

Curso de Governança, Riscos e Compliance no Setor Público

NOME DO CURSO:

Governança, Riscos e Compliance no Setor Público

A governança, a gestão de riscos e o compliance no setor público representam os pilares fundamentais para a modernização administrativa, a transparência e a eficiência na alocação dos recursos públicos. A implementação contínua dessas práticas fortalece as instituições, previne a corrupção e assegura a conformidade legal nos órgãos da administração direta e indireta. Compreender as diretrizes de integridade, os modelos internacionais de controle interno e as metodologias de avaliação de riscos possibilita a entrega de serviços públicos de alto valor para a sociedade civil. O aperfeiçoamento das rotinas de fiscalização e prestação de contas transforma a cultura organizacional, alinhando a atuação governamental aos mais elevados padrões éticos e regulatórios. #GovernancaPublica #ComplianceNoSetorPublico #GestaoDeRiscos #IntegridadePublica #AdministracaoPublica #ControleInterno #AuditoriaPublica #TransparenciaPublica #EticaEConformidade #DireitoAdministrativo

O QUE VOCÊ VAI APRENDER:

- Fundamentos conceituais e normativos da governança aplicados à administração pública direta e indireta.
- Metodologias avançadas de identificação, análise, avaliação e mitigação de riscos operacionais e estratégicos.
- Estruturação e implementação prática de programas de integridade e planos de compliance governamental.

- Diretrizes da Lei Anticorrupção, da Nova Lei de Licitações e dos referenciais do Tribunal de Contas da União.
- Mecanismos de governança digital, transparência passiva e ativa, e cumprimento da Lei Geral de Proteção de Dados.
- Atuação e integração das três linhas de defesa do controle interno nas organizações estatais.
- Gestão de crises, comunicação institucional e preservação da reputação das instituições públicas.
- Indicadores de desempenho, monitoramento contínuo e auditoria baseada em riscos para tomada de decisão.

PÚBLICO-ALVO:

- Servidores públicos federais, estaduais e municipais que atuam nas áreas de controle interno, auditoria e compliance.
- Gestores, diretores, secretários e ordenadores de despesas envolvidos no planejamento e na tomada de decisões estratégicas.
- Advogados públicos, procuradores, consultores jurídicos e pareceristas que analisam conformidade legal e governança.
- Consultores e auditores do setor privado que prestam serviços ou interagem diretamente com a administração pública.
- Profissionais de administração, economia e contabilidade que buscam especialização técnica no setor estatal.

Módulo 1: Fundamentos de Governança no Setor Público

Aula 1.1: Conceito e Evolução da Governança Pública A governança pública refere-se ao conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão de evidências na administração estatal. A evolução histórica desse conceito remonta à transição da administração burocrática rígida para a gestão pública gerencial, impulsionada pela necessidade de entregar resultados mais eficientes à sociedade e garantir a legitimidade do Estado. Diferente do setor privado, onde o foco reside na geração de valor econômico para os acionistas, no setor público a governança busca a maximização do valor público, garantindo a equidade, a justiça e o bem-estar social.

A consolidação da governança exige que as instituições públicas abandonem abordagens puramente cartoriais para adotar uma postura proativa, pautada no direcionamento estratégico e no alinhamento às demandas dos cidadãos. Erros comuns no contexto operacional incluem confundir governança com gestão propriamente dita, visto que a governança estabelece as diretrizes e monitora os resultados, enquanto a gestão executa as ações cotidianas. Como boa prática, o estabelecimento de comitês internos permanentes permite que as diretrizes de governança sejam continuamente revistas e integradas à rotina institucional, prevenindo desvios éticos e operacionais.

Aula 1.2: Princípios Constitucionais e Doutrinários da Governança A governança no ambiente público apoia-se em pilares normativos consolidados na Constituição Federal de 1988, notadamente nos

princípios expressos de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. O aprofundamento técnico desses princípios revela que a legalidade pública autoriza o gestor a agir unicamente quando houver previsão legal, enquanto a eficiência impõe o dever de racionalização administrativa para a otimização dos recursos públicos disponíveis. Doutrinariamente, a governança expande esses postulados incorporando o dever de prestação de contas, a equidade no tratamento dos administrados e a sustentabilidade das decisões governamentais.

Na aplicação prática, a observância rigorosa a esses princípios previne a ocorrência de vícios em atos administrativos, impedindo responsabilizações perante os órgãos de controle externo. O contexto operacional das repartições exige que cada parecer, licitação ou contrato formalizado explicita o alinhamento com a moralidade e a eficiência administrativa. O erro recorrente de tratar os princípios como mera retórica reflexiva resulta em processos frágeis e suscetíveis a anulações judiciais. A adoção de checagens normativas fundamentadas nas decisões consolidada dos tribunais de contas assegura a hígida fruição das políticas públicas.

Aula 1.3: Governança versus Gestão Pública A distinção técnica entre governança pública e gestão pública é crucial para o correto arranjo institucional dos órgãos governamentais. A governança desempenha funções de nível estratégico, focando no direcionamento, na supervisão geral e na tomada de decisões de alto nível sobre os objetivos organizacionais de longo prazo. Por outro lado, a gestão abrange as funções operacionais,

administrativas e táticas, sendo responsável por implementar as diretrizes traçadas pelos órgãos governamentais de cúpula por meio da alocação eficiente dos recursos cotidianos.

Quando ocorre a superposição dessas instâncias, a integridade do ecossistema institucional fica comprometida, gerando conflitos de interesse e omissão nas responsabilidades de fiscalização. Nos ambientes governamentais, o principal equívoco consiste na interferência direta das instâncias de governança nas operações do dia a dia, neutralizando a autonomia dos gestores táticos. A boa prática determina que os comitês de governança estabeleçam metas e métricas claras, permitindo aos gestores executivos liberdade de atuação operacional, sujeita à aferição sistemática e transparente dos resultados alcançados.

Aula 1.4: Diretrizes do Tribunal de Contas da União para a Governança O Tribunal de Contas da União atua como catalisador da modernização institucional no Brasil, oferecendo referenciais técnicos detalhados para a autoavaliação e o aprimoramento da governança pública. O referencial básico de governança do tribunal organiza o tema em três mecanismos essenciais: liderança, estratégia e controle. A liderança assegura a existência de condições éticas e operacionais para a condução do órgão; a estratégia orienta o planejamento e a definição de diretrizes claras; e o controle garante a avaliação contínua da conformidade e dos resultados operacionais obtidos.

A implementação prática do modelo do Tribunal de Contas da União exige diagnósticos institucionais recorrentes, permitindo identificar

lacunas na estrutura governamental e corrigir rumos antes da atuação repressiva do controle externo. As falhas mais frequentes ocorrem ao tratar os formulários de governança como mera obrigação burocrática, sem alterar substancialmente as práticas organizacionais diárias. A absorção efetiva desse referencial técnico capacita as instituições a estruturarem planos de ação resilientes, alinhados às melhores metodologias internacionais de transparência e eficiência pública.

Aula 1.5: O Decreto número nove mil duzentos e três de dois mil e dezessete O Decreto Federal número nove mil duzentos e três de dois mil e dezessete estabeleceu a Política de Governança da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, institucionalizando diretrizes obrigatórias para a governança estatal. Esse diploma normativo definiu como diretrizes a capacidade de resposta, a integridade, a confiabilidade, a melhoria regulatória, a prestação de contas e a transparência. A norma atribuiu à alta administração a responsabilidade indelegável pela implementação, pela manutenção e pelo aperfeiçoamento dos mecanismos de governança em suas respectivas estruturas.

Sob a ótica operacional, a aplicação do decreto exige a criação formal de Comitês Internos de Governança encarregados de acompanhar a execução das estratégias organizacionais e garantir o cumprimento dos diretrizes de integridade. A inobservância desse regramento gera vulnerabilidades graves perante os órgãos de controle, expondo os administradores públicos a sanções administrativas. Recomenda-se como prática recomendável a

revisão anual das normas internas dos órgãos para adequação permanente aos comandos do decreto, garantindo a atualização constante dos fluxos de trabalho institucionais.

Módulo 2: O Arcabouço Normativo e Legal no Brasil

Aula 2.1: A Lei de Improbidade Administrativa e suas Alterações A Lei número oito mil quatrocentos e vinte e nove de mil novecentos e noventa e dois, substancialmente reformada pela Lei número quatorze mil duzentos e trinta de dois mil e vinte e um, configura o marco legal na repressão aos atos ilícitos no setor público. A reforma exigiu a comprovação do dolo específico para a caracterização do ato de improbidade administrativa, eliminando a responsabilização por mera culpa estrita no exercício das funções governamentais. Essa alteração técnica buscou combater o fenômeno do apagão das canetas, protegendo os gestores bem-intencionados que cometem erros formais sem má-fé.

A atuação prática dentro desse cenário demanda rigor na motivação das decisões administrativas e documentação impecável de todas as etapas dos processos decisórios. O erro recorrente dos gestores consiste em negligenciar a fundamentação das escolhas técnicas, o que pode levantar suspeitas de conduta dolosa em investigações futuras. A adoção de pareceres técnicos fundamentados, respaldados por órgãos jurídicos de assessoramento, constitui a melhor salvaguarda para comprovar a boa-fé e a busca pela conformidade nos atos de gestão pública.

Aula 2.2: A Lei Anticorrupção Empresarial e a Administração Pública A Lei número doze mil oitocentos e quarenta e seis de dois mil e treze, conhecida como Lei Anticorrupção, introduziu no ordenamento jurídico brasileiro a responsabilidade objetiva, administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos lesivos contra a administração pública. Essa legislação inovou ao responsabilizar as empresas independentemente da demonstração de culpa de seus dirigentes, atingindo condutas como fraudes em licitações, pagamento de propinas e obstrução de investigações públicas.

