

**INFRA** S.A.

[www.infrasa.gov.br](http://www.infrasa.gov.br)

### **Missão da INFRA S.A**

Planejar, projetar e executar de forma eficiente, sustentável e inovadora a infraestrutura de transporte e logística do Brasil buscando a melhoria de vida das pessoas.

### **Visão da INFRA S.A**

Ser referência no Brasil em planejamento e projetos de infraestrutura e logística.

### **Valores da INFRA S.A**

Excelência; Respeito à Vida; Eficiência Logística; Sustentabilidade; Integridade; Inovação; e Valorização das pessoas.

### **Auditoria Interna Governamental**

Atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização; deve buscar auxiliar a Infra S.A a realizar seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos.

## QUAL FOI O TRABALHO REALIZADO PELA INFRA S.A.?

Em cumprimento ao Plano Anual de Auditoria Interna – PAINT/2024 e com base nas Normas Internacionais de Auditoria Interna emitidas pelo *The Institute of Internal Auditors (The IIA)* e normas internas de auditoria, avaliou-se a conformidade da Governança Corporativa da Infra S.A. com as Resoluções CGPAR nº 30, 31, 35, 39, 42, 48 e 50.

## POR QUE A INFRA S.A. REALIZOU ESSE TRABALHO?

O PAINT 2024 considerou as Resoluções da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e Administração de Participações Societárias da União – CGPAR aplicáveis à UAIG da Infra S.A. para definição dos serviços de auditoria originados por obrigação normativa.

O objeto do presente trabalho contribui para melhorar a governança corporativa da Infra S.A. e para a consecução de seus objetivos estratégicos vinculados às políticas públicas.

A avaliação de conformidade é essencial para garantir que a Infra S.A. opere dentro dos parâmetros e diretrizes legais.

## QUAIS AS CONCLUSÕES ALCANÇADAS PELA INFRA S.A.? QUAIS AS RECOMENDAÇÕES QUE DEVERÃO SER ADOTADAS?

As análises realizadas evidenciaram conformidade com as disposições das Resoluções CGPAR nº 30,31,35,39,42 e 50.

Em relação à Resolução nº 48, constatou 84% de conformidade dos itens testados, 10% de não conformidades e outros 6% de oportunidades de melhoria:

As não conformidades identificadas referem-se à necessidade de: (a) eficaz gestão dos riscos dispostos no programa de integridade da empresa; (b) formalização da atividade de *compliance* do desenho da estrutura organizacional, dos processos, produtos e serviços da empresa às leis, normativos, políticas e diretrizes internas e demais regulamentos aplicáveis; e (c) elaboração de planos de contingência ou de continuidade de negócios na metodologia de gestão de riscos.

Há oportunidades de melhorias na implementação, de forma integral, das políticas de integridade, gestão de riscos e controle interno, além dos mecanismos para assegurar a adequação da aplicação do código de ética e padrões de conduta da empresa.

À Superintendência de Integridade e Riscos foi recomendada: (a) adoção de visão do portfólio de gestão de riscos, nos termos do componente de desempenho do COSO ERM – 2017; (b) a formalização dos processos de trabalho da área; (c) elaboração de plano de continuidade de negócios; e (d) ações periódicas de conscientização sobre o programa de integridade.

Foram recomendadas, ainda, capacitações internas à área de integridade e riscos; e aos empregados, quanto ao código de ética.

## LISTA DE QUADROS, FIGURAS E GRÁFICOS

### LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Unidades Auditadas por Resolução CGPAR .....	6
Quadro 2 – Recomendações da CGU .....	7
Quadro 3 – Objetos de Auditoria por Resolução CGPAR .....	8
Quadro 4 – Escopo do Objeto Auditado por Resolução CGPAR.....	9
Quadro 5 – Capacitação da Equipe GRCOI.....	22

### LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa Estratégico 2023-2027 .....	10
Figura 2 – Ações de Capacitação no Plano de Integridade .....	27
Figura 3 - Ações de Capacitação a cargo da SUINT .....	30

### LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Nível de Conformidade por Resolução CGPAR .....	11
---	----

**SUMÁRIO**

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1.</b>	<b>Apresentação .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2.</b>	<b>Objeto .....</b>	<b>7</b>
<b>1.3.</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>8</b>
1.3.1.	Objetivo Geral .....	8
1.3.2.	Objetivos Específicos .....	8
<b>1.4.</b>	<b>Escopo .....</b>	<b>9</b>
<b>1.5.</b>	<b>Montante Fiscalizado .....</b>	<b>10</b>
<b>1.6.</b>	<b>Metodologia .....</b>	<b>10</b>
<b>1.7.</b>	<b>Critérios de Auditoria .....</b>	<b>10</b>
<b>1.8.</b>	<b>Avaliação de Riscos e Controles .....</b>	<b>11</b>
<b>1.9.</b>	<b>Comparativo Geral de Conformidade .....</b>	<b>11</b>
<b>2.</b>	<b>RESULTADOS DOS EXAMES .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.</b>	<b>Conformidades .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2.</b>	<b>Não Conformidades .....</b>	<b>14</b>
2.2.1.	Ausência de gestão de riscos eficaz para os riscos dispostos no programa de integridade da empresa .....	14
2.2.2.	Ausência de processo formal da atividade de <i>compliance</i> do desenho da estrutura organizacional, dos processos, produtos e serviços da empresa às leis, normativos, políticas e diretrizes internas e demais regulamentos aplicáveis .....	17
2.2.3.	Ausência de apoio técnico e metodológico para adoção de plano de contingência ou de continuidade de negócios na metodologia de gestão de riscos .....	20
<b>2.3.</b>	<b>Oportunidades de Melhoria .....</b>	<b>24</b>
2.3.1.	Políticas de integridade, gestão de riscos e controle interno não estão integralmente implementadas .....	24
2.3.2.	Carência de ações ou mecanismos para assegurar a adequação da aplicação do Código de Ética e de padrões de conduta .....	28
<b>3.</b>	<b>RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>31</b>
<b>4.</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>32</b>

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. Apresentação

Trata-se de auditoria de conformidade, em cumprimento do Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT/2024), bem como ao atendimento de obrigações legais/normativas previstas nas Resoluções da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e Administração de Participações Societárias da União (CGPAR) nº 30, 31, 35, 39, 42, 48 e 50.

Cabe ressaltar que o presente trabalho de auditoria foi conduzido com base nas Normas Internacionais de Auditoria Interna emitidas pelo *The Institute of Internal Auditors (The IIA)* e normas internas de auditoria.

As unidades examinadas foram definidas a partir da relação direta com o assunto das Resoluções CGPAR, conforme dispõe o quadro a seguir:

**Quadro 1 – Unidades Auditadas por Resolução CGPAR**

RESOLUÇÃO	ASSUNTO	UNIDADE(S)
CGPAR nº 30	Dispõe sobre como os Conselhos das estatais deverão promover a transparência quanto aos valores pagos a título de remuneração de empregados, diretores e conselheiros de administração e fiscal.	CONSAD DIRAF
CGPAR nº 31	Dispõe sobre diretriz de adoção obrigatória de plano de trabalho anual pelos conselhos fiscais, bem como a autoavaliação dos membros desse conselho.	CONFIS COELE
CGPAR nº 35	Dispõe sobre o envio à Casa Civil da Presidência da República (CC-PR), para aprovação prévia, dos nomes e dados de todos os representantes indicados pela Administração Pública Federal direta e indireta para cargos de Administradores e Conselheiros Fiscais.	PRESI COELE
CGPAR nº 39	Dispõe sobre a remuneração paga aos dirigentes após o término da gestão deverá ser previamente aprovada pela Assembleia Geral, inclusive parcelas devidas pelo exercício do cargo e não pagas até o término da gestão, ajuda de custo por mudança de domicílio e remuneração compensatória.	DIRAF
CGPAR nº42	Dispõe sobre diretrizes e parâmetros, em especial, para adequação dos regulamentos internos de pessoal e plano de cargos e salários, observadas as instâncias de governança para sua aprovação e resguardados os direitos adquiridos de seus empregados.	DIRAF
CGPAR nº48	Dispõe sobre as diretrizes e parâmetros de governança para as áreas de auditoria interna, corregedoria, ouvidoria, gestão de riscos internos.	CONSAD PRESI
CGPAR nº50	Dispõe sobre as diretrizes e parâmetros para programas de desligamento voluntário de empregados das empresas estatais federais.	DIRAF

Fonte: elaborada pela equipe de auditoria.

Outrossim, as recomendações pendentes realizadas pela Controladoria-Geral da União (CGU) relacionadas ao objeto da auditoria foram incluídas no presente trabalho de avaliação, encontram-se sintetizadas no quadro a seguir:

**Quadro 2 – Recomendações da CGU**

RELATÓRIO	RECOMENDAÇÃO	RESPONSÁVEL
RAAC 2014 OS: 201503649	Apresentar periodicamente a atualização do monitoramento do projeto de Implantação do Programa de Integridade da empresa.	PRESI
Rel.: 878448 Elegibilidade	Procedimentos mínimos para, no âmbito da atuação do Comitê de Elegibilidade, confirmar se o indicado ao Conselho de Administração da VALEC não se enquadra em nenhuma das vedações legais, inclusive nas análises de recondução e mudança de cargos. O procedimento deve também contemplar mecanismos para a identificação de potencial conflito de interesses entre o indicado para o conselho de administração e a empresa ou a União.	COELE
Rel.: 878448 Elegibilidade	Adotar a prática de declarar, na ata do Comitê de Elegibilidade ou no parecer que a sustente, em quais alíneas do art. 28, inciso IV, do Decreto nº 8.945/2016 as experiências profissionais do candidato foram enquadradas e como foi realizada a contagem de tempo para tal enquadramento.	COELE
Rel.: 878448 Elegibilidade	Definir, em normativo interno, critérios para a escolha dos membros para o comitê de elegibilidade.	COELE
Rel.: 878448 Elegibilidade	Aprovar e aplicar procedimento de avaliação, individual e coletiva, com periodicidade anual, dos membros que compõem o conselho de administração, incluindo a definição das responsabilidades do comitê de elegibilidade nesse processo e o encaminhamento a ser dado a tais avaliações.	COELE
Rel.: 878448 Elegibilidade	Instituir mecanismos de acompanhamento da realização anual de treinamentos pelos conselheiros de administração.	COELE

Fonte: elaborada pela equipe de auditoria.

