

GUIA DE INTEGRIDADE PÚBLICA

*Orientações para a administração
pública federal: direta,
autárquica e fundacional*

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO



CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU

SAS, Quadra 01, Bloco A, Edifício Darcy Ribeiro

70070-905 – Brasília-DF

cgu@cgu.gov.br

Valdir Moysés Simão

Ministro de Estado Chefe da Controladoria-Geral da União

Carlos Higino Ribeiro de Alencar

Secretário-Executivo

Francisco Eduardo de Holanda Bessa

Secretário Federal de Controle Interno

Luis Henrique Fanan

Ouvidor-Geral da União

Waldir João Ferreira da Silva Júnior

Corregedor-Geral da União

Patricia Souto Audi

Secretária de Transparência e Prevenção da Corrupção

Equipe Técnica:

Beatriz Bernardes Ribeiro

Daniel Aguiar Espínola

Flávio Márcio Castro Guedes

Hamilton Fernando Cota Cruz

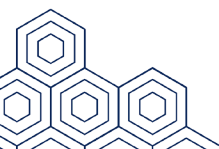
Nathalia Andreia Pinheiro Coelho

Patrícia Alvares de Azevedo Oliveira

Renata Alves de Figueiredo

Renato de Oliveira Capanema

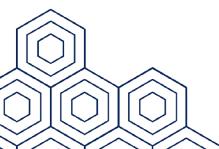
Brasília, setembro de 2015.





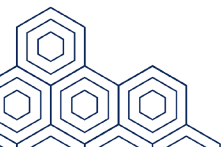
SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	5
1. CONHEÇA SUA INSTITUIÇÃO.....	7
Garanta recursos e cuide de suas finanças.....	9
Entenda como funciona a gestão interna de sua instituição.....	10
Questões de orientação	12
2. ESTIMULE UM COMPORTAMENTO ÍNTEGRO NA SUA ORGANIZAÇÃO	16
Estabeleça um código de ética ou de conduta.....	16
Divulgue os valores e regras que devem ser respeitados por todos na organização	17
Institua capacitações sobre ética e integridade	18
Crie uma comissão de ética e garanta seu funcionamento	18
Questões de orientação	19
3. INVISTA NA SELEÇÃO E FORMAÇÃO DOS SEUS DIRIGENTES	21
Defina responsabilidades e encontre as pessoas certas	21
Combata o nepotismo	22
Procure o equilíbrio na renovação dos quadros de direção.....	22
Invista na formação de líderes e avalie a gestão	23
Questões de orientação	24
4. DEFINA REGRAS CLARAS NA INTERAÇÃO PÚBLICO-PRIVADA.....	26
Institua regras claras de relacionamento.....	26
Institua política de prevenção de conflito de interesses.....	27
Esteja atento às declarações de bens e interesses	28
Questões de orientação	29





5. SEJA TRANSPARENTE.....	31
Garanta o acesso à informação.....	31
Divulgue seus dados em formato aberto	33
Questões de orientação	34
6. ESCUTE E ENVOLVA AS PARTES INTERESSADAS	36
Promova a participação social.....	36
Crie canais para manifestações e denúncias.....	36
Questões de orientação	38
7. GERENCIE DE FORMA EFICAZ RISCOS E CONTROLES ..	40
Utilize a gestão de riscos para dimensionar seus controles internos	40
Segregue as funções críticas.....	42
Integre a gestão de riscos e controles às suas rotinas administrativas	43
Use a gestão da informação e da comunicação para mitigar os riscos	44
Questões de orientação	45
8. IDENTIFIQUE E PUNA OS RESPONSÁVEIS POR DESVIOS	47
Institua uma unidade de correição	47
Responsabilize pessoas jurídicas que cometam atos lesivos.....	49
Questões de orientação	49
9. INSTITUA UMA INSTÂNCIA INTERNA DE INTEGRIDADE	51
Defina o espaço da instância de integridade na estrutura da organização.....	52
Avalie a integridade de sua organização	53
BIBLIOGRAFIA	54





INTRODUÇÃO

A busca pela integridade pública tem norteado as ações do Governo Federal nos últimos anos. Ministérios, autarquias e fundações têm trabalhado em iniciativas que envolvem o aumento da transparência, a gestão adequada de recursos, a adoção de mecanismos de punição de agentes públicos por desvios e o estreitamento do relacionamento do Estado com a população.

Tais medidas, no entanto, não podem ser entendidas como partes isoladas, sem conexão. São peças de um mesmo quebra-cabeça que, devidamente montado e estruturado, tem por objetivos proteger a Administração Pública contra riscos de corrupção e garantir a adequada prestação de serviços à sociedade, fim último de qualquer política pública.

Integridade pública, portanto, deve ser entendida como o conjunto de arranjos institucionais que visam a fazer com que a Administração Pública não se desvie de seu objetivo precípua: entregar os resultados esperados pela população de forma adequada, imparcial e eficiente. A corrupção impede que tais resultados sejam atingidos e compromete, em última instância, a própria credibilidade das instituições públicas.

O objetivo deste Guia é chamar a atenção dos gestores públicos sobre questões que devem ser discutidas e implementadas com o intuito de mitigar a ocorrência de corrupção e desvios éticos no âmbito de seu órgão ou entidade.

Nesse sentido, a abordagem proposta pelo Guia envolve dois aspectos centrais e complementares. O primeiro, mais prescritivo e objetivo, diz respeito à observância de normas. Com efeito, já existem diversos normativos – legais e infralegais –, que serão mencionados ao longo do Guia, que, se bem implementados, constituem avanços no sentido de proteger os órgãos e entidades quanto a riscos de corrupção e orientá-los para a adequada prestação de seus serviços.

Existe outro aspecto, no entanto, mais tênue e complexo, que vai além do mero respeito às normas. As medidas de proteção devem ser pensadas e implementadas de acordo com os riscos específicos



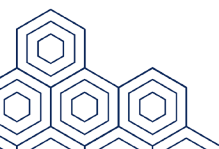


de cada órgão ou entidade. O gestor deve conhecer seu órgão, seus processos, seus servidores, os usuários de seus serviços, os grupos de interesse afetados por suas decisões, o contexto em que está inserido. Ter consciência de que a forma como isso tudo está estruturado e relacionado faz com que seu órgão esteja mais ou menos blindado contra a corrupção.

Com relação a esse último aspecto, o Guia pode trazer mais reflexões do que respostas. Ele traz orientações gerais, pontos de atenção, mas as respostas, de fato, só podem ser obtidas pelo próprio órgão ou entidade, mediante processo de avaliação de riscos e autoconhecimento.

Os pontos de atenção, ilustrados abaixo, estão estruturados em 9 capítulos, e devem ser entendidos como linha de partida para que os órgãos estabeleçam medidas de integridade efetivas.

Boa leitura.





1. CONHEÇA SUA INSTITUIÇÃO

Qualquer instituição, pública ou privada, deve realizar um esforço de autoconhecimento para diagnosticar suas vulnerabilidades e para definir o que precisa ser feito para fortalecer sua integridade. Se a atuação de uma instituição é pautada pela improvisação e desorganização, são grandes as chances de haver um comprometimento da sua integridade, pois suas vulnerabilidades e riscos não serão conhecidos e tampouco mitigados.

No setor público, cabe à alta administração liderar esse processo de autoconhecimento, mediante a realização de um planejamento estratégico institucional, que deve, necessariamente, estar relacionado ao planejamento governamental macro, constante no Plano Plurianual (PPA)¹.

A alta administração deve construir uma visão clara dos objetivos da organização, do papel que deve cumprir, dos seus riscos, da natureza de sua atuação e dos resultados esperados pelas partes interessadas². O trio Missão-Visão-Valores é muito útil para definir a orientação estratégica de uma organização, independentemente de seu porte ou características específicas. Além disso, a participação de partes interessadas no planejamento pode ser um importante subsídio para o êxito do processo³.

Um órgão diligente deve incluir no planejamento estratégico questões relativas ao conhecimento de seus processos e riscos associados. A prevenção e detecção de irregularidades deve ser parte integrante do dia-a-dia da instituição, indicador obrigatório para análise de implementação de políticas públicas e componente natural do processo de tomada de decisões de seus gestores.

1 Informações sobre PPA estão disponíveis em <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/planejamento-e-investimentos/plano-plurianual/#ppaAtual>.

2 Partes interessadas são pessoas, grupos ou entidades que tenham interesses que possam afetar ou ser afetados pela atuação da organização, como cidadãos, contribuintes, agentes políticos, servidores públicos, usuários de serviços públicos, organizações da sociedade civil, fornecedores, mídia, etc.

3 O envolvimento das partes interessadas deve se dar, preferencialmente, por meio de instrumentos institucionalizados de participação e de coordenação.





O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DEVE CONSIDERAR OS RISCOS E VULNERABILIDADES DE CADA INSTITUIÇÃO.

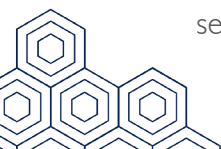
Neste processo de autoconhecimento, a partir do mapeamento das atividades, processos e procedimentos, atenção especial deve ser dada às vulnerabilidades identificadas que podem trazer riscos à integridade do órgão.