Para os órgãos estatais, essa norma impõe a obrigação de estruturar processos administrativos de responsabilização céleres e imparciais para apurar irregularidades praticadas por fornecedores e prestadores de serviços. O principal desafio operacional reside na falta de preparo das comissões processantes, gerando nulidades formais que anulam as sanções aplicadas. Recomenda-se a capacitação contínua dos membros encarregados desses processos e a padronização dos ritos procedimentais para garantir o rigor e a legalidade nas punições a empresas transgressoras.

Aula 2.3: A Nova Lei de Licitações e Contratos e a Governança A Lei número quatorze mil cento e trinta e três de dois mil e vinte e um reformulou as compras públicas ao inserir a governança das contratações como vetor estruturante obrigatório em seu artigo décimo primeiro. A legislação determina que a alta administração dos órgãos públicos é responsável por implementar processos e estruturas que promovam um ambiente íntegro, eficiente e alinhado

aos objetivos estratégicos do órgão. O texto normativo exige expressamente a gestão por competências e a segregação de funções nas fases de planejamento, seleção do fornecedor e execução contratual.

A implementação diária da norma requer a elaboração anual do Plano de Contratações Anual, garantindo previsibilidade e evitando fracionamentos indevidos de despesas. Um equívoco comum na fase de transição normativa é a simples cópia de editais antigos, sem a devida adequação ao estudo técnico preliminar e à matriz de riscos exigidos pela nova legislação. Como boa prática, o mapeamento de processos e a automação do fluxo de compras minimizam a interferência humana subjetiva, reduzindo sensivelmente os riscos de direcionamento e fraude contratual.

Aula 2.4: A Lei Geral de Proteção de Dados no Setor Público A Lei número treze mil setecentos e nove de dois mil e dezoito, a Lei Geral de Proteção de Dados, impõe diretrizes rigorosas para o tratamento de dados pessoais por órgãos estatais, que devem realizar tais operações para o atendimento da finalidade pública e persecução do interesse público. O tratamento de dados no setor público fundamenta-se estritamente nas hipóteses legais, sendo indispensável garantir a transparência, a segurança e os direitos dos titulares ao longo de todo o ciclo de vida da informação.

Na rotina das repartições públicas, a conformidade à lei exige o mapeamento minucioso dos fluxos de dados, a nomeação do encarregado pelo tratamento de dados pessoais e a realização de relatórios de impacto à proteção de dados. A falha frequente das

instituições consiste em publicar informações pessoais excessivas sob o pretexto da transparência pública, violando o princípio da necessidade. O equilíbrio prático entre o acesso à informação e a privacidade requer a anonimização prévia de dados sensíveis antes de qualquer disponibilização em portais de transparência.

Aula 2.5: A Lei de Acesso à Informação e a Transparência Ativa e Passiva A Lei número doze mil quinhentos e vinte e sete de dois mil e onze regulamentou o direito constitucional de acesso às informações públicas, estabelecendo a publicidade como regra e o sigilo como exceção rigorosa. A lei divide-se entre transparência ativa, que representa a obrigação dos órgãos de divulgar dados de interesse geral proativamente em sítios eletrônicos, e transparência passiva, referente ao atendimento célere de solicitações específicas apresentadas por qualquer cidadão sem necessidade de justificativa.

O descumprimento dos prazos legais para resposta ou a imposição de sigilos genéricos sem fundamentação legal representam graves desvios no contexto operacional e podem ensejar responsabilidade funcional. Erros recorrentes incluem o uso indevido da classificação de informação para ocultar atos administrativos irregulares ou falhas de gestão. A melhor prática operacional envolve o desenvolvimento de portais de dados abertos intuitivos e o treinamento contínuo do Serviço de Informações ao Cidadão para garantir respostas tempestivas e fundamentadas.

Módulo 3: Modelos e Frameworks de Governança Aplicados

Aula 3.1: O Modelo do COSO Internal Control Integrated Framework

O modelo COSO de controle interno constitui um dos referenciais mais aceitos mundialmente para o desenho, a implementação e a avaliação da eficácia dos controles internos organizacionais.

Composto por cinco componentes inter-relacionados — ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação e comunicação, e atividades de monitoramento —, o framework busca assegurar a eficiência das operações, a confiabilidade dos relatórios e a conformidade com as leis vigentes.

A aplicação prática do COSO no setor público permite que a alta administração estruture uma visão holística da organização, identificando onde os controles falham e como os objetivos estratégicos estão ameaçados. O erro comum reside no foco excessivo nas atividades de controle pontuais, como assinaturas e carimbos, negligenciando a solidez do ambiente de controle e a liderança ética. Recomenda-se a realização de autoavaliações periódicas baseadas nos dezessete princípios do COSO para garantir que o sistema de controles permaneça dinâmico e eficaz.

Aula 3.2: O COSO ERM e a Gestão Integrada de Riscos O

framework COSO Enterprise Risk Management expande a abordagem do controle interno ao integrar a gestão de riscos à estratégia e ao desempenho organizacional de forma abrangente.

Ele estrutura a gestão de riscos a partir do entendimento do contexto institucional, da definição do apetite ao risco pela alta administração e da vinculação direta entre o perfil de risco e as metas do órgão público.

No âmbito governamental, a adoção do COSO ERM viabiliza que gestores identifiquem riscos transversais que impactam múltiplas secretarias ou ministérios, garantindo respostas coordenadas. A falha recorrente é tratar a gestão de riscos de maneira isolada do planejamento orçamentário e estratégico, gerando relatórios de risco formalistas que não influenciam as decisões institucionais. A integração prática exige que as matrizes de risco sejam consultadas ordinariamente durante a alocação de recursos públicos e o desenho de novas políticas governamentais.

Aula 3.3: Normas ISO trinta e um mil e ISO trinta e sete mil e um As normas internacionais da ISO fornecem diretrizes consolidadas para a estruturação da governança e integridade nas organizações públicas e privadas. A ISO trinta e um mil oferece uma metodologia clara e flexível para a gestão de riscos, focando no processo contínuo de identificação, análise e tratamento. Por sua vez, a ISO trinta e sete mil e um estabelece os requisitos para um Sistema de Gestão Antissuborno, auxiliando na prevenção, detecção e resposta a atos de corrupção.

Para o setor público, a implementação conjunta dessas normas padroniza a linguagem interna e fortalece a confiança perante organismos internacionais e a sociedade civil. O erro habitual consiste em buscar a certificação puramente formal sem a efetiva mudança cultural dos servidores que atuam no órgão público. A aplicação prática bem-sucedida baseia-se no envolvimento direto da alta liderança e na realização de due diligence rigorosa sobre parceiros e fornecedores contratados pelo Estado.

Aula 3.4: O Guia de Governança da OCDE para o Setor Público A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico publicou recomendações indispensáveis para a modernização do setor público, centradas no fortalecimento da integridade pública, no alinhamento regulatório e no incentivo à participação cidadã. As diretrizes da OCDE enfatizam a necessidade de construir um sistema de integridade coeso que integre prevenção, fiscalização e sancionamento, abandonando medidas pontuais e fragmentadas.

As instituições públicas brasileiras utilizam esse guia para parametrizar suas reformas administrativas e atrair investimentos por meio do alinhamento às melhores práticas globais. A falha operacional típica é tentar importar integralmente as soluções internacionais sem considerar as especificidades jurídicas e orçamentárias do contexto brasileiro. A boa prática prescreve a adaptação customizada das diretrizes da OCDE, focando na simplificação administrativa e no fortalecimento das instituições republicanas de controle.

Aula 3.5: Adaptabilidade dos Frameworks Internacionais ao Contexto Brasileiro A transposição dos referenciais internacionais de governança para a realidade da administração pública brasileira exige sensibilidade analítica e profunda adequação jurídica. Fatores como a rigidez do orçamento público, a estabilidade do funcionalismo e a repartição federativa impõem restrições que não estão previstas em manuais estrangeiros originalmente elaborados para a iniciativa privada ou para países unitários.

Gestores encarregados da governança devem realizar uma tradução conceitual e operacional, adaptando os frameworks ao modelo de direito administrativo adotado no Brasil. O principal erro de implementação é impor procedimentos complexos e burocráticos importados do exterior que travam a execução do serviço público e aumentam o custo operacional. A prática correta exige a gradualidade na implementação, combinando exigências de conformidade com a manutenção do fluxo normal dos serviços prestados à população.

Módulo 4: Gestão de Riscos no Setor Público - Conceitos e Fundamentos

Aula 4.1: Definição, Tipologia e Classificação de Riscos O risco é definido como a incerteza sobre os objetivos organizacionais, medido pela combinação do impacto de um determinado evento e de sua probabilidade de ocorrência. Na administração pública, os riscos assumem diversas formas e podem ser classificados em operacionais, estratégicos, regulatórios, reputacionais, financeiros e de integridade. A identificação precisa da tipologia do risco é condição indispensável para a escolha da ferramenta de gestão e mitigação adequada.

O contexto operacional exige que cada setor do órgão governamental mapeie as vulnerabilidades associadas à sua atividade finalística e de apoio. Um erro conceitual grave é enxergar o risco puramente como algo negativo, ignorando que a gestão de riscos também deve identificar oportunidades de inovação e melhoria no serviço público. Como boa prática, a criação de um

dicionário de riscos unificado no órgão garante a padronização na comunicação e no registro dos eventos adversos identificados.

Aula 4.2: Appetite ao Risco e Tolerância no Setor Público O apetite ao risco refere-se à quantidade e ao tipo de risco que a alta administração de uma organização pública está disposta a aceitar na busca de seus objetivos estratégicos. A tolerância, por sua vez, estabelece os limites praticáveis de variação do desempenho aceitáveis em relação ao alcance das metas fixadas. No ambiente público, a definição de apetite ao risco é complexa devido às restrições legais e à baixa aceitação da sociedade civil para falhas na prestação de serviços essenciais.

Quando a liderança falha em definir claramente o apetite ao risco, os servidores tendem à inércia ou ao excesso de cautela, paralisando a inovação nos projetos públicos. A aplicação prática requer a aprovação formal de uma Declaração de Appetite ao Risco pelo Comitê de Governança do órgão, delimitando explicitamente os patamares de risco toleráveis para cada área temática. A clareza nesses parâmetros traz segurança jurídica para os gestores tomarem decisões alinhadas à estratégia sem medo de responsabilizações injustas.

