

José Oliveira

Director Geral Bi4all

Modelo Integrado para uma Gestão Eficiente e Controlo do Risco



ÍNDICE

PREFÁCIO	11
1. ORGANIZAÇÃO E PROCESSOS	13
Modelo integrado para uma Gestão Eficiente e Controlo do Risco	15
Organização e Processos	16
Metodologia de Desenho e Criação de Processos	17
Factores Relevantes para o sucesso na definição de processos	19
Roadmap de Criação de Processos	19
Formalização de Processos – Aplicação de Metodologias de Fluxogramas	26
Processo de Implementação de Fluxogramas	30
Os 5 Elementos Fundamentais da formalização de processos de negócio	31
Input e Output	31
Unidades de Processo /Intervenientes.....	31
Actividades e fases de execução.....	31
Recursos.....	32
Estruturação da Informação	33
Formação Matricial – Segregação.....	34
Formação Matricial – Fases Distintas	35
Formação Matricial – Elementos Visuais	36
Optimização de Processos de Negócio	37
Optimização de tempos de execução de tarefas.....	37
Conceito de Filas de Espera.....	39
Optimização por reestruturação orgânica	39
2. MODELOS DE GOVERNAÇÃO	41
1. Introdução	43
2. Governação Societária	44
3. Direito Imperativo e Recomendações.....	45
4. Estrutura de Governação Básica de Uma Sociedade	45
5. Administração. Generalidades.....	46
6. Fiscalização - Generalidades.....	47
7. Assembleia Geral - Generalidades.....	47
8. Os modelos de governação societária.....	48
9. Modelo latino ou tradicional.....	49
10. Modelo germânico.....	50
11. Modelo anglo-saxónico.....	50

12. Os deveres dos administradores.....	51
13. O interesse social.....	52
14. Interesses em conflito.....	54
15. Independência.....	55
16. Dever de cuidado.....	56
17. A business judgement rule	57
18. Nomeação e destituição.....	58
19. Remuneração dos administradores	60
20. Principais funções do órgão de fiscalização.....	61
21. O papel do ROC.....	62
22. Principais deveres e poderes.....	63
23. Composição e independência.....	64
24. Incompatibilidades	65
25. Nomeação e destituição e remuneração.....	67
26. Assembleia Geral	68
27. Funções.....	68
28. A Mesa da Assembleia Geral.....	69
29. Procedimento.....	70
30. Voto.....	72
31. Interesses em conflito.....	73
3. RISK MANAGEMENT E CONTROLO INTERNO	77
1. Risk Management e Controlo Interno.....	79
2. O Impacto da Lei Sarbanes-Oxley na Gestão de Risco.....	81
3. Modelo de Gestão de Risco Mais Utilizado	83
4. COSO.....	83
4.1. Controlo Interno: Breves Considerações.....	85
4.2. COSO 1: Breves Considerações.....	86
4.3. COSO 2: Breves Considerações.....	88
5. ERM - Enterprise Risk Management	90
5.1. Gerir o Risco Corporativo.....	91
6. Fases de Risk Management.....	93
6.1.1. Identificação do Risco	92
6.1.2. Enquadramento e Categorização dos Riscos	95
6.1.2.1. Riscos Operacionais	95
6.1.3. Análise do Impacto Quantitativo e Qualitativo do Risco.....	96
6.1.3.1. Controlo Qualitativo.....	96
6.1.3.2. Controlo Quantitativo	98
6.1.4. Definição de Prioridade do Risco e Planeamento de Resposta..	99
6.2. Tipos de Controlo	100

