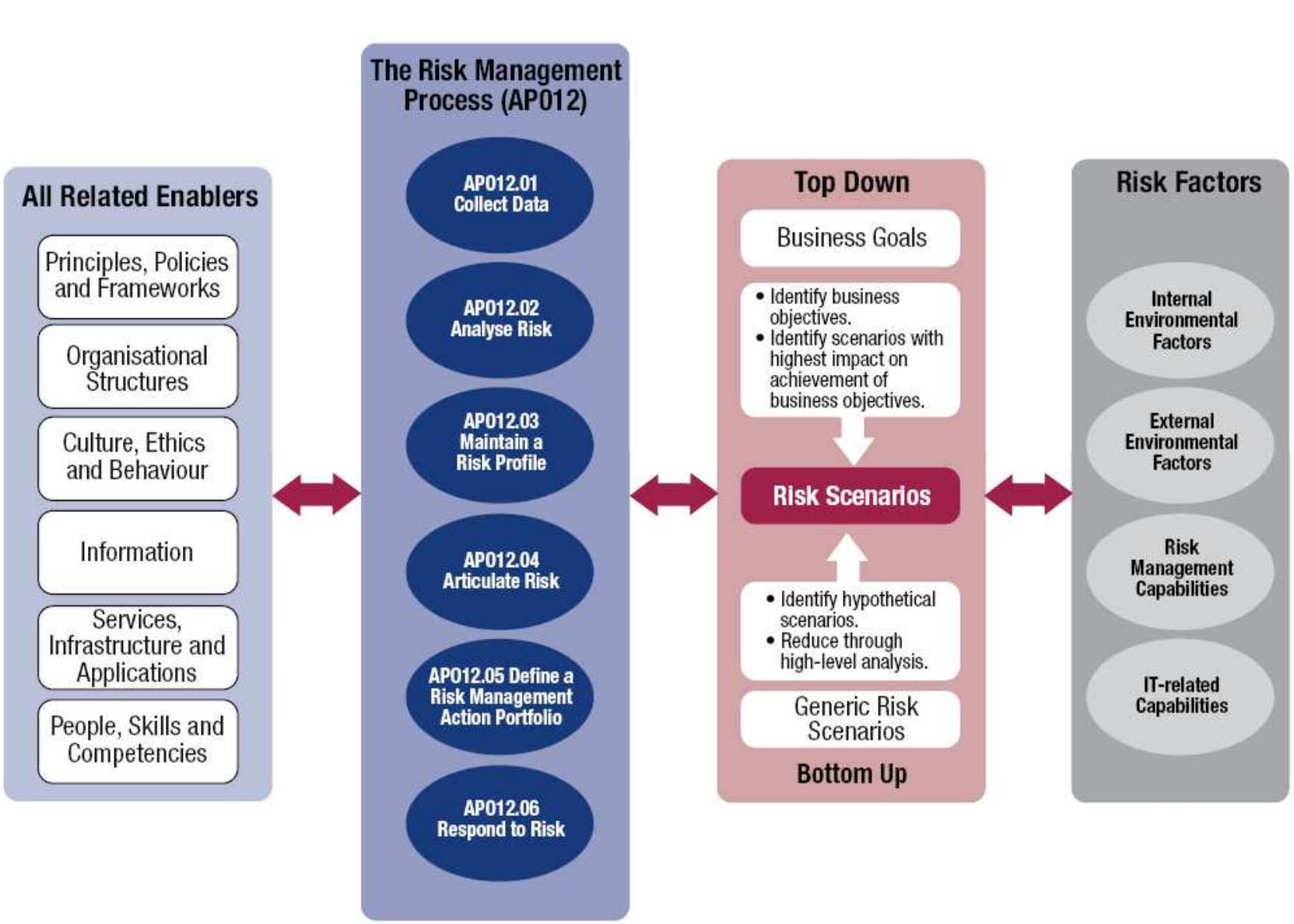
COBIT 5

# Cenários de Risco

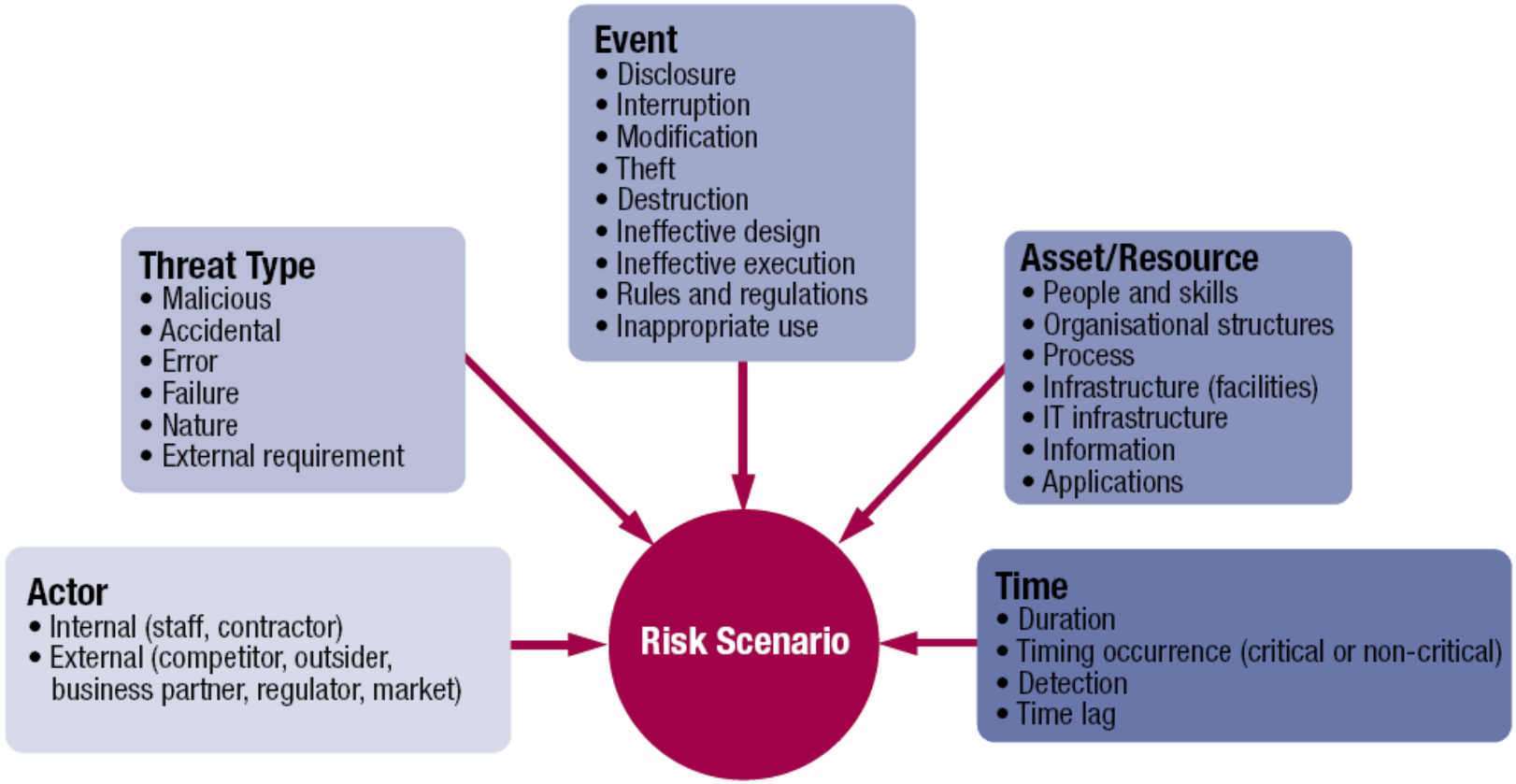
- O *COBIT 5 for Risk* fornece um conjunto abrangente de cenários de risco genéricos. Estes devem ser usados como referência para reduzir a chance de se negligenciar cenários de risco importantes.


# Cenários de Risco

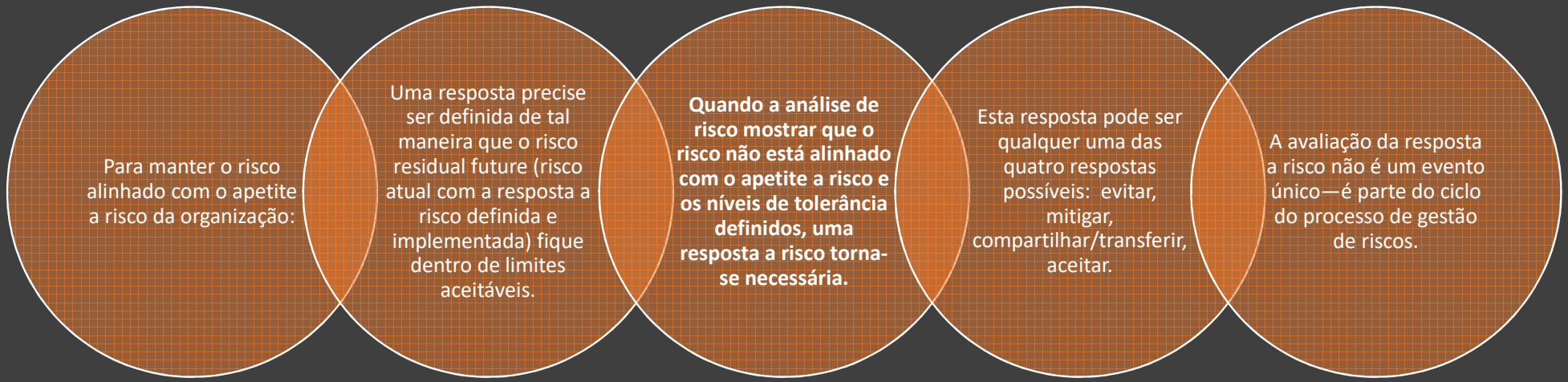
- Os cenários de riso são um element chave do processo de gestão de risco do COBIT 5.
- APO12 - duas abordagens são definidas:
- Top-down—Use os objetivos corporativos globais e considere os cenários de riscos de TI mais relevantes e prováveis que os impactem.
- Bottom-up—Use uma lista de cenários genéricos para definer um conjunto de cenários personalizados mais relevantess aplicáveis à organização