Aula 4.3: O Processo de Gestão de Riscos: Contexto e Identificação A primeira etapa estruturada do processo de gestão de riscos consiste no estabelecimento do contexto e na posterior identificação dos eventos de risco. Estabelecer o contexto implica compreender os fatores internos e externos que afetam o funcionamento da organização pública, como ambiente político, leis, recursos

orçamentários e cultura interna. A identificação utiliza métodos como oficinas de trabalho, entrevistas e análise de dados históricos para catalogar o que pode acontecer, onde, quando e por que.

O erro recorrente das equipes técnicas nessa fase é listar as causas do problema ou as suas consequências como se fossem o próprio evento de risco, gerando matrizes inadequadas e ineficazes. A metodologia correta exige estruturar a descrição do risco no formato causa, evento e consequência, permitindo o direcionamento preciso das ações preventivas sobre as causas e mitigadoras sobre os impactos potenciais.

Aula 4.4: Análise Qualitativa e Quantitativa dos Riscos Após a identificação dos riscos, realiza-se a etapa de análise, que consiste na avaliação da probabilidade de ocorrência do evento adverso e da magnitude do seu impacto no alcance das metas governamentais. A análise qualitativa emprega escalas descritivas como baixa, média ou alta para priorizar os riscos de forma ágil, enquanto a análise quantitativa utiliza dados numéricos e simulações estatísticas para mensurar o impacto financeiro ou operacional.

A condução prática dessa etapa exige rigor na coleta de informações para evitar avaliações puramente subjetivas que distorçam o perfil de risco real do órgão público. A falha operacional clássica é concentrar esforços na análise quantitativa complexa quando os dados disponíveis são escassos ou não confiáveis. A boa prática recomenda começar pela análise qualitativa bem estruturada, evoluindo para abordagens quantitativas à medida que a organização amadureça sua capacidade de gestão de dados.

Aula 4.5: Avaliação, Priorização e Tratamento de Riscos A avaliação do risco compara os níveis de risco encontrados durante a fase de análise com os critérios de tolerância previamente definidos para determinar a necessidade e a prioridade de intervenção. Com base nessa avaliação, definem-se as respostas aos riscos, que compreendem quatro estratégias principais: mitigar, evitar, transferir ou aceitar o risco residual presente na operação pública.

Na execução operacional, o plano de tratamento deve detalhar ações concretas, prazos, custos e os responsáveis diretos pela implementação dos controles internos adicionais. Um erro frequente nos órgãos públicos é selecionar a mitigação como resposta padrão sem avaliar a viabilidade orçamentária e operacional das medidas propostas. Recomenda-se realizar uma análise de custo-benefício antes de aprovar os planos de tratamento, garantindo que o custo do controle não supere o valor do bem protegido.

Módulo 5: Identificação, Mapeamento e Mensuração de Riscos

Aula 5.1: Ferramentas de Mapeamento de Processos e Riscos O mapeamento de riscos depende intrinsecamente da compreensão detalhada dos processos de trabalho da organização pública. A utilização de técnicas de modelagem de processos, como a notação BPMN, permite desenhar o fluxo de atividades, identificar os pontos críticos de controle e localizar as fragilidades que expõem o órgão a falhas, perdas ou fraudes.

A aplicação prática dessa abordagem requer a realização de oficinas participativas envolvendo os servidores que executam a rotina operacional cotidiana, evitando mapeamentos meramente teóricos. A falha frequente ocorre quando a equipe encarregada mapeia o processo ideal descrito nas normas e não o processo real executado na prática. A documentação precisa dos gargalos operacionais reais garante que as atividades de controle desenhadas sejam efetivas e alinhadas à rotina administrativa do serviço público.

Aula 5.2: Matriz de Probabilidade versus Impacto A matriz de probabilidade versus impacto, conhecida como Matriz de Riscos, é a principal representação visual utilizada para categorizar e priorizar as ameaças organizacionais. Essa ferramenta divide os riscos em quadrantes coloridos conforme a gravidade, permitindo que a alta administração visualize de imediato os riscos críticos que exigem intervenção orçamentária e operacional urgente.

A montagem correta dessa matriz exige a definição prévia de critérios objetivos para cada ponto das escalas de probabilidade e impacto, evitando julgamentos arbitrários por parte dos avaliadores. O erro recorrente é manter a matriz estática no tempo, esquecendo que mudanças normativas ou orçamentárias alteram continuamente o nível dos riscos mapeados. É fundamental atualizar a matriz de riscos periodicamente e vinculá-la aos relatórios gerenciais apresentados nos comitês de governança do órgão público.

Aula 5.3: Análise Bow-tie na Gestão de Riscos Públicos A técnica Bow-tie é uma ferramenta visual altamente eficaz para analisar o

encadeamento causal de riscos complexos no setor público. O diagrama em formato de gravata borboleta posiciona o evento de risco no centro, colocando à esquerda as causas que podem desencadear o evento acompanhadas das medidas preventivas de controle, e à direita as consequências possíveis com as respectivas medidas de resposta e mitigação de danos.

A utilização do Bow-tie no setor público é especialmente recomendada para a análise de riscos de desastres, falhas graves na prestação de serviços ou escândalos de integridade pública. A omissão na identificação das barreiras preventivas antes que o evento ocorra constitui o principal erro técnico na aplicação dessa metodologia. Como boa prática, deve-se auditar periodicamente se as barreiras de controle desenhadas no diagrama estão operacionais e devidamente testadas no ambiente administrativo.

Aula 5.4: Indicadores Chave de Risco e Monitoramento Os Indicadores Chave de Risco representam métricas quantitativas utilizadas pelas organizações para sinalizar mudanças no perfil de risco ou no ambiente operacional antes que os eventos danosos efetivamente se concretizem. Diferente dos indicadores de desempenho, que medem resultados passados, os indicadores chave de risco têm caráter preditivo, oferecendo um sistema de alarme precoce para os gestores públicos.

A implementação prática desses indicadores exige o acompanhamento sistemático de variáveis como rotatividade de pessoal em funções críticas, volume de aditivos contratuais ou tempo de atraso na tramitação de processos. O erro comum é criar

um número excessivo de indicadores complexos sem capacidade operacional para coletar e analisar os dados gerados com frequência. Recomenda-se selecionar um conjunto reduzido de métricas altamente correlacionadas aos riscos prioritários do órgão público.

Aula 5.5: Registro e Inventário de Riscos Institucionais O inventário de riscos é o repositório consolidado que documenta formalmente todos os riscos identificados no órgão público, contendo suas causas, consequências, avaliações, planos de tratamento e responsáveis. Essa ferramenta assegura a memória institucional e a rastreabilidade das decisões tomadas pelos gestores perante os órgãos de fiscalização e controle.

A manutenção do inventário exige governança de dados estruturada para evitar que as informações fiquem defasadas ou dispersas em planilhas individuais sem controle de versão. O principal equívoco das instituições públicas é encarar o inventário como um documento estático a ser apresentado apenas durante auditorias externas. A boa prática determina o uso de sistemas informatizados de gestão de riscos com acesso parametrizado, atualizados dinamicamente pela rotina operacional do setor.

Módulo 6: Mecanismos e Planos de Integridade no Setor Público

Aula 6.1: Conceito, Diretrizes e Eixos dos Planos de Integridade O Plano de Integridade consiste no conjunto estruturado de medidas institucionais voltadas para a prevenção, detecção, punição e

remediação de fraudes, atos de corrupção, nepotismo e desvios éticos no setor público. Os planos apoiam-se em eixos fundamentais como o comprometimento da alta administração, a gestão do código de conduta, o mapeamento de riscos de integridade e a implementação de canais de denúncia seguros.

A estruturação desses planos deve partir de um diagnóstico real das vulnerabilidades do órgão, evitando modelos genéricos sem efetividade prática. O erro comum dos administradores é tratar o plano como mera exigência formal para evitar sanções regulatórias, resultando em um documento pro forma sem adesão dos servidores públicos. Como boa prática, a alta administração deve liderar pessoalmente o lançamento do plano e alocar orçamento específico para a execução de suas ações educativas e corretivas.

Aula 6.2: A Portaria da CGU e a Obrigatoriedade dos Programas A Controladoria-Geral da União estabeleceu normativas detalhadas para a obrigatoriedade e a parametrização dos programas de integridade no âmbito dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. As diretrizes fixam prazos e requisitos mínimos para a criação de Unidades de Gestão da Integridade encarregadas do planejamento, coordenação e monitoramento contínuo das ações anticorrupção.

Para o contexto operacional dos órgãos abrangidos, a observância dessas normas exige a publicação formal dos planos e a prestação periódica de contas sobre o andamento das metas pactuadas. A falha técnica frequente é a indicação de servidores sem qualificação específica ou destituídos de autonomia funcional para chefiar a

Unidade de Gestão da Integridade. Para assegurar a efetividade do programa, a chefia dessa unidade deve possuir canal direto de comunicação com a autoridade máxima do órgão.

Aula 6.3: Estruturação da Unidade de Gestão da Integridade A Unidade de Gestão da Integridade é a estrutura encarregada de operacionalizar as políticas de compliance ético, articular as demais áreas do órgão e promover a cultura de integridade no cotidiano administrativo. O dimensionamento dessa unidade deve levar em consideração o porte do órgão, a complexidade de suas operações e o volume de recursos orçamentários geridos.

No âmbito prático, a unidade atua como consultora interna para dúvidas éticas, além de monitorar o cumprimento das metas do Plano de Integridade e apoiar o mapeamento dos riscos institucionais. O erro mais crítico é o isolamento da Unidade de Gestão da Integridade em relação ao setor orçamentário e à auditoria interna, enfraquecendo sua capacidade de intervenção preventiva. A articulação harmoniosa e o compartilhamento sistemático de informações entre essas instâncias constituem o vetor fundamental de sucesso da unidade.

