Curso Gestão de Riscos e Compliance Público

NOME DO CURSO: Gestão de Riscos e Compliance Público

Capacite-se na estruturação de programas de integridade, mitigação de riscos institucionais, mecanismos de controle interno e conformidade regulatória segundo o Decreto 9203 e as diretrizes da CGU. Desenvolva competências práticas para fortalecer a governança, garantir a transparência pública e otimizar os processos de tomada de decisão no setor público brasileiro. #gestaoderiscos #compliancepublico #governancapublica #integridadepublica #controleinterno #cgu #direitoadministrativo #gestaopublica #transparenciapublica #licitacoes

O QUE VOCÊ VAI APRENDER:

Fundamentos teóricos e normativos da gestão de riscos e conformidade na administração pública.

Metodologias de identificação, análise, avaliação e tratamento de riscos operacionais e de integridade.

Arquitetura e implementação de Programas de Integridade alinhados às diretrizes da Controladoria-Geral da União.

Mecanismos de governança pública baseados no Decreto 9.203 de 2017 e frameworks internacionais.

Estruturação e operação das três linhas de defesa do gerenciamento de riscos e controle interno.

Mapeamento de processos operacionais e elaboração de Matrizes de Riscos e Controles.

Gestão de riscos aplicada às contratações públicas e licitações conforme a Lei 14.133 de 2021.

Implantação de canais de denúncia, processos de investigação interna e salvaguardas para apuração de irregularidades.

Monitoramento contínuo, indicadores de desempenho em compliance e elaboração do Plano de Integridade.

Práticas de prevenção à corrupção, conflito de interesses e promoção da cultura ética nas instituições públicos.

PÚBLICO-ALVO:

Servidores públicos efetivos e comissionados de órgãos federais, estaduais e municipais.

Gestores, diretores, secretários e ocupantes de cargos de liderança na administração direta e indireta.

Auditores internos, analistas de controle, membros de comissões de integridade e assessores jurídicos.

Profissionais envolvidos no planejamento de compras, contratações públicas e gestão de contratos.

Consultores, advogados e pareceristas atuantes no segmento de Direito Administrativo e Setor Público.

Estudantes de pós-graduação e pesquisadores das áreas de Administração Pública, Direito e Gestão de Políticas Públicas.

Módulo 1: Fundamentos da Governança e Compliance Público

Aula 1.1: Conceito de Governança na Administração Pública

A governança no setor público representa o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão das políticas públicas e a prestação de serviços à sociedade. Diferente do setor privado, onde o objetivo primário envolve o retorno financeiro aos acionistas, a governança pública busca a geração de valor público, garantindo que os recursos coletados por meio de impostos sejam convertidos em benefícios concretos e alinhados aos direitos fundamentais. A evolução das exigências sociais por maior transparência e eficiência transformou a governança em um requisito indispensável para a legitimidade das instituições governamentais.

No âmbito do arcabouço normativo brasileiro, o Decreto 9.203 de 2017 consolidou a política de governança da administração pública federal, estabelecendo princípios essenciais como capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, melhoria contínua, prestação de contas e transparência. A aplicação prática dessas diretrizes exige que a alta administração de cada órgão estabeleça diretrizes claras de conduta e incorpore a análise de dados na tomada de decisão estratégica. A ausência de governança estruturada gera descontinuidade nas políticas de Estado, fragmentação de processos e vulnerabilidade ao patrimônio público. As melhores práticas orientam a consolidação de comitês internos

de governança que acompanhem o desempenho das metas institucionais e assegurem que a atuação dos servidores esteja permanentemente voltada ao interesse público.

Aula 1.2: Origem e Evolução do Compliance no Setor Público

O conceito de compliance, originário do ambiente corporativo sob o imperativo do cumprimento estrito de normas legais e regulamentares, sofreu adaptações substanciais ao ser absorvido pelo setor público. Tradicionalmente associado à prevenção do suborno em transações transnacionais, como estabelecido pelo Foreign Corrupt Practices Act dos Estados Unidos, o compliance público brasileiro expandiu seu alcance para abranger não apenas a conformidade legal formal, mas também a promoção ostensiva de uma cultura de integridade. A transição do controle focado exclusivamente na legalidade estrita para um modelo orientado a resultados e focado na mitigação de desvios éticos redefiniu a gestão governamental contemporânea.

Em termos práticos, a evolução normativa no Brasil ganhou impulso determinante com a promulgação da Lei Anticorrupção, a Lei 12.846 de 2013, e posteriormente com a edição do Decreto 8.420 de 2015 e legislações correlatas que disciplinaram os programas de integridade. A exigência de estruturas institucionais voltadas para a conformidade passou a ser norma orientadora para empresas estatais, autarquias e órgãos diretos da administração. A falha na contextualização do

compliance no âmbito público costuma ocorrer quando gestores tentam replicar modelos corporativos sem ajustar as dinâmicas operacionais às exigências do Direito Administrativo, como a impessoalidade e a publicidade. A boa prática determina que os sistemas de conformidade sejam desenvolvidos com foco na prevenção primária, reduzindo custos decorrentes de investigações e mantendo a credibilidade perante os órgãos de controle externo.

Aula 1.3: Princípios Norteadores da Administração Pública e Conformidade

A conformidade na administração pública encontra seus fundamentos primordiais no artigo 37 da Constituição Federal, que estabelece os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. O princípio da legalidade impõe que o administrador público somente atue respaldado em autorização expressa contida na lei, o que torna a gestão de conformidade um dever funcional permanente e inflexível. No entanto, a integridade contemporânea avança além da simples aderência formal às leis, incorporando a moralidade administrativa como parâmetro de aferição das condutas de todos os agentes públicos no exercício de suas funções.

A operacionalização simultânea desses princípios exige um delicado equilíbrio entre o cumprimento estrito das rotinas burocráticas e a busca por resultados céleres no atendimento das necessidades da população.

Um erro comum verificado na rotina administrativa consiste em encarar o cumprimento de princípios formais como um obstáculo burocrático ao invés de um elemento de proteção institucional e garantia de isonomia. A aplicação prática adequada demonstra que rotinas transparentes e impessoais reduzem a ocorrência de favoritismos em licitações e seleções públicas. Os gestores públicos devem implementar listas de verificação estruturadas e fluxos padronizados de trabalho para assegurar que cada decisão administrativa seja devidamente fundamentada nos princípios constitucionais.

Aula 1.4: O Papel dos Órgãos de Controle e Diretrizes Nacionais

Os órgãos de controle desempenham papel central no ecossistema de integridade, atuando tanto na fiscalização quanto na edição de diretrizes orientadoras para o fortalecimento da governança. No âmbito do Governo Federal, a Controladoria-Geral da União exerce a função de órgão central do sistema de controle interno e do sistema de integridade pública, expedindo portarias, guias e manuais de orientação que padronizam a atuação dos demais ministérios e entidades. Paralelamente, o Tribunal de Contas da União realiza avaliações sistemáticas sobre a maturidade da governança e da gestão de riscos nas organizações estatais, fornecendo diagnósticos que direcionam o aprimoramento contínuo.

A sinergia entre o controle interno e o controle externo é indispensável para evitar sobreposição de auditorias e para garantir um ambiente

regulatório previsível aos administradores públicos. Do ponto de vista prático, as diretrizes emanadas pela CGU, a exemplo da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01 de 2016, orientam o detalhamento dos planos de integridade e a implementação da gestão de riscos operacionais. Um equívoco frequente das instituições é enxergar as orientações dos órgãos de controle como meras formalidades cartorárias, produzindo documentos que não se traduzem em rotinas reais de trabalho. Recomenda-se o acompanhamento periódico dos relatórios de auditoria e das recomendações do TCU para antecipar fragilidades e promover melhorias corretivas nos processos operacionais antes da ocorrência de apontamentos formais.

Aula 1.5: Criação do Ambiente Ético e Cultura Organizacional

A criação de um ambiente institucional pautado na ética constitui a base fundamental sobre a qual todos os controles e processos de compliance operam dentro da administração pública. O comportamento dos líderes e dirigentes, fenômeno conhecido na literatura técnica como tom do topo, possui impacto direto na adesão dos servidores às normas de conduta éticas e no combate à tolerância com pequenas irregularidades. Quando os ocupantes de cargos estratégicos demonstrando compromisso real com a transparência e a responsabilidade, estabelece-se um efeito multiplicador que eleva o nível geral de integridade da organização.

Na rotina governamental, a consolidação dessa cultura requer o estabelecimento do Código de Conduta Ética, acompanhado da atuação permanente de uma Comissão de Ética formalmente instituída. A mera publicação de um código impresso, contudo, mostra-se ineficaz se não for acompanhada de programas contínuos de capacitação, rodas de conversa e campanhas internas de conscientização. O descaso com a gestão da cultura ética frequentemente resulta no aumento de casos de conflito de interesses, assédio moral e vazamento inadequado de informações sigilosas. Como boa prática, os órgãos públicos devem realizar diagnósticos periódicos do clima ético por meio de pesquisas anônimas, aplicando os resultados obtidos na adequação das estratégias de prevenção de desvios e na melhoria dos canais de diálogo interno.

Módulo 2: O Arcabouço Normativo da Integridade Pública

Aula 2.1: Decreto 9.203 de 2017 e as Diretrizes de Governança

O Decreto 9.203 de 2017 representa a pedra angular da arquitetura regulatória da governança na administração pública federal direta, autárquica e fundacional. O normativo qualifica a integridade como um dos pilares estratégicos para a boa gestão, definindo expressamente os princípios, as diretrizes e os mecanismos indispensáveis para que os órgãos públicos entreguem serviços de qualidade e mantenham a confiança coletiva. Entre os mecanismos estruturantes definidos no

diploma legal destacam-se a liderança, a estratégia e o controle, os quais devem atuar de maneira integrada em todos os níveis hierárquicos.

A implementação prática do Decreto 9.203 exige que as entidades constituam Comitês Internos de Governança encarregados de acompanhar a execução das políticas públicas e a efetividade das rotinas de controle interno. A norma vincula explicitamente a gestão de riscos ao atingimento dos objetivos institucionais, determinando que a alta administração é a responsável final pelo estabelecimento de níveis de exposição a riscos compatíveis com a missão do órgão. Um erro operacional comum na aplicação deste Decreto é a criação do Comitê de Governança meramente pro forma, sem dotação de atribuições reais de deliberação ou sem agenda regular de reuniões estratégicas. Recomenda-se formalizar as competências do comitê por meio de regimento interno claro, com ata pública de todas as decisões tomadas para assegurar a prestação de contas.

Aula 2.2: Portarias e Instruções Normativas da CGU

As portarias e instruções normativas editadas pela Controladoria-Geral da União detalham operacionalmente os comandos gerais das leis e decretos de integridade, servindo como o manual prático para os executores do compliance público. Destaca-se a Portaria CGU nº 1.089 de 2018, que estabeleceu orientações relativas às etapas para estruturação, execução e monitoramento dos Programas de Integridade nos órgãos e entidades

da administração pública federal. Esses regramentos determinam as diretrizes para a elaboração do Plano de Integridade, o qual deve ser revisado periodicamente para responder às novas ameaças operacionais e regulatórias.

A aplicação consistente dessas instruções normativas garante a uniformidade dos programas de conformidade em toda a estrutura do Estado brasileiro, facilitando a medição de desempenho por parte dos órgãos de fiscalização. A inobservância dos prazos ou das diretrizes metodológicas especificadas pela CGU sujeita os gestores a ressalvas em suas contas anuais e ao apontamento de deficiências de gestão. Erros frequentes na condução dessa atividade incluem a cópia genérica de planos de integridade produzidos por outras instituições sem a necessária adaptação às particularidades institucionais locais. As Unidades de Gestão de Integridade devem realizar um diagnóstico preciso das fragilidades da organização antes de submeter o plano à aprovação da autoridade máxima da instituição.

Aula 2.3: A Nova Lei de Licitações (Lei 14.133/2021) e o Compliance

A Lei 14.133 de 2021, o novo marco geral de Licitações e Contratos Administrativos, inseriu a gestão de riscos e o compliance de forma definitiva no centro das compras públicas brasileiras. A nova legislação estabelece que a fase preparatória do processo licitatório deve ser caracterizada pelo planejamento adequado, prevendo explicitamente a

necessidade de elaboração de matriz de riscos para os contratos de grande vulto e definindo diretrizes para a mitigação de eventos incertos. Além disso, a lei inovou ao condicionar a participação em certames de grande porte ou a utilização do critério de desempate à existência de programas de integridade estruturados nas empresas contratadas.