6.2.1. Definição de Controlos Preventivos.....	100
6.2.2. Definição das Actividades de Comunicação e Reporting.....	100
6.2.3. Definição dos Planos de Remediação (Planeamento de Resposta).....	100
6.3. Monitorização do Risco.....	104
6.3.1. Portal de Risco.....	104
6.3.1.1. Principais Objectivos do Portal de Risco.....	105
Em Síntese.....	106
4. PERFORMANCE MANAGEMENT	107
1. Performance Management.....	109
2. Comunicação	111
3. Corporate Performance Management.....	112
4. Performance Management - Abordagens.....	115
4.1. Balanced Scorecard e Eva.....	116
5. Performance Management e o Ciclo P.D.C.A.	120
6. A Relação Entre o Performance Management e o Business Intelligence	122
7. Performance Management e Tecnologia	123
8. Key Performance Indicators.....	129
9. Balanced Scorecard.....	132
10. Mapas Estratégicos	134
11. Implementar o Performance Management.....	136
Em Síntese.....	138
5. CASOS PRÁTICOS, EXERCÍCIOS E SOLUÇÕES	139
Pergunta 1: <i>Processos de negócio, caracterização e fases</i>	141
Pergunta 2: <i>Conceito dos processos nos modelos de negócio</i>	146
Pergunta 3: <i>Inputs, tarefas e acções</i>	147
Pergunta 4: <i>Formalização de processos de negócio</i>	149
Pergunta 5: <i>Tempo médio de tarefa e capacidade de processo</i>	151
Pergunta 6: <i>Processos de negócio, gestão por objectivos e políticas de incentivos</i>	153
Pergunta 7: <i>Conceito de fila de espera</i>	155
Caso Prático 1: <i>Análise de processos</i>	156
Caso Prático 2: <i>Análise de processos</i>	158
Caso Prático 3: <i>Aplicação do Modelo Integrado para uma Gestão Eficiente e Controlo do Risco</i>	160
Síntese.....	167

PREFÁCIO

Este livro, dividido em 4 partes e com base na experiência de implementação de boas práticas de gestão, pretende ser um manual simplificado onde se explica o que cada gestor deve fazer para conseguir atingir o nível máximo de competitividade no seu sector de actividade.

Pressupõe que o pensamento estratégico existe na generalidade das empresas, sendo contudo, a maior falha ao nível da implementação. Assim, este livro tem por objectivo orientar os gestores nas acções que permitam garantir que o seu negócio, a sua ideia, a sua estratégia sejam bem implementadas na prática, e que cada pessoa saiba exactamente qual a sua missão na organização.

É quase unânime dizer que a gestão das organizações não será mais a mesma a partir do início desta crise económica. Eu acredito que sim. Gerir de forma intuitiva sem ter uma visão unificada do negócio passará a ser uma utopia, pois na primeira ocorrência negativa o insucesso será certo. Finalmente, quero acreditar que estes conteúdos didácticos possam ser úteis aos gestores da nova geração que querem e precisam de ter linhas orientadoras na gestão actual.

O título “Modelo Integrado para uma Gestão Eficiente e Controlo do Risco” surgiu naturalmente após muitos anos de experiência prática nesta matéria, tendo sido já referido em diversas publicações portuguesas como um bom princípio de gestão.

Quero agradecer a toda a minha equipa da bi4all, pelo empenho e dedicação com que cada um, sem excepção, tem desenvolvido o seu trabalho, para que a bi4all seja a empresa de referência no mercado.

Para terminar, quero agradecer ao Professor Doutor João Carvalho das Neves, que considero meu amigo e mentor, por todo o seu know-how oportunamente transmitido, no dia a dia e sempre que surge alguma dificuldade acrescida nestas matérias.

José Oliveira
Director-geral da bi4all



ORGANIZAÇÃO E PROCESSOS

MODELO INTEGRADO PARA UMA GESTÃO EFICIENTE E CONTROLO DO RISCO

A conjuntura económica mundial evidenciou que empresas consideradas verdadeiros modelos de gestão iniciaram problemas aos primeiros sinais de crise, sobretudo devido à falta de liquidez e fraudes detectadas ao nível da administração.

□ **Modelo Integrado para uma Gestão Eficiente e Controlo do Risco** veio responder à necessidade de estruturar a organização de forma a torná-la complacente com as melhores práticas de gestão.



