



Gestão de Riscos NA PRÁTICA

Secretaria de Governança
secgov@ufc.br

Aula 01

Apresentação

- Ação do Plano de Integridade
 - Gestão de Riscos nos processos de “Aposentadoria e Pensão”, com ênfase nos riscos de integridade.
- Não é um Curso de Gestão de Riscos!
 - Aspectos conceituais **não** serão enfatizados
 - Construção de uma Matriz de Riscos
 - Desmistificar a Gestão de Riscos

Sejam todos bem-vindos!



Aula 01

- Capacidade de Melhoria e Governança na UFC
- Programa de Integridade
- Riscos de Integridade

Atividade Prática: Analisar os Pontos de Decisão do Processo de “Aposentadoria Especial”



The image features a chessboard with various pieces, including pawns, knights, and kings, arranged in their starting positions. A target graphic consisting of three concentric white circles is centered over the text. The text 'Governança na UFC' is written in a bold, yellow, sans-serif font across the middle of the board.

Governança na UFC

Prof. Cláudio de Albuquerque Marques
Diretor da Secretaria de Governança

A chessboard with white and black pieces is shown. The white pieces are in the foreground, and the black pieces are in the background. A target graphic with three concentric circles is overlaid on the left side of the board. The text "Programa de Integridade" is written in a bold, yellow, sans-serif font across the center of the board.

Programa de Integridade

Integridade Pública

íntegro

Completo, apresentado na sua totalidade;
completamente preenchido.

Qualidade de quem não se deixa corromper; que
age com honestidade; honesto: juiz íntegro.

 Dicio.com.br



“**integridade** é definida como a qualidade daquele que se comporta de maneira **correta, honesta e contrária à corrupção.**”



Integridade Pública

- Princípio de Governança

Conjunto de **arranjos institucionais** que visam a fazer com que a Administração Pública não se desvie de seu objetivo precípua: entregar os resultados esperados pela população de forma adequada, imparcial e eficiente (CGU, 2015).

- Boas práticas de **LIDERANÇA, ESTRATÉGIA e CONTROLE**;



Integridade Pública



Combate à Corrupção



Accountability



Integridade Pública



Integridade Pública

- A integridade é mais que ação contra a corrupção;
- As políticas de integridade fogem do foco de fiscalização para a promoção de valores éticos no setor público;
- Incentivo ao comportamento baseado no interesse público;
- É baseado na confiança (órgãos, agentes e sociedade)



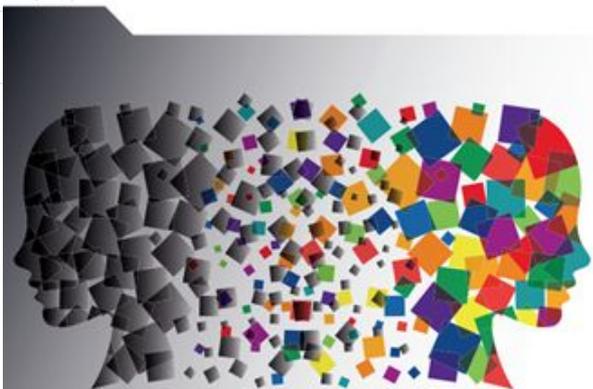
Integridade Pública

OECD Public Governance Reviews



Behavioural Insights for Public Integrity

HARNESSING THE HUMAN FACTOR TO COUNTER CORRUPTION



4 BEHAVIOURAL INSIGHTS FOR PUBLIC INTEGRITY

INTEGRITY
DEPENDS ON



**PEOPLE'S
CHOICE**

Integrity policies need to take behaviour into account.

IT IS NOT
ALL ABOUT



**CONTROL AND
ENFORCEMENT**

Over-strict control demotivates. Trust is more effective.

THERE
ARE



**NO ETHICAL
SUPERHUMANS**

There are hundreds of ways for morals to slip your mind when taking a decision.

GUILT IS
SMALLER WITH



**DIFFUSED
RESPONSIBILITY**

Shared decisions and disclosed information do not guarantee ethical choices.