All Related Enablers
Principles, Policies and Frameworks
Organisational Structures
Culture, Ethics and Behaviour
Information
Services, Infrastructure and Applications
People, Skills and Competencies
The Risk Management Process (APO12)
APO12.01 Collect Data
APO12.02 Analyse Risk
APO12.03 Maintain a Risk Profile
APO12.04 Articulate Risk
APO12.05 Define a Risk Management Action Portfolio
APO12.06 Respond to Risk
Top Down
Business Goals
• Identify business objectives.
• Identify scenarios with highest impact on achievement of business objectives.
Risk Scenarios
• Identify hypothetical scenarios.
• Reduce through high-level analysis.
Generic Risk Scenarios
Bottom Up
Risk Factors
Internal Environmental Factors
External Environmental Factors
Risk Management Capabilities
IT-related Capabilities

# Estrutura de Cenários de Risco



# Resposta a Risco



A Comissão Gestora precisará definir e declarer o APETITE A RISCO DAS TRANSFERÊNCIAS VOLUNTÁRIAS!

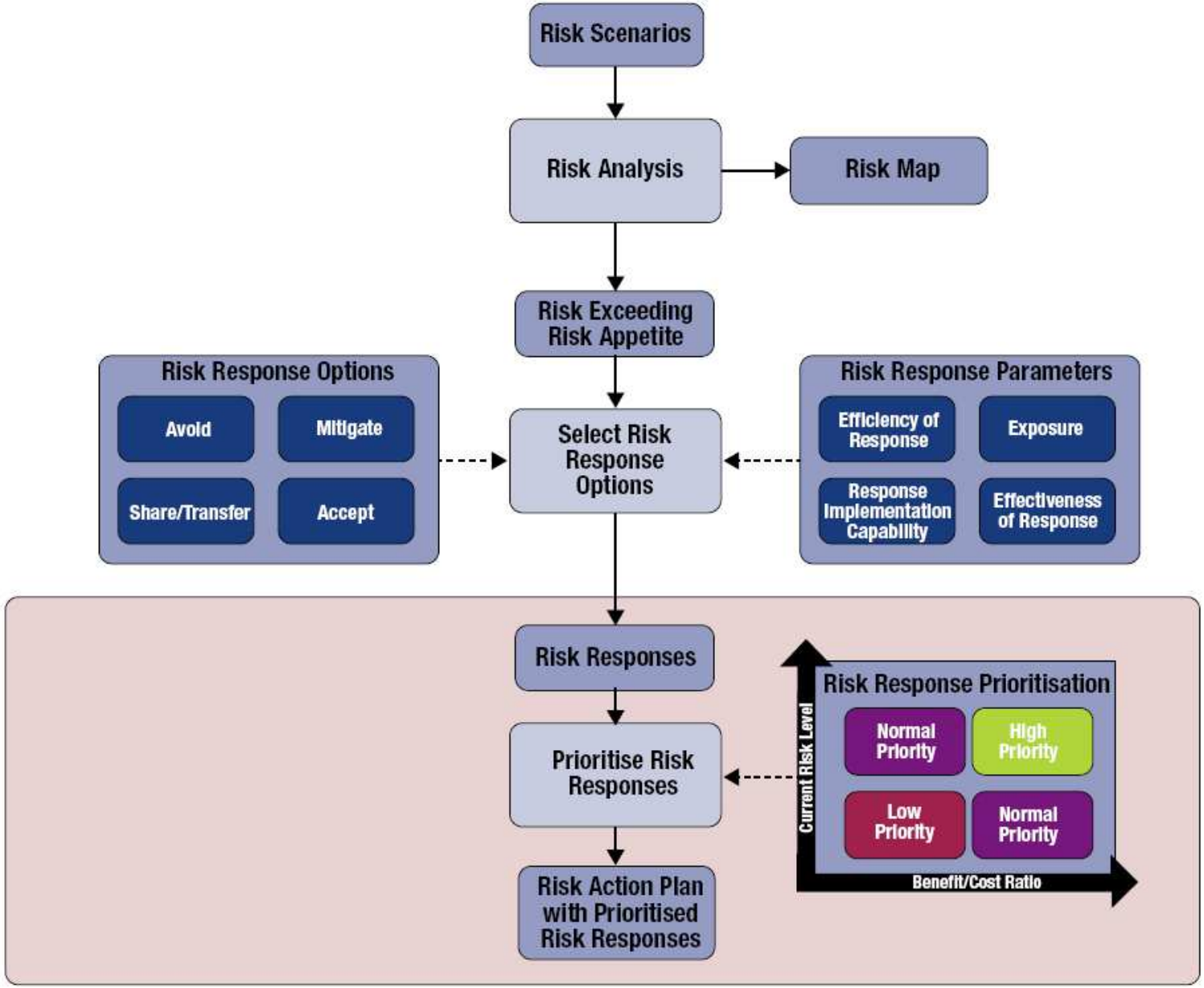
# Mitigação de Risco

O COBIT 5 para Risco fornece alguns exemplos de como os Habilitadores do COBIT 5 podem ser usados para responder aos cenários de risco.

A mitigação de riscos equivale à implementação de controles de TI

**No jargão do COBIT 5, controles de TI podem ser qualquer Habilitador, isto é, implanter uma estrutura organizacional, implantar certas práticas ou atividades de governança ou de gestão.**

Para cada uma das 20 categorias de cenários de risco, ações de mitigação em potencial relacionadas a todos os sete Habilitadores são fornecidas com uma referência, título e descrição que podem ajudar a mitigar o risco.


