 <b>FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL</b>	<b>RELATÓRIO DE AUDITORIA</b>	<b>ORIGEM: AUDITORIA INTERNA</b>
		<b>DATA: 26/03/2021</b>

## RELATÓRIO DE AUDITORIA INTERNA

**TIPO DE AUDITORIA:** OPERACIONAL  
**Nº DE ORDEM PAINT:** 02 e 05  
**RELATÓRIO Nº:** 09/2020  
**PROCESSO Nº:** 01430.000543/2018-67  
**EXERCÍCIO:** 2020

### 1. INTRODUÇÃO / ESCOPO


A Auditoria Interna (AUDIN) tem no presente relatório o objetivo de verificar a implementação da Política de Gestão de Riscos na Fundação Biblioteca Nacional, que previu seu início pelo Centro de Coleções e Serviços aos Leitores (CCSL), em seguida o Centro de Processamento e Preservação (CPP), e demais unidades, estando previsto no Planejamento Anual de Atividades de Auditoria Interna – PAINT de 2020, em seu itens nº 2 e 5), sendo prestado o apoio técnico aos Centros CCSL e ao CPP, sempre que possível.

Para verificar a implantação da gestão de riscos na instituição, como ponto inicial, elencamos, como pressupostos, a adequação da própria estrutura organizacional, a governança, a Política de Gestão de Riscos, o Plano de Gerenciamento de Riscos, e o Plano de Integridade vigentes, a definição da metodologia e etapas, a capacitação dos Centros, o processo de gestão de riscos, o processo de reporte dos riscos mais relevantes, pois são instrumentos aplicáveis, de uma forma geral, para todas as unidades da FBN que irão estar realizando os trabalhos.

Este trabalho foi realizado de forma intercalada com demais atividades da auditoria interna, ao longo do exercício de 2020, sendo prestadas orientações ao longo do primeiro e segundo semestre, em estrita observância às normas de auditoria aplicáveis ao serviço público federal. Uma das restrições ao trabalho foi o cenário da COVID-19, que por questões de medidas de segurança à crise sanitária, a instituição deliberou pelo necessário trabalho remoto, levando em conta a proteção e as condições de saúde dos servidores e colaboradores. Os trabalhos se deram de forma remota, estando a AUDIN sempre disponível para as devidas orientações para a Diretoria Colegiada.

#### 1.1 Unidade auditada

- Presidência, considerando o Art. 8º, do Decreto nº 8.297, de 15/08/2014 e art. 11, IV e VIII da Portaria MinC nº 74, de 03/08/2018 (Regimento Interno da FBN);
- Diretoria Colegiada, conforme atribuição da Auditoria Interna nos termos do art. 11, caput e incs. IV e VIII da Portaria MinC nº 74, de 03/08/2018 (Regimento Interno da FBN);
- Centro de Coleções e Serviços aos Leitores (CCSL), como primeiro Centro previsto para a implementação na Política de Gestão de Riscos da FBN, e cujas atribuições regimentais estão estampadas nos arts. 30 a 46 da Portaria MinC nº 74, de 3 de agosto de 2018; e
- Centro de Centro de Processamento e Preservação, como segundo Centro previsto para a implementação na Política de Gestão de Riscos da FBN, e cujas atribuições regimentais estão estampadas nos arts. 55 a 73 da Portaria MinC nº 74, de 3 de agosto de 2018.

 <b>FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL</b>	<b>RELATÓRIO DE AUDITORIA</b>	<b>ORIGEM: AUDITORIA INTERNA</b>
		<b>DATA: 26/03/2021</b>

## 1.2 Descrição do Planejamento adotado e base legal

No planejamento dessa atividade observou-se, em primeiro plano, os seguintes normativos:

- Decreto nº 9.203/17 (Política de governança),
- Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e da Controladoria-Geral da União,
- ISO 31000 (2009) e COSO ICIF 2013,
- Guia de Gestão de Riscos para o Patrimônio Museológico do ICCROM - International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property;
- Plano de gerenciamento de riscos: salvaguarda & emergência - Biblioteca Nacional, de autoria de José Luiz Pedersoli Jr, com o servidor Jayme Spinelli, da FBN.
- Política de Segura para Arquivos, Bibliotecas e Museus, do Museu de Astronomia e Ciências Afins – MAST;

Foram verificadas também a metodologia, as boas práticas administrativas e iniciativas em outras instituições, em especial os trabalhos realizados por profissionais especializados em museus do Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM).

## 1.3 Dos princípios

Os seguintes princípios norteiam a gestão de riscos, quais sejam:

- Criar e proteger valor;
- Ser parte integrante de todos os processos organizacionais;
- Fazer parte da tomada de decisões;
- Abordar explicitamente a incerteza;
- Ser sistemática, estruturada e oportuna;
- Basear-se nas melhores informações disponíveis;
- Ser sob medida;
- Considerar fatores humanos da organização;
- Ser transparente e inclusiva;
- Ser dinâmica, interativa e capaz de reagir a mudanças;
- Facilitar a melhoria contínua da organização.


## 2. RESULTADO DOS TRABALHOS

A Auditoria Interna elenca algumas constatações que limitam a condução da implementação efetiva da Política de Gestão de Riscos na instituição, assim como seu monitoramento:

2.1) Morosidade para instituição de Comitê de Governança, Gestão de Riscos, Controles Internos e Unidade de Gestão de Integridade;

2.2) Necessidade de Revisão do Estatuto, Regimento Interno e Estrutura Organizacional;



 <b>FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL</b>	<b>RELATÓRIO DE AUDITORIA</b>	<b>ORIGEM: AUDITORIA INTERNA</b>
		<b>DATA: 26/03/2021</b>

2.3) Necessidade de Revisão, Atualização e Implementação do Planejamento Estratégico da FBN para o ciclo 2020 – 2023, e sua conformidade com a Lei nº 13.971/2019 e Instrução Normativa 24/2020, do Ministério da Economia;

2.4) Necessidade de revisão e atualização da Política de Riscos e do Plano de Gerenciamento de Riscos;

2.5) Necessidade de atualização e definição da Metodologia;

2.6) Necessidade de equipe constituída formalmente e com dedicação exclusiva, e capacitada, no âmbito de cada Centro, contemplando todos os atores;

2.7) Necessidade do maior envolvimento da Divisão de Recursos Humanos para levantamento das necessidades da capacitação dos servidores voltadas à Governança, Gestão de Riscos, Controles Internos e Integridade;

2.8) Necessidade de Processo envolvendo maior número de informações possíveis, de todos os setores, com a maior transparência;


2.9) Necessidade de estabelecer um Plano de Ação com prazos definidos para conclusão das etapas.

## **2.1 CONSTATAÇÃO 01: Morosidade para instituição de Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos e de Unidade de Gestão de Integridade**

Embora já recomendado pela Auditoria Interna, a ausência de medidas para a instituição de um Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos é prejudicial para a instituição. A governança tem papel relevante na definição do direcionamento estratégico; na supervisão da gestão; no envolvimento das partes interessadas; no gerenciamento de riscos estratégicos bem como de conflitos internos; no acompanhamento do sistema de gestão e controle; e promoção da accountability (prestação de contas e responsabilidade) e da transparência. O Comitê atua na supervisão da gestão, esta dedicada na implementação de programas; garantia da conformidade com as regulamentações; revisão e reporte do progresso de ações; garantia da eficiência administrativa; comunicação com as partes interessadas; avaliação do desempenho e busca do aprimoramento.

