

Governança Pública e Gestão de Riscos

O papel da liderança na tomada de decisões estratégicas

Projeto SIAC - Gestão de Riscos

GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Controle
e Transparência



Expediente

Edmar Moreira Camata

Secretário de Estado de Controle e
Transparência

Artur Antonio Moraes Marques

Subsecretário de Estado de Controle

Equipe Técnica

Audiceia Lima Silva Andrade

Coordenadora de Harmonização do
Controle Interno

Lucas do Nascimento Meirelles

Coordenador de Ações de Controle
Informatizados – CACI



A PRIMEIRA RESPONSABILIDADE DA LIDERANÇA



Governar é diferente de administrar. Toda organização precisa de uma boa gestão, mas nenhuma organização alcança resultados sustentáveis sem uma boa governança.

Administrar e governar são atividades complementares, mas não são a mesma coisa.

Na rotina da Administração Pública, é natural que a Alta Administração seja constantemente acionada para resolver demandas urgentes, decidir sobre processos, autorizar despesas ou enfrentar problemas operacionais. Essas situações fazem parte do cotidiano de qualquer dirigente.

O desafio surge quando essas demandas passam a ocupar quase todo o tempo da liderança.

Nesse cenário, o dirigente corre o risco de administrar cada vez mais e governar cada vez menos.

Governar significa exercer um papel diferente. Significa olhar para a organização como um todo, definir prioridades, orientar sua atuação, acompanhar resultados e criar as condições para que os objetivos institucionais sejam alcançados.

É justamente esse olhar estratégico que distingue a atuação da Alta Administração.

Antes de continuar, faça uma reflexão.



Ao analisar sua agenda da última semana, qual foi o maior investimento do seu tempo?

- ☐ Resolver problemas do dia a dia;
- ☐ Avaliar resultados institucionais;
- ☐ Autorizar processos administrativos;
- ☐ Acompanhar riscos relevantes;
- ☐ Atender demandas urgentes;
- ☐ Planejar o futuro da organização.
- ☐ Discutir prioridades estratégicas.

Se as três primeiras atividades ocuparam a maior parte da agenda, talvez seja o momento de recuperar espaço para aquilo que somente a liderança pode fazer: governar.

Governar não significa participar de todas as decisões da organização.

Também não significa centralizar atividades ou acompanhar cada detalhe da execução.

Governar é estabelecer a direção.

É assegurar que a organização saiba onde pretende chegar, quais prioridades devem orientar sua atuação e quais riscos precisam ser administrados para que seus objetivos sejam alcançados.

Enquanto a gestão concentra seus esforços na execução dos processos, a governança mantém o foco na estratégia, nos resultados e na geração de valor para a sociedade.

Em outras palavras, a gestão faz a organização funcionar.

A governança assegura que ela esteja caminhando na direção certa.

O QUE SIGNIFICA GOVERNAR?



Governança e gestão:

Funções diferentes, objetivos comuns



Alta administração

➤ Define a direção institucional

➤ Estabelece prioridades

➤ Aprova políticas

➤ Define o apetite ao risco

➤ Acompanha riscos estratégicos

➤ Avalia resultados

Gestão

➤ Executa a estratégia

➤ Gerencia processos

➤ Implementa ações

➤ Identifica e trata riscos

➤ Monitora riscos operacionais

➤ Acompanha indicadores

As duas funções são indispensáveis. Uma governança forte fortalece a gestão, uma gestão eficiente fornece à liderança as informações necessárias para decisões mais seguras e consistentes.

Em síntese, o dirigente não é chamado a resolver todos os problemas da organização. Sua principal responsabilidade é assegurar que a organização esteja preparada para enfrentá-los.



Na Prática

Uma organização amadurece quando a Alta Administração dedica menos tempo à solução de problemas operacionais e mais tempo à definição de prioridades, ao acompanhamento dos riscos estratégicos e à avaliação dos resultados institucionais. Essa é a essência da boa governança!