Integridade Pública

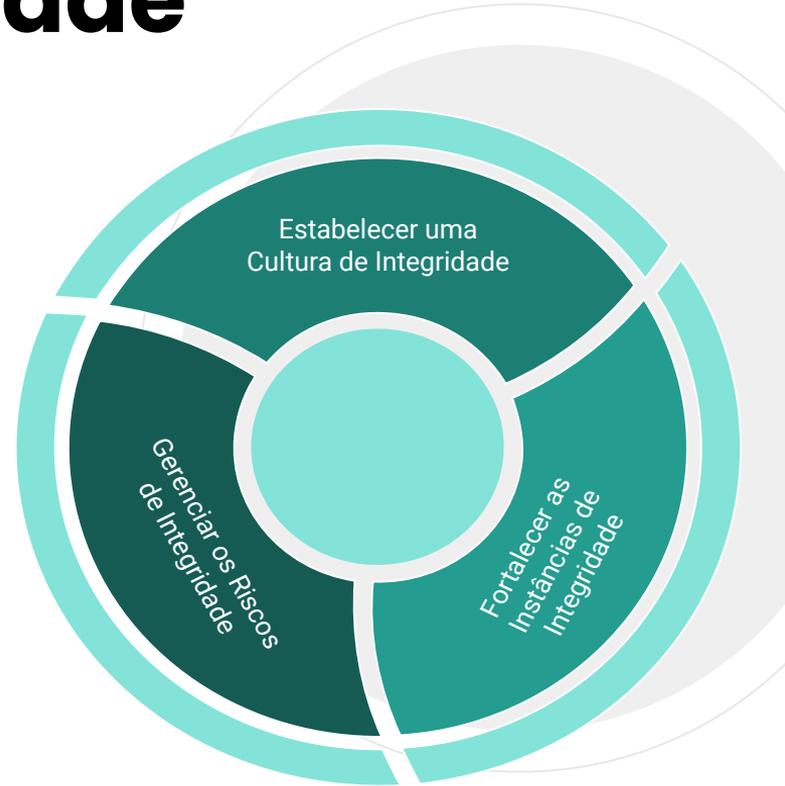


Ênfase na criação da cultura de Integridade

Abordagem dependente do contexto

Programa de Integridade

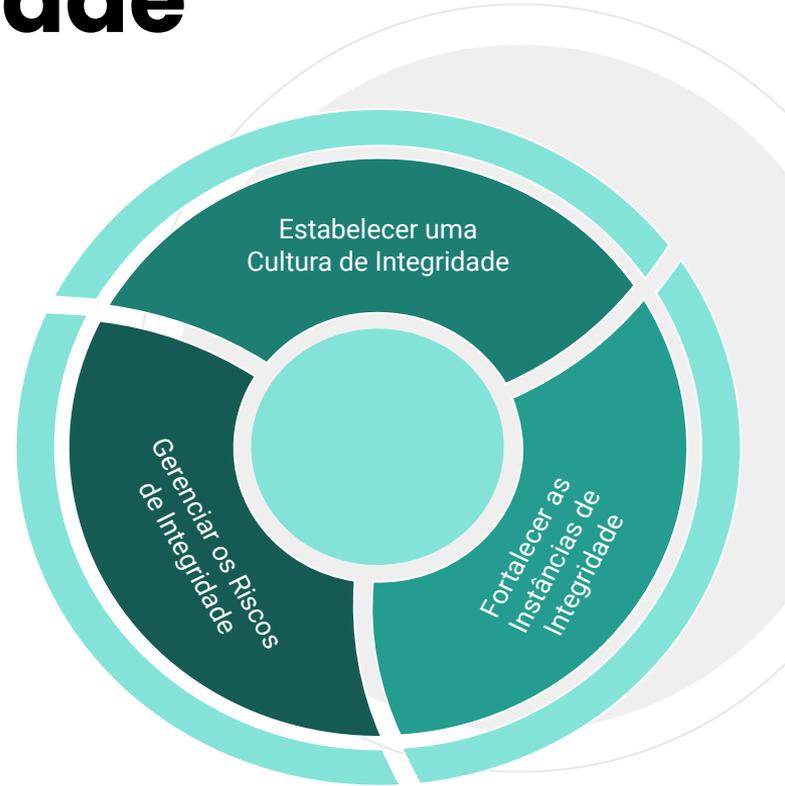
- Política de Governança da Administração Pública Federal
- Portaria CGU nº 1.089/2018
⇒ Alterada pela Portaria nº 57/2019
- Instituição do Programa na UFC
- Plano de Integridade da UFC 2019/2020.