A Fundação Biblioteca Nacional também não conta com uma Unidade de Gestão de Integridade, de que trata a Portaria CGU n.º 57/2019, assim como não atualizou seu Plano de integridade, o que também acaba por prejudicar as boas práticas administrativas, sendo necessário fomentar a cultura institucional, por meio da gestão de riscos de integridade, adotando medidas efetivas de identificar riscos de corrupção, fraudes, desvios éticos, de conduta, conflitos de interesse, nepotismo, práticas de favorecimento a interesses pessoais em detrimento ao interesse público, bem como dar o devido tratamento a esses riscos, evitando perdas e danos ao patrimônio, e comprometimento da imagem da Biblioteca Nacional, sua credibilidade perante a sociedade, parceiros e partes interessadas, valendo destacar a importância e relevância que representa no âmbito nacional e internacional, bem como os tesouros e a memória nacional nela depositada, e sua missão e valores.

As boas práticas de governança, gestão de riscos, controles internos e integridade contribuem para o desempenho sustentável das instituições, de modo a orientar as decisões, ações e controles para o alcance dos resultados; alinhar os objetivos com o propósito organizacional (missão, visão valores); aprimorar a qualidade do processo decisório (incorporando os riscos); garantir a conformidade com os princípios éticos e as normas legais; aumentar a confiança e a

 <b>FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL</b>	<b>RELATÓRIO DE AUDITORIA</b>	<b>ORIGEM: AUDITORIA INTERNA</b>
		<b>DATA: 26/03/2021</b>

legitimidade da gestão perante os atores interessados; e elevar o valor econômico e social da organização.

Algumas iniciativas são fundamentais para serem adotadas pelo Comitê, conforme elencadas na IN CONJUNTA MP/CGU 01/2016, art. 23, § 2º, tais como:

- revisar e aprovar nova Política de Gestão de Riscos, com diretrizes atuais e com estabelecimento das metodologias;
- aprovar os mecanismos para comunicação e institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos;
- supervisionar o mapeamento e avaliação dos riscos-chave que podem comprometer a prestação de serviços de interesse público;
- liderar e supervisionar a institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos, oferecendo suporte necessário para sua efetiva implementação no âmbito de toda a instituição;
- estabelecer limites de exposição a riscos globais, bem com os limites de alçada ao nível de unidade, política pública, ou atividade;
- aprovar e supervisionar método de priorização de temas e macroprocessos para gerenciamento de riscos e implementação dos controles internos da gestão;
- emitir recomendação para o aprimoramento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos;
- monitorar as recomendações e orientações a serem deliberadas pelo Comitê, após sua instituição.

Dessa forma, reiteramos as recomendações da Auditoria Interna para que se institua o Comitê de Governança, Gestão de riscos e Controles Internos, bem como a Unidade de Gestão de Integridade, constitutivos para a liderança institucional voltadas aos respectivos temas.


## **2.2 CONSTATAÇÃO 02: Necessidade de Revisão do Estatuto, Regimento Interno e Estrutura Organizacional**

A FBN precisa revisar sua estrutura organizacional, inicialmente, contemplando no seu Estatuto e no seu Regimento Interno unidades e subunidades que ainda não estão nela especificadas, definindo as competências de cada uma, e como exemplo, elencamos a Casa da Leitura e o Núcleo de Arquitetura, que são importantes neste aspecto da gestão de riscos no âmbito institucional. De modo a ser implementado com sucesso a Política de Riscos e o Plano de Gerenciamento de Riscos, e também levando em consideração à questão de governança e controles internos, deve ser considerada na estrutura organizacional da FBN, ao menos as seguintes Coordenações-Gerais, normalmente vinculadas à Diretoria Executiva, tais como:

- a) Coordenação-Geral de Planejamento e Gestão Estratégica, com uma Divisão de Planejamento e Desempenho, e uma Divisão de Gerenciamento de Projetos:

A Coordenação-Geral de Planejamento e Gestão Estratégica poderia orientar e coordenar os processos de planejamento institucional, o gerenciamento de projetos, programas, o processo de avaliação de desempenho institucional, as iniciativas, as metas, os indicadores estabelecidos no Planejamento Estratégico, o processo de modelagem da estrutura organizacional da FBN, com aprimoramento contínuo em busca de melhor atingir a missão da FBN, além de consolidar e



 <b>FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL</b>	<b>RELATÓRIO DE AUDITORIA</b>	<b>ORIGEM: AUDITORIA INTERNA</b>
		<b>DATA: 26/03/2021</b>

elaborar o Relato Integrado, periodicamente, verificando a publicação no sítio eletrônico da FBN das informações previstas na IN TCU 84/2020, e, ao final o Relatório de Gestão, subsidiando a Prestação de Contas ao Tribunal de Contas da União, partes interessadas e para a sociedade, entre outras competências.

Além de tudo, poderia dar suporte no que tange à coordenação e ao cumprimento às diretrizes estratégicas governamentais, como: a) o Decreto nº 9.739, de 28/03/2019, que estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – SIORG; b) o Decreto nº 10.332/2020, que institui a Estratégia de Governo Digital; c) o Decreto 10.382/2020, pertinente ao Transforma Gov, entre outras.


- b) Coordenação-Geral da Qualidade, com uma Divisão de Gestão de Riscos, e uma Divisão de Gestão da Qualidade:

A Coordenação-Geral da Qualidade poderia orientar e coordenar o desenvolvimento da política de gestão de riscos e de uma política de gestão de qualidade. Nesse ínterim, estaria definir a política, diretrizes, metodologias e mecanismos para comunicação e institucionalização da gestão de riscos, da garantia da qualidade e dos controles internos, considerando a priorização de temas e macroprocessos, os limites de exposição a riscos da instituição; a mensuração e avaliação dos riscos e da qualidade dos processos e serviços, e melhoria da gestão de riscos dos processos, garantindo que as informações adequadas sobre os riscos estejam disponíveis em todos os níveis da organização, entre outras competências.

Nessa estrutura, caberia um Escritório de Processos, de modo a promover a prática da Gestão por Processos em toda a organização, com o objetivo de transformar, padronizar e garantir a melhoria contínua dos processos, com uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar (ou projetar), executar, medir, monitorar e controlar processos para alcançar consistência e resultados alinhados aos objetivos estratégicos da organização, envolvendo, ainda, formas de agregar valor, melhorias, inovações e o gerenciamento dos processos ponta a ponta.

- c) Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação – CGTI:

A Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação teria a competência para planejar, coordenar, supervisionar e acompanhar as atividades de tecnologia da informação; propor diretrizes e normas e implementar a política de tecnologia da informação, observadas as orientações do Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática SISP; prover sistemas e infraestrutura de tecnologia da informação adequados à instituição, observando os conceitos de segurança da informação; normatizar a metodologia de desenvolvimento de sistemas informatizados; avaliar e definir novas tecnologias, visando propor soluções atualizadas para o ambiente dos sistemas de informação; cooperar tecnicamente no intercâmbio de informações e na transferência de dados entre a FBN e demais instituições congêneres; realizar o acompanhamento técnico de contratos, convênios e projetos, e quaisquer instrumentos de transferência, relacionados ao uso de tecnologia da informação; e zelar pela eficácia dos processos operacionais,

 <b>FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL</b>	<b>RELATÓRIO DE AUDITORIA</b>	<b>ORIGEM: AUDITORIA INTERNA</b>
		<b>DATA: 26/03/2021</b>

utilizando-se de tecnologia adequada; prestar suporte à Gestão de Tecnologia da Informação, realizar acompanhamento de Projetos Especiais.