## 1.2. Objeto

O objeto da presente auditoria abrange a estrutura organizacional, os controles, atividades e processos executados pelo Conselhos e Comitês (CONSAD, CONFIS, COELE) e pelas áreas da 1ª, 2ª e 3ª linha, considerando o exercício de 2023, no âmbito dos itens diretamente relacionados às Resoluções CGPAR nº 30, 31, 35, 39, 42, 48 e 50, conforme quadro a seguir:

### Quadro 3 – Objetos de Auditoria por Resolução CGPAR

RESOLUÇÃO	OBJETO AUDITADO
CGPAR nº 30	A transparência ativa da remuneração dos empregados e conselheiros e dos currículos dos conselheiros no sítio eletrônico da empresa, bem como a remuneração e benefícios de empregados e conselheiros nas demonstrações financeiras e as deliberações e avaliações do CONSAD sobre ativos não de uso próprio e propostas a serem submetidas à deliberação dos acionistas em Assembleia-Geral.
CGPAR nº 31	O plano de trabalho anual do CONFIS, bem como se seu conteúdo abrange as matérias relacionadas à função fiscalizatória do colegiado, de caráter geral e específico da empresa e as autoavaliações do CONFIS.
CGPAR nº 35	A indicação, aprovação e nomeação para os cargos de administradores da Infra S.A., o qual deverá ser submetido à aprovação prévia da Casa Civil da Presidência da República bem como a atuação do COELE na verificação dos requisitos e vedações dispostos no Decreto 8.945/2016.
CGPAR nº 39	A remuneração paga aos dirigentes após o término da gestão, a qual deverá ser previamente aprovada pela Assembleia Geral, inclusive parcelas devidas pelo exercício do cargo e não pagas até o término da gestão, ajuda de custo por mudança de domicílio e remuneração compensatória referente ao ano de 2023.
CGPAR nº 42	A participação da empresa no custeio de planos de saúde, o impacto anual com as promoções por antiguidade e merecimento, a previsão de anuênios na elaboração de novos planos de cargos e salários bem como as vedações (empréstimo pecuniário; incorporação de gratificação de cargo em comissão ou de função gratificada; licença-prêmio e abono assiduidade; e férias em período superior a trinta dias por ano trabalhado).
CGPAR nº 48	A nomeação, exoneração e recondução dos chefes da Auditoria Interna, da Corregedoria e da Ouvidoria, a vinculação das referidas áreas ao conselho de administração. O plano anual de atividades de auditoria o relatório anual de auditoria interna. As competências da Corregedoria. Os sistemas de integridade, gestão de riscos e controle.
CGPAR nº 50	Sem objeto, pois a empresa não realizou Plano de Demissão Voluntária (PDV) no exercício de 2023.

Fonte: elaborada pela equipe de auditoria.

### 1.3. Objetivos

#### 1.3.1. Objetivo Geral

Avaliar a conformidade da Governança Corporativa da Infra S.A com as Resoluções CGPAR nº 30, 31 35, 39, 42, 48 e 50.

#### 1.3.2. Objetivos Específicos

A partir do objetivo geral deste trabalho de auditoria e considerando os critérios estabelecidos, as questões de auditoria foram formuladas de acordo com a natureza do assunto de cada Resolução.

#### 1.4. Escopo

Neste trabalho de avaliação foram analisados um conjunto de atividades e processos, bem como estruturas no âmbito dos itens relacionados às Resoluções CGPAR nº 30, 31, 35, 39, 42, 48 e 50, conforme quadro abaixo:

**Quadro 4 – Escopo do Objeto Auditado por Resolução CGPAR**

RESOLUÇÃO	ESCOPO DO OBJETO AUDITADO
CGPAR nº 30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparência ativa: (a) remuneração de empregados, diretores e conselheiros. (b) demonstrações financeiras. (c) quantitativo de empregados, valores das remunerações e benefícios. (d) currículos profissionais, DIREX e Conselhos;</li> <li>• Manifestações do Conselho sobre: (a) ativos não de uso próprio. (b) propostas a serem submetidas à deliberação da Assembleia-Geral.</li> </ul>
CGPAR nº 31	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Plano de trabalho anual (2023) do CONFIS;</li> <li>b) Autoavaliação de desempenho (2023) dos membros do CONFIS;</li> <li>c) Encaminhamento ao Ministério Supervisor (MT) e ao Tesouro Nacional (STN).</li> </ul>
CGPAR nº 35	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Processos de admissão de diretores e conselheiros: aprovação prévia pela CC-PR;</li> <li>b) Análise pelo COELE, após a aprovação prévia da CC- PR.</li> </ul>
CGPAR nº 39	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Pagamentos de remuneração dos dirigentes após o término da gestão de 2023;</li> <li>b) Pagamentos de remuneração compensatória referente à solicitação a 2023.</li> </ul>
CGPAR nº42	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Pagamentos e benefícios de pessoal;</li> <li>b) controles que impeçam o fornecimento de benefícios vedados;</li> <li>c) Planos de cargos e salários (PCS);</li> <li>d) valores pagos referentes às promoções por antiguidade e por merecimento;</li> <li>e) A participação da empresa no custeio de planos de saúde;</li> <li>f) Informação sobre os benefícios oferecidos pela empresa aos empregados.</li> </ul>
CGPAR nº48	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Nomeação, exoneração e recondução: chefes da AUDIN, COGER e OUVIR;</li> <li>b) AUDIN: Reporte. Aprovações: PAINT/2023, RAIN/2023 e PAINT/2024;</li> <li>c) COGER: Cadastros de sanções. Competências. Relatório de atividades. Atuação;</li> <li>d) OUVIR: Vinculação do canal de denúncias;</li> <li>e) Sistema de integridade, gestão de riscos e controles da empresa: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sistema de integridade: Código de ética, conduta e integridade. Programa e estrutura de integridade. Plano de integridade. Estatuto social, Regimento Interno, Organograma. Gestão de riscos de integridade. Relatórios de Riscos, Controles Internos e Integridade;</li> <li>✓ Sistema de gestão de riscos e controles: Estatuto social, Regimento Interno, Organograma. Políticas de gestão de risco e controle. Manual e tutorial de gestão de risco. Relatórios de Riscos, Controles Internos e Integridade. Mapas de riscos das oficinas de mapeamento de riscos.</li> </ul> </li> </ul>
CGPAR nº50	Sem escopo: empresa não realizou Plano de Demissão Voluntária (PDV) em 2023.

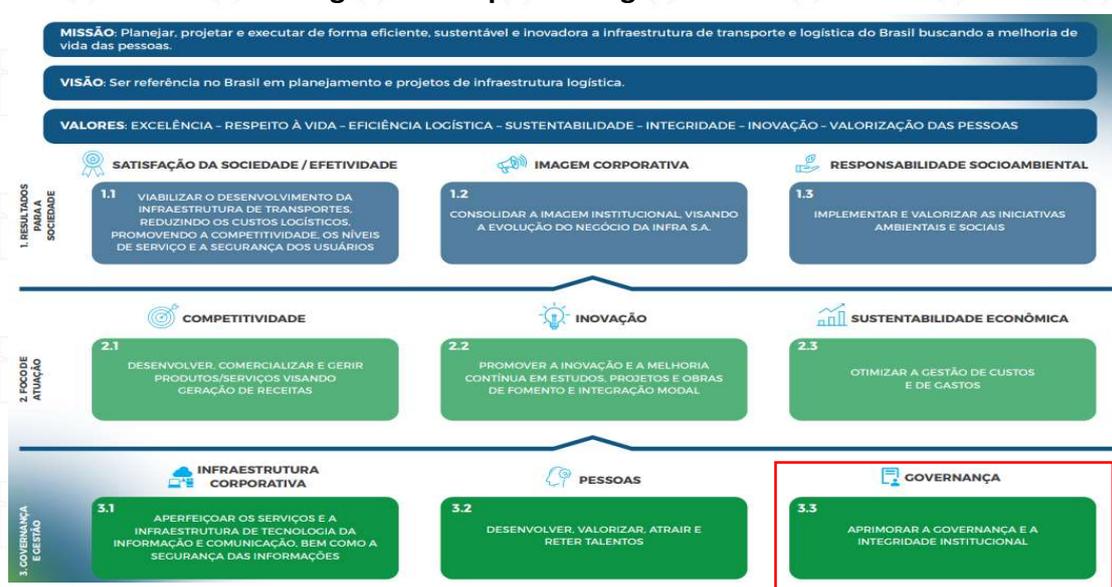
Fonte: elaborada pela equipe de auditoria.