Na prática operacional, o agente de contratação e a equipe de apoio passam a atuar sob o respaldo de parâmetros formais de conformidade e mitigação de inconsistências durante o certame. O não cumprimento dessas diretrizes legais na elaboração dos editais pode acarretar a nulidade de procedimentos licitatórios, atrasos no fornecimento de insumos essenciais e sanções por parte dos tribunais de contas. Um equívoco recorrente envolve a simples inclusão de cláusulas padrão de compliance nos contratos administrativos sem a efetiva fiscalização do programa de integridade do fornecedor contratado ao longo da execução da avença. Os fiscais e gestores de contratos devem solicitar relatórios periódicos de cumprimento das exigências éticas e instaurar apurações imediatas quando constatados desvios na execução contratual.

Aula 2.4: Legislação Anticorrupção e Responsabilização Administrativa

A Lei 12.846 de 2013, conhecida como Lei Anticorrupção, introduziu a responsabilidade objetiva de pessoas jurídicas pela prática de atos lesivos contra a administração pública nacional ou estrangeira. Essa mudança de paradigma legal significou que a comprovação da culpa ou dolo dos

executivos tornou-se desnecessária para a responsabilização da empresa, bastando a demonstração do nexo causal entre a conduta ilícita praticada em seu benefício e o ato administrativo lesivo. A legislação prevê sanções severas na esfera administrativa, como multas de até vinte por cento do faturamento bruto da entidade, e sanções judiciais que incluem a perda de bens e a proibição de receber incentivos públicos.

No contexto das entidades estatais, o domínio dos instrumentos do Processo Administrativo de Responsabilização é indispensável para conduzir as apurações de forma célere e legalmente hígida. A condução inadequada das apurações por comissões processantes não treinadas constitui um erro crítico que frequentemente resulta na anulação de penalidades pelo Poder Judiciário por vício formal de procedimento. É fundamental garantir a estrita observância das garantias do devido processo legal, do contraditório e da ampla defesa durante todas as etapas investigativas. Recomenda-se que as instituições públicas padronizem seus fluxos de apuração e ofereçam treinamento específico aos servidores designados para compor comissões de responsabilização administrativa.

Aula 2.5: Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) no Setor Público

A Lei 13.709 de 2018, a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, estabelece diretrizes rigorosas para o tratamento de dados pessoais no âmbito governamental, impondo obrigações específicas para os órgãos e entidades públicas. A legislação estabelece que o tratamento de dados

pelo setor público deve ser realizado para o atendimento da sua finalidade pública, na persecução do interesse público, com o objetivo de executar as competências legais ou cumprir as atribuições institucionais do serviço público. A conformidade com a LGPD exige a nomeação formal do Encarregado de Proteção de Dados, a realização do inventário de dados e a elaboração do Relatório de Impacto à Proteção de Dados Pessoais.

A implementação da proteção de dados na esfera pública impõe o desafio constante de conciliar a cultura da transparência e o princípio da publicidade com a proteção à privacidade dos cidadãos. O cometimento de erros no tratamento de dados pode gerar vazamentos severos de informações sensíveis, sanções administrativas aplicadas pela Autoridade Nacional de Proteção de Dados e perda massiva de confiança por parte da população. O erro mais recorrente consiste na publicação indiscriminada de documentos oficiais na internet sem o prévio expurgo ou anonimização de dados pessoais não estritamente necessários ao controle social. Os órgãos públicos devem instituir políticas corporativas de privacidade e treinar continuamente as suas equipes na identificação e correto manuseio de dados pessoais.

Módulo 3: Frameworks e Modelos de Gestão de Riscos

Aula 3.1: O Modelo COSO ERM Aplicado à Gestão Pública

O modelo publicado pelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, conhecido mundialmente como COSO ERM (Enterprise Risk Management), constitui uma das estruturas conceituais mais utilizadas para o gerenciamento de riscos corporativos na administração pública brasileira. A estrutura do COSO ERM enfatiza a integração da gestão de riscos com a estratégia institucional, destacando que a governança e o desempenho estão intrinsecamente conectados. O framework organiza o gerenciamento através de componentes essenciais que incluem a governança e cultura, o estabelecimento de objetivos, a identificação de riscos, a análise, a resposta aos riscos e o monitoramento contínuo.

A adoção do COSO ERM no setor público permite que as instituições governamentais avaliem com precisão o impacto de eventos incertos no cumprimento das suas metas estratégicas de longo prazo. O benefício prático manifesta-se na capacidade do gestor de visualizar a matriz de riscos globais do órgão e priorizar a alocação de recursos escassos nas áreas operacionais mais vulneráveis. Um erro crítico de implementação ocorre quando o modelo é aplicado de forma excessivamente acadêmica, gerando formulários complexos que paralisa as equipes operacionais sem produzir dados úteis para a tomada de decisão. A boa prática orienta a simplificação dos conceitos metodológicos, adaptando a linguagem do COSO à realidade operacional de cada entidade administrativa sem comprometer o rigor da análise.

Aula 3.2: Diretrizes da Norma ISO 31000:2018

A norma ABNT NBR ISO 31000:2018 fornece princípios, uma estrutura e um processo para gerenciar riscos em qualquer tipo de organização, destacando-se por sua universalidade e adaptabilidade ao ambiente da administração pública. O padrão ISO estabelece que a gestão de riscos deve ser parte integrante de todas as atividades organizacionais, ser estruturada e abrangente, personalizada, inclusiva, dinâmica e baseada no melhor conhecimento disponível. O modelo iterativo proposto pela norma foca no ciclo de identificação, análise, avaliação e tratamento do risco, acompanhado permanentemente pelo monitoramento, pela análise crítica e pela comunicação e consulta com as partes interessadas.

Na prática da gestão pública, a norma ISO 31000 serve como uma ferramenta versátil que pode ser aplicada tanto no nível estratégico do órgão quanto em projetos específicos, programas ou processos individuais. A utilização deste padrão assegura alinhamento com as melhores práticas internacionais e facilita a auditoria dos procedimentos pelos órgãos de controle interno e externo. Um erro frequente consiste em tratar a norma como um fim em si mesma, focando na emissão de certificados ao invés de integrar o processo de gestão de riscos à rotina diária das unidades operacionais. Recomenda-se utilizar a ISO 31000 como um guia flexível, construindo uma metodologia própria que reflita o perfil de maturidade e a cultura específica da instituição governamental.

Aula 3.3: O Modelo das Três Linhas e Suas Responsabilidades

O Modelo das Três Linhas do IIA (Institute of Internal Auditors) consolida uma abordagem consagrada para estruturar as responsabilidades e papéis relacionados à governança, ao gerenciamento de riscos e ao controle interno nas instituições públicos. A primeira linha é constituída pelos próprios gestores operacionais, que possuem e gerenciam os riscos diariamente, sendo responsáveis pela implementação de medidas de controle nos processos de trabalho. A segunda linha de defesa é composta pelas funções de suporte, como as unidades de gestão de riscos, conformidade, integridade e segurança da informação, que prestam auxílio, monitoram e apoiam a primeira linha. A terceira linha é representada pela auditoria interna, que fornece avaliação objetiva e independente sobre a eficácia de todas as estruturas de governança e controle.

A clara divisão de papéis proposta pelo modelo impede o conflito de interesses e evita lacunas ou duplicações ineficientes nas atividades de controle dentro do serviço público. No contexto prático, quando a primeira linha falha na identificação de desvios operacionais, a segunda linha atua fornecendo ferramentas de checagem, enquanto a terceira linha avalia se o sistema como um todo funciona conforme o planejado. O descumprimento do modelo ocorre com frequência quando a alta administração exige que a auditoria interna assuma a responsabilidade por executar rotinas de controle ou gerenciar riscos, comprometendo sua independência de atuação. Como diretriz prática, deve-se formalizar a atuação de cada linha em regimentos internos explícitos e assegurar canal

direto de comunicação entre a terceira linha e o órgão máximo de governança da instituição.

Aula 3.4: Avaliação do Gráfico de Maturidade em Gestão de Riscos

O diagnóstico do nível de maturidade em gestão de riscos é o ponto de partida indispensável para o planejamento estratégico de qualquer órgão público que pretenda estruturar suas rotinas de compliance. A maturidade evolui por meio de estágios claramente definidos, iniciando no nível ingênuo ou ad-hoc, no qual os riscos são tratados de forma reativa e desorganizada, avançando para os níveis emergente, estruturado, gerenciado e atingindo o estágio otimizado. No estágio otimizado, a gestão de riscos encontra-se plenamente integrada aos processos de planejamento estratégico, à alocação orçamentária e à tomada de decisão corporativa em todos os escalões.

A mensuração sistemática do estágio de maturidade permite que a organização identifique suas deficiências metodológicas e elabore um plano de ação realista para alcançar níveis superiores de governança. Tentar implementar ferramentas avançadas de análise quantitativa de riscos em órgãos que ainda estão no estágio inicial de maturidade constitui um erro comum que gera desperdício de recursos e desmotivação das equipes. A aplicação de questionários padronizados e a realização de autoavaliações periódicas constituem ótimas práticas operacionais. O gestor de riscos deve utilizar os diagnósticos de maturidade para

apresentar relatórios claros à alta administração, demonstrando o progresso alcançado e justificando a necessidade de investimentos contínuos em treinamento e sistemas de apoio.

Aula 3.5: Integração da Gestão de Riscos ao Planejamento Estratégico

A gestão de riscos não pode ser conduzida como uma atividade isolada dentro do setor público, sob pena de se tornar um mero exercício burocrático de preenchimento de planilhas desconectadas da realidade. A sua verdadeira utilidade manifesta-se quando ela está completamente integrada ao ciclo de planejamento estratégico da instituição, auxiliando no atingimento das metas e no cumprimento da missão constitucional. Durante a elaboração do Plano Estratégico Institucional, a análise de incertezas e riscos deve orientar a definição dos objetivos, a seleção de projetos prioritários e a distribuição das cotas orçamentárias.

Essa integração assegura que o órgão público antecipe possíveis obstáculos operacionais e externos que possam comprometer a entrega de políticas públicas à sociedade. Na prática governamental, a integração dos riscos ao planejamento permite que os gestores estabeleçam contingências orçamentárias e operacionais antes que os eventos danosos se concretizem. O principal erro de gestão nesta fase é tratar o mapeamento de riscos como uma etapa posterior à elaboração dos projetos estratégicos, utilizando-o apenas para formalizar decisões que já foram tomadas sem a devida análise de incertezas. A boa prática exige

que cada objetivo estratégico possua a sua respectiva matriz de riscos atualizada, vinculando diretamente o monitoramento dos riscos aos indicadores de desempenho da instituição.

Módulo 4: Identificação e Mapeamento de Riscos

Aula 4.1: Tipologias de Riscos no Setor Público

A gestão eficaz de riscos no ambiente governamental exige uma classificação clara e abrangente dos tipos de eventos incertos aos quais a organização pública está exposta. Os riscos operacionais relacionam-se às falhas no processamento de atividades diárias, erros de sistemas, carência de pessoal qualificado ou fraudes internas. Os riscos de conformidade envolvem a possibilidade de descumprimento de leis, regulamentos ou cláusulas contratuais que sujeitam o órgão a sanções judiciais ou administrativas. Além desses, destacam-se os riscos de imagem ou reputação, que afetam a credibilidade da instituição perante o cidadão, e os riscos estratégicos, que comprometem diretamente os objetivos de longo prazo da política pública.

Outra categoria crítica compreende os riscos de integridade, caracterizados por ações ou omissões que possam favorecer o cometimento de atos de corrupção, nepotismo, conflito de interesses e desvio de verbas públicas. A falta de clareza na categorização inicial

impede a adoção do tratamento adequado, uma vez que a resposta a um risco operacional difere radicalmente do tratamento dispensado a um risco de integridade pública. A má definição da tipologia frequentemente leva o gestor a responder a vulnerabilidades graves com medidas meramente formais de controle. É altamente recomendável que as entidades públicas adotem um dicionário corporativo de categorias de riscos em seus manuais metodológicos, garantindo padronização e comunicação eficiente entre todas as diretorias do órgão.

Aula 4.2: Técnicas de Levantamento: Brainstorming, Delphi e Entrevistas

A etapa de identificação de riscos requer a utilização sistemática de técnicas estruturadas de coleta de dados para mapear as fragilidades presentes nos processos de trabalho da instituição. O brainstorming ou tempestade de ideias reúne equipes multidisciplinares para debates livres, sendo extremamente útil para capturar a visão operacional dos servidores que atuam na ponta do serviço público. A técnica Delphi, por sua vez, utiliza rodadas sucessivas de questionários anônimos enviados a especialistas, revelando-se ideal para temas complexos ou politicante sensíveis em que a pressão hierárquica possa inibir a manifestação sincera dos participantes.

Complementarmente, as entrevistas estruturadas e semiestruturadas com os gestores dos processos permitem aprofundar o entendimento sobre gargalos operacionais específicos e falhas históricas ocorridas na

organização. A escolha inadequada da ferramenta de levantamento pode resultar no não mapeamento de riscos críticos ou no foco excessivo em eventos irrelevantes para os objetivos institucionais. Um erro muito praticado por consultorias e gestores é realizar a identificação de riscos de gabinete, isolando-se em salas sem a participação efetiva dos servidores operacionais que conhecem a real execução dos processos. Para garantir resultados consistentes, deve-se combinar múltiplos métodos de coleta, registrando sistematicamente todas as contribuições em oficinas participativas organizadas de forma metódica.

