

Matriz de Risco de Integridade e Plano de Resposta



Florianópolis, 30 de maio de 2025.



Nossa **MISSÃO**

Apoiar processos de negócios de nossos parceiros, contribuindo para o desenvolvimento da sociedade.



Nossa **Visão**

Crescer entregando valores relevantes para a sociedade.



Nossos **Valores**

Ética, comprometimento e trabalho em equipe.

ADMINISTRAÇÃO DA FEPESE

Conselho Curador

Titulares

Fernando Seabra

PRESIDENTE

Gilberto Montibeller Filho

VICE-PRESIDENTE

Altair Borgert

SECRETÁRIO

Osvaldo Goeldner Moritz

Pablo Felipe Bittencourt

Hans Michael van Bellen

Raphael Schickmann

Maria Del Carmen Cortizo

Ivan Gabriel Coutinho

Suplente

Valmir Emil Hofmann

Carla Giani da Rocha

Conselho Fiscal

Titulares

Sérgio Murilo Petri

PRESIDENTE

Egon Martignago

Moacir Manoel Rodrigues
Junior

Suplente

Airton Luiz da Silva

Diretoria Executiva

Mauro dos Santos Fiuza

PRESIDENTE

Raimundo Nonato de

Oliveira Lima

DIRETOR ADMINISTRATIVO FINANCEIRO

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	3
2. DESENVOLVIMENTO	3
2.1.1 Identificação de Riscos	4
2.1.2. Avaliação da Severidade dos Riscos	10
2.1.3. Priorização dos Riscos	17
2.1.4. Tratamento dos Riscos	19
3. CONCLUSÃO	26

1. APRESENTAÇÃO

Trato o presente da elaboração da Matriz de Risco de Integridade da Fepese. Para tanto compõe a Matriz os seguintes produtos consolidados neste Relatório:

1. Identificação dos riscos de integridade em consonância a legislação vigente e normas internas relacionadas ao tema, assim como o ambiente de Governança da Fepese;
2. Avaliação da severidade (probabilidade x impacto) dos riscos identificados;
3. Priorização dos riscos;
4. Planos de respostas aos riscos identificados; e
5. Matriz dos Riscos de Integridade.

2. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

O trabalho foi realizado em conformidade com os conceitos, processos e atividades propostos na metodologia de Gestão de Risco (MGRC) da Fepese. Também foram observados preceitos estabelecidos na norma ABNT NBR ISO 31.000/2018, metodologia COSO e nas competências e atribuições dos Comitê de Gestão de Riscos – COGER(execução e supervisão).

O arcabouço normativo, os procedimentos e controles primários hoje em utilização pela Fepese também foram considerados para efeito de análise e definição dos produtos.

2.1. Etapas do gerenciamento de riscos

Foram efetivadas, nos termos da MGRC, as seguintes etapas no processo de gerenciamento de riscos:



Em decorrência do nível de maturidade em que se encontra a Fepese foram realizadas as devidas adaptações ao fluxo acima demonstrado.

2.1.1. Etapa 1 – Identificação de Riscos

Para identificação dos riscos foram avaliados aspectos e causas relevantes associadas ao contexto da Fepese, e a sua maturidade de governança. Para facilitar a referência e catalogação dos riscos foi criada uma coluna de identificador denominada ID. Ato contínuo foi elaborado o inventário de riscos: com identificação do contexto e causas (fatores), de eventos e de suas respectivas consequências, cujas informações foram consolidadas na planilha abaixo:

CONTEXTO	CAUSA	CONTROLES EXISTENTES	IDENTIFICADOR - ID	EVENTO DE RISCO	CONSEQUÊNCIAS
Uso indevido ou manipulação de dados e/ou informações	Ausência ou indefinição de políticas de proteção de dados pessoais	Necessita aprimoramentos e/ou desenvolvimento	1001	Acesso a dados ou informações restritas para uso ou divulgação indevida	<ul style="list-style-type: none"> Favorecer ou prejudicar terceiros em processos de contratação; Favorecer ou prejudicar terceiros em processos administrativos e judiciais; Favorecer ou prejudicar terceiros em processos de licitação para aquisição de produtos, equipamentos ou serviços. Prejuízo Financeiro e Dano de Imagem à Fepese.
Uso indevido ou manipulação de dados e/ou informações	Os sistemas de informação não permitem rastreabilidade ou são limitados para realizar rastreabilidade de dados e informações	Necessita aprimoramentos e/ou desenvolvimento	1001	Acesso a dados ou informações restritas para uso ou divulgação indevida	<ul style="list-style-type: none"> Uso de dados e informações restritas ou sigilosas a fim de prejudicar gestores, funcionários e/ou colaboradores; Comprometimento da Integridade da Informação utilizada em processos administrativos internos e/ou externos; Violação da LGPD; Favorecer ou prejudicar terceiros em processos de contratação; Favorecer ou prejudicar terceiros em processos administrativos e judiciais; Favorecer ou prejudicar terceiros em processos de licitação para aquisição de produtos, equipamentos ou serviços. Prejuízo Financeiro e Dano de Imagem à Fepese.
Uso indevido ou manipulação de dados e/ou informações	Ausência ou indefinição de políticas de proteção de dados pessoais	Necessita aprimoramentos e/ou desenvolvimento	1002	Manipulação e alteração de dados e informações para benefício próprio ou de terceiros	<ul style="list-style-type: none"> Uso de dados e informações restritas ou sigilosas a fim de prejudicar gestores, funcionários e/ou colaboradores; Comprometimento da Integridade da Informação utilizada em processos administrativos internos e/ou externos; Violação da LGPD; Favorecer ou prejudicar terceiros em processos de contratação; Favorecer ou prejudicar terceiros em processos administrativos e judiciais; Favorecer ou prejudicar terceiros em processos de licitação para aquisição de produtos, equipamentos ou serviços. Prejuízo Financeiro e Dano de Imagem à Fepese.
Uso indevido ou manipulação de dados e/ou informações	Uso inadequado de classificação do tipo de acesso aos documentos e processos	Necessita aprimoramentos e/ou desenvolvimento	1003	Restrição ou sigilo indevido de processos/atos administrativos	<ul style="list-style-type: none"> Uso de dados e informações restritas ou sigilosas a fim de prejudicar gestores, funcionários e/ou colaboradores; Comprometimento da Integridade da Informação utilizada em processos administrativos internos e/ou externos; Violação da LGPD; Favorecer ou prejudicar terceiros em processos de contratação; Favorecer ou prejudicar terceiros em processos administrativos e judiciais;