Aula 6.4: Transparência, Conflito de Interesses e Nepotismo A prevenção a conflitos de interesse e ao nepotismo integra o núcleo essencial de qualquer plano de integridade governamental bem estruturado. O conflito de interesse ocorre quando o confronto entre o interesse público e o privado pode comprometer o desempenho imparcial da função pública, devendo ser prevenido pela consulta prévia às instâncias competentes e pela declaração voluntária do

servidor. O nepotismo, proibido expressamente pela Súmula Vinculante treze do Supremo Tribunal Federal, afeta a impessoalidade ao favorecer parentes em cargos comissionados ou funções de confiança.

A operacionalização prática dessa prevenção envolve a implementação de declarações periódicas de inexistência de nepotismo e o cadastramento de potenciais situações de conflito de interesses antes da nomeação do agente público. O erro frequente reside no descaso com a análise preventiva das atividades privadas exercidas por servidores em regime de dedicação flexível. A adoção de procedimentos automatizados de checagem cruzada de dados cadastrais reforça a segurança na prevenção dessas ilegalidades.

Aula 6.5: Monitoramento, Avaliação e Revisão do Plano de Integridade O Plano de Integridade não é um documento estático, mas um processo dinâmico que exige avaliação de resultados contínua e revisões periódicas programadas. O monitoramento do plano avalia o grau de execução das ações propostas, o cumprimento do cronograma e o impacto real das medidas na redução dos ilícitos e no engajamento dos servidores.

A falta de rotina de monitoramento resulta no abandono das iniciativas aprovadas, tornando a integridade um conceito distante da prática diária do órgão público. A metodologia recomendada envolve a elaboração de relatórios anuais de monitoramento apresentados diretamente ao Comitê Interno de Governança com transparência total sobre metas cumpridas e atrasos constatados. Essas revisões permitem recalibrar os métodos, reforçar

treinamentos e adaptar o plano às novas ameaças regulatórias e operacionais surgidas.

Módulo 7: Compliance, Código de Conduta e Ética Pública

Aula 7.1: A Função de Compliance no Setor Público A função de compliance no setor público abrange o conjunto de medidas internas voltadas a assegurar que as atividades organizacionais estejam em estrita conformidade com as leis, regulamentos, políticas internas e padrões éticos aplicáveis. Longe de ser apenas um setor isolado, o compliance deve ser encarado como uma postura institucional que perpassa todas as etapas do processo decisório público.

Na prática operacional, o profissional de compliance analisa a conformidade dos procedimentos antes da sua finalização, identificando desvios normativos e sugerindo ajustes para evitar sanções externas e desperdício de recursos. O principal equívoco é associar o compliance unicamente ao controle punitivo, esquecendo sua função educativa e de aperfeiçoamento dos fluxos administrativos. A realização de assessoramento consultivo prévio junto aos gestores táticos fortalece a cultura de conformidade e reduz substancialmente o contencioso administrativo.

Aula 7.2: Elaboração e Implementação do Código de Conduta Ética O Código de Conduta Ética é o documento oficial que traduz os valores institucionais em orientações claras sobre comportamentos esperados e condutas inaceitáveis no âmbito da organização pública. Sua elaboração deve contar com a participação ampla dos

servidores públicos para garantir representatividade e legitimidade social ao texto final aprovado.

A aplicação prática do código exige a sua divulgação massiva, treinamentos periódicos com dinâmicas de estudos de caso reais e a vinculação expressa às normas internas do órgão. O erro crasso das instituições é elaborar códigos genéricos, copiados de outras realidades burocráticas, que não dialogam com os dilemas éticos enfrentados no dia a dia da corporação. Um código eficiente deve abordar temas específicos como o recebimento de presentes, a conduta nas redes sociais e a conduta no relacionamento com fornecedores públicos.

Aula 7.3: Comissões de Ética: Atribuições e Procedimentos As Comissões de Ética públicas possuem a responsabilidade legal de orientar, aconselhar e julgar as condutas dos agentes públicos em relação ao padrão ético estabelecido normativamente no órgão. Integradas por servidores de reputação ilibada, as comissões atuam como instâncias educativas e consultivas, além de aplicarem a sanção ética de censura quando constatados desvios comportamentais.

A condução dos procedimentos de apuração ética deve respeitar os princípios do contraditório e da ampla defesa, mantendo o sigilo necessário para proteger a imagem do investigado até a decisão final. O erro frequente no funcionamento dessas comissões é a lentidão no trâmite dos processos, resultando na prescrição da pretensão punitiva e na sensação de impunidade interna. A

padronização dos ritos procedimentais e a capacitação jurídica dos membros garantem a celeridade e o rigor exigidos pela função.

Aula 7.4: Gestão da Mudança e Cultura de Compliance A consolidação do compliance na administração pública não se obtém apenas mediante imposição de normas escritas, mas exige a transformação contínua da cultura organizacional. A gestão da mudança atua para vencer as resistências internas, sensibilizando os agentes públicos sobre o valor da transparência e o impacto positivo da conformidade para a sociedade civil.

A operacionalização dessa mudança requer estratégias de comunicação interna contínuas, incluindo campanhas educativas, oficinas integrativas e o engajamento visível dos líderes da instituição. O erro estratégico mais grave é utilizar unicamente o medo e a ameaça de punição para promover a conformidade, o que gera um ambiente de trabalho paralisante e reativo. A valorização e o reconhecimento dos comportamentos éticos alinhados aos valores institucionais constroem uma cultura de compliance orgânica e sustentável.

Aula 7.5: Treinamento e Capacitação Contínua em Integridade A capacitação contínua representa o vetor operacional decisivo para manter os conceitos de ética, integridade e conformidade vivos no cotidiano do serviço público. Os treinamentos devem ser estruturados em ciclos periódicos, direcionados às necessidades específicas de cada setor e atualizados conforme as alterações normativas mais recentes.

Na rotina da área de gestão de pessoas, a participação nos cursos de integridade deve constituir requisito prévio para a ocupação de cargos comissionados e funções de confiança. O erro prático nas capacitações é a utilização de palestras teóricas extensas desconectadas da realidade dos participantes. A utilização de oficinas baseadas na resolução de dilemas éticos reais enfrentados pelos servidores eleva significativamente a retenção do conhecimento e a aplicação prática das diretrizes de integridade.

Módulo 8: O Sistema de Controle Interno na Administração Pública

Aula 8.1: Arquitetura e Objetivos do Controle Interno O sistema de controle interno compreende o plano de organização e o conjunto integrado de métodos e medidas adotados pela administração pública para salvaguardar ativos, assegurar a veracidade dos dados contábeis e incentivar a observância às diretrizes fixadas. Sua arquitetura deve ser desenhada para atuar preventivamente, impedindo a consumação de erros, fraudes e desperdícios orçamentários.

A implementação dessa arquitetura no setor público demanda autonomia técnica para os órgãos integrantes do sistema e articulação fluida com os setores finalísticos. O erro mais comum é confundir o sistema de controle interno, que pertence a todos os servidores no exercício de suas rotinas, com a unidade setorial de controle interno encarregada da avaliação do sistema. A responsabilização primária pelos controles deve permanecer com o

gestor executivo responsável pela operação administrativa do órgão.

Aula 8.2: O Modelo das Três Linhas de Defesa O modelo das três linhas da norma atualizada do Instituto dos Auditores Internos organiza o controle interno em níveis operacionais claros para garantir a eficiência da governança e da gestão de riscos. A primeira linha abrange a gestão operacional encarregada de gerenciar os riscos e implementar controles no dia a dia; a segunda linha contempla as funções de conformidade, riscos e integridade que prestam suporte e supervisão; e a terceira linha é exercida pela auditoria interna, responsável pela avaliação independente sobre a eficácia dos processos.

A divisão clara dessas atribuições evita a duplicidade de esforços e elimina lacunas de supervisão dentro do órgão público. A falha recorrente no setor público é a primeira linha omitir-se do dever de controlar suas próprias rotinas, transferindo indevidamente para a auditoria interna a responsabilidade pela validação prévia dos atos administrativos. A observância estrita da independência da terceira linha assegura que a avaliação sobre a governança ocorra de forma isenta e confiável.

Aula 8.3: Auditoria Interna Baseada em Riscos A Auditoria Interna Baseada em Riscos alinha o planejamento e a execução dos trabalhos de auditoria ao perfil de risco estratégico do órgão público. Em vez de utilizar critérios puramente amostrais ou randômicos, a auditoria direciona seus recursos escassos para examinar com

prioridade os processos de trabalho e áreas operacionais de maior criticidade para a organização.

A operacionalização dessa metodologia exige a elaboração do Plano Anual de Auditoria Interna devidamente correlacionado com o inventário de riscos do órgão. O erro clássico das unidades de auditoria é manter um escopo rígido focado apenas na conformidade formal, ignorando riscos estratégicos emergentes que podem comprometer a sobrevivência da instituição. A auditoria baseada em riscos gera alto valor adicionado ao oferecer recomendações que mitigam ameaças reais à entrega das políticas públicas.

Aula 8.4: Avaliação de Controles Internos da Gestão A avaliação contínua dos controles internos da gestão visa diagnosticar a efetividade, eficiência e suficiência das barreiras implantadas pela administração para mitigar riscos operacionais. Essa verificação analisa se os controles existentes estão funcionando conforme desenhados e se continuam adequados frente às alterações no ambiente de atuação pública.

Na condução técnica dessa avaliação, utilizam-se fluxogramas, testes de amostragem, questionários e simulações para verificar a solidez dos procedimentos de autorização, segregação de funções e conciliação financeira. O erro crítico é assumir que a mera existência de um manual normativo garante a execução do controle na prática cotidiana. A realização de testes de aderência revela a real conduta operacional dos executores, permitindo a identificação e correção célere de vulnerabilidades existentes.

Aula 8.5: Relatórios de Auditoria e Encaminhamento de Recomendações O relatório de auditoria é o instrumento formal por meio do qual os auditores internos comunicam à alta administração os achados, as conclusões e as recomendações resultantes dos exames efetuados. O texto deve primar pela concisão, clareza, clareza técnica e fundamentação embasada em evidências sólidas coletadas durante o trabalho de campo.

