

3
-98

-8472.7

Relatório da 1ª Avaliação dos Riscos para a Integridade

Fundação Jorge Figueiredo Duprat de Medicina e Segurança do Trabalho

FUNDACENTRO

0.0
T83

099.529
T052534.46
-0986.98

04.6379
T003846
-0086.78

Junho/2020

**FUNDAÇÃO JORGE DUPRAT FIGUEIREDO DE SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO
- FUNDACENTRO**

Felipe Mêmolo Portela

Presidente

Fernando Gallego Dias

Diretor de Pesquisa Aplicada

Marina Brito Battilani

Diretora de Conhecimento e Tecnologia

Francisco Rogério Lima da Silva

Diretor de Administração e Finanças

Organização: **Coordenação de Planejamento Estratégico**

Capa: designed by rawpixel.com / Freepik

Sumário

1. Introdução	4
2. Metodologia da avaliação de riscos	5
3. Análise do contexto e identificação dos riscos	6
4. Análise e avaliação dos riscos identificados	7
5. Resposta aos riscos identificados	14
6. Comunicação	15
7. Monitoramento e análise crítica	15
8. Conclusão e perspectivas	16
Anexos	18
1. Fichas de avaliação dos risco para a integridade.....	18
1.1 Uso do cargo ou função para favorecimento pessoal ou de terceiros.....	18
1.2 Assédio moral ou sexual, preconceito (raça, gênero, religião, origem, orientação sexual)	19
1.3 Utilização da administração pública para fins eleitorais	20
1.4 Não realização das atribuições com zelo, dedicação, presteza, responsabilidade e qualidade.....	21
1.5 Desvio de função de estagiários, servidores, terceirizados e contratados.....	22
2. Categorias de risco	23
3. Método Bow Tie.....	24
4. Histogramas	25

1. Introdução

A entrega do melhor valor para a sociedade, com o máximo de eficiência, deve ser o objetivo de toda instituição pública.

Nesse sentido, temas como governança, integridade, controles internos e gerenciamento de riscos vêm ganhando importância na agenda dos órgãos e entidades da administração pública federal, sendo a Instrução Normativa Conjunta CGU/MPDG nº 1, de 10 de maio de 2016, o marco normativo mais importante do Poder Executivo no que diz respeito à gestão de riscos. A referida instrução determina a todos os entes do executivo a instituição da sua Política de Gestão de Riscos, e traz os fundamentos para a incorporação do tema no dia a dia das instituições.

Complementarmente, os temas tratados pela referida IN CGU/MPDG nº1/2016 foram ampliados pelo Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, notadamente no que diz respeito ao tema da integridade no âmbito da administração pública federal - APF. Objetivamente, o ato legal determina aos órgãos e entidades da APF a instituição do seu programa de integridade, ação que foi regulamentada posteriormente através da portaria nº 1.089, de 25 de abril de 2018, e da portaria nº 57, de 04 de janeiro de 2019, ambas expedidas pela Controladoria-Geral da União – CGU.

Assim, desvios de conduta, fraudes e corrupção passam a ser entendidos como irregularidades que exploram fragilidades na gestão pública, e dessa nova visão decorre-se a importância da gestão de eventos que constituem riscos à integridade.

Este documento registra a metodologia utilizada no processo de identificação, priorização e avaliação dos riscos à integridade da Fundacentro, e tem como resultado o reconhecimento de fragilidades que podem interferir no alcance dos objetivos institucionais e a estratégia para tratamento, seja preventiva ou corretiva, para cada uma dessas situações.

A perspectiva é a de que a implementação da gestão de riscos para a integridade traga maior estabilidade e segurança para o ambiente institucional, de maneira a contribuir para o alcance dos objetivos da Fundacentro.

2. Metodologia da avaliação de riscos

A presente avaliação de riscos foi norteada pelos princípios e diretrizes da Política de Gestão de Riscos da Fundacentro (PGR/Fundacentro), instituída por meio da Resolução CGRC nº 3/2020.

São princípios da gestão de riscos:

- I – agregar valor e proteger o ambiente interno da Fundacentro;
- II – ser parte integrante dos processos organizacionais;
- III – subsidiar a tomada de decisões;
- IV – abordar explicitamente a incerteza;
- V – ser sistemática, estruturada e oportuna;
- VI – ser baseada nas melhores informações disponíveis;
- VII – considerar fatores culturais, humanos e sociais;
- VIII – ser transparente e inclusiva;
- IX – ser dinâmica, iterativa e capaz de reagir a mudanças;
- X – apoiar a melhoria contínua da Fundacentro; e
- XI – estar integrada às oportunidades e à inovação.

São diretrizes da gestão de riscos:

- I - sensibilizar o corpo dirigente e funcional quanto à efetiva implementação da Gestão de Riscos, bem como seus aspectos de estrutura, governança, instrumentos e divulgação das ações no âmbito do Fundacentro, de forma integrada;
- II - integrar-se ao planejamento estratégico institucional, e ao monitoramento da cadeia de valor;
- III - promover a cultura de gestão de riscos e sua integração em todos os processos organizacionais;
- IV - estabelecer controles proporcionais ao risco, privilegiando ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores, observada a relação custo-benefício;
- V - propor e especificar níveis adequados de apetite e tolerância a riscos, observadas métricas quantitativas, bem como parâmetros qualitativos;
- VI - promover a contínua capacitação do corpo funcional em gestão de riscos e em outras competências técnicas correlatas, por meio de palestras, cursos e eventos;
- VII - observar o contexto interno e externo;
- VIII - contribuir para o desempenho dos processos, projetos e políticas da Fundacentro;
- IX - executar o processo de gerenciamento de riscos com periodicidade adequada à estratégia institucional;
- X - aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos da organização;
- XI - fixar parâmetros e definir instrumentos de medição de desempenho da gestão de riscos;

- XII - observar as técnicas, métodos e instrumentos em apoio à gestão de riscos, de forma convergente com as melhores práticas adotadas por instituições e fóruns nacionais e internacionais que sejam referência no tema;
- XIII - propor, prover e manter soluções tecnológicas de forma integrada e eficiente para sustentar os processos de gerenciamento de riscos;
- XIV - definir responsabilidades e competências dos agentes envolvidos no processo de gerenciamento de riscos;
- XV - subsidiar a tomada de decisão em todos os níveis organizacionais, de forma integrada, sistemática e oportuna; e
- XVI - promover a avaliação da maturidade periodicamente.

Adicionalmente, a referência técnica utilizada para as análises aqui expostas foi o Guia de Gerenciamento de Riscos do ME¹, aprovado pela Resolução CRTCI nº5, de 29/08/2019.

