

GESTÃO DE RISCOS NO AMBIENTE DE VALOR DO INCQS/FIOCRUZ

MARIANA BORGES MEDEIROS
FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ

MÁRCIO RÔMULO DA SILVA REGIS
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

JEFFERSON LUIZ BUTION
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

FRANCISCO FERREIRA CARDOSO
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

GESTÃO DE RISCOS NO AMBIENTE DE VALOR DO INCQS/FIOCRUZ

1. INTRODUÇÃO

De modo geral, as organizações atuam em um contexto complexo, formado por uma diversidade de agentes atuantes na cadeia produtiva com poder de influência sobre o alcance dos seus objetivos estratégicos. O efeito da incerteza na realização dos objetivos organizacionais resulta nos riscos corporativos (ABNT, 2018), entre os quais destacam-se os oriundos das relações com os demais agentes do ambiente de negócios. Com isso, a fim de que as organizações aumentem a probabilidade de sucesso na realização de suas atividades e cumprimento de sua missão e valores, a Gestão dos Riscos Corporativos (GRC) deve contemplar a análise dos riscos na cadeia de valor (OLIVA, 2016).

Nesse sentido, este trabalho tem como situação-problema a análise do sistema de GRC do Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde (INCQS), uma Unidade da Fiocruz e referência nacional de controle de qualidade em saúde. O objetivo final é identificar os riscos corporativos a partir dos agentes que atuam no ambiente de negócios e avaliar o nível de maturidade desta Unidade, propondo, ao final, melhorias que possam ser aplicadas na organização objeto de estudo, de modo a elevar seu nível de maturidade e proporcionar uma garantia razoável no alcance dos seus objetivos estratégicos.

Para atingir o referido objetivo, foram analisados o ambiente de valor, os agentes, suas relações com a organização avaliada, os riscos gerados a partir destas relações e as práticas de GRC, de modo a obter um indicador do nível de maturidade do INCQS.

2. CONTEXTO INVESTIGADO

O ambiente de negócios do INCQS consiste no conjunto de organizações que com ele se relacionam, tanto no contexto do ambiente de valor, quanto no macroambiente (OLIVA, 2016). O setor de saúde é formado por um conjunto de valores, normas, instituições e atores, que desenvolvem atividades de produção, distribuição e consumo de bens e serviços, cujos objetivos principais ou exclusivos são promover a saúde de indivíduos ou grupos de população. Esse setor aglutina instituições públicas, instituições privadas, da sociedade civil, instituições de educação em saúde e de pesquisa em saúde.

Vinculada ao Ministério da Saúde, a Fundação Oswaldo Cruz é a mais destacada instituição de ciência e tecnologia em saúde da América Latina e a maior instituição pública na oferta de produtos estratégicos para o SUS (FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ, 2021). Instalada em 10 estados brasileiros, espalhados por todas as regiões do País, a estrutura organizacional da Fiocruz, além de Vice-Presidências, Órgãos Seccionais, Órgãos de Assistência Direta e Escritórios Regionais, conta com 16 Órgãos Específicos Singulares voltados para ensino, pesquisa, extensão, assistência, desenvolvimento tecnológico e inovação em saúde, controle de qualidade e fabricação de medicamentos, vacinas e reagentes. Este trabalho foi desenvolvido em um dos Órgãos Específicos Singulares: o Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde (INCQS).

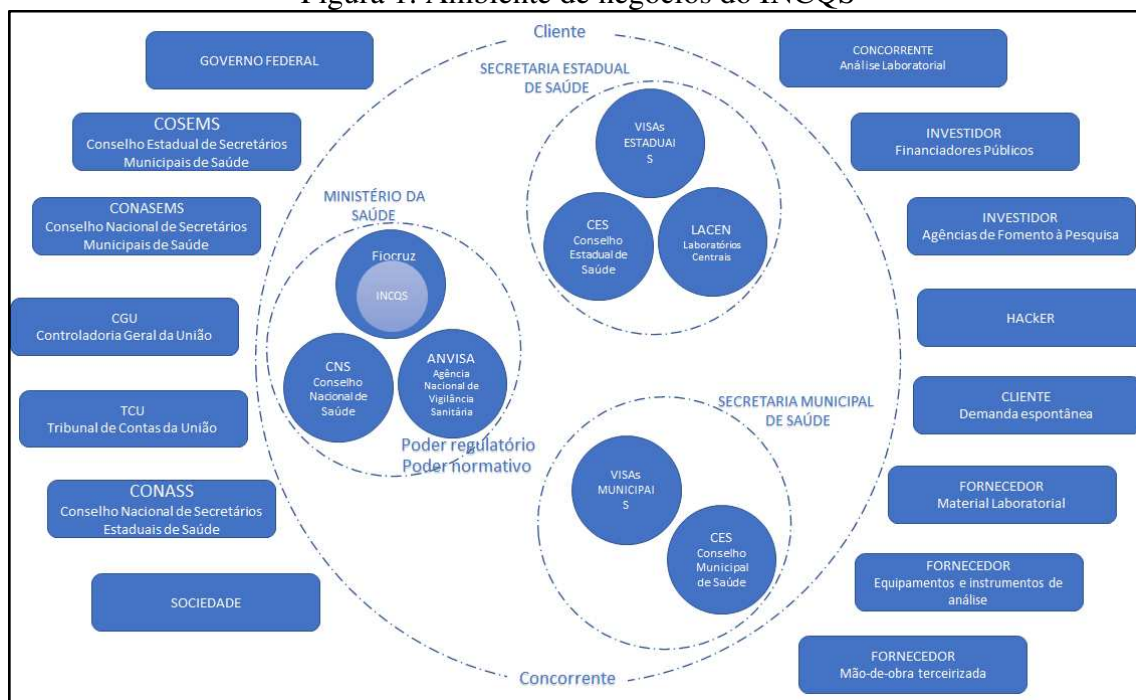
O INCQS é o Instituto da Fiocruz dedicado à análise do controle de qualidade de insumos, produtos, ambientes e serviços para a saúde e expedição de laudos técnicos para o registro e comercialização de materiais como: alimentos, medicamentos, sangue, hemoderivados,