Modelo Integrado para uma Gestão Eficiente e Controlo do Risco

ORGANIZAÇÃO E PROCESSOS

Dentro do ciclo de vida de uma organização, a primeira componente do Modelo Integrado passa por uma boa organização em termos de processos. Ou seja, todas as ocorrências em termos processuais sejam críticas ou não críticas, deverão estar perfeitamente descritas e documentadas. A vantagem é cada um saber exactamente o que fazer e qual a sua responsabilidade no processo. Sem esta fase realizada, as organizações poderão funcionar quando têm uma complexidade mínima e/ou poucos funcionários. No entanto, como boa prática, todas as organizações sem excepção deveriam implementar.

Geralmente quando falamos de processos, pensamos naturalmente em sistema de gestão da qualidade. Pois bem, a principal diferença é que na construção destes processos o foco não está na certificação mas sim na identificação da forma como o negócio funciona e na responsabilização das pessoas envolvidas nos processos.

Uma boa implementação de processos organizativos ajuda também a empresa a melhorar o seu sistema de distribuição de custos de estrutura por actividade da organização. Em muitas situações quando redefinimos a componente processual numa organização pedem-nos para fazermos a análise de poupanças. Ou seja, medir o tempo que cada um necessita para executar as suas tarefas, e quantificar os recursos a afectar a essas mesmas tarefas. Uma boa implementação processual deve trazer uma identificação de necessidades e/ou excessos em termos de recursos, permitindo deste modo que as organizações possam fazer os seus reajustes em alturas de crises como a que estamos a viver.

Fazendo um breve resumo: podemos então dizer que os processos de negócio de uma organização, representam a actividade de gestão de recursos e processos no âmbito do negócio da empresa, influenciam directamente as actividades core e não core das empresas e, finalmente, definem um conjunto de operações nos processos com atribuição de responsabilidade e mensuração do risco associado.

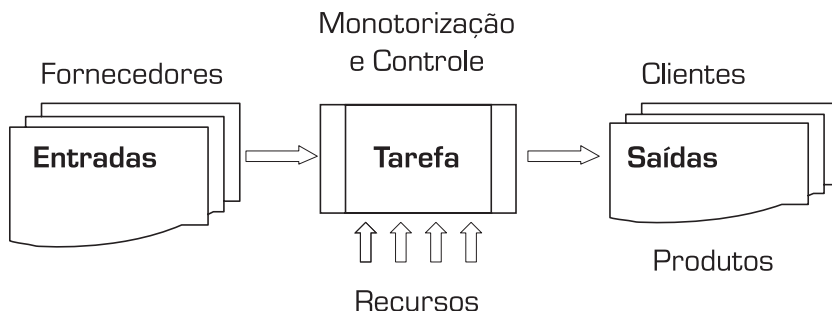
METODOLOGIA DE DESENHO E CRIAÇÃO DE PROCESSOS

A elaboração de um processo visa a aplicação de metodologias próprias para a obtenção de um resultado desejável.

O processo inicia-se geralmente no cliente quando ele fornece os requisitos, necessidades e expectativas. Então, o processo é executado realizando uma sequência de processos inter-relacionados e interdependentes, cada qual agregando valor ao objectivo final do processo.

Para que o processo seja possível de gerir, o mesmo deve conter algumas características básicas, a saber:

- . Clientes e fornecedores devem estar identificados, assim como as entradas e saídas de cada processo.
- . As actividades a ser realizadas devem estar bem definidas e identificadas.
- . As actividades devem ser repetitivas e conhecidas.
- . Deve haver um sistema de controlo significativo e confiável que possa quantificar o seu desempenho.
- . Apesar de sabermos que todos os processos apresentam variáveis por vezes não identificadas, o mesmo deve apresentar resultados previsíveis e satisfatórios em relação aos seus objectivos.



Neste contexto, entender o objectivo e o processo a elaborar é relevante, bem como o controlo das variáveis externas em causa.

Como tal, todas as metodologias de elaboração de processos podem ser desagregadas em itens específicos

. Inputs

Essenciais para a elaboração do processo; é necessária uma análise objectiva dos mesmos visando o controlo do impacto no processo.