Risk Scenarios
Risk Analysis
Risk Map
Risk Exceeding Risk Appetite
Risk Response Options
Avoid
Mitigate
Share/Transfer
Accept
Select Risk Response Options
Risk Response Parameters
Efficiency of Response
Exposure
Response Implementation Capability
Effectiveness of Response
Risk Responses
Prioritise Risk Responses
Risk Action Plan with Prioritised Risk Responses
Risk Response Prioritisation
Current Risk Level
Normal Priority
High Priority
Low Priority
Normal Priority
Benefit/Cost Ratio

# Categorias de Cenários de Risco

- *Category 01—Portfolio Establishment and Maintenance*
- *Category 02—Program/Project Life Cycle Management*
- *Category 03—IT Investment Decision Making*
- *Category 04—IT Expertise and Skills*
- *Category 05—Staff Operations*
- *Category 06—Information*
- *Category 07—Architecture*
- *Category 08—Infrastructure*
- *Category 09—Software*
- *Category 10—Business Ownership of IT*

# Categorias de Cenários de Risco

- *Category 11—Suppliers*
- *Category 12—Regulatory Compliance*
- *Category 13—Geopolitical*
- *Category 14—Infrastructure Theft or Destruction*
- *Category 15—Malware*
- *Category 16—Logical Attacks*
- *Category 17—Industrial Action*
- *Category 18—Environmental*
- *Category 19—Acts of Nature*
- *Category 20—Innovation*

# PROBLEMÁTICA

Fonte: Ministério do Planejamento

O modelo de negócio aplicado para as transferências voluntárias, apresenta-se com algumas características que impõe **complexos desafios na atuação** e na **efetividade das políticas públicas,** a saber:

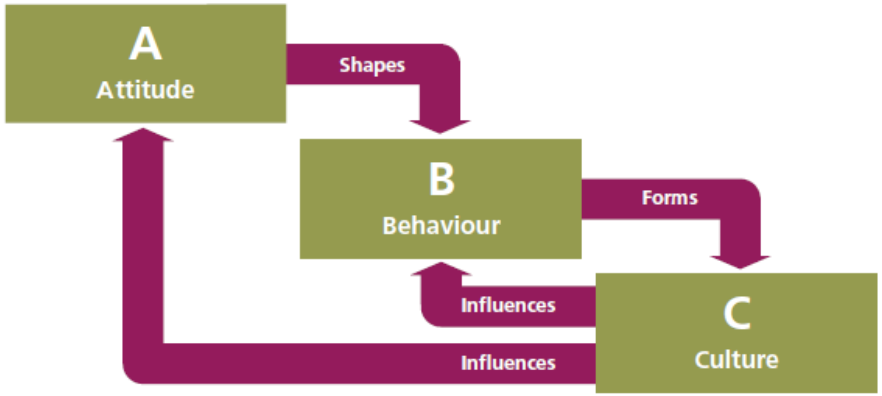
| | |
|---|---|
| 1 | Modelo de atuação marcado pela elevada capilaridade; |
| 2 | Multiplicidade de atores e interesses, devendo convergir demandas e necessidades (Concedentes, Convenentes, Mandatária da União, Instituições Financeiras, Organizações da Sociedade Civil, Organismos Internacionais, Órgãos de Controle, entre outros); |
| 3 | Necessidade permanente de transparência de suas ações frente à sociedade; |
| 4 | Aprimoramento e padronização das diversas normas que regem a temática: transferência voluntária; |
| 5 | Aperfeiçoamento do monitoramento da efetividade das políticas, proporcionando confiabilidade ao processo. |

# Sistema de Governança da Rede SICONV


Fonte: Ministério do Planejamento

# Cultura é...

- *"…the collective programming of the mind which distinguishes the members of one group or category of people from another."* (Hofstede, 1980)
- *"…a pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and is passed on to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems."* (Schein, 1985)




"Culture is formed by behaviour which in turn is shaped by attitude"

# O Modelo ABC

Hillson, D. (2013). The A-B-C of risk culture: how to be risk-mature. Paper presented at PMI® Global Congress 2013—North America, New Orleans, LA. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

# Relação de Cultura com Risco

| | Relationship to management | Relationship to risk |
|---|---|---|
| **Schein** | Leaders create, manage and change culture. | Basic assumptions and beliefs define how risk is understood and ultimately managed. |
| **Hofstede** | Culture is seen and evaluated mostly from the perspective of ordinary members of a group. | The dimension of uncertainty avoidance has clear connection to how risks are understood. The dimension open/closed system correlates with uncertainty avoidance dimension. |
| **Deal and Kennedy** | Managers lead and shape culture from outside. They are not part of the culture but external observators. | Risk is inherent part of the model. One of the two main dimensions in the cultural typology is risk related to operations. |
| **Denison** | Right culture is important for organisational efficiency. Controlled change can't be managed. | Risk is not explicitly referred. All of the dimensions relate to the way risks are understood and managed. |

Fonte: Risk Culture – a descriptive model, Anssi Paalanen, Aalto University, 2013