cosméticos, saneantes, dentre outros. É o único da área que realiza ensaios em lotes e hemoderivados utilizados no Brasil e também é responsável pela análise laboratorial para a liberação de vacinas e soros hiperimunes produzidos ou consumidos no País ou para exportação. É acreditado pelo INMETRO em diversos ensaios laboratoriais e serviços de calibração e pré-qualificado pela OMS na área de medicamentos e vacinas (INCQS, 2021a).

O INCQS compõe o Sistema Nacional de Vigilância em Saúde (SNVS), responsável pela regulação, normatização, controle e fiscalização na área de vigilância sanitária (BRASIL, 1999). Esse sistema engloba unidades nos três níveis de governo (i.e. federal, estadual e municipal), com responsabilidades compartilhadas. No nível federal, estão a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) e o INCQS/Fiocruz. No nível estadual, estão o órgão de vigilância sanitária e o Laboratório Central (Lacen) de cada uma das 27 Unidades da Federação. No nível municipal, estão os serviços de Vigilância Sanitária (VISA) dos 5.561 municípios brasileiros, muitos dos quais ainda em fase de organização (BRASIL, 2019).

Na Figura 1, está representado o ambiente de valor do INCQS, ao congregiar os principais agentes geradores de valor para a organização (OLIVA, 2016). O INCQS coopera com este sistema ao qualificar recursos humanos na área, prestar assessoria técnica e apoio administrativo, estabelecer, guardar e distribuir substâncias químicas de referência, em parceria com a Farmacopeia Brasileira (INCQS, 2021a) e disponibilizar procedimentos operacionais padronizados (POPs) dos seus ensaios, de maneira a difundir e facilitar a implantação das metodologias desenvolvidas e validadas pela Instituição (INCQS, 2021b).

Figura 1: Ambiente de negócios do INCQS



Fonte: Os autores.

Com a pandemia trazida pela COVID-19, o mundo vivencia o maior desafio sanitário, econômico, social, humanitário e político do século XXI. E o INCQS tem uma contribuição fundamental na resposta ao enfrentamento à doença, ao realizar a análise de todas as vacinas que estão sendo produzidas e comercializadas no país.

A implantação da GRC no INCQS é relativamente recente, fruto da Política de Integridade, Risco e Controle Interno da Fiocruz (PIRCI). Tal Política se deu no contexto de atendimento à Instrução Normativa nº 01/2016 (BRASIL, 2016), que tornou obrigatória a todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal a adoção de medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança. Nesse contexto, o INCQS concluiu o primeiro ciclo de gestão de riscos corporativos proposto pelo Guia e, após a experiência apreendida, decidiu reformular sua estratégia de gerenciamento de riscos, estruturando uma área dedicada a este processo.

3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 Metodologia

Os dados necessários para a realização do trabalho foram levantados mediante uma pesquisa documental e estudo de caso (GIL, 2002). Os documentos levantados e analisados tratam sobre o setor de atuação, os principais agentes do ambiente de negócios e as práticas e outras características do sistema de GRC do INCQS. Esses dados serviram para obtenção de um retrato inicial sobre o ambiente de valor da organização e os riscos inerentes às relações mantidas com outros agentes. Os documentos analisados foram obtidos a partir de pesquisas na *internet*, sendo de acesso ostensivo.

Em seguida, o estudo de caso foi conduzido a fim de ratificar e complementar a análise documental, por meio de entrevistas parcialmente estruturadas aplicadas a dois profissionais ligados à alta direção do INCQS e da área de Gestão de Riscos. Foram realizadas quatro entrevistas, entre os meses de maio e junho de 2021, com duração média de duas horas cada.

3.2 Agentes e relações

As organizações do ambiente de negócios podem ser categorizadas em fornecedor, concorrente, distribuidor, cliente, sociedade, governo e investidor (OLIVA, 2016). Acrescenta-se o *hacker*, agente com intenções maliciosas e potencialmente danosas aos sistemas de tecnologia da informação, cada vez mais importantes para as organizações. No caso do INCQS, essas categorias podem ser subdivididas de acordo com o tipo de relação, poder de influência, localização geográfica e área de atuação, fatores estes que influenciam como a geração de valor ocorre entre as organizações. Dadas as diferenças de ameaças e oportunidades que esses subgrupos podem gerar para organização, as relações e consequentes fatores de risco são diferentes, exigindo tratamento específico para cada subgrupo de agentes.