A LIDERANÇA FORTALECE A GOVERNANÇA



As organizações mudam quando a liderança muda. Governança não se consolida porque existe uma política institucional, ela se consolida quando a liderança passa a decidir de forma diferente.

É comum associar a implantação da gestão de riscos à elaboração de documentos, à criação de comitês ou à utilização de sistemas informatizados.

Esses instrumentos são importantes, mas, por si só, não transformam uma organização.

A experiência demonstra que órgãos submetidos às mesmas normas, utilizando a mesma metodologia e contando com o mesmo apoio técnico podem alcançar resultados completamente diferentes.

O fator que explica essa diferença raramente é a metodologia, é a liderança. Quando a Alta Administração demonstra, por meio de suas decisões, que governança faz parte da estratégia institucional, toda a organização passa a compreender que esse não é apenas um requisito formal, mas uma forma de conduzir a instituição. A cultura organizacional começa a mudar e organizações mudam quando seus líderes mudam.

O dirigente não administra todos os riscos

Uma dúvida frequente é imaginar que a Alta Administração deva participar da identificação de riscos, elaborar matrizes ou acompanhar cada plano de tratamento, não é esse o seu papel. Essas atividades pertencem aos gestores e às equipes responsáveis pelos processos.

À liderança cabe uma responsabilidade diferente e muito mais estratégica: criar as condições para que a gestão de riscos aconteça de forma consistente em toda a organização.



Isso significa, por exemplo:

- ✓ Demonstrar apoio institucional;
- ✓ Aprovar políticas e diretrizes;
- ✓ Assegurar recursos e condições de funcionamento;
- ✓ Fortalecer a atuação das instâncias de governança;
- ✓ Acompanhar os riscos estratégicos;
- ✓ Utilizar essas informações para apoiar suas decisões.

Quando isso acontece, a gestão de riscos deixa de ser uma atividade isolada e passa a integrar o modelo de gestão da organização.

Liderar também é fazer as perguntas certas

Grandes líderes não são aqueles que têm todas as respostas, são aqueles que fazem as perguntas capazes de orientar decisões mais consistentes. Em uma reunião estratégica, por exemplo, pequenas mudanças nas perguntas podem produzir grandes mudanças na qualidade das discussões.

Em vez de perguntar

Quando o projeto ficará pronto?



O cronograma está sendo cumprido?



Está tudo sob controle?



O problema foi resolvido?



Experimente perguntar

Quais fatores podem comprometer sua entrega?

Quais riscos surgiram desde nossa última reunião?

Os controles atuais continuam suficientes?

Como evitar que ele volte a acontecer?

Essas perguntas deslocam o foco da reação para a prevenção e é exatamente isso que se espera de uma organização orientada pela boa governança.

A cultura segue o exemplo da liderança

Servidores observam continuamente aquilo que a liderança valoriza. Se as reuniões tratam apenas de prazos, execução orçamentária e problemas imediatos, esses temas naturalmente dominarão a agenda institucional. Por outro lado, quando a Alta Administração passa a discutir riscos, resultados, prioridades e desempenho, transmite uma mensagem clara a toda a organização: esses assuntos importam.

Com o tempo, esse comportamento influencia gestores, equipes e processos. É assim que a governança deixa de ser um projeto e passa a fazer parte da cultura organizacional.

Sinais de uma liderança comprometida

A governança ganha força quando a Alta Administração:

- ✓ Acompanha periodicamente os riscos estratégicos;
- ✓ Utiliza informações para decidir, e não apenas para prestar contas;
- ✓ Incentiva a integração entre planejamento, gestão de riscos e controles internos;
- ✓ Fortalece a atuação da UECI;
- ✓ Reconhece e valoriza o trabalho das equipes envolvidas;
- ✓ Promove um ambiente em que riscos possam ser comunicados com transparência.

Nenhuma dessas atitudes exige conhecimento técnico aprofundado sobre gestão de riscos, exigem apenas liderança.



Em síntese, a gestão de riscos pode ser implantada por uma equipe. Porém, somente a liderança é capaz de transformá-la em parte da cultura da organização.