3. Análise do contexto e identificação dos riscos

A análise do contexto refere-se ao levantamento e registro dos aspectos externos e internos essenciais ao alcance dos objetivos institucionais, permitindo a compreensão clara do contexto em que a organização se insere, e a fim de proporcionar uma visão abrangente dos fatores que podem influenciar a capacidade da organização de atingir os resultados planejados. Essa análise é importante, pois visa a identificar os potenciais eventos de riscos que podem atrapalhar a instituição no alcance dos seus objetivos estratégicos, caso venham a ocorrer.

Para este primeiro levantamento de riscos, a Fundacentro se pautou na Resolução CRTCI nº3, de 27/06/2019, que dispõe sobre o primeiro levantamento de Riscos à Integridade no âmbito do Ministério da Economia. O documento traz, em seu anexo, um conjunto de 29 riscos que podem ser considerados como insumo para a gestão de riscos à integridade no âmbito do ME, devendo cada órgão e entidade, com base em evidências, identificar, analisar, avaliar e tratar aqueles riscos à integridade considerados mais relevantes.

Desse modo, a estratégia adotada foi aplicar uma pesquisa junto aos servidores solicitando que escolhessem cinco dentre uma lista com os 29 eventos levantados pelo ME. Após o período de coleta dos dados, foi feita a apuração dos respondentes e os eventos foram organizados por ordem decrescente de votos. Assim, os cinco maiores riscos para a integridade eleitos na Fundacentro, foram:

1. Uso do cargo ou função para favorecimento pessoal ou de terceiros;

¹ A Fundacentro está elaborando a sua metodologia de gerenciamento de riscos, em atendimento ao disposto na sua Resolução CGRC nº3/2020, e caso necessário serão feitas as atualizações à avaliação de riscos descrita neste documento.

2. Assédio moral ou sexual, preconceito;
3. Utilização da administração pública para fins eleitorais;
4. Não realização das atribuições com zelo, dedicação, presteza, responsabilidade e qualidade; e
5. Desvio de função de estagiários, servidores, terceirizados e contratados.

4. Análise e avaliação dos riscos identificados

Seguindo o Guia de Gestão de Riscos, a ação seguinte à identificação dos riscos foi proceder com a sua análise e avaliação.

Na etapa de análise, foram identificadas causas, consequências, possíveis medidas de prevenção, possíveis medidas de contingência e controles existentes na Fundacentro para tratar os riscos à integridade². O **quadro 1** resume os trabalhos realizados nessa etapa.

Quadro 1 – Análise dos riscos identificados

Evento de risco	Possíveis causas	Possíveis efeitos/consequências	Possíveis medidas	Controles existentes
Risco 1 - Uso do cargo ou função para favorecimento pessoal ou de terceiros	Falta de controles; instrumentos de transparência e comunicação precários; apuração de responsabilidade inefetiva; ambiente/cultura organizacional promotora desse tipo de conduta; má-fé do servidor.	Comprometimento da imagem institucional; dano ao erário público; desvirtuamento dos objetivos institucionais; enviesamento das atividades técnicas; judicialização; desmotivação dos pares e deterioração do ambiente de trabalho; risco moral.	Preventivas: Elaboração de Procedimentos Operacionais Padrão; critérios técnicos para nomeação, contratação, designação e similares; processo seletivo público para cargo ou função de confiança; capacitação de servidores em tema relacionado a processo disciplinar; aprovação de projetos condicionada ao vínculo com objetivos estratégicos; programa de integridade efetivo. Contingenciais: Apuração efetiva de causas e responsabilidades; fortalecimento e revisão periódica do Programa de Integridade; fortalecimento dos instrumentos de transparência; fortalecimento do monitoramento das ações institucionais; monitoramento da imagem da Fundacentro nas mídias.	Curso Ética no Serviço Público Nova sistemática para aprovação de projetos na área técnica e para atendimento a demandas externas (Portaria n. 185/2019)
Risco 2 - Assédio moral ou sexual, preconceito (raça, gênero, religião, origem, orientação sexual)	Falta de informação sobre as situações que se caracterizam como assédio; falta de capacitação e treinamento dos ocupantes de cargos de chefia; deficiências na organização do trabalho; precariedade de comunicação e informação interna; ausência de uma política de relações humanas; rivalidade dentro do setor; gerenciamento sob pressão para forçar a adaptação e a produtividade; comportamento humano (inveja, ciúmes, perversidade, etc.); reprodução, no ambiente de trabalho, de aspectos retrógrados da sociedade como o machismo, o racismo e a LGBTQI+ fobia.	Judicialização; comprometimento da imagem institucional; risco moral; desmotivação; distúrbios psicossomáticos; absenteísmo.	Preventivas: Implementação de um plano de comunicação e de campanhas de sensibilização efetivas; política de qualidade de vida no trabalho; pesquisa de avaliação do ambiente do trabalho; divulgação das punições cabíveis; criação de canais de denúncia; adoção de ações afirmativas. Contingenciais: Apuração efetiva de causas e responsabilidades; ações de acompanhamento dos assediados e assediadores; incrementar campanhas específicas relativas ao caso; aperfeiçoar canais de denúncia.	Campanha CISSP sobre assédio sexual

continua >

² Cada risco foi avaliado utilizando-se o método *bow tie* (gravata borboleta), mais detalhes no Anexo.

