



RELATÓRIO FINAL

PESQUISA DE PERCEPÇÃO DE TRANSPARÊNCIA E INTEGRIDADE

 **Embratur**



OBJETIVOS E RESUMO DA PESQUISA:

A Pesquisa de Percepção de **Transparência e Integridade** objetiva realizar um diagnóstico situacional, para a Gerência de Ouvidoria avaliar o grau de conhecimento e letramento dos(as) funcionários(as) sobre os normativos divulgados por e-mails e no site da Agência, e para balizar e preparar a capacitação nas políticas de integridade e transparência da Embratur; a fim de elaborarmos uma abordagem sistêmica, tratando a interrelação entre todas as políticas internas e os efeitos dos mecanismos de responsabilização, em caso de violação. Além do mais, aplicada anualmente, a Pesquisa de Percepção mostrará a curva de aprendizagem das capacitações implementadas pela Ouvidoria.

A **Pesquisa de Percepção** é um dos projetos do Programa de Transparência e Integridade, documentado no processo SEI [272100.000602/2025-03](#).

A referida atividade objetiva alcançar os Objetivos Estratégicos 5 ("**Fortalecer a imagem institucional da Embratur**") e 6 ("**Melhorar a comunicação interna da Embratur**") e o pilar ESG da Governança ("**Processos, ações e iniciativas relacionados à: Estrutura Corporativa, Gerenciamento de Risco, Anticorrupção e Suborno ou Ética.**").



FICHA TÉCNICA:

A pesquisa foi elaborada no Google Forms, e divulgada através do **Formulário** nos canais de endomarketing da Embratur (Whatsapp, Instagram e chat “Todos”, do Google Chat), para que todos(as) os(as) empregados(as), servidores(as) cedidos(as), terceirizados(as) e estagiários(as) respondessem.

Do total de **325 pessoas**, que correspondem a toda força de trabalho da Embratur, **143 pessoas** responderam a perguntas como a gerência em que está

trabalhando, se já ouviu falar nos normativos internos, os conceitos tratados nesses normativos, se já recebeu alguma orientação anteriormente, se conhece os canais de denúncia da Embratur, e perguntas sobre o ambiente de trabalho. Por fim, foi aberto um campo para manifestações, dúvidas e sugestões dos respondentes.

Em cálculo amostral da pesquisa, para registro, temos uma participação de 44% da força de trabalho respondendo a pesquisa. Com um nível de confiança de 90%, temos uma margem de erro de 5 pontos percentuais para mais ou para menos. Esta margem de erro é considerada moderada e totalmente aceitável para a finalidade da pesquisa e o contexto da informação dela resultante.

A pesquisa foi disponibilizada entre os dias **24 a 30 de abril de 2025**.



ANÁLISE DOS RESULTADOS:

1

DO QUANTITATIVO DE RESPOSTAS POR GERÊNCIA, RECEBEMOS 133 RESPOSTAS:

GERÊNCIA	RESPOSTAS	%
GTD - Gerência de Transformação Digital	15	10,56
GPT - Gerência de Pessoas e Talentos	6	4,23
GAR - Gerência de Articulações Regionais	3	2,11
GCI - Gerência de Controle e Integridade	4	2,82
GCOM - Gerência de Comunicação	12	8,45
GGGPRESI - Gerência de Gestão de Gabinete da Presidência	5	3,52
GIM - Gerência de Interlocução Ministerial	1	0,70
GRIC - Gerência de Relações Internacionais e Cooperação	0	0,00
GPE - Gerência de Planejamento Estratégico	5	3,52
GGGDMINS - Gerência de Gestão de Gabinete/ DMINS	4	2,82
GPESP - Gerência de Projetos Especiais	3	2,11
GCIGM - Gerência de Comunicação Internacional e Gestão de Marca	10	7,04
GGGDGI - Gerência de Gestão de Gabinete/ DGI	2	1,41