A eficácia do relatório depende de um sistema estruturado de monitoramento do cumprimento das recomendações expedidas aos gestores avaliados. A falha frequente é o arquivamento de relatórios sem a elaboração de um plano de ação conjunto entre auditoria e auditado para a correção das não conformidades encontradas. A instituição de painéis de acompanhamento com prazos definidos assegura a implementação efetiva das melhorias recomendadas e o fortalecimento contínuo da governança.

Módulo 9: Transparência, Acesso à Informação e Controle Social

Aula 9.1: O Direito Fundamental de Acesso à Informação Pública O acesso a informações públicas é um direito fundamental expressamente previsto na Constituição Federal e detalhado pela legislação infraconstitucional, representando um dos pilares do regime democrático e do Estado de Direito. A regra geral imposta ao setor público é a máxima divulgação dos dados sob sua guarda, restringindo o sigilo apenas a hipóteses excepcionais indispensáveis à segurança da sociedade e do Estado.

A operacionalização do direito de acesso requer estruturas físicas e eletrônicas capacitadas para receber, processar e responder às demandas da cidadania dentro dos prazos legais estipulados. O erro grave de posicionamento dos órgãos governamentais é encarar os pedidos de informação como um transtorno burocrático ou uma ameaça política ao gestor em exercício. A postura transparente fortalece a legitimidade da gestão, combate a desinformação e estimula a melhoria contínua dos serviços prestados.

Aula 9.2: Portais de Transparência e Dados Abertos no Setor Público Os portais de transparência consistem em plataformas eletrônicas onde os órgãos públicos disponibilizam ativamente dados orçamentários, contratuais, remuneratórios e operacionais em cumprimento às determinações legais. O conceito de dados abertos avança em relação à simples divulgação visual, exigindo que os dados sejam disponibilizados em formatos estruturados e legíveis por máquina para livre reutilização e análise.

A gestão do portal de transparência exige atualização contínua, linguagem acessível ao público não especializado e mecanismos de busca eficientes. O erro comum constatado nos portais públicos é a publicação de arquivos digitalizados em formato de imagem sem capacidade de busca textual ou a oculta disponibilização de informações em menus de difícil navegação. A estruturação de arquiteturas de informação intuitivas assegura que o portal cumpra sua função social de promover a transparência efetiva.

Aula 9.3: Ouvidorias Públicas e Canais de Denúncia Seguros As ouvidorias públicas atuam como a ponte de comunicação direta

entre o cidadão e a administração pública, sendo responsáveis por receber manifestações como sugestões, elogios, reclamações, solicitações e denúncias relativas aos serviços públicos. A ouvidoria desempenha papel estratégico na governança ao transformar o feedback dos usuários em insumos primários para o aprimoramento da gestão.

A implementação de canais de denúncia seguros exige a garantia absoluta de confidencialidade da identidade do denunciante e a disponibilização de meios para a apresentação de denúncias anônimas fundamentadas. O erro operacional comum é a falta de triagem técnica das denúncias recebidas, gerando procedimentos apuratórios desnecessários sobre fatos vagos ou desprovidos de indícios mínimos. A capacitação das equipes das ouvidorias para realizar o juízo de admissibilidade inicial preserva os recursos institucionais e assegura foco na apuração de irregularidades relevantes.

Aula 9.4: Proteção ao Denunciante e Incentivo à Integridade A proteção contra retaliações ao denunciante de boa-fé é elemento crítico para o funcionamento efetivo dos sistemas de integridade e controle da corrupção no setor público. O arcabouço normativo estabelece garantias como o sigilo dos dados pessoais, a proteção contra sanções disciplinares arbitrárias, e a vedação de alterações funcionais prejudiciais decorrentes da apresentação de denúncias válidas.

A consolidação dessas garantias na prática operacional exige o envolvimento direto dos órgãos de correição e a punição rigorosa

de agentes públicos que pratiquem atos de retaliação contra denunciante. A ausência de proteção efetiva inibe o relato de irregularidades graves que ocorrem nos bastidores da administração e que não seriam detectadas pelos controles normais. A garantia do anonimato e o suporte institucional oferecido ao denunciante aumentam exponencialmente a taxa de detecção preventiva de ilegalidades no serviço público.

Aula 9.5: Controle Social e Participação da Sociedade Civil O controle social representa a participação da sociedade civil no acompanhamento, na fiscalização e na avaliação da gestão pública e da aplicação dos recursos estatais. Esse mecanismo complementa o controle institucional exercido pelos tribunais de contas e pelo Ministério Público, trazendo a visão direta dos beneficiários das políticas públicas para o centro do debate governamental.

A promoção do controle social exige a realização de audiências públicas transparentes, o fortalecimento dos conselhos de direitos e a capacitação de lideranças comunitárias para a leitura de peças orçamentárias e relatórios de gestão. O erro comum das instituições públicas é realizar etapas participativas apenas para cumprir requisitos formais da lei, sem considerar genuinamente as contribuições recebidas da sociedade. A incorporação real do controle social no processo decisório amplia e melhora a eficiência das entregas governamentais.

Módulo 10: Gestão de Riscos na Nova Lei de Licitações e Contratos

Aula 10.1: A Matriz de Riscos nos Contratos Administrativos A Lei número quatorze mil cento e trinta e três de dois mil e vinte e um consolidou a obrigatoriedade ou a faculdade estratégica da inclusão da matriz de alocação de riscos nos editais e contratos administrativos de grande vulto ou complexidade. Essa ferramenta contratual define expressamente a divisão dos riscos de eventos futuros incertos entre a administração pública contratante e o contratado privado, alterando a equação econômico-financeira inicial do contrato conforme a responsabilidade alocada.

A elaboração técnica da matriz de riscos exige um diagnóstico criterioso sobre quem possui melhores condições de gerir, prevenir ou suportar o impacto financeiro de cada evento adverso possível durante a execução da obra ou serviço. O erro recorrente dos órgãos contratantes é tentar transferir integralmente todos os riscos previsíveis e imprevisíveis para a empresa contratada, o que encarece desnecessariamente as propostas licitatórias ou resulta na futura inexecução do contrato. A alocação equilibrada dos riscos garante a exequibilidade e a sustentabilidade econômico-financeira do pacto administrativo.

Aula 10.2: Gestão de Riscos na Fase de Planejamento da Contratação A fase preparatória da licitação é o momento crítico para a mitigação de falhas e fraudes que habitualmente comprometem as aquisições públicas. A inclusão da gestão de riscos no planejamento das contratações exige a elaboração do Estudo Técnico Preliminar e do Termo de Referência amparados no

mapeamento detalhado dos riscos que podem afetar o atendimento da necessidade pública identificada.

No contexto operacional, as equipes de planejamento devem identificar riscos decorrentes de especificações técnicas inadequadas, subestimativa de preços de mercado, restrição injustificada da competitividade e descumprimento de prazos de entrega. O erro frequente consiste em tratar a fase de planejamento como mero preenchimento de formulários padronizados sem análise crítica do objeto licitado. O investimento técnico de tempo e análise na fase interna da licitação reduz drasticamente o aditamento indevido de contratos e a ocorrência de litígios na fase de execução.

Aula 10.3: Segregação de Funções e Controles no Processo Licitatório O princípio da segregação de funções veda a centralização de competências decisivas ou conflitantes em um único agente público, exigindo que as tarefas de planejamento, adjudicação, fiscalização e pagamento sejam atribuídas a servidores distintos. Essa diretriz de controle interno busca prevenir a ocorrência de erros não detectados, conluíus, fraudes e favorecimentos ilícitos nas compras estatais.

A operacionalização prática da segregação de funções impõe desafios de dimensionamento, especialmente em municípios de pequeno porte com quadro de pessoal reduzido. Nessas situações, o erro comum é ignorar o princípio legal ou paralisar totalmente as atividades sob a alegação de falta de servidores. A boa prática prescreve a simplificação dos fluxos e o apoio de órgãos centrais ou

consórcios públicos para garantir a dupla checagem dos atos sem inviabilizar a rotina administrativa.

Aula 10.4: Fiscalização e Gestão de Contratos sob a Ótica do Risco

A gestão e a fiscalização de contratos sob a ótica de riscos direcionam a atuação dos fiscais administrativos, técnicos e setoriais para os eventos inadimplementos contratuais de maior relevância e impacto para a administração pública. Em vez de realizar verificações pontuais sem metodologia, os fiscais utilizam listas de checagem estruturadas com base nos pontos críticos de controle identificados na fase de planejamento.

Na rotina de fiscalização, exige-se o registro documental rigoroso de qualquer descumprimento de cláusula contratual e a notificação tempestiva da empresa para sanar a falha detectada antes da liberação dos pagamentos devidos. O erro grave e comum praticado por fiscais contratuais é aceitar informalmente modificações nas obrigações pactuadas sem o devido aditivo contratual e sem respaldo técnico jurídico. O acompanhamento metodológico amparado na matriz de risco resguarda o fiscal de responsabilidade civil e administrativa perante órgãos de controle.

Aula 10.5: Programas de Integridade em Contratações de Grande Vulto

A Nova Lei de Licitações passou a exigir obrigatoriamente a implantação de programa de integridade pelo contratado nas licitações de obras, serviços e fornecimentos de grande vulto, estabelecendo o prazo de seis meses a contar da celebração do contrato para a devida adequação. O objetivo da exigência legal é garantir que a empresa fornecedora possua governança interna

robusta capaz de prevenir fraudes e ilícitos na execução do contrato mantido com o poder público.

A atuação prática do órgão licitante exige a verificação efetiva da implementação e do funcionamento real do programa da contratada, não bastando a simples apresentação de documentos declaratórios. O erro técnico frequente é a falta de critérios objetivos na fase editalícia para avaliar se o programa de integridade da empresa atende aos parâmetros exigidos na lei. O alinhamento dos critérios de avaliação às diretrizes da Controladoria-Geral da União confere segurança jurídica e evita impugnações do certame.