Evento de risco	Possíveis causas	Possíveis efeitos/consequências	Possíveis medidas	Controles existentes
Risco 3 -Utilização da administração pública para fins eleitorais	Falta de controles; instrumentos de transparência e comunicação precários; apuração inefetiva de responsabilidade; ambiente/cultura organizacional que favorece esse tipo de conduta; entraves para o registro de denúncias; má-fé do servidor.	Comprometimento da imagem institucional; dano ao erário público; desvirtuamento dos objetivos institucionais; enviesamento das atividades técnicas; judicialização; deterioração do ambiente de trabalho; risco moral; instabilidade gerencial.	Preventivas: Elaboração de Procedimentos Operacionais Padrão; critérios técnicos para nomeação, contratação, designação e similares; processo seletivo público para cargo ou função de confiança; capacitação de servidores em tema relacionado a processo disciplinar; aprovação de projetos condicionada ao vínculo com objetivos estratégicos; programa de integridade efetivo. Contingenciais: Comprometimento da imagem institucional; dano ao erário público; desvirtuamento dos objetivos institucionais; enviesamento das atividades técnicas; judicialização; deterioração do ambiente de trabalho; risco moral; instabilidade gerencial.	Curso Ética no Serviço Público Nova sistemática para aprovação de projetos na área técnica e para atendimento a demandas externas (Portaria n. 185/2019) Divulgação da Cartilha TSE
Risco 4 -Não realização das atribuições com zelo, dedicação, presteza, responsabilidade e qualidade	Desmotivação; incapacidade de gerir o tempo; inadequação no desenvolvimento de competências e habilidades do servidor; interpretação equivocada dos normativos; distribuição inadequada da carga de trabalho; inadequação das ferramentas de trabalho; falta de comprometimento; má-fé do servidor.	Comprometimento da imagem institucional; retrabalho; erro material que pode dar causa a erros nas etapas posteriores; judicialização; desmotivação dos pares e deterioração do ambiente de trabalho.	Preventivas: Elaboração de Procedimentos Operacionais Padrão; capacitação; adequação do ambiente e das ferramentas de trabalho; campanhas para melhora do ambiente organizacional; monitoramento da distribuição da carga de trabalho; estudo sobre a real necessidade de força de trabalho; controle. Contingenciais: Comprometimento da imagem institucional; retrabalho; erro material que pode dar causa a erros nas etapas posteriores; judicialização; desmotivação dos pares e deterioração do ambiente de trabalho.	POP> Bases de Conhecimento Capacitação em casos de avaliação de desempenho que identifique lacuna ou baixo desempenho (art. 50 da Portaria n. 97/2015)
Risco 5 -Desvio de função de estagiários, servidores, terceirizados e contratados	Falta de controles, tais como procedimentos formais e ficha de atribuições e atividades; falta de preparo da chefia imediata; falta de preparo dos fiscais; distanciamento entre fiscais, prepostos e o responsável pelo serviço de lotação.	Judicialização; comprometimento da imagem institucional; risco moral; instabilidade gerencial; ônus para o erário; atividades feitas indevidamente.	Preventivas: Elaboração de procedimentos operacionais padrão (POPs); elaboração de relatório de atividades com periodicidade adequada; capacitações e treinamentos para as chefias; capacitações e treinamentos para os fiscais; divulgação das punições cabíveis. Contingenciais: Apuração efetiva de causas e responsabilidades; aplicação das punições previstas; realocação imediata dos envolvidos; campanhas de esclarecimento para reforçar o assunto; correção, quando possível, das atividades realizadas indevidamente.	Definição de atribuições do cargo de Analista em C&T - Portaria nº 310/2019 Acompanhamento do Programa de Estágio

Destaca-se que nesta etapa deve-se avaliar a eficácia dos controles existentes a fim de aferir-se o risco residual. Contudo, essa ação não foi realizada neste momento em razão das dificuldades em se conciliar as agendas das instâncias de integridade, cuja participação na referida atividade é fundamental, e o cronograma de execução do programa de integridade institucional. Assim, essa ação será inserida no Plano de Integridade como uma medida para tratamento dos riscos para a integridade.

Dando sequência ao processo, a avaliação dos riscos visa promover o entendimento do nível do risco e de sua natureza, especialmente quanto à estimativa da probabilidade de ocorrência, e do impacto destes eventos identificados como risco nos objetivos dos processos organizacionais.

- **Probabilidade:** muito baixa, baixa, moderada, alta, e muito alta; e
- **Impacto:** muito baixo, baixo, médio, alto e muito alto.

Os valores de **Probabilidade** e **Impacto** aferidos formam os eixos da **Matriz de Riscos** (figura 1), em que se classifica e se avalia o **nível do risco**, com a combinação dos valores encontrados, podendo resultar em quatro níveis:

- **Nível Baixo:** é **possível conviver** com o risco, mantendo as práticas e controles existentes;
- **Nível Moderado:** é **possível promover** ações que atenuem causas e/ou consequências;
- **Nível Alto:** é **desejável promover** ações para evitar ou eliminar as causas e/ou consequências;
- **Nível Crítico:** o nível crítico é aferido nos níveis mais altos de probabilidade e impacto, hipótese em que os gestores responsáveis podem considerar a necessidade de **mobilização imediata** de recursos, materiais e pessoal capacitado, com vistas ao tratamento desse risco.



Para aferir o nível dos riscos para a integridade identificados, adotamos a estratégia de aplicar uma pesquisa de percepção, nos moldes da realizada para a identificação dos riscos.

O questionário de percepção de riscos para a integridade da Fundacentro foi elaborado na ferramenta de questionários online *Google Forms*. A pesquisa foi submetida a todos os servidores por meio de um comunicado institucional veiculado em 28/05, e permaneceu aberta até o dia 08/06. Em 02/06, um novo comunicado foi enviado aos servidores para reforçar importância da sua participação.

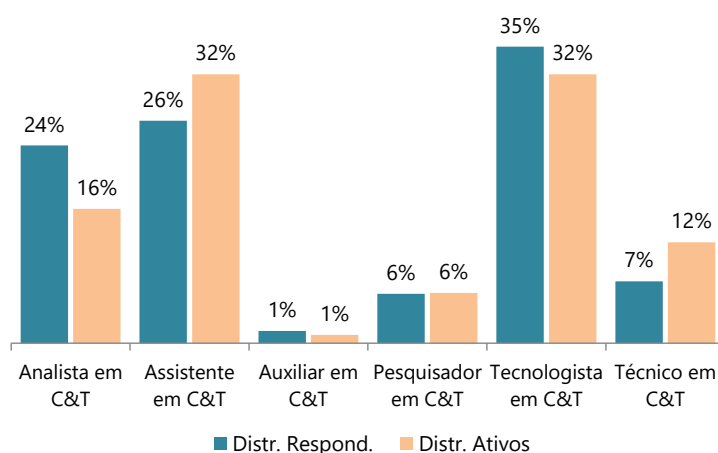
A pesquisa teve a adesão de 81 respondentes, o que representa cerca de 35% do seu público alvo. Desse total, 43 (53%) estão lotados na sede da Fundacentro, e os demais (47%) estão distribuídos nas unidades regionais. Com relação a estar exercendo um cargo ou função comissionada, 50 (62%) afirmaram não estar exercendo cargo ou função comissionada, enquanto 31 (38%) afirmaram estar exercendo. É importante notar que 16% dos respondentes não pertencem à carreira de C&T.