GERÊNCIA	RESPOSTAS	%
GI - Gerência de Inovação	6	4,23
GOFC - Gerência de Orçamento, Finanças e Contabilidade	5	3,52
GSL - Gerência de Suprimentos e Logística	9	6,34
GJ - Gerência Jurídica	5	3,52
GNEI - Gerência de Negócios e Estratégias para o Mercado Internacional	17	11,97
GEI - Gerência de Eventos Internacionais	8	5,63
GPES - Gerência de Projetos Estruturantes	2	1,41
GEGP - Gerência de Estratégia Global e Promoção	0	0,00
GPEA - Gerência de Promoção nos Estados Amazônicos + GIP - Gerência de Integração de Projeto	1	0,70
GIDC - Gerência de Inteligência de Dados e Competitividade	7	4,93
GO - Gerência de Ouvidoria	2	1,41
GECOP30 - Gerência Especial COP 30	0	0,00
GOLGE - Gerência de Organização e Logística de Grandes Eventos	0	0,00
GCNN - Gerência de Captação de Novos Negócios	0	0,00
Não identificou a Gerência	10	7,04
Total	142	100%

2

INDAGADOS SOBRE O CONHECIMENTO DAS POLÍTICAS DE INTEGRIDADE, CONSIDERANDO O TEMPO DE TRABALHO NA EMBRATUR, RESPONDERAM:

POLÍTICA	CONHECE	NÃO CONHECE	NÃO SABE AVALIAR
Código de ética e conduta	128 (91,43%)	7 (5,00%)	5 (3,57%)
Política antirracista	115 (81,56%)	21 14,89%	5 (3,55%)
Política de enfrentamento ao assédio moral, sexual e discriminações	110 (77,46%)	24 (16,90%)	8 (5,63%)
Política anticorrupção e de combate ao conflito de interesses	82 (58,57%)	45 (32,14%)	13 (9,29%)
Política de Segurança da Informação e Comunicação	122 (87,14%)	14 (10,00%)	4 (2,86%)
Equipe de Tratamento e Respostas a Incidentes Cibernéticos	83 (58,87%)	46 (32,62%)	12 (8,51%)
Diretrizes de integridade dos recursos de Tecnologia da Informação e Comunicação	82 (58,16%)	46 (32,62%)	13 (9,22%)
Política de Governança, Integridade, Gestão de Riscos e Controles Internos	91 (64,54%)	32 (22,70%)	18 (12,77%)
Norma de Segurança para Controle de Acesso	88 (62,41%)	40 (28,37%)	13 (9,22%)

3

INDAGADOS SE CONHECEM OS PROCEDIMENTOS ADEQUADO PARA OS SEGUINTE CASOS, RESPONDERAM:

CONDUTA	CONHECE	NÃO CONHECE	NÃO SABE AVALIAR	TOTAL
Um fornecedor ou alguém que esteja negociando com a Embratur lhe ofereça um presente.	96 (68,09%)	30 (21,28%)	15 (10,64%)	141 (100%)
Um fornecedor ou alguém que esteja negociando com a Embratur solicite informações sigilosas para obter vantagem em algum processo licitatório.	109 (76,76%)	23 (16,20%)	10 (7,04%)	142 (100%)
Tome conhecimento de algum ato de corrupção, fraude ou desvio ético dentro da Embratur.	92 (65,25%)	39 (27,66%)	10 (7,09%)	141 (100%)
Aconteça um incidente de segurança cibernética.	83 (58,45%)	47 (33,10%)	12 (8,45%)	142 (100%)