A nova estrutura mencionada acima constituiu apenas um modelo exemplificativo de como poderia ser essa revisão, o que não exclui a possibilidade de inclusão de outra que a Alta Administração entender necessária, de modo que uma nova estrutura organizacional a ser proposta possibilite implementar iniciativas previstas no atual Planejamento Estratégico da instituição:

Tabela 1 – Macroprocessos de Governança do Planejamento Estratégico

Macroprocesso	Objetivo Estratégico	Iniciativas
Governança	Implantar modelo de gestão	1. Gestão da estratégia 2. Mapeamento e redesenho de processos críticos 3. Implantação de mecanismos de gestão por resultados 4. Implantar um sistema efetivo de gestão de riscos e de promoção da integridade
	Implantar uma área de gestão da tecnologia da informação e comunicação	1. Criação de unidade de gestão de TIC 2. Manter atualizado o Plano Diretor de Tecnologia da Informação 3. Projeto de gestão de documentos eletrônicos da BN 4. Desenvolvimento de normas para gestão de TIC 5. Aperfeiçoamento do sítio e da intranet

Fonte: Planejamento Estratégico 2019 - 2022


Cabe destacar que o Estatuto, o Regimento Interno e o Planejamento Estratégico devem estar alinhados no âmbito desta nova estrutura, assim como é esperado que se captem servidores com perfis profissionais e experiência comprovada que atendam os requisitos para o desempenho satisfatório para cada Coordenação mencionada, sendo também desejável a oferta de cargos em comissão ou função de confiança.

Diante disso, foi elaborada a Recomendação nº 01, que está reunida com as demais recomendações na conclusão do presente Relatório.

### **2.3 CONSTATAÇÃO 03: Necessidade de Revisão, Atualização e Implementação do Planejamento Estratégico da FBN para o ciclo 2020 – 2023, e sua conformidade com a Lei nº 13.971/2019 e Instrução Normativa 24/2020, do Ministério da Economia.**

A Fundação Biblioteca Nacional possui um Planejamento Estratégico referente ao ciclo 2019 – 2022. Entretanto, as iniciativas contempladas e previstas a serem implementadas deveriam ser monitoradas de forma dirigida, coordenada, planejada pela Alta Administração, o que poderia contribuir para identificar riscos e oportunidades relacionados ao cumprimento da missão da FBN, a gestão e alcance dos objetivos estratégicos institucionais.



 <b>FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL</b>	<b>RELATÓRIO DE AUDITORIA</b>	<b>ORIGEM: AUDITORIA INTERNA</b>
		<b>DATA: 26/03/2021</b>

A IN 24/2020 prevê o seu monitoramento pelo Comitê de Governança:

“Art. 7º Os planos estratégicos institucionais dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão ser aprovados e monitorados de forma sistemática e contínua pelos respectivos comitês internos de governança, previstos pelo Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017.

Parágrafo único. O monitoramento de que trata o caput deverá ser feito, no mínimo, a cada trimestre, com ênfase nos eventuais desvios observados em relação aos objetivos e projetos com metas e entregas previstas para o trimestre findo e principalmente no intuito de antecipar problemas e tomar as ações necessárias para o alcance das metas e entregas do trimestre seguinte.”

A instituição deve promover o alinhamento contínuo entre os instrumentos de planejamento sob sua responsabilidade, com vistas ao fortalecimento da governança pública.


No Planejamento Estratégico 2019 - 2022 não foi contemplado o Escritório de Direitos Autorais, como a(s) meta(s) e o(s) indicadore(s) para esse setor, o que seria relevante, já que presta serviços essenciais à sociedade, no âmbito da missão da FBN. Da mesma forma, deve ser considerado a Biblioteca Euclides da Cunha e Casa da Leitura.

Merecem ser objeto na revisão do Planejamento Estratégico, a partir da IN Seges nº 24, de 18/03/2020, a cadeia de valor integrada da instituição, os objetivos estratégicos e respectivas metas, os indicadores e projetos estratégicos, cabendo observar que o monitoramento e avaliação trimestral do planejamento estratégico pelo Comitê Interno de Governança atenderia também as novas diretrizes da IN TCU nº 84/2020, inclusive com a transparência ativa no site.

Outra questão é que houve mudança de cenário, dada a pandemia relacionada à COVID-19 no exercício de 2020 e que avança para o exercício de 2021, com a mutação do vírus, e considerando o disposto do art. 2, I da IN 24/2020 do Ministério da Economia, o Planejamento Estratégico deve considerar a condição presente, do atual entendimento do que é a organização e qual o seu papel, sendo considerada a análise do contexto, de modo a alcançar uma situação futura desejada, buscando sempre maior efetividade dos resultados e eficiência da gestão dos recursos.

Se nesse período da pandemia foram necessárias novas estratégias, bem como oferta e potencialização de serviços existentes ou novos, guarda razoabilidade que este novo cenário e seus reflexos na cadeia de valor, objetivos, produtos entregues, novas metas e indicadores sejam contemplados na avaliação e revisão do Planejamento Estratégico Institucional, até pelo fato que novos riscos foram surgindo ou mesmo aumentaram sua probabilidade de ocorrência e impactos, como o da saúde, bem estar dos servidores e colaboradores, dos visitantes e demais clientes e partes interessadas, os riscos cibernéticos e impactos gerados, entre outros.

De todo exposto, o Planejamento Estratégico carece de ser revisto e atualizado, em conformidade com o art. 22 da Lei nº 13.971/2019, que instituiu o Plano Plurianual da União para o período de 2020 a 2023, e com a INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 24, de 18/03/ 2020, que

 <b>FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL</b>	<b>RELATÓRIO DE AUDITORIA</b>	<b>ORIGEM: AUDITORIA INTERNA</b>
		<b>DATA: 26/03/2021</b>

dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal integrantes do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG, estruturado nos termos do art. 21 do Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019.

Ressaltamos também para o disposto no art. 5º da IN Seges nº 24, de 18/03/ 2020:

“Art. 5º O plano estratégico institucional deverá ser revisado pelo menos uma vez por ano, a partir de 2021, e, se for necessário, atualizado.

Parágrafo único. A atualização a que se refere o caput deverá considerar os resultados obtidos no ciclo anterior, em particular a evolução dos indicadores estratégicos e sua relação com as metas previamente definidas, bem como a situação dos projetos estratégicos”

Seguem os links para essas normas:

- [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Lei/L13971.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Lei/L13971.htm);
- [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9739.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9739.htm); e
- <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-24-de-18-de-marco-de-2020-251068261>

Outro fato é a necessidade de implantação de iniciativas previstas no Planejamento Estratégico vigente voltado à gestão da estratégia, com mapeamento e redesenho de processos críticos, implantação de mecanismos de gestão por resultados, e que são relevantes para a implantação de um sistema efetivo de gestão de riscos.

Diante disso, foi elaborada a Recomendação nº 02, que está reunida com as demais recomendações na conclusão do presente Relatório.

#### **2.4 CONSTATAÇÃO 04: Necessidade de revisão da Política de Riscos e o Plano de Gerenciamento de Riscos**


A FBN possui uma Política de Gestão de Riscos, publicada em 06/11/2019, e adota um Plano de Gerenciamento de Riscos, de 2010. A FBN também publicou seu Plano de Integridade, em 13/11/2018.