POR EXEMPLO:

- conheça a proporção – em valor e em quantidade - de aquisições que são decididas por dispensa ou por inexigibilidade;
- verifique a quantidade de aditivos que são assinados e quais as mudanças que esses aditivos têm trazido para os produtos ou serviços inicialmente licitados;
- monitore o prazo de pagamento das obrigações contratuais, verificando se algumas obrigações são pagas mais rápida ou lentamente que outras;
- identifique os passos que estão envolvidos na concessão de licenças ou autorizações de competência do seu órgão;
- mensure o tempo necessário para a concessão de licenças e autorizações e tenha atenção especial com aquelas que se desviam do tempo médio;
- acompanhe o preço pago por produtos que adquire com frequência e os compare com o preço pago por outros órgãos.

A implementação de um planejamento estratégico deve incluir também etapas de avaliação para subsidiar eventuais adaptações. As metas e indicadores devem permitir a avaliação periódica dos seguintes aspectos:

- Se os resultados pretendidos ainda são válidos ou se devem ser revistos;





- Se o contexto, interno e externo, oferece riscos à consecução desses resultados; e
- Se a organização possui capacidade operacional para alcançar esses resultados de forma eficiente, eficaz e, sobretudo, efetiva e íntegra.

Garanta recursos e cuide de suas finanças

Ainda que o processo de planejamento estratégico seja realizado, ele não será operacionalizado se não houver uma previsão orçamentária adequada, que forneça um referencial financeiro sólido para planejar ações factíveis para diferentes horizontes de tempo.

O orçamento precisa estar integrado também à gestão financeira do órgão. Informações atualizadas e confiáveis, e que estejam facilmente disponíveis, são essenciais para o planejamento e controle das despesas e facilitam a análise dos casos de suspeitas de má administração dos recursos públicos.

A gestão financeira eficaz dos recursos disponibilizados é tão importante quanto o processo de elaboração do orçamento para a manutenção da capacidade operacional da organização. Os tomadores de decisão, em todos os níveis, devem ser subsidiados com informações objetivas e tempestivas acerca do montante de recursos disponíveis, recebendo, por exemplo, informações atualizadas sobre a execução do orçamento.

Em uma administração que visa a maximizar o uso dos recursos e prevenir desvios, tornam-se de extrema importância o acompanhamento e o monitoramento orçamentário e financeiro⁴.

4 BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. Roteiro do Processo Orçamentário: Acompanhamento Orçamentário. Brasília, 2013.



Entenda como funciona a gestão interna de sua instituição

Garantir a integridade de uma instituição pública passa, necessariamente, pela qualidade de sua gestão interna, ou seja, pela capacidade de mover sua estrutura e seus recursos para a realização de seus objetivos. Uma gestão adequada envolve a criação de uma estrutura organizacional racional e de processos internos de trabalho eficientes.

A gestão de uma organização pública envolve vários elementos. Porém, serão destacados aqui alguns deles, essenciais para o fortalecimento da integridade pública:

- **Gestão de pessoas:** Uma organização íntegra deve possuir um quadro de pessoal capacitado e motivado para a realização dos seus trabalhos. É necessário que a alta administração tenha um olhar para o futuro, para que possa verificar adequadamente a necessidade de preenchimento de cargos, identificar formações acadêmicas e profissionais relevantes e prever ganhos de produtividade. A instituição deve organizar adequadamente sua gestão de pessoas, promover uma política de capacitação permanente, desenvolver as habilidades técnicas em conjunto com a ética e a integridade e instituir o mapeamento das competências necessárias para cada tipo de função.
- **Gestão de licitações e contratos:** É fundamental a adoção de cuidados especiais para a seleção da equipe responsável pela condução dos processos licitatórios e acompanhamento da execução dos contratos públicos. Cabe instituir regimento interno que discipline padrões de relacionamento com fornecedores de bens e serviços e que institua regras e critérios transparentes de seleção de fornecedores e de acesso aos servidores que participam do processo decisório. Assim, diminuem-se os riscos de favorecimento ou indicação pessoal e criam-se mecanismos para que a fiscalização dos contratos seja feita de forma profissional e eficiente.



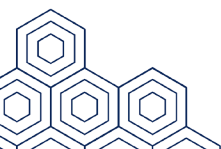
Na gestão de licitações e contratos, é recomendável, sempre que possível e de acordo com o risco da operação, averiguar se a pessoa física ou jurídica possui histórico de envolvimento em atos lesivos contra a administração pública. Caso seja pessoa jurídica, é aconselhável ainda verificar se a contratada possui Programa de Integridade que diminua o risco de ocorrência de irregularidades contra a Administração Pública.

O órgão deve também verificar a possibilidade de inserir no contrato cláusulas que exijam, por exemplo:

- comprometimento com a integridade nas relações público-privadas, inclusive com a previsão de criação ou aplicação de um Programa de Integridade, conforme o Decreto nº 8.420 de 18 de março de 2015;
- previsão de rescisão contratual e multa caso a contratada pratique atos lesivos à Administração Pública.

- **Gestão de tecnologia da informação (TI):** As organizações estão cada vez mais dependentes de sistemas de informação para automatizar suas operações e para processar, manter e publicar informações essenciais. A gestão de TI deve assegurar a confiabilidade e a segurança dos dados e dos sistemas que os processam e, além disso, prever o controle (e preservar o histórico) de acesso a sistemas corporativos. A alta administração deve criar mecanismos internos eficientes para a gestão de seus recursos e riscos tecnológicos, participar das discussões em torno das diretrizes de segurança da informação e governo aberto, promover a capacitação constante dos servidores que atuam na área de tecnologia da informação e envolver todas as áreas da organização para a definição de prioridades, sempre com foco nos resultados institucionais definidos.

Sempre que possível, deve-se atentar para o desenvolvimento colaborativo de softwares públicos e sua disponibilização, assim como a inserção na Política Nacional de Dados Abertos.



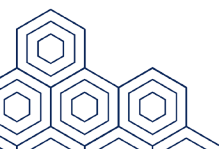


- **Gestão da informação e de arquivos:** Para que consiga prestar contas de suas atividades, faz-se necessário registrar e classificar as operações e eventos de forma rápida e segura. Esse é um tema que ganha ainda mais relevância na atual era de comunicação digital, quando a maioria das informações que circulam nas organizações públicas estão concentradas em meios eletrônicos. A alta administração deve incluir a gestão de informações em sua agenda de prioridades e se articular com as instituições responsáveis por expedir regulamentações e orientações sobre o tema, a fim de garantir que os padrões oficiais estejam alinhados com práticas modernas de gestão e segurança da informação.

Questões de orientação

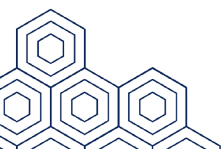
Planejamento Estratégico

- A alta administração reconhece a importância de se ter um planejamento estratégico na organização? () Sim () Não
- A organização possui planejamento estratégico? () Sim () Não
- Caso ele exista, está alinhado com o PPA? () Sim () Não
- Pensando nas políticas públicas a serem implementadas, o planejamento estratégico, caso exista, deixa claro:
 - () Os objetivos;
 - () Os pressupostos;
 - () Os riscos?
- A missão, a visão e os valores da organização estão definidos e divulgados claramente para o público interno e externo? Marque um X nas alternativas existentes na organização.



ORGANIZAÇÃO	PÚBLICO			
	INTERNO		EXTERNO	
	DEFINIDOS	DIVULGADOS	DEFINIDOS	DIVULGADOS
MISSÃO				
VISÃO				
VALORES				

- Com relação à participação no planejamento estratégico, caso ele exista, foi formulado com a participação de:
 - () Servidores
 - () Sociedade Civil
 - () Setor privado
 - () Não houve participação alguma
- Está sendo avaliada alguma forma de viabilizar tal participação no futuro? () Sim () Não
- O planejamento estratégico, caso exista, define quais dos seguintes itens?
 - () objetivos
 - () indicadores
 - () metas passíveis de monitoramento
- O desempenho da organização é avaliado com base nesses itens? () Sim () Não
- Se sim, quais?
- A alta administração possui informações gerenciais sobre o resultado do monitoramento? () Sim () Não
- Essas informações são regulares? () Sim () Não
- A alta administração é capaz de atuar estrategicamente para corrigir rumos, se necessário? () Sim () Não
- E tempestivamente também? () Sim () Não





Orçamento e Gestão Financeira

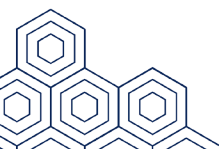
- O processo de elaboração do orçamento está alinhado ao planejamento estratégico, caso ele exista, com:
 - () os objetivos
 - () metas definidas
- A alta administração conhece como está sendo conduzido o processo de elaboração da proposta orçamentária? () Sim () Não
- E participa ativamente dele? () Sim () Não
- A gestão orçamentária e financeira está de acordo com as normas vigentes e segue as melhores práticas instituídas no setor público?