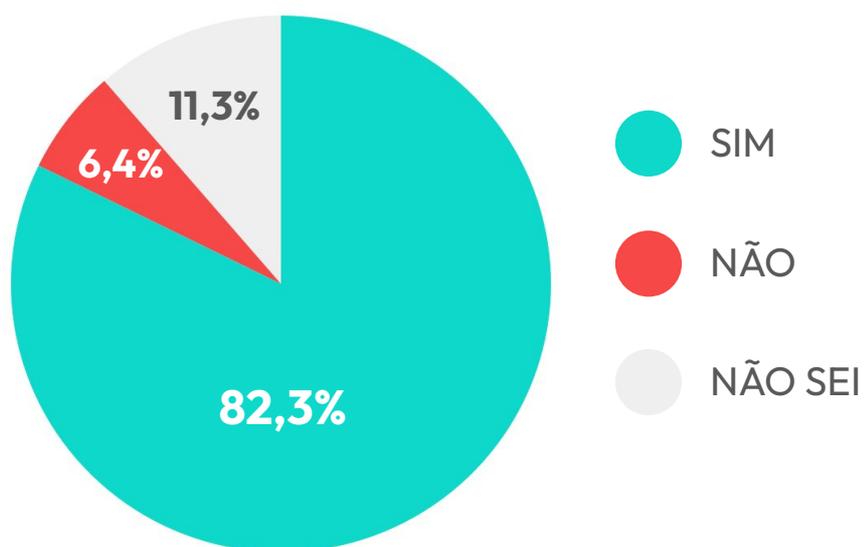
4

VOCÊ CONHECE O CONCEITO DE GESTÃO DE RISCOS?

141 pessoas responderam à pergunta, sendo **116 “sim”**, **9 “não”** e **16 “não sei avaliar”**.

Você sabe o que é gestão de risco?

141 respostas



5

SOBRE OS ASSUNTOS PARA OS QUAIS OS RESPONDENTES JÁ RECEBERAM ORIENTAÇÃO OU TREINAMENTO NA EMBRATUR, 133 PESSOAS APONTARAM:

TEMA	QUANTAS PESSOAS JÁ RECEBERAM ORIENTAÇÃO
Acesso à informação	83
Assédio eleitoral	7
Assédio moral	53
Assédio sexual	41
Canal de denúncias	53
Conflito de interesses	29
Ética	76
Gestão de risco	44
Nepotismo	22
Transparência	62
Gestão de dados	66
Segurança cibernética	67
Ativos de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)	36
Nenhuma das anteriores	22
Sustentabilidade e ESG	1
Licitações e contratos	1
Diversidade e inclusão	1
Letramento racial e de gênero	1
Não participei de treinamentos mas recebi orientações pelos canais/manuais/portal da Transparência da Embratur	1

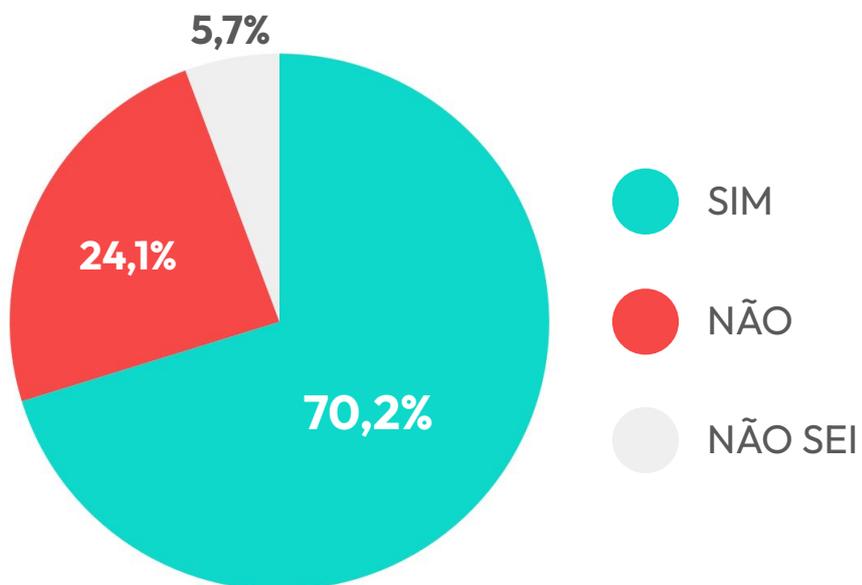
6

INDAGADOS SOBRE OS CANAIS DE DENÚNCIA DA EMBRATUR, 141 RESPONDENTES AFIRMARAM:

99 pessoas afirmaram conhecer os canais de denúncia, **34 pessoas** disseram que não conhecem e **8 pessoas** não souberam avaliar.