Aula 4.3: Mapeamento de Processos de Trabalho e Fluxogramas

O mapeamento detalhado dos processos operacionais constitui o pré-requisito técnico indispensável para a identificação precisa das vulnerabilidades e riscos de uma organização. Antes de identificar o que pode dar errado, é necessário compreender a fundo a sequência lógica das atividades, os insumos utilizados, os responsáveis por cada decisão e os entregáveis do processo. A representação clara dos fluxos de trabalho permite visualizar os momentos críticos em que há transferência de responsabilidade, decisões discricionárias sem duplo cheque ou movimentação financeira expressiva.

A modelagem de processos fornece a base estrutural para a identificação de gargalos e a eliminação de redundâncias operacionais no setor público. Sem o mapeamento prévio, a identificação dos riscos torna-se genérica e

desconectada da rotina de execução dos serviços prestados à população. O erro mais comum nesta atividade é a produção de representações teóricas que descrevem como o processo deveria funcionar no papel, ignorando completamente as práticas informais e os desvios que ocorrem na realidade cotidiana do órgão. Os analistas de riscos devem realizar o acompanhamento direto do fluxo de trabalho no próprio local de execução, validando o desenho do processo diretamente com as equipes operacionais.

Aula 4.4: Construção da Matriz de Riscos e Controles

A Matriz de Riscos e Controles é o instrumento operacional em que são registradas todas as informações decorrentes do processo de mapeamento, avaliação e proposição de respostas aos riscos identificados. A estrutura da matriz organiza os eventos incertos, suas causas primárias, as consequências potenciais para o órgão e os controles existentes que visam mitigar a ocorrência ou o impacto do evento. Além disso, a matriz especifica os responsáveis pela gestão de cada risco e define as lacunas de controle que exigem plano de ação corretivo urgente.

A matriz serve como a ferramenta central de monitoramento para os comitês de governança e para as unidades de auditoria interna das instituições estatais. A falta de padronização no preenchimento da matriz prejudica o acompanhamento corporativo e impede a consolidação dos dados no painel executivo da alta administração. O erro crasso na

construção deste instrumento consiste no preenchimento meramente burocrático dos campos sem a devida validação técnica com os donos dos riscos, tornando o documento inútil para a gestão prática. É indispensável utilizar planilhas padronizadas ou sistemas eletrônicos integrados para registrar as matrizes, assegurando histórico atualizado de alterações e atribuindo responsabilidades nominais a cada servidor encarregado das ações de controle.

Aula 4.5: Definição do Escopo e Contexto Institucional

A definição prévia do contexto interno e externo da organização pública é o passo inicial obrigatório do processo de gestão de riscos, estabelecendo as fronteiras e as premissas do trabalho. O contexto externo engloba o ambiente político, econômico, social, tecnológico, legal e regulatório no qual o órgão atua e que escapa ao seu controle direto. O contexto interno compreende a estrutura organizacional, os recursos financeiros e humanos disponíveis, a cultura corporativa, os sistemas de tecnologia da informação e as diretrizes estratégicas fixadas pela alta direção.

A delimitação do escopo especifica claramente quais órgãos, programas, projetos ou processos operacionais serão objeto de mapeamento naquele ciclo de trabalho específico. Tentar mapear a totalidade dos riscos de uma instituição pública complexa em um único ciclo sem a devida priorização conduz ao esgotamento das equipes e ao insucesso do projeto de gestão de riscos. Um erro recorrente das organizações é ignorar a dinâmica do

ambiente político em que o setor público está inserido, elaborando planos rígidos que não resistem a mudanças normativas ou de gestão ministerial. A recomendação prática é delimitar o escopo inicial nos processos de trabalho de alto impacto ou alta materialidade orçamentária, revisando o contexto institucional a cada alteração expressiva no cenário governamental.

Módulo 5: Análise e Avaliação de Riscos

Aula 5.1: Métodos Qualitativos e Quantitativos de Análise

A fase de análise de riscos envolve a apreciação das causas, fontes e consequências dos eventos identificados, fornecendo a base técnica necessária para a tomada de decisão quanto à necessidade de tratamento. Os métodos qualitativos são os mais difundidos no setor público devido à sua simplicidade e baixo custo de implementação, utilizando escalas descritivas para mensurar a probabilidade de ocorrência e a severidade do impacto do risco. Por outro lado, os métodos quantitativos empregam técnicas estatísticas e computacionais avançadas, como a Simulação de Monte Carlo e a análise de árvores de decisão, para atribuir valores numéricos precisos à probabilidade e aos prejuízos financeiros potenciais.

A seleção da metodologia adequada deve considerar o nível de maturidade da instituição, a disponibilidade de dados históricos confiáveis e a complexidade do processo objeto de análise. A análise qualitativa revela-se suficiente para a maioria dos processos administrativos rotineiros, enquanto as abordagens quantitativas são altamente recomendadas para grandes obras de infraestrutura e projetos contratuais de elevado valor financeiro. Um erro grave é forçar o uso de simulações quantitativas sofisticadas sem possuir bases de dados históricas higienizadas, o que gera a falsa impressão de precisão fundamentada em premissas incorretas. As instituições públicas devem iniciar suas análises por métodos qualitativos robustos e progredir gradualmente para análises quantitativas à medida que consolidarem a coleta sistemática de dados operacionais.

Aula 5.2: Mensuração de Probabilidade e Impacto

A mensuração da probabilidade refere-se à estimativa da frequência ou da chance com que um evento de risco pode efetivamente se concretizar em determinado intervalo de tempo. O impacto, por sua vez, avalia a gravidade das consequências resultantes do evento caso ele venha a ocorrer, abrangendo prejuízos operacionais, perdas financeiras, sanções legais e estragos à reputação institucional. A combinação dessas duas variáveis determina a magnitude do risco, permitindo a categorização e a ordenação prioritária das ameaças mapeadas.

Para garantir a coerência das estimativas em toda a organização, deve-se adotar tabelas com critérios objetivos de valoração para cada nível das escalas de probabilidade e impacto. Na ausência de critérios objetivos, a mensuração torna-se puramente subjetiva, dependendo da percepção individual do servidor entrevistado e gerando distorções na comparação entre diferentes unidades da instituição. O erro comum nesta etapa é focar excessivamente no impacto financeiro direto e desconsiderar o impacto na imagem do órgão público, que frequentemente gera danos irreparáveis à confiança coletiva. As equipes de riscos devem estruturar matrizes com parâmetros qualitativos e quantitativos claros para orientar a atribuição de notas de 1 a 5 para probabilidade e impacto, exigindo justificativa documental para cada pontuação concedida.

Aula 5.3: Cálculo do Risco Inerente e Risco Residual

A correta distinção entre risco inerente e risco residual é conceitualmente essencial para mensurar a eficácia real das estruturas de controle instaladas na organização pública. O risco inerente representa o nível de exposição à incerteza presente em um processo de trabalho antes da aplicação de qualquer medida de controle ou ação de mitigação. O risco residual corresponde à parcela de risco que permanece mesmo após a implementação bem-sucedida de todas as respostas e controles internos planejados pela administração.

O cálculo do risco residual demonstra objetivamente quanto a mitigação implementada foi capaz de reduzir a probabilidade ou o impacto do evento danoso original. Essa comparação fundamenta a avaliação sobre a relação custo-benefício dos controles instalados, evitando a sobrecarga burocrática dos processos. Um erro operacional grave consiste em assumir que o risco residual atinge valor zero, uma vez que a eliminação absoluta da incerteza no ambiente público é impossível e a tentativa de alcançá-la engessa completamente a administração. Os analistas devem demonstrar com clareza aos gestores a margem de risco residual que permanece após a aplicação das medidas preventivas, permitindo a formalização consciente da aceitação daquele nível de exposição residual.

Aula 5.4: Matriz de Probabilidade x Impacto (Heatmaps)

A Matriz de Probabilidade versus Impacto, visualmente traduzida na forma de mapas de calor ou heatmaps, é uma das ferramentas gráficas de consolidação mais eficientes na gestão governamental de riscos. Essa matriz bidimensional plota o nível de probabilidade em um dos eixos e o nível de impacto no outro, resultando em uma grade dividida por faixas de severidade distinguidas pelas cores verde para risco baixo, amarelo para médio, laranja para alto e vermelho para risco crítico. A visualização por cores facilita a compreensão imediata do perfil global de riscos pela alta administração sem a necessidade de leitura de relatórios técnicos extensos.

A utilização do mapa de calor permite o estabelecimento de gatilhos automáticos de tomada de decisão, definindo quais níveis hierárquicos devem ser acionados para cada faixa de risco identificada. Na rotina corporativa, riscos posicionados na zona vermelha devem exigir intervenção imediata da alta direção, enquanto riscos situados na faixa verde podem ser gerenciados rotineiramente pela supervisão da própria unidade. O erro metodológico comum é plotar os riscos na matriz sem definir previamente a linha de corte do apetite ao risco institucional, tornando a distinção de cores puramente decorativa. A matriz deve ser atualizada periodicamente e utilizada como pauta obrigatória nas reuniões de análise estratégica dos comitês de governança do órgão público.

Aula 5.5: Critérios de Priorização de Riscos no Setor Público

A priorização de riscos é o processo decisório que define a ordem de precedência para a elaboração e execução dos planos de tratamento, considerando a limitação crônica de recursos humanos e financeiros no serviço público. Embora a magnitude obtida na matriz de probabilidade e impacto seja o critério principal, a priorização final deve considerar variáveis adicionais como a relevância social da política pública afetada, a urgência de atuação e o custo estimado do controle a ser implementado. Riscos de integridade e riscos que ameacem a continuidade de serviços essenciais prestados à população devem receber prioridade máxima de atuação administrativa.

A alocação racional dos recursos de controle exige que o gestor evite gastar mais orçamento para mitigar um risco do que o valor do prejuízo potencial decorrente da sua concretização. Um erro comum no setor público consiste em tentar tratar todos os riscos mapeados simultaneamente com o mesmo nível de intensidade, resultando na paralisação das equipes e no abandono generalizado dos planos de ação. As unidades de gestão de riscos devem consolidar um ranking objetivo de priorização, submetendo-o formalmente à autoridade máxima do órgão para deliberação sobre as ações imediatas e a destinação orçamentária dos planos de mitigação.

Módulo 6: Respostas aos Riscos e Planos de Ação

Aula 6.1: Categorias de Respostas: Evitar, Mitigar, Transferir e Aceitar

Após o diagnóstico e a priorização dos riscos, a administração pública deve definir formalmente a estratégia de resposta aplicável a cada evento incerto mapeado. As categorias clássicas de resposta dividem-se em: evitar o risco, cancelando a atividade ou alterando radicalmente o processo; mitigar o risco, adotando medidas para reduzir sua probabilidade ou seu impacto; transferir ou compartilhar o risco, repassando parte da responsabilidade financeira a terceiros por meio de seguros ou cláusulas contratuais; e aceitar o risco, assumindo a exposição residual quando o custo do controle for superior ao benefício esperado.

A escolha da resposta estratégica deve estar estritamente alinhada com a missão institucional, a legislação vigente e as diretrizes fixadas pela governança pública. No âmbito estatal, a opção por evitar o risco nem sempre é viável, visto que o prestamento de determinados serviços essenciais constitui dever legal inafastável do Estado. O erro mais recorrente é a aceitação tácita e informal de riscos críticos por pura omissão do gestor público, sem a devida análise de impacto e sem a formalização do termo de aceitação de risco. Cada decisão estratégica de resposta deve ser devidamente motivada em processo administrativo, com registro claro dos fundamentos técnicos que justificaram a escolha da alternativa adotada.

Aula 6.2: Definição do Apetite e Tolerância ao Risco

O apetite ao risco representa a quantidade e o tipo de risco que uma organização pública está disposta a assumir na busca por seus objetivos estratégicos e na prestação de serviços à sociedade. A tolerância ao risco reflete o nível aceitável de variação em relação ao atingimento de uma meta específica, estabelecendo os limites operacionais dentro dos quais a gestão pode atuar sem necessidade de comunicação imediata aos instâncias superiores. A fixação formal dessas balizas é atribuição exclusiva e indelegável da alta administração do órgão público.

O estabelecimento do apetite ao risco previne tanto o excesso de rigor burocrático que paralisa a inovação pública quanto a exposição imprudente que gera desvios e penalidades. Na prática operacional, uma instituição pode possuir apetite zero para riscos de integridade e fraudes, aceitando, contudo, níveis moderados de risco de inovação em projetos de transformação digital de serviços. Um equívoco frequente das lideranças é não formalizar a declaração de apetite ao risco, deixando os servidores operacionais sem parâmetros para decidir sobre a aceitação de incertezas na execução de suas tarefas. A declaração de apetite e tolerância deve ser publicada em ato normativo interno e amplamente divulgada a todos os colaboradores do órgão.