GESTÃO	ORÇAMENTÁRIA		FINANCEIRA	
	NORMAS VIGENTES	MELHORES PRÁTICAS	NORMAS VIGENTES	MELHORES PRÁTICAS
DE ACORDO				

- Existem mecanismos de controle que facilitem a identificação e análise dos casos suspeitos de má administração dos recursos públicos, a partir da execução do orçamento? () Sim () Não

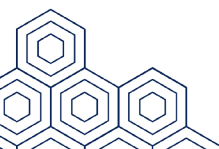
Gestão

- Os instrumentos à disposição do gestor são utilizados de forma a fornecer informações úteis à tomada de decisão? () Sim () Não
- A alta administração conhece o funcionamento da sua gestão interna de perto? () Sim () Não
- Ela atua para corrigir suas vulnerabilidades? () Sim () Não





- Como anda a gestão:
 - () de pessoas
 - () de licitações
 - () de contratos
 - () de tecnologia da informação
 - () de arquivos da instituição?
- A alta administração está ciente de que vulnerabilidades em tais áreas podem comprometer a integridade institucional? () Sim () Não





2. ESTIMULE UM COMPORTAMENTO ÍNTEGRO NA SUA ORGANIZAÇÃO

A cultura organizacional dos órgãos e entidades públicos deve primar pelo respeito ao interesse público, promovendo valores que vão além do mero respeito às leis e que sejam construídos de acordo com os princípios da Administração Pública.

A alta administração, cujas ações e decisões são modelos para todo o corpo funcional, deve enxergar-se como a principal responsável pela promoção da cultura ética e pela integridade da organização.

A ALTA ADMINISTRAÇÃO É O REFERENCIAL DA ORGANIZAÇÃO E DEVE ASSUMIR A RESPONSABILIDADE PELA PROMOÇÃO DA INTEGRIDADE.

Estabeleça um código de ética ou de conduta

Um código de ética ou de conduta, que se aplique a todos, deve traduzir os valores e regras em comandos simples e diretos, adaptados à realidade operacional do órgão ou entidade.

Na teoria, há diferenças entre um código de conduta e um código de ética. Um código de conduta, instrumento típico de um sistema de integridade normativo, detalha os comportamentos esperados e vedados e estabelece procedimentos estritos de punição às violações de suas regras.

Um código de ética, por sua vez, é o instrumento típico de um sistema de integridade valorativo. Ele enfoca valores gerais ao invés de regras específicas, colocando mais ênfase na autodeterminação dos servidores em relação às suas escolhas morais.





Um código de ética ou de conduta próprio, que deve respeitar as normas e regulamentos já existentes⁵, tem a vantagem de, com base nos riscos específicos, adaptar as regras gerais da Administração Pública Federal à realidade de cada órgão e entidade pública.

Divulgue os valores e regras que devem ser respeitados por todos na organização

Os valores e regras devem ser internalizados no âmbito da organização. Para tanto, devem ser divulgados e devidamente compreendidos por todos. O código de ética ou conduta, por exemplo, deve ser veiculado em canais internos e externos e seu conteúdo deve ser repassado aos servidores e prestadores de serviço terceirizado periodicamente.

Além disso, canais de orientação e apoio são fundamentais para que as regras e valores sejam assimilados, com vistas à promoção de um ambiente de trabalho em que os dilemas são enfrentados e resolvidos com naturalidade.

Além da divulgação interna, é importante que o compromisso da organização com os valores éticos seja comunicado aos seus conveniados e contratados – fornecedores, prestadores de serviço e consultores – considerando que eles fazem parte do dia-a-dia da administração pública e participam, direta ou indiretamente, da execução das políticas públicas.

5 Os princípios que devem nortear a atuação de todo servidor público estão previstos na própria Constituição Federal. Além desses princípios, os agentes públicos federais também estão submetidos às regras do Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal e do Código de Conduta da Alta Administração Federal. O principal normativo que rege as condutas dos servidores públicos federais é o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Cíveis da União, das autarquias, inclusive as em regime especial, e das fundações públicas federais.





Institua capacitações sobre ética e integridade

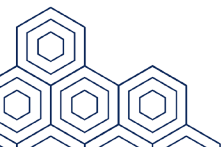
Treinamentos que aliam elementos teóricos com questões práticas do dia-a-dia do órgão ou entidade são necessários para orientar os servidores sobre qual caminho seguir diante de situações sensíveis. Um dos métodos mais eficazes para abordar questões do dia-a-dia é a resolução de dilemas, que são situações que testam os limites dos valores e normas, exigindo que se faça uma escolha entre diversas alternativas válidas. O objetivo desse tipo de treinamento é demonstrar que situações conflitantes são inevitáveis em qualquer tipo de trabalho, e que existem maneiras de se aprender a lidar com elas sem infringir os padrões éticos. O debate franco sobre tais questões aumenta as chances de que os servidores, ao se depararem com situações e problemas semelhantes no futuro, tomem melhores decisões.

Com base no mapeamento de riscos, devem-se oferecer treinamentos específicos, direcionados especialmente para agentes públicos que atuam diretamente em atividades sensíveis.

Deve-se definir a periodicidade adequada para os treinamentos gerais e específicos sobre ética e integridade, fazendo com que sejam obrigatórios os treinamentos gerais para os servidores públicos que ingressem no órgão, em virtude de concurso público ou de nomeação para cargo ou função de confiança, e para os prestadores de serviço terceirizado que iniciem suas atividades.

Crie uma comissão de ética e garanta seu funcionamento

O Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal determina que em todos os órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, indireta, autárquica e fundacional deverá ser criada uma comissão de ética, encarregada de orientar e aconselhar sobre a ética profissional do servidor público.

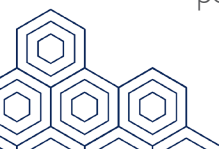




Com a finalidade de promover atividades que dispõem sobre a conduta ética no âmbito do Executivo Federal, foi instituído pelo Decreto nº 6.029, de 1º de fevereiro de 2007 o Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal, coordenado pela Comissão de Ética Pública (CEP).

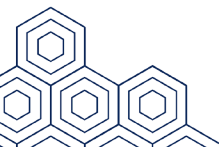
Questões de orientação

- Qual o nível de comprometimento da alta administração com a integridade do órgão ou entidade?
 alto
 mediano
 baixo
 nenhum
- Como a alta administração demonstra o seu comprometimento?
- Além dos normativos que tratam da conduta ética do servidor, a organização possui seu próprio código de ética ou de conduta? Sim Não
- Caso positivo, ele define os padrões de comportamento esperados de todos? Sim Não
- Caso positivo, esse código próprio considera as atividades inerentes à organização? Sim Não
- Todos os normativos e/ou documentos relativos à ética e/ou ao código de ética ou de conduta estão disponíveis a todos os interessados? Sim Não
- Caso positivo, eles são publicados em local de fácil acesso no portal eletrônico do órgão? Sim Não





- Existem estratégias para divulgar ostensivamente os valores e padrões de conduta adotados pela organização? () Sim () Não
- A capacitação contínua relacionada à promoção da ética e integridade é realizada pela organização? () Sim () Não
- Em caso positivo, o que abordam os treinamentos?
 - () somente teoria
 - () somente prática
 - () teoria e prática
 - () outros aspectos. Quais?
- Os novos servidores e empregados recebem necessariamente capacitação sobre ética e integridade no serviço público antes de iniciar suas funções? () Sim () Não
- A organização possui uma comissão de ética? () Sim () Não
- Se possui, ela dispõe dos recursos necessários ao cumprimento de suas obrigações? () Sim () Não
- A comissão de ética se reúne regularmente? () Sim () Não
- Em caso positivo, com que frequência?
- Os valores e/ou regras de conduta definidos pela organização são de conhecimento do público externo?
 - () de seus fornecedores
 - () de seus prestadores de serviço
 - () de seus consultores
 - () outros. Especificar:





3. INVISTA NA SELEÇÃO E FORMAÇÃO DOS SEUS DIRIGENTES

Um dos pontos cruciais para se garantir a integridade de uma organização é o processo de escolha dos seus dirigentes. Além de pessoas com habilidades e qualificações apropriadas para cada função e estruturas adequadas, a Administração Pública precisa identificar e preparar adequadamente suas lideranças, que devem ter perfis de formação e qualificação capazes de refletir a complexidade das funções desempenhadas pela organização, bem como a diversidade do público a que pretende atender, e estarem comprometidas com a criação de uma cultura de intolerância frente a corrupção.

.....
A INTEGRIDADE PESSOAL E PROFISSIONAL DOS DIRIGENTES É
ESPELHO PARA TODA A ORGANIZAÇÃO
.....

Defina responsabilidades e encontre as pessoas certas

As competências de cada unidade organizacional devem ser claras e conhecidas, por meio da publicação de um regimento ou estatuto interno e um organograma, que especifiquem os níveis hierárquicos e as responsabilidades dos ocupantes dos principais cargos.

Da mesma forma, as qualificações necessárias ou desejáveis para a ocupação dos cargos de direção devem estar previamente definidas e serem divulgadas, para que interessados, especialmente servidores, tenham conhecimento sobre as exigências e expectativas e possam se preparar para eventuais oportunidades.

Embora não seja obrigatório, o estabelecimento de processo seletivo para o preenchimento de cargos de direção e funções de confiança é uma prática que deve ser incentivada, pois permite ampliar as possibilidades de seleção de profissionais que detenham as capacidades procuradas pela organização.





Medida bastante desejável é a inclusão de padrões de integridade como critério para seleção, avaliação e promoção de pessoal. A percepção de que o comportamento íntegro é reconhecido pela organização pode estimular sua internalização.

Combata o nepotismo

A vedação da prática de nepotismo no âmbito do Poder Executivo Federal foi regulamentada por meio do Decreto nº 7.203, de 4 de junho de 2010⁶. A verificação, apuração e resolução de casos de nepotismo exige uma atenção especial por parte da alta administração⁷ e demanda uma atuação conjunta, sobretudo, com a unidade de gestão de pessoas.