AS DECISÕES QUE SÓ A LIDERANÇA PODE TOMAR

A boa governança não depende da quantidade de decisões tomadas pela Alta Administração. E sim, da qualidade das decisões que somente ela pode tomar.

Uma organização pública reúne milhares de decisões todos os dias. A maior parte delas pertence aos gestores responsáveis pelos processos e deve permanecer próxima da execução. Entretanto, algumas decisões influenciam toda a organização. Elas definem prioridades, orientam comportamentos e estabelecem a forma como a instituição enfrentará seus desafios, essas decisões são indelegáveis.





1 - Definir a direção da organização

Toda organização precisa saber onde pretende chegar. Cabe à Alta Administração estabelecer os objetivos estratégicos, definir prioridades e assegurar que todas as áreas atuem de forma alinhada à missão institucional.



Sem uma direção clara, cada unidade tende a concentrar esforços em seus próprios interesses, reduzindo a capacidade da organização de entregar resultados consistentes. Na prática, antes de perguntar se um projeto está dentro do prazo, pergunte: **Esse projeto continua sendo uma prioridade para a organização?**

2. Definir o nível de risco que a organização está disposta a assumir

Toda decisão envolve riscos e o papel da liderança não é eliminar todas as incertezas, mas definir quais riscos são aceitáveis diante dos benefícios esperados. Algumas iniciativas exigem ousadia. Outras exigem maior cautela. É a Alta Administração que estabelece esse equilíbrio!

Na prática, ao aprovar um novo projeto, reflita: **Estamos assumindo um nível de risco compatível com nossa capacidade de gerenciá-lo?**

3. Acompanhar os riscos estratégicos



Nem todos os riscos merecem a atenção da Alta Administração, os riscos operacionais devem ser administrados pelos gestores responsáveis pelos processos. À liderança cabe acompanhar aqueles que podem comprometer o cumprimento da missão institucional, afetar objetivos estratégicos ou produzir impactos significativos para a organização.

Esse acompanhamento permite antecipar problemas, definir prioridades e agir antes que as consequências se tornem irreversíveis. **Na prática inclua, nas reuniões de direção, um momento específico para discutir os principais riscos estratégicos da organização.**

4. Fortalecer a estrutura de governança

A governança não acontece espontaneamente, ela depende de estruturas, responsabilidades claramente definidas e apoio permanente da liderança. Compete à Alta Administração aprovar políticas, fortalecer as instâncias de governança, apoiar a atuação da UECI, estimular a integração entre planejamento, gestão de riscos e controles internos e assegurar que essas estruturas disponham das condições necessárias para exercer suas atribuições.

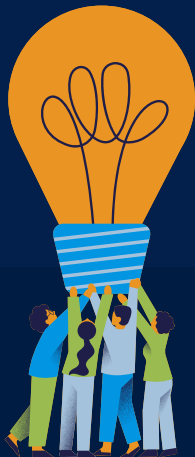
Quando essas instâncias são valorizadas, toda a organização ganha capacidade de antecipar problemas e aperfeiçoar suas decisões. **Na prática, governança não se fortalece apenas com normas, ela se fortalece quando a liderança demonstra que essas estruturas são importantes para a tomada de decisão.**

5. Dar o exemplo

Nenhuma decisão da Alta Administração produz impacto tão duradouro quanto seu próprio comportamento, servidores observam continuamente aquilo que a liderança valoriza. Se dirigentes discutem resultados, riscos, integridade e planejamento, esses temas passam a fazer parte da cultura institucional.

Se a atenção se concentra apenas em urgências e questões operacionais, a organização tende a reproduzir esse comportamento. A cultura organizacional é construída, sobretudo, pelo exemplo.

Na prática, pergunte sobre riscos; valorize informações produzidas pelas equipes; reconheça boas práticas. Utilize essas informações para fundamentar suas decisões.



Em resumo, a Alta Administração não precisa participar de todas as decisões e, sim, dedicar seu tempo às decisões que somente ela pode tomar.