Preliminarmente, conforme art. 24 da IN CONJUNTA MP/CGU nº 01/2016, a CGU possui competência para avaliar a Política e procedimentos de Gestão de Riscos, bem como a eficácia dos controles internos dos órgãos para mitigá-los, entre outras atribuições:

“ Art. 24. A Controladoria-Geral da União, no cumprimento de suas atribuições institucionais, poderá:

- I - avaliar a política de gestão de riscos dos órgãos e entidades do Poder Executivo federal;
- II - avaliar se os procedimentos de gestão de riscos estão de acordo com a política de gestão de riscos; e



 <b>FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL</b>	<b>RELATÓRIO DE AUDITORIA</b>	<b>ORIGEM: AUDITORIA INTERNA</b>
		<b>DATA: 26/03/2021</b>

III - avaliar a eficácia dos controles internos da gestão implementados pelos órgãos e entidades para mitigar os riscos, bem como outras respostas aos riscos avaliados.”

A FBN, em cumprimento à recomendação constante no Relatório de Auditoria nº 201503740, e-Aud ID nº 801752, enviou sua Política de Gestão de Riscos, a qual teve o seguinte posicionamento após avaliação da CGU, constante no sistema e-Aud, em 04/11/2020:


“(…) A primeira área selecionada para iniciar a gestão de risco na FBN é o Centro de Coleções e Serviços aos Leitores (CCSL), tendo em vista sua competência de salvaguarda e difusão do acervo que são aspectos prioritários e centrais na missão da FBN. A Política de Gestão de Risco da Fundação dispõe sobre aspectos específicos da CCSL e elenca as demais áreas em ordem de implementação da Política após o CCSL. **Tal fato torna a Política incompleta pois não abarca as competências das demais áreas que deverão implementar a gestão de risco.** (…)” grifos nossos

Do exposto, cabe uma revisão da Política de Gestão de Riscos, e, uma das atualizações, seria que todas as unidades realizassem a gestão de riscos simultaneamente, e não seqüencialmente como está atualmente previsto, cabendo a inclusão da Casa da Leitura.

Na revisão da Política de Gestão de Riscos, devem estar previstas, as competências e responsabilidades para a efetivação da gestão de riscos, e definidas as diretrizes sobre: a) como a gestão de riscos será integrada ao **planejamento estratégico**, aos **processos e às políticas da organização**; b) como e com qual **periodicidade** serão identificados, avaliados, tratados e monitorados os riscos; c) como será medido o **desempenho da gestão de riscos**; d) como serão **integradas as instâncias** do órgão ou entidade responsáveis pela gestão de riscos; e) a utilização de **metodologia e ferramentas para o apoio à gestão de riscos**; e f) o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos em gestão de riscos.

Nesta revisão, é conveniente e oportuno abarcar a Gestão de Riscos de Integridade, até em função da Portaria CGU nº 57/2019, com medidas voltadas ao combate à corrupção, fraudes, desvios éticos e de conduta, já que prejudiciais ao desenvolvimento de qualquer instituição, seja governamental ou não, provoca a exposição de sua imagem, a perda de confiança, aumenta os custos e reduz a qualidade dos serviços públicos, aumenta riscos de condenações e sanções, entre outros. Além de tudo, pode afugentar investimentos, dada a imprevisibilidade e a incerteza da boa e regular aplicação dos recursos. Dessa forma, com a restrição orçamentária cada vez mais presente, a captação de recursos de outras fontes é importante, e para isso, a instituição precisa adotar mecanismos que garantam sua credibilidade no mercado. A título exemplificativo, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) já vem adotando políticas de *compliance*, como pode ser observado no processo SEI nº 01430.000490/2019-65, no documento SEI nº 0030121, de 03/10/2019, em que apresentamos a Declaração das Auditorias do TCU e CGU, achados, situação e recomendações.

No que tange ao cenário de 2020, presenciamos uma mudança de cenário, tendo em vista a pandemia COVID – 19, fato que também demanda a revisão da Política de Gestão de Riscos, sendo destacados novos riscos, seja os referentes à saúde dos servidores, colaboradores, público

 <b>FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL</b>	<b>RELATÓRIO DE AUDITORIA</b>	<b>ORIGEM: AUDITORIA INTERNA</b>
		<b>DATA: 26/03/2021</b>

visitante, pesquisadores, como riscos cibernéticos, os quais merecem especial atenção para os exercícios seguintes.

Quanto aos riscos para a saúde, ao longo do exercício foram adotadas algumas providências, entre as quais, a elaboração de um Protocolo. Foi orientado pela Auditoria Interna que se estabelecesse contato com a Vigilância Sanitária do município do Rio de Janeiro, por meio da Secretaria da Coordenadoria Geral de Inovação, Projetos, Pesquisa e Educação Sanitária, inclusive participando da reunião que eles fariam com o Instituto Brasileiro de Museus, em 13/11/2020, o que seria uma oportunidade de sinergia e identificação de possíveis melhorias, inclusive com evento de educação sanitária para os servidores e colaboradores da BFN.

Na questão dos riscos cibernéticos, faz-se necessário revisar a Política de Segurança de Informação, efetuar a atualização do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC), elaborar o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETIC), o próprio Plano de Transformação Digital, concluir e aprovar o Plano de Dados Abertos, além das medidas atinentes à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais. Nos relatórios RAI 02/2019 e RAI 05/2019 foram abordados esses temas.

A instituição também possui projetos de serviços de engenharia em andamento em suas unidades prediais, o que requer atenção e o estabelecimento de um Plano de Contingência e Emergência, conforme já relatado no RAI nº 06/2019.


No que tange ao Plano de Gerenciamento de Riscos, sua versão é de 2010, conforme publicado no sítio eletrônico da FBN, e, da mesma forma, a alteração da legislação e mudança de cenários deve ser considerada, como exemplo, a experimentada no exercício de 2020, com a COVID-19, além da tendência para o maior acesso aos serviços digitais, inclusive pauta da atual estratégia do governo digital, Decreto nº 10332/2020, o que fica mais suscetível a ataques cibernéticos (hackers) e que podem atingir a confidencialidade, integridade e disponibilidade de dados ou sistemas tecnológicos, a título exemplificativo, sugerindo-se, assim, o aperfeiçoamento dos procedimentos de tratamento e seu monitoramento. Embora já estejam elencadas várias medidas para tratamento dos riscos aos acervos, ao longo do exercício de 2020 foi possível verificar algumas situações em que merecem maior atenção e monitoramento pela Alta Administração, algumas das quais mencionadas na Nota de Auditoria nº 01/2020, de 09/09/2020, e na Nota de Auditoria 02/2020, de 22/09/2020. A FBN também procedeu a uma vistoria do acervo, o que também pode subsidiar a tomada de decisão pela Diretoria Colegiada, a partir da situação identificada.

Diante disso, foram elaboradas as Recomendações nº 03 e 04, que estão reunidas com as demais recomendações na conclusão do presente Relatório.

## **2.5 CONSTATAÇÃO 05: Necessidade de atualização da Metodologia da Gestão de Riscos e definição de ferramentas a serem utilizadas**

Como metodologia para a gestão de riscos, além dos cânones da norma ISO 31000 (2009), sugerimos a adoção do guia de gestão e riscos do International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property – ICCROM, no que tange aos acervos, inclusive a Auditoria Interna entende como conveniente e oportuno o estabelecimento de parceria



 <b>FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL</b>	<b>RELATÓRIO DE AUDITORIA</b>	<b>ORIGEM: AUDITORIA INTERNA</b>
		<b>DATA: 26/03/2021</b>

com o ICCROM e com Canadian Conservation Institute – CCI, já que são parâmetros internacionais em relação ao tema, daí a importância para a Fundação Biblioteca Nacional, que representa uma das oito maiores do mundo.