# Cultura de Risco

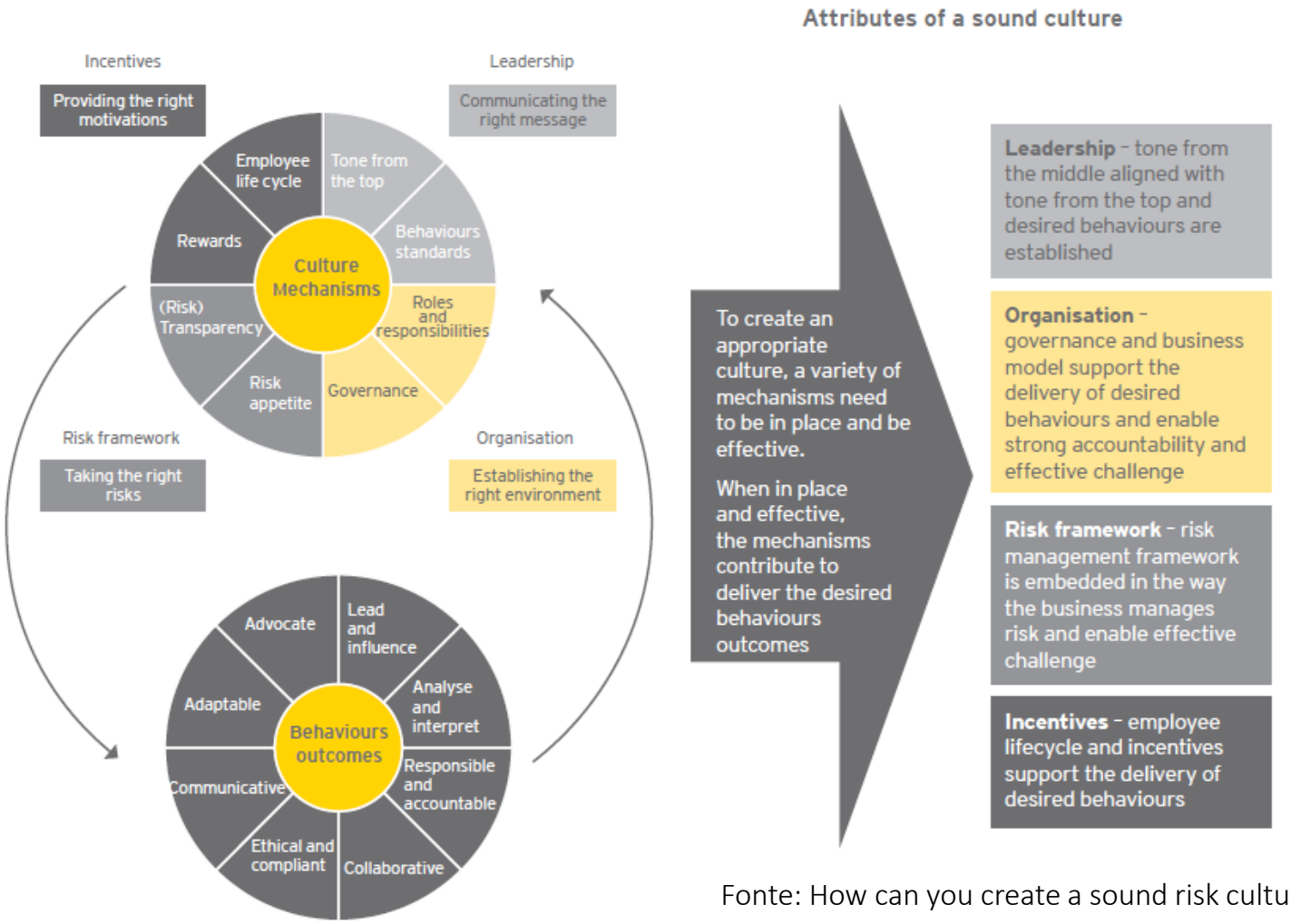
Pode ser definida como um comportamento individual e de grupo em uma organização, que determina a maneira pela qual a organização identifica, compreende, discute e atua nos riscos que a organização enfrenta e assume.