Aula 6.3: Elaboração de Planos de Ação e Matriz 5W2H

O Plano de Ação de Tratamento de Riscos é o instrumento gerencial que operacionaliza as decisões estratégicas de resposta, convertendo as recomendações de controle em tarefas executáveis no dia a dia do órgão. A aplicação da metodologia 5W2H assegura o detalhamento completo do plano ao responder categoricamente a sete perguntas essenciais: o que será feito (What), por que será feito (Why), onde será feito (Where), quando será feito (When), por quem será feito (Who), como será feito (How) e quanto custará (How much).

O rigor na definição dessas variáveis previne o surgimento de ações genéricas que não geram mudanças reais nos processos operacionais da

instituição. O não estabelecimento de prazos viáveis ou a não individualização do servidor responsável pelo cumprimento da tarefa são as principais causas de insucesso nos planos de ação no setor público. O erro prático mais comum é atribuir a responsabilidade pelo cumprimento da ação de controle a setores genéricos ao invés de vincular a tarefa ao CPF do ocupante da função de chefia. Recomenda-se registrar os planos de ação na matriz 5W2H em sistemas eletrônicos que emitam alertas automáticos de proximidade do prazo de vencimento das etapas assumidas.

Aula 6.4: Análise de Custo-Benefício na Implementação de Controles

A implementação de mecanismos de controle interno deve obedecer rigorosamente ao princípio constitucional da eficiência e à diretriz legal do custo-benefício estipulada pela Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01 de 2016. Esse princípio estabelece que os custos incorridos na criação e manutenção de uma estrutura de controle não podem exceder os benefícios financeiros ou operacionais esperados com a mitigação do risco. O controle deve ser proporcional ao nível de risco, evitando o encarecimento das operações governamentais e a desaceleração desnecessária da prestação de serviços.

A excessiva proliferação de alçadas de aprovação, carimbos e etapas de conferência pode gerar um custo oculto de lentidão administrativa muito superior ao dano que se pretende evitar. Na rotina pública, o fenômeno da

hipertrofia de controles causa o engessamento da gestão e fomenta a cultura do medo de decidir entre os administradores. Um erro grave consiste em criar controles burocráticos repetitivos sem avaliar previamente se eles efetivamente agregam valor ou reduzem a probabilidade de falhas. A equipe de compliance deve realizar simulações do impacto dos novos controles nos prazos dos processos de trabalho antes da sua implementação definitiva, descartando exigências que não apresentem justificativa técnica consistente.

Aula 6.5: Monitoramento e Acompanhamento de Respostas

O monitoramento contínuo é o processo dinâmico que avalia se as respostas aos riscos estão sendo efetivamente implementadas conforme o planejado e se os controles projetados estão produzindo a mitigação esperada. Como o ambiente operacional e normativo do setor público altera-se constantemente, os riscos anteriormente mapeados podem mudar de magnitude e novas ameaças podem surgir no horizonte institucional. O monitoramento exige a coleta sistemática de dados, a checagem periódica das matrizes de riscos e a realização de reuniões de acompanhamento com os donos dos processos.

A fragilidade na rotina de monitoramento faz com que os planos de ação sejam abandonados logo após a sua aprovação formal, tornando todo o esforço anterior de mapeamento inútil. O erro mais comum é tratar a gestão de riscos como um evento pontual de confecção do plano,

esquecendo de revisar as matrizes periodicamente para verificar se os riscos mudaram de patamar. As Unidades de Gestão de Riscos devem estabelecer um calendário fixo de monitoramento ao longo do ano, emitindo relatórios trimestrais de evolução para o Comitê de Governança com a indicação expressa do percentual de cumprimento dos planos de ação propostos.

Módulo 7: Arquitetura de Controles Internos

Aula 7.1: Diferença entre Controle Interno e Gestão de Riscos

Existe uma frequente confusão conceitual entre os termos controle interno e gestão de riscos na administração pública brasileira, o que por vezes compromete a eficiência da governança institucional. A gestão de riscos é o processo abrangente e proativo de identificar, analisar, avaliar e planejar respostas para eventos incertos que possam impactar o atingimento dos objetivos da organização. Por outro lado, o controle interno compreende o conjunto de regras, procedimentos, políticas, checagens e salvaguardas estabelecidas pela gestão para mitigar os riscos identificados e assegurar a conformidade operacional.

Em síntese, a gestão de riscos fornece o diagnóstico técnico e direciona onde a intervenção é necessária, enquanto o controle interno representa a resposta prática aplicável para manter o processo sob controle. Tentar

implementar controles internos sem a prévia realização do mapeamento de riscos resulta na criação de exigências burocráticas inúteis e desconectadas das reais ameaças da instituição. O erro de gestão habitual consiste em tratar o setor de controle interno como o único responsável por gerenciar os riscos operacionais, desonerando os gestores de ponta do seu dever primário de controle. A boa prática determina que a gestão de riscos e os controles internos sejam trabalhados de forma integrada, onde a gestão orienta o projeto dos controles e o controle valida o sucesso da mitigação dos riscos.

Aula 7.2: Tipos de Controles: Preventivos, Detectivos e Corretivos

Os controles internos podem ser classificados segundo o momento em que atuam no fluxo operacional do processo de trabalho: preventivos, detectivos e corretivos. Os controles preventivos atuam antes que o evento danoso ocorra, visando impedir a consolidação de falhas, desvios ou irregularidades na rotina pública. Os controles detectivos operam durante ou imediatamente após a execução do processo, com o objetivo de identificar e isolar falhas que tenham ultrapassado as barreiras preventivas. Já os controles corretivos são acionados após a constatação da irregularidade para remediar os danos causados e restaurar a conformidade do processo.

A construção de uma arquitetura de controle equilibrada requer a combinação harmoniosa das três modalidades de atuação ao longo de

todo o fluxo de trabalho. No entanto, o setor público brasileiro historicamente padece de uma dependência excessiva de controles detectivos e repressivos, atuando somente após o consumo de prejuízos ao erário. O erro nas organizações é focar todos os recursos na punição do erro ao invés de investir na criação de travas preventivas no próprio sistema de tecnologia de informação. As instituições públicas devem priorizar a implementação de controles preventivos automáticos, como validações obrigatórias de campos e travas de alçada, complementando-os com amostragem de auditoria detectiva para apurar a eficácia global do sistema.

Aula 7.3: Segregação de Funções e Alçadas de Decisão

O princípio da segregação de funções determina que atribuições incompatíveis e etapas críticas do mesmo processo de trabalho não devem ser concentradas nas mãos de um único servidor público. A separação formal entre as funções de autorização da despesa, execução do pagamento, custódia de bens e fiscalização do contrato minimiza drasticamente a ocorrência de erros não intencionais e reduz as oportunidades para a prática de fraudes e ilícitos. A definição clara de alçadas de decisão complementa essa garantia ao estabelecer limites de valor e autoridade hierárquica para a aprovação de atos administrativos.

A não observância do princípio da segregação compromete severamente o ambiente de controle e gera responsabilidade pessoal do gestor por

omissão na organização do setor. A falta de servidores suficientes em pequenos municípios ou em unidades descentralizadas é frequentemente alegada como justificativa para acumulação indevida de funções críticas. O erro gravíssimo ocorre quando um mesmo agente público elabora o termo de referência, realiza o certame licitatório, atesta a nota fiscal da empresa vencedora e autoriza a ordem bancária de pagamento. Nas situações excepcionais em que a limitação de pessoal impeça a segregação absoluta, o gestor é obrigado a compensar a vulnerabilidade com a implementação de controles detectivos reforçados e supervisão direta contínua.

Aula 7.4: Mapeamento de Controles Existentes e Análise de Lacunas

O mapeamento de controles existentes consiste na verificação rigorosa das checagens, travas e procedimentos formais e informais que a organização pública já utiliza na sua rotina diária. O objetivo deste trabalho é confrontar as barreiras de proteção atuais com os riscos previamente identificados, identificando se a cobertura presente é suficiente para manter o risco residual dentro do apetite aceitável pela governança. A análise de lacunas (gap analysis) emerge dessa comparação, revelando os pontos cegos onde o risco não possui nenhum controle correspondente ou onde os controles existentes são ineficazes.

Esse levantamento impede que a administração desperdice tempo e recursos financeiros redesenhando processos ou criando novas

exigências para riscos que já se encontram devidamente protegidos por controles vigentes. O erro frequente consiste em criar novas normas sem antes testar e avaliar se os regulamentos vigentes estão sendo cumpridos pelas equipes de trabalho. A condução adequada da análise de lacunas exige a realização de testes de observação direta e testes de caminhamento (walkthroughs), no qual o analista de compliance acompanha a tramitação de um processo real do início ao fim. A organização deve registrar formalmente todas as lacunas identificadas e incorporá-las prioritariamente no plano de ação de fortalecimento dos controles internos.

Aula 7.5: Formalização de Procedimentos Operacionais Padrão (POP)

A formalização e a padronização dos fluxos de trabalho por meio de Procedimentos Operacionais Padrão (POP) e manuais técnicos constituem a garantia primária de continuidade das atividades governamentais perante a rotatividade de servidores e gestores. O POP é o documento oficial que descreve minuciosamente o passo a passo da execução de uma tarefa, especificando as ferramentas utilizadas, as checagens de controle obrigatórias, as normas aplicáveis e os prazos de conclusão. A padronização reduz drasticamente a variabilidade indesejada na prestação do serviço público e previne o surgimento de vícios operacionais informais.

A ausência de manuais formalizados gera dependência excessiva em relação à memória individual de servidores antigos, criando vulnerabilidades gravíssimas quando da aposentadoria ou exoneração desses agentes. Outro erro expressivo é a elaboração de POPs prolixos, redigidos em linguagem jurídica hermética, que são engavetados e completamente ignorados pelas equipes no cotidiano operacional. Os procedimentos operacionais padrão devem ser redigidos de maneira clara e direta, preferencialmente acompanhados de listas de checagem visuais e fluxogramas simplificados. A alta administração do órgão deve instituir a obrigatoriedade de revisão e atualização dos POPs a cada dois anos ou sempre que ocorrer alteração na legislação regente da matéria.

Módulo 8: Programas de Integridade Pública

Aula 8.1: Diretrizes do Governo Federal para Programas de Integridade

O Governo Federal brasileiro, por intermédio da Controladoria-Geral da União, estabeleceu um modelo de estruturação de Programas de Integridade para a Administração Pública Federal com o propósito de sistematizar as ações preventivas contra a corrupção. As diretrizes nacionais preconizam que o programa deve ser estruturado a partir do comprometimento explícito da alta administração, ser gerido por uma unidade organizacional dotada de autonomia e recursos, pautar-se na análise permanente de riscos para a integridade e desdobrar-se em um Plano de Integridade contínuo.

Essa iniciativa governamental busca transformar a cultura das repartições públicas, evoluindo do mero cumprimento burocrático para uma gestão baseada em valores e prevenção de desvios éticos. O não alinhamento do órgão público a essas diretrizes compromete a sua avaliação nos índices de transparência e governança aferidos pelos órgãos centrais de controle. O erro crítico cometido por muitos órgãos estaduais e municipais ao tentarem replicar o modelo federal consiste na formalização do programa por meio de decretos sem a destinação de orçamento ou servidores para atuar na Unidade de Gestão da Integridade. Os gestores devem assegurar que a instituição da política seja acompanhada da criação formal da unidade de integridade dotada de canal direto de interlocução com o dirigente máximo da instituição.

Aula 8.2: A Unidade de Gestão da Integridade (UGI)

A Unidade de Gestão da Integridade (UGI) é o núcleo operacional responsável por coordenar a estruturação, execução, monitoramento e revisão do Programa de Integridade e do Plano de Integridade no âmbito do órgão público. As atribuições da UGI incluem a articulação interna com a comissão de ética, a ouvidoria, a auditoria interna, a corregedoria e a unidade de gestão de riscos, promovendo a integração e o fluxo de informações entre todas as instâncias de controle. Para que possa desempenhar seu papel de forma imparcial e eficiente, a UGI necessita de autonomia funcional e canal direto de comunicação com o titular da instituição.

A ausência de uma unidade de integridade ativa resulta na pulverização e no isolamento de iniciativas preventivas, enfraquecendo a capacidade da organização de responder tempestivamente a vulnerabilidades de conduta. O erro operacional recorrente é nomear servidores para compor a UGI sem liberá-los de suas tarefas rotineiras nas áreas de origem, gerando sobrecarga de trabalho e abandono das agendas de integridade. A instituição pública deve designar formalmente a equipe da UGI por ato normativo publicado em diário oficial, garantindo que os integrantes passem por treinamentos especializados em gestão de riscos de integridade, compliance e apuração de irregularidades.