Você conhece algum canal de denúncias na Embratur?

141 respostas



7

SOBRE QUAIS CANAIS OS RESPONDENTES CONHECEM, INDICARAM:

CANAIS	QUANTOS CONHECEM OS CANAIS
Ouvidoria	66
Ouvidoria e Fala.BR	6
E-mail da Ouvidoria	5
E-mail, telefone, Fala.BR, e presencialmente	1
E-mail da Ouvidoria e Fala.BR	4
A ouvidoria, quando era presencial. Recebi informação não oficial de que mudou, então, atualmente desconheço.	1
sac@embratur.com.br	1
Canal de Ética	1
Comissão de Ética e Ouvidoria	2
Comissão de Ética	1
e-mail da ouvidoria e falar pessoalmente	1
e-mail da ouvidoria, fala br, presencialmente e por telefone e carta	1
Fala Br	1
falar diretamente na ouvidoria	1
o canal disponível do gov	1
Ouvidoria no portal da transparência e fala br	1
Ouvidoria, Comitê de diversidade	1
Ouvidoria, Conselho de Ética	1
Ouvidoria, RH, Comitê de Ética	1

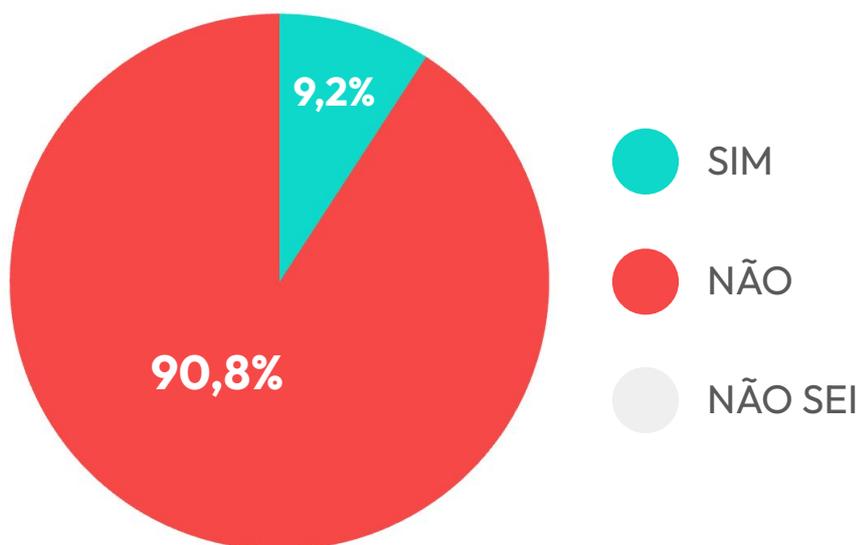
8

QUESTIONADOS SE JÁ HAVIAM ACESSADO A OUVIDORIA, 142 RESPONDERAM:

129 pessoas responderam que não e 13 responderam que sim.

Você já acessou a Ouvidoria da Embratur alguma vez?