. Tarefas

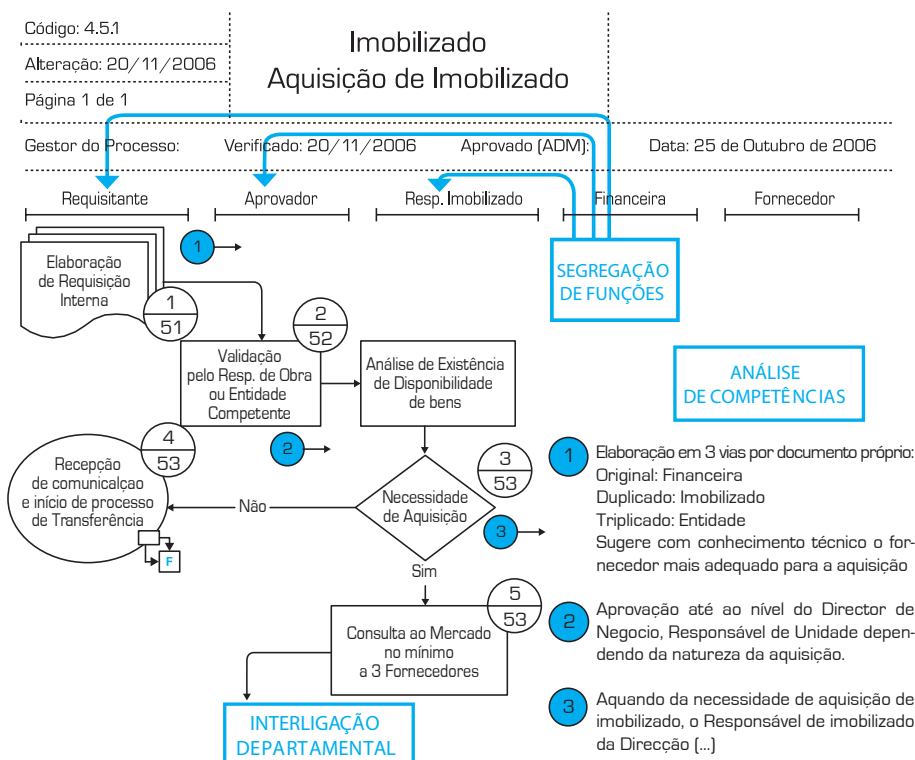
Um processo é determinado por diversas tarefas que, organizadas de forma específica, garantem a obtenção de um objectivo.

. Acções

Constituem tarefas. Representam uma unidade de análise mais específica ao nível dos indivíduos e/ou funções.

. Procedimentos

O resultado final desejado representa a conjugação dos pontos anteriores da forma como uma organização deve ser controlada por uma cadeia de aprovação e controlo.



Sub processo

FACTORES RELEVANTES PARA O SUCESSO NA DEFINIÇÃO DE PROCESSOS

FACTOR DE ARRANQUE DO PROCESSO

Clara definição dos factores que potenciam o processo definido. Podem constituir input para o objectivo em causa ou processos a montante deste.

TIMINGS

Os processos devem apresentar um controlo de tempo de execução dos mesmos. Os procedimentos agora criados devem ser orientados à eficácia, e eficiência e ao objectivo directo que se pretende atingir.

MARGEM DE ERRO

Existe e deve ser considerada no processo de elaboração. Considerando a existência do mesmo, a margem de erro aceite deve garantir a definição de processos complementares para controlo e garantia da execução do mesmo.

FOCUS NO OBJECTIVO DO PROCESSO

A criação de processos tem em vista um objectivo. Neste contexto, toda a sua criação deve estar sempre orientada para o mesmo.

O processo deve atingir os seus objectivos sem redundância.

ROADMAP DE CRIAÇÃO DE PROCESSOS

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROCESSO

Identificação de objectivos e responsáveis do processo.

Definição de objectivos e metodologias de controlo a garantir.

2. RECOLHA DE INFORMAÇÃO

Relação directa com os intervenientes do processo.

Essencial para determinar os factores críticos de sucesso.

3. REUNIÃO COM INTERVENIENTES E CRIAÇÃO DE FLUXOGRAMAS

Acção bilateral, permite a recolha de informação bem como a sensibilização.

