

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL**

JOSY DA SILVA FREITAS GUELFÍ

***COMPLIANCE* NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA PROPOSTA DE
MELHORIA DO SISTEMA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DO IFSP**

DOURADOS-MS

2023

JOSY DA SILVA FREITAS GUELFÍ

**COMPLIANCE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA PROPOSTA DE
MELHORIA DO SISTEMA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DO IFSP**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional — PROFIAP — realizado na Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Área de Concentração: Administração Pública
(6.02.02.00-9)

Orientador: Prof. Dr. Paulo Sergio Vasconcelos

Coorientadora: Profa. Dra. Priscila Elise Alves Vasconcelos

DOURADOS-MS

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

G925c Guelfi, Josy Da Silva Freitas

Compliance na Administração Pública: uma proposta de melhoria do sistema de governança corporativa do IFSP [recurso eletrônico] / Josy Da Silva Freitas Guelfi. -- 2023.

Arquivo em formato pdf.

Orientador: Paulo Sergio Vasconcelos.

Coorientadora: Priscila Elise Alves Vasconcelos.

Dissertação (Mestrado em Administração Pública)-Universidade Federal da Grande Dourados, 2023.

Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:

<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. Integridade. 2. Combate à Corrupção. 3. Gestão de Riscos. 4. Conformidade. I. Vasconcelos, Paulo Sergio. II. Vasconcelos, Priscila Elise Alves. III. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.



ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR JOSY DA SILVA FREITAS GUELFY, ALUNA DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL, ÁREA DE CONCENTRAÇÃO "ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA".

Aos quatorze dias do mês de abril do ano de dois mil e vinte e três, às quatorze horas, em sessão pública, realizou-se na Universidade Federal da Grande Dourados, a Defesa de Dissertação de Mestrado intitulada "**Compliance na Administração Pública: uma proposta de melhoria do sistema de governança corporativa do IFSP.**" **Linha de Pesquisa: "Administração Pública"**, apresentada pela mestrandia Josy da Silva Freitas Guelfy, do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional, à Banca Examinadora constituída pelos membros: Prof. Dr. Paulo Sergio Vasconcelos/UFGD (presidente/orientador), Prof. Dr. Caio Luis Chiariello/UFGD (membro PROFIAP Local), Prof. Dr. Ricardo Thielmann/UFGD (membro PROFIAP Rede), Prof. Me. Bruno Nogueira Luz/IFSP (membro técnico externo). Iniciados os trabalhos, a presidência deu a conhecer ao candidato e aos integrantes da banca as normas a serem observadas na apresentação da Dissertação. Após a candidata ter apresentado a sua Dissertação, os componentes da Banca Examinadora fizeram suas arguições. Terminada a Defesa, a Banca Examinadora, em sessão secreta, passou aos trabalhos de julgamento, tendo sido a candidata considerada APROVADA. O Presidente da Banca atesta a participação dos membros que estiveram presentes de forma remota, conforme declarações anexas. Nada mais havendo a tratar, lavrou-se a presente ata, que vai assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

Dourados/MS, 14 de abril de 2023.

Documento assinado digitalmente
gov.br PAULO SERGIO VASCONCELOS
Data: 15/04/2023 19:11:15-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Dr. Paulo Sergio Vasconcelos
Presidente/orientador

Prof. Dr. Caio Luis Chiariello
Membro PROFIAP Local
(Participação Remota)

Prof. Dr. Ricardo Thielmann
Membro PROFIAP Rede
(Participação Remota)

Prof. Me. Bruno Nogueira Luz
Membro Técnico Externo
(Participação Remota)



Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional

Área de Concentração: Administração Pública

Linha de Pesquisa: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**DECLARAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO À DISTÂNCIA - SÍNCRONA - EM BANCA DE DEFESA DE MESTRADO /
UFGD**

Às 14h00 do dia 14/04/2023, participei de forma síncrona com os demais membros que assinam a ata física deste ato público, da banca de Defesa da Dissertação de Mestrado da candidata Josy da Silva Freitas, do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional.