Quanto às ferramentas para o apoio à gestão de riscos, estão previstas que haja a análise documental, assim como a entrevista e o Brainstorming, para a identificação dos riscos, decompondo estes no processo de análise, e classificando-os pelo impacto e pela probabilidade, para, após confrontar estes como nível tolerável de risco, a ser definido pela Alta Administração, identificar as ações necessárias (respostas aos riscos) e compor o Plano Integrado de Tratamento. Neste aspecto, seria também interessante a fundamental parceria com ICCROM, de forma a se buscar uma capacitação para a apropriação da metodologia da Escala ABC, que é específica e tem pertinência à Biblioteca Nacional, além de uma ferramenta que permita a inserção de dados e a automatização dos cálculos previstos nesta escala. Como há outras instituições culturais que estão realizando a gestão de riscos, como o Instituto Brasileiro de Museus, o Museu de Astronomia e Ciências Afins (MAST) e Museu Villa-Lobos, a Casa de Oswaldo Cruz, da FIOCRUZ, a Fundação Casa de Rui Barbosa, a Câmara dos Deputados, o Arquivo Nacional, entre outras, é importante a sinergia com as mesmas, o que contribui para reduzir duplicidades de esforços, quando existentes iniciativas que possam ser multiplicadas, a partir das boas práticas nessas entidades, além da transmissão do conhecimento acumulado e experiência dos profissionais especializados da FBN.

Atualmente, com o avanço tecnológico, podem ser desenvolvidos aplicativos e outras ferramentas que aprimorem a informação, comunicação, o cálculo da probabilidade e impacto, entre outras vantagens, ainda mais com a limitação de recursos humanos.


Além disso, existem outras instituições que podem ser firmadas parcerias para monitoramento de ameaças para a FBN, como o Centro Nacional de Monitoramento e Alertas de Desastres Naturais – CEMADEN, de modo a prevenir e reduzir os riscos e efeitos oriundos desses desastres. Nesta questão, podemos citar o Prédio Anexo, tendo em vista sua região geográfica. Para maiores informações acessar o link: <http://www.cemaden.gov.br/>

Outra norma prevista na Política de Gestão de Riscos da FBN é a IN CONJUNTA MP/CGU 01/2016, a qual prevê uma lista exemplificativa de tipologias de riscos, quais sejam, operacionais, de imagem/reputação do órgão, legais, financeiros/orçamentários, a seguir definidos, e que vão além da gestão de riscos ao acervo:

“Art. 18. Os órgãos e entidades, ao efetuarem o mapeamento e avaliação dos riscos, deverão considerar, **entre outras possíveis**, as seguintes tipologias de riscos:

- a) **riscos operacionais**: eventos que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;
- b) **riscos de imagem/reputação do órgão**: eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores) em relação à capacidade do órgão ou da entidade em cumprir sua missão institucional;
- c) **riscos legais**: eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade; e



 <b>FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL</b>	<b>RELATÓRIO DE AUDITORIA</b>	<b>ORIGEM: AUDITORIA INTERNA</b>
		<b>DATA: 26/03/2021</b>

d) **riscos financeiros/orçamentários**: eventos que podem comprometer a capacidade do órgão ou entidade de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações.”

Desta forma, esses riscos também precisam ser identificados no âmbito institucional.

• **METODOLOGIA PARA GESTÃO DE RISCOS DE INTEGRIDADE**

Na Gestão de Riscos de Integridade, o Relatório da Auditoria Interna (RAI) nº 05/2020 traz orientações que podem servir, além do CCSL, aos demais Centros, Unidades, a partir do Guia prático de gestão de riscos para a integridade da CGU, edição de setembro/2018, apresentando conceitos sobre o Programa de integridade, Riscos para a integridade, Gestão de riscos, Gestão de riscos para a integridade, riscos inerentes e residual, etc.

Convém que seja fomentada a cultura de gestão de riscos de integridade, inclusive com metas de capacitação voltados ao assunto abrangendo todos os servidores/colaboradores/estagiários a cada período (Ex: 25% do efetivo de cada Centro/Unidade por trimestre, semestre, ano). A própria Divisão de Recursos Humanos poderia promover palestras, cursos, de modo que os princípios e as normas sejam de conhecimento da Casa, como a Lei nº 12.846/13 (Lei anticorrupção); Lei nº 12.527/11 (Lei de Acesso à Informação); Lei nº 12.813/13 (Lei de Conflito de interesses); Decreto nº 9.094/17 (Simplificação do atendimento ao público); Decreto nº 6.029/07 (Ética pública); IN Conjunta MP/CGU nº 01/16 (Gestão de riscos).


- a) Risco à imagem institucional;
- b) Nepotismo;
- c) Conflito de interesses;
- d) Vantagem indevida em operações com terceiros; e
- e) Desvio de patrimônio (obras) do Acervo.

Na Gestão de Riscos de Integridade, também, a metodologia poderá ser aplicada simultaneamente por todos os Centros, em todas as fases.

Alem da metodologia da Controladoria-Geral da União, há também o guia de integridade pública da Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais, a qual está desenvolvendo um Sistema de Monitoramento, e com previsão de compartilhamento, contendo módulos específicos que contribuem para a implantação da gestão de riscos de integridade.

Diante disso, foram elaboradas as Recomendações nº 05, 06, 07 e 08, que estão reunidas com as demais recomendações na conclusão do presente Relatório.



 <b>FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL</b>	<b>RELATÓRIO DE AUDITORIA</b>	<b>ORIGEM: AUDITORIA INTERNA</b>
		<b>DATA: 26/03/2021</b>

## **2.6 CONSTATAÇÃO 06: Necessidade de equipe constituída formalmente e com dedicação exclusiva, e capacitada, no âmbito de cada Centro.**

Ter uma equipe dedicada à Gestão de Riscos em cada Centro é importante para que se possa conduzir o trabalho da melhor forma possível, e dentro da metodologia adotada na casa. Durante sua execução, é conveniente e oportuno a interlocução com os atores e partes interessadas previstos nas páginas 23 e 24 do Plano de Gerenciamento de Riscos da FBN, entre outros:

- as Chefias e equipes das áreas de conservação e restauração;
- as Chefias das áreas de guarda dos acervos;
- a Chefia da Divisão de Manutenção Administrativa;
- a Chefia do Núcleo de Arquitetura;
- o Coordenador de Administração, bem como todos os fiscais e gestores dos contratos das dos serviços prestados pelas empresas de segurança, brigada de incêndio, manutenção predial, entre outras que a direção entender necessárias;
- o Chefe do Setor de Suporte Administrativo ao Prédio Anexo.

Além disso, o mapeamento de processos de trabalho precisa ser conduzido, em cada Centro, por servidor com conhecimento/experiência no assunto, e com familiaridade com a notação BPMN, por exemplo. O ideal é que a instituição tivesse um Escritório de Processos como é feito em outras instituições para essa condução junto às áreas.

De todo exposto, é imprescindível que haja uma equipe multidisciplinar dedicada exclusivamente, com conhecimento/experiência no assunto, de modo a apoiar tecnicamente o mapeamento de processos de trabalho na casa. Entretanto, há uma limitação na capacidade operacional na FBN, a qual será abordada na Nota de Auditoria 03/2020, com recomendações neste sentido.

Diante disso, foi elaborada a Recomendação nº 09, que está reunida com as demais recomendações na conclusão do presente Relatório.