					<ul style="list-style-type: none"> Favorecer ou prejudicar terceiros em processos de licitação para aquisição de produtos, equipamentos ou serviços. Prejuízo Financeiro e Dano de Imagem à Fepese.
Ameaças à Imparcialidade e à autonomia técnica	Interferência indevida na seleção de pessoas em ocupação de cargo e funções.	Necessita aprimoramentos e/ou desenvolvimento	1004	Uso do cargo ou função para favorecimento pessoal ou de terceiros	<ul style="list-style-type: none"> Baixa autonomia do empregado/colaborador sobre o desempenho em suas atribuições; Aumento de nível de influência externa sobre a tomada de decisão acerca de procedimentos internos da Fepese.
Ameaças à Imparcialidade e à autonomia técnica	Os Administradores realizam algum tipo de pressão sobre os empregados/colaboradores da Fepese na realização de suas tarefas.	Necessita aprimoramentos e/ou desenvolvimento	1004	Uso do cargo ou função para favorecimento pessoal ou de terceiros	<ul style="list-style-type: none"> Favorecer ou prejudicar terceiros em processos de licitação; Favorecer ou prejudicar terceiros em processos judiciais; Uso de dados e informações restritas ou sigilosas a fim de prejudicar gestores, funcionários ou o governo; Violação da LGPD; Restrição ao acesso de dados e informações ferindo a Lei de Acesso e Proteção de Dados. Processos apuratórios prejudicados devido à sua restrição de publicidade; Não alcance dos índices de transparência da Fepese.
Conduta Profissional Inadequada	Falta de comportamento ético e respeitoso no ambiente laboral	Necessita aprimoramentos e/ou desenvolvimento	1004	Uso do cargo ou função para favorecimento pessoal ou de terceiros	<ul style="list-style-type: none"> Enriquecimento ilícito; Utilização dos recursos da Fepese para fins ilícitos; Ingerência em contratações, a fim de obter benefícios próprios ou em favor de terceiros.
Desvio de pessoal ou recursos materiais	Ausência de mecanismos de aferição de desempenho dos gestores.	Necessita aprimoramentos e/ou desenvolvimento	1004	Uso do cargo ou função para favorecimento pessoal ou de terceiros	<ul style="list-style-type: none"> Comprometimento de metas estratégicas; Ausência de critérios para desligamento de empregados não produtivos; Comprometimento da produtividade das atividades internas; Dano à reputação e à imagem da Fepese; Utilização de recursos logísticos e materiais em finalidade indevida Utilização dos recursos da Fepese para fins ilícitos.
Uso indevido de autoridade	Gestores com competências e habilidades técnicas insuficientes para desempenho da função	Necessita aprimoramentos e/ou desenvolvimento	1004	Uso do cargo ou função para favorecimento pessoal ou de terceiros	<ul style="list-style-type: none"> Comprometimento de metas estratégicas; Ausência de critérios para desligamento de empregados não produtivos; Comprometimento da produtividade das atividades internas; Dano à reputação e à imagem da Fepese; Utilização de recursos logísticos e materiais em finalidade indevida

					<ul style="list-style-type: none"> Utilização dos recursos da Fepese para fins ilícitos.
Ameaças à Imparcialidade e à autonomia técnica	Os fluxos de trabalho entre as unidades da Fepese se apresentam deficientes e sem padronização em diversos procedimentos.	Necessita aprimoramentos e/ou desenvolvimento	1005	Omissão deliberada de informações relevantes em parecer, despacho ou instrução técnica encaminhada para tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> Perda de prazos administrativos e judiciais; Fragilidade na comunicação interna; Descumprimento de Normas; Tomada de decisões contrárias ao interesse da Fepese; Tomada de decisões estratégicas não efetivas; Não execução de metas estratégicas da Fepese; Favorecer ou prejudicar terceiros em processos administrativos e judiciais; Favorecer ou prejudicar terceiros em processos de licitação e de contratação; Prejuízos financeiros e de imagem à Fepese.
Ameaças à Imparcialidade e à autonomia técnica	Os pareceres/despachos técnicos são realizados com deficiência de instrução e/ou desconsideração da atuação da Gestão de Riscos.	Necessita aprimoramentos e/ou desenvolvimento	1005	Omissão deliberada de informações relevantes em parecer ou instrução técnica encaminhada para tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> Perda de prazos administrativos e judiciais; Fragilidade na comunicação interna; Descumprimento de Normas; Tomada de decisões contrárias ao interesse da Fepese; Tomada de decisões estratégicas não efetivas; Não execução de metas estratégicas da Fepese; Favorecer ou prejudicar terceiros em processos administrativos e judiciais; Favorecer ou prejudicar terceiros em processos de licitação e de contratação; Prejuízos financeiros e de imagem à Fepese.
Ameaças à Imparcialidade e à autonomia técnica	Ausência de critérios técnicos para ocupação de cargos de gestão e chefia.	Necessita aprimoramentos e/ou desenvolvimento	1006	Ato ou omissão do empregado/colaborador, por influência externa, em detrimento do interesse da Fepese "risco de captura"	<ul style="list-style-type: none"> Nepotismo/Nepotismo Cruzado; Não execução de metas; estratégicas da Fepese; Risco de imagem; Prejuízos financeiro à Fepese; Aumento de nível de influência externa sobre a tomada de decisão acerca de procedimentos internos da Fepese; Favorecer ou prejudicar terceiros em processos administrativos e judiciais; Favorecer ou prejudicar terceiros em processos de licitação e de contratação.
Ameaças à Imparcialidade e à autonomia técnica	Os gestores realizam algum tipo de pressão sobre os empregados/colaboradores da Fepese para	Necessita aprimoramentos e/ou desenvolvimento	1006	Ato ou omissão do empregado/colaborador, por influência externa, em detrimento do interesse da	<ul style="list-style-type: none"> Influência na Emissão de parecer técnico tendencioso; Abuso de Autoridade; Aumento de ações trabalhistas; Assédio Moral; Fraudes em processos;