**1.5. Montante Fiscalizado**

A avaliação da conformidade da governança corporativa da Infra S.A, no que tange à aderência das Resoluções CGPAR nº 30, 31, 35, 39, 42, 48 e 50 não se mostrou aplicável à definição de valores sob fiscalização nesta auditoria, a qual se refere ao aspecto da materialidade quantitativa.

No entanto, obtém-se a materialidade qualitativa em decorrência da importância estratégica do assunto para a organização, pois está dentro do foco Governança e Gestão do Mapa Estratégico 2023-2027, da empresa, conforme figura a seguir:

**Figura 1 – Mapa Estratégico 2023-2027**



Fonte: Site oficial da Infra S.A. (link: [mapa-estrategico-2023-2027-INFRA S.A. \(valec.gov.br\)](http://mapa-estrategico-2023-2027-INFRA S.A. (valec.gov.br))).

**1.6. Metodologia**

Os procedimentos e técnicas usados na execução do presente trabalho de avaliação estão registrados na Matriz de Planejamento, considerando as Normas Internacionais de Auditoria Interna emitidas pelo *The IIA* e normativos internos. As principais técnicas utilizadas nos testes foram a realização de reuniões com redução a termo e a análise documental.

**1.7. Critérios de Auditoria**

Os principais normativos aplicáveis ao objeto da auditoria são:

- a) Lei nº 13.303/2016 e Decreto nº 8.945/2016;
- b) Resolução CGPAR/ME nº 30, de 4 de agosto de 2022;
- c) Resolução CGPAR/ME nº 31, de 4 de agosto de 2022;
- d) Resolução CGPAR/MGI nº 35, de 4 de agosto de 2022;
- e) Resolução CGPAR/ME nº 39, de 4 de agosto de 2022;
- f) Resolução CGPAR/ME nº 42, de 4 de agosto de 2022;

- g) Resolução CGPAR/ME nº 48, de 6 de setembro de 2023;
- h) Resolução CGPAR/ME nº 50, de 27 de dezembro de 2023);
- i) ABNT NBR ISO 31.000:2018 – Gestão de Riscos;
- j) ABNT NBR ISO 22.301:2020 – Sistema de Gestão da Continuidade de Negócios;
- k) COSO ERM – 2017.

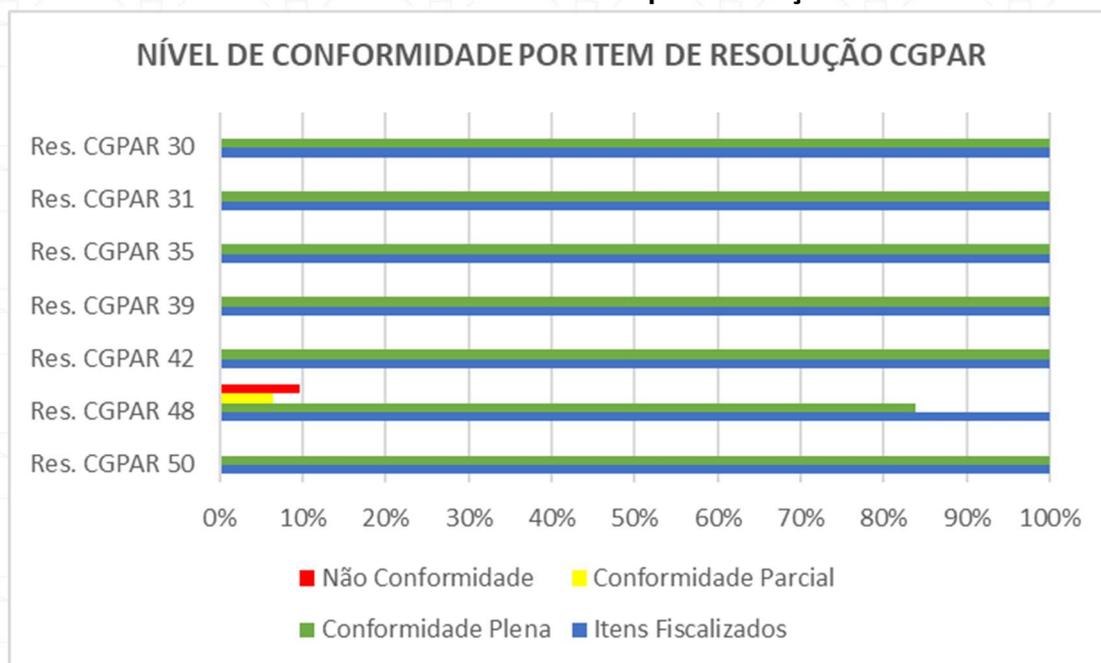
**1.8. Avaliação de Riscos e Controles**

Com o objetivo de orientar a extensão dos testes realizados durante a execução da auditoria, a equipe de auditoria realizou a avaliação dos riscos e a estrutura básica dos controles internos por meio da metodologia disponibilizada pela CGU, a qual foi estabelecida para dar suporte as Unidades de Auditorias Internas Governamentais em seus processos de auditorias, conforme dispõe o papel de trabalho da Matriz de Riscos e Controles (MRC).

**1.9. Comparativo Geral de Conformidade**

A análise de conformidade da governança corporativa da Infra S.A em relação aos itens mínimos exigidos pelas Resoluções CGPAR, apresentou o resultado a seguir:

**Gráfico 1 - Nível de Conformidade por Resolução CGPAR**



Fonte: elaborada pela equipe de auditoria.

A Empresa atingiu conformidade plena no atendimento às Resoluções CGPAR nº 30, 31, 35, 39, 42 e 50, atendendo de 100% em relação aos itens fiscalizados.

Por outro lado, quanto à Resolução CGPAR nº 48, a Infra S.A atingiu 84% de conformidade plena, 10% de não conformidade em relação aos 100% do universo analisado, e 6% de conformidade parcial (oportunidade de melhoria), contendo 31 subquestões de auditoria.

As não conformidades referem-se a: (a) gestão de riscos do programa de integridade; (b) ausência de ações ou mecanismos para verificar a aderência e propor melhorias de desenho da estrutura organizacional e dos processos, produtos e serviços da empresa às leis, normativos, políticas e diretrizes internas e demais regulamentos aplicáveis; e (c) inexistência de plano de contingência ou continuidade de negócios na metodologia de gestão de riscos da empresa.

Por sua vez, as oportunidades de melhoria referem-se aos sistemas de integridade, gestão de riscos e controle interno, especificamente em relação à: (a) conscientização periódica da política de integridade, de gestão de riscos e controles; e (b) aplicação adequada do Código de Ética e padrões de conduta.

Por fim, as áreas apresentaram evidências de atendimento às recomendações pendentes da CGU, que integram o escopo deste trabalho. Nesse sentido, foram atualizados os registros no Sistema e-CGU e submetidas àquela Unidade de Auditoria, para fins de análise e possível baixa das recomendações.

## 2. RESULTADOS DOS EXAMES

### 2.1. Conformidades

A Infra S.A. tem dedicado atenção especial às disposições das Resoluções da CGPAR. Os exames realizados pela Equipe de Auditoria, conforme registrado no gráfico anterior, evidenciaram o atendimento às disposições das Resoluções nº 30, 31, 35, 39, 42, 48 (parcialmente) e 50. As conformidades estão sintetizadas no Quadro seguinte:

**Quadro 5 – Resoluções atendidas pela Infra S.A.**

RESOLUÇÃO	ANÁLISE DA AUDITORIA
<i>CGPAR nº 30</i>	Foi constatado o atendimento às disposições da Resolução, em especial quanto à divulgação em transparência ativa dos valores pagos a título de remuneração de empregados, diretores e conselheiros de administração e fiscal, bem como dos currículos profissionais dos membros da Diretoria Executiva e dos Conselho. Foi dada transparência às Demonstrações Financeiras da empresa referente ao exercício de 2023.
<i>CGPAR nº 31</i>	O Conselho Fiscal adota Plano de Trabalho Anual, sendo que o Plano para 2023-2024 se encontra aprovado. A autoavaliação dos membros está implementada e aquela referente ao exercício de 2023 foi realizada e encaminhada à STN e ao Ministério dos Transportes.
<i>CGPAR nº 35</i>	Verificou-se que o rito de aprovação prévia da Casa Civil (CC-PR) dos nomes dos indicados para Administradores e Conselheiros Fiscais foi cumprido. Houve manifestação do COELE após a aprovação pela CC-PR e as disposições do Dec. nº 8.945/2016 foram observadas.
<i>CGPAR nº 39</i>	Após a instituição da Infra S.A. apenas dois ex-diretores solicitaram pagamento de remuneração compensatória, tendo seguido o rito estabelecido pela Resolução CGPAR nº 39. Observou-se, ainda, atendimento as demais disposições da Resolução.
<i>CGPAR nº 42</i>	A Resolução CGPAR nº 42 estabelece diretrizes e parâmetros quanto a regulamentos internos de pessoal e planos de cargos e salários. Essas diretrizes e parâmetros foram atualizados em abril de 2024, pela Resolução CGPAR nº 52, revogando a Resolução anterior. Em que pese esse fato, as análises da Equipe de Auditoria tomaram por base a Resolução nº 42, vigente no exercício de 2023. Nesse contexto, foi verificado o cumprimento de suas disposições: (i) as rubricas da estatal atendem às disposições do Art. 2º; (ii) as vedações, limites e restrições contidas nos Art. 3º a 7º foram observados.
<i>CGPAR nº 48</i>	A Resolução CGPAR nº 48 consolida as diretrizes e parâmetros de governança das empresas estatais federais. Os processos de nomeação, recondução e exoneração dos titulares da auditoria interna, corregedoria e ouvidoria estão aderentes às disposições da Resolução. Essas unidades são vinculadas diretamente ao CONSAD. O PAINT/2024 e o RAIN/2023 foram aprovados pelo CONSAD em reunião sem a presença do Diretor-Presidente, nos termos do Art. 5º da Resolução e nos prazos previstos na Instrução Normativa nº 5/2021/CGU. Questões formais pontuais foram informadas aos gestores e tomadas as providências para adequação. As não conformidades estão consignadas no subitem 2.2. As oportunidades de melhoria identificadas, a seu turno, constam do Subitem 2.3.
<i>CGPAR nº 50</i>	No exercício de 2023 não houve Programa de Desligamento Voluntário (PDV) na Empresa.

