CODEVASF

Plano de Gerenciamento de Riscos de Integridade

Plano Executivo

2026

Sumário

01. Introdução

02. Modelo de Governança na Gestão de Riscos

03. Abordagens de Implementação

04. Metodologia de Gerenciamento de Riscos aplicada à Integridade

4.1 Entendimento do Contexto

4.2 Identificação dos Riscos

4.3 Análise e Avaliação

4.4 Tratamento e Resposta

05. Considerações Finais

1. Introdução

O Gerenciamento de Riscos Corporativos constitui importante instrumento de apoio à gestão e à tomada de decisão, contribuindo para o alcance dos objetivos institucionais, a melhoria do desempenho organizacional e o fortalecimento da governança.

Para fins de operacionalização do gerenciamento de riscos, a Codevasf adota a Metodologia de Gerenciamento de Riscos (MGR), instrumento que estabelece diretrizes, procedimentos e critérios para a identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos no âmbito da Companhia, em consonância com o Manual Prático de Gestão de Riscos de Ilícitos Administrativos Disciplinares, publicado pela Controladoria-Geral da União (CGU).

Observou-se que os riscos de integridade apresentam características próprias e, muitas vezes, são de difícil identificação, uma vez que determinadas condutas podem ocorrer de forma velada e ser identificadas por meio de denúncias, apurações, auditorias, ocorrências ou outros mecanismos de detecção. Em outras situações, podem decorrer de condutas individuais inadequadas, inclusive não diretamente associadas aos processos organizacionais formalmente estabelecidos.

Nesse contexto, o Plano apresenta o processo de gerenciamento dos riscos de integridade da Codevasf, mediante uma abordagem que integra a gestão ativa e detectiva. Essa integração permite que ocorrências, denúncias, achados e ilícitos retroalimentem a gestão de riscos, contribuindo para a identificação de vulnerabilidades e causas recorrentes, visando o aperfeiçoamento contínuo dos controles internos.

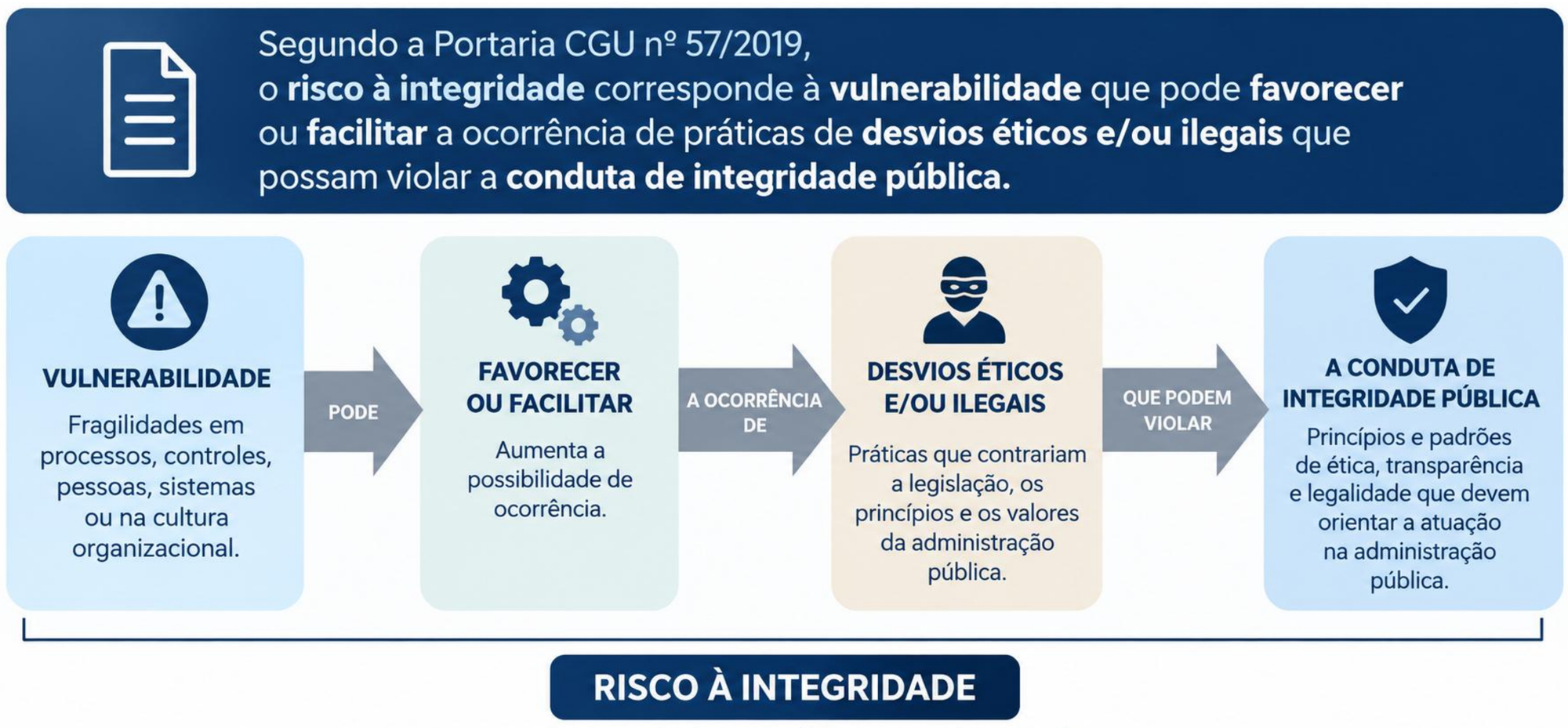


Figura 1. Risco à Integridade, conforme Portaria da CGU n.º 57/2019

2. Modelo de Governança na Gestão de Riscos

O modelo de governança adotado pela Codevasf está baseado no *framework* das Três Linhas de Governança, proposto pelo Instituto dos Auditores Internos – IIA ***e internalizado por meio da Metodologia de Gerenciamento de Riscos - MGR.***