	que eles realizem suas tarefas.			Fepese "risco de captura"	<ul style="list-style-type: none"> Enriquecimento ilícito e/ou lavagem de dinheiro Risco de imagem; Prejuízos financeiro à Fepese; Aumento de nível de influência externa sobre a tomada de decisão acerca de procedimentos internos da Fepese; Favorecer ou prejudicar terceiros em processos administrativos e judiciais; Favorecer ou prejudicar terceiros em processos de licitação e de contratação.
Ameaças à Imparcialidade e à autonomia técnica	A avaliação de riscos não é totalmente considerada para a tomada de decisões	Necessita aprimoramentos e/ou desenvolvimento	1007	Fragilização ou desconsideração da atuação da Gestão de Risco	<ul style="list-style-type: none"> Ausências de planos de resposta para eventos incertos; Prejuízos financeiro à Fepese; Risco de Imagem; Não cumprimentos de regras.
Conduta Profissional Inadequada	Pouco ou nenhum conhecimento dos empregados/colaboradores da Fepese acerca das normas internas	Necessita aprimoramentos e/ou desenvolvimento	1008	Prática de atos em desconformidade com as normas	<ul style="list-style-type: none"> Comprometimento de metas estratégicas; Comprometimento da produtividade das atividades internas; Dano à imagem da Fepese; Penalidades por parte de órgãos de controle e judiciais; Responsabilização de pessoa física e pessoa jurídica por atos indevidos.
Conduta Profissional Inadequada	Falta de comprometimento com os prazos encaminhados nos processos administrativos e judiciais	Necessita aprimoramentos e/ou desenvolvimento	1009	Perder o prazo de processos de forma proposital no intuito de benefício próprio ou de terceiro tirando proveito da ausência de comprometimento com os prazos encaminhados nos processos administrativos e judiciais.	<ul style="list-style-type: none"> Dano à reputação e à imagem da Fepese; Enriquecimento Ilícito; Implicação negativa na produtividade das atividades internas; Responsabilização de pessoa física e pessoa jurídica por atos indevidos. Prejuízo Financeiro à Fepese.
Conduta Profissional Inadequada	Falta de comportamento ético e respeitoso no ambiente de laboral	Necessita aprimoramentos e/ou desenvolvimento	1010	Comprometimento da produtividade laboral	<ul style="list-style-type: none"> Dano à reputação e à imagem da Fepese; Assédio sexual e moral; Racismo; Indenizações trabalhistas; Ambiente laboral não propício à realização das atividades.
Uso indevido de autoridade	Incompatibilidade de formação do empregado/colaborador para execução de determinadas funções que exigem	Necessita aprimoramentos e/ou desenvolvimento	1011	Designação de funções críticas a um mesmo empregado/colaborador – ausência de segregação de funções	<ul style="list-style-type: none"> Comprometimento de metas estratégicas; Implicações negativas na produtividade das atividades internas; Dano à reputação e à imagem da Fepese.

	conhecimento específico.				
Uso indevido de autoridade	Incompatibilidade de formação do empregado/colaborador para execução de determinadas funções que exigem conhecimento específico.	Necessita aprimoramentos e/ou desenvolvimento	1012	Atividades desempenhadas em desconformidade com os conhecimentos do empregado/colaborador.	<ul style="list-style-type: none"> Utilização de recursos logísticos e materiais em finalidade indevida; Exposição de informações sensíveis que possam comprometer os trabalhos da Fundação; Dano à reputação e à imagem da Fepese; Não alcance de metas estratégicas; Implicações negativas da produtividade das atividades internas; Fraudes em processos; Enriquecimento ilícito e/ou lavagem de dinheiro.
Desvio de pessoal ou recursos materiais	Ausência de mecanismos de aferição de desempenho dos empregados/colaboradores	Necessita aprimoramentos e/ou desenvolvimento	1013	Não realização das atribuições com zelo, dedicação, presteza, responsabilidade e qualidade	<ul style="list-style-type: none"> Não alcance de metas estratégicas; Implicações negativas da produtividade das atividades internas; Dano à reputação e à imagem da Fepese; Aumento de Penalidades por órgãos de controle e judiciais;
Desvio de pessoal ou recursos materiais	Ausência de mecanismos de aferição de desempenho dos empregados/colaboradores	Necessita aprimoramentos e/ou desenvolvimento	1014	Desperdício de Recursos financeiros e materiais	<ul style="list-style-type: none"> Não alcance de metas estratégicas; Prejuízo Financeiro; Inexecução contratual; Implicações negativas da produtividade das atividades internas;
Nepotismo	Ocupantes de cargos de gestão indicar parentes e amigos para ocupação de cargos.	Necessita aprimoramentos e/ou desenvolvimento	1015	NEPOTISMO	<ul style="list-style-type: none"> Conflito de Interesses; Acesso indevido aos dados e informações; Implicações negativas das atividades desenvolvidas internamente; Dano à reputação e à imagem da Fepese;
Nepotismo	Os sistemas de informação não permitem obter informações sistemáticas quanto ao quadro de gestores, empregados/colaboradores da organização de forma a identificar a entrada de familiares para ocupação de cargo, função de confiança ou demais casos, em observância às boas práticas de gestão.	Necessita aprimoramentos e/ou desenvolvimento	1015	NEPOTISMO	<ul style="list-style-type: none"> Conflito de Interesses; Acesso indevido aos dados e informações; Implicações negativas das atividades desenvolvidas internamente; Dano à reputação e à imagem da Fepese;

Observa-se que alguns riscos, com a mesma descrição de evento de risco, foram agrupados com o mesmo Identificador – ID como forma de otimizar o esforço de gerenciamento de monitoramento e de implantação de ações a serem desenvolvidas no tratamento dos riscos.

2.1.2 Etapa 2 – Avaliação da Severidade dos Riscos

Após a etapa de identificação dos riscos, elaboramos a avaliação qualitativa com análise da probabilidade e do impacto dos riscos identificados, a fim de verificar e definir o nível de risco.

O resultado da avaliação qualitativa de cada evento de risco foi o seguinte:

IDENTIFICADOR - ID	EVENTO DE RISCO	CONSEQUÊNCIAS	PROBABILIDADE P	IMPACTO I	NÍVEIS DE SEVERIDADE P x I	PESO DE PRIORIDADE
1001	Acesso a dados ou informações restritas para uso ou divulgação indevida	<ul style="list-style-type: none"> Favorecer ou prejudicar terceiros em processos de contratação; Favorecer ou prejudicar terceiros em processos administrativos e judiciais; Favorecer ou prejudicar terceiros em processos de licitação para aquisição de produtos, equipamentos ou serviços. Prejuízo Financeiro e Dano de Imagem à Fepese; Uso de dados e informações restritas ou sigilosas a fim de prejudicar gestores, funcionários e/ou colaboradores; Comprometimento da Integridade da Informação utilizada em processos administrativos internos e/ou externos; Violação da LGPD; Favorecer ou prejudicar terceiros em processos de contratação; Favorecer ou prejudicar terceiros em processos administrativos e judiciais; Favorecer ou prejudicar terceiros em processos de licitação para aquisição de produtos, equipamentos ou serviços. Prejuízo Financeiro e Dano de Imagem à Fepese. 	POSSÍVEL 4	MÉDIO 3	ALTO 12	5