Considerando o trabalho avaliado, as arguições de todos os membros da banca e as respostas dadas pela candidata, formalizo para fins de registro, por meio deste, minha decisão de que a candidata pode ser considerada APROVADA.

Atenciosamente,

Caio Luis Chiariello

Fundação Universidade Federal da Grande Dourados



Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional

Área de Concentração: Administração Pública

Linha de Pesquisa: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**DECLARAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO À DISTÂNCIA - SÍNCRONA - EM BANCA DE DEFESA DE MESTRADO /
UFGD**

Às 14h00 do dia 14/04/2023, participei de forma síncrona com os demais membros que assinam a ata física deste ato público, da banca de Defesa da Dissertação de Mestrado da candidata Josy da Silva Freitas, do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional.

Considerando o trabalho avaliado, as arguições de todos os membros da banca e as respostas dadas pela candidata, formalizo para fins de registro, por meio deste, minha decisão de que a candidata pode ser considerada **APROVADA**.

Atenciosamente,

Ricardo Thielmann Assinado de forma digital por
Ricardo Thielmann
Dados: 2023.04.14 16:48:53 -03'00'

Ricardo Thielmann
Universidade Federal Fluminense



Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede
Nacional Área de Concentração: Administração Pública
Linha de Pesquisa: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**DECLARAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO À DISTÂNCIA - SÍNCRONA - EM BANCA DE DEFESA DE MESTRADO
/ UFGD**

Às 14h00 do dia 14/04/2023, participei de forma síncrona com os demais membros que assinam a ata física deste ato público, da banca de Defesa da Dissertação de Mestrado da candidata Josy da Silva Freitas, do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional.

Considerando o trabalho avaliado, as arguições de todos os membros da banca e as respostas dadas pela candidata, formalizo para fins de registro, por meio deste, minha decisão de que a candidata pode ser considerada APROVADA.

Atenciosamente,



Documento assinado digitalmente
BRUNO NOGUEIRA LUZ
Data: 20/04/2023 11:16:16-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Bruno Nogueira Luz

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo

“Enfrente seu caminho com coragem, não tenha medo da crítica dos outros e, sobretudo, não se deixe paralisar por sua própria crítica. Deus estará com você nas noites insones, e enxugará as lágrimas ocultas com Seu amor”.

(Paulo Coelho)

Dedico este trabalho aos meus pais,
Eulício (*in memoriam*) e Maura, em
agradecimento às bases que deram para
me tornar a pessoa que sou hoje.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida, com saúde, que me permitiu chegar até aqui e concluir esta etapa, à minha família pelo apoio, em especial ao meu marido, Paulo, pelo companheirismo, dedicação e auxílio nesta jornada.

Agradeço aos meus orientadores, professores Paulo Sergio Vasconcelos (UFGD) e Priscila Elise Alves Vasconcelos (UFRR) e às contribuições dos membros das bancas de qualificação e de defesa, professores Caio Luis Chiariello (UFGD), Ricardo Thielmann (UFF), Vera Luci de Almeida (UFGD) e em especial, Bruno Nogueira Luz, Pró-reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional do IFSP, pelo apoio e interesse nesta proposta.

Também gostaria de agradecer à FACE/UFGD, ao PROFIAP e aos professores por todo aprendizado adquirido.