Permite a criação de processos globalmente aceites e eficazes.

4. ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

Permite a detecção de problemas e capacita a equipa para obtenção de soluções.

5. APRESENTAÇÃO

Conjugação das fases anteriores; deve integrar os intervenientes dependendo da materialidade do processo definido.

IDENTIFICAÇÃO DO PROCESSO

A identificação dos processos pressupõe num enquadramento generalista, a ligação à estratégia da empresa quanto ao controlo dos seus processos. A identificação do processo constitui uma fase importante do modelo a desenvolver devendo responder a questões como:

- . Potenciador do início do processo (trigger);
- . Owner;
- . Factores críticos de sucesso;
- . Objectivos;
- . Outputs / Resultados do processo;
- . Enquadramento no workflow das actividades da empresa.

Do bom conhecimento do processo ou potencial processo, se deve deduzir uma boa estratégia para o desenvolvimento e implementação.

Ver exemplo de ficha de processo a complementar durante o desenho do processo.

Distinção entre processos:

- . Visíveis: Perfeitamente identificados pelos intervenientes na empresa e orientados para um objectivo específico;
- . Invisíveis: Considerando os processos que actuam transversalmente à acção de um processo definido mas criando inputs significativos.
- . Para a identificação de um processo é necessário deter o conhecimento de ambos.
- . A sua conjugação permitirá a análise do impacto e do retorno de determinada organização.

Nota: Empresas não organizadas por processos podem ter maior dificuldade na análise do segundo tipo de processos. Encontram-se organizados para objectivos específicos, orientados ao nível dos processos internos.

Nestes casos específicos, a identificação dos processos e dos factores críticos de sucesso apresenta uma maior relevância.

Designação do Processo:	Responsável de Processo:
-------------------------	--------------------------

Descrição:

Factores de Arranque do Processo (trigger s)

Evento de Arranque:

Evento Finalizador:

Eventos adicionais significativos:

Inputs:

Outputs:

Intervenientes:	Responsável de Processo:
-----------------	--------------------------

Objectivos do Processo:

Risco:

Processos de Controlo:	Mensuração de Sucesso:
------------------------	------------------------

Exemplo de ficha de processo a complementar durante o desenho do processo.

Factores críticos de sucesso / Eventos críticos

O sucesso do processo e sua execução é garantido pelo sucesso do controlo dos seus pontos críticos.

A fase de identificação do processo é relevante na identificação dos eventos críticos.

Controlar os eventos críticos do processo é garantir a boa execução do mesmo.

Risco: Factor Humano. Falha no processo de arranque.

Consequência: Processos a jusante são alimentados por processos ou informações insuficientes/errados.

RECOLHA DE INFORMAÇÃO

Toda a criação de processos ao nível de negócio deve ter a sua infra-estrutura na fase de recolha de informação.

A recolha deve orientar-se para os factores críticos de sucesso do processo, bem como para a análise SWOT (strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) ao nível de pontos fracos e fortes e oportunidades e ameaças.

Esta fase apresenta-se como uma das mais importantes em todo o processo, bem como numa política geral de controlo de risco.

O enquadramento de indicadores de risco e possibilidade de melhoria na sua mitigação é um resultado desejável no trabalho realizado.

Em síntese:

- . Permite orientação do trabalho para factores críticos e significativos na constituição do processo;
- . Possibilita a análise inicial de factores de risco e de métodos de mitigação dos mesmos;
- . Garante a credibilidade ao nível dos intervenientes dos processos.

O processo de recolha de informação para a elaboração de processos deve centrar-se em determinados **objectivos**:

- . Análise e enquadramento de objectivos de negócio
- . Definição e controlo de risco de negócio

Constante na elaboração do processo, o controlo de risco deve ser bem definido e fundamentado aquando da recolha e enquadramento da informação. A elaboração do processo visa a redução de ineficiências, custos e globalmente do risco.

Aquando da recolha e enquadramento do procedimento, sempre que possível, deve ser elaborada uma ficha de processo que deverá ser complementada durante o roadmap.