Programa de Integridade

- Conjunto de medidas e ações institucionais voltadas para a prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes e atos de corrupção.

A UFC implantou o Programa em 2018



Cultura de Integridade

- Formação de LIDERANÇAS
- Promoção da Ética
- Disseminar os canais de transparência, participação e controle social dentro e fora da Universidade;
- Demonstrar eficácia das medidas e instâncias de integridade



Sistema de Integridade

Funções

01	Promoção da ética e de regras de conduta	<ul style="list-style-type: none">• Comissão de Ética• Comitês de Ética em Pesquisa• Comissões
02	Tratamento de conflitos de interesses e nepotismo	<ul style="list-style-type: none">• Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas• Pró-Reitoria de Administração• Comissão de Ética
03	Controles internos e recomendações de auditoria	<ul style="list-style-type: none">• Coordenadoria Geral de Auditoria
04	Promoção da transparência ativa e do acesso à informação	<ul style="list-style-type: none">• Serviço de Informação ao Cidadão → Ouvidoria
05	Tratamento de Denúncias	<ul style="list-style-type: none">• Ouvidoria
06	Implementação de procedimentos de responsabilização	<ul style="list-style-type: none">• CPPAD



Instâncias de Integridade



Gestão de Riscos de Integridade

- Riscos de Integridade são **ações ou omissões** que possam favorecer a ocorrência de fraudes ou atos de corrupção*.

“A Gestão de Riscos de Integridade consiste em ferramenta que permite mapear os processos organizacionais, de forma a **identificar fragilidades** que possibilitem a ocorrência de fraudes e atos de corrupção*.”

Controladoria-Geral da União

* Quebras de integridade



Gestão de Riscos de Integridade

- Previne que vulnerabilidades nos processos venham a se tornar problemas futuros
- Permite a identificação de riscos comuns que exijam ação ou reforma institucional mais ampla
- Mantém as questões de prevenção da corrupção, integridade e boa governança na agenda
- Melhora a confiança da sociedade



Gestão de Riscos de Integridade

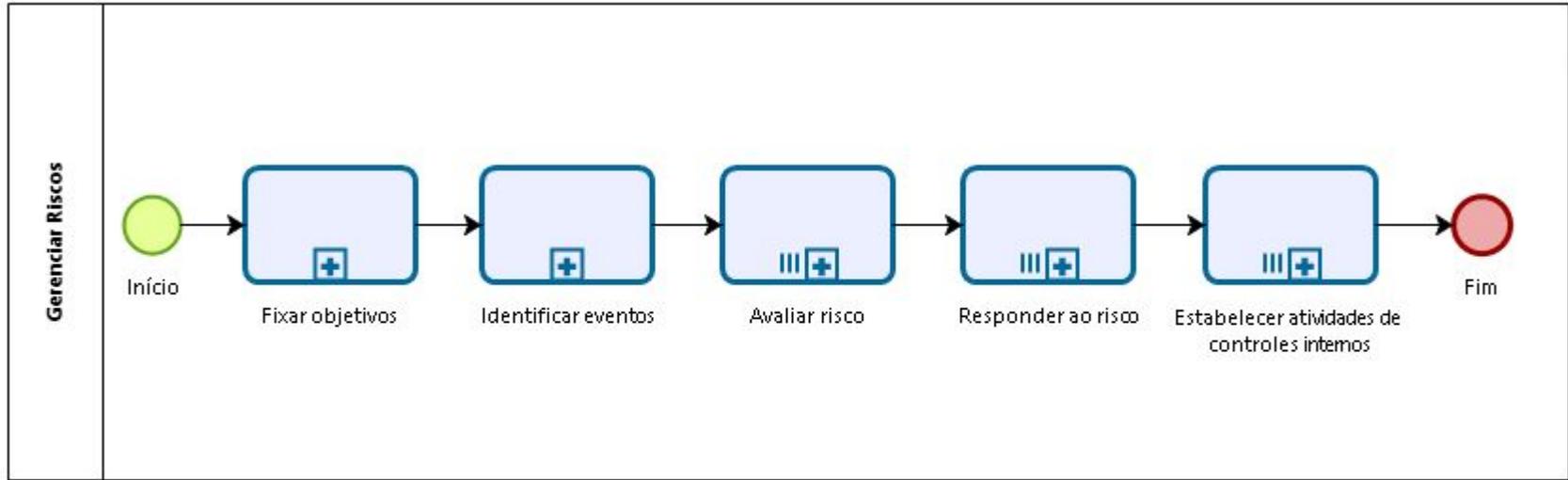
- Precisa ir além da previsão legal, sendo fundamental o comprometimento e engajamento de pessoas
- Se não for implementado adequadamente, pode se tornar um programa meramente formal por meio do qual apenas seja criada uma camada adicional de burocracia anticorrupção, sem que haja uma efetiva mudança de cultura.