E por fim, agradeço ao IFSP e ao Campus Presidente Epitácio pelo incentivo à qualificação.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	20
1.2 OBJETIVOS	21
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA	21
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA	23
2.2 COMPLIANCE	26
2.3 GUIAS E MANUAIS SOBRE GESTÃO DA INTEGRIDADE	32
2.3.1 Guia De Integridade Pública – CGU (2015)	32
2.3.1.1 <i>Conhecer a Instituição</i>	33
2.3.1.2 <i>Estimular um Comportamento Íntegro</i>	35
2.3.1.3 <i>Investir na Seleção e Formação dos Dirigentes</i>	36
2.3.1.4 <i>Definir Regras Claras na Interação Público-Privada</i>	37
2.3.1.5 <i>Ser Transparente</i>	38
2.3.1.6 <i>Escutar e Envolver as Partes Interessadas</i>	39
2.3.1.7 <i>Gerenciar de Forma Eficaz Riscos e Controles</i>	40
2.3.1.8 <i>Identificar e Punir os Responsáveis por Desvios</i>	41
2.3.1.9 <i>Instituir uma Instância Interna de Integridade</i>	42
2.3.2 Manual para Implementação de Programas de Integridade – CGU (2017)	43
2.3.3 Guia Prático de Implementação de Programa de Integridade Pública – CGU (2018)	46
2.3.4 Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade – CGU (2018)	46
2.3.5 Referencial de Combate a Fraude e Corrupção – TCU (2018)	49
2.3.6 Guia Prático das Unidades de Gestão da Integridade – CGU (2019)	55
2.4 DOCUMENTAÇÃO COMPLEMENTAR	56
2.4.1 Portarias 784/2016 e 1.827/2017 (CGU) – Programa de Fomento à Integridade Pública	56
2.4.2 Decreto N.º 9.203/2017 – Política De Governança Da Administração Pública Federal Direta, Autárquica E Fundacional	57
2.4.3 Portarias n.º 1.089/2018 e 57/2019 (CGU) – Orientações Sobre Programas de Integridade (Administração Pública Federal)	59
3 METODOLOGIA	61
3.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA E DOCUMENTAL	62

3.2 COLETA DE DADOS NO PAINEL CORREIÇÃO EM DADOS DA CGU.....	64
3.2.1 Coleta de Dados sobre Expulsões.....	64
3.2.2 Coleta de Dados sobre Advertências e Suspensões	66
4 ANÁLISE SITUACIONAL	68
4.1 DADOS DO PAINEL CORREIÇÃO EM DADOS DA CGU	68
4.1.1 Dados Obtidos com as Consultas – Expulsões.....	68
4.1.2 Dados Obtidos com as Consultas – Advertências e Expulsões	74
4.2 ANDAMENTO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE NO IFSP.....	76
4.2.1 Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) – 2019-2023 do IFSP	76
4.2.2 Relatório Individual da Autoavaliação – IFSP – Levantamento de Governança e Gestão Públicas 2021	79
4.2.3 Relatórios de Gestão IFSP – Anos 2019, 2020 e 2021	80
4.2.4 Plano de Integridade do IFSP – 2018	84
5 RECOMENDAÇÕES/PLANO DE AÇÃO.....	95
5.1 DESIGNAÇÃO DO GRUPO DE TRABALHO	96
5.2 APROVAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE (PI)	97
5.3 ELABORAÇÃO DA POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS (PGR).....	97
5.4 REVISÃO DO PLANO DE INTEGRIDADE.....	98
5.4.1 Coleta de Dados, Organização e Apresentação	98
5.4.1.1 <i>Revisão dos itens do Plano 2018, levantamento dos dados e outras ações</i>	105
5.4.1.2 <i>Levantamento dos Riscos de Integridade e elaboração de documentos</i> <i>relacionados</i>	110
5.4.1.3 <i>Formulação dos Apêndices D, E, F e G</i>	111
5.5 DISSEMINAÇÃO DA CULTURA DE INTEGRIDADE.....	112
5.6 FLUXOGRAMA DA REVISÃO DO SISTEMA DE COMPLIANCE.....	115
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	116
REFERÊNCIAS	118
APÊNDICE A – LISTA DE IES FEDERAIS COM O LINK DO PLANO DE INTEGRIDADE	124
APÊNDICE B – MODELO PRÁTICO DE REFERÊNCIA (MPR) DO PLANO DE INTEGRIDADE	129
APÊNDICE C – PRODUTO TÉCNICO: PROPOSTA DE MELHORIA DO SISTEMA DE COMPLIANCE DO IFSP	131