Tabela 1 – Perfil dos respondentes

Perfil dos respondentes		N=81	%
Lotação	CTN	43	53%
	UD	38	47%
Função Comissionada	Não	50	62%
	Sim	31	38%
Carreira	Analista em C&T	16	20%
	Assistente em C&T	18	22%
	Auxiliar em C&T	1	1%
	Outro	13	16%
	Pesquisador em C&T	4	5%
	Tecnologista em C&T	24	30%
	Técnico em C&T	5	6%

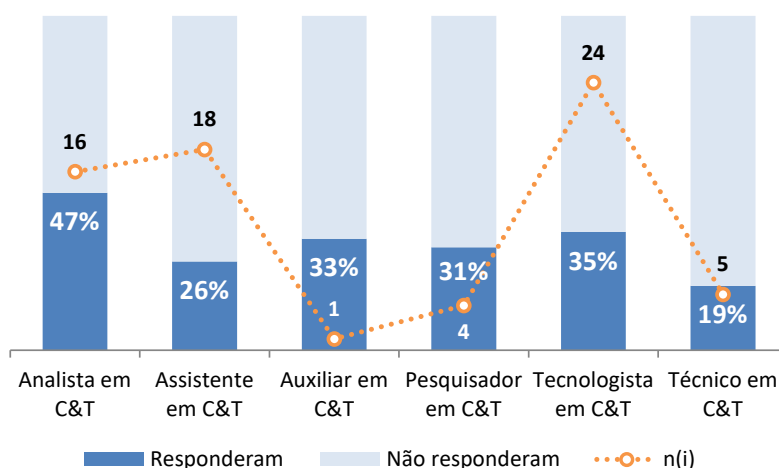
No intuito de observar a ocorrência de viés entre os respondentes, comparou-se a distribuição por carreira entre os respondentes e os servidores ativos. Assim, analisando as duas distribuições (figura 2), visualmente tem-se que são bastante semelhantes, apesar de ter havido um maior engajamento entre os servidores ocupantes de carreiras de nível superior, em relação aos de nível médio.

Figura 2 – Distribuição de respondentes X servidores ativos



No comparativo por carreira (figura 3), observamos que a classe “Analista em C&T” teve o maior percentual relativo de respondentes (47%), enquanto que “Tecnologista em C&T” teve o maior número absoluto de respondentes (n=24).

Figura 3 – Comparativo de respondentes por carreira



A tabela 2 traz as estatísticas de tendência central para cada um dos riscos para a integridade e suas dimensões (probabilidade e impacto).

Tabela 2 – Estatísticas descritivas

Riscos para a integridade da Fundacentro		Média	DP	Mediana	Moda	Mín	N=81 Máx
Uso do cargo ou função para favorecimento pessoal ou de terceiros	Probabilidade	2,7	1,5	3	1	1	5
	Impacto	3,6	1,3	4	5	1	5
Assédio moral ou sexual, preconceito (raça, gênero, religião, origem, orientação sexual)	Probabilidade	2,9	1,5	3	1	1	5
	Impacto	3,7	1,4	4	5	1	5
Utilização da administração pública para fins eleitorais	Probabilidade	2,9	1,4	3	1	1	5
	Impacto	3,2	1,6	3	5	1	5
Não realização das atribuições com zelo, dedicação, presteza, responsabilidade e qualidade	Probabilidade	2,7	1,4	3	3	1	5
	Impacto	3,5	1,5	4	5	1	5
Desvio de função de estagiários, servidores, terceirizados e contratados	Probabilidade	3,3	1,5	3	5	1	5
	Impacto	3,2	1,4	3	5	1	5

Analisando os resultados das respostas às dimensões **probabilidade** e **impacto**, temos que os **valores médios** orbitaram o valor central das respostas (no caso, **3**). A **mediana** segue essa mesma tendência, tendo como resultado o valor 3 para 7 entre os 10 parâmetros. Com

relação aos extremos, independentemente do risco avaliado as notas mínimas e máximas para cada um dos parâmetros foram:

$$\begin{aligned}\text{Mín}\{\text{nota prob_risco}_i\} &= \text{Mín}\{\text{nota impact_risco}_i\} = 1 \\ \text{Máx}\{\text{nota prob_risco}_i\} &= \text{Máx}\{\text{nota impact_risco}_i\} = 5\end{aligned}$$

tal que, $i=1,2,3,4,5$.

Um resultado interessante é o de que, para 4 dos 5 riscos, a percepção de probabilidade de ocorrência do evento foi, **no conjunto**³, menor do que a percepção dos impactos que decorrem desse evento. Esse resultado sugere que, *ceteris paribus*, os controles existentes podem ter maior efeito na dimensão “probabilidade”, fato que poderá ou não ser constatado quando tais controles forem avaliados⁴.

Para a apuração do nível de risco, **optou-se pelo uso da mediana**, que é uma medida mais resistente a valores extremos. Segue que o uso dessa estatística nos livra da necessidade imediata de se estabelecer um conjunto de regras adicionais para o tratamento de respondentes atípicos, algo metodologicamente desejável nesse tipo de análise (princípio da Navalha de Ockham).

Assim, os riscos foram posicionados na Matriz de Riscos tomando-se as respectivas **medianas** como valores para as suas **coordenadas**, da seguinte maneira:

$$Risco_i = (Mediana Probabilidade_{Risco_i}, Mediana Impacto_{Risco_i}),$$

tal que, $i = 1, 2, 3, 4, 5$

O **nível de risco** é o resultado do produto entre os valores apurados para a probabilidade e o impacto.

$$Nível\ de\ Risco_i = Mediana\ Probabilidade_{Risco_i} \times Mediana\ Impacto_{Risco_i}$$

tal que, $i = 1, 2, 3, 4, 5$

³ Esse resultado é verificado em todas as estatísticas de tendência central, com maior magnitude quando olhamos para a **moda**.

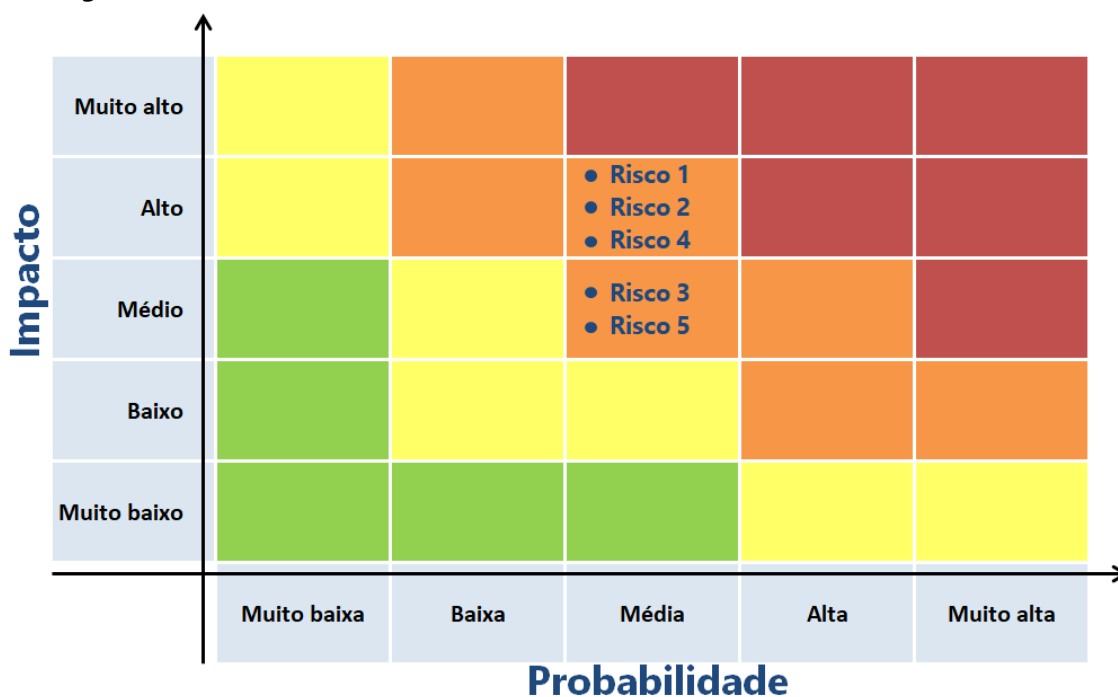
⁴ É importante ressaltar a necessidade de se estabelecer um cenário *contrafactual* para testar a hipótese sugerida.