Módulo 11: Governança Digital, Segurança da Informação e LGPD

Aula 11.1: A Estratégia de Governo Digital e a Governança de TI A Governança de Tecnologia da Informação integra a governança corporativa global ao assegurar que os investimentos tecnológicos impulsionem os objetivos estratégicos do órgão público, otimizem o uso de recursos e gerenciem com segurança os riscos cibernéticos. A Estratégia de Governo Digital orienta a transformação dos serviços estatais para meios digitais, priorizando a centralidade no cidadão, a interoperabilidade de sistemas e a eficiência dos processos administrativos.

A implementação dessa estratégia requer o funcionamento de um Comitê Diretor de TI encarregado de priorizar os projetos de desenvolvimento e aprovar os planos de contratação de soluções de tecnologia. O erro comum das instituições públicas é tratar a TI

como mero setor de suporte técnico operacional, excluindo a liderança tecnológica das decisões estratégicas do órgão público. A alocação estratégica da TI viabiliza a desburocratização de serviços e melhora a transparência institucional.

Aula 11.2: Segurança da Informação no Ambiente Público A

Segurança da Informação compreende a preservação da confidencialidade, integridade e disponibilidade dos dados e sistemas geridos pelas organizações estatais. A crescente sofisticação dos ataques cibernéticos a órgãos públicos exige a estruturação de Políticas de Segurança da Informação atualizadas, com definição clara de papéis, responsabilidades e procedimentos de resposta a incidentes graves de segurança.

A operacionalização diária da segurança exige investimentos em infraestrutura tecnológica, criptografia de dados, autenticação multifator e, principalmente, a conscientização dos servidores públicos sobre ameaças de engenharia social. O erro recorrente e vulnerável é negligenciar a atualização de softwares e a realização periódica de rotinas de backup isoladas da rede principal. A simulação contínua de ataques e os testes de intrusão ajudam a identificar brechas de segurança antes que criminosos as explorem.

Aula 11.3: Mapeamento de Dados e Relatório de Impacto na LGPD

O mapeamento de dados pessoais é a atividade fundamental para a conformidade do órgão público com a Lei Geral de Proteção de Dados, permitindo identificar todas as operações de tratamento, os tipos de dados coletados, a base legal fundamentadora e o ciclo de vida das informações na instituição. O Relatório de Impacto à

Proteção de Dados Pessoais é o documento que descreve os processos de tratamento que podem gerar riscos às liberdades civis e aos direitos fundamentais, além de especificar as medidas de salvaguarda propostas.

Na prática operacional, a elaboração desse relatório é obrigatória sempre que o tratamento de dados pessoais fundamentar-se no interesse público ou envolver dados sensíveis em larga escala. O erro clássico das instituições é contratar consultorias para elaborar mapeamentos estáticos que são esquecidos sem integração aos sistemas legados. O relatório de impacto deve ser atualizado dinamicamente sempre que houver alteração nas rotinas de coleta ou nos softwares utilizados pela instituição.

Aula 11.4: O Encarregado pelo Tratamento de Dados Pessoais O Encarregado pelo Tratamento de Dados Pessoais atua como o canal primário de comunicação entre o órgão público, os titulares dos dados pessoais e a Autoridade Nacional de Proteção de Dados. As atribuições legais do encarregado incluem aceitar reclamações e comunicações dos titulares, prestar orientações aos servidores sobre as práticas de proteção de dados e orientar a implementação das medidas de conformidade regulatória.

A designação formal do encarregado exige a escolha de profissional munido de conhecimento técnico adequado sobre proteção de dados e direito administrativo, dotado de autonomia funcional para o desempenho do cargo. O erro grave cometido por gestores públicos é nomear o encarregado em evidente conflito de interesses, como o Diretor de Tecnologia ou o responsável pela segurança física dos

dados. A independência da atuação do encarregado é essencial para garantir a lisura e a imparcialidade na análise dos incidentes e requerimentos apresentados.

Aula 11.5: Gestão de Incidentes e Resposta a Vazamentos no Setor Público A gestão de incidentes de segurança cibernética compreende o conjunto de procedimentos operacionais e técnicos acionados para conter, remediar e investigar vazamentos de dados ou invasões aos sistemas de informação estatais. A Lei Geral de Proteção de Dados e a regulamentação própria exigem a comunicação célere à Autoridade Nacional e aos titulares afetados quando o incidente puder acarretar risco ou dano relevante aos indivíduos.

A execução do plano de resposta exige a atuação coordenada da equipe de TI, da assessoria de comunicação, do setor jurídico e do encarregado de dados para garantir a contenção do vazamento e o cumprimento dos deveres de notificação. O erro mais prejudicial é a tentativa de ocultar a ocorrência do vazamento por receio de desgaste reputacional da gestão em exercício. A postura transparente e a demonstração contida das medidas corretivas adotadas mitigam as sanções administrativas e preservam a credibilidade pública da instituição.

Módulo 12: Auditoria Baseada em Riscos e Técnicas de Controle

Aula 12.1: Planejamento de Auditoria e Escopo Baseado em Riscos
O planejamento de auditoria sob o enfoque de riscos inicia-se com

a compreensão aprofundada dos objetivos finalísticos, da estrutura de governança e do ambiente de controles internos da organização auditada. A definição do escopo da auditoria considera diretamente a matriz de riscos institucionais, priorizando as áreas operacionais de alta criticidade e materialidade orçamentária para a aplicação do esforço de fiscalização.

Na prática de trabalho dos auditores, a elaboração da matriz de planejamento especifica as questões de auditoria, os procedimentos de amostragem, as fontes de informação e as técnicas de análise de dados que serão empregadas no campo. O erro comum é a elaboração de escopos genéricos e ambiciosos demais, que extrapolam a capacidade operacional da equipe e diluem o foco dos exames técnicos. A delimitação precisa do escopo assegura exames profundos e a entrega de conclusões metodologicamente inquestionáveis.

Aula 12.2: Matriz de Achados e Evidências de Auditoria A matriz de achados é o instrumento de consolidação analítica onde o auditor relaciona o fato constatado na fiscalização com a situação ideal prevista na norma, a causa determinante da falha e o impacto real gerado para a administração pública. A validade jurídica e técnica das conclusões formuladas depende da coleta de evidências de auditoria suficientes, adequadas, relevantes e confiáveis para suportar cada apontamento constante do relatório.

A rotina operacional de auditoria exige rigor na documentação das provas, que podem consistir em documentos digitais, entrevistas gravadas, fotos georreferenciadas, dados extraídos de sistemas e

perícias especializadas. O erro crítico do auditor é emitir opiniões conclusivas amparadas em indícios frágeis, impressões pessoais ou suposições destituídas de comprovação probatória idônea. O teste prévio de consistência das evidências garante a higidez das recomendações expedidas à gestão auditada.

Aula 12.3: Monitoramento das Deliberações do Controle Interno e Externo O monitoramento é a fase final do ciclo de auditoria responsável por verificar o grau de cumprimento e a efetividade das deliberações, determinações e recomendações emitidas pelos órgãos de controle interno e pelos tribunais de contas. Esse processo sistemático assegura que as oportunidades de melhoria identificadas nas auditorias sejam transformadas em mudanças reais nas rotinas administrativas públicas.

A operacionalização do monitoramento requer a criação de um plano de ação conjunto entre o órgão auditado e a auditoria, fixando prazos exequíveis e responsáveis nominados para o atendimento de cada recomendação expedida. O erro clássico da administração pública é considerar a auditoria encerrada com a simples entrega do relatório final aos gestores sem o acompanhamento posterior dos desdobramentos operacionais. O painel contínuo de monitoramento previne a reincidência de irregularidades e valoriza o papel institucional do controle.

Aula 12.4: Técnicas de Amostragem e Análise de Dados em Auditoria A aplicação de técnicas modernas de amostragem probabilística e estatística permite aos auditores realizarem inferências válidas e seguras sobre populações volumosas de

processos ou contratos sem a necessidade de examinar a totalidade das transações. Além da amostragem tradicional, o uso de ferramentas automatizadas de análise de dados massivos autoriza a realização de testes em cem por cento da base de dados, identificando inconsistências e anomalias com celeridade.

Na rotina fiscalizatória, o auditor deve dominar o uso de softwares de análise de dados para cruzar informações orçamentárias, fiscais e cadastrais na busca por padrões suspeitos de fraude ou superfaturamento em licitações públicas. O erro operacional comum é a utilização de amostras não probabilísticas e intencionais sem explicitar as limitações metodológicas no relatório, gerando generalizações incorretas sobre a gestão auditada. A transparência na metodologia de amostragem assegura a fidedignidade dos resultados apresentados.

Aula 12.5: Matriz de Responsabilização e Contraditório A matriz de responsabilização é o documento técnico utilizado para correlacionar a conduta ilícita ou irregular identificada na auditoria ao agente público que a praticou, identificando o nexo de causalidade, o grau de culpabilidade e a norma violada. O devido processo legal e os princípios constitucionais do contraditório e da ampla defesa exigem que os gestores apontados tenham a oportunidade formal de apresentar justificativas fundamentadas antes do encerramento do relatório final.

A elaboração cautelosa da matriz exige demonstrar que o agente público possuía a competência funcional para agir e a consciência da ilicitude da conduta praticada, afastando responsabilizações

genéricas derivadas do simples cargo de chefia ocupado. O erro grave de apuração é responsabilizar o parecerista jurídico ou técnico pela decisão política do ordenador de despesas, ou vice-versa, sem individualizar com clareza a contribuição de cada qual. A apuração rigorosa e individualizada resguarda o processo de eventuais anulações judiciais por cerceamento de defesa.

Módulo 13: Gestão de Crises, Reputação e Comunicação Pública

Aula 13.1: Identificação Precoce de Sinais de Crise Institucional A gestão de crises na administração pública inicia-se com a estruturação de mecanismos de escuta ativa e monitoramento contínuo capazes de captar sinais precoces de desgaste reputacional, falhas graves na prestação de serviços ou iminência de escândalos de corrupção. Identificar esses vetores antes que ganhem dimensão pública permite à liderança adotar ações corretivas preventivas e preparar o posicionamento do órgão público com serenidade.