COMPLIANCE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA PROPOSTA DE MELHORIA DO SISTEMA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DO IFSP

RESUMO – Este trabalho teve por intuito apresentar uma proposta de melhoria do sistema de *compliance* do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo — IFSP. O *compliance* no serviço público é um conceito que emerge com a necessidade crescente de uma ferramenta de integridade da gestão, como também para atendimento da demanda da sociedade por transparência e combate à corrupção. Como forma de garantir o comprometimento da instituição com a integridade, com as leis e com a sociedade, baseado em práticas da Governança Corporativa, é necessário o desenvolvimento do Programa de Integridade, conforme já fixado pelo Decreto n.º 9.203/2017. No IFSP, esta ação está prevista no Plano de Desenvolvimento Institucional como forma de aperfeiçoamento da governança, e algumas atividades já estão sendo desenvolvidas, porém, desarticuladamente, daí a importância deste trabalho, para nortear e apoiar a sua execução. Para compreender melhor sobre o assunto e levantar as melhores práticas e modelos utilizados, foram feitas pesquisas por trabalhos, artigos, manuais, livros e legislações pertinentes ao *compliance*. Também foi feita uma pesquisa no painel Correição em Dados da CGU, permitindo observar que a aplicação do *compliance* pode ser considerada como causa do aumento das expulsões no IFSP. Além disso, também foram pesquisados os documentos publicados pelo IFSP e por outros Institutos Federais de Ensino, evidenciando que existem problemas no processo de implantação do *compliance*. Como resultado deste trabalho, foi delineada uma proposta de melhoria do sistema de *Compliance* no IFSP e um Plano de Ação foi traçado, pensando em um melhor desenvolvimento e correção dos passos já iniciados, baseado, principalmente, na elaboração do Programa de Integridade e da Política de Gestão de Riscos, na reestruturação do Plano de Integridade e na disseminação da cultura de integridade.

.

Palavras-chave: Integridade. Combate à Corrupção. Gestão de Riscos. Conformidade.

COMPLIANCE IN PUBLIC ADMINISTRATION: A PROPOSAL FOR IMPROVING THE IFSP'S CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM

ABSTRACT – This work aimed to present a proposal to improve the compliance system of the Federal Institute of Education, Science and Technology of São Paulo — IFSP. Compliance in the public service is a concept that emerges with the growing need for a management integrity tool, as well as to meet society's demand for transparency and the fight against corruption. In order to guarantee the institution's commitment to integrity, the law and society, based on Corporate Governance practices, it is necessary to develop an Integrity Program, as already established by Decree No. 9,203/2017. At the IFSP, this action is foreseen in the Institutional Development Plan as a way of improving governance, and some activities are already being developed, however, disjointed, hence the importance of this work, to guide and support its execution. To better understand the subject and raise the best practices and models used, research was carried out by works, articles, manuals, books and legislation relevant to compliance. A survey was also carried out on the CGU Data Correction panel, allowing to observe that the application of compliance can be considered as a cause of the increase in expulsions in the IFSP. In addition, documents published by the IFSP and other Federal Institutes of Education were also researched, showing that there are problems in the compliance implementation process. As a result of this work, a proposal was outlined to improve the Compliance system at IFSP and an Action Plan was drawn up, thinking about a better development and correction of the steps already started, based mainly on the elaboration of the Integrity Program and the Policy Risk Management, restructuring the Integrity Plan and disseminating a culture of integrity.

Keywords: Integrity. Combating Corruption. Risk management. Conformity.