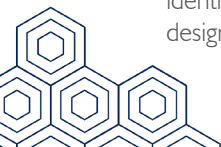
É essencial que a organização tenha mecanismos internos que assegurem o cumprimento das regras sobre vedação ao nepotismo nas nomeações ou contratações, incluindo, por exemplo, procedimentos de verificação de situações de impedimento.

Procure o equilíbrio na renovação dos quadros de direção

Ao mesmo tempo em que é importante evitar que conhecimentos se percam quando as pessoas deixam de ocupar cargos de direção, a alta administração deve também monitorar com cautela certos cargos sensíveis para prevenir riscos à integridade da organização. Se uma mesma pessoa executa atividades vulneráveis por um longo tempo, o

6 São vedadas as nomeações para cargo em comissão ou função de confiança, nos órgãos e entidades da administração pública federal, de familiar de Ministro de Estado, familiar da máxima autoridade administrativa correspondente ou, ainda, familiar de ocupante de cargo em comissão ou função de confiança de direção, chefia ou assessoramento.

7 Cabe aos titulares dos órgãos e entidades da administração pública federal exonerar ou dispensar o agente público que se encontra em situação de nepotismo identificada, ou requerer igual providência à autoridade encarregada de nomeá-lo, designá-lo ou contratá-lo, sob pena de responsabilidade.





risco de que ela desenvolva rotinas e relações indesejáveis com fornecedores ou outras partes interessadas aumenta consideravelmente, o que, por sua vez, eleva o risco de violações de conduta. Dessa forma, é necessário definir procedimentos para mitigar tais riscos.

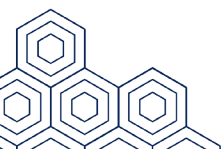
Por outro lado, uma rotatividade excessiva de dirigentes pode prejudicar a organização, que depende, em grande medida, dos conhecimentos adquiridos e das competências desenvolvidas ao longo do tempo. Deve-se assegurar que a memória organizacional e os conhecimentos gerenciais não se percam quando administradores que desempenham funções-chave são trocados.

Invista na formação de líderes e avalie a gestão

O processo de formação e qualificação de pessoal deve ser permanente. Lacunas na capacidade gerencial devem ser prontamente identificadas e sanadas, mediante, por exemplo, mapeamento de competências e capacitação ou, ainda, a substituição do ocupante atual por pessoas que detenham as características mais adequadas a cada posição.

Os gestores devem desenvolver habilidades que lhes permitam avaliar os riscos inerentes às suas atividades e atuar de forma a garantir o desempenho eficaz e eficiente da organização.

Além disso, é importante que a alta administração institua mecanismos de avaliação periódica de todos os dirigentes da organização, de modo a identificar falhas e gargalos que comprometam o desempenho institucional e a integridade. Também é fundamental identificar deficiências técnicas que possam prejudicar a integridade da instituição, principalmente entre os ocupantes de funções de risco. Além de mecanismos de auto avaliação, de periodicidade regular, podem ser previstas, por exemplo, avaliações independentes por entidades externas.





Questões de orientação

- A organização possui políticas de formação de lideranças?
() Sim () Não
- Existem critérios de seleção dos ocupantes dos cargos de direção? () Sim () Não
- Caso positivo, quais?
- Existe processo seletivo para a ocupação de cargos de direção? () Sim () Não
- Caso positivo, as regras do processo seletivo são pré-definidas? () Sim () Não
- O processo de seleção para ocupação de cargos de direção é transparente? () Sim () Não
- Como a organização assegura a transparência desses procedimentos?
- O regimento ou estatuto interno e o organograma estão atualizados e facilmente disponíveis a todos os interessados? Marque um X nas alternativas existentes na organização.

ORGANIZAÇÃO	ATUALIZADOS	DISPONÍVEL AOS INTERESSADOS
REGIMENTO INTERNO		
ESTATUTO INTERNO		
ORGANOGRAMA		

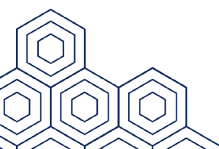
- As competências e características necessárias ao exercício dos cargos de direção no âmbito da organização estão devidamente mapeadas e divulgadas? Marque um X nas alternativas existentes na organização.

CARGO DE DIREÇÃO	MAPEADAS	DIVULGADAS
COMPETÊNCIAS		
CARACTERÍSTICAS		





- Existe uma política de formação gerencial? () Sim () Não
- E de aperfeiçoamento gerencial? () Sim () Não
- Os dirigentes recebem capacitações de cunho mais prático que os auxiliem a solucionar questões enfrentadas diariamente na gestão de suas equipes? () Sim () Não
- Existe algum tipo de mecanismo que informe à sociedade sobre a qualificação de todos os ocupantes dos cargos de direção? () Sim () Não
- Existem rotinas internas de verificação que assegurem o cumprimento das regras sobre vedação do nepotismo nos casos de nomeação para cargos de direção? () Sim () Não
- Existe algum tipo de avaliação do desempenho dos dirigentes? () Sim () Não
- Em caso positivo, com que periodicidade é aplicado?





4. DEFINA REGRAS CLARAS NA INTERAÇÃO PÚBLICO-PRIVADA

Regras claras, baseadas nos padrões esperados para o serviço público, devem orientar o comportamento e as decisões dos agentes públicos no que toca ao seu relacionamento com o setor privado e às questões que envolvam os seus interesses pessoais, que existem em paralelo à sua atuação pública.

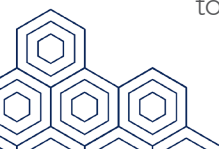
Para preservar sua integridade nesse ponto, a organização deve estabelecer regras claras de relacionamento com os cidadãos, setor privado e grupos de interesse, desenvolver mecanismos capazes de prevenir a ocorrência de conflito de interesses, e monitorar a evolução patrimonial dos agentes públicos.

Institua regras claras de relacionamento

Ponto importante no que diz respeito à integridade nas interações público-privadas é o relacionamento de agentes públicos com interessados, pessoas e instituições privadas, sejam elas usuárias de serviços, fornecedores, prestadores de serviços, empresas em geral ou organizações não-governamentais.

Por se tratar de uma situação que apresenta vulnerabilidade para o órgão e entidade, cabe à alta administração estabelecer regras e procedimentos que disciplinem tal relacionamento, especialmente em termos de comportamento e padronização das formas de acesso à organização. Podem ser abarcados temas como:

- criação de canais para prestação de informações, resolução de dúvidas ou de eventuais problemas;
- definição das formas de acesso, que devem ser transparentes para evitar favorecimento, por qualquer tipo de interessado aos tomadores de decisão na organização





- definição de procedimentos-padrão para realização de reuniões com interessados que exijam, por exemplo, a presença de, no mínimo, dois agentes públicos;
- instituição de rotinas para registro e publicação das reuniões e audiências, que devem conter, por exemplo, participantes, assunto, horário e local.

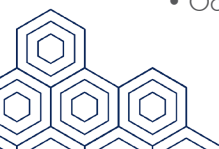
Institua política de prevenção de conflito de interesses

Conflitos entre os interesses privados dos indivíduos e o exercício de suas funções públicas podem surgir a qualquer momento. Para demonstrar o cuidado com a integridade institucional, evitando a perda de confiança do público, a alta administração deve adotar uma política apropriada de prevenção de conflito de interesses que garanta que dirigentes e servidores tomem decisões objetivas e pessoais.

Em 1º de julho de 2013 entrou em vigor no Brasil a Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013, conhecida como Lei de Conflito de Interesses. Ela define as situações que configuram conflito de interesses durante e após o exercício de cargo ou emprego e estabelece formas do agente público se prevenir quanto à ocorrência do conflito, estabelecendo, por outro lado, punição severa àquele que se encontrar em alguma dessas situações. Define também a CGU e a Comissão de Ética Pública como instâncias orientadoras e consultivas com relação ao tema⁸.

8 A CGU atua nos casos envolvendo todos os servidores e empregados públicos do Poder Executivo federal, com exceção dos cargos de alta direção, cuja responsabilidade é da Comissão de Ética Pública:

- Ministros;
- Cargos de natureza especial ou equivalentes;
- Dirigentes de entidades da administração indireta (presidente, vice-presidente, diretor ou equivalentes);
- Ocupantes de cargos DAS 5 e 6, ou equivalentes.





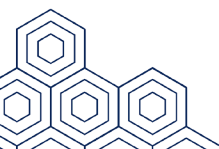
Com o objetivo de definir os procedimentos para o envio de dúvidas pelos agentes públicos que estão sob sua esfera de atuação, a CGU, em conjunto com o Ministério Planejamento, Orçamento e Gestão, editou a Portaria Interministerial nº 333, de 19 de setembro de 2013. Para agilizar o processo de esclarecimento de dúvidas, a CGU desenvolveu o SeCI – Sistema Eletrônico de Prevenção de Conflito de Interesses, que possibilita o envio eletrônico das consultas e pedidos de autorização.

A implementação efetiva da Lei nº 12.813/2013 demanda atenção especial da alta administração do órgão e entidade, que deve promover a mobilização interna para ampla divulgação da Lei a todos os dirigentes e servidores, assim como a coordenação de todas as unidades que têm um papel relevante para a prevenção e fiscalização de conflito de interesses, tais como unidade de recursos humanos, comissão de ética e corregedoria.