A operacionalização do monitoramento requer a integração contínua entre a ouvidoria, o controle interno, a assessoria de imprensa e a análise de redes sociais para mapear insatisfações crescentes dos cidadãos e das instituições. O erro comum da gestão é adotar uma postura de negação ou minimização dos problemas sinalizados, permitindo que falhas operacionais pequenas evoluam para crises institucionais de grandes proporções. O alerta precoce concede tempo hábil para conter os danos e preservar a imagem pública do órgão.

Aula 13.2: O Comitê de Crise e o Plano de Comunicação O Comitê de Gestão de Crise é o grupo multidisciplinar constituído em caráter extraordinário e permanente encarregado de centralizar as decisões estratégicas, operacionais e comunicacionais durante a ocorrência de um evento grave que ameace a missão ou a reputação da instituição pública. O Plano de Comunicação de Crise define os fluxos de aprovação das informações, os canais oficiais de divulgação e os porta-vozes autorizados a falar em nome da organização governamental.

A atuação do comitê exige agilidade na apuração dos fatos reais, alinhamento técnico absoluto entre as áreas envolvidas e o estabelecimento de uma única narrativa baseada na verdade e no interesse público. O erro grave e recorrente é a emissão de declarações contraditórias por diferentes autoridades do órgão público, o que amplia a sensação de descontrole e destrói a credibilidade da instituição perante a opinião pública. A disciplina comunicacional centralizada garante a transmissão de segurança e clareza para a sociedade civil.

Aula 13.3: Transparência e Responsabilidade Social em Momentos de Crise Durante uma crise institucional, a manutenção de um compromisso intransigente com a transparência ativa é a estratégia mais eficaz para conter o desgaste e recuperar a confiança da sociedade civil no órgão público. Tentar omitir informações, ocultar dados ou manipular relatórios técnicos agrava a sanção reputacional e pode caracterizar improbidade administrativa ou infração disciplinar grave dos gestores.

Na condução prática da comunicação de crise, a liderança deve assumir prontamente as falhas reais identificadas, detalhar com clareza as medidas imediatas que foram adotadas para sanar o problema e apresentar o cronograma de correções operacionais de longo prazo. O erro clássico de relações públicas é adotar linguagem defensiva ou culpar terceiros pela ocorrência do evento danoso. A postura transparente e empática com as partes afetadas humano-socialmente reafirma a integridade da instituição e acelera o processo de superação da crise.

Aula 13.4: Reconstrução da Imagem e Confiança Institucional A fase posterior ao encerramento da crise exige a execução sistemática de um plano de reconstrução da imagem e da confiança pública na instituição governamental atingida. Essa etapa envolve a reformulação profunda dos procedimentos operacionais que falharam, a troca de lideranças se necessário e a prestação contínua de contas sobre as melhorias implementadas nos controles internos do órgão.

O contexto operacional demanda a realização de auditorias extraordinárias e o fortalecimento das ações de integridade e compliance para demonstrar o compromisso genuíno da instituição com a não reincidência dos erros cometidos. O erro comum dos gestores é considerar a crise encerrada no momento em que a cobertura da imprensa diminui, abandonando as reformas estruturais prometidas durante a turbulência. A demonstração constante de resultados concretos consolida a recuperação da legitimidade institucional.

Aula 13.5: O Papel das Redes Sociais no Gerenciamento da Crise

As plataformas de redes sociais transformaram dinamicamente o gerenciamento de crises governamentais pela velocidade de difusão das informações e pela capacidade de amplificação do descontentamento social. A comunicação do órgão público nas redes deve ser pautada pela agilidade, precisão técnica e uso de linguagem simples acessível ao grande público, combatendo desinformações sem alimentar polêmicas estéreis.

A equipe de comunicação digital deve atuar em alinhamento constante com o comitê de crise para responder aos questionamentos mais frequentes da população de forma direta e transparente nos comentários e publicações oficiais. O erro fatal em redes sociais é a desativação dos comentários ou o apagamento de críticas legítimas postadas pelos cidadãos, conduta que gera indignação multiplicada e acusações de censura governamental. O engajamento respeitoso e instrutivo demonstra capacidade de escuta e maturidade institucional da gestão pública.

Módulo 14: Indicadores de Desempenho, Monitoramento e Avaliação

Aula 14.1: Construção de Indicadores de Desempenho na Gestão

Pública A construção de indicadores de desempenho é a técnica de criação de métricas quantitativas ou qualitativas indispensáveis para mensurar a eficiência, eficácia, efetividade e economicidade das ações e políticas públicas executadas pelo Estado. Um indicador bem projetado deve possuir atributos como relevância, clareza,

simplicidade, auditabilidade e sensibilidade às variações no desempenho do processo avaliado.

Na prática de elaboração dos indicadores, a equipe de planejamento deve vincular cada métrica diretamente aos objetivos contidos no plano estratégico do órgão público, definindo a linha de base e as metas numéricas a serem alcançadas. O erro recorrente é a criação de métricas de esforço focado na execução de tarefas em vez de indicadores de resultado focados nos benefícios reais entregues à população. A mensuração focada nos resultados finais permite avaliar o real impacto social das intervenções governamentais.

Aula 14.2: Monitoramento Estratégico e Painéis de Controle O monitoramento estratégico refere-se ao acompanhamento contínuo e tempestivo da execução do planejamento do órgão público, utilizando painéis de controle visuais que consolidam as métricas de desempenho para suporte ao processo decisório da alta administração. Essas plataformas gerenciais facilitam a identificação rápida de desvios no cronograma ou no orçamento previsto para as políticas governamentais.

A implementação bem-sucedida de painéis de controle depende da automatização da coleta de dados diretamente dos sistemas operacionais da instituição, garantindo a atualização das informações apresentadas. O erro prático comum é o excesso de indicadores nos painéis governamentais, poluindo a visualização gerencial e ocultando as métricas realmente decisivas para a estratégia do órgão. A focalização em um conjunto seletivo de

indicadores principais otimiza o tempo da liderança e acelera as correções operacionais necessárias.

Aula 14.3: Avaliação de Impacto de Políticas Públicas A avaliação de impacto de políticas públicas emprega metodologias estatísticas rigorosas para isolar e mensurar a relação de causalidade entre as ações implementadas pelo governo e as alterações efetivamente observadas nas condições socioeconômicas da população-alvo. Essa análise responde com precisão técnica se os resultados alcançados foram causados pela política pública avaliada ou se decorreram de fatores externos independentes.

A condução dessa avaliação exige a estruturação prévia de grupos de tratamento e grupos de controle durante a fase do desenho da política governamental, viabilizando comparações quantitativas isentas ao final do ciclo de implementação. O erro metodológico grave consiste em atribuir todas as melhorias socioeconômicas constatadas na região unicamente à intervenção governamental sem controlar variáveis de confusão existentes. A avaliação de impacto embasa tecnicamente a decisão de expandir, reformular ou encerrar programas governamentais ineficientes.

Aula 14.4: O Papel das Evidências na Tomada de Decisão Pública A gestão pública baseada em evidências defende que a formulação, a implementação e a reformulação das políticas estatais devem ser fundamentadas nas melhores provas científicas e nos dados empíricos disponíveis, afastando decisões baseadas unicamente em intuições, convicções ideológicas ou pressões corporativas de ocasião.

A operacionalização dessa abordagem exige que os órgãos públicos invaiam na criação de áreas especializadas em ciência de dados e na celebração de parcerias com universidades e centros de pesquisa para subsidiar os pareceres técnicos de planejamento. O erro frequente das instituições públicas é buscar evidências pontuais apenas para justificar uma decisão política previamente tomada pela alta gestão. A utilização honesta e rigorosa das evidências científicas eleva a qualidade dos gastos públicos e reduz desperdícios de recursos escassos.

Aula 14.5: Mecanismos de Acompanhamento do Plano Plurianual O Plano Plurianual é o instrumento normativo de planejamento de médio prazo que estabelece as diretrizes, objetivos e metas da administração pública para um período de quatro anos. O acompanhamento sistemático de sua execução é atividade essencial de governança para verificar a aderência das ações orçamentárias anuais ao planejamento de longo prazo aprovado pelo Poder Legislativo.

Na rotina das secretarias e ministérios do planejamento, a execução do Plano Plurianual exige a realização de reuniões periódicas de avaliação de desempenho acompanhadas da elaboração de relatórios anuais de cumprimento das metas pactuadas. O erro operacional clássico é encarar o plano apenas como uma peça orçamentária burocrática necessária sem vínculo real com a programação orçamentária executada nas leis orçamentárias anuais. A articulação do monitoramento do plano com a gestão de

riscos assegura a continuidade e a sustentabilidade das políticas públicas essenciais.

Módulo 15: Casos Práticos, Aplicações e Tendências Futuras

Aula 15.1: Governança nas Empresas Estatais e a Lei das Estatais

A Lei número treze mil trezentos e três de dois mil e dezesseis, a Lei das Estatais, estabeleceu um estatuto jurídico e regulatório para as sociedades de economia mista e empresas públicas, impondo requisitos para os administradores, membros do conselho de administração e estruturas de controle interno. A legislação buscou blindar a gestão das estatais contra ingerências políticas indevidas e fortalecer a eficiência operacional e a transparência perante os acionistas e a sociedade civil.

A aplicação da lei exige a aprovação de estatutos sociais alinhados aos mais exigentes referenciais de governança, o funcionamento efetivo de Comitês de Auditoria Estatutários e a realização rotineira de avaliações formais de desempenho da diretoria executiva. O erro recorrente e ilegal de posicionamento é a tentativa de flexibilizar ou burlar os critérios técnicos exigidos para a posse em cargos de liderança nas estatais. O cumprimento estrito das diretrizes de governança da Lei das Estatais atrai investimentos e preserva o patrimônio público gerido.