LISTAS DE ABREVIATURAS

AGU – Advocacia-Geral da União
CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CCAAF – Código de Conduta da Alta Administração
CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica
CEP – Comissão de Ética Pública
CGIRC – Comitê de Riscos e Controles Internos
CGRC – Comitê de Governança, Riscos e Controles Internos
CG-U – Controladoria-Geral da União
CISTA – Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação
CLN – Coordenadoria de Legislação e Normas
COAF – Conselho de Controle de Atividades Financeiras
COET – Comissão de Ética
CONSUP – Conselho Superior do IFSP
DALC – Diretoria de Apoio Legislativo e Correccional
DAP – Diretoria de Administração de Pessoal
DAPAD – Diretoria-Adjunta de Processos Administrativos Disciplinares
DDI – Diretoria de Desenvolvimento Institucional
DGP – Diretoria de Gestão de Pessoas
E-Aud – Sistema Eletrônico de Auditoria Interna Governamental
E-Ouv – Sistema Eletrônico de Ouvidorias do Poder Executivo Federal
E-Patri – Sistema Eletrônico de Informações Patrimoniais e de Conflito de Interesses
E-SIC – Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão
EP – Escritório de Processos
FOFA – Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
GT – Grupo de Trabalho
GTA – Guia de Transparência Ativa
IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ICT – Instituto de Ciência e Tecnologia
IFES – Institutos Federais de Ensino Superior
IFs – Institutos Federais
IFS – Instituto Federal de Sergipe

IFSC – Instituto Federal de Santa Catarina

IFSP – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo / Instituto Federal de São Paulo

IFSULDEMINAS – Instituto Federal do Sul de Minas Gerais

IGC – Índice Geral de Cursos

iGestContrat – Índice de Capacidade em Gestão de Contratações

iGestOrcament – Índice de Capacidade em Gestão Orçamentária

iGestPessoas – Índice de Capacidade em Gestão de Pessoas

iGestTI – Índice de Capacidade em Gestão de TI

IGG – Índice Geral de Governança

iGovContrat – Índice de Governança e Gestão de Contratações

iGovOrcament – Índice de Governança e Gestão Orçamentária

iGovPessoas – Índice de Governança e Gestão de Pessoas

iGovPub – Índice de Governança Pública

iGovTI – Índice de Governança e Gestão de TI

IMR – Instrumento de Medição de Resultados

IN – Instrução Normativa

LAI – Lei de Acesso à Informação

MEC – Ministério da Educação

MPDG – Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

MPR – Modelo Prático de Referência

MPU – Ministério Público da União

NSP – Novo Serviço Público

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento

PAINT – Plano de Auditoria Interna

PAD – Processo Administrativo Disciplinar

PAR – Processo Administrativo de Responsabilização

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PDTIC – Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação

PF – Polícia Federal do Brasil

PGR – Política de Gestão de Riscos

PI – Programa de Integridade

PJ – Pessoa Jurídica

PJU – Procuradoria Jurídica da União

PNAE – Programa Nacional de Alimentação Escolar
PPA – Plano Plurianual
PRA – Pró-Reitoria de Administração
PRD – Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PRO-DI)
PRE – Pró-Reitoria de Ensino
PRF – Procuradoria Regional Federal
PRP – Pró-Reitoria de Pesquisa
PRX – Pró-Reitoria de Extensão
RET – Reitoria
RG – Relatório de Gestão
SeCI – Sistema Eletrônico de Prevenção de Conflito de Interesses
SEI – Sistema Eletrônico de Informações
SIPEF – Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal
SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats
TCA – Termo Circunstanciado Administrativo
TCE – Tomada de Contas Especial
TCU – Tribunal de Contas da União
TI – Tecnologia da Informação
TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação
UADIN – Unidade de Auditoria Interna
UFGD – Universidade Federal da Grande Dourados
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
UGI – Unidade de Gestão da Integridade
UGR – Unidade de Gestão de Riscos