Aula 8.3: Estruturação do Plano de Integridade

O Plano de Integridade é o documento formal aprovado pela autoridade máxima do órgão públicos que organiza e sistematiza as ações preventivas e de fortalecimento da integridade a serem executadas em determinado período. O plano deve conter a descrição do ambiente institucional, a metodologia utilizada para mapeamento dos riscos de integridade, as fragilidades identificadas, as ações corretivas propostas com cronogramas e responsáveis, e os mecanismos definidos para o monitoramento da sua execução. A vigência típica de um plano de integridade varia de dois a três anos, exigindo revisões anuais para incorporar novas demandas regulatórias.

A confecção do plano assegura que as medidas institucionais contra a corrupção sejam planejadas estrategicamente, com metas mensuráveis e acompanhamento transparente pela sociedade. O erro mais expressivo verificado na estruturação do plano é a transformação do documento em uma simples lista de intenções genéricas, sem a fixação de indicadores de desempenho ou metas executáveis. As ações previstas no Plano de Integridade devem possuir prazos exatos e entregáveis bem definidos, devendo a sua execução ser publicada periodicamente no portal de transparência do órgão para fins de prestação de contas à sociedade.

Aula 8.4: Mapeamento dos Riscos de Integridade (Corrupção, Nepotismo e Fraude)

O mapeamento dos riscos de integridade foca na identificação das vulnerabilidades específicas de processos públicos que possam facilitar o cometimento de ilícitos funcionais, nepotismo, recebimento de vantagens indevidas, fraudes e conflito de interesses. Diferente dos riscos operacionais comuns, a análise de riscos de integridade exige uma postura atenta à possibilidade de burla intencional aos controles internos por agentes que buscam benefícios privados em detrimento do interesse público. As áreas de alto risco tipicamente incluem compras públicas, concessão de licenças e alvarás, fiscalização tributária e gestão de convênios.

A identificação precisa desses riscos requer o levantamento do histórico de processos disciplinares, apontamentos das controladorias e denúncias recebidas pela ouvidoria nos anos anteriores. Negar a existência de potenciais riscos de integridade na instituição por receio de danos à imagem representa um erro grave que perpetua fragilidades no sistema. A equipe responsável pelo mapeamento deve atuar com total independência técnica, aplicando entrevistas confidenciais e avaliando minunciosamente os momentos do processo em que haja elevado grau de discricionariedade do servidor sem a devida dupla aprovação.

Aula 8.5: Ações de Prevenção ao Conflito de Interesses e Nepotismo

A prevenção ao conflito de interesses e ao nepotismo constitui uma das pilastras fundamentais da transparência e da impessoalidade na administração pública brasileira. O conflito de interesses configura-se quando o confronto entre o interesse público e o interesse privado do agente possa comprometer a imparcialidade do desempenho de sua função pública, inclusive após a sua desvinculação do cargo. A Lei 12.813 de 2013 disciplina as hipóteses vedadas no Poder Executivo Federal, estabelecendo exigências para a consulta prévia sobre o exercício de atividades privadas por servidores e regulamentando a quarentena para ex-ocupantes de cargos estratégicos.

A atuação ostensiva no combate a essas práticas previne favorecimentos e preserva a lisura das decisões tomadas pelo Estado. A tolerância com a

nomeação de parentes para cargos de confiança ou a vista crassa para o recebimento de presentes e favores corporativos compromete irremediavelmente a cultura de integridade do órgão público. O erro comum dos gestores é ignorar o dever de exigir a declaração anual de bens e conflito de interesses de todos os nomeados para cargos comissionados e funções de confiança. As instituições públicas devem disponibilizar formulários eletrônicos simplificados para a prestação dessas declarações e implementar rotinas automáticas de cruzamento de dados de parentesco e participações societárias antes da posse de novos agentes.

Módulo 9: Transparência, Ouvidoria e Canais de Denúncia

Aula 9.1: A Lei de Acesso à Informação (LAI) e a Transparência Ativa

A Lei de Acesso à Informação, Lei 12.527 de 2011, consolidou o princípio da publicidade como regra geral na administração pública, convertendo o sigilo em exceção estrita e motivada. A transparência ativa refere-se ao dever institucional de disponibilizar proativamente informações de interesse coletivo nos portais oficiais da internet, independentemente de solicitações prévias do cidadão. As entidades públicas são obrigadas a divulgar dados detalhados sobre execução orçamentária e financeira, licitações, contratos administrativos, repasses de recursos, estrutura organizacional e remuneração de servidores.

A implementação plena da transparência ativa funciona como um potente mecanismo de controle social e inibe a ocorrência de desperdícios e desvios de verbas públicas. O não cumprimento das disposições da LAI expõe o gestor público a sanções por improbidade administrativa e reduz o índice de governança do órgão perante os tribunais de contas. Um erro recorrente nos portais de transparência é a disponibilização de dados em arquivos fechados em PDF sem capacidade de pesquisa ou em linguagem técnica inacessível ao cidadão comum. As informações de transparência ativa devem ser fornecidas em formatos abertos e estruturados, com navegação intuitiva e motores de busca eficientes que permitam o acompanhamento real dos gastos governamentais.

Aula 9.2: Gestão da Transparência Passiva e Atendimento ao Cidadão

A transparência passiva diz respeito ao processamento e atendimento às solicitações específicas de acesso à informação apresentadas individualmente pelos cidadãos às instituições governamentais. A LAI estabelece prazos rigorosos para a resposta aos pedidos de informação, fixando o limite ordinário de vinte dias, prorrogável justificadamente por mais dez dias, sob pena de responsabilidade do agente omisso. O gerenciamento eficiente da transparência passiva exige o funcionamento contínuo do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) de forma física e eletrônica.

O correto atendimento às demandas de transparência passiva demonstra o compromisso do órgão com a prestação de contas pública e reduz a opacidade institucional. Recusar o acesso a documentos sob alegações genéricas de sigilo sem a devida fundamentação legal no termo de classificação de informação constitui uma ilegalidade grave combatida pelos órgãos de controle. O erro frequente das equipes de SIC é encaminhar respostas evasivas, incompletas ou excessivamente prolixas que não respondem objetivamente ao questionamento feito pelo cidadão. As organizações públicas devem padronizar o fluxo interno de tramitação dos pedidos de acesso, capacitando os pontos focais de cada diretoria para responder às demandas com clareza, linguagem simples e tempestividade.

Aula 9.3: Estruturação das Ouvidorias Públicas

A ouvidoria pública atua como o canal de interlocução direta entre o cidadão e a administração pública, desempenhando papel estratégico na melhoria da gestão e na defesa dos direitos dos usuários de serviços públicos. Disciplinada pela Lei 13.460 de 2017, a ouvidoria é responsável por receber, processar e responder a manifestações que incluem elogios, sugestões, solicitações, reclamações e denúncias relativas à prestação dos serviços estatais. Os dados consolidados das ouvidorias fornecem insumos valiosos para a identificação de falhas operacionais repetitivas e riscos de conformidade nas unidades.

A presença de uma ouvidoria autônoma fortalece a democracia participativa e confere à gestão pública um termômetro em tempo real do nível de satisfação da população. O erro grave de posicionamento gerencial é tratar a ouvidoria como uma unidade meramente cartorária encarregada de repassar reclamações sem analisar o conteúdo estratégico do material recebido. A ouvidoria deve produzir relatórios gerenciais periódicos de acompanhamento, apresentando-os diretamente ao comitê de governança do órgão para embasar a reformulação de processos deficientes e a alteração de políticas públicas problemáticas.

Aula 9.4: Proteção aos Denunciantes e Proteção Contra Retaliação

A proteção ao denunciante de boa-fé é um requisito central para que os canais de denúncia operem com eficácia real e confiança da sociedade e dos próprios servidores. O arcabouço normativo brasileiro, fortalecido pelo Pacote Anticrime e regulamentações da CGU, garante o sigilo sobre a identidade do denunciante e estabelece severas vedações contra qualquer ato de retaliação. Considera-se ato de retaliação qualquer ação ou omissão injustificada, como exoneração, transferência punitiva de setor, rebaixamento de funções ou alteração prejudicial de atribuições sofrida pelo denunciante.

A inexistência de garantias efetivas de proteção desencoraja a apresentação de denúncias sobre esquemas complexos de corrupção que seriam impossíveis de detectar via checagens operacionais rotineiras. O

vazamento da identidade de um denunciante interno dentro de uma repartição pública destrói permanentemente a credibilidade de todo o sistema de integridade da instituição. É um erro crasso permitir que a unidade que investiga a denúncia tenha acesso irrestrito aos dados de qualificação do denunciante quando o sigilo foi expressamente requerido. As instituições devem utilizar plataformas informatizadas que realizem a pseudonimização do denunciante logo na entrada do sistema, restringindo a custódia da identidade exclusivamente à ouvidoria pública encarregada do acolhimento inicial.

Aula 9.5: Tratamento de Denúncias e Triagem Inicial

O acolhimento de uma denúncia na ouvidoria pública deve ser imediatamente seguido de um rigoroso procedimento de triagem e análise de admissibilidade antes do eventual encaminhamento para apuração correcional. A triagem inicial avalia a presença de elementos mínimos de autoria e materialidade, verificando se a manifestação apresenta indícios concretos de irregularidade ou se trata apenas de descontentamento pessoal genérico sem substrato de provas. Denúncias anônimas devem ser acolhidas desde que acompanhadas de documentos ou apontamentos objetivos que permitam a verificação dos fatos pela administração.

A condução técnica da triagem previne o desperdício de recursos públicos na abertura de investigações sobre alegações descabidas ou manifestamente improcedentes. O encaminhamento imediato e sem filtro

de todas as denúncias recebidas para instauração de processos administrativos disciplinares é um erro operacional que congestiona as corregedorias e expõe injustamente a imagem de servidores públicos. A ouvidoria deve elaborar nota técnica fundamentada declarando a admissibilidade ou o arquivamento fundamentado da denúncia, formalizando a remessa das manifestações admitidas diretamente aos órgãos de apuração competente com o respectivo termo de preservação de sigilo.

Módulo 10: Auditoria Interna e Controle Corregedor

Aula 10.1: O Papel Estratégico da Auditoria Interna Governamental

A Auditoria Interna Governamental é uma atividade independente e objetiva de avaliação e consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização pública. Posicionada como a terceira linha no modelo de governança, a auditoria avalia de maneira imparcial a eficácia dos processos de gestão de riscos, controle interno e governança implementados pela administração. Diferente da fiscalização tradicional focada na punição a posteriori, a auditoria contemporânea atua de forma preventiva e estratégica, auxiliando a instituição a atingir suas metas governamentais com segurança jurídica.

A atuação da auditoria interna fornece à alta administração diagnósticos isentos sobre a real situação operacional dos setores mais críticos da instituição. Tratar a auditoria como um órgão de polícia interna que busca unicamente aplicar penalidades aos servidores é um erro de cultura organizacional que gera desconfiança e esconde fragilidades processuais. Para desempenhar seu papel de forma estratégica, o plano anual de auditoria deve ser estritamente baseado no mapeamento prévio de riscos do órgão, priorizando os processos que apresentem as maiores vulnerabilidades ou a maior relevância orçamentária.

Aula 10.2: Planos de Auditoria Baseados em Risco (PAINT)

O Plano de Auditoria Interna Baseado em Riscos (PAINT) é o documento normativo anual que define quais processos, unidades, programas e projetos governamentais serão objeto de avaliação prioritária pelas equipes de auditoria. A elaboração do PAINT deve ser orientada rigorosamente pelos resultados das matrizes de riscos da organização, abandonando a antiga prática de seleção por sorteio aleatório ou conveniência das equipes de auditores. A aprovação do PAINT cabe ao Comitê de Governança ou ao dirigente máximo do órgão, garantindo o alinhamento das atividades de controle às prioridades do Estado.

A metodologia orientada por riscos otimiza o uso da capacidade operacional limitada das equipes de auditoria, focando onde a probabilidade de falhas e a gravidade dos impactos são substancialmente

maiores. O erro sistemático cometido pelas instituições é aprovar planos de auditoria desconectados da matriz corporativa de riscos, gerando relatórios sobre processos secundários de baixo valor enquanto áreas críticas permanecem sem qualquer avaliação técnica. Recomenda-se que a elaboração do PAINT seja antecedida por uma consulta formal à primeira e à segunda linha de defesa, identificando as transformações operacionais recentes e as alterações normativas que possam exigir avaliação prioritária do controle interno.

Aula 10.3: Fluxo do Processo Administrativo Disciplinar (PAD)

O Processo Administrativo Disciplinar (PAD) é o instrumento formal utilizado pela administração pública para apurar a responsabilidade de servidor por infração praticada no exercício de suas atribuições ou relacionada ao cargo que ocupa. O fluxo regido pela Lei 8.112 de 1990 envolve fases encadeadas rigorosamente disciplinadas: a instauração por meio da publicação da portaria designatória da comissão, a fase de inquérito administrativo com a instrução probatória, a defesa escrita após a citação e o relatório final, culminando no julgamento pela autoridade competente.