142 respostas



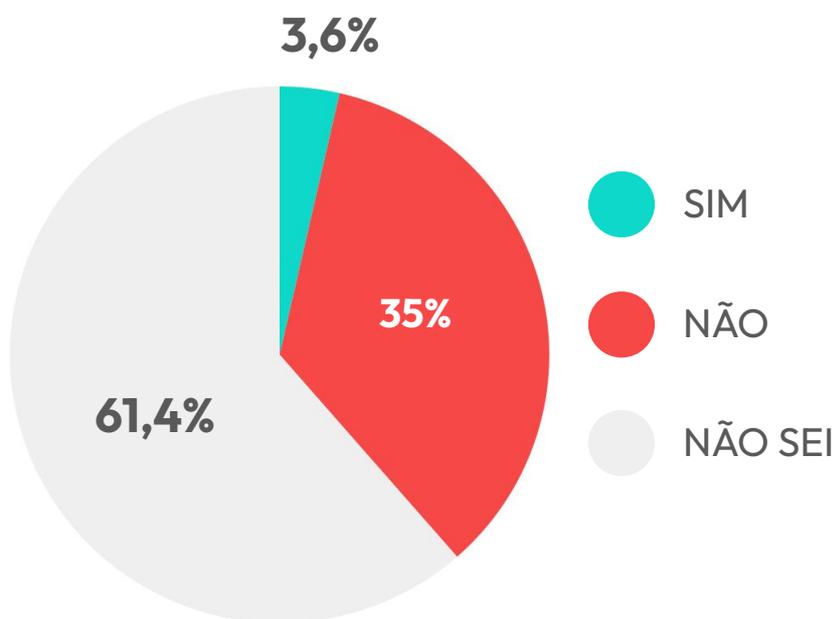
9

PERGUNTADOS SE TIVERAM DIFICULDADES EM ACESSAR A OUVIDORIA, 140 PESSOAS RESPONDERAM:

86 pessoas não souberam avaliar, **49 pessoas** informaram que não tiveram dificuldade e **5 pessoas** afirmaram que sim.

Teve alguma dificuldade em acessar a Ouvidoria da Embratur?

140 respostas



10

SOBRE O MOTIVO DA DIFICULDADE EM ACESSAR A OUVIDORIA, 14 PESSOAS AFIRMARAM QUE:

RAZÕES	RESPOSTAS
Não há proteção para quem denuncia.	3
Atos indevidos são difíceis de comprovar	4
Não há confiança no processo de apuração ou de denúncia	4
Não há punição quando necessário	5
O processo de apuração é muito lento	0
As pessoas desconhecem o processo para realizar a denúncia	5
É preferível relatar ao chefe ou aos colegas do que realizar uma denúncia	3
“Não sabe avaliar”	1
“Nunca precisou da Ouvidoria”	1
“As pessoas que estão na ouvidoria deveriam ser imparciais. Não pessoas que já fizeram parte de outras áreas com outras formas de relacionamentos.”	1
“Nunca acessou”	1
“Não”	1

11

FOCANDO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DA EMBRATUR, OS RESPONDENTES REAGIRAM ÀS SEGUINTE AFIRMAÇÕES:

“Ambiente organizacional favorece e incentiva condutas focadas no interesse público.”

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Indiferente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente	Não sei avaliar	Total
88 (62,41%)	38 (26,95%)	7 (4,96%)	5 (3,55%)	0 (0%)	3 (2,13%)	141 (100%)

“Colaboradores promovem mecanismos de promoção de integridade”.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Indiferente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente	Não sei avaliar	Total
67 (47,86%)	38 (27,14%)	14 (10,00%)	5 (3,57%)	3 (2,14%)	13 (9,29%)	(100%)

“A empresa possui mecanismos de promoção de integridade”.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Indiferente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente	Não sei avaliar	Total
62 (43,97%)	38 (26,95%)	16 (11,35%)	6 (4,26%)	3 (2,13%)	16 (11,35%)	(100%)