1ª linha - Gestão

Unidades Orgânicas, incluindo gestores de processos de trabalho e os demais agentes públicos, responsáveis pela execução das atividades operacionais, pela gestão de riscos inerentes a essas atividades e pelos resultados, contribuindo diretamente para os objetivos da organização.

2ª linha - Unidades Internas de Governança

Os papéis da segunda linha são atribuídos às unidades responsáveis por fornecer orientação, conhecimentos complementares, apoio, monitoramento e análise especializada àqueles com papéis da primeira linha, bem como o acompanhamento da implementação do gerenciamento de riscos corporativos.

3ª linha - Auditoria Interna

A terceira linha exerce seu papel de forma independente e objetiva por meio de avaliação e assessoria sobre a adequação e eficácia da governança e do gerenciamento de riscos, por meio de reportes à gestão e ao órgão de governança para promover e facilitar a melhoria contínua.

Esse modelo estabelece a estrutura conceitual para a gestão integrada de riscos, controles internos e governança, definindo papéis e responsabilidades distintos, porém complementares, entre as unidades da organização.

3. Abordagens de Implementação

O Gerenciamento de Riscos de Integridade foi implementado por meio de duas abordagens: “gestão ativa” e “detecção” – que refletem dimensões distintas, porém interdependentes, da integridade organizacional. Que se complementam.

Abordagem	Método	Objetivo Principal	Fonte de Dados
Gestão Ativa	Tratamento específico dos eventos de risco à integridade.	Identificação, análise, avaliação e tratamento proativo de riscos em processos e iniciativas pelas unidades orgânicas.	Consultas internas e reuniões.
Detecção	Baseada em conformidade e detecção e integração de informações.	Fortalecimento da estrutura de detecção e punição, e fomento à cultura de integridade por meio da integração das unidades internas de governança.	Riscos dos ilícitos disciplinares (Consad/COR).

Figura 2. Abordagens de Implementação - Riscos de Integridade

A gestão ativa envolve a identificação, análise, avaliação e tratamento de riscos à integridade pelas próprias Unidades Orgânicas.

A abordagem de detecção contribui para aprimoramento contínuo dos controles internos, mediante a utilização de informações provenientes da atuação integrada das unidades internas de governança, quais sejam: Auditoria, Comissão de Ética, Corregedoria, Secretaria de Integridade, Secretaria de Gestão de Riscos e Controle Interno e Ouvidoria.

Em conjunto, essas abordagens constituem um modelo integrado de gerenciamento de riscos de integridade, que alia o planejamento preventivo à capacidade de resposta e aprendizado organizacional, fortalecendo a cultura ética, a transparência e a governança.

3. Abordagens de Implementação

Para o Gerenciamento de Riscos de Integridade foram utilizadas, além das informações provenientes do Gerenciamento de Riscos dos Processos, informações obtidas por meio de consultas internas e reuniões interativas com representantes da Sede e das Superintendências Regionais.

As informações coletadas foram consolidadas, compiladas e normalizadas pela Secretaria de Gestão de Riscos e Controle Interno (PR/SRC), conforme a natureza do risco, resultando no Relatório de Gerenciamento dos Riscos de Integridade da Codevasf, encaminhado para validação final pelos responsáveis (donos dos riscos).

Essa visão institucional garantiu que a análise dos riscos de integridade fosse efetuada sob uma perspectiva que transcende o risco pontual do processo, focando no impacto e nas implicações para a organização como um todo. Este procedimento assegurou uma base de riscos mais fidedigna, obtida de forma segura e anônima, e posteriormente validada por análises e normalizações.

Além da abordagem da gestão ativa, considerou-se ainda os riscos identificados na detecção de ilícitos disciplinares pela Corregedoria (Consad/COR), fortalecendo os aspectos da integração, da governança e dos controles internos na Codevasf (Figura 3). O detalhamento das etapas de identificação, avaliação e tratamento desses riscos, pode ser visualizado no Capítulo 4.