I002	Manipulação e alteração de dados e informações para benefício próprio ou de terceiros	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de dados e informações restritas ou sigilosas a fim de prejudicar gestores, funcionários e/ou colaboradores; • Comprometimento da Integridade da Informação utilizada em processos administrativos internos e/ou externos; • Violação da LGPD; • Favorecer ou prejudicar terceiros em processos de contratação; • Favorecer ou prejudicar terceiros em processos administrativos e judiciais; • Favorecer ou prejudicar terceiros em processos de licitação para aquisição de produtos, equipamentos ou serviços. • Prejuízo Financeiro e Dano de Imagem à Fepese. 	POSSÍVEL 4	ALTO 4	ALTO 16	7
I003	Restrição ou sigilo indevido de processos/atos administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de dados e informações restritas ou sigilosas a fim de prejudicar gestores, funcionários e/ou colaboradores; • Comprometimento da Integridade da Informação utilizada em processos administrativos internos e/ou externos; • Violação da LGPD; • Favorecer ou prejudicar terceiros em processos de contratação; • Favorecer ou prejudicar terceiros em processos administrativos e judiciais; • Favorecer ou prejudicar terceiros em processos de licitação para aquisição de produtos, equipamentos ou serviços. • Prejuízo Financeiro e Dano de Imagem à Fepese. 	POSSÍVEL 4	MÉDIO 3	ALTO 12	5

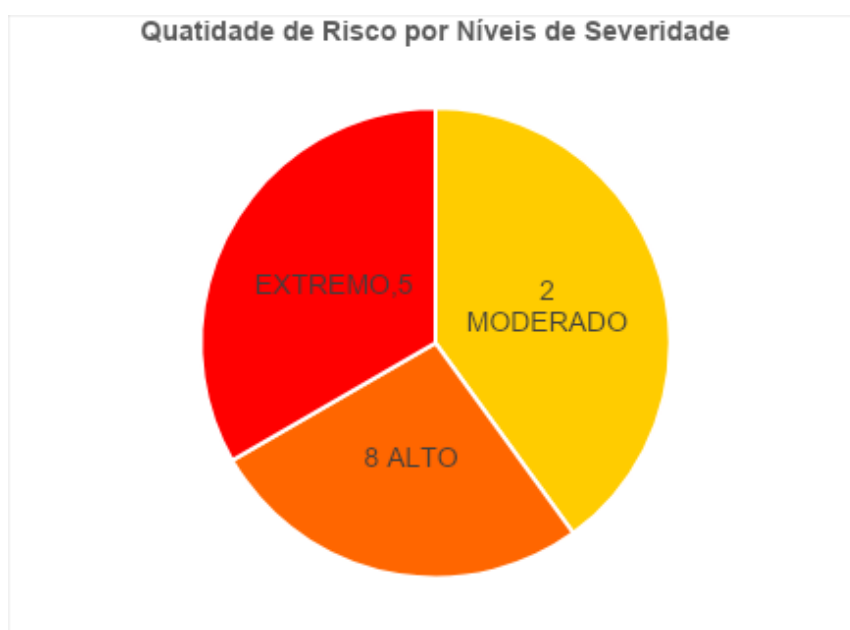
1004	Uso do cargo ou função para favorecimento pessoal ou de terceiros	<ul style="list-style-type: none"> • Enriquecimento ilícito; • Utilização dos recursos da Fepese para fins ilícitos; • Ingerência em contratações, a fim de obter benefícios próprios ou em favor de terceiros; • Comprometimento de metas estratégicas; • Ausência de critérios para desligamento de empregados não produtivos; • Comprometimento da produtividade das atividades internas; • Dano à reputação e à imagem da Fepese; • Utilização de recursos logísticos e materiais em finalidade indevida • Utilização dos recursos da Fepese para fins ilícitos. 	MUITO POSSÍVEL 5	ALTO 4	EXTREMO 20	9
1005	Omissão deliberada de informações relevantes em parecer, despacho ou instrução técnica encaminhada para tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> • Perda de prazos administrativos e judiciais; • Fragilidade na comunicação interna; • Descumprimento de Normas; • Tomada de decisões contrárias ao interesse da Fepese; • Tomada de decisões estratégicas não efetivas; • Não execução de metas estratégicas da Fepese; • Favorecer ou prejudicar terceiros em processos administrativos e judiciais; • Favorecer ou prejudicar terceiros em processos de licitação e de contratação; • Prejuízos financeiros e de imagem à Fepese. 	MUITO POSSÍVEL 5	ALTO 4	EXTREMO 20	9

1006	Ato ou omissão do empregado/colaborador, por influência externa, em detrimento do interesse da Fepese "risco de captura"	<ul style="list-style-type: none"> • Influência na Emissão de parecer técnico tendencioso; • Abuso de Autoridade; • Aumento de ações trabalhistas; • Assédio Moral; • Fraudes em processos; • Enriquecimento ilícito e/ou lavagem de dinheiro • Risco de imagem; • Prejuízos financeiro à Fepese; • Aumento de nível de influência externa sobre a tomada de decisão acerca de procedimentos internos da Fepese; • Favorecer ou prejudicar terceiros em processos administrativos e judiciais; • Favorecer ou prejudicar terceiros em processos de licitação e de contratação; • Nepotismo/Nepotismo Cruzado; • Não execução de metas; 	POSSÍVEL 4	MÉDIO 3	ALTO 12	5
1007	Fragilização ou desconsideração da atuação da Gestão de Risco	<ul style="list-style-type: none"> • Ausências de planos de resposta para eventos incertos; • Prejuízos financeiro à Fepese; • Risco de Imagem; • Não cumprimentos de regras. 	MUITO POSSÍVEL 5	ALTO 4	EXTREMO 20	9
1008	Prática de atos em desconformidade com as normas	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento de metas estratégicas; • Comprometimento da produtividade das atividades internas; • Dano à imagem da Fepese; • Penalidades por parte de órgãos de controle e judiciais; • Responsabilização de pessoa física e pessoa jurídica por atos indevidos. 	MUITO POSSÍVEL 5	MÉDIO 3	ALTO 15	5