No que tange às relações mantidas com outros agentes, foram discutidos possíveis cenários e eventuais relações com potencial para gerar riscos, tais como dependência, oportunismo, barganha, compartilhamento de valor, cooperação, coopetição ou poder coercitivo, que podem ocorrer isolada ou conjuntamente, conforme o tipo de agente e subgrupo. No Quadro 1, apresentam-se os agentes do ambiente de negócios, os subgrupos e as possíveis relações que acarretariam riscos para o INCQS.

Quadro 1: Agentes do ambiente de negócios e eventuais relações como fontes de risco.

CATEGORIA	SUBGRUPO	RELAÇÕES
------------------	-----------------	-----------------

Fornecedor	Material laboratorial	Barganha média, dependência média, compartilhamento de valor baixo
	Equipamentos	Barganha baixa, dependência alta, compartilhamento de valor baixo
	Mão de obra terceirizada	Barganha média, dependência média, compartilhamento de valor baixo
Concorrente	Análise laboratorial (entidades públicas)	Compartilhamento de valor médio, coopetição alta
	Análise laboratorial (setor privado)	Compartilhamento de valor médio, coopetição média
Cliente	Sistema de Vig. Sanitária	Dependência média, compartilhamento de valor alto, coopetição média
	Demanda espontânea	Dependência baixa, compartilhamento de valor médio
Sociedade	-	Oportunismo médio, compartilhamento de valor médio
Hacker	-	Oportunismo alto, compartilhamento de valor baixo
Investidor	Financiadores públicos e agências de fomento à pesquisa	Dependência alta, compartilhamento de valor alto
Governo	Controle externo (TCU, CGU)	Poder coercitivo alto, compartilhamento de valor alto
	Regulador / Normativo (Ministério da Saúde, Anvisa, INMETRO)	Poder coercitivo alto, compartilhamento de valor alto
	Político	Barganha alta, dependência alta, compartilhamento de valor médio

Fonte: Os autores.

Entre as possíveis relações, destaca-se a alta dependência com o fornecedor de equipamentos de análise laboratorial, por ser normalmente exclusivo, demandando atenção especial com aquisição, manutenção e substituição tecnológica.

Verifica-se compartilhamento de valor alto com diversos agentes, já que se trata de organização pública, cujo funcionamento depende da manutenção de relações institucionais com outros órgãos e entidades do SNVS com interesses convergentes, como Anvisa, Ministério da Saúde e Ministério da Economia.

Por outro lado, órgãos normativos, reguladores e de controle externo notabilizam-se pela possibilidade de exercer poder do tipo coercitivo, dado seu papel de fiscalização da atuação de gestores e da eficiência operacional da instituição. Já em um cenário com o governo na condição de agente político, eventualmente poderia haver mais dependência que compartilhamento de valor, o que possibilitaria alto poder de barganha em decorrência de interesses político-governamentais.

3.3 Riscos

Os riscos institucionais podem ser considerados como eventos negativos internos e externos que, ao ocorrer, influenciarão ou impactarão no cumprimento dos objetivos organizacionais (COSO, 2004). Os riscos identificados, com base nos cenários discutidos para os agentes do

ambiente de negócios, são apresentados no Quadro 2, destacando-se em seguida os mais relevantes em termos de impacto.

Quadro 2: Riscos do ambiente de negócios

CATEGORIA	SUBGRUPO	RISCOS
Fornecedor	Material laboratorial	<ul style="list-style-type: none"> - Lentidão no processamento de pagamentos por mudanças nos procedimentos (político) - Danos à reputação por falhas do fornecedor (imagem) - Penalidades contratuais por inadimplência (financeiro) - Ociosidade de equipe e produção por atrasos no fornecimento (operacional)
	Equipamentos	<ul style="list-style-type: none"> - Descontinuidade de modelo (tecnológico) - Lentidão no processamento de pagamentos por mudanças nos procedimentos (político) - Falhas na manutenção gerando danos ao meio ambiente (ambiental) - Danos à reputação por falhas do fornecedor (imagem) - Aquisição não planejada por descontinuidade de modelo (financeiro) - Variação cambial afetando os custos de aquisição (financeiro) - Penalidades contratuais por inadimplência (financeiro) - Ociosidade de equipe e produção por atrasos no fornecimento (operacional) - Dificuldade ou impossibilidade de manter e operar modelo descontinuado (operacional) - Erros de análise devido ao uso de equipamentos obsoletos (operacional) - Desacreditação de atividade por falta de calibração (operacional)
	Mão de obra terceirizada	<ul style="list-style-type: none"> - Lentidão no processamento de pagamentos por mudanças nos procedimentos (político) - Danos à reputação por falhas do fornecedor (imagem) - Penalidades contratuais por inadimplência (financeiro) - Desacreditação de atividade por desligamento de pessoal (operacional) - Questionamento sobre o emprego de terceirizados em áreas finalísticas (ético)
Concorrente	Análise laboratorial (entidades públicas)	Não indicado
	Análise laboratorial (setor privado)	<ul style="list-style-type: none"> - Desligamento de profissionais qualificados (operacional) - Conflito de interesses caso o controle de qualidade seja liberado para a iniciativa privada (ético)