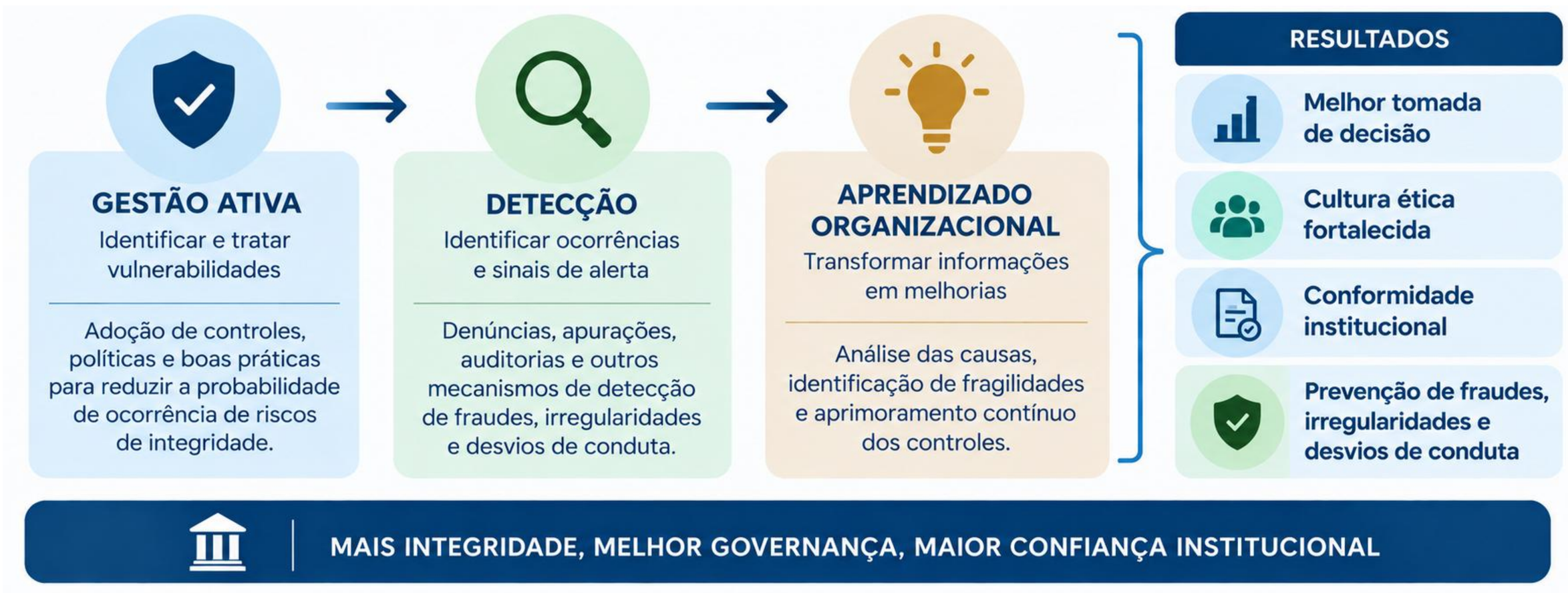


Figura 3. Abordagens de Implementação - Riscos de Integridade

4. Metodologia de GR aplicada à Integridade

A Metodologia de Gerenciamento de Riscos da Codevasf (MGR) é instrumento estruturante para o mapeamento, a análise, a avaliação e o tratamento de riscos corporativos. Essa metodologia, orientada por processos, foi adaptada para o contexto da integridade, considerando as particularidades dos riscos éticos e comportamentais, que muitas vezes se manifestam de forma subjetiva e não estão diretamente associados a falhas operacionais, mas a condutas individuais ou culturais.



1

Entendimento do Contexto

Caracteriza o objeto de estudo, a integridade institucional, e na compreensão dos fatores internos e externos que influenciam os riscos de integridade.



2

Identificação dos Riscos

Reconhece os eventos ou situações que podem afetar negativamente a integridade institucional.



3

Análise e Avaliação dos Riscos

Determina o nível de exposição da Companhia aos riscos de integridade identificados, seguindo os parâmetros estabelecidos na Metodologia de Gerenciamento de Riscos - MGR.

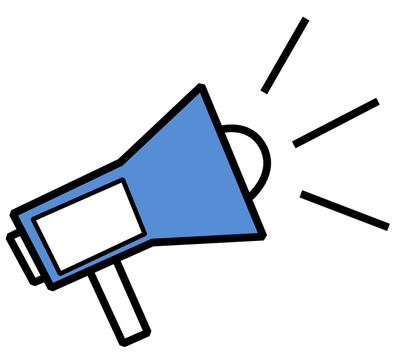


4

Tratamento e Resposta aos Riscos

Propõe ações, controles e iniciativas destinadas a reduzir a probabilidade de ocorrência ou mitigar os impactos dos riscos de integridade priorizados.

Figura 4. Etapas da Metodologia de Gerenciamento de Riscos



A metodologia se comporta de modo cíclico, de forma que as etapas poderão se repetir continuamente.

4. Metodologia de GR aplicada à Integridade

A MGR foi aplicada em consonância com o Manual Prático de Gestão de Riscos de Ilícitos Administrativos Disciplinares, publicado pela Controladoria-Geral da União (CGU), conforme Figura 5.