Mas afinal, como funciona essa tal Gestão de Riscos?



Gestão de Riscos de Integridade

Informação e Comunicação



Monitoramento



A chessboard with white and black pieces is shown. The text "Riscos de Integridade" is overlaid in a bold, yellow font. A white target graphic with three concentric circles is positioned behind the text. The chess pieces are arranged in their starting positions, with the white pieces in the foreground and the black pieces in the background.

Riscos de Integridade

Riscos de Integridade

- Riscos de Integridade são **ações ou omissões** que possam favorecer a ocorrência de fraudes ou atos de corrupção*.
 - É um ato quase sempre **doloso**, à exceção de certas situações envolvendo conflito de interesses, nepotismo, etc.
 - É um ato **humano** - praticado por uma pessoa ou por um grupo de pessoas
 - Envolve uma afronta aos princípios da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, mas se destaca mais fortemente como uma quebra à **impessoalidade e/ou moralidade**.
 - Envolve alguma forma de deturpação, desvio ou negação da **finalidade pública** ou do serviço público a ser entregue ao cidadão.



Riscos de Integridade

- Abuso de poder em favor de interesses privados
 - concessão de cargos ou vantagens em troca de apoio ou auxílio;
 - esquivar-se do cumprimento de obrigações;
 - falsificação de informação para interesses privados; e
 - outras formas de favorecimento – a outros ou a si mesmo.

Riscos de Integridade

- Nepotismo

- contratação de familiares para cargos em comissão e função de confiança;
- contratação de familiares para vagas de estágio e de atendimento a necessidade temporária de excepcional interesse público;
- contratação de pessoa jurídica de familiar por agente público responsável por licitação;
- nepotismo cruzado;



Riscos de Integridade

- Conflito de Interesses

- uso de informação privilegiada;
- relação de negócio com pessoa física ou jurídica que tenha interesse em decisão;
- atividade privada incompatível com o cargo;
- atuar como intermediário junto à administração;
- praticar ato em benefício de pessoa jurídica (em que participe o servidor ou parente);
- receber presente de quem tenha interesse em decisão;
- prestar serviços a pessoa jurídica sob regulação do órgão.

Riscos de Integridade

- Fraude

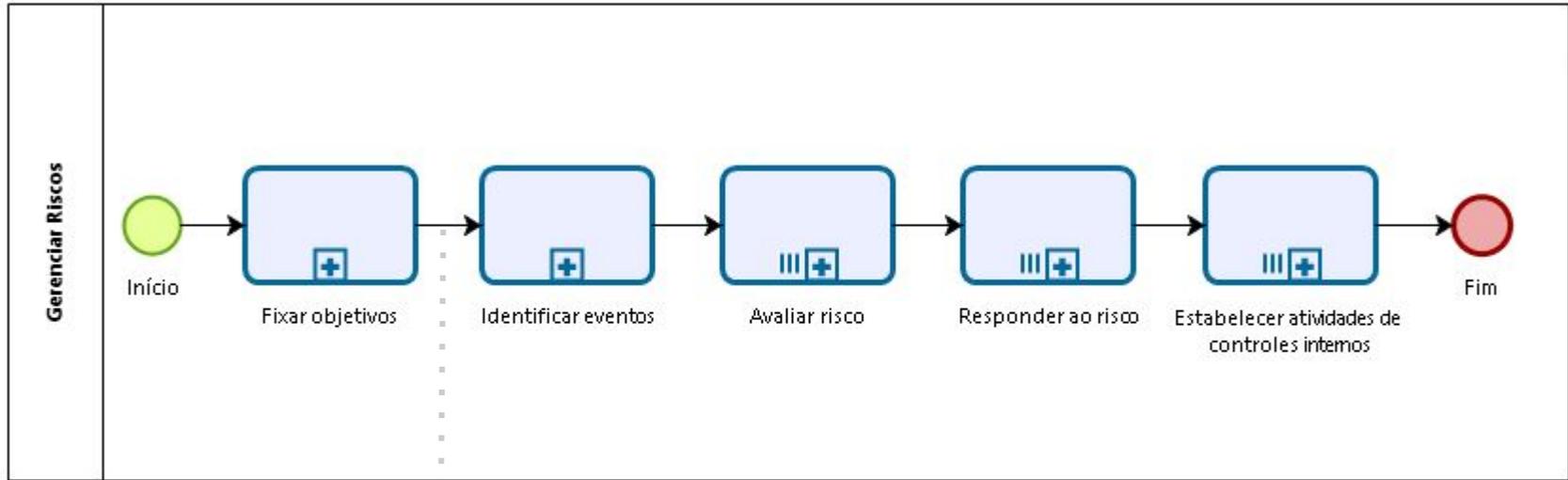
- falsificação de documentos;
- plágio;
- falsidade ideológica;
- adulteração de dados nos sistemas;