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Passos para Integridade na visão da CGU	32
Quadro 2 – Exemplos de Riscos para a Integridade	47
Quadro 3 – Mecanismos para Combate à Fraude e à Corrupção – Prevenção	50
Quadro 4 – Mecanismos para Combate à Fraude e à Corrupção – Detecção	50
Quadro 5 – Mecanismos para Combate à Fraude e à Corrupção – Investigação	52
Quadro 6 – Mecanismos para Combate à Fraude e à Corrupção – Correção	52
Quadro 7 – Mecanismos para Combate à Fraude e à Corrupção – Monitoramento Contínuo	53
Quadro 8 – Mecanismos para Combate à Fraude e à Corrupção – Monitoramento Geral.....	54
Quadro 9 – Fases para Estruturação do Programa de Integridade	59
Quadro 10 – Competências das Unidades	59
Quadro 11 – Classificação da Pesquisa	61
Quadro 12 – Expulsões	69
Quadro 13 – Advertências e Suspensões Relacionadas à Integridade	74
Quadro 14 – Resumo da Autoavaliação do IFSP	79
Quadro 15 – Estrutura de Apoio à Governança do IFSP	85
Quadro 16 – Ações do Eixo Governança e Comprometimento da Alta Administração	86
Quadro 17 – Ações do Eixo Auditoria Interna	88
Quadro 18 – Ações do Eixo Gestão de Riscos	89
Quadro 19 – Ações do Eixo Integridade	90
Quadro 20 – Ações do Eixo Conflito de Interesses e Nepotismo	90
Quadro 21 – Ações do Eixo Gestão de Pessoas	91
Quadro 22 – Ações do Eixo Código de Ética	92
Quadro 23 – Ações do Eixo Canal de Denúncias	92
Quadro 24 – Ações do Eixo Transparência Pública e Controle Social	93
Quadro 25 – Comparativo dos Modelos de Plano de Integridade	98
Quadro 26 – Situação do Plano de Integridade do IFSP	101
Quadro 27 – Situação das Unidades e dos Instrumentos de Integridade do IFSP	106
Quadro 28 – Documentos Auxiliares	107

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa da Metodologia	62
Figura 2 – Fundamentação das Expulsões (em%)	70
Figura 3 – Evolução das Expulsões por Corrupção (Executivo Federal)	71
Figura 4 – Evolução das Expulsões por Corrupção no MEC, IFs e IFSP	72
Figura 5 – Expulsões (IFSP)	73
Figura 6 – Comparativo entre as Principais Causas de Advertências e Suspensões que Podem ser Mitigados com <i>Compliance</i> (%)	75
Figura 7 – Quadro 09 do PDI	77
Figura 8 – Fórmula do Índice Geral de Governança do PDI	77
Figura 9 – Quadro 16 do PDI	78
Figura 10 – Instâncias Internas de Governança (RG 2019)	81
Figura 11 – Macroprocessos para Análise de Riscos	111
Figura 12 – Fluxograma da Revisão do Sistema de <i>Compliance</i>	115

1 INTRODUÇÃO

O *compliance* surgiu nas instituições financeiras nos Estados Unidos, na busca de um sistema seguro e que respeitasse a legislação, sendo posteriormente adotado pelo governo americano como forma de fiscalizar, inicialmente, as instituições financeiras, e na sequência, a área de saúde e de comércio alimentício e a venda ilícita de entorpecentes. No Brasil, a previsão legal do sistema adveio com a Lei Anticorrupção¹ que incentiva as empresas a adotarem procedimentos internos de controle a fim de evitar atos ilícitos por parte dos empregados, ou de pessoas com vínculos (XAVIER *et al.*, 2017).

A literatura é esparsa quanto ao conceito de *compliance*, podendo ser compreendida como o ato de cumprir ou de estar de acordo com algo. Assim, entende-se que *compliance* é uma forma de garantir que as regras, normas e leis sejam cumpridas, prevenindo riscos decorrentes de ações impensadas, inconsequentes ou até mesmo inconscientes (XAVIER *et al.*, 2017; VASCONCELOS; FERNANDES, 2019; VASCONCELOS; SPOLADORE; FERNANDES, 2019; BLOK, 2020).