Quando isso acontece:

- a gestão atua com maior autonomia;
- as responsabilidades tornam-se mais claras;
- a governança se fortalece;
- as decisões tornam-se mais consistentes;
- a organização amplia sua capacidade de gerar valor para a sociedade.

Mensagem-chave

Delegar atividades fortalece a gestão, delegar responsabilidades estratégicas enfraquece a governança.

QUANDO A GOVERNANÇA PERDE A FORÇA

Na maioria das vezes, a governança não fracassa por falta de normas. Ela perde força quando pequenas decisões afastam a liderança do seu papel estratégico.

Organizações públicas convivem diariamente com pressões, urgências e demandas cada vez mais complexas. Nesse contexto, é natural que a Alta Administração concentre seus esforços na solução de problemas imediatos, o desafio surge quando essa lógica passa a orientar permanentemente a atuação da liderança.

Pouco a pouco, decisões estratégicas cedem espaço às questões operacionais, e a governança deixa de ocupar o lugar que lhe é próprio. A boa notícia é que esse movimento pode ser revertido, o primeiro passo é reconhecer algumas situações que, embora comuns, enfraquecem a governança.

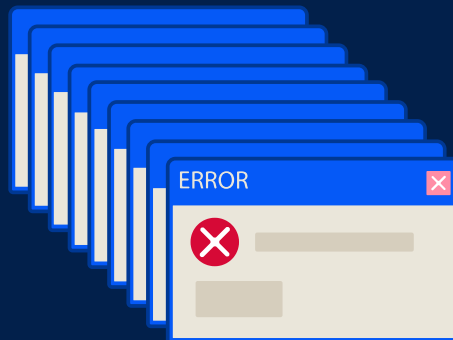


Erro 1 - Tratar a gestão de riscos como responsabilidade exclusiva da UECI

A UECI exerce papel essencial na orientação, no apoio às unidades e no fortalecimento dos controles internos, mas ela não substitui a liderança.

Quando a gestão de riscos é percebida como uma atividade restrita à UECI, perde sua capacidade de influenciar as decisões estratégicas da organização.

Em síntese, a UECI apoia a governança, quem conduz a governança é a Alta Administração.



Erro 2 - Discutir apenas problemas operacionais

É natural que questões urgentes ocupem parte das reuniões de direção. Entretanto, quando toda a agenda se resume à solução de problemas imediatos, assuntos estratégicos deixam de ser discutidos.

Prioridades, riscos, desempenho institucional e planejamento acabam sendo constantemente adiados.

Sem perceber, a organização passa a administrar o presente e deixa de construir o futuro. Pergunte-se, **quanto tempo das reuniões de direção é dedicado aos temas estratégicos?**

Erro 3 - Utilizar o SIAC apenas para cumprir uma exigência institucional

Sistemas de gestão existem para produzir informação. Quando são utilizados apenas para registrar dados ou atender exigências formais, deixam de cumprir sua principal finalidade. As informações produzidas precisam apoiar decisões, orientar prioridades, antecipar problemas.

O valor do SIAC não está no cadastro dos riscos, está na qualidade das decisões que essas informações permitem tomar.

Erro 4 - Confundir comunicação de riscos com comunicação de falhas

Uma organização madura incentiva seus gestores a comunicar riscos antes que eles se transformem em problemas. Quando o relato de riscos provoca constrangimento, busca por culpados ou reações defensivas, a tendência é que informações relevantes deixem de chegar à Alta Administração. Sem informação confiável, não existe boa decisão!

Boa prática, valorize quem identifica riscos, não apenas quem resolve problemas.



Erro 5 – Centralizar decisões que poderiam ser delegadas

A centralização excessiva reduz a capacidade de resposta da organização e, também, limita o tempo disponível para que a Alta Administração exerça seu papel estratégico. Delegar atividades operacionais fortalece a gestão, ao mesmo tempo, permite que a liderança concentre seus esforços nas decisões que realmente exigem sua atuação.