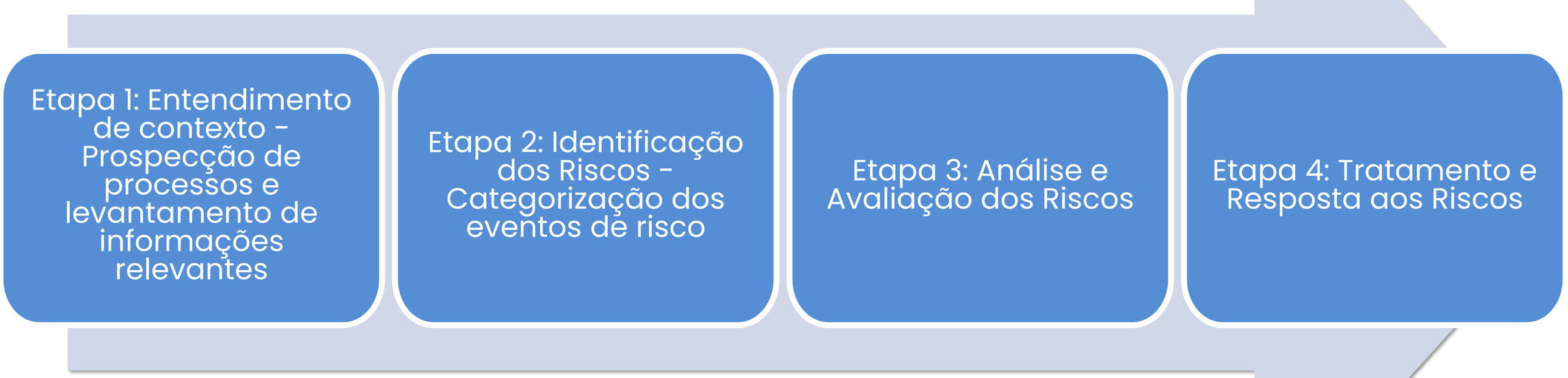


Figura 5. Etapas da Metodologia de Gestão de Riscos de Ilícitos Administrativos da Codevasf alinhado a Metodologia da CGU

Além da abordagem de gestão ativa dos riscos de integridade, foram identificados riscos a partir da detecção de ilícitos administrativos disciplinares, em atuação integrada com a Corregedoria (Consad/COR).

A cooperação e a integração da Secretaria de Gestão de Riscos e Controle Interno com as unidades internas que atuam nas funções de governança, integridade e controle, possibilitam que denúncias, ocorrências, achados de auditoria, ilícitos disciplinares e outros fatos relevantes sejam convertidos em insumos para a identificação e avaliação de riscos, bem como para o aprimoramento dos controles internos.

Dessa forma, informações decorrentes de fatos já ocorridos passam a retroalimentar o processo de gestão de riscos, permitindo identificar vulnerabilidades, causas recorrentes e fragilidades nos controles e subsidiando a adoção de medidas preventivas e corretivas.

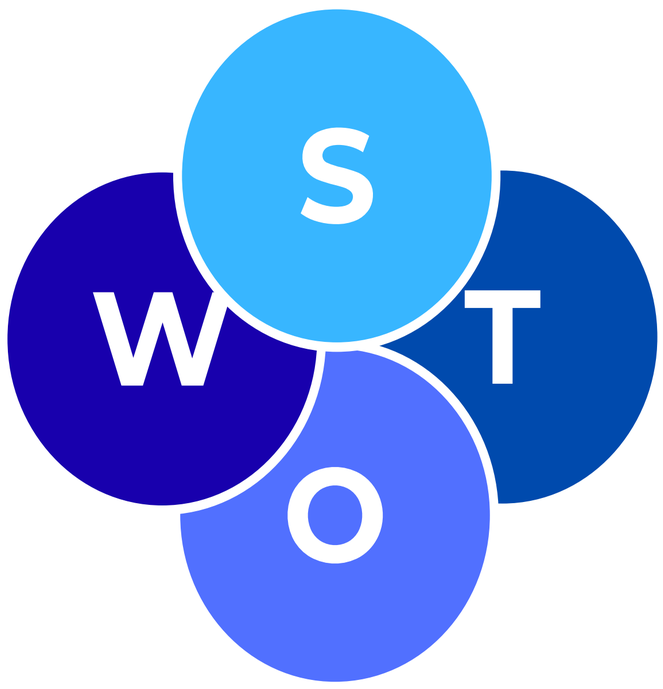
4.1 Entendimento do Contexto

O Entendimento do contexto consiste na caracterização do objeto de estudo e na compreensão dos fatores internos e externos que influenciam os riscos de integridade. Essa etapa tem caráter introdutório e busca estabelecer as condições de referência necessárias para o desenvolvimento das etapas seguintes da MGR.

Com relação ao entendimento de contexto dos riscos dos ilícitos disciplinares, foram considerados os contextos internos e externos dos fatos e ocorrências já identificados pela Corregedoria, para aprimorar a prevenção de novas ocorrências.

Essas informações serviram de base para direcionar a etapa seguinte, de identificação dos riscos, de forma mais precisa e contextualizada.

Essa etapa inicial permitiu compreender o ambiente em que a Codevasf está inserida, identificar fatores que condicionam o comportamento organizacional e reconhecer variáveis institucionais e legais que impactam a gestão de riscos de integridade.



4.2 Identificação dos Riscos

A etapa de identificação objetiva reconhecer os eventos ou situações que podem afetar a integridade institucional e foi conduzida com base em duas fontes principais:

1. Levantamento preliminar realizado por meio de questionários, reuniões e oficinas junto aos gestores.

2. Levantamento de ocorrências oriundas de processos disciplinares identificados pela Corregedoria, com apoio metodológico da PR/SRC.

Os riscos foram identificados considerando a estrutura a descrição em três elementos principais: causa (devido a...), evento (poderá ocorrer...) e consequência (ocasionando...).

Essa abordagem permitiu caracterizar de forma mais precisa as origens e os efeitos potenciais dos 17 riscos de integridade identificados na Codevasf, conforme descrito na Figura 6, facilitando a compreensão e posterior proposições de planos de tratamento.