	Sistema de Vig. Sanitária	- Erros em análises por protocolo (operacional) - Paralisação de operações devido a acidentes ambientais (contaminação) (operacional) - Aprovação de produtos impróprios para consumo (imagem)
Cliente	Demanda espontânea	- Aprovação de produtos impróprios para consumo (imagem)
Sociedade	-	- Exposição a materiais tóxicos ou radioativos por ações de pessoas ligadas à instituição (ex. alunos) (ambiental) - Acidentes no transporte interno de materiais biológicos (ambiental) - Descarte inadequado de resíduos (ambiental) - Aprovação de produtos impróprios para consumo (imagem)
Hacker	-	- Invasão de sistemas com finalidade maliciosa (operacional) - Acesso indevido a dados constantes de sistemas organizacionais (ético)
Investidor	Financiadores públicos e agências de fomento à pesquisa	- Redução de receitas programadas - ex. Harpya (financeiro) - Descontinuidade de projetos e programas - ex. Harpya (operacional)
Governo	Controle externo (TCU, CGU)	- Abordagens desconfortáveis de órgãos de controle (político) - Danos à imagem devido à aplicação de penalidades por irregularidades verificadas (imagem) - Discrepância de entendimento na aplicação de legislações específicas (operacional)
	Regulador / Normativo (Ministério da Saúde, Anvisa, INMETRO)	- Mudanças de normas afetando as contratações e operações (operacional)
	Político	- Privatização da organização (político) - Cortes no orçamento (econômico) - Redução das entregas de serviços (social) - Falta de reposição de pessoal por não realização de concursos (operacional) - Descumprimento de costumes e valores institucionais (ético) - Necessidade de reinvenção da organização (estratégico), em caso de liberação da atividade-fim para a iniciativa privada (político)

Fonte: Os autores.

Quanto aos fornecedores de equipamentos e instrumentos de análise, vale destacar a elevada especificidade e complexidade desses insumos, situação que inevitavelmente leva à exclusividade de fornecedores e empresas de manutenção, contínua evolução tecnológica e recorrente descontinuidade de modelos. Esse cenário repercute em risco de atraso tecnológico, dificuldades operacionais e erros de análise pelo uso de equipamentos obsoletos, aquisições não

planejadas de novos equipamentos e exposição à variação cambial nessas aquisições. Ademais, a especificidade dos equipamentos leva à necessidade de gerir contratos de manutenção com diversos prestadores de serviços, ensejando mais riscos operacionais e financeiros, em caso de descumprimento.

Em relação aos cenários para o governo federal, mister sublinhar o possível impacto de eventuais agendas econômicas mais liberais sobre o INCQS, que traduzir-se-ia no risco, ainda que de baixa probabilidade, de liberação da atividade-fim para a iniciativa privada. Esse último impactaria na redução de serviços prestados à sociedade e na necessidade de reinvenção estratégica da organização, diante do possível surgimento de concorrência e no conflito de interesses originado de outros laboratórios atuando na produção e controle de qualidade. Ainda na seara política, dentre os desafios da gestão pública incluem-se os riscos apresentados pelos constantes cortes no orçamento e falta de reposição de pessoal efetivo por meio de concursos públicos.

Não obstante, um ambiente de livre concorrência resultaria no risco de saída de profissionais qualificados para outros laboratórios privados, em busca de maiores ganhos financeiros. Em complemento, o não preenchimento do quadro de funcionários efetivos levaria ao emprego de mão de obra terceirizada em atividades finalísticas, causando exposição de natureza jurídica aos órgãos de controle. Com o eventual desligamento ou aposentadoria de profissionais atuando em atividades-fim, apresenta-se o risco de ruptura da transmissão do conhecimento organizacional e a possível desacreditação de ensaios laboratoriais por parte do INMETRO.

Diante de constantes cortes no orçamento federal, a captação de recursos por meio de Termos de Execução Descentralizada (TEDs) é uma alternativa aplicada para compra de novos equipamentos e implantação do sistema gerenciador de amostras laboratoriais, denominado Harpya. Caso ocorra redução desses recursos, poderá ocorrer a descontinuidade de programas e projetos. Quanto à tecnologia da informação, foram mapeados riscos à proteção de dados e ao funcionamento de sistemas corporativos como o Harpya, derivados de uma possível ação de *hackers*.