A aplicação do *compliance* em uma instituição pública, requer, além de cautela, uma boa estratégia (VASCONCELOS; SPOLADORE; FERNANDES, 2019), porque, além do componente humano envolvido no processo, destaca-se a manipulação de assuntos sensíveis, com julgamento e medidas de saneamento.

Em geral, as pessoas tendem a optar pela má conduta, se o lucro valer a pena, ou, pelo menos, avaliam as consequências, as probabilidades de serem pegos e os possíveis ganhos, ainda que indevidamente. Assim, o ponto-chave é as pessoas serem passíveis de falha e, geralmente, mesmo querendo se comportar de forma ética, fazem escolhas antiéticas (OCDE, 2018).

Também existe a possibilidade de os colaboradores apresentarem, além de diferentes motivações, diferentes graus de tolerância a riscos e, por esse motivo, o programa apresenta um leque de valores e objetivos comuns que contribuem para uma mudança de cultura da instituição (CADE, 2016).

Conforme trata o Tribunal de Contas da União, existe uma ligação direta entre a gestão de riscos e o princípio constitucional de eficiência: os benefícios da gestão de riscos, quando adequadamente implementada, contribui para que os objetivos da

¹Lei n.º 12.846, de 1º de agosto de 2013.

gestão sejam alcançados, garantindo à sociedade os “benefícios diretos e imediatos” (BRASIL, 2020. p. 12). Uma vez que os riscos e seus graus de impacto são conhecidos, é possível saber os recursos que precisam ser empregados, por exemplo, ocasionando uma prestação de serviço público mais eficiente. Assim, a sua implementação é justificada por ganhos em resultados e alcance dos objetivos propostos, e isso melhora a tomada de decisões e a capacidade em lidar com eventos inesperados, que afetariam negativamente suas atividades.

Quando uma instituição é bem gerenciada, é esperado que ela tenha uma política de *compliance* e sistemas de gestão apropriados, para que se possa cumprir as obrigações legais e agir com comprometimento com a integridade (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2017).

O Decreto n.º 9.203, de 2017, fixou que “os órgãos e as entidades da administração direta, autárquica e fundacional instituirão programa de integridade” e devem adotar medidas para prevenção e punição de fraudes e corrupção, atrelados ao comprometimento da alta administração, à instituição de unidade responsável pela implementação, à gestão de riscos e o monitoramento do programa na totalidade (BRASIL, 2017a).

O presente trabalho tem por escopo territorial o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, que se enquadra no referido decreto e tem desenvolvido ações para alcance do objetivo estipulado. Por meio de análise legislativa sobre política de governança da Administração Pública Federal e demais documentos normativos e os documentos institucionais, constatou-se a inclusão em 2019 da técnica de *compliance* junto ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI): a previsão de implantação da *compliance* tem por intuito “garantir a conformidade desejada pelo Instituto e exigida pela sociedade” (IFSP, 2018a, p. 162). Entretanto, as ações de *compliance* no IFSP ainda não estão completamente estabelecidas, de acordo com relatórios emitidos pela instituição e pelas informações sobre o tema disponibilizadas no sítio eletrônico do IFSP.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Considerando a complexidade do processo e os entraves relativos à implantação do *compliance* em qualquer instituição, acrescidos da dificuldade devido à estrutura administrativa do IFSP, com *campi* espalhados pelo estado, **como**

melhorar o sistema de *Compliance* no IFSP, por meio da revisão e desenvolvimento do Plano de Integridade, em consonância com os guias dos órgãos de controle?