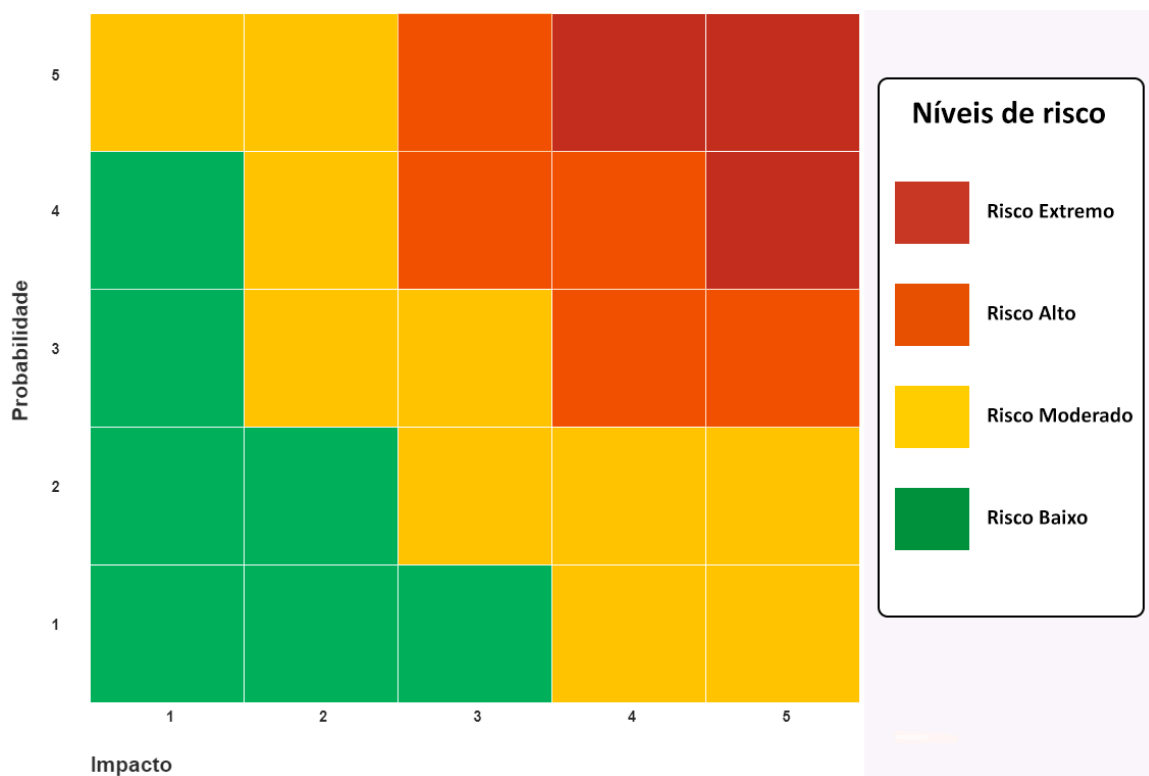
1009	Perder o prazo de processos de forma proposital no intuito de benefício próprio ou de terceiro tirando proveito da ausência de comprometimento com os prazos encaminhados nos processos administrativos e judiciais.	<ul style="list-style-type: none"> • Dano à reputação e à imagem da Fepese; • Enriquecimento Ilícito; • Implicação negativa na produtividade das atividades internas; • Responsabilização de pessoa física e pessoa jurídica por atos indevidos. • Prejuízo Financeiro à Fepese. 	MUITO POSSÍVEL 5	ALTO 4	EXTREMO 20	9
1010	Comprometimento da produtividade laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Dano à reputação e à imagem da Fepese; • Assédio sexual e moral; • Racismo; • Indenizações trabalhistas; • Ambiente laboral não propício à realização das atividades. 	MODERADA 3	MÉDIO 3	MODERADO 9	1
1011	Designação de funções críticas a um mesmo empregado/colaborador – ausência de segregação de funções	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento de metas estratégicas; • Implicações negativas na produtividade das atividades internas; • Dano à reputação e à imagem da Fepese. 	POSSÍVEL 4	MÉDIO 3	ALTO 12	5
1012	Atividades desempenhadas em desconformidade com os conhecimentos do empregado/colaborador.	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização de recursos logísticos e materiais em finalidade indevida; • Exposição de informações sensíveis que possam comprometer os trabalhos da Fundação; • Dano à reputação e à imagem da Fepese; • Não alcance de metas estratégicas; • Implicações negativas da produtividade das atividades internas; • Fraudes em processos; • Enriquecimento ilícito e/ou lavagem de dinheiro. 	MODERADA 3	MÉDIO 3	MODERADO 9	1

I013	Não realização das atribuições com zelo, dedicação, presteza, responsabilidade e qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Não alcance de metas estratégicas; • Implicações negativas da produtividade das atividades internas; • Dano à reputação e à imagem da Fepese; • Aumento de Penalidades por órgãos de controle e judiciais; 	POSSÍVEL 4	MÉDIO 3	ALTO 12	5
I014	Desperdício de Recursos financeiros e materiais	<ul style="list-style-type: none"> • Não alcance de metas estratégicas; • Prejuízo Financeiro; • Inexecução contratual; • Implicações negativas da produtividade das atividades internas; 	MUITO POSSÍVEL 5	ALTO 4	EXTREMO 20	9
I015	NEPOTISMO	<ul style="list-style-type: none"> • Conflito de Interesses; • Acesso indevido aos dados e informações; • Implicações negativas das atividades desenvolvidas internamente; • Dano à reputação e à imagem da Fepese; 	MUITO POSSÍVEL 5	MÉDIO 3	ALTO 15	5

O gráfico a seguir destaca a quantidade de riscos por níveis:



Por oportuno, apresenta-se o Mapa de Calor de Nível de Risco (probabilidade x impacto) após a concretização das etapas 1 e 2 do trabalho, no qual cada ponto preto é um risco identificado:



2.1.3 Etapa 3 – Priorização dos Riscos

Os eventos de riscos foram priorizados aplicando pesos, com definição de prazo para desenvolvimento de planos de resposta, conforme o nível de gravidade e a importância dos riscos, considerando especialmente as suas causas e consequências, nos termos da tabela a seguir:

Peso de Prioridade	Critério	Severidade
1	Planos de ação a serem desenvolvidos em até 240 dias	Até 9
3	Planos de ação a serem desenvolvidos em até 210 dias	Entre 10 e 11
5	Planos de ação a serem desenvolvidos em até 180 dias	Entre 12 e 15
7	Planos de ação a serem desenvolvidos em até 150 dias	Entre 16 e 19
9	Planos de ação a serem desenvolvidos em até 120 dias	= ou > que 20

2.1.4 Etapa 4 – Tratamento dos Riscos

Com os riscos priorizados, foram analisados e propostos o respectivo plano de resposta, adaptando a metodologia 5W2H de forma simplificada (what – o quê?; why – por quê?; where – onde?; who – por quem?; when – quando?; how – como?; e how much – quanto?). A definição de quem irá conduzir o desenvolvimento dos produtos propostos e os custos envolvidos caberá à Direção da Fepese. As propostas de tratamento de riscos levam em consideração a estrutura regimental e de governança da Fepese.