Assim, os resultados finais da apuração estão descritos na tabela 3, e graficamente representados na figura 4.

Tabela 3 – Apuração do nível de risco inerente e classificação dos riscos

Riscos para a integridade da Fundacentro		Valor apurado	Risco inerente	Classificação
R1 - Uso do cargo ou função para favorecimento pessoal ou de terceiros	Probabilidade	3,0	12	Alto
	Impacto	4,0		
R2 - Assédio moral ou sexual, preconceito (raça, gênero, religião, origem, orientação sexual)	Probabilidade	3,0	12	Alto
	Impacto	4,0		
R3 - Utilização da administração pública para fins eleitorais	Probabilidade	3,0	9	Alto
	Impacto	3,0		
R4 - Não realização das atribuições com zelo, dedicação, presteza, responsabilidade e qualidade	Probabilidade	3,0	12	Alto
	Impacto	4,0		
R5 - Desvio de função de estagiários, servidores, terceirizados e contratados	Probabilidade	3,0	9	Alto
	Impacto	3,0		

Figura 4 – Posicionamento dos eventos de risco na Matriz de Riscos



Conforme exposto anteriormente, não foi realizada a avaliação de eficácia dos controles identificados, de maneira que os riscos residuais receberam os valores oriundos da pesquisa de satisfação, sem qualquer tipo de tratamento adicional.

5. Resposta aos riscos identificados

A **resposta aos riscos** é a etapa em que, a partir da classificação do risco residual, escolhe-se uma dentre as quatro possíveis respostas:

- **Evitar:** não iniciar, ou descontinuar a atividade que origina o risco;
- **Aceitar:** deixar a atividade como está, não adotando qualquer medida;
- **Reduzir:** desenvolver ações para mitigar o risco, ou seja, remover suas fontes, ou reduzir a probabilidade e/ou o impacto do risco; e
- **Compartilhar:** distribuir parte do risco para outros atores (terceiros).

Assim, a resposta ao risco deve ser uma função do nível residual dos riscos avaliados, do apetite a riscos da instituição, e dos custos envolvidos na implantação de medidas que visem à redução do nível dos riscos.

Para este trabalho, e por a Fundacentro ainda não ter formalizado a sua declaração de apetite a riscos⁵, a decisão levou em conta a definição dada na seção anterior, ou seja, a de que é **desejável promover** ações para evitar ou eliminar as causas e/ou consequências de riscos classificados como **altos**.

Com base no exposto, o CGRC decidiu pela **redução** da exposição aos riscos de integridade identificados.

Dessa forma, a unidade gestora de integridade deverá, em conjunto com as demais instâncias de integridade, elaborar e propor uma ou mais medidas para a mitigação desses eventos de risco, na forma de um Plano de Tratamento (quadro 2).

Quadro 2 – Principais medidas de tratamento

Principais medidas de tratamento de riscos à integridade da Fundacentro	Responsável	Prazo	Situação
Avaliação da eficácia dos controles existentes	Instâncias de integridade	ago/20	Em andamento
Proposição do Plano de Tratamento de Riscos à Integridade	Instâncias de integridade	set/20	Em andamento
Aprovação do Plano de Tratamento de Riscos à Integridade	CGRC	out/20	Aguardando
Digitalizar e documentar os processos de trabalho	Gestores dos processos Coord. de Planej. Estratégico	dez/21	A iniciar
Implementar um programa de qualidade de vida no trabalho	Coord. de Gestão de Pessoas	dez/21	A iniciar

⁵ A declaração de apetite a riscos da Fundacentro está prevista para ser publicada em agosto/2020.

6. Comunicação

A **comunicação** é a etapa contínua em que as instâncias envolvidas com Gestão de Riscos interagem. Abrange a coleta e a disseminação de informações e iniciativas a fim de assegurar, a todos os agentes envolvidos, a compreensão suficiente dos riscos existentes em cada decisão.

O acesso a informações confiáveis, íntegras e tempestivas é vital para a eficiência da gestão, pois facilitam o alcance dos objetivos de cada processo. Para tanto, o fluxo das comunicações deve permitir que as informações fluam em todas as direções, com a divulgação tempestiva e adequada das informações às partes interessadas.

A elaboração de um Plano de Comunicação, ainda em fase de planejamento, é atividade que deverá ser contemplada no Plano de Integridade da instituição. Neste material, serão definidos os fluxos de informações e observados aspectos como alçadas dos agentes, sempre buscando a gradual convergência para promover a relevância, integralidade, adequação, concisão, consistência, clareza e padronização.

7. Monitoramento e análise crítica

A implementação de atividades relacionadas à gestão de risco e controles não é suficiente para assegurar que os objetivos dos processos sejam alcançados. O estabelecimento de limites de atuação de cada área/servidor, bem como a clareza das suas responsabilidades são essenciais para que cada um dos participantes saiba como seu cargo se encaixa na estrutura corporativa de gestão de riscos e controles.

Na Fundacentro, as principais instâncias de monitoramento, são⁶:

- **Comitê Interno de Governança, Riscos e Controles (CGRC)**, responsável por aprovar a estratégia e os mecanismos que visem ao monitoramento preciso dos riscos institucionais;
- **Núcleo de Gestão de Riscos**⁷, responsável por elaborar, implementar e gerenciar sistemática de monitoramento dos eventos de risco, que permita o acompanhamento da evolução dos níveis de riscos e a efetividade das medidas de controle implementadas.