3.4 Práticas de Gestão de Riscos Corporativos

Segundo estudo realizado por Oliva (2016), as práticas em gestão de riscos nas organizações podem ser classificadas em quatro fatores, a saber: organização, tecnicidade, transparência e envolvimento, havendo, de modo geral, certa hierarquia para estes fatores. Neste trabalho, foi possível identificar práticas relacionadas a um ou mais fatores, em maior ou menor grau. Para fins didáticos, as práticas encontradas são abordadas abaixo de acordo com o fator relacionado mais preponderante.

a) Fator organização

Foi observado que a Fiocruz construiu um arcabouço teórico para a implantação do seu gerenciamento de riscos, o qual foi orientador para o sistema de GRC no INCQS. Dentre as práticas relacionadas ao fator organização, que representa o quanto a empresa dedica esforços para produzir uma gestão de riscos estruturada (OLIVA, 2016). Pode-se destacar:

- Aplicação no INCQS da Portaria 787/2018, da Presidência da Fiocruz, que trata da implantação da Política de Gestão de Riscos, estabelecendo a arquitetura necessária para

o gerenciamento de riscos corporativos e definindo a composição, instância de supervisão e suas respectivas atribuições e responsabilidades;

- Estruturação de um Comitê de Gestão de Riscos Corporativos, composto por 4 pessoas. Após avaliação do 1º ciclo de gestão de riscos, o INCQS verificou a necessidade de reestruturação de uma área dedicada a essa atividade, ligada diretamente à Vice-Diretoria de Gestão. Atualmente encontra-se em fase de implantação com uma pessoa dedicada a esta temática;
- Definição do modelo do Plano de Gerenciamento de Riscos no INCQS.

b) Fator tecnicidade

As práticas relacionadas ao fator tecnicidade buscam retratar a frequência com que a empresa faz uso de técnicas qualitativas ou quantitativas para apoiar o processo de gestão de riscos na corporação (OLIVA, 2016). Devido às necessidades de priorização de outras demandas para o enfrentamento da pandemia da COVID-19, tais práticas ainda não atingiram a maturidade esperada. No entanto, há um Plano de Ação para a implementação das métricas de GRC, contemplando: realização de análise qualitativa com uso de avaliações de probabilidade e impacto e elaboração da matriz de riscos; avaliação qualitativa da eficácia dos controles internos existentes.

c) Fator transparência

O INCQS tem uma forte consciência sobre a necessidade de proporcionar elevada transparência para os públicos internos e externos. Para Oliva (2016), a transparência diz respeito à discussão aberta à temática da gestão de riscos e ao engajamento das pessoas para a cultura de riscos. Neste sentido, foram encontradas evidências sob os seguintes aspectos:

- Comunicação: está previsto no Guia de Gestão de Riscos (FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ, 2019) a recomendação para que o Comitê de Gerenciamento de Riscos e Controles Internos (CGRCO) comunique, semestralmente, ao Conselho Deliberativo (CD) do Instituto e anualmente para todo o órgão específico os resultados do monitoramento da gestão de riscos; para mitigar os riscos associados à perda de conhecimento, fruto das demissões (terceirizados) e aposentadorias (servidores), foi implantado um Programa de Mentoring, onde o conhecimento técnico, e consequentemente, as transferências e difusão de práticas relacionadas ao GRC são repassadas; os colaboradores notificam as vice-diretorias quando identificam um risco associado às suas atividades, embora não haja um canal estruturado;
- Cultura: foi diagnosticada uma cultura forte de responsabilização e cuidado dos profissionais na execução das suas atividades, tendo em vista que seus produtos (laudos e pareceres) podem impactar na saúde das pessoas. Nesse sentido, pode-se observar diversas práticas relacionadas à gestão de riscos que não são classificadas como tal.
- Conformidade: a segregação de funções na gestão das contratações é uma prática consolidada no âmbito do INCQS; há uma Vice-Diretoria dedicada à Qualidade, com processos mapeados e POPs específicos para as atividades, de modo a mitigar os riscos de conformidade técnica.

- Capacitação: a Fiocruz possui um Plano de Capacitação pela Escola Corporativa que visa envolver os colaboradores de diversas trilhas para engajamento no Gerenciamento de Riscos Corporativos, do qual o INCQS se utiliza.

d) Fator envolvimento

Por fim, para o fator envolvimento, que demonstra o quanto a empresa é capaz de envolver outros agentes de seu ambiente de valor para tornar sua gestão de riscos mais eficiente e eficaz (OLIVA, 2016), foi possível identificar:

- Mitigação de riscos com seus fornecedores: cláusulas contratuais de vedação de participação de empregado na empresa contratada que seja familiar de agente público ocupante de cargo em comissão ou função de confiança no órgão Contratante; proíbe a utilização de qualquer trabalho do menor de dezesseis anos, exceto na condição de aprendiz para os maiores de quatorze anos; nem permite a utilização do trabalho do menor de dezoito anos em trabalho noturno, perigoso ou insalubre; e obriga seus contratantes a apresentarem certidões de regularidade fiscal para que sejam contratados. Também realizam mapeamento de riscos para os contratos, embora seu monitoramento seja ainda incipiente. Destacam-se práticas de monitoramento da regularidade fiscal e de acompanhamento dos contratos de manutenção de equipamentos para que não haja interrupções.
- Processo ponta a ponta: ficou evidenciado que as práticas relacionadas à Biossegurança são robustas, desde a chegada do material biológico até o seu efetivo descarte, contendo ações de comunicação, manuseio e monitoramento dos resíduos da origem ao destino.