A estrita observância do rito procedimental no PAD assegura a aplicação das garantias constitucionais do devido processo legal e da ampla defesa aos acusados. O cometimento de vícios formais durante a colheita de provas ou a inobservância de prazos decadenciais e prescricionais

representam erros operacionais graves que resultam na anulação das sanções pelo Poder Judiciário, exigindo a reintegração de servidores punidos. A comissão processante deve ser composta obrigatoriamente por servidores estáveis não subordinados ao investigado, sendo fundamental que todos os atos de oitiva, perícia e acareação sejam lavrados com absoluta precisão técnica e impessoalidade.

Aula 10.4: Sistema Corregedor e Investigação Preliminar

O Sistema Corregedor atua de forma preventiva e repressiva no âmbito do Poder Executivo, sendo responsável pela condução de investigações, apuração de ilícitos funcionais e aplicação de sanções administrativas cabíveis. Quando a denúncia ou o indício de irregularidade não apresenta dados suficientes para a imediata instauração de um Processo Administrativo Disciplinar, o sistema utiliza a Investigação Preliminar Sumária (IPS) ou a Sindicância Investigativa. Esses procedimentos preparatórios buscam coletar elementos mínimos de autoria e materialidade antes do formal indiciamento de servidores.

A utilização adequada dos instrumentos de investigação preliminar evita a exposição indevida da reputação de agentes públicos perante ilações descabidas e previne o dispêndio inútil de recursos administrativos. O erro metodológico comum é instaurar um PAD completo sem qualquer investigação prévia nos casos em que a denúncia é eivada de dúvidas e contradições evidentes. As corregedorias devem estruturar rotinas

padronizadas de análise de dados e pesquisa patrimonial preliminar, atuando em permanente articulação com os órgãos de inteligência e auditoria para instruir as apurações funcionais com provas documentais robustas antes de formalizar as acusações.

Aula 10.5: Execução e Monitoramento de Recomendações de Auditoria

O verdadeiro valor gerencial de uma auditoria interna manifesta-se no grau de implementação efetiva das suas recomendações pelas unidades operacionais auditadas. As recomendações formuladas nos relatórios de auditoria visam sanar as fragilidades de controle identificadas, aperfeiçoar o fluxo dos processos de trabalho e prevenir a reincidência de erros operacionais. A atividade de auditoria só pode ser considerada concluída após a verificação de que as medidas corretivas acordadas foram efetivamente executadas pela gestão.

A ausência de um sistema estruturado de acompanhamento (follow-up) faz com que as recomendações contidas nos relatórios sejam gradativamente esquecidas, perpetuando as vulnerabilidades diagnosticadas. O erro crasso das unidades de controle interno é emitir relatórios de auditoria com recomendações genéricas ou inexequíveis, sem a prévia discussão da viabilidade operacional com os gestores responsáveis pela execução. A auditoria deve realizar reuniões de encerramento para pactuar prazos realistas no plano de implementação das recomendações, alimentando um painel eletrônico de monitoramento

que informe ao Comitê de Governança o percentual atualizado de saneamento de cada ressalva apontada.

Módulo 11: Gestão de Riscos em Compras e Contratações Públicas

Aula 11.1: O Estudo Técnico Preliminar (ETP) e Mapeamento de Riscos

O Estudo Técnico Preliminar (ETP) constitui o documento constitutivo da fase preparatória das licitações brasileiras, sendo responsável por caracterizar a real necessidade pública e avaliar a viabilidade técnica e econômica das soluções disponíveis no mercado. A nova Lei de Licitações, a Lei 14.133 de 2021, elevou o ETP à condição de peça indispensável para o planejamento das contratações públicas, determinando que o estudo inclua a avaliação detalhada dos riscos que possam comprometer o sucesso da aquisição ou da prestação dos serviços.

A identificação prévia das incertezas durante a elaboração do ETP previne o direcionamento de especificações técnicas e a contratação de objetos inadequados às necessidades do serviço público. O erro operacional recorrente nas repartições públicas é tratar o ETP como uma mera formalidade burocrática preenchida com cópias de processos antigos sem a efetiva análise de mercado ou sem a estimativa realista dos riscos envolvidos. A equipe do planejamento da contratação deve realizar

pesquisas detalhadas de fornecedores e elaborar uma matriz inicial de riscos do objeto, identificando gargalos na cadeia de suprimentos e inconsistências na especificação dos insumos antes do envio do processo para a fase convocatória.

Aula 11.2: A Matriz de Riscos no Edital e Alocação de Riscos Contratuais

A Matriz de Alocação de Riscos no edital e no contrato administrativo representa a partilha expressa, objetiva e transparente das incertezas operacionais, econômicas e ambientais entre a administração pública contratante e o parceiro privado contratado. A Lei 14.133 de 2021 tornou a matriz de riscos obrigatória para contratações de grande vulto e para regimes de execução integrada, definindo quem responderá pelos custos e prazos decorrentes do surgimento de eventos imprevistos durante a execução do contrato.

A alocação clara dos riscos reduz significativamente o preço final das propostas enviadas pelos licitantes, uma vez que as empresas não precisam embutir contingências financeiras excessivas para cobrir incertezas regulatórias não equacionadas no instrumento convocatório. O erro crasso cometido pelos órgãos contratantes é tentar transferir a totalidade dos riscos imprevisíveis ao contratado sem a devida compensação financeira, o que gera licitações vazias ou abandono de obras no meio da execução. A matriz de alocação de riscos deve classificar os riscos entre ordinários e extraordinários, vinculando os

eventos extraordinários de responsabilidade da administração aos procedimentos formais de reequilíbrio econômico-financeiro por termo aditivo.

Aula 11.3: Gestão de Processos de Contratação Direta (Dispensa e Inexigibilidade)

Os processos de contratação direta, operados mediante dispensa ou inexigibilidade de licitação, representam áreas de alta materialidade financeira e elevado risco de integridade dentro da administração pública. Embora previstos na legislação para situações excepcionais de emergência, aquisições de pequeno valor ou fornecedores exclusivos, esses procedimentos dispensam a fase competitiva e requerem rigores redobrados na instrução motivacional do preço e da escolha do fornecedor.

A correta fundamentação formal do processo de contratação direta é a garantia legal contra acusações de favorecimento indevido ou superfaturamento de insumos públicos. O erro grave de gestão consiste na utilização indevida da emergência fabricada por falta de planejamento prévio para contratar diretamente empresas sem a comprovação objetiva da razoabilidade dos preços praticados. As comissões de contratação devem formalizar justificativas detalhadas de preços fundamentadas em ampla pesquisa de mercado e certificar a idoneidade cadastral da empresa

contratada nos cadastros governamentais de sanções antes da celebração de qualquer ajuste emergencial.

Aula 11.4: Fiscalização e Gestão de Contratos Administrativos

A fase de execução contratual é o momento do fluxo de compras em que ocorrem os maiores riscos de desvios operacionais, inexecução parcial e pagamentos por serviços não prestados à comunidade. O gestor e os fiscais do contrato, designados formalmente pela administração pública, são os encarregados de acompanhar a entrega dos insumos, atestar as notas fiscais e verificar o estrito cumprimento das cláusulas trabalhistas, previdenciárias e técnicas acordadas no edital.

A fiscalização rigorosa preserva o erário e garante que a política pública planejada se converta em entregas de qualidade à população. Atribuir a fiscalização de contratos complexos a servidores sem capacitação prévia e sem disponibilidade de tempo na jornada de trabalho é o erro mais expressivo cometido pela administração pública brasileira. O fiscal do contrato deve utilizar um diário de ocorrências eletrônico para registrar todas as falhas observadas na execução do serviço, notificando formalmente o preposto da empresa para correção imediata das falhas antes da liberação dos pagamentos da fatura mensal.

Aula 11.5: Prevenção de Fraudes e Colusão em Certames Licitatórios

A colusão em certames licitatórios, traduzida no mancomunamento entre empresas concorrentes para fraudar o caráter competitivo da licitação por meio da formação de cartéis ou rodízio de vencedores, constitui um crime severamente punido pela legislação brasileira. A prevenção a essas práticas ilegais exige que os agentes de contratação e as comissões de licitação atuem capacitados para identificar sinais de alerta (red flags) durante a fase de apresentação das propostas. Esses sinais incluem propostas com a mesma formatação gráfica, datas de criação de arquivos digitais idênticas, propostas elaboradas por contadores comuns e desistências sucessivas injustificadas de arrematantes.

A identificação precoce dessas manobras ilícitas previne prejuízos volumosos ao orçamento público e preserva a lisura da disputa concorrencial. O descaso na análise das certidões e dos padrões das propostas apresentadas pelas empresas participantes é o erro que permite a perpetuação de esquemas fraudulentos dentro dos órgãos públicos. Ao constatar indícios objetivos de colusão no certame, a autoridade licitante deve suspender o procedimento administrativo, lavrar parecer fundamentado com as evidências coletadas e encaminhar formalmente o expediente à Controladoria-Geral da União, ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) e ao Ministério Público para apuração sumária dos ilícitos.

Módulo 12: Integridade em Empresas Estatais e Economia Mista

Aula 12.1: A Lei das Estatais (Lei 13.303/2016) e Seus Impactos

A Lei 13.303 de 2016, conhecida como Lei das Estatais, estabeleceu um estatuto jurídico moderno e rigoroso para as empresas públicas e sociedades de economia mistas brasileiras, impondo parâmetros elevados de governança e gestão de riscos. A legislação instituiu a obrigatoriedade de criação de comitês de auditoria estatutários, a definição de requisitos técnicos e vedações políticas rígidas para a indicação de diretores e membros do conselho de administração, e a implementação de programas de integridade estruturados.

A Lei das Estatais blindou as empresas públicas contra interferências políticas indevidas e elevou o padrão de transparência da gestão dos ativos estatais. Tentar burlar as vedações de indicação política para conselhos e diretorias por meio de interpretações frouxas dos requisitos de reputação ilibada constitui um erro grave que atrai a atuação direta dos órgãos de controle e do Ministério Público. As estatais devem submeter os nomes de todos os indicados à prévia avaliação do Comitê de Elegibilidade da companhia, registrando formalmente no relatório de análise a estrita observância do preenchimento de todos os requisitos legais e regulamentares exigidos.

Aula 12.2: O Papel dos Comitês de Auditoria e Conselho de Administração

O Conselho de Administração e o Comitê de Auditoria Estatutário representam os órgãos estratégicos máximos de supervisão e direcionamento de governança dentro das empresas estatais brasileiras. O Conselho de Administração é o responsável direto por aprovar as diretrizes de governança, o apetite ao risco e os planos estratégicos da companhia. O Comitê de Auditoria Estatutário, composto por membros independentes, atua supervisionando a qualidade das demonstrações financeiras, a eficácia dos sistemas de controle interno e o desempenho da auditoria interna e dos auditores independentes.

A atuação independente desses órgãos de governança impede o cometimento de fraudes contábeis e garante que a empresa estatal atinja suas finalidades públicas sem descuidar da sustentabilidade financeira. Transformar as reuniões de conselho em atos meramente homologatórios das decisões da diretoria executiva representa uma grave omissão do dever de diligência do conselheiro. Os membros dos conselhos e comitês de auditoria devem exigir a apresentação periódica de relatórios detalhados da área de compliance e gestão de riscos, exercendo um questionamento crítico sobre as operações financeiras não usuais efetuadas pela diretoria da estatal.

Aula 12.3: Conformidade Financeira, Contábil e Regulatória

A conformidade financeira e contábil nas empresas públicas e sociedades de economia mista exige a garantia de que os relatórios contábeis da companhia reflitam com precisão técnica a verdadeira situação patrimonial e financeira da entidade. As demonstrações financeiras devem estar alinhadas com as normas internacionais de contabilidade (IFRS) e submetidas anualmente à auditoria externa efetuada por firmas independentes registradas na Comissão de Valores Mobiliários (CVM). A conformidade regulatória assegura, em paralelo, a aderência estrita às regras editadas por agências reguladoras do setor em que a estatal opera.

A higidez das demonstrações financeiras preserva o valor de mercado das empresas estatais com ações em bolsa e garante a segurança dos investimentos estatais. O comissionamento de irregularidades em lançamentos contábeis ou a omissão de passivos contingentes em notas explicativas constituem erros gravíssimos que resultam em sanções administrativas e responsabilização civil e criminal dos executivos. A diretoria financeira deve instituir o sistema de controles internos sobre os relatórios financeiros (SOX-like), submetendo a eficácia desses controles a testes anuais e certificação formal pelos diretores responsáveis.