⁶ Para maiores detalhes acerca das competências relacionadas ao gerenciamento de riscos na Fundacentro, sugerimos ao leitor que consulte o Capítulo V, da Resolução CGRC nº3/2020, que trata da Política de Gestão de Riscos no âmbito da Fundacentro.

⁷ A Coordenação de Planejamento Estratégico – CPE absorverá as responsabilidades do Núcleo de Gestão de Riscos até que sejam designados servidores e estrutura própria.

- **Gestores dos processos**, responsáveis por identificar, analisar e avaliar os riscos dos processos sob sua responsabilidade, além de propor respostas e implementar medidas de controle para esses processos.

Ações específicas para o monitoramento dos riscos para a integridade da Fundacentro estão detalhadas no quadro abaixo.

Quadro 3 – Ações de monitoramento aos riscos de integridade

Ação de monitoramento e planejamento	Responsáveis	Periodicidade
Acompanhamento de indicadores-chave de riscos - ICR implementados	CGRC CPE Instâncias de Integridade	Trimestral
Aplicação e consolidação de questionário de percepção dos riscos para a integridade institucional	CPE	Anual
Aplicação e consolidação de questionário de percepção dos riscos para a integridade institucional - instâncias de integridade da Fundacentro	CPE	Semestral
Avaliação crítica anual do gerenciamento de riscos para a integridade da Fundacentro	CGRC CPE	Anual

8. Conclusão e perspectivas

A promoção da integridade tem se mostrado uma resposta estratégica e sustentável na prevenção e no combate à corrupção. Assim, é premente que órgãos e entidades se esforcem para desenvolver um ambiente maduro em temas a ela relacionados.

Nesse sentido, a administração pública federal vem adotando uma série de práticas e medidas que visam à construção de um ambiente institucional íntegro. Essa construção perpassa por três elementos fundamentais: (i) sistemas, donde se pretende reduzir as oportunidades de corrupção; (ii) cultura, cujo objetivo é tornar a corrupção inaceitável socialmente; e (iii) prestação de contas, que visa à responsabilização pelos atos praticados.

No caso da Fundacentro, esta primeira avaliação sobre os riscos para a integridade constitui um movimento na direção de se estabelecer bases sólidas para a ação institucional. O trabalho, além de propiciar uma reflexão sobre o tema, deu visibilidade quanto ao grau de maturidade da entidade e à possibilidade de adoção das melhores práticas. Como resultado imediato, ofereceu informações importantes para o Plano de Integridade da Fundacentro para o biênio de 2020-2021, documento que reunirá um conjunto de ações com vistas a fortalecer os três fundamentos acima expostos.

Por fim, e como resultado mais permanente, a expectativa é a de que este trabalho fortaleça a gestão de riscos, os controles internos e as instâncias de integridade da Fundacentro, além de promover a melhora dos resultados e serviços prestados ao cidadão.

Anexos

1. Fichas de avaliação dos risco para a integridade

1.1 Uso do cargo ou função para favorecimento pessoal ou de terceiros

Identificação do Evento de Risco:		Uso do cargo ou função para favorecimento pessoal ou de terceiros				Avaliação dos Riscos	
Causas		Efeitos/consequências				Inerentes	
Falta de controles; instrumentos de transparência e comunicação precários; apuração de responsabilidade inefetiva; ambiente/cultura organizacional promotora desse tipo de conduta; má-fé do servidor.		Comprometimento da imagem institucional; dano ao erário público; desvirtuamento dos objetivos institucionais; enviesamento das atividades técnicas; judicialização; desmotivação dos pares e deterioração do ambiente de trabalho; risco moral.				Probabilidade	3
						Impacto	4
Medidas de Prevenção		Medidas de Contingência				Nível de Risco	12
Elaboração de Procedimentos Operacionais Padrão; critérios técnicos para nomeação, contratação, designação e similares; processo seletivo público para cargo ou função de confiança; capacitação de servidores em tema relacionado a processo disciplinar; aprovação de projetos condicionada ao vínculo com objetivos estratégicos; programa de integridade efetivo.		Apuração efetiva de causas e responsabilidades; fortalecimento e revisão periódica do Programa de Integridade; fortalecimento dos instrumentos de transparência; fortalecimento do monitoramento das ações institucionais; monitoramento da imagem da Fundacentro nas mídias.					
Identificação dos Controles Existentes							
Descrição do(s) Controle(s) Atual(is)		Avaliação do(s) Controle(s)					
Curso Ética no Serviço Público Nova sistemática para aprovação de projetos na área técnica e para atendimento a demandas externas (Portaria n. 185/2019)		A ser realizada.					
12							
Ações Propostas							
Descrição		Objetivo		Área Responsável pela Implantação	Agente Responsável		
A definir.		A definir.		A definir.	A definir.		
Forma de Implementação		Intervenientes	Custo Estimado	Indicador de Eficiência	Periodicidade de Avaliação do(s) Controle(s)	Data de Início	Data de Conclusão
A definir.	A definir.	A definir.	A definir.	A definir.	A definir.	A definir.	
					Status	-	

1.2 Assédio moral ou sexual, preconceito (raça, gênero, religião, origem, orientação sexual)

Identificação do Evento de Risco:		Assédio moral ou sexual, preconceito (raça, gênero, religião, origem, orientação sexual)				Avaliação dos Riscos	
Causas		Efeitos/consequências				Inerentes	
Falta de informação sobre as situações que se caracterizam como assédio; falta de capacitação e treinamento dos ocupantes de cargos de chefia; deficiências na organização do trabalho; precariedade de comunicação e informação interna; ausência de uma política de relações humanas; rivalidade dentro do setor; gerenciamento sob pressão para forçar a adaptação e a produtividade; comportamento humano (inveja, ciúmes, perversidade, etc.); reprodução, no ambiente de trabalho, de aspectos retrógrados da sociedade como o machismo, o racismo e a LGBTQI+fobia.		Judicialização; comprometimento da imagem institucional; risco moral; desmotivação; distúrbios psicossomáticos; absenteísmo.				Probabilidade	3
						Impacto	4
Medidas de Prevenção		Medidas de Contingência				Nível de Risco	12
Implementação de um plano de comunicação e de campanhas de sensibilização efetivas; política de qualidade de vida no trabalho; pesquisa de avaliação do ambiente do trabalho; divulgação das punições cabíveis; criação de canais de denúncia; adoção de ações afirmativas.		Apuração efetiva de causas e responsabilidades; ações de acompanhamento dos assediados e assediadores; incrementar campanhas específicas relativas ao caso; aperfeiçoar canais de denúncia.					
Identificação dos Controles Existentes						Residuais	
Descrição do(s) Controle(s) Atual(is)		Avaliação do(s) Controle(s)				12	
Campanha CISSP sobre assédio sexual Canal de denúncias e-Ouv		A ser realizada.					
Ações Propostas							
Descrição		Objetivo		Área Responsável pela Implantação	Agente Responsável		
A definir.		A definir.		A definir.	A definir.		
Forma de Implementação		Intervenientes	Custo Estimado	Indicador de Eficiência	Periodicidade de Avaliação do(s) Controle(s)	Data de Início	Data de Conclusão
A definir.	A definir.	A definir.	A definir.	A definir.	A definir.	A definir.	A definir.
						Status	-