Para uma lista completa dos riscos aprovados pelo Comitê de Governança, consulte o [Plano de Integridade 2019/2020](#)

Gestão de Riscos de Integridade

- A Gestão de Riscos de Integridade segue basicamente a mesma metodologia das demais categorias de risco
- A abordagem baseada em Objetivos (COSO) é pouco útil para auxiliar na identificação desses riscos
- Técnica dos **Pontos de Decisão**

Gestão de Riscos de Integridade



Analisar os Pontos de Decisão



Pontos de Decisão

- A tomada de decisões é um **processo cognitivo** que envolve o uso da razão na escolha da melhor opção entre duas ou mais alternativas.

Cognição significa **processar informações** com a finalidade de perceber, integrar, compreender e responder adequadamente aos estímulos do ambiente, levando o indivíduo a **pensar e avaliar como cumprir uma tarefa** ou uma atividade social.

Pontos de Decisão

- Podem envolver diferentes graus de **complexidade**;
- Mesmo que bem-intencionadas, decisões mal tomadas podem ensejar a **responsabilização** dos agentes envolvidos.

A implementação de **controles internos efetivos** relacionados aos atos decisórios assegura que os gestores tenham informações claras e suficientes para fazer as melhores escolhas.

Pontos de Decisão

Informações de Apoio

As informações que subsidiam a decisão são suficientes, estruturadas e claras?

Decisão

A escolha é justificada por critérios técnicos visando o alcance dos objetivos institucionais?