4.2 Identificação dos Riscos

1 Assédio sexual
Conduta de conotação sexual praticada contra a vontade de alguém, sob forma verbal, não verbal ou física, manifestada por palavras, gestos, contatos físicos ou outros meios, com o efeito de perturbar ou constranger a pessoa, afetar sua dignidade.

2 Assédio moral
Comportamentos ou atitudes que exponham o servidor, o empregado ou o estagiário ou o terceirizado ou a parte interessada, individualmente ou em grupo, a situações humilhantes e constrangedoras, degradando o clima de trabalho e impactando a estabilidade emocional e física da vítima.

3 Assédio virtual
Prática de assédio realizada por meios digitais ou eletrônicos, como mensagens, e-mails ou redes corporativas, que resulte em humilhação, intimidação, perseguição ou cobranças em horários indevidos relacionados ao trabalho.

4 Absenteísmo por fraude ou registro indevido no ponto eletrônico ou descumprimento da jornada de trabalho
Prática de omitir, fraudar ou manipular registros de frequência com o objetivo de obter vantagem indevida, contrariando normas de assiduidade e comprometendo a confiança e a disciplina funcional.

5 Conduta profissional inadequada
Comportamentos ou atitudes que contrariem normas internas, padrões éticos ou deveres funcionais, prejudicando o ambiente de trabalho, a imagem institucional e a execução regular das atividades.

6 Desvio ou usufruto indevido de recursos humanos
Utilização irregular, direcionamento inadequado ou apropriação da força de trabalho para finalidades pessoais, particulares ou alheias ao interesse público.

7 Desvio ou usufruto indevido de recursos materiais, bens móveis e imóveis
Utilização, apropriação ou destinação irregular de recursos e bens públicos, em desacordo com as normas de gestão patrimonial e os princípios da administração pública.

8 Nepotismo
O favorecimento de parentes em linha reta ou colateral por consanguinidade ou afinidade até o terceiro grau, nas relações de trabalho ou emprego, para privilegiar os laços de parentesco em detrimento da avaliação de mérito.

9 Uso indevido ou manipulação de dados e informações
Acesso, utilização, alteração ou divulgação indevida de informações, sistemas ou documentos oficiais, com potencial de gerar prejuízos à confidencialidade, à transparência e à confiança institucional.

10 Ameaça à imparcialidade
Ações, pressões ou influências externas ou internas que possam comprometer a isenção e a objetividade na tomada de decisão por parte dos agentes públicos.

11 Ameaças à autonomia técnica
Interferências indevidas, pressões hierárquicas ou políticas que comprometam a independência técnica e o julgamento profissional de servidores ou unidades especializadas.

12 Uso de posição ou de poder em favor de interesses indevidos
Aproveitamento da função pública, autoridade ou influência para obtenção de benefícios pessoais, favorecimento de terceiros ou prática de atos incompatíveis com o interesse público.

13 Conduta inadequada de empresas licitantes
Atos ilegais, antiéticos ou contrários às regras do processo competitivo, realizados por participantes de uma licitação, prejudicando a igualdade entre concorrentes e o interesse público.

14 Conduta profissional vedada no período eleitoral
Prática de atos ou manifestações que violem a legislação eleitoral, utilizando a estrutura ou a posição funcional para beneficiar candidaturas ou partidos políticos.

15 Conflito de interesses
Situação gerada pelo confronto entre interesses públicos e privados que possa comprometer o interesse coletivo ou influenciar, de maneira imprópria, o desempenho da função pública. Qualquer relacionamento que não seja, ou aparente não ser, no melhor interesse da organização.

16 Corrupção, fraude e/ou uso irregular de verbas públicas
Ações deliberadas voltadas à obtenção de vantagens indevidas, por meio do desvio de recursos públicos, manipulação de informações, favorecimento ilícito ou outras práticas que afrontem a ética, a probidade e a legalidade.

17 Conduta inadequada de empresa contratada
Práticas irregulares, conluios, descumprimentos contratuais ou comportamentos antiéticos por parte de empresas contratadas, afetando a lisura, a execução contratual e a prestação do serviço público.

Figura 6. Riscos de Integridade Identificados na Codevasf e definições

4.3 Análise e Avaliação dos Riscos

A análise considerou dois eixos principais: probabilidade de ocorrência e impacto, ponderando aspectos como danos à imagem, prejuízos financeiros e impacto na missão institucional. É importante ressaltar que a forma de entendimento desses aspectos e suas descrições foram adaptadas para os riscos de Integridade.

Essa avaliação foi conduzida de forma qualitativa, a partir da percepção e experiência dos gestores das áreas, utilizando critérios padronizados definidos na metodologia.

Durante essa etapa, também foram identificados e avaliados os controles existentes, tanto preventivos (voltados a evitar a ocorrência do risco) quanto os atenuantes (direcionados a reduzir seus efeitos caso se materializem).