1.3 Utilização da administração pública para fins eleitorais

Identificação do Evento de Risco:		Utilização da administração pública para fins eleitorais				Avaliação dos Riscos	
Causas		Efeitos/consequências				Inerentes	
Falta de controles; instrumentos de transparência e comunicação precários; apuração inefetiva de responsabilidade; ambiente/cultura organizacional que favorece esse tipo de conduta; entraves para o registro de denúncias; má-fé do servidor.		Comprometimento da imagem institucional; dano ao erário público; desvirtuamento dos objetivos institucionais; enviesamento das atividades técnicas; judicialização; deterioração do ambiente de trabalho; risco moral; instabilidade gerencial.				Probabilidade	3
						Impacto	3
Medidas de Prevenção		Medidas de Contingência				Nível de Risco	9
Elaboração de Procedimentos Operacionais Padrão; critérios técnicos para nomeação, contratação, designação e similares; processo seletivo público para cargo ou função de confiança; capacitação de servidores em tema relacionado a processo disciplinar; aprovação de projetos condicionada ao vínculo com objetivos estratégicos; programa de integridade efetivo.		Apuração efetiva de causas e responsabilidades; fortalecimento e revisão periódica do Programa de Integridade; fortalecimento dos instrumentos de transparência; fortalecimento do monitoramento das ações institucionais; monitoramento da imagem da Fundacentro nas mídias; plano de comunicação com ações contingenciais.					
Identificação dos Controles Existentes						Residuais	
Descrição do(s) Controle(s) Atual(is)		Avaliação do(s) Controle(s)				9	
Curso Ética no Serviço Público Nova sistemática para aprovação de projetos na área técnica e para atendimento a demandas externas (Portaria n. 185/2019)		A ser realizada.					
Divulgação da Cartilha TSE							
Ações Propostas							
Descrição		Objetivo		Área Responsável pela Implantação	Agente Responsável		
A definir.		A definir.		A definir.	A definir.		
Forma de Implementação		Intervenientes	Custo Estimado	Indicador de Eficiência	Periodicidade de Avaliação do(s) Controle(s)	Data de Início	Data de Conclusão
A definir.		A definir.	A definir.	A definir.	A definir.	A definir.	A definir.
						Status	-

1.4 Não realização das atribuições com zelo, dedicação, presteza, responsabilidade e qualidade

Identificação do Evento de Risco:		Não realização das atribuições com zelo, dedicação, presteza, responsabilidade e qualidade				Avaliação dos Riscos	
Causas		Efeitos/consequências				Inerentes	
Desmotivação; incapacidade de gerir o tempo; inadequação no desenvolvimento de competências e habiliaddes do servidor; interpretação equivocada dos normativos; distribuição inadequada da carga de trabalho; inadequação das ferramentas de trabalho; falta de comprometimento; má-fé do servidor.		Comprometimento da imagem institucional; retrabalho; erro material que pode dar causa a erros nas etapas posteriores; judicialização; desmotivação dos pares e deterioração do ambiente de trabalho.				Probabilidade	3
						Impacto	4
Medidas de Prevenção		Medidas de Contingência				Nível de Risco	12
Elaboração de Procedimentos Operacionais Padrão; capacitação; adequação do ambiente e das ferramentas de trabalho; campanhas para melhora do ambiente organizacional; monitoramento da distribuição da carga de trabalho; estudo sobre a real necessidade de força de trabalho; controle.		Apuração efetiva de causas e responsabilidades; priorizar a remediação do trabalho; capacitação pontual; controle corretivo.					
Identificação dos Controles Existentes						Residuais	
Descrição do(s) Controle(s) Atual(is)		Avaliação do(s) Controle(s)					
POP>Bases de Conhecimento Capacitação em casos de avaliação de desempenho que identifique lacuna ou baixo desempenho (art. 50 da Portaria n. 97/2015)		A ser realizada.				12	
Ações Propostas							
Descrição		Objetivo		Área Responsável pela Implantação	Agente Responsável		
A definir.		A definir.		A definir.	A definir.		
Forma de Implementação		Intervenientes	Custo Estimado	Indicador de Eficiência	Periodicidade de Avaliação do(s) Controle(s)	Data de Início	Data de Conclusão
A definir.		A definir.	A definir.	A definir.	A definir.	A definir.	A definir.
						Status	-

1.5 Desvio de função de estagiários, servidores, terceirizados e contratados

Identificação do Evento de Risco:		Desvio de função de estagiários, servidores, terceirizados e contratados				Avaliação dos Riscos	
Causas		Efeitos/consequências				Inerentes	
Falta de controles, tais como procedimentos formais e ficha de atribuições e atividades; falta de preparo da chefia imediata; falta de preparo dos fiscais; distanciamento entre fiscais, prepostos e o responsável pelo serviço de lotação.		Judicialização; comprometimento da imagem institucional; risco moral; instabilidade gerencial; ônus para o erário; atividades feitas indevidamente.				Probabilidade	3
						Impacto	3
Medidas de Prevenção		Medidas de Contingência				Nível de Risco	9
Elaboração de procedimentos operacionais padrão (POPs); elaboração de relatório de atividades com periodicidade adequada; capacitações e treinamentos para as chefias; capacitações e treinamentos para os fiscais; divulgação das punições cabíveis.		Apuração efetiva de causas e responsabilidades; aplicação das punições previstas; realocação imediata dos envolvidos; campanhas de esclarecimento para reforçar o assunto; correção, quando possível, das atividades realizadas indevidamente.					
Identificação dos Controles Existentes						Residuais	
Descrição do(s) Controle(s) Atual(is)		Avaliação do(s) Controle(s)					
Definição de atribuições do cargo de Analista em C&T - Portaria nº 310/2019 Acompanhamento do Programa de Estágio		A ser realizada.				9	
Ações Propostas							
Descrição		Objetivo		Área Responsável pela Implantação	Agente Responsável		
A definir.		A definir.		A definir.	A definir.		
Forma de Implementação		Intervenientes	Custo Estimado	Indicador de Eficiência	Periodicidade de Avaliação do(s) Controle(s)	Data de Início	Data de Conclusão
A definir.	A definir.	A definir.	A definir.	A definir.	A definir.	A definir.	A definir.
						Status	-