4. INTERVENÇÃO PROPOSTA

4.1 Identificação de riscos corporativos

Como demonstrado, o processo de identificação de riscos corporativos ora apresentado tem como etapas básicas:

- a) descrever o ambiente de negócios, incluindo a identificação e caracterização dos agentes atuantes na cadeia de valor da organização;
- b) retratar e avaliar a força das relações concernentes a esses agentes;
- c) identificar e avaliar os riscos oriundos das relações mantidas com esses agentes, considerando diversos aspectos sobre os riscos, como possibilidade de ocorrência, impacto, tempo de percepção, vulnerabilidade da organização e apetite ao risco;
- d) relacionar as práticas de GRC da organização, agrupadas em quatro categorias de nível de maturidade; e
- e) avaliar as práticas anteriormente relacionadas, de acordo com elementos caracterizadores dos fatores e sua efetividade, a fim de obter um indicador do nível de maturidade do sistema de GRC da organização.

A divisão dos agentes em subgrupos possibilita maior eficiência na identificação dos riscos, além de garantir que as especificidades das relações sejam consideradas. Como exemplo, no caso do INCQS, o agente “governo” apresenta-se sob variadas formas (controle externo, regulador/normativo e político), de acordo com o órgão ou entidade considerado e a função estatal desempenhada.

A identificação dos riscos pode ser feita por categoria de risco, ligando posteriormente o(s) agente(s) originadores dos eventos causadores de ameaças. Uma segunda estratégia é analisar para cada agente e subgrupo as relações mantidas com a organização e, a partir disso, mapear que ameaças podem afetar a sustentabilidade dos negócios.

Esse mapeamento, seja qual for a estratégia adotada, deverá ser complementado exhaustivamente por riscos oriundos de outros riscos, pensando nos reflexos sobre os diversos componentes organizacionais, ou ainda de riscos residuais, oriundos da aplicação de respostas a riscos. Cita-se o papel do governo federal na definição de políticas de contratação de pessoal efetivo, mediante a realização de concursos públicos. Nesse aspecto, a falta de reposição de pessoal concursado enseja, como resposta, o emprego de pessoal terceirizado (vínculo não estável) em atividades finalísticas, provocando risco de comprometer a continuidade de negócios por perda de conhecimento.

4.2 Nível de maturidade

A avaliação do nível de maturidade em GRC se dá, primeiramente, pela identificação das práticas adotadas pelo INCQS, classificadas em quatro fatores: organização, tecnicidade, transparência e envolvimento. Cada fator é decomposto em elementos caracterizadores (Quadro 3).

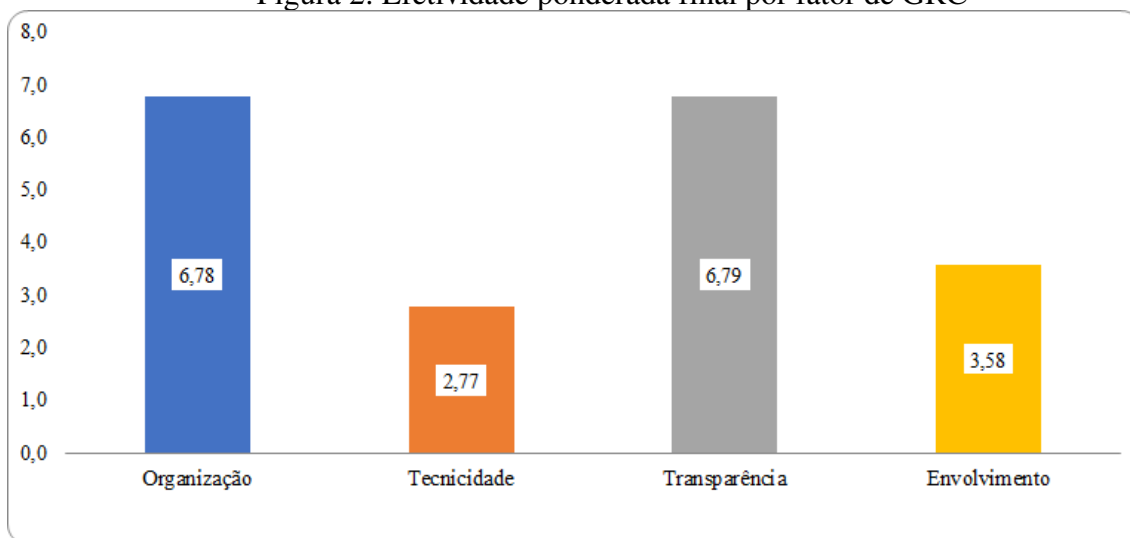
Quadro 3: Fatores da GRC e elementos caracterizadores

Fator	Elementos		
Organização (esforço dedicado para estruturar a gestão de riscos)	Recursos dedicados	Estrutura organizacional	Estrutura Conceitual
Tecnicidade (desenvolvimento de atributos técnicos para suportar a gestão de riscos)	Eficiência de Indicadores	Regularidade	Sistema de Inteligência
Transparência (comunicação aberta com colaboradores)	Permeabilidade na Estrutura	Consciência para oportunidades	Iniciativa vigilante
Envolvimento (habilidade de engajar agentes do ambiente de negócios)	Suporte Externo	Liderança dos agentes	Interação na Cadeia de Valor

Fonte: Os autores.