Fonte: elaborada pela equipe de auditoria.

## 2.2. Não Conformidades

Foram identificadas situações que demandam ações dos gestores visando sua adequação às disposições contidas nas Resoluções da CGPAR, especificamente no que se refere à Resolução nº 48, relativas à: (a) gestão dos riscos identificados no programa de integridade, (b) ao processo formal da atividade de *compliance* do desenho da estrutura organizacional, dos processos, produtos e serviços da empresa às leis, normativos, políticas e diretrizes internas e demais regulamentos aplicáveis; e (c) elaboração e adoção de plano de contingência ou de continuidade de negócios. Essas situações são detalhadas nos subitens seguintes.

### 2.2.1. Ausência de gestão de riscos eficaz para os riscos dispostos no programa de integridade da empresa

A gestão de riscos eficaz do programa de integridade é fundamental para assegurar a efetividade desse programa. Esta abordagem promove a identificação proativa de vulnerabilidades e a implementação de medidas preventivas adequadas, fortalecendo a conformidade e mitigando potenciais impactos negativos para a organização, gerando valor público ao garantir um ambiente empresarial mais ético e seguro para a sociedade como um todo.

Na presente avaliação, este item foi considerado *inadequado* devido à ausência de práticas de monitoramento e gerenciamento de riscos operacionais, cujos impactos podem ter repercussões estratégicas significativas nos negócios da estatal.

#### ***Critério***

A gestão de riscos do programa de integridade da empresa está prevista na Resolução CGPAR nº 48/2023: Art. 23, inciso VII:

*Art. 23[...], VII- coordenar as atividades relativas à gestão dos riscos para a integridade.*

#### ***Análise e Evidências***

Para avaliar a eficácia da gestão de risco do programa de integridade da empresa, estabeleceu-se como parâmetro crucial a documentação do monitoramento dos riscos descritos na página 14 do Programa de Integridade, referente ao exercício de 2023, assim dispõe:

*[...] Dentre os riscos de integridade objeto das oficinas, a título de exemplo:*

- a) abuso de posição ou poder em favor de interesses privados;*
- b) nepotismo;*
- c) conflito de interesses;*
- d) pressão interna ou externa ilegal ou antiética para influenciar agente público;*
- e) solicitação e recebimento de vantagem indevida; e*
- f) utilização de recursos em favor de interesses privados.*

*Assim, o Plano de Integridade tem por finalidade estabelecer ações e medidas para reduzir a exposição da empresa à quebra de integridade, atender os instrumentos legais, as recomendações e orientações dos órgãos de controle e implantar uma*

*cultura de ética, conformidade e integridade e transparência na Infra S.A., dentre estas: a implementação e revisão de políticas e normativos, realização de capacitações e campanhas, estabelecimento de procedimentos, assim como monitoramento e adoção das melhores práticas.*

A verificação revelou a falta de processos de gerenciamento desses riscos, em especial, a respeito se as respostas desses riscos estariam apropriadas e alinhadas ao apetite a risco da empresa. A equipe de auditoria solicitou o mapa de riscos para avaliar sua gestão eficaz, mas o posicionamento da SUINT confirmou a inexistência de processos de gerenciamento dos riscos, argumentando que apenas os riscos estratégicos eram gerenciados pela empresa, conforme documentado em papéis de trabalho.

Conclui-se que a avaliação da eficácia do processo de gestão de risco do programa de integridade da empresa está *inadequada*, dado que a verificação revelou a ausência de gerenciamento dos riscos específicos descritos no Programa de Integridade da empresa, estando em discordância com o inciso VII, do art. 23, da Res. CGPAR nº 48/2023.

### **Causas**

A falta de uma gestão eficaz de riscos no programa de integridade da empresa pode ser atribuída a algumas causas principais. Primeiramente, destaca-se uma *priorização inadequada dos riscos* que deveriam ser gerenciados no programa de integridade. Por fim, há uma *subvalorização dos riscos operacionais ligados à integridade*. Estes fatores em conjunto comprometem a eficácia da implementação do gerenciamento de riscos no programa de integridade.

### **Efeitos**

Alguns possíveis efeitos em decorrência do achado em tela, principalmente, seriam: danos à reputação da empresa, riscos de violações éticas, impacto financeiro e ineficiência do programa de integridade.

### **Manifestação dos gestores**

A SUINT apresentou as suas considerações em relação ao achado em tela, a seguir:

*Em relação ao item 8.15 a SUINT/GRCOI não está de acordo com a informação da coluna 'Informação extraída das evidências: Não há prática de monitoramento/gerenciamento dos riscos operacionais haja vista que seus impactos são estratégicos. [...].'*

*O segundo pilar do Programa de Integridade – Análise Periódica de Riscos, apresenta a forma como é realizado o processo de gestão de riscos de integridade na Infra S.A. Assim como a gestão de riscos com o arcabouço normativo no Manual e Tutorial de Gestão de Riscos, para os riscos de integridade também são realizadas as oficinas com as unidades organizacionais. O programa destaca 6 principais riscos de integridade, no entanto outros eventos de riscos podem ser identificados.*

*O conjunto dos riscos de integridade compõe o Mapa de Gestão de Riscos (página 14 do Relatório de Riscos, Controles e Integridade do 4º Trimestre de 2023) do risco*

*estratégico 7 da Matriz de Riscos da empresa.*

*Os controles para mitigação e prevenção de parte destes riscos constam no 3º Pilar do Programa de Integridade - ESTRUTURAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS. As demais ações mapeadas a partir das oficinas, integram o Plano de Integridade. Portanto, para os riscos de integridade, as ações de prevenção e mitigação dos riscos de integridade estão previstas no Plano de Integridade, com as áreas responsáveis e prazos. O Plano de Integridade também traz as ações de monitoramento.*

*O Plano de Integridade é o plano de resposta aos riscos de integridade. Além disso como pode ser evidenciado no processo 50050.008947/2023-46, a SUINT/GEINT realiza todo o trabalho de monitoramento das ações junto às unidades organizacionais.*

*Com base nas evidências acima apresentadas, considerando as oficinas periódicas, considerando as ações do Plano de Integridade pelo Conselho de Administração e tendo em vista o monitoramento evidenciado no processo 50050.008947/2023-46, entende-se que SUINT atende ao disposto no inciso VII, art. 23 da CGPAR 48/2023. [...]*

#### **Manifestação da equipe de auditoria interna**

Inicialmente, cabe registrar que a demanda da equipe refere-se aos processos de gerenciamento de riscos especificados no Programa de Integridade, página 14, bem como no Relatório de Riscos, Controles e Integridade do 4º Trimestre de 2023, página 49.

Por sua vez, é importante mencionar sobre a metodologia de gerenciamento de riscos adotada pela empresa, que segue os princípios da ABNT NBR ISO 31000:2018, compreendendo as seguintes etapas: estabelecimento do contexto, identificação, *análise, avaliação e tratamento dos riscos, comunicação e consulta, e monitoramento e melhoria contínua*, conforme dispõe o Manual e Tutorial de Gestão de Risco da empresa, página 20.

No entanto, a SUINT não apresentou à equipe de auditoria interna as etapas de análise, avaliação e tratamento dos riscos, comunicação e consulta, e monitoramento e melhoria contínua no âmbito do programa de integridade, que são: a) abuso de posição ou poder em favor de interesses privados; b) nepotismo; c) conflito de interesses; d) pressão interna ou externa ilegal ou antiética para influenciar agente público; e) solicitação e recebimento de vantagem indevida; e f) utilização de recursos em favor de interesses privados.

Estas etapas são essenciais para uma gestão eficaz dos riscos e são fundamentais para identificar pontos de melhoria nos processos existentes.

É importante informar, por fim, que o Plano de Integridade consiste em uma lista de atividades a serem executadas pelas diversas áreas que compõem o sistema de integridade da empresa. Este plano não demonstra uma correlação direta

entre os riscos que estão sendo abordados e as ações planejadas, o que o torna inconsistente com o *framework* de gerenciamento de riscos adotado pela empresa (ABNT NBR ISO 31.000:2018).

De acordo com o item 6.5.3 deste *framework*, que trata da preparação e implementação de planos de tratamento de riscos, página 15, o documento estabelece que:

*6.5.3 Preparando e implementando planos de tratamento de riscos:*

*O propósito dos planos de tratamento de riscos é especificar como as opções de tratamento escolhidas serão implementadas de maneira que os arranjos sejam compreendidos pelos envolvidos, e o progresso em relação ao plano possa ser monitorado. Convém que o plano de tratamento identifique claramente a ordem em que o tratamento de riscos será implementado.*

### **Recomendações**

Recomenda-se que a SUINT realize o gerenciamento integral dos riscos operacionais do programa de integridade. É importante destacar que conforme o *COSO ERM – 2017*, em seu componente de desempenho, princípio 14, que adota uma visão de portfólio dos riscos, sugere-se que os riscos sejam inicialmente tratados no nível de cada divisão, unidade operacional ou função.