Segue na planilha a seguir a proposta de Plano de Resposta:

IDENTIFICADOR - ID	EVENTO DE RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIAS	WHEN? QUANTO TEMPO SERÁ FEITO?	PRODUTO A SER ENTREGUE
1001	Acesso a dados ou informações restritas para uso ou divulgação indevida	<ul style="list-style-type: none"> Ausência ou indefinição de políticas de proteção de dados pessoais 	<ul style="list-style-type: none"> Favorecer ou prejudicar terceiros em processos de contratação; Favorecer ou prejudicar terceiros em processos administrativos e judiciais; Favorecer ou prejudicar terceiros em processos de licitação para aquisição de produtos, equipamentos ou serviços; Prejuízo Financeiro e Dano de Imagem à Fepese. 	180 DIAS	1) Norma de proteção de dados com procedimentos a serem adotados na Fepese.
1001	Acesso a dados ou informações restritas para uso ou divulgação indevida	<ul style="list-style-type: none"> Os sistemas de informação não permitem rastreabilidade e ou são limitados para realizar rastreabilidade e de dados e informações 	<ul style="list-style-type: none"> Uso de dados e informações restritas ou sigilosas a fim de prejudicar gestores, funcionários e/ou colaboradores; Comprometimento da Integridade da Informação utilizada em processos administrativos internos e/ou externos; Violação da LGPD; Favorecer ou prejudicar terceiros em processos de contratação; Favorecer ou prejudicar terceiros em processos administrativos e judiciais; Favorecer ou prejudicar terceiros em processos de licitação para aquisição de produtos, equipamentos ou serviços. Prejuízo Financeiro e Dano de Imagem à Fepese. 	150 DIAS	1) Criar ou Aprimorar os Mecanismos de rastreabilidade (LOGs de Sistemas).
1002	Manipulação e alteração de dados e informações para benefício próprio ou de terceiros	<ul style="list-style-type: none"> Ausência ou indefinição de políticas de proteção de dados pessoais 	<ul style="list-style-type: none"> Uso de dados e informações restritas ou sigilosas a fim de prejudicar gestores, funcionários e/ou colaboradores; Comprometimento da Integridade da Informação utilizada em processos administrativos internos e/ou externos; Violação da LGPD; Favorecer ou prejudicar terceiros em processos de contratação; Favorecer ou prejudicar terceiros em processos administrativos e judiciais; 	180 DIAS	1) Norma de proteção de dados com procedimentos a serem adotados na Fepese.

			<ul style="list-style-type: none"> Favorecer ou prejudicar terceiros em processos de licitação para aquisição de produtos, equipamentos ou serviços; Prejuízo Financeiro e Dano de Imagem à Fepese. 		
1003	Restrição ou sigilo indevido de processos/atos administrativos	<ul style="list-style-type: none"> Uso inadequado de classificação do tipo de acesso aos documentos e processos 	<ul style="list-style-type: none"> Uso de dados e informações restritas ou sigilosas a fim de prejudicar gestores, funcionários e/ou colaboradores; Comprometimento da Integridade da Informação utilizada em processos administrativos internos e/ou externos; Violação da LGPD; Favorecer ou prejudicar terceiros em processos de contratação; Favorecer ou prejudicar terceiros em processos administrativos e judiciais; Favorecer ou prejudicar terceiros em processos de licitação para aquisição de produtos, equipamentos ou serviços. Prejuízo Financeiro e Dano de Imagem à Fepese. 	180 DIAS	1) Relatório com apontamentos identificando em que fase do processo o risco ocorre com maior chances de se materializar. 2) Definir Normas e procedimentos para restrição e sigilo de processos e informações.
1004	Uso do cargo ou função para favorecimento pessoal ou de terceiros	<ul style="list-style-type: none"> Interferência indevida na seleção de pessoas em ocupação de cargo e funções. 	<ul style="list-style-type: none"> Baixa autonomia do empregado/colaborador sobre o desempenho em suas atribuições; Aumento de nível de influência externa sobre a tomada de decisão acerca de procedimentos internos da Fepese. 	120 DIAS	1) Normativo e/ou procedimentos que definam os requisitos para ocupação de cargos/funções, contemplando os requisitos para o exercício do cargo/função e para os processos seletivos de determinados cargos/funções.
1004	Uso do cargo ou função para favorecimento pessoal ou de terceiros	<ul style="list-style-type: none"> Os Administradores realizam algum tipo de pressão sobre os empregados/colaboradores da Fepese na realização 	<ul style="list-style-type: none"> Favorecer ou prejudicar terceiros em processos de licitação; Favorecer ou prejudicar terceiros em processos judiciais; Uso de dados e informações restritas ou sigilosas a fim de prejudicar gestores, funcionários ou o governo; Violação da LGPD; Restrição ao acesso de dados e informações ferindo a Lei de Acesso e Proteção de Dados; 	180 DIAS	1) Diagnóstico para indicar quais são as áreas com maior fragilidade a fim de direcionar as ações (revisão de procedimentos, normas, melhoria de sistemas e

		de suas tarefas.	<ul style="list-style-type: none"> • Processos apuratórios prejudicados devido à sua restrição de publicidade; • Não alcance dos índices de transparência da Fepese. 		<p>trilhas de controle).</p> <p>2) Campanhas de sensibilização, palestras internas e aprimoramento do canal de denúncia.</p>
1004	Uso do cargo ou função para favorecimento pessoal ou de terceiros	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comportamento ético e respeitoso no ambiente laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Enriquecimento ilícito; • Utilização dos recursos da Fepese para fins ilícitos; • Ingerência em contratações, a fim de obter benefícios próprios ou em favor de terceiros. 	120 DIAS	<p>1) Estabelecer e divulgar Código de Conduta e Integridade.</p> <p>2) Relatórios com indicadores sobre o grau de conhecimento dos normativos e procedimentos para subsidiar planejamento de capacitações e campanhas de sensibilização dos temas.</p>
1004	Uso do cargo ou função para favorecimento pessoal ou de terceiros	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de mecanismos de aferição de desempenho dos gestores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento de metas estratégicas; • Ausência de critérios para desligamento de empregados não produtivos; • Comprometimento da produtividade das atividades internas; • Dano à reputação e à imagem da Fepese; • Utilização de recursos logísticos e materiais em finalidade indevida • Utilização dos recursos da Fepese para fins ilícitos. 	180 DIAS	<p>1) Norma de gestão e avaliação de desempenho.</p> <p>2) Implantação de Gestão por Resultados.</p>
1004	Uso do cargo ou função para favorecimento pessoal ou de terceiros	<ul style="list-style-type: none"> • Gestores com competências e habilidades técnicas insuficientes para 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento de metas estratégicas; • Ausência de critérios para desligamento de empregados não produtivos; • Comprometimento da produtividade das atividades internas; 	120 DIAS	<p>1) Implantação de Gestão por Resultados.</p> <p>2) Relatórios com indicadores sobre o grau de conhecimento</p>