Instituto Internacional de Finanças
2009

# *Framework* de Cultura de Risco IRM

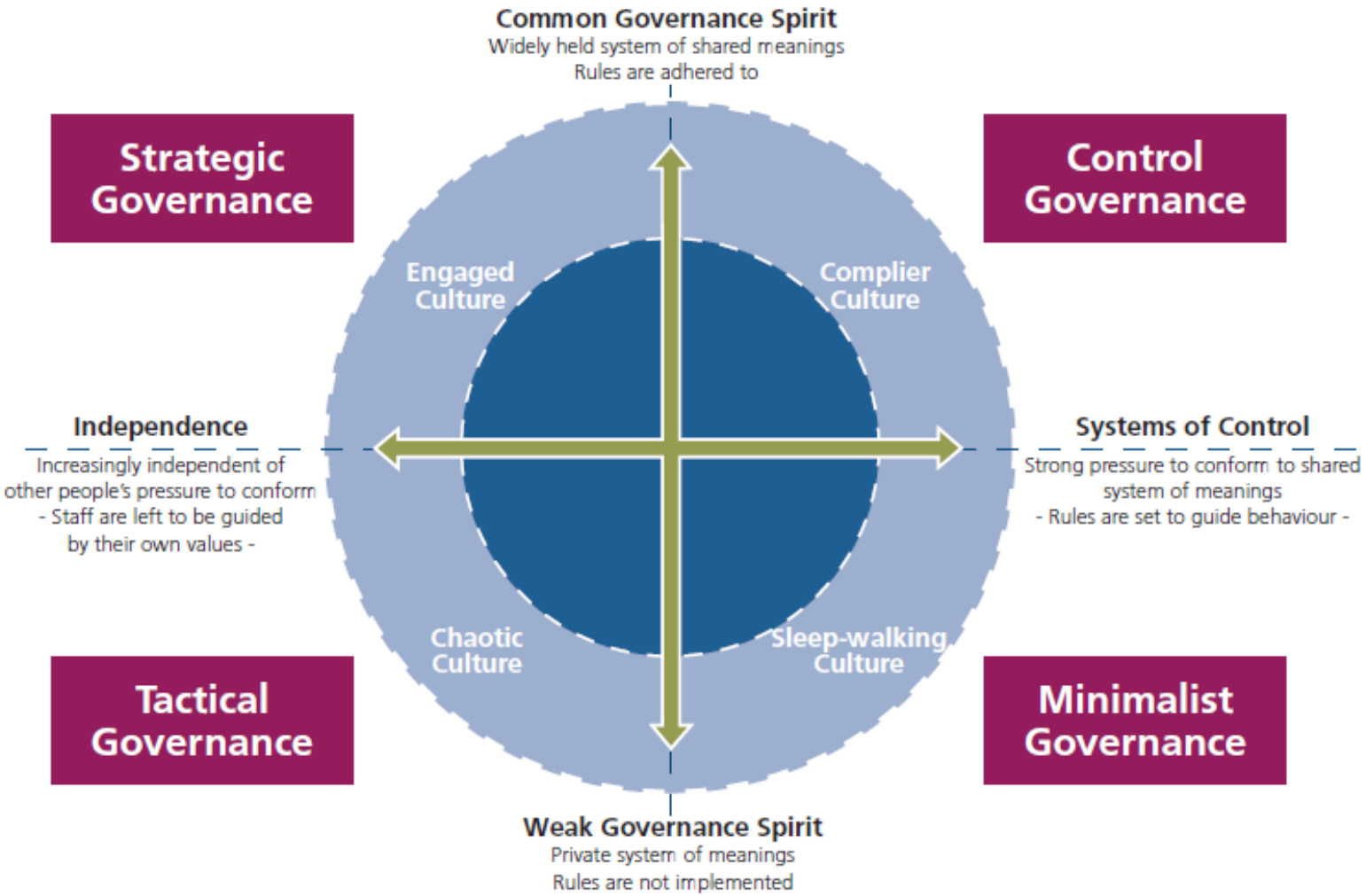

Fonte: Risk Culture, The Institute of Risk Management, 2012


# Como a Cultura é Influenciada e se Desenvolve




Fonte: How can you create a sound risk culture?, EY, 2015

# Modelo Double S



# *Framework* de Cultura de Risco


Fonte: Risk Culture, Risk Governance, and Balanced Incentives, International Finance Corporation, 2013

**Cultural awareness:**

- Deliver communications from leadership using a common risk management vocabulary
- Clarify risk management responsibilities and accountabilities
- Roll out risk management general education and customised training based on role
- Establish risk management induction programs
- Refine recruitment methods to include risk management capabilities

1

**Cultural change:**

- Create a culture of constructive challenge
- Embed risk performance metrics into motivational systems
- Establish risk management considerations in talent management processes
- Position individuals with the desired risk orientation in roles where effective risk management is critical
- Reinforce behavioural, ethical and compliance standards

2

**Cultural refinement:**

- Integrate risk management lessons-learned into communications, education and training
- Hold people accountable for their actions
- Refine risk performance metrics to reflect changes in business strategy, risk appetite and tolerance
- Reposition individuals to reflect changes to business strategy and priorities