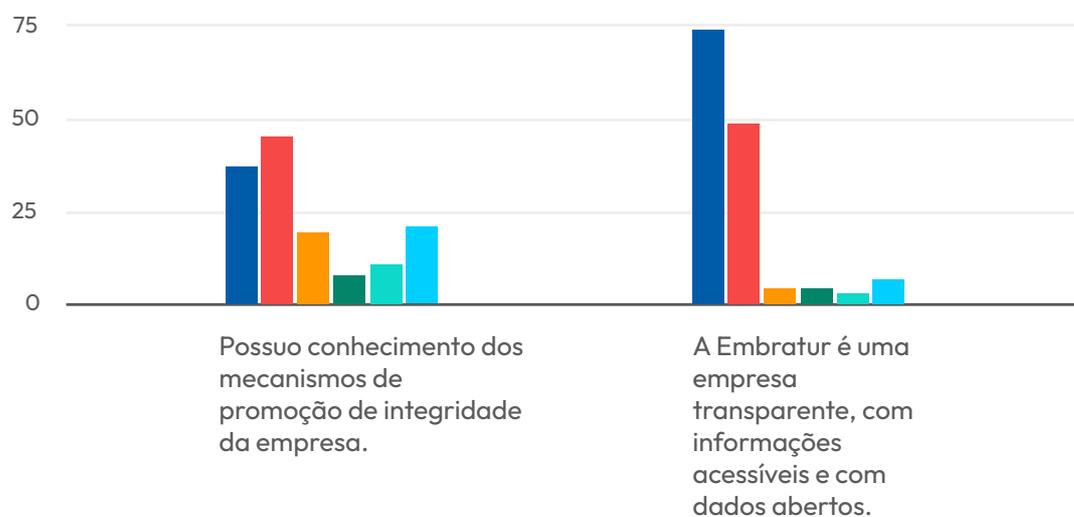
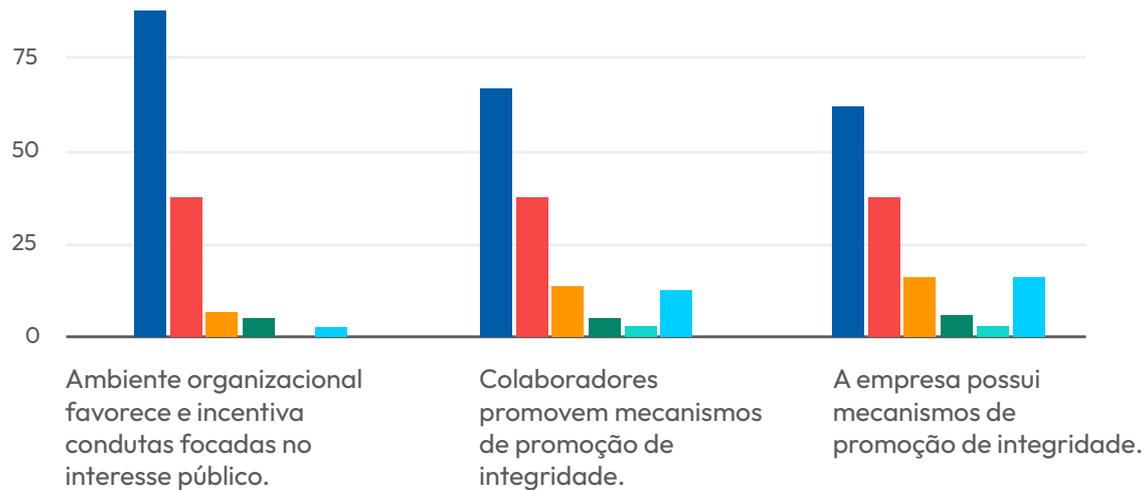
“Possuo conhecimento dos mecanismos de promoção de integridade da empresa”.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Indiferente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente	Não sei avaliar	Total
37 (26,62%)	45 (32,37%)	19 (12,95%)	8 (5,76%)	11 (7,91%)	20 (14,39%)	(100%)

“A Embratur é uma empresa transparente, com informações acessíveis e com dados abertos”.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Indiferente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente	Não sei avaliar	Total
74 (52,48%)	49 (34,75%)	4 (2,84%)	4 (2,84%)	3 (2,13%)	7 (4,96%)	(100%)

Avalie os itens abaixo com foco na Embratur:



■ Concordo totalmente
 ■ Concordo parcialmente
 ■ Indiferente
 ■ Discordo parcialmente
 ■ Discordo totalmente
 ■ Não sei avaliar

12

POR FIM, NO ESPAÇO PARA APRESENTAÇÃO DE SUGESTÕES, CRÍTICAS OU ELOGIOS, 17 RESPONDENTES APRESENTARAM AS SEGUINTESS CONSIDERAÇÕES:

“Esta pesquisa já é algo muito bom que ajudará a questão de integridade e transparência na Embratur”

“Estamos no caminho certo”

“Não sei muito pois sou novo por aqui, mas bela iniciativa!”