Aula 12.4: Gestão de Riscos Operacionais e de Mercado em Estatais

As empresas de economia mista operam frequentemente em mercados altamente competitivos e dinâmicos, o que as expõe não apenas aos riscos políticos do setor público, mas também aos riscos operacionais,

regulatórios e de mercado. A gestão de riscos nesses ambientes exige a utilização de modelos avançados de mensuração de volatilidade de preços de commodities, oscilações cambiais e variações de taxas de juros que possam afetar a solvência da companhia.

O correto gerenciamento de riscos de mercado previne prejuízos substanciais e garante a continuidade operacional da empresa pública sem a necessidade de socorro com recursos do tesouro estatal. O erro da gestão nessas empresas é utilizar ferramentas estáticas de análise típicas da administração direta burocrática, falhando em capturar a volatilidade do mercado em tempo real. A área de gerenciamento de riscos da estatal deve contar com profissionais especializados e utilizar plataformas computacionais capazes de realizar estresses de carteira diários e propor operações formais de proteção financeira (hedge) devidamente aprovadas pela política de riscos da companhia.

Aula 12.5: Transparência e Relacionamento com Acionistas Minoritários

As sociedades de economia mista possuem uma obrigação dual: atender ao interesse público justificou a sua criação e garantir a rentabilidade e a preservação dos direitos dos acionistas minoritários que investiram capital privado na companhia. O relacionamento com os acionistas exige a prestação transparente de informações por meio de fatos relevantes, comunicados ao mercado e relatórios de sustentabilidade alinhados aos padrões internacionais do Global Reporting Initiative (GRI).

O respeito rigoroso às regras de governança e transparência atrai investidores institucionais de longo prazo e reduz o custo de captação de capital para a empresa pública. A ocorrência de transações com partes relacionadas em condições não estritamente de mercado sem a prévia e formal aprovação dos órgãos independentes da companhia constitui um erro grave de governança que fere o direito dos minoritários. A empresa estatal de capital aberto deve estruturar uma Diretoria de Relações com Investidores altamente qualificada e estabelecer uma Política de Transações com Partes Relacionadas transparente, assegurando ampla divulgação de todas as decisões que possam impactar o valor patrimonial da companhia.

Módulo 13: Aspectos Comportamentais e Cultura Ética

Aula 13.1: Economia Comportamental e Nudges Aplicados à Integridade

A economia comportamental demonstra que as decisões humanas relativas ao cumprimento ou à burla de regras não decorrem unicamente de cálculos racionais de custo e benefício, mas são profundamente influenciadas por viéses cognitivos, atalhos mentais e pressões do ambiente social. A utilização de nudges, traduzidos em intervenções sutis na arquitetura de escolha, surge como uma estratégia inovadora para

induzir comportamentos éticos no setor público sem a necessidade de impor proibições formais ou sanções severas.

A aplicação de estímulos comportamentais potencializa a efetividade dos programas de compliance ao facilitar que o servidor faça a escolha ética de maneira intuitiva e natural no seu dia a dia. Confiar exclusivamente no aumento da severidade das punições judiciais como única estratégia para prevenir fraudes é um erro sistemático desmentido pela psicologia comportamental. Os órgãos públicos devem projetar seus sistemas de informação e formulários administrativos de maneira a utilizar incentivos éticos, a exemplo da inclusão de declarações de veracidade no início de formulários eletrônicos ao invés do final, o que comprovadamente reduz a prestação de informações falsas nas declarações governamentais.

Aula 13.2: Liderança Ética e "Tone at the Top"

A liderança ética vai além da ausência de cometimento de desvios pelos ocupantes de cargos superiores; ela exige a atuação ativa dos dirigentes como modelos vivos de integridade, transparência e responsabilidade no cotidiano da organização pública. O conceito de Tone at the Top (o tom que vem do topo) estabelece que o comportamento prático demonstrado pelos líderes determina a verdadeira cultura ética do órgão com eficácia incomparavelmente superior a qualquer código ou regulamento escrito.

Quando a alta administração prioriza os valores éticos em detrimento da celeridade a qualquer custo, os servidores de todos os escalões sentem-se encorajados a seguir as normas de conformidade e a reportar falhas operacionais. O erro ruinoso para a cultura corporativa ocorre quando os dirigentes exigem cumprimento estrito das regras por parte dos subordinados, mas concedem a si próprios e ao seu círculo próximo exceções informais aos controles da instituição. As lideranças do setor público devem passar por programas contínuos de desenvolvimento em governança e integridade, participando pessoalmente dos eventos de capacitação em compliance promovidos para as suas equipes.

Aula 13.3: Gestão de Mudança e Engajamento de Servidores

A implementação de rotinas de gestão de riscos, novos controles internos e programas de compliance gera inevitavelmente resistências internas na cultura do setor público, onde a alteração de fluxos de trabalho antigos costuma ser encarada como burocratização inútil. A gestão da mudança é a disciplina estratégica que planeja o engajamento gradual dos servidores, transformando a percepção das equipes para que passem a enxergar as ferramentas de conformidade como instrumentos de proteção funcional e melhoria do serviço público.

O engajamento autêntico das equipes operacionais é o único fator capaz de garantir que os novos controles sejam aplicados na prática diária do órgão e não fiquem restritos ao papel. O erro comum dos implementadores

de programas de compliance é adotar uma postura impositiva e puramente punitiva, gerando hostilidade e boicote passivo por parte dos servidores veteranos da repartição. As Unidades de Gestão da Integridade devem desenvolver planos de comunicação transparentes e instituir oficinas participativas de construção das matrizes de riscos, escutando atentamente as angústias das equipes operacionais e ajustando os procedimentos à realidade prática do setor.

Aula 13.4: Treinamentos Contínuos e Comunicação Assertiva

O treinamento contínuo e a comunicação assertiva constituem o motor de sustentação da cultura ética em qualquer instituição da administração pública. Os eventos de capacitação não devem ser pontuais ou restritos à fase de recepção de novos servidores, mas sim permanentes e desenhados sob medida para os dilemas éticos específicos vivenciados por cada setor da organização. A comunicação assertiva utiliza múltiplos canais internos e uma linguagem clara e acessível, evitando o juridiquês hermético que afasta os servidores dos manuais de conformidade.

A repetição sistemática de treinamentos práticos fixa os conceitos éticos no inconsciente coletivo da instituição e esclarece dúvidas sobre situações cinzentas de conflito de interesses. Realizar treinamentos teóricos genéricos baseados unicamente na leitura enfadonha de textos legais é um erro de metodologia que resulta na perda do interesse dos participantes. A boa prática determina a utilização de treinamentos

baseados em estudos de caso reais, dilemas éticos interativos e simulações de tomadas de decisão, medindo o aproveitamento das turmas por meio de indicadores de conhecimento e pesquisas de clima ético.

Aula 13.5: Combate ao Assédio Moral e Sexual no Ambiente Público

O combate ao assédio moral e ao assédio sexual constitui uma dimensão indispensável da integridade pública, voltada a assegurar um ambiente de trabalho sadio, respeitoso e livre de violência nas dependências estatais. O assédio moral caracteriza-se pela conduta abusiva, frequente e sistemática que atenta contra a dignidade ou a integridade psíquica do servidor público. O assédio sexual envolve qualquer conduta de conotação sexual indesejada praticada com prevalecimento da condição de chefe ou posição hierárquica superior.

A omissão do órgão no enfrentamento ao assédio corrói a motivação das equipes, eleva o absenteísmo, gera adoecimento ocupacional grave e expõe a instituição a severas condenações indenizatórias na Justiça do Trabalho. Tentar abafar denúncias de assédio praticadas por gestores de alta produtividade para evitar escândalos institucionais é um erro gravíssimo que destrói a confiança do programa de conformidade. As instituições públicas devem editar uma Política Tolerância Zero ao Assédio, criar canais de acolhimento especializado na ouvidoria dotados de escuta qualificada e garantir a imediata apuração correcional e afastamento cautelar dos investigados durante as apurações.

Módulo 14: Indicadores de Desempenho e Tecnologia em Compliance

Aula 14.1: Construção de Indicadores (KPIs) para Gestão de Riscos e Compliance

A medição sistemática dos resultados obtidos na gestão de riscos e no programa de compliance exige o estabelecimento de Key Performance Indicators (KPIs) objetivos, quantificáveis e alinhados aos objetivos estratégicos do órgão público. Os indicadores em compliance dividem-se em indicadores de processo, a exemplo do percentual de servidores treinados no código de ética ou tempo médio de resposta às denúncias, e indicadores de impacto, como o percentual de redução na incidência de irregularidades graves apontadas pelos órgãos de controle.

A construção de indicadores confiáveis permite que a alta administração avalie o retorno institucional dos investimentos realizados na estruturação dos sistemas de integridade. A escolha de indicadores de vaidade, criados unicamente para apresentar métricas infladas mas que não medem a real melhoria da integridade do órgão, constitui um erro comum de gestão. As Unidades de Gestão de Integridade devem selecionar um conjunto enxuto de até dez indicadores estratégicos, garantindo a coleta periódica automatizada dos dados e a apresentação dos resultados em painéis gerenciais claros aos comitês de governança.

Aula 14.2: Uso de Tecnologia, Análise de Dados e Inteligência Artificial

A utilização de soluções tecnológicas avançadas, análise de grandes volumes de dados (Big Data) e algoritmos de Inteligência Artificial transformou os procedimentos de compliance e auditoria na administração pública contemporânea. As ferramentas tecnológicas permitem a varredura contínua de bases de dados de compras, folhas de pagamento e concessão de benefícios sociais, identificando automaticamente inconsistências, duplicidades e padrões atípicos de transações em frações de segundo.

A automação do controle interno eleva a capacidade de cobertura das auditorias de uma amostragem reduzida para a totalidade das transações efetuadas pelo órgão públicos. O erro crasso das organizações é adquirir softwares e plataformas caras de compliance sem promover o prévio saneamento das suas bases de dados primárias, o que gera o cruzamento de informações corrompidas e diagnósticos errôneos. Os órgãos públicos devem investir na estruturação de unidades especializadas em inteligência de dados, utilizando algoritmos preditivos que indiquem os processos com maior risco residual para direcionar as fiscalizações presenciais dos auditores.

Aula 14.3: Monitoramento Contínuo e Dashboards Gerenciais

O monitoramento contínuo suportado por painéis visuais interativos (dashboards) permite aos gestores e aos membros do Comitê de Governança acompanhar o estado da integridade e da gestão de riscos da instituição em tempo real. Os dashboards gerenciais consolidam graficamente as métricas de andamento dos planos de ação de riscos, os prazos de tramitação das denúncias na ouvidoria, o nível de cumprimento das recomendações de auditoria e os índices de atendimento às demandas da Lei de Acesso à Informação.

A visualização intuitiva dos dados facilita a identificação imediata de gargalos operacionais e acelera a tomada de decisão pelos executivos do setor público. O desenvolvimento de painéis visuais excessivamente poluídos, repletos de gráficos complexos que dificultam a identificação dos alertas críticos do órgão, representa um erro frequente de comunicação de dados. Os desenvolvedores de dashboards devem priorizar a usabilidade e o design da informação, utilizando alertas coloridos para indicar desvios nos indicadores estratégicos e permitindo o detalhamento dos dados (drill-down) até o nível operacional do processo auditado.

Aula 14.4: Proteção da Informação e Segurança Cibernética como Risco Institucional

A segurança da informação e a defesa cibernética tornaram-se matérias de prioridade crítica para o gerenciamento de riscos institucionais em consequência da aceleração do governo digital e da sofisticação dos ataques informáticos contra ativos do Estado. Os riscos cibernéticos incluem o sequestro de dados (ransomware), a interrupção não programada de serviços públicos essenciais na internet, a modificação não autorizada de registros oficiais e o vazamento de bases de dados estratégicas ou pessoais de cidadãos.

A ocorrência de um incidente de segurança cibernética paralisa as operações governamentais, gera vultosos prejuízos de recuperação e destrói a credibilidade da instituição pública perante a sociedade. Tratar a segurança cibernética como um tema meramente operacional circunscrito ao setor de TI, e não como um risco estratégico corporativo sob responsabilidade da alta administração, é um erro estrutural imperdoável. Os órgãos governamentais devem instituir a Política Corporativa de Segurança da Informação, criar o Comitê de Segurança da Informação e realizar simulações periódicas de gestão de crises e recuperação de desastres para testar a resiliência dos sistemas públicos.

Aula 14.5: Auditoria Contínua e Mineração de Processos (Process Mining)

A mineração de processos (process mining) é uma técnica avançada de análise de dados que reconstrói os fluxos operacionais reais de uma organização a partir dos rastros digitais deixados pelos usuários nos

sistemas corporativos de informação. Essa tecnologia permite confrontar o processo teórico desenhado nos manuais normativos com o processo executado na prática pelos servidores, revelando desvios de rota, aprovações paralelas, atrasos injustificados e burlas aos controles de segregação de funções.