Esteja atento às declarações de bens e interesses

Regimes de declaração de bens e interesses privados de agentes públicos são cada vez mais comuns ao redor do mundo, não apenas como ferramentas de prevenção de conflitos de interesses, mas como instrumentos para a detecção, investigação e persecução de atos de corrupção.

Cabe à alta administração verificar se há procedimentos internos estabelecidos para esse tipo de apuração e se estão sendo obedecidas dentro da organização as normas que versam sobre a apresentação de declaração de bens e interesses no Poder Executivo federal.

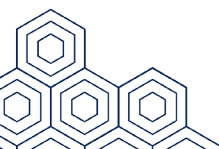




No Governo Federal, cinco normativos distintos preveem instrumentos de declaração de bens: a Lei nº 8.730, de 10 de novembro de 1993; a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; a Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992, regulamentada, no âmbito do Poder Executivo Federal, pelo Decreto nº 5.483, de 30 de junho de 2005; o Código de Conduta da Alta Administração Federal; e a Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013.

Questões de orientação

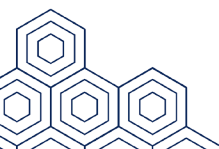
- Existem regras claras sobre o relacionamento com o setor privado? () Sim () Não
- Se sim, essas regras são divulgadas internamente? () Sim () Não
- Se sim, essas regras são divulgadas externamente? () Sim () Não
- A política de prevenção de conflito de interesses foi implementada na organização? () Sim () Não
- É feita a divulgação sobre a política de prevenção de conflito de interesses no âmbito da organização? () Sim () Não
- Essa divulgação é periódica? () Sim () Não
- Os servidores conhecem a Lei nº 12.813/2013? () Sim () Não
- Eles utilizam os mecanismos de prevenção à sua disposição, como o SeCI? () Sim () Não
- Os editais de licitação incluem cláusula de vedação de nepotismo, conforme disposto no art. 7º do Decreto nº 7.203/2010? () Sim () Não
- Caso positivo, existem rotinas de verificação do cumprimento dessa cláusula durante a execução do contrato? () Sim () Não
- A organização tem rotinas internas definidas para o desli-





gamento de pessoas dos cargos de direção a fim de evitar o uso indevido de informações e recursos internos? () Sim () Não

- As seguintes providências são tomadas com essa finalidade?
 - () interrompido o acesso à caixa de e-mail institucional
 - () interrompido o acesso aos sistemas corporativos
 - () recolhidos documentos que pertencem a instituição
 - () recolhidos os bens ou materiais de uso institucional
 - () solicitado algum tipo de declaração do ex-dirigente quanto à não divulgação de informações privilegiadas
 - () outras providências. Especifique:
- As normas referentes à apresentação de declaração de bens e interesses estão sendo observadas? () Sim () Não
- Existe algum tipo de monitoramento dessas declarações?
() Sim () Não





5. SEJA TRANSPARENTE

Para demonstrar que atua sempre conforme o interesse público, e de forma a manter a confiança das partes interessadas, a administração pública deve ser tão transparente quanto possível sobre todas as suas decisões, ações, planos, orçamentos, despesas, contratos, transferências e resultados. A transparência pública permite que as partes interessadas verifiquem se a organização está cumprindo sua finalidade.

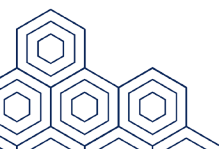
A alta administração deve garantir a adesão da organização aos instrumentos de transparência pública, assumindo a responsabilidade por sua implementação.

UMA GESTÃO PÚBLICA TRANSPARENTE FORNECE À SOCIEDADE INFORMAÇÕES QUE PERMITEM SUA COLABORAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO E ACOMPANHAMENTO DAS ATIVIDADES PÚBLICAS, INDUZINDO A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA A AGIR COM MAIS RESPONSABILIDADE E EFICIÊNCIA.

Garanta o acesso à informação

A sociedade tem o direito de saber como as instituições públicas atuam e aplicam os recursos que lhes foram confiados e é dever do poder público facilitar o acesso às suas informações.

Para tanto, órgãos e entidades públicas devem fundamentar suas decisões e registrá-las em meio que permita seu fácil acesso. Também deve ser franqueado acesso aos critérios, razões e considerações utilizados na tomada da decisão, bem como, quando for possível, seu impacto e consequências.





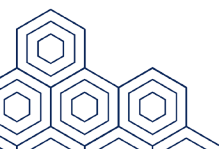
A Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, - Lei de Acesso à Informação (LAI) – regulamentou o direito de acesso à informação previsto na Constituição Federal e criou mecanismos que possibilitam que qualquer pessoa, sem necessidade de apresentar motivo, receba informações públicas de órgãos e entidades. Entre os princípios mais importantes da Lei, está o de que a publicidade e a transparência das informações é a regra, e o sigilo, a exceção. O acesso pode ser restringido apenas em situações específicas previstas na LAI*.

*Mais informações em <http://www.acessoainformacao.gov.br/>

Antecipe-se e divulgue informações relevantes

Além de responder às solicitações da sociedade em geral, os órgãos e entidades devem reforçar a transparência por meio da divulgação espontânea do maior número possível de informações. Essa divulgação proativa é vantajosa para os próprios órgãos e entidades públicas, pois tende a reduzir a quantidade de solicitações, minimizando significativamente o trabalho e os custos de processamento e gerenciamento dos pedidos de acesso.

É fundamental divulgar o máximo de informações de interesse público de forma organizada e centralizada, em seção específica no sítio eletrônico do órgão ou entidade. Isso facilita a localização e obtenção das informações mais requisitadas, ao mesmo tempo em que demonstra o comprometimento da organização com a transparência pública.





Para estimular a publicação de informações úteis pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, a CGU disponibiliza o Guia para Criação da Seção de Acesso à Informação nos Sítios Eletrônicos dos Órgãos e Entidades Federais*.

*Mais informações em <http://www.acessoainformacao.gov.br/lai-para-sic/sic-apoio-orientacoes/guias-e-orientacoes>

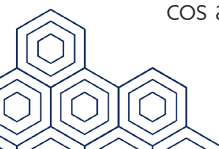
Anualmente, todos os órgãos e entidades devem preparar e publicar na internet os seus Relatórios de Gestão. Por intermédio desses relatórios, cada órgão e entidade tem a oportunidade de dar transparência a todos os atos de gestão praticados para atingimento de seus objetivos e execução das políticas públicas sob sua responsabilidade.

Divulgue seus dados em formato aberto

O fornecimento de dados em formato aberto permite seu tratamento de forma mais eficiente e potencializa a utilização dos dados pela sociedade, sendo fundamental a qualquer iniciativa que vise a apoiar a participação social.

Dados abertos podem ser livremente utilizados e distribuídos, devem ser passíveis de indexação eletrônica, compreensíveis por máquinas e livremente replicáveis. Sua utilização e publicação por órgãos e entidades públicas, além de promover a transparência da gestão pública, contribui para a criação de novos produtos e tecnologias.

Por meio da tecnologia da informação, cidadãos conseguem trabalhar grandes quantidades de dados, muitas vezes por meio de aplicativos ou softwares, cujo resultado pode ser utilizado para subsidiar desde discussões de políticas públicas e acompanhamento dos gastos públicos à oferta de serviços públicos.



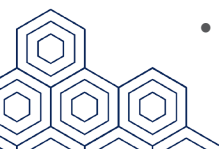


O Portal Brasileiro de Dados Abertos é a ferramenta construída pelo Governo Federal para centralizar a busca e o acesso a dados públicos. O site funciona como um grande catálogo que facilita a busca e uso de dados publicados pelos órgãos do governo. O Portal também oferece informações relevantes sobre o tema para órgãos que querem avançar nessa política*.

*Mais informações em <http://dados.gov.br>

Questões de orientação

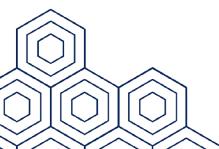
- A Lei de Acesso à Informação foi devidamente implementada na organização? () Sim () Não
- Existe o Serviço de Informações ao Cidadão (SIC) para atender aos cidadãos? () Sim () Não
- Os servidores do SIC foram preparados para atender adequadamente aos cidadãos? () Sim () Não
- Foi criado um fluxo interno para a tramitação de pedidos de informação dentro do órgão? () Sim () Não
- A capacitação dos servidores é continuada? () Sim () Não
- A organização adotou medidas relacionadas à melhoria do registro de suas informações, com vistas a facilitar o acesso a elas? () Sim () Não
- A seção de acesso à informação na página oficial da organização atende aos requisitos e padrões estabelecidos no Decreto nº 7.724 e no Guia para Criação da Seção de Acesso à Informação nos Sítios Eletrônicos dos Órgãos e Entidades Federais? () Sim () Não
- A organização aderiu aos instrumentos instituídos pelo governo federal para a promoção do governo aberto? () Sim () Não
- Caso positivo, de que forma foi essa adesão?
- A organização tem mecanismos para avaliar continuamente as





informações que podem ser divulgadas de maneira ativa (transparência ativa)? () Sim () Não

- As informações fornecidas proativamente estão disponíveis a todos, sem que seja necessária identificação ou registro? () Sim () Não
- As orientações sobre a publicação do rol de informações classificadas e desclassificadas estão sendo seguidas? () Sim () Não
- Existe algum tipo de avaliação quanto à satisfação do público em relação às informações disponibilizadas? () Sim () Não
- A organização publica dados em formato aberto à sociedade? () Sim () Não
- Existe algum tipo de ação colaborativa que envolva os usuários desses dados no aperfeiçoamento da política pública correspondente? () Sim () Não
- Caso positivo, descrever a ação colaborativa:





6. ESCUTE E ENVOLVA AS PARTES INTERESSADAS

As instituições públicas não existem isoladamente na sociedade. Cidadãos, empresas e instituições das mais diversas naturezas estabelecem diariamente contato com os órgãos e entidades públicas, com interesse em acompanhar sua atuação ou em virtude de demandas específicas.