### **Benefícios esperados**

O adequado gerenciamento dos riscos operacionais do programa de integridade tem como resultados: (a) proteger a reputação da empresa; (b) promover a conformidade legal e regulatória; (c) prevenir fraudes e corrupção; (d) melhorar a cultura organizacional; (e) reduzir custos; e (f) melhorar a tomada de decisões.

## **2.2.2. Ausência de processo formal da atividade de *compliance* do desenho da estrutura organizacional, dos processos, produtos e serviços da empresa às leis, normativos, políticas e diretrizes internas e demais regulamentos aplicáveis**

A atividade de aderência, que assegura a conformidade da estrutura organizacional, processos, produtos e serviços às leis, normativos, políticas internas e regulamentos aplicáveis, desempenha um papel fundamental na sustentabilidade e eficiência operacional das empresas. Quando bem executada, essa atividade não só protege contra sanções, mas também gera valor público ao promover práticas empresariais sustentáveis e éticas, alinhadas com os interesses da sociedade.

Nas análises empreendidas, este item foi considerado *inadequado* devido à ausência de um processo formal para executar atividade em tela relacionada ao alinhamento da estrutura organizacional, processos, produtos e serviços da empresa às leis, normativos, políticas, diretrizes internas e demais regulamentos aplicáveis.

### **Critério**

A aderência e sugestão de melhorias ao desenho da estrutura organizacional e dos processos, produtos e serviços da empresa às leis, normativos,

políticas e diretrizes internas e demais regulamentos aplicáveis, estão previstas na Resolução CGPAR nº 48/2023, Art. 23, inciso II:

*Art. 23[...], II- verificar a aderência e propor melhorias de desenho da estrutura organizacional e dos processos, produtos e serviços da empresa às leis, normativos, políticas e diretrizes internas e demais regulamentos aplicáveis.*

### **Análise e Evidências**

Para avaliar a atividade de aderência e de propor melhorias no desenho da estrutura organizacional, processos, produtos e serviços da empresa em relação às leis, normativos, políticas internas e regulamentos aplicáveis, estabeleceu-se como parâmetro central observar as práticas executadas pela SUINT, além de analisar as respostas às solicitações de auditoria que descrevem a operacionalização dessas atividades.

A partir desses elementos, a equipe de auditoria concluiu que não há um procedimento formal estabelecido para execução da atividade de análise de *compliance* da estrutura organizacional, processos, produtos e serviços da empresa em conformidade com as leis, normativos, políticas e diretrizes internas, assim como outros regulamentos aplicáveis.

Por sua vez, a SUINT concentra-se exclusivamente na atividade de *compliance* para o Estatuto Social (ES), Regimento Interno (RI) e Organograma, a qual sugere melhorias durante os procedimentos de elaboração e atualização desses documentos, não executado a atividade de *compliance* para os processos, produtos e serviços da empresa.

Quanto à atividade de *compliance* para o ES, RI e Organograma, constatou-se que era exercida com pouca definição, eficiência e eficácia de procedimentos de trabalho, devido à ausência de colaboradores capacitados em *compliance*, bem como a falta de práticas consistentes e fluxos mapeados.

Por outro lado, as atividades de *compliance* para os processos, produtos e serviços da empresa, os registros de execução não foram identificados.

Conclui-se que a execução da atividade de análise de *compliance* da estrutura organizacional, processos, produtos e serviços da empresa está *inadequada* tendo por base a Resolução CGPAR nº 48/2023, Art. 23, inciso II, pois a atividade de *compliance* para o ES, RI e Organograma é realizada sem procedimentos formais, ausência de práticas consistentes de trabalho e com equipe carente em capacitação no tema, bem como a não realização dessa atividade para os processos, produtos e serviços da empresa.

### **Causas**

A ausência de um processo formal para o *compliance* da estrutura organizacional, processos, produtos e serviços da empresa em relação às leis, normativos, políticas internas e demais regulamentos aplicáveis, pode ser atribuída a várias causas. Entre elas estão: *falta de conscientização ou entendimento* do que é exigido pelo inciso II do artigo 23 da Resolução CGPAR nº 48/2023, *ausência de equipe capacitada em compliance e insuficiência de recursos humanos*.

### **Efeitos**

Os possíveis efeitos seriam riscos legais e regulatórios, perda de confiança e reputação, perda de oportunidades de negócios e impacto financeiro.

### **Manifestação dos gestores**

A SUINT apresentou suas considerações a respeito do achado, a seguir:

*A SUINT/GRCOI não está de acordo com a informação da coluna “Não há uma prática consciente, eficaz e eficiente de verificação da aderência e propor melhorias de desenho da estrutura organizacional e dos processos, produtos e serviços da empresa às leis, normativos, políticas e diretrizes internas e demais regulamentos aplicáveis.”*

*Nas atualizações do Estatuto Social, Regimento e Organograma a SUINT realiza a verificação da aderência e propõe melhorias considerando as leis, normativos, políticas e diretrizes internas e demais regulamentos aplicáveis. As revisões do Estatuto Social também prevê a análise das competências da empresa baseadas nos programas finalísticos, produtos e serviços.*

*Historicamente o processo 51402.100103/2020-39 traz estas evidências. O processo em questão é conduzido pela SUINT, nos termos do Estatuto Social a unidade interna de governança responsável pelas áreas de Integridade, Gerenciamento de Riscos, Compliance e Controles Interno.*

*Conforme histórico do referido processo a SUINT, elaborou propostas de minuta do Estatuto Social, considerando ainda o processo de incorporação, conforme Minuta do Estatuto Social (6863214).*

*Ainda no exercício de 2023, no processo 50050.007807/2023-51, conduzido pela SUINT, foi realizada alteração do Estatuto Social por força da Lei 14.600/2023, de 19 de junho de 2023, aprovado pela Assembleia Geral, Certidão 7984062.*

*Depreende-se que a SUINT, unidade que compõe a segunda linha, conduz o processo conforme diretrizes da Diretoria Executiva e Conselho de Administração, tendo em vista a sua vinculação estratégica. O alinhamento estratégico é o 1º Pilar do Programa de Integridade ([https://www.infrasa.gov.br/wp-content/uploads/2023/12/Programa\\_de\\_integridade.pdf](https://www.infrasa.gov.br/wp-content/uploads/2023/12/Programa_de_integridade.pdf)).*

*O processo conduzido pela SUINT tem um alinhamento estratégico com os órgãos estatutários.*

*Nas revisões do Estatuto Social, além dos ajustes por solicitação da Alta Administração, a SUINT propõe os ajustes por iniciativa do setor de forma a adequar às normas, políticas e programas finalísticos, produtos e serviços da empresa. A SUINT realiza os trabalhos de conformidade quando da revisão do Estatuto Social.*

*Portanto conforme evidências dos processos supracitados, entende-se que a empresa atende aos requisitos do inciso II, art. 23 da CGPAR 48/2023.*

### ***Manifestação da equipe de auditoria interna***

A equipe de auditoria esclarece que o objeto principal de avaliação desta auditoria foram os procedimentos de trabalho para execução da atividade de *compliance* da estrutura organizacional, processos, produtos e serviços da empresa em conformidade com as leis, normativos, políticas internas e regulamentos aplicáveis, e não os resultados ou produtos dessa atividade.

Apesar de a SUINT considerar, conforme sua manifestação, a análise de competências da empresa fundamentadas nos programas finalísticos, produtos e serviços e as diretrizes da Diretoria Executiva (DIREX) e do CONSAD, o alinhamento estratégico com os órgãos estatutários e a consulta aos setores envolvidos, nos casos das revisões e atualizações do ES, RI e estrutura organizacional. Todavia, não se pode dizer que os procedimentos de trabalho para a execução dessa atividade possuem nível satisfatório de eficiência e eficácia devido à falta de colaboradores capacitados em *compliance*, atividades pouco definição clara e sem fluxos mapeados.

Por sua vez, é importante destacar que a unidade auditada não estava plenamente ciente de sua responsabilidade em assegurar a conformidade dos processos, produtos e serviços da empresa com as normas vigentes disposta no inciso II, art. 23, da Resolução CGPAR nº 48/2023. Além disso, observou-se que a SUINT também não possui os procedimentos de trabalhos formalizados da atividade de *compliance* para os processos, produtos e serviços da empresa, caso receba a demanda para esse serviço.

### ***Recomendações***

Recomenda-se que a SUINT formalize seus processos de trabalho para verificar aderência e propor melhorias à Estrutura Organizacional, aos Regulamentos Internos e outros normativos, aos processos, aos produtos e aos serviços da empresa. Isso proporcionará maior clareza operacional, redução de erros, aumento da eficiência, adaptação ágil às mudanças do mercado, melhor gestão de recursos e redução de custos.

### ***Benefícios esperados***

A formalização dos processos de trabalho da área terá como resultados esperados: (a) promover a conformidade legal e regulatória; (b) promover a adequação do contexto organizacional; (c) prevenir riscos e mitigação de impactos.