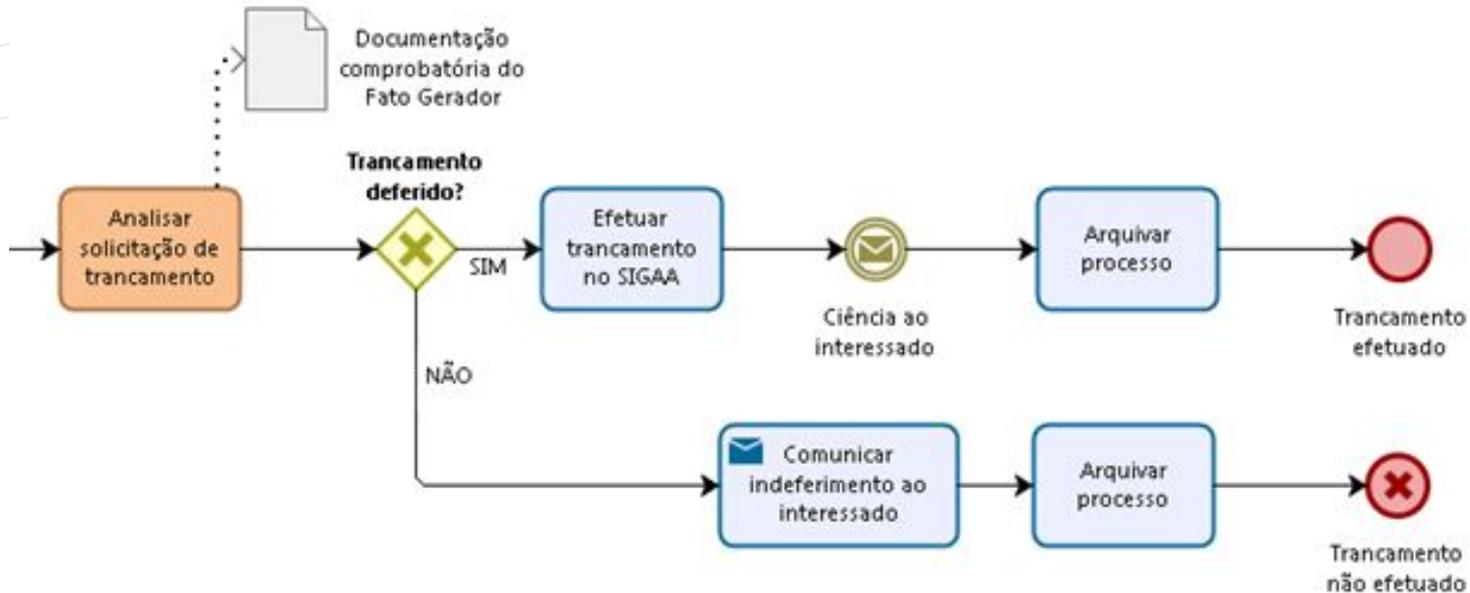
Resultados

Existem mecanismos que resguardem a instituição de decisões mal tomadas?



Pontos de Decisão

- Como identificar os pontos de decisão?



A chessboard with white and black pieces. The text "Atividade Prática" is overlaid in yellow. The board is dark with light squares, and the pieces are arranged in their starting positions. The text is centered horizontally and slightly above the middle vertically. There are three concentric white circles around the text.

Atividade Prática

Atividade 1

1. Designação da Equipe Técnica
2. Conhecendo o Processo
 - [Manual](#)
 - [Diagramas do Processo](#)
3. Análise dos Pontos de Decisão



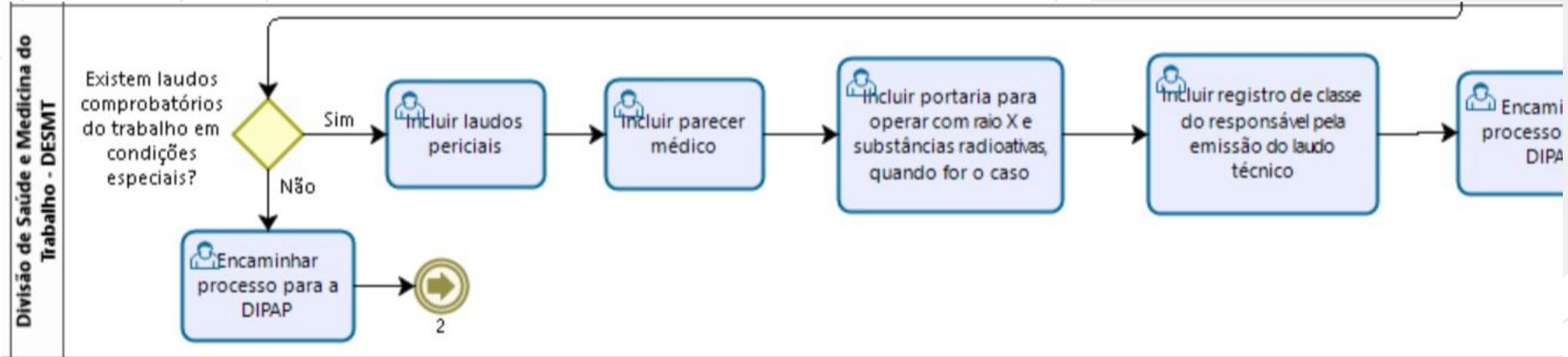
Designação da Equipe Técnica

- O gestor poderá designar equipe técnica para contribuir com a execução das etapas do processo de gerenciamento de riscos.
- Essa equipe deve ser composta por servidores com **conhecimento aprofundado acerca do objeto de análise** (objetivo estratégico ou processo), bem como seu contexto, atores envolvidos, resultados e controles já existentes.