.....

CRIAR MECANISMOS DE COMUNICAÇÃO COM O PÚBLICO EXTERNO É UMA FORMA IMPORTANTE PARA RECEBER INSUMOS SOBRE MELHORIAS A SER IMPLANTADAS OU OBTER INFORMAÇÕES SOBRE DESVIOS DE CONDOTA QUE DEVEM SER APURADOS PELA ORGANIZAÇÃO.

.....

Promova a participação social

A alta administração deve assegurar que a organização tenha regras claras de participação social, que definam quando e quais são as questões a ser debatidas, com quais partes interessadas e por meio de quais instrumentos.

Os diversos mecanismos e instrumentos de participação social à disposição do gestor são ferramentas indispensáveis para a identificação e avaliação dos riscos à integridade da organização, pois permitem coletar informações das pessoas diretamente afetadas pela atividade da instituição.

Crie canais para manifestações e denúncias

Reclamações e sugestões do público podem ser uma fonte de informação importante, e devem ser tratadas com seriedade, de forma a permitir que as lições aprendidas sejam utilizadas para melhorar a performance da organização.



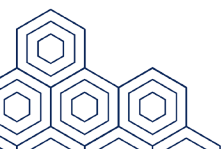


Além disso, a criação de canais de comunicação pelos quais todos os servidores e os cidadãos possam denunciar desvios cometidos por pessoas da organização, inclusive da alta administração, é indispensável à garantia do atendimento ao interesse público e à manutenção da integridade pública. A facilitação de meios para o oferecimento de denúncias pode ajudar substancialmente a detecção de irregularidades, mas é ainda mais importante que as denúncias recebidas sejam apuradas e os problemas detectados corrigidos.

Durante todo esse processo, é fundamental instituir mecanismos que assegurem a proteção do denunciante contra potenciais represálias, como a possibilidade de anonimato e a garantia de confidencialidade. É importante ressaltar que, nos termos do art. 126-A da Lei nº 8.112/1990, nenhum servidor pode ser responsabilizado civil, penal ou administrativamente por dar ciência à autoridade competente de informação concernente à prática de crimes ou improbidade de que tenha conhecimento em decorrência do exercício de seu cargo, emprego ou função pública.

As ouvidorias públicas têm um importante papel para viabilizar o diálogo entre o cidadão e a administração pública. É responsabilidade da alta administração a criação de uma ouvidoria em seu órgão e a garantia de recursos para seu pleno funcionamento.

Para facilitar o contato com os órgãos do Poder Executivo Federal foi desenvolvido o Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal (e-Ouv), sistema eletrônico que permite o recebimento e a análise de manifestações. Esta ferramenta funciona de forma integrada, pois permite ao cidadão escolher para qual órgão direcionar uma manifestação, sejam sugestões, elogios, solicitações, reclamações e denúncias.



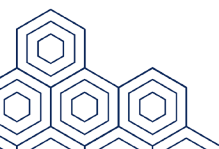


Questões de orientação

- Quais os meios que a organização utiliza para receber manifestações dos interessados na sua atuação?
- A organização mapeia as partes interessadas em suas políticas e/ou ações? () Sim () Não
- Suas expectativas são consideradas na elaboração do planejamento estratégico organizacional, caso exista? () Sim () Não
- Como são gerenciadas as manifestações obtidas das partes interessadas?
- Existe um canal de comunicação para todos? () Sim () Não
- A organização presta tratamento adequado a todo tipo de manifestação, seja denúncia, reclamação, elogio ou sugestão ou reclamação? Marque um X nas alternativas existentes na organização.

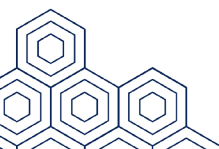
MANIFESTAÇÃO	TRATAMENTO ADEQUADO
SUGESTÃO	
ELOGIO	
SOLICITAÇÃO	
RECLAMAÇÃO	
DENÚNCIA	

- Os demandantes recebem respostas às suas manifestações? () Sim () Não
- O órgão possui ouvidoria em funcionamento? () Sim () Não
- Ela possui condições para tratamento das manifestações conforme orientações da Instrução Normativa nº 1 da Ouvidoria-Geral da União da Controladoria-Geral da União, de 05 de novembro de 2014? () Sim () Não
- Existem canais para o recebimento de denúncias? () Sim () Não





- Existe alguma orientação aos servidores sobre o que fazer quando tiverem conhecimento de:
 - () conduta irregular
 - () fraude
 - () corrupção?
- Caso positivo, essa orientação é divulgada para os servidores?
() Sim () Não
- Caso positivo, com que frequência é feita essa divulgação?
- As denúncias recebidas são encaminhadas diretamente às unidades responsáveis por sua apuração? () Sim () Não
- Existem mecanismos que permitem o acompanhamento das denúncias pelas partes interessadas? () Sim () Não
- Existem garantias de que não haverá represálias? () Sim () Não
- Caso positivo, descreva-as:
- Podem ser feitas denúncias anônimas? () Sim () Não





7. GERENCIE DE FORMA EFICAZ RISCOS E CONTROLES

A alta administração, além da responsabilidade pelo atingimento dos objetivos da organização, também responde pelas estratégias escolhidas para identificar e neutralizar as ameaças a esses objetivos.

O gerenciamento de riscos permite não somente identificar, avaliar, administrar e controlar eventos e situações que possam impactar negativamente os resultados pretendidos, mas também as oportunidades que podem ser aproveitadas para melhorar o desempenho da organização e a entrega de bens e serviços à sociedade.

A GESTÃO ADEQUADA DOS RISCOS POSSIBILITA QUE O GESTOR TOME DECISÕES MAIS SEGURAS, IMPLEMENTANDO MECANISMOS DE CONTROLE APROPRIADOS AO DESEMPENHO DE SUAS ATIVIDADES E À CONSECUÇÃO DE SEUS OBJETIVOS.

Utilize a gestão de riscos para dimensionar seus controles internos

A adoção de controles internos não é um fim em si mesmo. Controles internos devem ser implementados para apoiar a organização no alcance de seus objetivos e, como tal, não podem estar dissociados do conhecimento dos riscos aos quais a organização está sujeita, dentre eles, os riscos representados por violações à integridade.

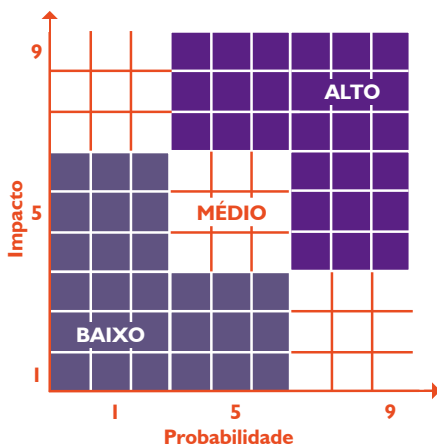
Mecanismos de controle devem ser implementados para assegurar que as respostas aos riscos sejam dadas de forma apropriada e tempestiva. É fundamental, portanto, dimensionar os controles internos às reais necessidades da organização, tendo em vista que a implantação de controles para riscos de baixo impacto e baixa probabilidade de ocorrência pode tornar a administração pública desnecessariamente burocrática e lenta. Os controles internos devem propiciar, e não impedir, a realização dos objetivos da organização.



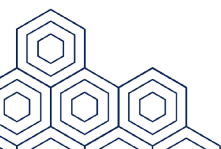


Para gerenciar adequadamente os riscos, é necessário:

- Identificar, periodicamente, os eventos que poderão impactar os resultados da organização. Tais eventos podem representar oportunidades ou ameaças. Por exemplo, uma alteração legislativa pode aumentar ou diminuir a chance de violações de integridade no âmbito do órgão ou entidade.
- Uma vez identificados os eventos possíveis, cabe à administração avaliar sua probabilidade de ocorrência e o seu impacto. A partir dessa avaliação, o órgão ou entidade escolherá a forma como esses riscos serão geridos. Deve ser dada atenção prioritária aos eventos (riscos) que, concomitantemente, tenham maior probabilidade e maior impacto sobre os objetivos do órgão ou entidade. O gráfico a seguir divide os eventos segmentados em quadrantes, de acordo com os critérios de probabilidade e de impacto, ilustrando o nível de risco a que o órgão está submetido:



- Uma vez avaliados, a administração deve adotar controles internos adequados para reduzir os riscos identificados. Ao identificar, por exemplo, que existe um risco significativo de que um procedimento licitatório conduza à aquisição de bens ou serviços inadequados às suas prioridades, o órgão ou entidade deve instituir um





mecanismo para verificar a conformidade da demanda de aquisição com seus objetivos estratégicos, por exemplo.