### **2.2.3. Ausência de apoio técnico e metodológico para adoção de plano de contingência ou de continuidade de negócios na metodologia de gestão de riscos**

A implementação de um Plano de Contingência ou Continuidade de Negócios integrado à metodologia de gestão de riscos de uma empresa desempenha um papel crucial na sustentabilidade e na resiliência organizacional. Estes planos não apenas visam mitigar possíveis impactos adversos decorrentes de eventos disruptivos, mas também oferece suporte técnico e metodológico essencial aos gestores responsáveis pelos principais processos de trabalho da organização e, conseqüentemente, para a geração de riqueza para a sociedade.

Por sua vez, faz-se relevante considerar a definição de plano de contingência segundo o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance (COSO ERM – 2017)*. O plano de contingência pertence ao componente Governança e Cultura, estando dentro do princípio 5 que se refere à atração e retenção de pessoas, tendo como definição de planos para preparar a sucessão. Portanto, esses planos treinam um grupo selecionado de pessoas para assumir responsabilidades no gerenciamento de riscos.

Na mesma linha, a definição de plano de continuidade de negócios conforme a ABNT NBR ISO 22.301:2020, dispõe sobre a segurança e resiliência – sistema de gestão da continuidade de negócios. Essa norma define o plano de continuidade de negócios (PCN) como um conjunto de processos, procedimentos e recursos desenvolvidos, documentados e mantidos para garantir que uma organização possa continuar a operar durante situações de interrupção de negócios. O objetivo principal do PCN é aumentar a resiliência organizacional, garantindo que as operações críticas possam ser retomadas e mantidas dentro de tempos de recuperação previamente definidos.

Após análise pela equipe de auditoria, este item foi considerado *inadequado* devido à ausência de apoio técnico e metodológico para adoção de plano de contingência ou de continuidade de negócios na metodologia de gestão de riscos proposta pela área de riscos para os gestores responsáveis pelos principais processos de trabalho da organização.

### ***Critério***

Plano de contingência ou continuidade de negócios integrado à metodologia de gestão de riscos empresarial, a fim de oferecer apoio técnico e metodológico para que os gestores responsáveis pelos principais processos de trabalho da organização, está prevista na Resolução CGPAR nº 48/2023, Art. 23, inciso IX:

*Art. 23[...], IX- fornecer apoio técnico e metodológico para que os gestores responsáveis pelos principais processos de trabalho da organização identifiquem seus respectivos riscos e estabeleçam planos de contingência ou de continuidade de negócios.*

Também se utilizou de forma complementar o *COSO ERM - 2017*, em especial, o componente de Governança e Cultura, princípio 5, que dispõe sobre plano de contingência e a norma ABNT NBR ISO 22.301:2020 de segurança e resiliência – sistema de gestão da continuidade de negócios.

### ***Análise e Evidências***

Para avaliar a adoção de plano de contingência ou continuidade de negócios integrado à metodologia de gestão de riscos da empresa, a fim de oferecer apoio técnico e metodológico para que os gestores responsáveis pelos principais processos de trabalho da organização, definiu-se como ponto fundamental examinar os materiais aplicados nas oficinas de mapeamento de riscos pela Gerência de Riscos

e Controles Internos (GRCOI), bem como analisar as respostas das solicitações de auditoria sobre este item.

Considerando os resultados das análises dos materiais usados nas oficinas de mapeamento de riscos e das respostas da área, a equipe de auditoria constatou que a metodologia de gestão de riscos adotada pela empresa não contempla a utilização de plano de contingência ou continuidade de negócios quando aplicáveis aos principais processos de trabalho da empresa.

Vale ressaltar que a unidade auditada não demonstrou proficiência em relação ao item verificado, uma vez que a sua resposta foi no sentido de afirmar que a metodologia adotada continha plano de contingência, que a GRCOI adotava após a materialização do evento de risco que o plano de resposta ao risco era alterado, segue a resposta da unidade auditada:

*A partir das oficinas a SUIINT/GRCOI presta todo o apoio metodológico às unidades responsáveis, conforme Manual e Tutorial de Gestão de Riscos – Resolução 12/2022 – CONSAD.*

*A cada trimestre a SUIINT/GRCOI monitora os riscos com a superintendência (primeira linha) responsável. Em eventual situação de materialização do risco, é realizada uma nova análise de contexto e as ações e controles são revisadas no mesmo Mapa de Gestão de Riscos.*

*Portanto é elaborado um novo plano de tratamento no mesmo Mapa de Gestão de Riscos. Como evidências os Mapas de Gestão de Riscos anexados nos processos supracitados. Em alguns casos, por se tratar de eventos de riscos contínuos que integram a Matriz de Riscos Estratégica da empresa e que envolvem a consecução de políticas públicas a longo prazo, os prazos das ações são prorrogados. [...]*

Em virtude da não demonstração de proficiência do item fiscalizado, a equipe de auditoria solicitou todas as horas de capacitação e certificações da equipe da GRCOI relacionadas às competências regimentais daquela Gerência, incluindo a do gerente. As informações disponibilizadas constam no quadro a seguir:

**Quadro 5 – Capacitação da Equipe GRCOI**

Unidade Capacitada	Curso	Carga Horária	Instituição Realizadora	Ano
GRCOI	Programa de Desenvolvimento de Conselheiro de Administração, Fiscal e Administradores	33h	IBGC	2021
	Controles Internos do Programa de Desenvolvimento de Conselheiro de Adm., Fiscal e Administradores	6h	IBGC	2021
	Gestão de Riscos do Programa de Desenvolvimento de Conselheiro de Adm., Fiscal e Administradores	3h	IBGC	2021
	Gestão de Riscos	20h	ENAP	2021
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>62h</b>	-	-

Fonte: elaborada pela equipe de auditoria.

O quadro contempla um resumo das capacitações realizadas pela equipe da GRCOI, destacando cursos e carga horária, bem como a instituição realizadora e o ano das capacitações. Os dados mostram que foram realizados cursos significativos em gestão de riscos e controles internos, predominantemente no ano de 2021.

A análise desses dados aponta para algumas questões críticas. Primeiramente, a carga horária total de 62 horas para 2 empregados é insuficiente para sustentar uma gestão de riscos eficaz, atualizada e inovadora, especialmente considerando o porte e complexidade da Infra S.A. A gestão de riscos é fundamental para identificar, avaliar e mitigar possíveis impactos negativos nos negócios, exigindo um conhecimento profundo e atualizado das melhores práticas e tendências do setor.

Além disso, o fato de que todas as capacitações foram concentradas no ano de 2021, constata-se uma falta de um programa estruturado de capacitação continuada. A gestão de riscos é um campo dinâmico, com novas ameaças e abordagens surgindo constantemente, o que torna essencial um aprendizado contínuo e atualização frequente das habilidades e conhecimentos dos colaboradores.

Manter uma gestão de riscos atualizada e inovadora é crucial para a Infra S.A por diversos fatores. Em um ambiente empresarial cada vez mais complexo e volátil, uma gestão de riscos eficaz não apenas protege a empresa contra perdas financeiras e reputacionais, mas também identifica oportunidades de crescimento e vantagens competitivas. A capacitação contínua proporciona que os funcionários estejam preparados para lidar com desafios emergentes, implementando práticas e soluções inovadoras que podem impulsionar o sucesso organizacional.

Nesse sentido, conclui-se que a gestão de risco da empresa não está adequada à Resolução CGPAR nº 48/2023, Art. 23, inciso IX, ao *COSO ERM – 2017*, Componente de Governança e Cultura, especialmente, no princípio 5 – Atrai e desenvolve pessoas capazes e à ABNT NBR ISO 22.301:2020 de sistema de gestão da continuidade de negócios devido à ausência de um plano de contingência ou continuidade de negócios integrados em sua metodologia de gestão de riscos. Esses instrumentos são essenciais para fornecer suporte técnico e metodológico aos gestores responsáveis pelos principais processos de trabalho da empresa.

### **Causas**

A ausência de apoio técnico e metodológico para a adoção de um plano de contingência ou de continuidade de negócios na metodologia de gestão de riscos proposta pela GRCOI para os gestores responsáveis pelos principais processos de trabalho da organização pode ser atribuída a várias causas. Primeiramente, a possível *falta de consciência ou entendimento* da importância e dos benefícios proporcionados pela adoção desses planos para mitigar possíveis impactos adversos decorrentes de eventos disruptivos. Em segundo lugar, a *escassez de recursos humanos* para planejar e implementar tais iniciativas na metodologia de gestão de riscos da empresa. Por último, a *ausência de capacitação continuada* para a equipe da GRCOI em gestão de riscos.

### **Efeitos**

Os possíveis efeitos seriam a perda financeira, impactos operacionais e danos à reputação da empresa.

### **Manifestação dos gestores**

A SUINT apresentou suas considerações a respeito do achado, a seguir:

*Em eventual situação de materialização do risco, é realizada uma nova análise de contexto e as ações e controles são revisadas no mesmo Mapa de Gestão de Riscos. Portanto é elaborado um novo plano de tratamento no mesmo Mapa de Gestão de Riscos. Destacamos que para alguns riscos já estão previstas no plano as ações de contingências.*

*Por se tratar de eventos de riscos contínuos que integram a Matriz de Riscos Estratégica da empresa e que envolvem a consecução de políticas públicas a longo prazo, as ações do plano de tratamento são prorrogadas.*

*A título de exemplo em relação à execução das obras prevista no risco estratégico 1, caso a unidade não alcance as metas de percentual de execução física-financeira, os prazos são revistos e repactuados, pois a solução para aquele risco é a realização de contratações e resolução do caminho crítico de obras. Trata-se de ações únicas e específicas à materialidade do respectivo evento de risco. [...]*

### **Manifestação da equipe de auditoria interna**

Em que pese a reiteração da área sobre a existência de plano de contingência, a metodologia proposta pela área não corresponde a um plano de contingência, nos termos definidos, por exemplo, pelo COSO ERM-2017.