REUNIÃO COM OS INTERVENIENTES E CRIAÇÃO DE FLUXOGRAMAS

A criação de processos deve ser um processo bilateral.

As reuniões com os intervenientes devem garantir a todos, um sentido de posse do processo.

É relevante a integração global das equipas onde todos devem ser participantes activos e proactivos.

O sentido de “orgulho” no processo é essencial para a melhoria contínua e a correcta execução do mesmo.

O resultado final desta fase visa a elaboração do processo.

No processo de reunião, a elaboração de modelos de recolha de informação tem importância significativa no tempo de levantamento.

Neste contexto, a fase de reunião com os intervenientes deve ter por base de trabalho uma “ferramenta de apoio”

Designação:	Sumário de tarefas:
Departamento	
Timing do Processo	
Tarefas	Acção
Abordagem Geral	“Quem inicia o Processo (trigger) Quem recepciona a informação (outputs) Tipo de Output gerado e relação no sistema de processos”
Investigação	“Identificação de metodologia de recolha adoptada e tipo de documentação associado Disponibilização da documentação de apoio ao processo”
Reservas	“Base de consituição; forma de apresentação das mesmas no processo”
“...”	“Descrição de tarefas e factos adicionais de levantamento para apoio na constituição do processo”

Ferramenta de apoio à recolha de informação

De acordo com as best practices, esta fase deve ser realizada em conformidade com as regras ajustáveis da empresa e o detalhe a atingir. Neste contexto, enumera-se:

. A reunião deve ser considerada como um processo de “venda” de uma ideia

No momento de recolha de informação, o processo inicia a sua etapa de construção. O levantamento deve ser realizado num objectivo de partilha de experiência, começando a solução a implementar a ser indirectamente apresentada aos intervenientes.

. Tempo adequado

As reuniões devem ser objectivas, potenciando a redução do tempo de interrupção da actividade apenas no necessário, mas garantindo a intervenção e recolha de informação adequada.

. Garantir um ambiente acolhedor

A criação de uma relação de equipa com os intervenientes é essencial para facilitar a obtenção de informação.

. Escuta Activa

Elemento básico e essencial para o processo. A condução das reuniões deve ser lógica e o levantamento de questões deve decorrer das respostas e da informação que vai sendo recolhida.

. Reunião com os intervenientes correctos e mais adequados ao processo

ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

A análise de informação deve ser considerada como uma fase transversal ao processo. Ou seja, esta fase garante a análise final do mapa de processo iniciado com a recolha de informação.

Em termos de análise de informação temos de garantir os seguintes itens:

- . Apresentação dos inputs;
- . Apresentação dos outputs;
- . Definição de tarefas e acções sem valor acrescentado ao processo;
- . O enquadramento de risco e possibilidade de ocorrências (a redução do risco e do “elemento surpresa” no processo);
- . Apurar e detalhar as consequências invisíveis do processo;

Modelo Integrado para uma Gestão Eficiente e Controlo do Risco

O presente livro analisa e trata a gestão da performance e o controlo dos riscos numa perspetiva integrada com o modelo de Corporate Governance, utilizando como suporte as tecnologias de informação (TI). Evidencia também como a business intelligence (BI) é essencial no tratamento de dados com vista a preparar a informação para a gestão como apoio à tomada de decisão.

O autor transmite, ao longo do livro, a sua experiência na implementação de processos de negócio numa perspetiva informática, disponibilizando, sistematicamente, fluxogramas e procedimentos que podem ser usados pelos profissionais destas áreas.

Consegue, assim, fazer a interligação entre a informática e a gestão, aspecto que muitas vezes falta nas organizações.

Um livro útil para estudantes, gestores e profissionais das áreas de Controlo de Gestão e Sistemas de Informação.

João Carvalho das Neves

Professor catedrático em gestão no ISEG

e Presidente do Conselho Directivo da ACSS - Administração Central do Sistema de Saúde, I.P.

www.vidaeconomica.pt

ISBN: 978-972-788-431-5



Visite-nos em
livraria.vidaeconomica.pt