Exemplos de modelos de gestão de risco incluem o Enterprise Risk Management – Integrated Framework, do Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) e a Norma 31000:2009 da International Organization for Standardization (ISO). Esta última foi recepcionada no Brasil pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) por meio da Norma ABNT NBR ISO 31000:2009 e a Norma ABNT NBR ISO/IEC 31010:2012, que fornece orientações sobre a seleção e aplicação de técnicas sistemáticas para o processo de avaliação de riscos.

Segregue as funções críticas

Como mecanismo de controle preventivo, pode-se citar o princípio da segregação de funções, segundo o qual o poder de decisão no âmbito de uma organização deve ser repartido entre um número razoável de indivíduos, de forma a assegurar que nenhum agente isolado concentre poder em demasia. A segregação de funções, assim como o rodízio de funções, visa a reduzir as possibilidades de ocorrência de violações à integridade.

Para tanto, os processos críticos de tomada de decisão devem ser identificados e suas etapas divididas em funções distintas, devidamente segregadas, assegurando-se que o poder de decisão não fique concentrado em apenas uma pessoa ou unidade.

A estrutura do órgão ou entidade deve prever, portanto, a separação entre as funções de autorização e aprovação de operações, execução, controle e contabilização, de tal forma que nenhuma pessoa detenha competências e atribuições sobrepostas. É uma boa prática definir limites de tempo para o exercício de funções relacionadas a processos críticos por um mesmo indivíduo, como chefias na área de compras e licitações, por exemplo.





Integre a gestão de riscos e controles às suas rotinas administrativas

Com a especialização crescente das rotinas de trabalho e das equipes encarregadas de executá-las, as atividades relacionadas ao gerenciamento de riscos e dos controles internos acabam sendo realizadas de forma pulverizada e, muitas vezes, desconexa. Cumpre, portanto, estabelecer mecanismos de coordenação que possibilitem uma gestão de riscos eficaz e a operacionalização de controles internos eficientes.

Em um primeiro nível, os próprios gestores intermediários do órgão ou entidade são os responsáveis por manter controles internos e conduzir procedimentos de gestão de riscos, garantindo que as atividades estejam de acordo com as metas, objetivos e políticas de integridade definidas pela organização.

Uma instância supervisora, que monitore permanentemente riscos e controles, pode facilitar e harmonizar a implementação de práticas eficientes de gerenciamento de riscos de integridade e de controles internos eficientes por parte dos gestores intermediários.

Para os órgãos do Poder Executivo Federal, cabe à Controladoria-Geral da União (CGU) - órgão central do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal - prover orientação normativa e supervisão técnica, bem como coordenar a atuação dos órgãos que compõem o Sistema e avaliar a adequação dos controles internos e da gestão de riscos no âmbito de cada órgão e entidade pública federal.

As unidades da Administração Indireta contam ainda com as Auditorias Internas para o exercício do papel de avaliadores da integridade, do gerenciamento de riscos e controle. Nesse sentido, a atuação independente e profissional das auditorias internas deve contribuir com um olhar mais abrangente sobre o grau de maturidade dos controles aplicados pela organização para mitigar os riscos identificados.

A configuração do Sistema de Controle Interno do Governo Federal em torno de um órgão central, no entanto, não elimina ou prejudica





os controles próprios dos sistemas e subsistemas criados no âmbito da Administração Pública Federal, nem o controle interno inerente a cada sistema de gestão. No desempenho de suas competências os Ministérios também contam com o apoio dos Assessores Especiais de Controle Interno (AECI), que estão incumbidos de assessorar os Ministros de Estado e de orientar os gestores em assuntos pertinentes à temática do controle interno.

Um instrumento importante para prevenção da corrupção e melhoria da gestão é o Observatório da Despesa Pública (ODP). Criado em 2008, o ODP utiliza tecnologia da informação para monitorar gastos públicos. Como ferramenta de apoio à gestão pública, o sistema produz indicadores gerenciais que permitem análises comparativas, auxiliando a tomada de decisões. Como ferramenta de combate a corrupção, o ODP pode ajudar a identificar situações atípicas, que podem representar falhas ou irregularidades na gestão dos recursos. A Portaria nº 1.529, de 11 de julho de 2014, estabelece procedimentos para acesso às informações produzidas pelo ODP.

Use a gestão da informação e da comunicação para mitigar os riscos

Para se obterem informações confiáveis e relevantes é necessário registrar e classificar tempestivamente todas as operações e eventos de uma organização. O sistema de gestão de informações deve permitir a geração de relatórios que contenham informações operacionais, financeiras e não financeiras, que tornem possíveis a execução e o controle das operações. Para tanto, devem lidar não só com dados gerados internamente, mas também com informações externas, igualmente necessárias à tomada de decisões bem fundamentadas.

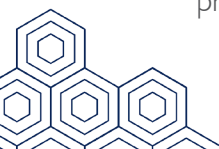




A capacidade da alta administração de tomar decisões e de monitorar seu impacto é afetada diretamente pela qualidade da informação disponível, que deve ser adequada, oportuna, atual, precisa e acessível.

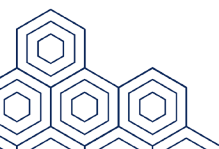
Questões de orientação

- Os processos críticos de tomada de decisão de minha organização estão mapeados? () Sim () Não
- Esses processos, caso estejam mapeados, estão estruturados em funções específicas? () Sim () Não
- Caso positivo, elas estão devidamente identificadas? () Sim () Não
- Essas funções estão devidamente segregadas? () Sim () Não
- Caso positivo, essa maneira de segregação é feita de modo a não concentrar o poder decisório em uma única ou unidade? () Sim () Não
- Ou numa única unidade? () Sim () Não
- Há limites de tempo para que um mesmo indivíduo exerça a mesma função associada a um processo crítico de tomada de decisão? () Sim () Não
- Os riscos críticos às atividades da organização estão identificados? () Sim () Não
- Os riscos críticos às atividades da organização estão avaliados quanto à sua chance (probabilidade) de ocorrência? () Sim () Não
- E quanto ao seu impacto? () Sim () Não
- Os controles internos necessários para reduzir os riscos críticos avaliados estão implantados? () Sim () Não
- Existe em cada área a identificação dos controles internos que são destinados a mitigar os riscos avaliados? () Sim () Não
- A alta administração utiliza a gestão de riscos para apoiar seus processos decisórios? () Sim () Não





- A alta administração determina que os gestores implementem práticas de gestão de riscos em suas atividades? () Sim () Não
- Existe instância supervisora que monitore os riscos na organização? () Sim () Não
- E os controles? () Sim () Não
- A auditoria interna (no caso da administração indireta) de meu órgão ou entidade é:
 - () estruturada
 - () tem competências claramente definidas
 - () se reporta à instância máxima de governança dentro de minha organização, como um Conselho de Administração ou Conselho deliberativo
- As recomendações emitidas pela CGU são periodicamente acatadas pela alta administração? () Sim () Não
- E as recomendações emitidas pelas Auditorias Internas? () Sim () Não
- A alta administração participa das reuniões de busca conjunta de soluções promovidas pela CGU por ocasião dos trabalhos de auditoria realizados? () Sim () Não
- O seu órgão utiliza o Observatório da Despesa Pública? () Sim () Não





8. IDENTIFIQUE E PUNA OS RESPONSÁVEIS POR DESVIOS

Além de instituir mecanismos preventivos que visem a preservar a integridade pública, as organizações também devem ser capazes de identificar violações. Uma atuação mais coercitiva, em alguns casos, é necessária e tem efeito desmotivador para o cometimento de novas irregularidades.

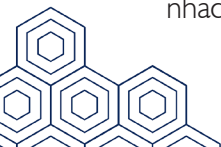
Um aspecto fundamental a se observar é que as sanções devem ser proporcionais às violações cometidas. Também é fundamental garantir tratamento isonômico aos punidos, assim como o direito à ampla defesa e contraditório. Se as sanções são muito brandas ou excessivamente severas, ou se apenas pessoas menos influentes ou com menor poder decisório são punidas, a legitimidade da instituição e sua integridade são postas em xeque.

A APLICAÇÃO DE SANÇÕES TAMBÉM TEM EFEITO PREVENTIVO, POIS DESINCENTIVA O COMETIMENTO DE IRREGULARIDADES

Institua uma unidade de correição

Cada órgão ou entidade integrante da administração pública federal tem competência correicional sobre seus próprios servidores, o que significa que o próprio órgão é o primeiro responsável pela repressão das condutas faltosas dentro da organização.

A função precípua das corregedorias relaciona-se à apuração de irregularidades praticadas por agentes públicos na esfera administrativa. As corregedorias podem agir de ofício, inclusive a partir de notícias divulgadas na imprensa, havendo indícios de autoria ou materialidade da prática de ilícitos administrativos, ou a partir do recebimento de denúncias, inclusive anônimas, e representações que lhes são encaminhadas por cidadãos, agentes públicos ou autoridades em geral.





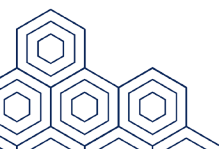
A organização de uma corregedoria traz inúmeros benefícios aos órgãos e entidades, tais como:

- Centralização da atribuição correcional e das informações disciplinares em uma unidade especializada, facilitando o assessoramento à direção em matéria correcional e a comunicação com os órgãos de controle;
- Especialização de servidores com perfil para atuar em matéria correcional;
- Realização do juízo de admissibilidade por pessoal qualificado, evitando-se que sejam instaurados ou arquivados processos disciplinares indevidamente;
- Aperfeiçoamento na condução dos processos disciplinares, evitando-se anulações e avocações dos processos, administrativa-mente, e reduzindo a quantidade de ações judiciais de reintegração de servidores ou de revisão judicial;
- Otimização da atividade correcional (trabalho de melhor qualidade em menos tempo); e
- Aumento da credibilidade da organização frente aos servidores, aos outros órgãos da administração pública e à sociedade em geral.