Aula 15.2: A Governança nos Municípios de Pequeno Porte A implementação da governança, dos riscos e do compliance em municípios de pequeno porte enfrenta desafios estruturais específicos, como a escassez de recursos orçamentários, o quadro

reduzido de servidores efetivos qualificados e a falta de sistemas de tecnologia da informação integrados. Nesses cenários, os modelos tradicionais projetados para grandes órgãos federais revelam-se inoperantes se aplicados de forma rígida e sem adaptação proporcional.

A estratégia prática viável para os pequenos municípios reside na adoção da governança incremental, focando inicialmente na padronização dos processos de compras públicos, na implementação do código de ética e no fortalecimento do controle interno basilar. O erro técnico grave dos gestores municipais é paralisar todas as ações sob a justificativa de limitação financeira ou estrutural do município. A utilização de consórcios públicos regionais para o compartilhamento de auditores e ferramentas digitais representa uma excelente alternativa operacional para superar o déficit de escala local.

Aula 15.3: Inteligência Artificial e Automação no Compliance Público

A rápida inserção das ferramentas de inteligência artificial e automação de processos na administração pública abre novas perspectivas para a prevenção e detecção automatizada de fraudes, o monitoramento preventivo de licitações e a otimização do atendimento prestado ao cidadão. Algoritmos avançados conseguem analisar milhares de contratos públicos em segundos, apontando sobrepreços, indícios de cartel e triangulação entre empresas concorrentes.

A operacionalização prática dessas tecnologias exige a estruturação prévia de normas de governança algorítmica que

garantam a auditabilidade, a explicabilidade, a ausência de vieses discriminatórios e a inteira conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados. O erro crítico da gestão pública é delegar decisões administrativas sancionatórias ou restritivas de direitos inteiramente a sistemas automatizados sem a intermediação e a supervisão humana qualificada. A inteligência artificial deve atuar como ferramenta de apoio técnico ao gestor público, que mantém a responsabilidade pela decisão final.

Aula 15.4: ESG no Setor Público: Ambiental, Social e Governança A sigla ESG refere-se aos critérios ambientais, sociais e de governança que vêm sendo incorporados com vigor pelo setor público na formulação de políticas governamentais, na gestão de compras públicas sustentáveis e na captação de investimentos por meio de títulos verdes. A administração pública adota a dimensão ambiental ao exigir práticas sustentáveis dos contratados; a dimensão social ao promover a equidade de gênero e raça no funcionalismo; e a governança ao garantir a transparência absoluta e o combate à corrupção.

A implementação prática do ESG governamental exige a inclusão de critérios socioambientais objetivos nos estudos técnicos preliminares que antecedem as licitações públicas do órgão. O erro frequente e superficial das instituições públicas é praticar o social e o greenwashing, adotando discursos publicitários sustentáveis desconectados de metas institucionais efetivas e mensuráveis. A definição de indicadores socioambientais auditáveis garante a

transformação real e sustentável das operações administrativas estatais.

Aula 15.5: Tendências Globais em Governança Pública e Anticorrupção As tendências internacionais no campo da governança pública e anticorrupção apontam para a crescente cooperação transnacional na troca de dados fiscais e bancários, o fortalecimento dos mecanismos de integridade em redes globais de suprimento e o uso ostensivo de dados abertos interconectados para o combate à lavagem de dinheiro. Além disso, ganha destaque o conceito de integridade comportamental, que aplica as descobertas da economia comportamental para desenhar ambientes institucionais que estimulem decisões éticas espontâneas pelos servidores.

A preparação dos órgãos públicos brasileiros para essas tendências exige a atualização constante do quadro normativo e o investimento contínuo na capacitação técnica das equipes do controle interno e externo. O erro das organizações é enxergar a integridade e a governança como projetos com data para terminar, esquecendo que o combate à corrupção e a busca pela eficiência exigem esforço institucional contínuo e adaptável às transformações da sociedade civil. A vanguarda governamental constrói-se com a inovação contínua ancorada nos valores republicanos.

Módulo 16: Síntese Prática, Diagnóstico e Implementação

Aula 16.1: Elaboração do Diagnóstico de Governança Institucional

O diagnóstico de governança institucional é a etapa inicial em que a

organização pública realiza um levantamento minucioso sobre o estado atual de seus mecanismos de liderança, estratégia, gestão de riscos e controle interno. A utilização de questionários estruturados baseados nos referenciais do Tribunal de Contas da União permite identificar com clareza as fragilidades, as lacunas de conformidade e as oportunidades prioritárias de melhoria administrativa.

A condução prática do diagnóstico exige transparência, isenção técnica e a coleta de evidências reais que confirmem as respostas apresentadas pelas diversas unidades operacionais do órgão. O erro recorrente e danoso é a sobreavaliação deliberada do nível de maturidade institucional com o objetivo de apresentar resultados artificialmente positivos para os órgãos de controle externo. A precisão do diagnóstico é o elemento fundamental para o sucesso de todas as reformas subsequentes no órgão público.

Aula 16.2: Elaboração do Plano de Ação para Implementação da Governança Com base nas lacunas apontadas no diagnóstico institucional, a organização deve elaborar o Plano de Ação para a Implementação da Governança, documento que estabelece as iniciativas estruturantes que serão executadas, os responsáveis por cada entrega, os recursos financeiros necessários e os prazos de conclusão. A ferramenta 5W2H é comumente utilizada para conferir clareza operacional e objetividade às ações programadas no plano.

A aprovação do plano de ação exige o comprometimento formal da autoridade máxima do órgão público e a publicação formal da norma interna, conferindo força vinculante às metas pactuadas

entre as secretarias. O erro frequente consiste no desenho de planos gigantescos e irrealistas, repletos de ações complexas que superam a capacidade orçamentária e operacional de execução da equipe técnica. A priorização de iniciativas pragmáticas e divididas em etapas garante entregas consistentes e sustentáveis.

Aula 16.3: Formação de Comitês Internos e Estruturas de Governança A institucionalização da governança no setor público requer a criação formal e o funcionamento efetivo de instâncias colegiadas como o Comitê Interno de Governança, o Comitê de Gestão de Riscos e a Comissão de Ética. Essas estruturas garantem o debate multidisciplinar, a tomada de decisão colegiada e a supervisão transversal das diretrizes institucionais de conformidade.

A operacionalização das reuniões desses comitês exige regimento interno aprovado, pautas previamente distribuídas, elaboração de atas públicas e acompanhamento das deliberações anteriores. O erro clássico de funcionamento é a transformação dos comitês em espaços meramente burocráticos onde a liderança não comparece, delegando a representação a servidores sem poder decisório dentro da instituição. A presença ativa das altas lideranças confere relevância estratégica e autoridade às decisões dos comitês criados.

Aula 16.4: Gestão do Conhecimento e Memória Institucional A gestão do conhecimento na administração pública abrange o conjunto de práticas voltadas para criar, capturar, organizar, compartilhar e preservar o conhecimento técnico, as rotinas

administrativas e a memória institucional produzidos pelos servidores públicos ao longo do tempo. Esse processo garante que o aprendizado acumulado permaneça na organização, mitigando os riscos de descontinuidade administrativa decorrentes da rotatividade em cargos de chefia.

A implementação prática da gestão do conhecimento exige o mapeamento e a documentação detalhada dos manuais de procedimentos operacionais padrão, a criação de repositórios digitais de jurisprudência e pareceres, e a promoção de oficinas de repasse de conhecimento entre servidores sêniores e novos integrantes da corporação. O erro comum é permitir que informações críticas e históricas fiquem retidas na memória individual de servidores específicos sem qualquer registro oficial no sistema institucional. A sistematização das rotinas garante a resiliência e a estabilidade na prestação dos serviços públicos.

Aula 16.5: Avaliação da Maturidade em Governança, Riscos e Compliance A avaliação contínua da maturidade permite à organização pública mensurar sua evolução temporal nos eixos de governança, gestão de riscos, integridade e controle interno, identificando se os investimentos efetuados produziram a elevação real da capacidade institucional. O modelo de maturidade categoriza o estágio do órgão em níveis evolutivos que variam do inicial ou reativo ao otimizado ou inovador.

A execução dessa avaliação deve ser realizada periodicamente, preferencialmente com o suporte e a validação independente da unidade de auditoria interna ou de consultorias externas

especializadas. O erro crítico de avaliação é considerar a maturidade um fim em si mesmo, esquecendo que a governança deve servir precipuamente como instrumento para melhorar a entrega das políticas públicas à sociedade. O avanço consciente nos níveis de maturidade consolida uma administração pública eficiente, transparente e plenamente orientada ao interesse público.

Módulo Extra

Fontes de referência sugeridas para estudos complementares

- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988: texto constitucional com destaque para os artigos 37 ao 41.
- Lei Federal número 14.133, de 1º de abril de 2021: Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos.
- Lei Federal número 12.846, de 1º de agosto de 2013: Lei Anticorrupção Empresarial brasileira.
- Lei Federal número 8.429, de 2 de junho de 1992: Lei de Improbidade Administrativa e suas alterações trazidas pela Lei número 14.230 de 2021.
- Lei Federal número 12.527, de 18 de novembro de 2011: Lei de Acesso à Informação.
- Lei Federal número 13.709, de 14 de agosto de 2018: Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais.
- Lei Federal número 13.303, de 30 de junho de 2016: Lei das Empresas Estatais.

- Decreto Federal número 9.203, de 22 de novembro de 2017: Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
- Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União: Publicações do TCU para órgãos e entidades da administração pública.
- COSO Internal Control - Integrated Framework e COSO Enterprise Risk Management Framework: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- ISO 31000:2018 - Gestão de Riscos: Diretrizes internacionais para implementação da gestão de riscos.
- ISO 37001:2016 - Sistemas de Gestão Antissuborno: Requisitos e orientações para uso no setor público e privado.
- Guia de Integridade Pública da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico: Recomendações sobre integridade pública e combate à corrupção.
- Manuais e Guias Práticos de Integridade da Controladoria-Geral da União: Orientações para estruturação de unidades e planos de integridade.
- The IIA's Global Internal Audit Standards e o Modelo das Três Linhas do Instituto dos Auditores Internos.