		desempenho da função	<ul style="list-style-type: none"> Dano à reputação e à imagem da Fepese; Utilização de recursos logísticos e materiais em finalidade indevida; Utilização dos recursos da Fepese para fins ilícitos. 		dos normativos e procedimentos para subsidiar planejamento de capacitações e campanhas de sensibilização dos temas.
1005	Omissão deliberada de informações relevantes em parecer, despacho ou instrução técnica encaminhada para tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> Os fluxos de trabalho entre as unidades da Fepese se apresentam deficientes e sem padronização em diversos procedimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> Perda de prazos administrativos e judiciais; Fragilidade na comunicação interna; Descumprimento de Normas; Tomada de decisões contrárias ao interesse da Fepese;; Tomada de decisões estratégicas não efetivas; Não execução de metas estratégicas da Fepese; Favorecer ou prejudicar terceiros em processos administrativos e judiciais; Favorecer ou prejudicar terceiros em processos de licitação e de contratação; Prejuízos financeiros e de imagem à Fepese. 	240 DIAS	1)Aplicação de roteiros de verificação de conformidade nos processos de trabalho mais críticos.
1005	Omissão deliberada de informações relevantes em parecer ou instrução técnica encaminhada para tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> Os pareceres/decisões técnicos são realizados com deficiência de instrução e/ou desconsideração da atuação da Gestão de Riscos. 	<ul style="list-style-type: none"> Perda de prazos administrativos e judiciais; Fragilidade na comunicação interna; Descumprimento de Normas; Tomada de decisões contrárias ao interesse da Fepese;; Tomada de decisões estratégicas não efetivas; Não execução de metas estratégicas da Fepese; Favorecer ou prejudicar terceiros em processos administrativos e judiciais; Favorecer ou prejudicar terceiros em processos de licitação e de contratação; Prejuízos financeiros e de imagem à Fepese. 	180 DIAS	1)Aplicação de roteiros de verificação de conformidade nos processos de trabalho mais críticos. 2)Diagnóstico de normativos que necessitam incluir ou alterar contemplando a avaliação de riscos como etapa obrigatória.
1006	Ato ou omissão do empregado/colaborador, por influência externa, em detrimento do interesse da	<ul style="list-style-type: none"> Ausência de critérios técnicos para ocupação de cargos de gestão e chefia. 	<ul style="list-style-type: none"> Nepotismo/Nepotismo Cruzado; Não execução de metas; estratégicas da Fepese; Risco de imagem; Prejuízos financeiro à Fepese; 	240 DIAS	1)Normativo e/ou procedimentos que definam os requisitos para ocupação de cargos/funções, contemplando os

	Fepese "risco de captura"		<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de nível de influência externa sobre a tomada de decisão acerca de procedimentos internos da Fepese; • Favorecer ou prejudicar terceiros em processos administrativos e judiciais; • Favorecer ou prejudicar terceiros em processos de licitação e de contratação. 		requisitos para o exercício do cargo/função e para os processos seletivos de determinados cargos/funções.
1006	Ato ou omissão do empregado/colaborador, por influência externa, em detrimento do interesse da Fepese "risco de captura"	<ul style="list-style-type: none"> • Os gestores realizam algum tipo de pressão sobre os empregados/colaboradores da Fepese para que eles realizem suas tarefas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Influência na Emissão de parecer técnico tendencioso; • Abuso de Autoridade; • Aumento de ações trabalhistas; • Assédio Moral; • Fraudes em processos; • Enriquecimento ilícito e/ou lavagem de dinheiro • Risco de imagem; • Prejuízos financeiro à Fepese; • Aumento de nível de influência externa sobre a tomada de decisão acerca de procedimentos internos da Fepese; • Favorecer ou prejudicar terceiros em processos administrativos e judiciais; • Favorecer ou prejudicar terceiros em processos de licitação e de contratação. 	180 DIAS	<p>1) Diagnóstico para indicar quais são as áreas com maior fragilidade a fim de direcionar as ações (revisão de procedimentos, normas, melhoria de sistemas e trilhas de controle).</p> <p>2) Implantação e regulamentação das atividades de comissão de combate e proteção ao assédio moral e sexual.</p>
1007	Fragilização ou desconsideração da atuação da Gestão de Risco	<ul style="list-style-type: none"> • A avaliação de riscos não é totalmente considerada para a tomada de decisões 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausências de planos de resposta para eventos incertos; • Prejuízos financeiro à Fepese; • Risco de Imagem; • Não cumprimentos de regras. 	120 DIAS	1) Diagnóstico de normativos que necessitam incluir ou alterar contemplando a avaliação de riscos como etapa obrigatória.
1008	Prática de atos em desconformidade com as normas	<ul style="list-style-type: none"> • Pouco ou nenhum conhecimento dos empregados/colaboradores da Fepese acerca das normas internas 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento de metas estratégicas; • Comprometimento da produtividade das atividades internas; • Dano à imagem da Fepese; • Penalidades por parte de órgãos de controle e judiciais; • Responsabilização de pessoa física e pessoa jurídica por atos indevidos. 	180 DIAS	<p>1) Aplicação de roteiros de verificação de conformidade nos processos de trabalho mais críticos.</p> <p>2) Relatórios com indicadores sobre</p>

					o grau de conhecimento dos normativos e procedimentos para subsidiar planejamento de capacitações e campanhas de sensibilização dos temas.
1009	Perder o prazo de processos de forma proposita no intuito de benefício próprio ou de terceiro tirando proveito da ausência de comprometimento com os prazos encaminhados nos processos administrativos e judiciais.	<ul style="list-style-type: none"> Falta de comprometimento com os prazos encaminhados nos processos administrativos e judiciais 	<ul style="list-style-type: none"> Dano à reputação e à imagem da Fepese; Enriquecimento Ilícito; Implicação negativa na produtividade das atividades internas; Responsabilização de pessoa física e pessoa jurídica por atos indevidos. Prejuízo Financeiro à Fepese. 	120 DIAS	1) Norma de Responsabilização de Pessoa Física. 2) Estabelecer e divulgar Código de Conduta e Integridade.
1010	Comprometimento da produtividade laboral	<ul style="list-style-type: none"> Falta de comportamento ético e respeitoso no ambiente de laboral 	<ul style="list-style-type: none"> Dano à reputação e à imagem da Fepese; Assédio sexual e moral; Racismo; Indenizações trabalhistas; Ambiente laboral não propício à realização das atividades. 	240 DIAS	1) Relatórios com indicadores sobre o grau de conhecimento dos normativos para planejamento de mais capacitações e campanhas de sensibilização dos temas. 2) Norma de Responsabilização de Pessoa Física. 3) Estabelecer e divulgar Código de Conduta e Integridade.