### **Recomendações**

Recomenda-se que a SUINT avalie a integração de planos de contingência e de continuidade de negócios na metodologia de gestão de riscos da empresa, visando propor melhorias e inovações nos principais processos de trabalho.

### **Benefícios esperados**

A integração de planos de contingência e de continuidade de negócios na metodologia de gestão de riscos da empresa resultará em: (a) proteção à reputação da empresa; (b) promoção da resiliência organizacional; (c) melhoria da eficiência operacional.

## **2.3. Oportunidades de Melhoria**

### **2.3.1. Políticas de integridade, gestão de riscos e controle interno não estão integralmente implementadas**

As políticas de integridade, gestão de riscos e controle interno formam um sistema robusto de governança corporativa que promove transparência, responsabilidade e confiança tanto dentro quanto fora da organização. Elas não apenas protegem a reputação e os interesses da empresa, mas também contribuem

para o alcance de seus objetivos estratégicos, proporcionando o aumento do valor público para a sociedade.

A disseminação da importância da integridade, gestão de riscos e controle interno é crucial para fortalecer a cultura organizacional e mitigar potenciais ameaças. Cada área da empresa tem a responsabilidade de integrar esses princípios em suas práticas diárias, promovendo transparência, conformidade e sustentabilidade nos negócios, bem como gerando riqueza para a sociedade.

Este item foi considerado *parcialmente adequado*, haja vista que a empresa possui um conjunto de políticas elaboradas adequadas ao seu porte e consistentes com a sua natureza, complexidade e riscos de suas operações. No entanto, não se pode considerar implementadas, de forma plena, pois os princípios e diretrizes da política ainda demandam materialização em ações tangíveis e práticas dentro da organização, ou seja, para a execução eficaz das políticas, faz-se necessário que sejam compreendidas, seguidas e integradas à cultura e às operações da empresa, buscando alcançar seus objetivos e manter sua integridade.

#### **Critério**

A implementação das políticas de integridade, gestão de riscos e controle interno, inclusive a disseminação de sua importância estão previstas na Resolução CGPAR nº 48, arts. 21 e 23:

*Art. 21. As empresas estatais federais devem implementar políticas integridade, gestão de riscos e controle interno adequadas ao seu porte e consistentes com a natureza, complexidade e risco das operações por elas realizadas.*

*Art. 23 [...], XI - disseminar a importância da integridade, da gestão de riscos e do controle interno bem como a responsabilidade de cada área da empresa nesses aspectos.*

#### **Análise e Evidências**

Para avaliar a efetividade na implementação das políticas de integridade, gestão de riscos e controle interno, estabeleceu-se como parâmetro crucial a presença de mecanismos de conscientização periódica sobre o conjunto dessas políticas ao longo do exercício. Isso se deve à estreita relação entre a implementação dessas políticas e sua aplicação prática dentro da empresa.

Na mesma linha, para a avaliação da difusão da importância da integridade, gestão de riscos e controle interno, assim como a responsabilidade de cada área da empresa nesses aspectos, definiu-se como parâmetro base a implementação de ações voltadas para a promoção desses valores nas iniciativas conduzidas pelas gerências (GEINT e GRCOI) pertencentes à SUINT ao longo de 2023.

A situação encontrada revela a carência de iniciativas de conscientização durante o período mencionado, tais como treinamentos, eventos, workshops e oficinas. Embora o plano de integridade contemple a previsão de capacitações nesse sentido, tais ações ainda não foram concretizadas. Ademais,

apenas o plano de integridade está disponível no sítio eletrônico da empresa, não a *política de integridade* como um todo.

No que se refere à *política de gestão de riscos e de controle interno*, esta está disponível na internet; entretanto não foram identificadas atividades de conscientização entre os empregados durante o exercício de 2023, nem mesmo nos eventos de mapeamento de riscos; apesar de existir, no plano de integridade, a previsão de capacitações em gestão de riscos.

As iniciativas das unidades organizacionais integrantes do programa de integridade não enfatizavam explicitamente a importância da integridade, focando principalmente em questões correlatas, como assédio moral e sexual, o que reforçam a observação da equipe de auditoria.

Ademais, as oficinas de mapeamento de riscos não abordavam explicitamente a importância da gestão de riscos e controle interno, nem enfatizavam a responsabilidade de cada área da empresa nesse aspecto, deixando lacunas na disseminação desses conceitos fundamentais.

Conclui-se que embora as políticas de integridade, gestão de riscos e controle interno tenham sido editadas conforme as diretrizes do art. 21 da Resolução CGPAR nº 48, sua implementação efetiva fica parcialmente comprometida devido à falta de conscientização entre os empregados, obrigação prevista nos termos do Art. 23, XI da mesma Resolução.

### ***Causas***

A ausência de conscientização entre os colaboradores nas políticas de integridade, gestão de riscos e controle interno pode ser atribuída a uma causa principal: *a alta rotatividade de dirigente da área*, impactando negativamente no desempenho e continuidade das ações da Superintendência. Tal fato tem como consequência, *a falta de compreensão sobre os benefícios da conscientização* pode levar à negligência na promoção dessas práticas dentro da empresa. Esses fatores, em conjunto, comprometem a efetividade da implementação dessas importantes políticas corporativas.

### ***Efeitos***

Um dos possíveis efeitos reflete-se na dificuldade de avançar o nível de maturidade da cultura de integridade, gestão de riscos e controle interno na empresa.

### ***Manifestação dos gestores***

A SUINT apresentou suas considerações a respeito do achado, conforme descrito a seguir:

*[...] A partir das evidências do relatório trimestral, processos formalizados, mapa de riscos, relatórios das oficinas em anexo, Política de Gestão de Riscos e Controles – Resolução 11/2023 e o Manual e Tutorial de Gestão de Riscos e Controles Internos – Resolução 12/2022, entende-se que Infra S.A. atende ao disposto no art. 21 da CGPAR 48/2023 e possui um nível de maturidade da cultura da gestão de riscos e controle interno adequado ao seu porte, tendo em vista as suas políticas públicas e programas finalísticos.*

Por fim, em relação à aba recomendação “Sugestão: incluir ações e/ou treinamento sobre gestão de riscos e controle interno periódico para toda empresa.”, destacamos que o Plano de Integridade aprovado pelo Conselho de Administração (link [https://www.infrasa.gov.br/wp-content/uploads/2023/12/Plano\\_de\\_Integridade.pdf](https://www.infrasa.gov.br/wp-content/uploads/2023/12/Plano_de_Integridade.pdf)), especificamente no eixo **Capacitação**, está prevista a ação “Capacitar os empregados da empresa em temas relacionados à integridade e gestão de riscos”, e portanto o referido plano já traz a ação de capacitação dos empregados a ser promovida no próximo semestre.

[...]

A SUIINT/GRCOI está de acordo com a recomendação das ações frequentes de conscientização da importância da gestão de riscos e controle interno para todos os funcionários.

Importante complementar que os processos que envolvem cada diretoria 50050.003524/2023-30; 50050.003311/2023-16; 50050.003313/2023-05; 50050.003292/2023-10; 50050.003314/2023-4150050.003312/2023-52, as oficinas trimestrais e a elaboração dos relatórios das oficinas com todas as áreas da empresa e as ações e publicações que envolvem o Plano de Integridade, foram algumas das formas de disseminar a importância da gestão de riscos e controles internos junto à primeira linha (unidades organizacionais).

Na prática uma oficina tecnicamente bem realizada com o gestor é a principal forma de engajar e disseminar a importância do processo de gestão de riscos, integridade e controles internos com a primeira linha. [...]

**Manifestação da equipe de auditoria interna**

Apesar da análise positiva da área sobre a conscientização das políticas de integridade, gestão de riscos e controle interno da Infra S.A., a equipe de auditoria ressalta a falta de ações de conscientização e capacitação durante o período de 2023 até o atual momento, em contraposição ao previsto no Plano de Integridade da empresa, a qual tem periodicidade contínua, conforme figura a seguir:

**Figura 2 – Ações de Capacitação no Plano de Integridade**

CAPACITAÇÃO		
AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO
Capacitar os empregados da empresa em temas relacionados à integridade e gestão de riscos	SUIINT	contínua

Fonte: Plano de Integridade da Infra S.A., pág. 5.

Corroboram nossa observação, o fato de o material utilizado nas oficinas de mapeamento de riscos não contemplar quaisquer ações de conscientização nas *políticas de integridade*, gestão de riscos e controle interno.

### **Recomendações**

Recomenda-se a implementação de ações periódicas ou mecanismos que visem a conscientização sobre o conteúdo das políticas de integridade, gestão de riscos e controle interno em toda a empresa, promovendo a disseminação da importância desses temas e da responsabilidade de cada área nesses aspectos.

No âmbito interno da Superintendência, recomenda-se que a SUINT desenvolva um programa estruturado de capacitação contínua para GRCOI e GEINT, abrangendo os seguintes temas: Framework de Gestão de Riscos (ISO 31000:2018), Framework de Gestão de Riscos (COSO – ERM – 2017), Sistema de Gestão da Continuidade de Negócios (ISO 22.301:2020) e Compliance.

### **Benefícios esperados**

Espera-se promover a conformidade e mitigação de riscos, aumentando a efetividade da SUINT como 2ª linha, com reflexo no incremento do nível de maturidade em relação à cultura de integridade, gestão de riscos e controles internos na empresa.