A aplicação da mineração de processos fornece uma visão precisa sobre o funcionamento real da máquina pública, eliminando a dependência do relato subjetivo prestado nas entrevistas formais de mapeamento. O erro de utilização ocorre quando a equipe de auditoria utiliza a ferramenta apenas para punir os servidores pelos desvios operacionais encontrados, ao invés de compreender as falhas do sistema que motivaram a busca por caminhos alternativos pelos usuários. As equipes de compliance e auditoria interna devem utilizar a mineração de processos para redesenhar fluxos de trabalho burocráticos e ineficientes, eliminando gargalos e incorporando travas digitais preventivas nas etapas do sistema em que foram detectados atalhos indevidos.

Módulo 15: Gestão de Crises e Comunicação Institucional

Aula 15.1: Mapeamento de Crises Reputacionais e Operacionais

A gestão de crises no setor público compreende a capacidade institucional de prever, preparar-se, responder e recuperar-se de eventos graves

imprevistos que ameacem a continuidade dos serviços essenciais ou destruam a confiança pública na instituição. As crises operacionais decorrem de desastres ambientais, falhas graves na prestação de serviços ou colapsos de infraestrutura. Por outro lado, as crises reputacionais envolvem revelações públicas sobre escândalos de corrupção, fraudes em licitações ou vazamentos de dados que colocam em xeque a integridade e a moralidade do órgão estatal.

O mapeamento preventivo dos cenários de crise permite o desenvolvimento de planos de contingência e protocolos de resposta rápida antes que o evento danoso se concretize sob os holofotes da mídia. Negar a possibilidade de ocorrência de crises ou confiar excessivamente na capacidade de improvisação da gestão durante a emergência é um erro que amplifica drasticamente os danos causados ao interesse público. As instituições governamentais devem elaborar o Manual de Gestão de Crises, identificando os cenários mais vulneráveis do órgão e realizando exercícios simulados de mesa (tabletop exercises) para testar a prontidão das equipes de resposta.

Aula 15.2: Comitê de Crise e Protocolos de Resposta Rápida

O Comitê de Gestão de Crise é a instância multidisciplinar extraordinária constituída para assumir o comando central da instituição pública durante a eclosão de um evento crítico. O comitê deve reunir o dirigente máximo do órgão, o gestor de riscos, o chefe da assessoria jurídica, o assessor de

comunicação, o responsável pela TI e os diretores das áreas operacionais diretamente envolvidas na emergência. A atuação do comitê requer a definição prévia de protocolos de resposta rápida, com a delimitação clara de papéis e alçadas decisórias simplificadas para operação em ambiente de estresse.

A centralização do comando em um comitê preparado impede o surgimento de decisões contraditórias tomadas por diferentes setores do órgão durante o momento crítico da crise. O erro gravíssimo verificado nas crises públicas é o atraso prolongado da alta administração para admitir a gravidade do problema e constituir formalmente a célula de crise, permitindo que a narrativa negativa se consolide na opinião pública sem contraponto oficial. O comitê de crise deve se reunir imediatamente após o acionamento dos gatilhos de emergência, operando em sala de situação dotada de recursos de comunicação e informação em tempo real.

Aula 15.3: Comunicação de Risco e Transparência em Momentos Críticos

A comunicação de risco durante uma crise institucional exige a prestação de informações tempestivas, precisas, transparentes e empáticas aos cidadãos, à imprensa e aos órgãos de controle. O princípio supremo da comunicação de crise na administração pública é o compromisso inegociável com a verdade, devendo o órgão informar com celeridade o que aconteceu, quais medidas imediatas estão sendo tomadas para conter os danos e o que será feito para evitar a reincidência do evento.

A transparência contínua durante a crise preserva a credibilidade remanescente da instituição e evita a disseminação descontrolada de informações falsas (fake news) e pânico na sociedade. O erro mais nefasto cometido por assessorias de imprensa no setor público é tentar esconder a gravidade do ocorrido, emitir notas evasivas ou culpar terceiros sem a devida apuração dos fatos. Recomenda-se a indicação formal de um único porta-voz treinado para conceder entrevistas coletivas, evitando declarações desencontradas de servidores e mantendo o fluxo contínuo de boletins informativos atualizados nos canais oficiais do órgão público.

Aula 15.4: Planos de Continuidade de Negócios (PCN) e Resiliência Institucional

O Plano de Continuidade de Negócios (PCN) na administração pública consiste no conjunto de estratégias, recursos e procedimentos previamente documentados que garantem a manutenção ou o restabelecimento célere das funções operacionais críticas do órgão após a ocorrência de uma interrupção grave. A elaboração do PCN exige a realização da Análise de Impacto no Negócio (BIA), que identifica quais serviços prestados à população não podem ser paralisados sob hipótese alguma e define os Tempos Máximos de Parada Tolerável (RTO) para cada sistema e processo.

A resiliência institucional desenvolvida por meio do PCN garante que o Estado continue amparando a população mesmo durante guerras, pandemias, ciberataques de grande porte ou desastres naturais. O erro frequente das instituições é considerar que o PCN limita-se aos sistemas de tecnologia da informação, negligenciando a continuidade de processos manuais, instalações físicas alternativas e a alocação emergencial de pessoal qualificado. Os planos de continuidade de negócios devem ser testados e atualizados ao menos uma vez ao ano, garantindo que os contratos de contingência e as infraestruturas de cópia de segurança estejam plenamente operacionais.

Aula 15.5: Lições Aprendidas e Aprimoramento Pós-Crise

A etapa pós-crise inicia-se imediatamente após a contenção do evento crítico e a normalização das rotinas operacionais da instituição pública, marcando o momento obrigatório de avaliação e aprendizado institucional. A gestão deve conduzir uma autópsia do evento, analisando detidamente quais falhas nos controles internos permitiram o surgimento da crise, quão efetiva foi a atuação do comitê de emergência e se os canais de comunicação funcionaram adequadamente.

A consolidação do aprendizado pós-crise é a garantia de que a instituição sairá do evento adverso com maior maturidade em governança e maior capacidade de proteção contra futuras ameaças. O erro sistemático do setor público é declarar a crise encerrada e retornar às rotinas anteriores

sem promover qualquer alteração nos fluxos operacionais ou nos regulamentos que falharam durante o evento. O Comitê de Governança deve publicar um Relatório de Lições Aprendidas, convertendo as fragilidades apontadas na crise em ações prioritárias no Plano de Integridade e nas novas Matrizes de Riscos da organização.

Módulo 16: Casos Práticos, Desafios e Tendências da Integridade

Aula 16.1: Análise de Casos Reais de Falha de Compliance no Setor Público

A análise minuciosa de episódios históricos de grandes escândalos de corrupção, fraudes em obras públicas e colapsos de fiscalização regulatória no Brasil fornece valiosas lições sobre a anatomia das falhas de compliance na administração estatal. O estudo desses casos revela padrões recorrentes, a exemplo do loteamento político de diretorias técnicas, a inoperância de comissões de licitação capturadas, a cegueira deliberada dos conselhos de administração e a omissão de auditores internos intimidados pela alta gestão.

A apreciação dos casos práticos demonstra objetivamente aos alunos o custo social devastador da falta de governança e a fragilidade das instituições estatais quando os controles são puramente formais. O erro pedagógico comum na análise desses casos é focar apenas nas sanções

penais aplicadas aos envolvidos e ignorar as falhas estruturais nos processos operacionais que permitiram que o esquema funcionasse por anos sem detecção. Os analistas de compliance devem decompor as fraudes históricas sob a ótica dos controles que falharam, mapeando como o sistema de integridade deveria ter atuado preventivamente para interromper o ilícito.

Aula 16.2: Os Desafios do Compliance nos Pequenos Municípios e Entidades Descentralizadas

A implementação de estruturas de conformidade e gestão de riscos em pequenos municípios e entidades descentralizadas de escassos recursos financeiros e humanos enfrenta desafios severos e específicos. A escassez de pessoal qualificado, o alto grau de parentesco nas contratações locais, a forte pressão política sobre os servidores efetivos e a ausência de sistemas eletrônicos avançados de gestão exigem estratégias simplificadas e adaptadas à realidade local.

Tentar impor a estrutura complexa do compliance federal em uma prefeitura de pequeno porte sem adaptações gera apenas a produção de leis impositivas inacessíveis que terminam caindo em descrédito total. O erro crasso das assessorias jurídicas municipais é copiar integralmente decretos de grandes capitais sem considerar que a prefeitura não possui quadro de servidores para compor a unidade de integridade ou a corregedoria. Recomenda-se a adoção do compliance cooperativo

mediante consórcios públicos intermunicipais, permitindo que múltiplos pequenos municípios compartilhem uma mesma estrutura técnica de auditores, corregedores e sistemas de inteligência de dados de conformidade.

Aula 16.3: Compliance na Concessão de Parcerias Público-Privadas (PPPs) e Terceiro Setor

As contratações decorrentes de Parcerias Público-Privadas (PPPs), concessões de serviços públicos e repasses de recursos ao Terceiro Setor por meio de Termos de Parceria e Contratos de Gestão com Organizações Sociais (OSs) exigem modelos específicos de compliance. Essas parcerias envolvem a transferência da execução de serviços públicos essenciais para entidades privadas, mantendo o Estado com o dever inafastável de fiscalizar e garantir a qualidade das entregas à população.

A estruturação do compliance nessas parcerias previne a ocorrência de fraudes no cumprimento de metas qualitativas, aditivos contratuais desequilibrados e quarteirização ilegal de serviços públicos. O erro habitual da gestão pública nestes modelos é focar o controle apenas no repasse financeiro inicial, negligenciando o monitoramento permanente dos indicadores operacionais de entrega efetiva prestada pela entidade privada ao cidadão. O contrato de parceria deve exigir que a entidade parceira implemente e mantenha um programa de integridade auditável,

vinculando o pagamento da parcela variável de desempenho à certificação da conformidade do serviço pela auditoria pública.

Aula 16.4: ESG (Environmental, Social, and Governance) no Setor Público

A agenda ESG, sigla em inglês para os fatores Ambientais, Sociais e de Governança, migrou do mercado corporativo financeiro para consolidar-se como uma exigência central para a administração pública contemporânea. No setor público, a dimensão ambiental envolve compras públicas sustentáveis, gestão de resíduos e eficiência energética em prédios públicos. A dimensão social abrange a promoção da diversidade na ocupação de cargos comissionados, combate ao assédio e equidade de gênero. A governança reflete a integridade, transparência e efetividade das decisões estatais.

A adoção do ESG governamental alinha o setor público às melhores práticas de desenvolvimento sustentável e fortalece a atratividade do país para investimentos internacionais de impacto social. O erro metodológico comum é adotar o ESG como uma simples jogada de marketing institucional (greenwashing), divulgando relatórios bonitos sem alterar as práticas de sustentabilidade e integridade no cotidiano das contratações públicas. Os órgãos estatais devem elaborar seus Inventários de Sustentabilidade e incorporar critérios ambientais e sociais objetivos como requisitos eliminatórios nas especificações de compras e licitações governamentais.

Aula 16.5: O Futuro da Integridade Pública: Tendências e Desafios Globais

O futuro da integridade pública está sendo moldado pela rápida digitalização dos serviços estatais, o uso de algoritmos preditivos na formulação de políticas públicas, a crescente demanda cidadã por transparência em tempo real e os desafios éticos trazidos pela Inteligência Artificial Generativa no serviço público. Organizações internacionais como a OCDE defendem a evolução para sistemas regionais e nacionais de integridade integrados em tempo real, onde os dados fluem sem barreiras burocráticas entre o controle social, o controle interno e o controle externo.

O acompanhamento dessas tendências globais permite que o Estado brasileiro antecipe novas formas de fraudes cibernéticas e fortaleça suas defesas democráticas contra a desinformação e a captura regulatória. O erro estratégico final dos gestores é encarar a integridade pública como um projeto com data de início e término, ao invés de compreendê-la como um processo contínuo de adaptação e aprimoramento institucional da democracia. O profissional de compliance público do futuro deve desenvolver um perfil multidisciplinar, combinando conhecimento jurídico do Direito Administrativo, capacidade de análise de ciência de dados e liderança humanizada para construir instituições transparentes e eficientes.

Módulo Extra

Fontes de referência sugeridas para estudos complementares

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Presidência da República, Brasília, DF, 2017.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Presidência da República, Brasília, DF, 2021.

BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Presidência da República, Brasília, DF, 2013.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal. Presidência da República, Brasília, DF, 2011.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). Guia Prático de Implementação de Programa de Integridade em Órgãos e Entidades do Executivo Federal. Brasília: CGU, 2019.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU); MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO (MPOG). Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Brasília, DF, 2016.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública. 3. ed. Brasília: TCU, Secretária de Controle Externo da Governança e da Gestão, 2020.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). Gerenciamento de Riscos Corporativos: Integrado com a Estratégia e Performance (COSO-ERM). Tradução auditada. São Paulo: IIA Brasil, 2017.

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

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública. Paris: OECD Publishing, 2017.