Sinais de alerta

A governança pode estar perdendo força quando:

- ✓ As reuniões discutem apenas urgências;
- ✓ Os riscos estratégicos raramente são analisados;
- ✓ A gestão de riscos é vista como responsabilidade exclusiva da UECI;
- ✓ O SIAC é utilizado apenas para registrar informações;
- ✓ Os gestores evitam comunicar dificuldades;
- ✓ A Alta Administração participa de decisões operacionais rotineira.



Nenhum desses sinais, isoladamente, compromete a governança, mas, quando passam a fazer parte da rotina, reduzem a capacidade da organização de antecipar riscos e tomar decisões estratégicas.

Em síntese, a boa governança não depende apenas de fazer as coisas certas. Depende também de evitar práticas que enfraquecem, pouco a pouco, a atuação da liderança.

AS PERGUNTAS QUE MELHORAM AS DECISÕES

A qualidade das decisões depende da qualidade das perguntas. Grandes líderes não precisam conhecer todas as respostas, precisam fazer as perguntas que levam a organização a refletir, antecipar riscos e agir com mais segurança.

As perguntas formuladas pela Alta Administração orientam o foco das discussões e revelam aquilo que a organização considera importante. Quando as reuniões se concentram apenas em prazos, execução orçamentária e problemas imediatos, a tendência é que toda a organização passe a atuar de forma reativa.

Por outro lado, quando a liderança questiona prioridades, riscos, resultados e capacidade institucional, cria um ambiente favorável ao planejamento, à prevenção e à melhoria contínua.

Governar também é saber perguntar!



Antes de aprovar um projeto estratégico, em vez de perguntar: "Quando ficará pronto?"

Pergunte:

- ✓ Este projeto continua alinhado às prioridades da organização?
- ✓ Quais fatores podem comprometer sua execução?
- ✓ Existem riscos que exigem decisão da Alta Administração?
- ✓ Temos recursos e capacidade para entregá-lo?
- ✓ Como acompanharemos seu desempenho?

Ao acompanhar a execução da estratégia, em vez de perguntar: "Está tudo dentro do cronograma?"

Pergunte:

- ✓ Os objetivos estratégicos permanecem adequados ao cenário atual?
- ✓ Alguma mudança exige revisão das prioridades?
- ✓ Estamos dedicando recursos às iniciativas mais importantes?
- ✓ Há projetos estratégicos em situação de risco?
- ✓ Os resultados esperados continuam sendo alcançados?

Ao discutir riscos em vez de perguntar: "Está tudo sob controle?"



Pergunte:

- ✓ Quais riscos surgiram desde a última reunião?
- ✓ Os controles existentes continuam suficientes?
- ✓ Algum risco exige decisão da Alta Administração?
- ✓ Existe alguma oportunidade que ainda não estamos aproveitando?
- ✓ O que mudou desde nossa última avaliação?

Ao avaliar controles internos, em vez de perguntar: "Estamos cumprindo os procedimentos?"

Pergunte:

- ✓ Os controles continuam agregando valor?
- ✓ Existe algum controle excessivamente burocrático?
- ✓ Há processos dependentes de uma única pessoa?
- ✓ Estamos monitorando os controles mais relevantes?
- ✓ Há espaço para simplificar procedimentos sem aumentar os riscos?

Ao falar sobre pessoas, em vez de perguntar: "Quem foi o responsável?"

Pergunte:

- ✓ O que aprendemos com essa situação?
- ✓ Como evitar que ela volte a ocorrer?
- ✓ Os gestores se sentem seguros para comunicar riscos?
- ✓ As boas práticas estão sendo compartilhadas?
- ✓ Existe cooperação entre as unidades?



Durante a implantação do Projeto SIAC

Pergunte:

- ✓ A Política de Gestão de Riscos está sendo aplicada?
- ✓ O Comitê de Gestão de Riscos está funcionando de forma efetiva?
- ✓ O SIAC está apoiando decisões ou apenas registrando informações?
- ✓ A UECI dispõe das condições necessárias para exercer seu papel?
- ✓ Os riscos estratégicos estão sendo acompanhados regularmente?