“Desconheço algum mecanismo utilizado pela Embratur para avaliar o desempenho dos gestores.”

“Os canais de denúncias e o quê e como pode ser denunciado precisam aparecer nas telas dos computadores, nos murais, elevadores, corredores...alguns de maneira permanente.”

“Abordar sobre assédio moral entre colegas de mesmo cargo, misoginia, machismo, mansplaining, uso de prints de forma indevida, horário de envio de demandas de trabalho e e-mail, insubordinação de colegas em cargos inferiores se recusando a seguir orientações e/ou a fazer atividades, e-mails de conteúdo desrespeitoso por parte dos colegas. Esses assuntos poderiam ser melhor esclarecidos para todos, bem como as possíveis consequências.”

“Sugiro a realização de capacitação sobre Ouvidoria e Integridade no âmbito da Embratur, especialmente, agora que temos colaboradores recém chegados”
“Muitos novos colaboradores que não tiveram treinamento sobre procedimentos de transparência. Muitos vieram de iniciativas privadas e desconhecem o modus operandis de serviço público que muito se assemelha ao da Embratur.”

“Sugiro a realização de capacitação sobre Ouvidoria e Integridade no âmbito da Embratur, especialmente, agora que temos colaboradores recém chegados”
“Muitos novos colaboradores que não tiveram treinamento sobre procedimentos de transparência. Muitos vieram de iniciativas privadas e desconhecem o modus operandis de serviço público que muito se assemelha ao da Embratur.”

“Os processos internos do SEI deveriam ser visíveis para qualquer unidade após sua assinatura, quando classificados como públicos. Não vejo motivos para a restrição de visualização nesses casos.”

“Reformulação do site da Embratur, a fim de facilitar o acesso e pesquisa aos dados relativos às atividades desempenhadas pela Agência, por meio de mecanismos de busca e dados abertos.”

“Gostaria que o direito de defesa fosse respeitado em todas as denúncias relatadas na Ouvidoria Embratur. Caso contrário, a Ouvidoria pode ser considerada um Tribunal de Exceção.”

“**Sugestão:** CARTAZES NOS ANDARES de como denunciar, elogiar etc.”

“Apesar da ouvidoria existir, denúncias mais específicas são difíceis de fazer pois rompem com o anonimato a partir do momento em que acontecem, e não há nenhum apoio interno ao denunciante, o que inibe as melhores práticas.”

“Abrir os processos em sigilo, para ter mais segurança para o denunciante”

“Mesmo com pouco tempo na empresa, já deu pra sentir o quanto o ambiente de trabalho é incrível: acolhedor, colaborativo e inspirador.”

“Os processos internos do SEI deveriam ser visíveis para qualquer unidade após sua assinatura, quando classificados como públicos. Não vejo motivos para a restrição de visualização nesses casos.”



COMPARAÇÕES ENTRE DADOS:

A partir da segunda Pesquisa de Percepção, a ser lançada em um ano, será possível comparar os dados e analisar a curva de aprendizagem, a partir das capacitações.



CONCLUSÕES:

Do total de **28 gerências**, obtivemos respostas de integrantes de **82,15%** delas. Apenas as gerências de Relações Internacionais e Cooperação, Estratégia Global e Promoção, Especial COP30, Organização e Logística de Grandes Eventos e de Captação de Novos Negócios não participaram.