Designar Equipe Técnica do Processo de Aposentadoria Especial

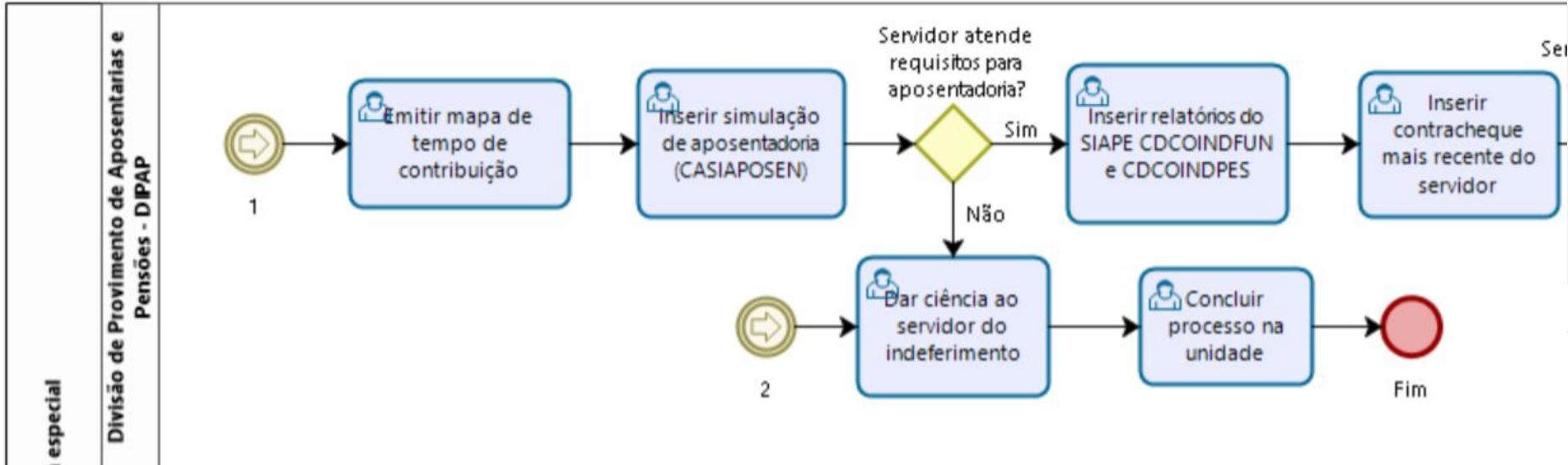
Pontos de Decisão

1. Parecer médico sobre o trabalho especial



Pontos de Decisão

2. Deferimento da Aposentadoria



Análise dos Pontos de Decisão

Informações de Apoio

Decisão

Resultados

1. Estão especificadas em normas internas?
2. São construídas a partir de metodologias e critérios definidos?
3. Contam com uma coleta de dados estruturada e consistente?
4. Existem mecanismos de verificação de informações obtidos de fontes externas?
5. Estão disponíveis no momento da decisão?

Análise dos Pontos de Decisão

Informações de Apoio

Decisão

Resultados

1. O(s) responsável(is) possuem o conhecimento necessário para tomar a decisão?
2. Existe controle e supervisão da decisão?
3. Existem critérios que garantam o mesmo tratamento às partes interessadas?
4. Existem critérios que garantam a eficiência da decisão (econômica, estratégica, etc.)?
5. Existe controle do contato entre o possível beneficiário e agente com influência sobre a decisão?
6. Há possibilidade de revisão da decisão? (recurso)

Análise dos Pontos de Decisão

Informações de Apoio

Decisão

Resultados

1. As alternativas de resultados são previstas em normas internas?
2. Há registro do histórico da decisão na instituição?
3. Há histórico dos beneficiários ou partes interessadas nos resultados da decisão?
4. Há transparência quanto às implicações econômicas e sociais da decisão?
5. Há indicadores para avaliação dos resultados do passo decisório?

Análise dos Pontos de Decisão

RESPOSTAS	
INSTRUÇÕES	OPÇÃO
Os controles existentes atendem totalmente	SIM
Os controles existentes atendem parcialmente	PARCIALMENTE
Os controles existentes não atendem	NÃO
Não se aplica ao ponto de decisão em análise	N.A.

INDICADORES	
CLASSIFICAÇÃO	FAIXA
Baixo	0 – 9,99
Médio	10 – 39,99
Alto	40 – 79,99
Muito Alto	80 – 100

FORMULÁRIO

BI