3

Australian Government
Department of Finance

# Um Programa de Mudança da Cultura de Risco

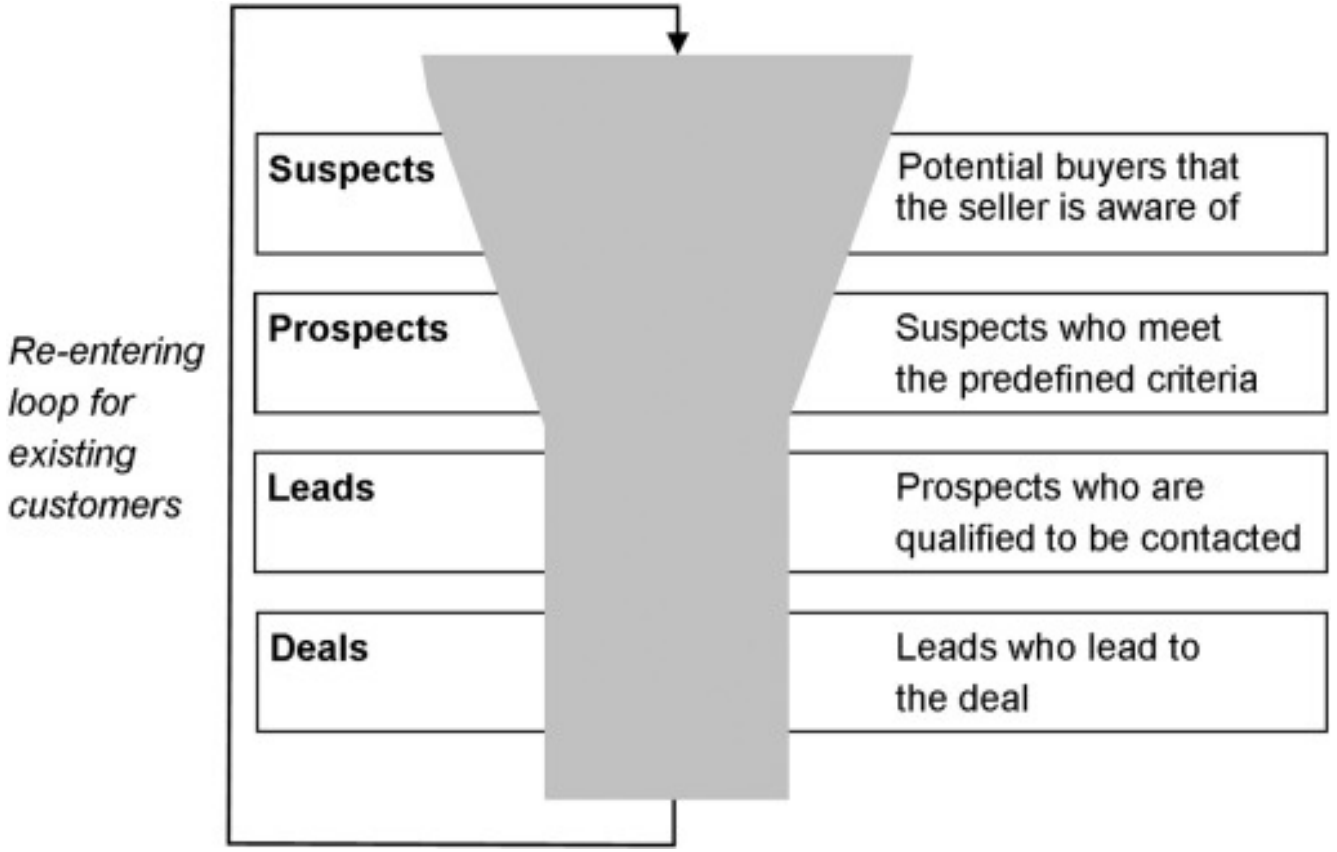
# "Culture eats strategy for breakfast"

Fonte: Culture is Key, KPMG, 2017


Source: Peter Drucker, has been described as "the founder of modern management"

Precisamos VENDER a ideia da Gestão e da Governança de Risco nas Transferências Voluntárias!!!

# Marketing de Conteúdo




Fonte: ScienceDirect

# Definição de Nudge

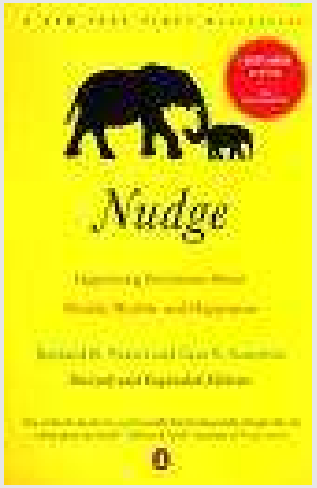
Um nudge é qualquer aspecto de uma arquitetura de escolha que altera o comportamento das pessoas de uma maneira previsível.

# Arquitetura de Escolha

Maneira de organizar o contexto no qual as pessoas tomam decisões

Objetivo de influenciar o comportamento, sem coerção

# Arquitetos da Nudge Theory:
# Richard H. Thaler e Cass R. Sunstein




# Exemplo de Nudge: Redução do espalhamento de urina nos mictórios do aeroporto de Schiphol em 1999

- Aad Kieboom, um economista e administrador no aeroporto Schiphol de Amsterdam colou a imagem de uma mosca em cada mictório.
- Esse nudge simples reduziu o espalhamento de urina em 80%.

Colar etiquetas com carinhas sorridentes em alimentos e oferecer brindes na compra de itens nutritivos ajuda estudantes a fazer melhores escolhas na cantina da escola, revelou um estudo do Hospital Pediátrico de Cincinatti, EUA. Os cientistas usaram a tática em escolas para induzir crianças a comprarem alimentos mais saudáveis, como leite, grãos e frutas. A experiência resultou, por exemplo, num aumento de 549% na compra de leite comum, contra o achocolatado, e de 62% na seleção de vegetais.

REPRODUÇÃO


D'oh, the donuts are wayy over there.
Think I'll have fruit
My cunning choice architecture will soon have Homer eating healthy
KEEP OUT
$$$
$
HEALTHY FRESH FRUIT

# Conclusões

- Um ambiente como o das Transferências Voluntárias, exige soluções que vão além da abordagem tradicional de gestão de riscos.
- Sem inovações, a nossa chance de sucesso será menor!

J. Souza Neto, PhD
**CRISC – Certified in Risk and Information System Control**
sznetoj@gmail.com

# Desafios da Gestão de Riscos nas Transferências Voluntárias