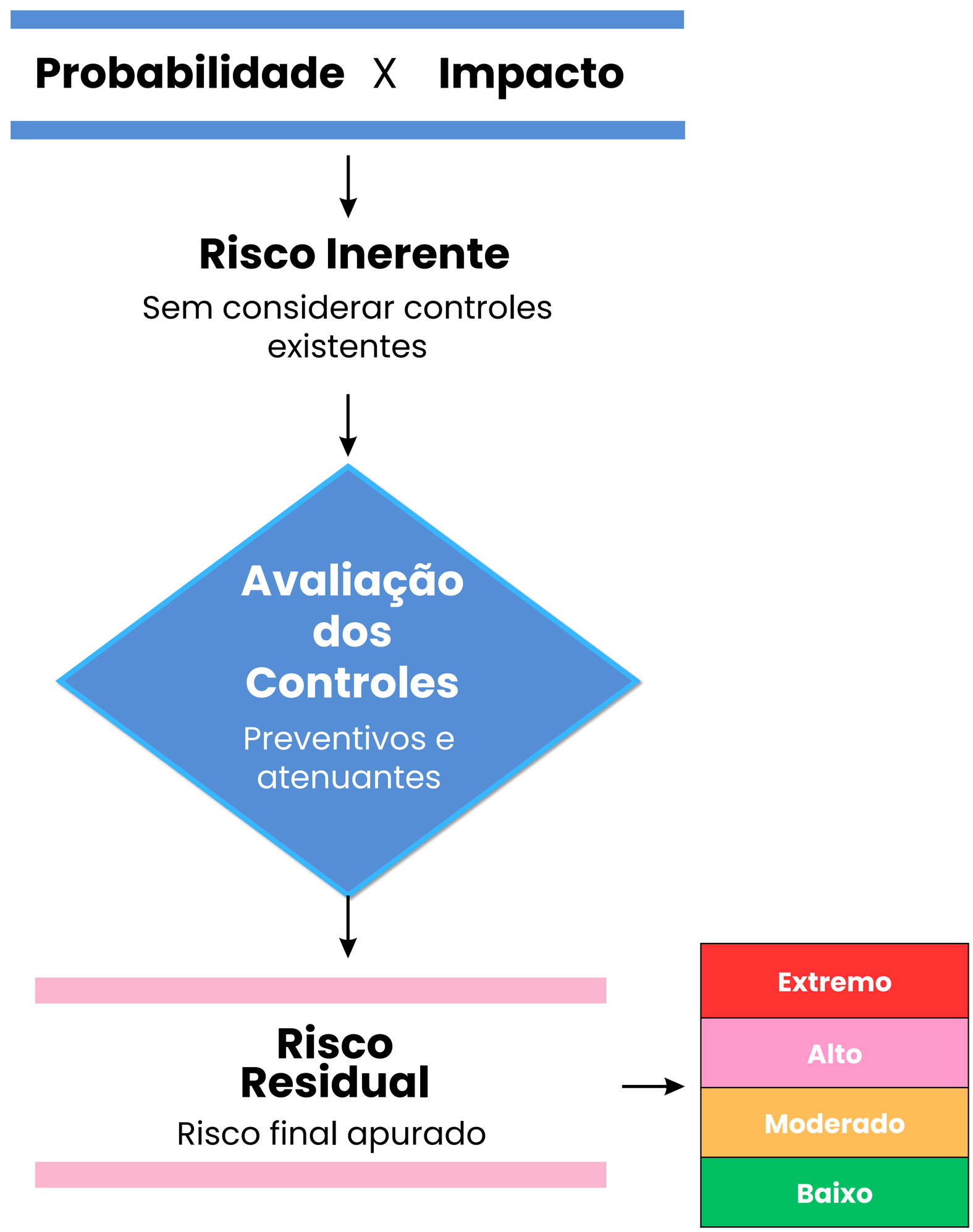


Figura 7. Sequência metodológica de Análise e Avaliação dos Riscos

4.3 Análise e Avaliação dos Riscos

Em função da abordagem de Gestão Ativa ou de Detecção, foram identificados 22 eventos de riscos de integridade, com suas respectivas causas e consequências, possibilitando a análise da criticidade dos riscos. Foi possível determinar o Risco Inerente, que representa o nível de exposição antes da avaliação dos controles, e o Risco Residual, que reflete o nível de exposição remanescente após a avaliação dos controles aplicáveis pela Codevasf.

Predominaram riscos residuais nos níveis “alto” e “moderado”, evidenciando a necessidade de adoção de medidas mitigadoras e do acompanhamento contínuo.

Tabela 1. Quantitativo da classificação dos Riscos Residuais

Código	Abordagem	Riscos de Integridade Identificados	Criticidade Residual
R 001	Gestão Ativa	Assédio sexual	Moderado
R 002	Gestão Ativa	Assédio moral	Moderado
R 003	Gestão Ativa	Assédio virtual	Moderado
R 004	Gestão Ativa	Absenteísmo por fraude, registro indevido no ponto eletrônico ou descumprimento da jornada de trabalho	Moderado
R 005	Gestão Ativa	Conduta profissional inadequada	Moderado
R 006	Gestão Ativa	Desvio ou usufruto indevido de recursos humanos	Moderado
R 007	Gestão Ativa	Desvio ou usufruto indevido de recursos materiais, bens móveis e imóveis	Alto
R 008	Gestão Ativa	Nepotismo	Baixo
R 009	Gestão Ativa	Uso indevido ou manipulação de dados e informações	Moderado
R 010	Gestão Ativa	Ameaça à imparcialidade	Moderado
R 011	Gestão Ativa	Ameaça à autonomia técnica	Moderado
R 012	Gestão Ativa	Uso de posição ou de poder em favor de interesses indevidos	Moderado
R 013	Gestão Ativa	Conduta inadequada de empresas licitantes	Alto
R 014	Gestão Ativa	Conduta profissional vedada no período eleitoral	Alto
R 015	Gestão Ativa	Conflito de interesses	Alto
R 016	Gestão Ativa	Corrupção, fraude e/ou uso irregular de verbas públicas	Alto
R 017	Detecção - Corregedoria	Conduta inadequada de empresas licitantes	Moderado
R 018	Detecção - Corregedoria	Conduta inadequada de empresa contratada	Moderado
R 019	Detecção - Corregedoria	Assédio moral	Moderado
R 020	Detecção - Corregedoria	Assédio sexual	Moderado
R 021	Detecção – Corregedoria	Conflito de interesses	Moderado
R 022	Detecção - Corregedoria	Absenteísmo por fraude, registro indevido no ponto eletrônico ou descumprimento da jornada de trabalho	Moderado