QUANDO A GOVERNANÇA AMADURECE

A maturidade da governança não é medida pelo número de normas publicadas ou de riscos cadastrados. Ela é percebida na forma como a organização decide, aprende e entrega resultados.

A implantação da governança é um processo contínuo, não existe um ponto de chegada nem um modelo único que se aplique a todas as organizações. Cada instituição evolui de acordo com sua realidade, seus desafios e sua capacidade de aperfeiçoamento. Ainda assim, alguns sinais permitem avaliar se a governança está, de fato, se fortalecendo.

O roteiro a seguir não pretende medir maturidade institucional. Seu objetivo é estimular a reflexão da Alta Administração sobre aspectos essenciais da liderança e da governança.

Liderança, a Alta Administração:

- ☐ dedica tempo às decisões estratégicas?
- ☐ acompanha periodicamente os riscos estratégicos?
- ☐ utiliza informações sobre riscos para apoiar suas decisões?
- ☐ demonstra, por meio de suas atitudes, que a governança é uma prioridade institucional?

Estratégia, a organização:

- ☐ possui objetivos estratégicos claramente definidos?
- ☐ revisa suas prioridades diante de mudanças relevantes no ambiente?
- ☐ integra planejamento, gestão de riscos e controles internos?
- ☐ acompanha regularmente os resultados institucionais?



Gestão, os gestores:

- conhecem os principais riscos de seus processos?
- executam planos de tratamento para os riscos mais relevantes?
- revisam periodicamente seus controles internos?
- possuem autonomia compatível com suas responsabilidades?

Cultura Organizacional:

- os riscos são discutidos com transparência?
- os servidores compreendem a finalidade da gestão de riscos?
- erros são tratados como oportunidade de aprendizagem?
- boas práticas são compartilhadas entre as unidades?



O que as respostas revelam?

Se a maioria das respostas foi "sim", sua organização demonstra sinais consistentes de evolução da governança. Se várias respostas ficaram entre "em desenvolvimento" ou "não", isso não significa que a governança fracassou, significa apenas que ainda existem oportunidades de fortalecimento institucional.

Governança é um processo de melhoria contínua, cada avanço amplia a capacidade da organização de enfrentar desafios, administrar riscos e gerar valor para a sociedade.



A pergunta mais importante

Ao longo da implantação do Projeto SIAC – Gestão de Riscos, diversos indicadores poderão ser acompanhados:

- Políticas aprovadas;
- Gestores capacitados;
- Riscos cadastrados;
- Planos de tratamento implementados;
- Controles revisados.

Todos esses indicadores são importantes, mas nenhum deles responde, sozinho, à pergunta que realmente importa. As decisões da organização passaram a ser melhores? Se a resposta for positiva, a governança está cumprindo sua finalidade.

MENSAGEM FINAL

A governança começa quando a liderança decide governar! Governança não é um projeto, não é um sistema, não é um conjunto de formulários, também não é responsabilidade exclusiva da UECI, do Comitê de Gestão de Riscos ou das áreas de controle interno.

A governança é uma forma de conduzir a organização, ela se fortalece quando a Alta Administração define prioridades com clareza, utiliza informações para tomar decisões, incentiva a transparência, apoia seus gestores e cria um ambiente em que riscos possam ser discutidos de forma responsável.

Nesse contexto, a gestão de riscos deixa de ser uma obrigação administrativa e passa a ser uma ferramenta que amplia a capacidade da liderança de decidir com segurança, antecipar desafios e alcançar melhores resultados.

O Projeto SIAC oferece metodologia, instrumentos e suporte para essa jornada, mas a verdadeira transformação acontece quando essas ferramentas passam a fazer parte da rotina de quem lidera a organização. Porque, ao final, governança não é sobre controlar mais, é sobre decidir melhor.

**GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO**
*Secretaria de Controle
e Transparência*

