



SUMÁRIO EXECUTIVO DO RELATÓRIO DE AUDITORIA Nº 2260.1623.19

Sumário executivo do trabalho de auditoria de Avaliação da maturidade em gestão de riscos realizado na Fundação Ezequiel Dias – FUNED, sediada na Rua Conde Pereira Carneiro, nº 80, Bairro Gameleira, nesta Capital.

O trabalho foi realizado em virtude da necessidade de se avaliar o grau da aprendizagem organizacional e de implementação de práticas e estruturas necessárias à gestão de riscos, no âmbito da Fundação Ezequiel Dias, tendo em vista a relevância dessa ferramenta que, ao fornecer informações estratégicas sobre os processos relevantes da instituição, atua como instrumento de predição e subsídio para a tomada de decisões e, assim, fornecer aos gestores informações sobre aspectos que necessitam ser aperfeiçoados, de modo a potencializar o alcance dos objetivos estratégicos da entidade, e teve como objetivos específicos:

- Identificar e avaliar aspectos que compõem o ambiente interno em que se desenvolve a gestão de riscos, sobretudo no que concerne à liderança, políticas, estratégias e desenvolvimento de pessoas;
- Identificar e avaliar aspectos que compõem os processos de trabalho voltados para a identificação, avaliação e tratamento de riscos;
- Identificar e avaliar aspectos relacionados às medidas para gerenciar riscos quando se trabalha com parceiros;
- Identificar e avaliar aspectos relacionados aos resultados que são obtidos em decorrência da gestão de riscos existente na FUNED;
- Identificar os índices de maturidade de cada dimensão;
- Fornecer informações relevantes para o planejamento de ações de melhoria.

A fim de mensurar a adequabilidade da gestão de riscos da entidade e tendo como subsídio as informações e os documentos obtidos juntamente aos gestores da FUNED, foram aplicados procedimentos de auditoria sobre as seguintes dimensões avaliativas: ambiente de gestão de riscos, processos de gestão de riscos, gestão de riscos em parcerias e resultados decorrentes da gestão de riscos.

Como resultado do trabalho espera-se contribuir para o aprimoramento e fortalecimento dos processos da FUNED, iniciando um movimento de indução de melhorias nas práticas de gerenciamento de riscos nessa instituição.



Situação encontrada

O diagnóstico global das atividades de gestão de risco no âmbito da FUNED classificou a entidade como nível intermediário de maturidade. Depreende-se desta classificação que há normatização institucional da prática de gestão de riscos, porém a aplicação encontra-se concentrada em algumas áreas relevantes, que atuam como ilhas de excelência.

A análise permitiu concluir sobre a preponderância da dimensão processos frente às outras dimensões analisadas. Isso decorre, dentre outras razões, do fato de haver um departamento responsável por definir ações de gestão estratégica e da qualidade, cuja competência perpassa a de instituir instrumentos que fomentam a inovação da gestão, dentre eles, os manuais e orientações para a realização da gestão de riscos.

As práticas de gestão de riscos também foram impulsionadas pelas medidas implementadas com o propósito de certificar a Fundação na norma ISO 9001, cujas diretrizes estabelecem um modelo de gestão da qualidade para organizações.

Com a implementação de práticas de alavancagem da dimensão resultados, fecha-se o ciclo da gestão de risco, pois subsidia-se a liderança com informações relevantes para a tomada de decisão consciente e embasada em riscos metodologicamente identificados e analisados.

Esta prática profissionaliza as instituições e muda o cerne das decisões da entidade que passam de intuitivas e fundamentadas na experiência do gestor para metodológicas e baseadas em informações estratégicas. Assim, depende-se menos das pessoas – visto que elas não são perpétuas na instituição – e fortalece-se processos, possibilitando que os sucessores atuem de maneira estruturada e orientada ao alcance de resultados.

Da mesma forma, a dimensão parcerias carece de melhorias na formalização do método de compartilhamento de riscos a fim de tornar esta práxis perene na instituição e menos dependente de iniciativas pessoais e pontuais. Objetiva-se com isso fomentar o relacionamento colaborativo entre partes interessadas – em todas as parcerias firmadas com a FUNED – no qual riscos e benefícios são compartilhados entre os parceiros, visando ao alcance de objetivos de interesse comum.

No que tange à dimensão ambiente, a melhoria do desempenho pode ser impulsionada, dentre outras medidas, pela implementação de comitê de gestão de riscos, no qual se estabelece o responsável institucional pela gestão de riscos corporativa. Desta conduta decorrerá a consolidação dos riscos institucionais, considerando sobretudo os projetos mais relevantes para a entidade, tal como a aliança estratégica firmada com a parceira GSK.

Ainda, na dimensão ambiente, é oportunidade de melhoria de maturidade da FUNED a formalização, no que se refere à estrutura organizacional da entidade, de áreas relevantes para o alcance dos objetivos institucionais. O destaque – financeiro, social e de vanguarda tecnológica – do setor voltado para conclusão da transferência tecnológica da vacina de MenC requer poder decisório e formalização estrutural



pautado em proporcionalidade entre a importância do projeto e o empoderamento da área.

Essas medidas repercutem em melhoria das informações reportadas à cúpula da FUNED e em melhor aproveitamento dessas informações para a elaboração do planejamento estratégico da entidade, que considerariam também os riscos estratégicos da referida aliança.

Os resultados apresentados neste relatório permitem concluir pela existência de fragilidades que impactam no alcance dos objetivos institucionais e interferem na efetividade da gestão de riscos da entidade prejudicando que o gerenciamento de riscos contribua em maior grau na conferência de mais garantia de que os resultados institucionais serão alcançados.

No entanto, também é possível identificar oportunidades tanto por meio da implementação de melhorias nos processos colocados em prática para o gerenciamento de riscos por toda a organização, integrando-os aos processos de gestão, desde o planejamento estratégico até os projetos e processos de todas as áreas, funções e atividades relevantes para o alcance dos objetivos-chaves da organização.

Recomendação

A identificação das ações de melhoria a serem implementadas, visando tratar as fragilidades identificadas, será materializada com a formulação do Plano de Ação, cuja elaboração compete aos gestores da FUNED.

Nele deverá constar as ações propostas, os responsáveis pela implementação e os prazos de execução – que serão monitoradas pela CGE.

Para tal, ressalta-se que atenção especial deve ser dada aos aspectos cujo índice de maturidade encontra-se mais incipiente – tais como aqueles relacionados aos planos e medidas de contingência entre as entidades parceiras e aos relacionados à gestão corporativa dos riscos – devido aos impactos que podem provocar no atingimento dos objetivos estratégicos da entidade.

Superintendência Central de Auditoria em Gestão de Riscos e Programas/Auditoria-Geral, em 18 de novembro de 2019.