#### **2.3.2. Carência de ações ou mecanismos para assegurar a adequação da aplicação do Código de Ética e de padrões de conduta.**

A implementação de ações e mecanismos que vise assegurar a adequação do Código de Ética e padrões de conduta é crucial para promover um ambiente de trabalho ético e responsável. Essas medidas não apenas fortalecem a integridade organizacional, mas também cultivam a confiança entre colaboradores e as partes interessadas, fundamentais para o crescimento sustentável da empresa, consequentemente gerando valor público para a sociedade.

A Infra S.A. dispõe de código de conduta e integridade e código de ética elaborados de forma adequadas e publicados no site oficial da empresa. Destaca-se como fato positivo a divulgação mensal, a partir de dezembro/2023, do informativo elaborado pela Comissão de Ética Pública da Presidência da República, denominado *Minuto da Ética na Infra S.A.* A divulgação é realizada por e-mail a todos os colaboradores da empresa.

Porém, no decorrer do exercício de 2023, não houve ação, mecanismo de capacitação ou campanha educativa no conteúdo do código de ética da empresa. Essas ações são essenciais para o adequado entendimento do código de ética, fomentando sua efetiva aplicação, nos termos do Art. 23, inciso V, da Resolução CGPAR nº 48.

### **Critério**

A implementação de ações e mecanismos de adequação do Código de Ética e padrões de conduta está prevista na Resolução CGPAR nº 48, art. 23, inciso V:

“Art. 23 [...], V: assegurar a adequação da aplicação do Código de Ética e de Padrões de Conduta.”

### **Análise e evidências**

Para verificar a adequação do código de Ética e de Padrões de Conduta, instituiu-se como parâmetro fundamental a implementação de ações ou mecanismos de fomento ao Código promovidas pela SECOE ao longo do exercício de 2023.

Não houve ações de capacitação ou qualquer outro tipo de iniciativa que visasse assegurar a adequação do código de Ética e de Padrões de Conduta na empresa dentro do período auditado. Apesar de o Plano de Integridade prever ações de capacitações desses normativos para os empregados da empresa (Plano de integridade: pág.5), não foram realizadas devido ao processo de atualização do desses normativos internos.

Conclui-se que, embora haja menção a ações de capacitação no Código de Ética da empresa, essas ainda não foram implementadas.

### **Causas**

Ausência de ações ou mecanismos para a assegurar a adequação da aplicação do Código de Ética e de padrão de conduta pode estar relacionada ao entendimento de que para realizar ações de capacitação sobre o Código, primeiro seria necessário a atualização dos normativos da empresa, em face do processo de incorporação ocorrido no final de exercício de 2022.

### **Efeitos**

Um dos possíveis efeitos desse entendimento seria o risco de violações éticas, em razão da ausência de ações ou mecanismos para a assegurar a adequação da aplicação do Código de Ética e de padrão de conduta na empresa.

### **Manifestação dos gestores**

A SECOE apresentou suas considerações a respeito do achado, a seguir:

*Acerca da recomendação de treinamento periódico sobre o Código de Ética, voltado aos colaboradores da Infra S.A., informamos que tal treinamento está previsto no Plano de Integridade e será implementado por meio de uma parceria entre Comissão de Ética e Sugep, logo após a aprovação do novo Código de Ética pelo Consad. Em anexo, segue trecho da página 5 do Plano de Integridade, que evidencia a previsão do treinamento citado (ver a 3ª ação listada).*

### **Manifestação da equipe de auditoria interna**

A manifestação apresentada corrobora a evidenciação da causa apontada.

Por um lado, a capacitação a cargo da SUIINT, prevista como atividade contínua (*capacitar os empregados da empresa em temas relacionados à integridade e gestão de riscos*), ainda não ocorreu e trata-se de uma previsão genérica, sem garantia que o tema (*ética*) será abordado. Ademais, a outra ação a cargo da SUIINT (*capacitar os empregados e administradores acerca do Código de Conduta e Integridade*), planejado para 2023, ainda não ocorreu, conforme a seguir:

**Figura 3 - Ações de Capacitação a cargo da SUINT**

<b>CAPACITAÇÃO</b>		
<b>AÇÃO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>PRAZO</b>
Capacitar os empregados da empresa em temas relacionados à integridade e gestão de riscos	SUINT	contínua
Capacitar os empregados e administradores acerca do Código de Conduta e Integridade	SUINT	dezembro de 2023
Implementar curso anual para capacitação em ética	CEInfra	julho de 2024

Fonte: Plano de Integridade da Infra S.A., pág. 5.

Por outro lado, a SECOE realizou evento para colaboradores da empresa em 2024, em comemoração ao dia da ética (2 de maio) e sediou encontro das comissões de ética das estatais, também naquele mês.

#### **Recomendações**

Recomenda-se que a SECOE implemente treinamentos periódicos sobre o Código de Ética e os Padrões de Conduta para todos os empregados, utilizando situações práticas e exemplos relevantes ao ambiente de trabalho sobre o conteúdo do Código de Ética.

#### **Benefícios esperados**

A efetiva implementação de capacitações sobre conduta e código de ética tem como finalidade: (a) promover a conformidade e integridade; (b) proporcionar um ambiente de trabalho mais saudável; (c) fortalecer a cultura organizacional; (d) melhorar a tomada de decisões; e (e) aumentar a confiança das partes interessadas.

### 3. RECOMENDAÇÕES

Apresenta-se, em síntese as recomendações oferecidas ao longo deste Relatório, correlacionando-as com os respectivos achados:

**Quadro 6 – Síntese das Recomendações**

Recomendação	Item do Achado
Recomenda-se que a SUIINT realize o gerenciamento integral dos riscos operacionais do programa de integridade, a exemplo das disposições do <i>COSO ERM – 2017</i> , em seu componente de desempenho, princípio 14, que adota uma visão de portfólio dos riscos, sugerindo que os riscos sejam inicialmente tratados no nível de cada divisão, unidade operacional ou função.	2.2.1
Recomenda-se que a SUIINT formalize seus processos de trabalho para verificar aderência e propor melhorias à Estrutura Organizacional, aos Regulamentos Internos e outros normativos, aos processos, aos produtos e aos serviços da empresa. Isso proporcionará maior clareza operacional, redução de erros, aumento da eficiência, adaptação ágil às mudanças do mercado, melhor gestão de recursos e redução de custos.	2.2.2
Recomenda-se que a SUIINT avalie a integração de planos de contingência e de continuidade de negócios na metodologia de gestão de riscos da empresa, visando propor melhorias e inovações nos principais processos de trabalho.	2.2.3
Recomenda-se a implementação de ações periódicas ou mecanismos que visem a conscientização sobre o conteúdo das políticas de integridade, gestão de riscos e controle interno em toda a empresa, promovendo a disseminação da importância desses temas e da responsabilidade de cada área nesses aspectos.	2.3.1
Recomenda-se que a SUIINT desenvolva um programa estruturado de capacitação contínua para GRCOI e GEINT, abrangendo os seguintes temas: Framework de Gestão de Riscos (ISO 31000:2018), Framework de Gestão de Riscos (COSO – ERM – 2017), Sistema de Gestão da Continuidade de Negócios (ISO 22.301:2020) e <i>Compliance</i>	2.3.1
Recomenda-se que a SECOE implemente treinamentos periódicos sobre o Código de Ética e os Padrões de Conduta para todos os empregados, utilizando situações práticas e exemplos relevantes ao ambiente de trabalho sobre o conteúdo do Código de Ética.	2.3.2

#### 4. CONCLUSÃO

A auditoria de conformidade realizada teve como objetivo geral avaliar a conformidade da Governança Corporativa da Infra S.A. em relação às Resoluções CGPAR nº 30, 31, 35, 39, 42, 48 e 50. Esse objetivo foi desdobrado em questões específicas de auditoria, que orientaram todo o trabalho.

Conclui-se que os resultados da presente auditoria demonstram que a empresa está em conformidade com as Resoluções CGPAR nº 30, 31, 35, 39, 42 e 50. No entanto, foram identificadas inconformidades com alguns requisitos da Resolução CGPAR nº 48. Essas inconformidades correspondem a 10% dos itens analisados e envolvem aspectos relacionados à eficácia da gestão de riscos no programa de integridade, às atividades de *compliance*, e à necessidade de desenvolvimento de planos de contingência e continuidade de negócios.

Além disso, observou-se a necessidade de melhorias na conscientização dos colaboradores, correspondendo a 6% dos itens analisados referente à Resolução CGPAR nº 48, sobre as políticas de integridade, gestão de riscos e controles internos, bem como a realização de capacitações específicas sobre o código de ética da empresa.

A implementação das recomendações sugeridas visa aprimorar o gerenciamento de riscos da empresa, com os seguintes objetivos: proteger sua reputação, garantir conformidade legal e regulatória, prevenir fraudes e corrupção, melhorar a cultura organizacional e a tomada de decisões, promover a resiliência organizacional e a eficiência operacional, e aumentar a confiança das partes interessadas.

Vale ressaltar que as unidades auditadas apresentaram os seus planos de ação específicos para a implementação dessas recomendações sugeridas, os quais estão sujeitos a monitoramento por esta auditoria interna, buscando a efetividade das medidas propostas e a mitigação dos riscos associados.

Brasília, 03 de outubro de 2024.

*(Assinado Eletronicamente)*

**WAGNER ROSA DA SILVA**

Auditor Chefe