4.3 Análise e Avaliação dos Riscos

Dentre os 22 eventos avaliados, cinco apresentaram criticidade residual alta. A Tabela 2 apresenta os principais fatores de risco associados a esses eventos, cuja atuação pode contribuir para sua materialização.

Tabela 2. Fatores de Riscos dos Riscos Altos identificados

Nº	Fator de Risco/Causa (Devido a)	Riscos Altos
RR007	1. Baixo conhecimento do Código de Ética por alguns empregados; 2. Ineficiência na fiscalização do uso de bens e materiais; 3. Baixa institucionalização de fluxo dos processos; 4. Falta de procedimentos de acompanhamento das ações da Codevasf com aplicação correta e mensuração dos resultados; 5. Sobrecarga de empregado responsável pela fiscalização de vários instrumentos; 6. Falha na elaboração das especificações técnicas das contratações pretendidas; 7. Falta de controle dos estoques; 8. Falta de política de conscientização sobre a utilização de materiais de uso/consumo; 9. Falta de zelo com recursos materiais, bens móveis e imóveis; 10. Falta de sistemas de gestão de bens armazenados em galpão;	**Desvio ou usufruto indevido de recursos materiais, bens móveis e imóveis**
RR013	1. Contratação de empresa que não cumpre diretrizes éticas; 2. Ausência/ dificuldade de fiscalizar condutas éticas nas contratadas; 3. Dificuldade de detectar fraude na licitação;	**Conduta inadequada de empresas licitantes**
RR014	1. Comunicação insuficiente sobre a conduta do empregado em relação ao período eleitoral. 2. Não observância aos folhetos informativos educativos sobre normas e regulamentos relativos ao período eleitoral.	**Conduta profissional vedada no período eleitoral**
RR015	1. Não observância da Política de Segregação de Funções; 2. Falta de conhecimento sobre a cartilha de conflito de interesses; 3. Falta de conhecimento do Código de Ética, por parte dos empregados; 4. Prestação de serviços ou manutenção de relação de negócio com pessoa física ou jurídica que tenha interesse em decisão do agente (empregado);	**Conflito de interesses**
RR016	1. Deficiências na fiscalização de contratos, convênios, TEDs; 2. Baixa eficiência das campanhas de conscientização contra corrupção, fraude e desvios de conduta; 3. Falta de conhecimento do Código de Ética por alguns empregados públicos; 4. Interpretação distorcida da lei levando ao fracionamento de licitação de objetos de mesma natureza funcional; 5. Ausência de documentação que evidencie a regularidade do valor pago, no processo de pagamento; 6. Ineficiência nas exigências de qualificação de empresas, nas especificações técnicas e projetos, e nas planilhas de custo/orçamentação; 7. Demora injustificada na conclusão da análise da prestação de contas ou não prestação de contas; 8. Interferências políticas; 9. Desvio de finalidade no custeio de despesas administrativas, com recursos oriundos de TED; 10. Aprovação de projeto de engenharia, tendo familiar como responsável técnico; 11. Pressões internas ou de terceiros (licitantes) visando beneficiamento próprio em detrimento da empresa; 12. Equipes sem capacitação, imperícias dos empregados, despreparo dos fiscais; 13. Formação dos preços de referência para contratações superdimensionada..	**Corrupção, fraude e/ou uso irregular de verbas públicas**

4.4 Tratamento e Resposta aos Riscos

A etapa de tratamento e resposta compreendeu a proposição de ações, controles e iniciativas destinadas a reduzir a probabilidade de ocorrência ou mitigar os impactos dos riscos de integridade priorizados.

Para mitigação dos 22 eventos de riscos de integridade identificados, as Unidades Orgânicas propuseram a implementação de 52 planos de tratamento, evidenciando o comprometimento institucional com o fortalecimento da integridade e o aprimoramento dos controles internos.

Os planos foram elaborados em consonância com a natureza de cada risco, alinhando responsabilidades, prazos e o contexto operacional das unidades envolvidas e contemplam medidas preventivas, como o reforço da comunicação interna sobre condutas éticas, capacitações regulares, atualização de normativos, fortalecimento de mecanismos de denúncia e ampliação da transparência ativa.

Considerando a baixa tolerância institucional aos riscos de integridade (apetite ao risco), todos os riscos identificados serão objeto de tratamento, observadas sua criticidade, natureza e exposição residual.