## **2.7 CONSTATAÇÃO 07: Necessidade do maior envolvimento da Divisão de Recursos Humanos para levantamento das necessidades da capacitação dos servidores voltadas à Governança, Gestão de Riscos, Controles Internos e Integridade.**

A Auditoria Interna vem, desde o exercício de 2018, apoiando a CGPA, em parceria com outras instituições, para promover capacitações sobre o tema, visando fortalecer a cultura de gestão de riscos na organização, assim como contribuindo na identificação de cursos gratuitos das escolas de governo em temas de governança, gestão de riscos, controles internos e de integridade.

No período de 2020, dada a pandemia, o número de servidores realizando cursos à distância cresceu, o que poderá facilitar a implantação e fomentar a Cultura da Gestão de Riscos na instituição.

No planejamento da capacitação precisam ser inseridas ações periódicas para casos de incêndio, observando: a) a desocupação das áreas pelas pessoas; b) o resgate do acervo de acordo



 <b>FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL</b>	<b>RELATÓRIO DE AUDITORIA</b>	<b>ORIGEM: AUDITORIA INTERNA</b>
		<b>DATA: 26/03/2021</b>

com as prioridades previamente definidas; c) o combate ao início do incêndio. A FBN precisa realizar treinamentos periódicos, em todas as suas unidades prediais, por meio de simulações orientadas pelo responsável previamente designado, em conjunto com a brigada contra incêndio, periodicamente treinada.

No que tange à fiscalização e gestão dos contratos, principalmente em relação aos serviços e bens essenciais relacionados à gestão e gerenciamento de riscos, é necessário a capacitação de um maior número de servidores, para fins de rodízio e segregação de funções, a não acumulação e desgaste para alguns servidores, em especial da Divisão de Manutenção Administrativa (DMA).

Além da DMA, é necessário a interlocução também com os Centros finalísticos, até para formar banco de talentos e fomentar a transmissão de conhecimento por meio de ações de capacitação com instrutores da própria instituição, alguns dos quais em vias de aposentadoria.

As iniciativas acima são exemplificativas, cabendo que seja realizado levantamento mais completo.

Reiteramos assim, as recomendações contidas no RAI 02/2018 e as recomendações constantes no RAI 06/2019.

## **2.8 CONSTATAÇÃO 08: Necessidade de Processo envolvendo maior número de informações possíveis, de todos os setores, com a maior transparência.**

Preliminarmente, apresentamos as informações abaixo.

### **INFORMAÇÃO 01: CONCLUSÃO DO ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO**

Nessa fase, a partir da ISO 31000:2009, do guia de Gestão de Riscos para o Patrimônio Museológico do International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property ICCROM, busca-se a definição dos parâmetros externos e internos a serem levados em consideração ao gerenciar riscos, no estabelecimento do contexto.

- FASE 1: ANÁLISE DE AMBIENTE E FIXAÇÃO DE OBJETIVOS
- ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO


**Contexto externo:** ambiente externo relacionado com os objetivos da organização;

**Contexto interno:** ambiente interno relacionado com os objetivos da organização.

**Produtos esperados no contexto externo:** Sugere-se o levantamento das informações sobre:

- ambientes cultural, social, político, legal, regulamentar, financeiro, tecnológico, econômico, natural e competitivo, seja internacional, nacional, regional ou local;
- os fatores-chave e as tendências que tenham impacto sobre os objetivos da organização; e
- as relações com partes interessadas externas, e suas percepções e valores.



 <b>FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL</b>	<b>RELATÓRIO DE AUDITORIA</b>	<b>ORIGEM: AUDITORIA INTERNA</b>
		<b>DATA: 26/03/2021</b>

**Produtos esperados no contexto interno:** Sugere-se o levantamento das informações sobre:


- informações sobre a governança, estrutura organizacional, funções e responsabilidades;
- políticas, objetivos e as estratégias implementadas para atingi-los;
- as capacidades, compreendidas em termos de recursos e conhecimento (por exemplo, capital, tempo, pessoas, processos, sistemas e tecnologias);
- percepções e valores das partes interessadas internas;
- sistemas de informação, fluxos de informação e processos de tomada de decisão (tanto formais como informais);
- relações com partes interessadas internas, e suas percepções e valores, a cultura da organização;
- normas, diretrizes e modelos adotados pela organização; e
- forma e extensão das relações contratuais.

A parte interessada representa a pessoa ou organização que pode afetar, ser afetada, ou perceber-se afetada por uma decisão ou atividade.

Nesta etapa do estabelecimento do contexto, merece reflexão as informações que influenciam a Fundação Biblioteca Nacional conseguir cumprir sua missão institucional de memória das obras bibliográficas e musicais, a partir do cenário em que a instituição se encontra, com perda da capacidade operacional, tendo em vista as aposentadorias, as restrições orçamentárias, financeiras, o impacto na gestão de suprimento de bens e serviços, e na gestão patrimonial, entre tantas limitações, que atingem as suas principais competências, como a guarda e devido armazenamento esperado das obras impressas depositadas, e também o não alcance da plenitude do acesso de seus serviços à sociedade. Isso implica em uma análise mais aprofundada dos recursos necessários para manter essa estrutura, para o atendimento a toda uma logística, inclusive na demanda por novos espaços físicos (bens imóveis e móveis) apropriados, dado o aumento progressivo com a chegada de obras e a taxa de crescimento das coleções, além da limpeza do ambiente, segurança, manutenção, preservação, recuperação dos danos às obras, gerenciamento de riscos que envolvem medidas de temperatura, umidade, climatização, inventário, sistemas informatizados, pessoal com competência técnica especializada, capacitada e com perfil.

Para a implantação da Gestão de Riscos, a Auditoria Interna esteve em contato com o CCSL e CPP, de modo a verificar a situação de cada Centro:

- a designação formal de servidores em cada Centro para a implantação da gestão de riscos;
- o tempo com dedicação exclusiva para a realização deste trabalho e levantamentos necessários, e, como se identificou, há essa dificuldade tanto no CCSL e CPP;
- a existência de servidores nos Centros com conhecimento/experiência de mapeamento de processos de trabalho, em especial que tenha familiaridade com a notação BPMN e a ferramenta BIZAGI;
- a capacitação dos servidores nos Centros do curso de Gestão de Riscos;
- a utilização subsidiária de trabalhos de consultoria, caso existente, tendo como objeto o mapeamento de processos e processos de trabalho, bem como gestão de riscos na FBN;

 <b>FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL</b>	<b>RELATÓRIO DE AUDITORIA</b>	<b>ORIGEM: AUDITORIA INTERNA</b>
		<b>DATA: 26/03/2021</b>

- a definição de um Plano de Ação para a implementação da gestão de riscos no âmbito de cada Centro;
- o estabelecimento do contexto, por meio de levantamento de dados e informações relevantes sobre os ambientes internos e externos do setor/instituição;
- o relacionamento da competência e atribuições de cada Centro no âmbito da missão institucional da FBN, de sua cadeia de valores, dos macroprocessos, processos de trabalho, atividades;

Nesta primeira fase, os seguintes Centros já concluíram o estabelecimento do Contexto: CCSL, CPP, BEC e EDA. As demais unidades precisam realizar esta etapa, prevista para entrega para a CGU em 28/05/2021.

Os Centros acima fizeram um levantamento inicial de informações acerca dos riscos referentes aos dez agentes de deterioração.

No caso em específico do CCSL, foi orientado para a realização da gestão dos riscos de integridade, conforme RAI 02/2020, relatório que será útil para os demais Centros.

Os Centros mencionados precisam dar continuidade à identificação dos riscos, como abordaremos a seguir.