I011	Designação de funções críticas a um mesmo empregado/colaborador – ausência de segregação de funções	<ul style="list-style-type: none"> Incompatibilidade de formação do empregado/colaborador para execução de determinadas funções que exigem conhecimento específico. 	<ul style="list-style-type: none"> Comprometimento de metas estratégicas; Implicações negativas na produtividade das atividades internas; Dano à reputação e à imagem da Fepese. 	180 DIAS	1) Relatório com <i>gaps</i> de competências funcionais identificados. 2) Demonstração de implementação de planos de ação para eliminar <i>gaps</i> identificados. 3) Mapeamento e Revisão dos processos de trabalho de forma a eliminar situações que caracterizem ausência de segregação de função.
I012	Atividades desempenhadas em desconformidade com os conhecimentos do empregado/colaborador.	<ul style="list-style-type: none"> Incompatibilidade de formação do empregado/colaborador para execução de determinadas funções que exigem conhecimento específico. 	<ul style="list-style-type: none"> Utilização de recursos logísticos e materiais em finalidade indevida; Exposição de informações sensíveis que possam comprometer os trabalhos da Fundação; Dano à reputação e à imagem da Fepese; Não alcance de metas estratégicas; Implicações negativas da produtividade das atividades internas; Fraudes em processos; Enriquecimento ilícito e/ou lavagem de dinheiro. 	240 DIAS	1) Relatórios com indicadores sobre o grau de conhecimento dos normativos e procedimentos para subsidiar planejamento de capacitações e campanhas de sensibilização dos temas. 2) Relatório com <i>gaps</i> de competências funcionais identificados. 3) Demonstração de implementação de planos de ação para eliminar <i>gaps</i> identificados.

I013	Não realização das atribuições com zelo, dedicação, presteza, responsabilidade e qualidade	<ul style="list-style-type: none"> Ausência de mecanismos de aferição de desempenho dos empregados/colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> Não alcance de metas estratégicas; Implicações negativas da produtividade das atividades internas; Dano à reputação e à imagem da Fepese; Aumento de Penalidades por órgãos de controle e judiciais. 	180 DIAS	1) Norma de gestão e avaliação de desempenho. 2) Implantação de Gestão por Resultados.
I014	Desperdício de Recursos financeiros e materiais	<ul style="list-style-type: none"> Ausência de mecanismos de aferição de desempenho dos empregados/colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> Não alcance de metas estratégicas; Prejuízo Financeiro; Inexecução contratual; Implicações negativas da produtividade das atividades internas. 	120 DIAS	1) Norma de gestão e avaliação de desempenho. 2) Implantação de Gestão por Resultados.
I015	NEPOTISMO	<ul style="list-style-type: none"> Ocupantes de cargos de gestão indicar parentes e amigos para ocupação de cargos. 	<ul style="list-style-type: none"> Conflito de Interesses; Acesso indevido aos dados e informações; Implicações negativas das atividades desenvolvidas internamente; Dano à reputação e à imagem da Fepese. 	180 DIAS	1) Declaração de Parentesco preenchida e assinada pelo empregado no momento da contratação ou sempre que houver necessidade. 2) Normativo e/ou procedimentos que definam os requisitos para ocupação de cargos/funções, contemplando os requisitos para o exercício do cargo/função e para os processos seletivos de determinados cargos/funções.
I015	NEPOTISMO	<ul style="list-style-type: none"> Os sistemas de informação 	<ul style="list-style-type: none"> Conflito de Interesses; Acesso indevido aos dados e informações; 	180 DIAS	1) Declaração de Parentesco preenchida e

		não permitem obter informações sistemáticas quanto ao quadro de gestores, empregados/colaboradores da organização de forma a identificar a entrada de familiares para ocupação de cargo, função de confiança ou demais casos, em observância às boas práticas de gestão.	<ul style="list-style-type: none"> • Implicações negativas das atividades desenvolvidas internamente; • Dano à reputação e à imagem da Fepese. 		assinada pelo empregado no momento da contratação ou sempre que houver necessidade. 2) Normativo e/ou procedimentos que definam os requisitos para ocupação de cargos/funções, contemplando os requisitos para o exercício do cargo/função e para os processos seletivos de determinados cargos/funções.
--	--	--	--	--	---

3. CONCLUSÃO

No total, foram identificados 15 riscos de integridade da Fepese, classificados em três níveis conforme a tabela abaixo:

Nível	Quantidade	Porcentagem
Extremo	5	33,33%
Alto	8	53,34%
Moderado	2	13,33%
Total	15	100,00%

Observa-se que não foram identificados riscos com nível baixo de severidade.

Ressalta-se que alguns riscos, por apresentarem o mesmo evento de risco e consequências similares, foram agrupados. Tal agrupamento se justifica para que não gere duplicidade de ações dispersas para seus tratamentos.

Para referenciar a definição do apetite dos riscos a Fundação, conforme metodologia de Gestão de Riscos, utiliza a classificação conforme tabela a seguir:

Classificação do apetite	Características
Apetite baixo	A instituição não está disposta a assumir riscos para a consecução da sua estratégia. Ainda que o nível de risco seja baixo, os riscos não serão aceitos, tendo como decisão estratégica investir em maior controle e tratamento de riscos ainda nos seus níveis iniciais.
Apetite médio	A instituição está disposta a assumir riscos moderadamente para a consecução da sua estratégia. Neste caso o nível de risco baixo e moderado é aceito, concentrando os investimentos em tratar os riscos de nível alto ou extremo.
Apetite alto	A instituição está disposta a assumir altos riscos para a consecução da sua estratégia. Neste caso serão aceitos os riscos de nível baixo, moderado e alto, sendo os esforços em níveis gradativos para manter os riscos num nível abaixo do seu limite de capacidade de riscos.

Classificação de apetite Fundação

Desta forma, a sugestão é que a Fepese defina seu Apetite a riscos como Baixo, sendo assim, deverão ser tratados todos os riscos identificados na presente Matriz de Riscos de Integridade.

Por oportuno, os planos de resposta para tratamento de todos os riscos, conforme prazo estipulado, e a implementação será feita após análise e validação pelo Cogér-e e do Cogér-s e homologação por parte da Diretoria Executiva da Fepese.

Instância Deliberativa

Comitê de Gestão de Riscos

Data de Aprovação

30/05/2025

Controle de Alterações

Data	Responsável	Versão
30/05/2025	Ana Mussi	1