2. Categorias de risco

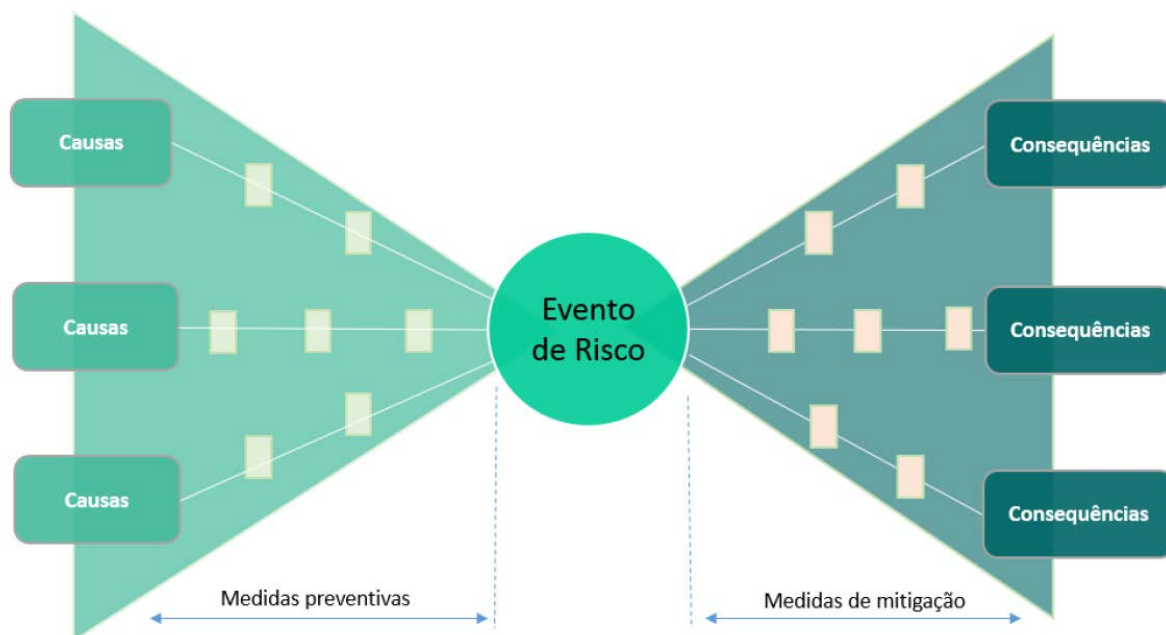
Quadro 4 - Subcategorias e riscos à integridade, conforme Anexo Único da Resolução CRTCI nº 3, de 27 de junho de 2019

SUBCATEGORIA	RISCOS À INTEGRIDADE
Desvio Ético ou de Conduta	1. Atraso no andamento dos trabalhos, por conduta profissional dissonante dos interesses institucionais. 2. Execução de atividades alheias ao serviço, durante o expediente. 3. Uso do cargo ou função para favorecimento pessoal ou de terceiros. 4. Não realização das atribuições com zelo, dedicação, presteza, responsabilidade e qualidade. 5. Não cumprimento da carga horária, ou ausência do trabalho, sem prévio aviso ou autorização da chefia. 6. Omissão do servidor em denunciar ou representar ocorrência de irregularidade. 7. Assédio moral ou sexual, preconceito (raça, gênero, religião, origem, orientação sexual).
Ameaças à Isenção e à Autonomia Técnicas	8. Desconsideração da posição técnica na tomada de decisão. 9. Direcionamento na seleção de pessoas ou empresas prestadoras de serviços. 10. Emissão de parecer técnico tendencioso, em desconsideração às evidências constantes em processo. 11. Omissão deliberada de informações relevantes em parecer ou instrução técnica encaminhada para tomada de decisão. 12. Emissão de pareceres quando há impedimento ou suspeição. 13. Fragilização ou desconsideração da atuação da Gestão de Risco.
Conflito de Interesses	14. Prestação de serviços profissionais particulares pelo agente público, em conflito com as atribuições da função pública ou do órgão. 15. Ato ou omissão do servidor por influência externa, em detrimento do interesse público – “risco de captura”. 16. Influência indevida na contratação de terceiros – nepotismo. 17. Designação de funções críticas a um mesmo servidor – falta de segregação de funções. 18. Participação do servidor ou gestor em decisão de que é beneficiário particular – conflito de interesses.
Uso Indevido ou Manipulação de Dados e Informações	19. Acesso ou concessão de acesso indevido aos dados e informações, inclusive com uso de persuasão e eventual ingenuidade dos usuários – “engenharia social” –, devido à ausência de cultura de segurança da informação e comunicação. 20. Acesso ou concessão de acesso a dados ou informações restritas para uso ou divulgação indevida. 21. Manipulação e alteração de dados e informações para benefício próprio ou de terceiros.
Desvio de Pessoal ou de Recursos Materiais	22. Desvio de função de estagiários, servidores, terceirizados e contratados. 23. Utilização de recursos logísticos e materiais em finalidade estranha às necessidades do serviço. 24. Ingerência em contratações, a fim de obter benefícios próprios ou em favor de terceiros. 25. Utilização da administração pública para fins eleitorais.
Corrupção, Fraude, Desvio Irregular de Verbas Públicas	26. Influência indevida de interesses privados nas decisões ou procedimentos de órgãos singulares ou colegiados. 27. Direcionamento de normas ou da atuação do órgão para favorecimento de interesses privados. 28. Indícios de enriquecimento ilícito e/ou lavagem de dinheiro. 29. Indícios de fraudes em processos licitatórios.

3. Método Bow Tie

A técnica de análise *Bow Tie* é uma maneira esquemática e simples de caracterizar e analisar os percursos de um risco, desde as suas causas até as suas consequências. A essência do método está nas possibilidades de ação entre as causas e o risco e, entre o risco e as consequências.

Figura 5 - Ferramenta *Bow Tie*



A avaliação dos cinco riscos identificados foi realizada pela Coordenação de Planejamento Estratégico e pela Assessoria da Presidência.

Por meio de reuniões, cada risco foi avaliado utilizando-se o método *bow tie*, por meio do qual foram identificados:

- principais fatores que concorriam para a ocorrência do risco (causas) e possíveis medidas para sua prevenção; e
- principais consequências na ocorrência do risco e possíveis medidas de contingência.

O **quadro 1** resume os trabalhos realizados nessa etapa.

4. Histogramas

Segue abaixo o histograma das respostas dadas nas dimensões de cada um dos riscos identificados.