## **INFORMAÇÃO 02: IDENTIFICAÇÃO ABRANGENTE DOS RISCOS**


Dando continuidade aos trabalhos do CCSL, CPP, BEC e EDA, é esperado que haja a identificação abrangente de todos os riscos para os acervos da FBN, tomando em consideração as 6 “CAMADAS” DE ENVOLTÓRIOS”, conforme o guia de Gestão de Riscos do ICCROM.

Conforme previsto na ISO 31000:2009, a identificação de riscos constitui no processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos, envolvendo informações sobre suas fontes, eventos, causas e consequências potenciais, podendo abranger dados históricos, análises teóricas, opiniões de pessoas informadas e especialistas, e as necessidades das partes interessadas.

A fonte de risco é o elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial intrínseco para dar origem ao risco. Uma fonte de risco pode ser tangível ou intangível.

Nesta etapa de identificação dos riscos, o guia de gestão de riscos do ICCROM nos orienta o seguinte:

“Nesta etapa do processo buscamos identificar todos os riscos que ameaçam o acervo. É essencial que nenhum risco significativo passe despercebido ou seja negligenciado. Se não estivermos cientes dos diferentes riscos que afetam o acervo, nossas decisões e a utilização dos recursos disponíveis serão baseadas num entendimento apenas parcial da realidade e, portanto, menos eficazes. Ao identificar riscos, a pergunta principal que deve nos orientar é a seguinte: O que pode ocorrer e causar danos e perda de valor ao acervo? Utilizando nossos conhecimentos e experiência profissional é possível identificar muitos riscos.”

 <b>FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL</b>	<b>RELATÓRIO DE AUDITORIA</b>	<b>ORIGEM: AUDITORIA INTERNA</b>
		<b>DATA: 26/03/2021</b>

Devem ser consideradas nesta etapa as 6 “CAMADAS” DE ENVOLTÓRIOS”, conforme o guia de Gestão de Riscos do ICCROM:

“Imagine novamente que você seja um objeto museológico e pense nas diferentes camadas que existem ao seu redor, conforme ilustrado no diagrama abaixo. Pense na embalagem em que você é armazenado ou no suporte em que é exibido; seu armário ou estante na reserva técnica, ou sua vitrine no circuito expositivo (mobiliário); a sala de guarda ou exposição (sala); a edificação do museu (edifício); o entorno desta edificação (sítio); a área geográfica em que se localiza o museu (região). Para objetos expostos externamente sem qualquer tipo de cobertura ou barreira de proteção, as camadas relevantes são apenas o sítio e a região em que se encontram. Estas camadas de envoltório, quando devidamente utilizadas, oferecem proteção aos objetos do acervo. Por outro lado, é comum encontrarmos diversas fontes de perigo para os objetos nas diferentes camadas.

(...)

Ao considerar sistematicamente cada uma das 6 camadas de envoltório ao redor dos objetos do acervo, estaremos mais seguros de que nenhum risco relevante passará despercebido ou será negligenciado. Lembre-se que pode haver múltiplos perigos para o acervo numa única camada de envoltório. Considere cada um dos agentes de deterioração em cada uma das camadas de envoltório (suas fontes, as possíveis rotas de propagação, etc.). É também importante considerar os distintos procedimentos e rotinas normalmente realizados em cada uma das camadas, por exemplo, a limpeza do mobiliário e dos espaços de guarda e exposição do acervo, rondas de segurança, manutenção predial, documentação do acervo e armazenamento de dados referentes ao mesmo, etc.”


No guia consta para o diagrama com as seguintes camadas: Região/Sítio/Edifício/Sala/Mobiliário/Suporte.

Em seguida, são verificados os 3 “TIPOS” DE OCORRÊNCIA DE RISCOS, que são importantes para identificar a probabilidade, considerando a frequência dos eventos, assim vejamos o que prevê o referido guia do ICCROM:

“ Outra abordagem útil para uma identificação completa de riscos ao acervo consiste em ponderar os diferentes tipos de ocorrência possíveis, conforme indicado na tabela abaixo.

<b>Eventos raros</b>	<b>Eventos comuns</b>	<b>Processos cumulativos</b>
Eventos considerados “raros” ocorrem menos frequentemente que uma vez a cada ~ 100 anos. Consequentemente, tais eventos não fazem parte da experiência direta da maioria das pessoas que trabalha no museu. Do ponto de vista do patrimônio museológico total de um país, tais eventos podem ocorrer a cada poucos anos. Já sob a perspectiva da população mundial de museus, estes eventos podem chegar a ser rotineiros.	Eventos “comuns” ocorrem mais de uma vez ou várias vezes por século. Estes são os eventos que fazem parte da experiência direta e da memória das pessoas que trabalham no museu.	Processos cumulativos podem ocorrer de forma contínua ou intermitente. Ao longo dos anos, a maioria das pessoas que trabalha no museu terá observado o efeito cumulativo de um ou mais destes processos em objetos do acervo, ou seja, terá visto tais objetos “envelhecer”. Eventos muito frequentes (que ocorrem, por exemplo, mais de uma vez ao ano) também podem ser tratados como processos cumulativos para fins de análise dos riscos.



 <b>FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL</b>	<b>RELATÓRIO DE AUDITORIA</b>	<b>ORIGEM: AUDITORIA INTERNA</b>
		<b>DATA: 26/03/2021</b>

Exemplos: Grandes enchentes. Terremotos de grande intensidade. Ciclones tropicais de grande intensidade. Incêndios de grandes proporções. Grandes furtos e roubos.	Exemplos: Vazamentos e infiltrações. Infestações por insetos. Colisões e quedas acidentais. Vandalismo e pequenos furtos. Princípios de incêndio. Terremotos e erupções vulcânicas de menor intensidade (em alguns países).	Exemplos: Esmacimento de cores. Corrosão de metais. Amarelecimento e fragilização de obras em papel de baixa qualidade. Desgaste de objetos têxteis que são manuseados diariamente. Deposição de poeira.
--	---	--

(...)"

A partir do Plano de Gerenciamento de Riscos da FBN, e com base nos **dez agentes de deterioração**, bem como no registro de ocorrências no Centro, Unidade da FBN, elaborar uma tabela com informações de cada agente, respectivos riscos, sua frequência, causa, efeito no acervo, e as medidas de tratamento atualmente adotadas, de forma mais detalhada.

De forma resumida, esperam-se a continuidade das seguintes etapas:

#### IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Identificação e análises

Técnicas de Identificação de Riscos

Documentação e artefatos previstos

#### AVALIAÇÃO DE RISCOS

Impacto e probabilidade - Mensuração

Matriz de Risco - Nível do Risco e Incerteza

Documentação e Artefatos Previstos

#### TRATAMENTO DE RISCOS

Resposta aos Riscos

Plano de Implementação de Controles

Documentação e artefatos previstos

#### INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E MONITORAMENTO

Monitoramento

Relatório

Para tanto, é importante a adoção das seguintes medidas, de forma documentada:


- a existência de processo e/ou levantamentos, em cada Centro, que registrem o histórico de ocorrências relacionados a cada um dos dez agentes de deterioração, constantes do Plano de gerenciamento de riscos: "salvaguarda & emergência", da FBN, autores Jayme Spinelli e Jose Luiz Pedersoli Jr;

- a realização de entrevistas, no caso das ocorrências já registradas no âmbito de cada Centro, identificando o que e como aconteceu o evento, as causas e impactos gerados;

- as medidas de controles atualmente existentes para tratamento desses riscos.

Na questão da instrução dos documentos, sugere-se que seja realizada do forma sistemática, detalhada, democratizando o acesso e a organização da informação, dados, imagens, entre outros, gerados e compilados ao longo do processo.