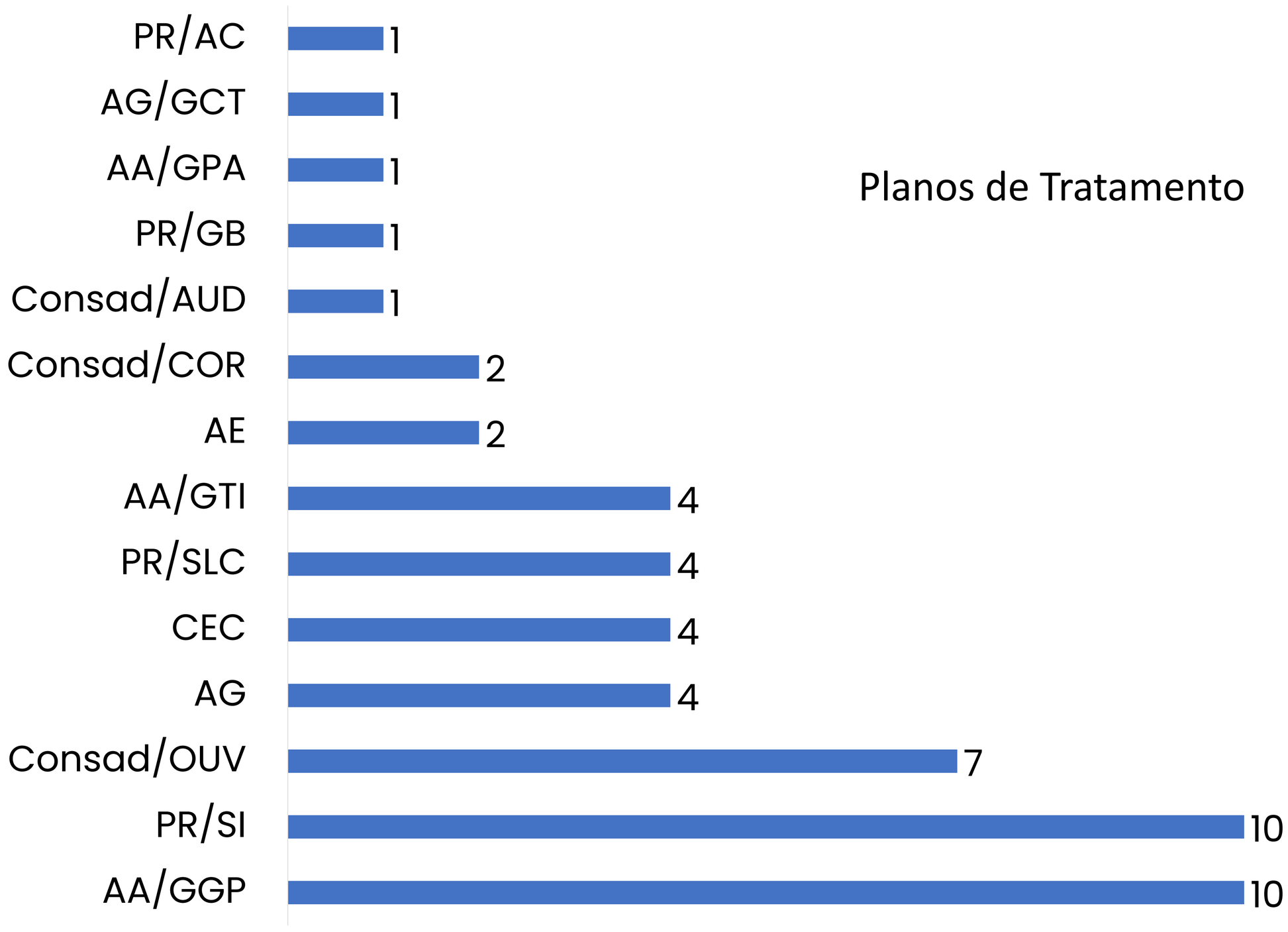


Figura 8. Quantitativo de planos de tratamento por unidade orgânica

5. Considerações Finais

O gerenciamento dos riscos de integridade representa um avanço na sistematização da identificação, avaliação, tratamento e monitoramento das vulnerabilidades éticas e comportamentais da Codevasf.

A aplicação da MGR possibilitou ampliar a capacidade institucional de reconhecer fatores que podem comprometer a ética, a probidade e a confiança na gestão pública.

A integração das informações da Corregedoria ao processo de gerenciamento de riscos permitiu identificar padrões recorrentes de desvios e transformá-los em riscos estruturados, analisados sob a ótica da MGR. Essa convergência metodológica ampliou a capacidade da Codevasf de compreender os fatores que favorecem a ocorrência de ilícitos, aprimorar controles preventivos e fortalecer mecanismos de detecção e resposta. O conjunto dessas iniciativas contribui para elevar o nível de proteção institucional, reduzir vulnerabilidades e promover um ambiente mais seguro, ético e alinhado às diretrizes da Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos (PGIRC).

O monitoramento da implantação dos planos de tratamento será conduzido pelas áreas responsáveis, com acompanhamento da Secretaria de Gestão de Riscos e Controle Interno, garantindo que as medidas propostas sejam efetivamente implementadas e que o gerenciamento dos riscos permaneça como um processo contínuo, preventivo e alinhado às boas práticas de governança pública.