As práticas são, então, avaliadas quanto ao nível de aplicação e efetividade por elemento caracterizador do fator em que se enquadram. O produto da média das avaliações dos elementos pela efetividade resulta na efetividade ponderada, cuja média importa na efetividade ponderada final de cada fator (Figura 2).

Figura 2: Efetividade ponderada final por fator de GRC



Fonte: Os autores.

Os valores dos fatores isoladamente são indicadores do nível de maturidade do sistema de GRC da organização (OLIVA, 2016). Por integrar o processo de gestão de riscos da organização (ABNT, 2018), a avaliação das práticas deve ser realizada continuamente, em especial quando novas práticas forem introduzidas, de modo a verificar a evolução do sistema de GRC. Essa avaliação constante permite uma análise crítica do sistema, contribuindo para sua melhoria contínua.

A partir dos resultados expostos acima, verificou-se que os fatores “organização” e “transparência” sobressaíram, com os maiores níveis de desenvolvimento. A maturidade elevada para o fator “organização” pode ser explicada pelo momento atual por que passa o INCQS, de implantação e efetiva implementação do seu sistema de GRC. Neste estágio, a organização vem promovendo ações para estruturar uma gerência dedicada à gestão de riscos e, assim, planejar, organizar, implementar e controlar a forma como os riscos serão geridos.

O fator “técnica” se encontra ainda em desenvolvimento, por conta da fase de implantação da gestão de riscos em que o instituto se encontra. Algumas práticas existentes relacionadas com esse fator carecem de maior efetividade. Quanto ao fator “transparência”, o nível elevado deve-se, em grande parte, à existência de uma cultura preocupada com questões relacionadas com os riscos organizacionais, o que possibilita um ambiente de comunicação aberta e preocupação com possíveis ameaças, independentemente de classificar essas ações como gestão de riscos. Por fim, o fator “envolvimento” também apresentou nível menor, devido à existência de poucas práticas voltadas para o engajamento de outros agentes, independentemente do atendimento a regulamentos.

De acordo com o modelo de Oliva (2016), o sistema de GRC das organizações pode ser enquadrado em cinco categorias, conforme o nível de maturidade alcançado: insuficiente; contingencial; estruturado; participativo; e sistêmico. A partir da análise dos valores finais de efetividade ponderada dos fatores apresentados acima (Figura 2), é possível classificar o sistema de GRC do INCQS como contingencial, que envolve sistemas organizados, mas carentes de maior desenvolvimento de outros fatores. No caso, as notas obtidas pelos fatores “técnica” e “envolvimento” indicam áreas que podem ser priorizadas, a fim de elevar a

maturidade geral do sistema e, assim, tornar mais efetivas e sinérgicas as práticas de GRC implementadas.

4.3 Conjunto de boas práticas

Após a verificação do nível de maturidade dos fatores do sistema de GRC, é possível sugerir práticas orientadas para desenvolvimento. No caso do fator “tecnicidade”, recomenda-se a implementação de indicadores, tanto qualitativos quanto quantitativos, formalizados para os riscos críticos. Os indicadores devem ser continuamente revisados e atualizados, a fim de garantir sua eficácia. Eles atuam como sinais de alerta antecipado do aumento da exposição ao risco em uma empresa.

O Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão (BRASIL, 2017) apresenta uma metodologia baseada no modelo COSO ERM (COSO, 2004) em cinco etapas para a avaliação de riscos, a saber: 1- ambiente e objetivos; 2- identificação de eventos de riscos; 3- avaliação de eventos de riscos e controles; 4- resposta a risco; 5- informação, comunicação e monitoramento. Tal metodologia incorpora boas práticas reconhecidas de GRC, sistematizando as informações e utilizando técnicas qualitativas e quantitativas em cada etapa de apoio ao processo de gestão de riscos, auxiliando o gestor de riscos das Instituições Públicas Federais.

Neste sentido, recomenda-se conjugar os preceitos do Guia de Gestão de Riscos da Fiocruz (FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ, 2019) com a metodologia e planilha disponibilizada no Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão (BRASIL, 2017), realizando as adequações necessárias, de modo a elevar o nível de maturidade do INCQS, tornando-o melhor preparado para lidar com as incertezas e aproveitar oportunidades existente, gerando mais valor à Fiocruz.

Quanto ao fator “envolvimento”, as práticas existentes decorrem de normas e regulamentos aplicados ao setor público em geral e voltados para padronizar os procedimentos de licitação e contratação de fornecedores. Logo, práticas voltadas para identificar e avaliar a interdependência e interação entre os riscos internos e os de agentes externos podem contribuir para uma melhoria desse fator. Como exemplo, o estabelecimento de contratos com cláusulas pertinentes à gestão integrada dos riscos e de instrumentos alternativos de resolução de conflitos, como a arbitragem.