 <b>FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL</b>	<b>RELATÓRIO DE AUDITORIA</b>	<b>ORIGEM: AUDITORIA INTERNA</b>
		<b>DATA: 26/03/2021</b>

Deve haver um comprometimento com a comunicação e consulta continuadas pelo Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos e pelo Fórum Permanente com todas as partes envolvidas e interessadas, assegurando ampla inclusão e participação ativa no processo, e maximizando o uso da informação e conhecimento disponíveis, tanto dos Centros finalísticos (Ex: preservação, digitalização, acesso, difusão do acervo), como da CGPA (gestão patrimonial, segurança, manutenção predial, limpeza, administração ou outras atividades que impactam direta ou indiretamente sobre a segurança do acervo). Por exemplo, quanto ao risco referente à saúde dos servidores e colaboradores, bem como público visitante, em destaque a COVID-19, merece ser considerado o Protocolo elaborado pela FBN. Ressaltamos que orientamos a interlocução com a Agência de Vigilância Sanitária do Rio de Janeiro para eventuais aprimoramentos das medidas previstas. Merece atenção também os riscos cibernéticos, o que envolve a área de tecnologia da Informação, alcançando todos os setores da casa.

Diante disso, foi elaborada a Recomendação nº 10, que está reunida com as demais recomendações na conclusão do presente Relatório.

### **2.9 Constatação 09 Necessidade de estabelecer um Plano de Ação com prazos definidos para conclusão das etapas.**


A Fundação Biblioteca nacional precisa definir um Plano de Ação prevendo as etapas, os produtos a serem entregues, os prazos e responsáveis pela elaboração da gestão de riscos. Em que pesem as iniciativas da Auditoria Interna para apoiar a Alta Administração, esses marcos constitutivos são de competência da Direção.

Diante disso, foi elaborada a Recomendação nº 11, que está reunida com as demais recomendações na conclusão do presente Relatório.

## **3 CONCLUSÃO**

Em linhas gerais, o processo de implantação de uma gestão de risco é contínuo e deve ser documentado para que possa, ao longo do tempo, ser aperfeiçoado, sendo importante que haja dentro de cada Centro servidores designados formalmente para reuniões periódicas de modo que, estabelecido um Plano de Trabalho, e um cronograma de atividades, seja acompanhado pelo Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos, para fins de supervisão, monitoramento, revisão e aprimoramento. A Política de Gestão de Riscos necessita ser aprimorada, assim como o processo de gerenciamento e reporte dos riscos, inclusive por meio de relatórios detalhados, de modo que haja a informação e comunicação de ocorrências dos riscos para a tomada de decisão pela Alta Administração e o efetivo tratamento. Em que pesem as iniciativas existentes na Casa, os achados constantes das Notas de Auditoria 01 e 02/2020 apresentam constatações que demonstram fragilidades ainda existentes e não respondidas. É importante a instituição proceder à reestruturação organizacional e a seleção e designação de servidores com perfil profissional, experiência e capacitados para o desempenho das atividades, e constituindo uma equipe multidisciplinar.

Buscamos, no presente trabalho, ao longo do exercício de 2020, orientar ao CCSL e CPP na elaboração da primeira etapa, que é o estabelecimento do contexto, a partir das boas práticas iniciadas no Instituto Brasileiro de Museus, já que também foi utilizado os principais parâmetros

 <b>FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL</b>	<b>RELATÓRIO DE AUDITORIA</b>	<b>ORIGEM: AUDITORIA INTERNA</b>
		<b>DATA: 26/03/2021</b>

normativos semelhantes ao que regem a Fundação Biblioteca Nacional. Desta forma, o CCSL e CPP poderão dar continuidade aos trabalhos para a etapa seguinte, com a identificação mais abrangente dos riscos, assim como o BEC e EDA. Os demais Centros devem elaborar a primeira etapa para conclusão até 26/05/2021.

Há necessidade de instituir a Unidade de Gestão de Integridade, a qual poderá se subsidiar das informações no portal da CGU sobre Integridade voltada aos gestores, cujo o link é: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/aceso-a-informacao/governanca/programa-de-integridade-da-cgu>.

Para fortalecer a Gestão de Riscos na FBN, emitimos as recomendações abaixo.

**RECOMENDAÇÃO 01:**

**Avaliar a Conveniência e Oportunidade de rever e atualizar o Estatuto e Regimento Interno da FBN, a partir da necessidade de ser implantada uma efetiva estrutura de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos na instituição.**

**RECOMENDAÇÃO 02:**

**Revisar o Planejamento Estratégico Institucional, considerando o ciclo do PPA 2020 – 2023 e os elementos mínimos definidos na IN 24/2020 do Ministério da Economia, avaliando e atualizando a cadeia de valor, as metas e indicadores, levando em conta a condição presente a partir da pandemia da COVID-19 e sua mutação.**

**RECOMENDAÇÃO 03:**

**Revisar a Política de Gestão de Riscos, inclusive com a possibilidade de inclusão da Gestão de Riscos de Integridade, bem como a adoção simultânea de cada fase por todos os Centros, conforme se denota da análise da CGU no sistema e-Aud, em 04/11/2020, link <https://eaud.cgu.gov.br/auth/tarefa/801752> (Prazo da CGU: 28/05/2021).**

**RECOMENDAÇÃO 04:**

**Avaliar a Conveniência e Oportunidade de atualizar o Plano de Gerenciamento de Riscos, cuja última versão é do exercício de 2010.**

**RECOMENDAÇÃO 05:**


**Proceder à atualização da definição da Metodologia e utilização de ferramentas a serem utilizadas para a Gestão dos Riscos aos Acervos, inclusive com estabelecimento de parceria com o International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property – ICCROM e com o Canadian Conservation Institute – CCI.**

**RECOMENDAÇÃO 06:**

**Avaliar a Conveniência e Oportunidade de estabelecer parceria e sinergia com outras instituições culturais que vêm elaborando sua gestão de riscos, otimizando a troca de experiências, conhecimento, e compartilhamento de possíveis sistemas, ferramentas, aplicativos adotados.**

**RECOMENDAÇÃO 07:**

**Avaliar a Conveniência e Oportunidade de estabelecer parceria com instituições que já realizam monitoramento de ameaças relacionadas aos dez agentes de deterioração, como o**

 <b>FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL</b>	<b>RELATÓRIO DE AUDITORIA</b>	<b>ORIGEM: AUDITORIA INTERNA</b>
		<b>DATA: 26/03/2021</b>

**Centro Nacional de Monitoramento e Alertas de Desastres Naturais – CEMADEM, de modo a prevenir e reduzir esses riscos.**

**RECOMENDAÇÃO 08:**

**Avaliar a Conveniência e Oportunidade de estabelecer parceria e sinergia com a Controladoria-Geral da União e Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais, para fins de implantação efetiva de Gestão de Riscos de integridade.**

**RECOMENDAÇÃO 09:**

**Designar formalmente os servidores que comporão a elaboração da gestão de riscos de cada unidade.**

**RECOMENDAÇÃO 10:**

**Orientar a cada unidade que seja instruído processo no SEI com todos os documentos que subsidiarão a gestão e gerenciamento de riscos, em cada etapa.**

**RECOMENDAÇÃO 11:**

**Definir um plano de ação para a implementação da gestão de riscos, contemplando prazos e produtos a serem entregues.**

Rio de Janeiro, 26 de março de 2021.

  
**GLÁUCIO CAVALCANTI TAK-MING**  
 Auditor-Chefe  
 Fundação Biblioteca Nacional