Indagados sobre o conhecimento das políticas de integridade da Embratur, tais como Código de Ética e Conduta, política de defesa dos direitos dos trabalhadores, segurança cibernética e conflito de interesses, **71,12%** afirmaram conhecer, **21,69%** disseram que não conhecem e 7,18% não souberam avaliar. O Código de Ética é o mais conhecido (**91,43%**) e a norma sobre Tecnologia da Informação e Comunicação é a menos conhecida (**58,16%**).

Com a pesquisa, foi possível identificar quais conceitos e políticas precisam ser melhor apresentadas para os(as) funcionários(as) da Embratur. Expostos à temas sobre os quais os respondentes teriam recebido treinamento, os mais conhecidos são: acesso à informação, ética, gestão de dados, transparência e segurança cibernética. Os menos conhecidos são: assédio eleitoral, nepotismo e conflito de interesse. Espontaneamente, houve uma resposta sobre conhecimento em **ESG**, contratos e diversidade.

Indagados sobre a Ouvidoria, **90,8% afirmaram que conhecem** e **9,2% informaram não conhecer**. Nos respondentes, **35% afirmaram não ter dificuldade** para acessar a Ouvidoria, **61,4% não souberam** avaliar e **3,6% tiveram dificuldade**.

Sobre as dificuldades em acessar à Ouvidoria, das **13 pessoas** que afirmam ter acessado a Ouvidoria da Embratur, **1 pessoa** informou que teve dificuldades, uma não soube avaliar e o restante (**11 pessoas**) informaram que não tiveram dificuldades. Por outro lado, das **129 pessoas** respondentes que não acessaram a ouvidoria, **4 afirmaram** que tiveram dificuldades, **38 afirmaram que não** tiveram dificuldades e **85 não sabem avaliar**. Os dados revelam a necessidade de apresentar a Ouvidoria para todos(as) os(as) funcionários(as), de modo a tornar esta unidade conhecida por todos(as).

Ademais, notou-se que o papel da **Ouvidoria e da Comissão de Ética e Conduta** são confundidos, pois cabe à Ouvidoria receber a manifestação e encaminhar para a **Comissão de Ética e Conduta** processar, receber defesa e opinar, enquanto a **DIREX** decide a aplicação de eventual sanção.

Avaliando a percepção do ambiente organizacional, observa-se que a soma das respostas “**concordo totalmente**” e “**concordo parcialmente**” alcançaram uma média de **76,30% de respostas positivas** quanto à iniciativa de condutas focadas no interesse público, na promoção da integridade, seja pelos colaboradores, sejam pela empresa, bem como o conhecimento sobre as próprias políticas de integridade e sobre a transparência da Agência, com relação à informações acessíveis e dados abertos.

Em **4 situações hipotéticas** de conflitos de interesse e segurança cibernética, **67,13% afirmaram conhecer** os procedimentos de acordo com a política de integridade, e **24,56% desconhecem**.

Os procedimentos de prevenção à corrupção são os mais conhecidos e a situação sobre incidentes de segurança cibernética é a menos conhecida.

Também foram apresentadas sugestões de melhoria para a gestão, como a reformulação do site, para garantir acessibilidade às informações; o acesso ao processo **SEI** em outras áreas; a colocação de cartazes com informações sobre a Ouvidoria.

Em agradecimento à todos que contribuíram com a pesquisa, a **Ouvidoria preparará uma capacitação sobre os temas expostos**, com previsão para a apresentação na segunda semana de junho/2025.



PRÓXIMOS PASSOS E MEDIDAS A SEREM TOMADAS:

Extrair do resultado final os temas a serem abordados na capacitação em políticas de integridade.

Reforçar a estratégia de segurança cibernética, com capacitações específicas.

Promover uma campanha pedagógica, através do Endomarketing, sobre o papel da Ouvidoria, sua atuação e conteúdos informativos.

Aprimorar a transparência ativa interna, com o retorno do envio das resoluções aprovadas pela **DIREX** e pelo **CDE**, por e-mail, para todos(as) os(as) funcionários(as).

Reclassificar os processos **SEI**, para que sejam acessíveis por todos(as) os(as) funcionários(as).

 Embratur