Com grande parte de riscos relevantes relacionados com o fornecedor de equipamentos, esse agente merece especial atenção. Do ponto de vista interno, o INCQS pode aplicar um sistema de gestão de equipamentos, a fim de centralizar os processos de aquisição, manutenção e destinação.

5. RESULTADOS OBTIDOS

A aplicação do modelo de avaliação dos riscos corporativos, levando em conta os agentes e relações do ambiente de negócios, permite complementar outros processos de gestão de riscos mais voltados para o interior das organizações (intramuros). Assim, a avaliação conjunta de fatores de riscos oriundos de agentes externos possibilitou enxergar a cadeia de valor da organização como um todo, potencializando a identificação do poder de influência desses agentes e dos riscos derivados dessas relações.

A análise realizada sobre o nível de maturidade dos fatores que compõem o sistema de GRC demonstrou o potencial que as ferramentas aplicadas têm no acompanhamento efetivo sobre o desenvolvimento desses componentes. O ganho mais perceptível para a organização que aplica o modelo proposto é a possibilidade de planejar a aplicação de recursos nos fatores considerados mais deficientes, garantindo maior eficiência e eficácia nesse processo. Outrossim, é possível que a organização acompanhe a evolução do próprio desempenho, estabeleça comparativos com outros órgãos inseridos no mesmo setor, como a própria Fiocruz, e monte cenários sobre a estruturação do sistema de GRC, apoiando seus processos de tomada de decisão.

6. CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

Esta pesquisa foi realizada no Instituto Nacional de Controle de Qualidade (INCQS), órgão que compõe a Fiocruz e referência nacional de controle de qualidade em saúde no país. O modelo teórico aplicado e seus resultados poderão servir de reflexões para a caracterização e mitigação de riscos corporativos e de modelo para os outros Órgãos Específicos Singulares. A aplicação sistemática dos procedimentos ora descritos proporciona um retrato sobre o nível de maturidade institucional e contribui para o estabelecimento de estratégias coordenadas, visando o fortalecimento do sistema de GRC e consequente melhoria do desempenho e geração de valor para a organização e para a sociedade.

Para as outras organizações do Sistema Nacional de Vigilância em Saúde, esse estudo poderá contribuir na identificação e avaliação dos sistemas de controle e processos internos, análise de riscos e aperfeiçoamento do processo de tomada de decisão, a fim de obter garantia razoável no alcance de seus objetivos estratégicos.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. Política de Estado Constituição Federal Lei Orgânica da Saúde Lei de criação do SNVS e Anvisa. *In*:27º Reunião Ordinária do Conselho Consultivo da Anvisa. Brasília,2007. Disponível em <https://www.slideserve.com/casta/ag-ncia-nacional-de-vigil-ncia-sanit-ria-anvisa>. Acesso em: 26 jun 2021.

ABNT ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 31000**: Gestão de riscos - Diretrizes. Rio de Janeiro, 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão-MP. **Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão**. Brasília, DF, 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/integra/governanca/comites-tematicos-de-apoio-a-governanca/arquivos/conteudos-do-extinto-ministerio-do-planejamento-desenvolvimento-e-gestao/manual-de-gestao-de-riscos-integridade-controles-internos.pdf>. Acesso em: 06 jul 2021.

_____. **Instrução Normativa Conjunta MP-CGU nº 01, de 10 de maio de 2016**. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Brasília, DF: 2016. Disponível em:https://wiki.cgu.gov.br/index.php/Instru%C3%A7%C3%A3o_Normativa_Conjunta_MP-CGU_n%C2%BA_01,_de_10_de_maio_de_2016. Acesso em: 26 jun 2021.

_____. **Lei nº 9.782, de 26 de janeiro de 1999.** Define o Sistema Nacional de Vigilância Sanitária, cria a Agência Nacional de Vigilância Sanitária, e dá outras providências. Brasília, DF: 1999. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9782.htm. Acesso em: 26 jun 2021.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMISSION. **Enterprise Risk Management.** Integrated Framework, Estados Unidos da América, 2004.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ (Brasil). **Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão da Fiocruz.** Rio de Janeiro, 2018.

_____. **Guia de Gestão de Riscos da Fiocruz.** Rio de Janeiro, 2019.

_____. Acesso à informação: Relatório de Gestão 2020. *In:* FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Portal Fiocruz,** Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/taxonomy/term/12397>. Acesso em: 24 abr. 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

INSTITUTO NACIONAL DE CONTROLE DE QUALIDADE EM SAÚDE. **INCQS,** c2021. **Apresentação.** Disponível em: https://www.incqs.fiocruz.br/index.php?option=com_content&view=article&id=61&Itemid=57. Acesso em 23 jun. 2021a.

INSTITUTO NACIONAL DE CONTROLE DE QUALIDADE EM SAÚDE. **INCQS,** c2021. **Produtos e Serviços.** Disponível em: https://www.incqs.fiocruz.br/index.php?option=com_content&view=article&id=68&Itemid=63. Acesso em 23 jun. 2021b.

OLIVA, F. L. A Maturity Model for Enterprise Risk Management. **International Journal Production Economics,** vol. 173, p. 66-79, 2016.