A criação da unidade de correição tem a finalidade de normatizar a estrutura específica responsável para cuidar dos assuntos disciplinares.

O Decreto nº 5.480, de 30 de junho de 2005, instituiu o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal, integrado pela CGU, como Órgão Central, pelas unidades específicas de correição junto aos ministérios, como Unidades Setoriais, e pelas unidades específicas de correição que compõem as estruturas dos ministérios, autarquias e fundações como Unidades Seccionais*.

*Mais informações em <http://www.cgu.gov.br/assuntos/atividade-disciplinar>





Responsabilize pessoas jurídicas que cometam atos lesivos

Recentemente, em virtude da aprovação da Lei nº 12.846/2013, também conhecida como Lei Anticorrupção, o Brasil passou a prever a responsabilização objetiva, no âmbito civil e administrativo, de pessoas jurídicas que praticam atos lesivos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Como a instauração de processos administrativos de responsabilização é de competência da autoridade máxima de cada órgão e entidade, cabe à alta administração promover as medidas necessárias para a efetiva aplicação da Lei nº 12.846/2013⁹.

Questões de orientação

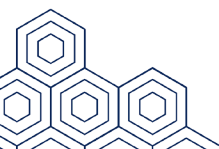
- A organização possui mecanismos de detecção de irregularidades para aplicação de possíveis sanções? () Sim () Não
- Os responsáveis pela aplicação de sanções, seja a agentes públicos, seja a pessoas jurídicas, são preparadas para exercer essa função? () Sim () Não
- Elas conhecem todos os normativos que disciplinam a condução de processos para aplicação de sanções? () Sim () Não
- A organização possui corregedoria seccional? () Sim () Não
- As pessoas que compõem a corregedoria participam dos eventos promovidos pelo Órgão Central de Correição? () Sim () Não
- Elas conhecem todas as orientações a respeito dos procedimentos disciplinares? () Sim () Não
- Os casos comprovados de irregularidades resultam na aplicação de sanções em conformidade com as normas correcionais? () Sim () Não

9 Mais informações em <http://www.cgu.gov.br/assuntos/responsabilizacao-de-empresas/lei-anticorrupcao>





- A organização acompanha o prazo de duração de seus processos de aplicação de sanções? () Sim () Não
- A organização acompanha o resultado das ações judiciais de reintegração de servidores ou de revisão judicial? () Sim () Não
- Se sim, os erros que justificaram a decisão judicial estão sendo corrigidos? () Sim () Não
- A organização já instituiu procedimentos internos para aplicação da Lei nº 12.846/2013? () Sim () Não
- São conhecidos os atos lesivos previstos na Lei? () Sim () Não
- São conhecidos os procedimentos de apuração de atos ilícitos? () Sim () Não
- A área responsável pelas licitações e contratos da organização está ciente das previsões da Lei nº 12.846/2013 sobre esse assunto? () Sim () Não
- Estão preparadas para notificar às instâncias apropriadas o cometimento de atos que tenham repercussão também na Lei nº 8.666/1990? () Sim () Não





9. INSTITUA UMA INSTÂNCIA INTERNA DE INTEGRIDADE

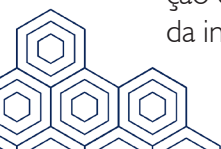
A definição de uma identidade própria para a gestão da integridade é uma iniciativa útil para inseri-la na agenda do órgão, tornando o problema que se pretende enfrentar e as soluções propostas para combatê-lo visíveis para os tomadores de decisão, os servidores e o público em geral.

A adoção da gestão da integridade como atividade especializada não só reconhece a importância da integridade pública, como também do conjunto de medidas propostas para promovê-la, permitindo que o apoio de uma equipe especializada seja utilizado de forma coerente, sempre que uma ameaça à integridade for identificada.

A gestão centralizada da integridade pública também permite que os vários instrumentos de gestão e controle a ela relacionados passem a ser vistos em conjunto, permitindo abordagem e utilização sistêmicas. Esses instrumentos, por serem interdependentes, somente alcançam sua máxima efetividade se utilizados de forma coordenada.

Embora o conceito de gestão da integridade possa soar como algo novo na administração pública brasileira, os elementos que o constituem já são aplicados há algum tempo no âmbito do Governo Federal. Códigos de ética e de conduta, ferramentas de controle interno, ouvidoria, transparência e correição, gestão de pessoas, planejamento orçamentário, gestão financeira, tecnologia da informação, normas de licitação e gestão documental são instrumentos de prevenção da corrupção há muito normatizados e implementados pelos vários órgãos da administração pública federal.

A definição de uma instância interna responsável pela gestão da integridade não implica, necessariamente, a criação de um novo sistema de gestão ou de novos padrões de integridade. Cuida-se, apenas, de atribuir a responsabilidade pela verificação da implementação e cumprimento dos padrões de integridade estabelecidos e pela coordenação dos diversos instrumentos existentes. A centralização da gestão da integridade depende, fundamentalmente, da integração de diversas





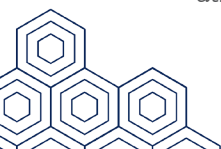
áreas de gestão e controle da organização. Assim, a instância responsável pela gestão da integridade deve ter capacidade de articulação e coordenação suficientes para atuar de forma adequada e transversal às todas as demais áreas.

.....
A COORDENAÇÃO ENTRE OS DIVERSOS INSTRUMENTOS E AGENTES ENVOLVIDOS COM A GESTÃO DA INTEGRIDADE NO ÂMBITO DA ORGANIZAÇÃO É FUNDAMENTAL PARA A GARANTIA DA EFICÁCIA TANTO DO PLANEJAMENTO COMO DA IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DE INTEGRIDADE.
.....

Defina o espaço da instância de integridade na estrutura da organização

O comprometimento da alta administração com a integridade pública pode ser evidenciado por meio da identificação de um setor ou pessoa responsável pela gestão da integridade, com lugar de destaque dentro da estrutura e com autonomia para reportar-se diretamente ao dirigente máximo da organização. A alocação clara da gestão da integridade na estrutura da organização e o decorrente aumento de visibilidade do tema:

- possibilitam uma melhor coordenação entre os diversos instrumentos e atores que a compõem. A delegação dessa função a uma unidade ou pessoa específica aumenta sensivelmente a chance de essa coordenação efetivar-se;
- permitem o acúmulo de experiência, pois as recomendações, análises e melhores práticas estariam reunidas em um ponto de contato específico;
- garantem a continuidade da atividade; embora o tema possa atrair bastante atenção no início, evita-se, com a institucionaliza-





ção do tema, que o compromisso com o assunto diminua com o passar do tempo,

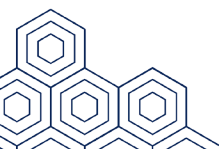
- possuem um valor simbólico, pois dá um sinal claro de que a integridade é considerada um assunto importante dentro da organização.

Avalie a integridade de sua organização

Não é fácil mensurar objetivamente os fatores que podem interferir na adesão de um órgão ou entidade ao conjunto de valores éticos e padrões de integridade esperados. É importante, no entanto, que a alta administração procure regularmente verificar o desempenho de sua organização nessa área.

A utilização de ferramentas de gestão de riscos, em particular, permite a atualização constante das ameaças ao desempenho da organização, permitindo a adequação de seus instrumentos de integridade a novos cenários e atores de forma a reforçar a resiliência da organização a atos de corrupção.

O CONTEÚDO DESTES GUIAS SERVE COMO PONTO DE PARTIDA PARA QUE A ALTA ADMINISTRAÇÃO POSSA IDENTIFICAR E AVALIAR, SISTEMICAMENTE, COMO A SUA ORGANIZAÇÃO CUIDA DE CADA UM DOS PONTOS DE ATENÇÃO AQUI LEVANTADOS. A PARTIR DESSE LEVANTAMENTO E DAS ORIENTAÇÕES AQUI EXPOSTAS, A ORGANIZAÇÃO PODE TRAÇAR UM PLANO DE TRABALHO PARA SEGUIR EM FRENTE NO FORTALECIMENTO DE SUA INTEGRIDADE INSTITUCIONAL.





BIBLIOGRAFIA

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *Norma ABNT NBR ISO 31000:2009*. Rio de Janeiro, 2009.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Guia de orientação para o gerenciamento de riscos*. Brasília, 2013.

IFAC/CIPFA. *International Framework: Good Governance in the Public Sector*. New York/London, 2014.

IFAC/CIPFA. *International Framework: Good Governance in the Public Sector - Supplement*. New York/London, 2014.

INTOSAI. *Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector*. Viena, s.d.

OCDE. *Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation*. Paris, 2009.

THE NETHERLANDS MINISTRY OF FINANCE. *Government Governance: Corporate governance in the public sector, why and how?* Hague, 2000.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. *Referencial básico de governança*. Brasília, 2014.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. *10 passos para a boa governança*. Brasília, 2014.