1.2 OBJETIVOS

Este trabalho tem como **objetivo geral elaborar uma proposta de melhoria do sistema de *compliance* já em desenvolvimento no IFSP**. Para isso, tem-se como objetivos específicos:

- Pesquisar e estudar manuais, regulamentações, estudos e demais publicações sobre *compliance* e as melhores práticas;
- Verificar quais os impactos da aplicação da técnica na área de responsabilização e prevenção;
- Realizar um levantamento, junto à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional do IFSP, do andamento dos processos para implantação do *Compliance*, termos regulatórios, materiais e humanos;
- Fazer um mapeamento do Programa de *Compliance* em desenvolvimento do IFSP e a partir dele propor melhorias.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

O *compliance* no serviço público é um conceito que emerge com a necessidade crescente de uma ferramenta de integridade da gestão, como também para atendimento da demanda da sociedade por transparência e combate à corrupção.

Ainda que previsto no Plano de Desenvolvimento Institucional do IFSP, os relatórios da instituição indicam que o seu desenvolvimento ainda não está completo. Sua implementação é complexa, haja vista que o processo exige muitas etapas e preparação, formação de uma equipe devidamente qualificada, a assimilação das normas, dos regulamentos e das leis e o funcionamento da Instituição como um todo.

Além de ser inovador, considerando sua origem na iniciativa privada, o *compliance* está alinhado com os mais modernos e democráticos conceitos que estão em evidência na gestão pública, como *accountability*, transparência e o Novo Serviço Público.

Tendo em vista a importância do assunto, dadas as políticas anticorrupção, este trabalho é justificado pela necessidade de se discutir o tema com maior profundidade, para além das imposições legais, tratando dos aspectos positivos da implementação de um programa de integridade em uma instituição de ensino superior. Em consonância com as melhores práticas de gestão pública da atualidade, a aplicabilidade da técnica proporciona uma economia potencial de recursos com a diminuição de erros, otimização da força de trabalho, recursos e materiais e por fim, reduzindo o risco de condenação em processos civis, trabalhistas e de improbidade administrativa.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho se apresenta em seis capítulos, além das referências bibliográficas. O primeiro capítulo, é a introdução, que retrata o problema de pesquisa; os objetivos; a justificativa e relevância; e a estrutura do trabalho.

No segundo é tratado do referencial teórico, com os tópicos Governança Corporativa; *Compliance*; Guias e Manuais sobre a Gestão da Integridade; e Documentação Complementar.

O capítulo três explica a metodologia de pesquisa utilizada, detalhando os passos para a pesquisa de dados e textos.

O quarto item traz uma análise situacional, tendo como base os dados e documentos pesquisados. Este item apresenta dois subtópicos, Dados do Painel Correição em Dados da CGU e Andamento do Programa de Integridade no IFSP.

Os capítulos cinco e seis, respectivamente, apresentam recomendações e plano de ação e as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Em qualquer organização, seja pública ou privada, problemas advindos da qualidade de gestão, das responsabilidades atribuídas aos colaboradores, da relação interpessoal e das práticas diárias, são tratados segundo a cultura da instituição. A responsabilização dos atores no âmbito da instituição e demais partes interessadas está cada vez mais em evidência, como explica o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015), e a sustentabilidade, a corrupção e a fraude, por exemplo, são temas recorrentes.

Desta forma, é esperada e cobrada uma postura das instituições, privadas ou públicas, sobre esses temas. A Governança Corporativa hoje é assunto rotineiro que rege todas as ações corporativas, com um rol de princípios a serem considerados na tomada de decisões.

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A Governança corporativa é uma relação entre a gestão de uma determinada organização e as partes interessadas, que surgiu como forma de diminuir conflitos de interesses motivados pela ausência de transparência e pela ocorrência de fraudes na gestão das organizações (BARBOSA; FARIA, 2018). De acordo com Álvares, Giacometti e Gusso (2008), no âmbito da Administração, o termo começou a ser aplicado a partir dos anos 1980 com investigações sobre os colapsos corporativos e evidências de que Conselhos de algumas empresas cometiam excessos.

No Reino Unido, o Comitê sobre os Aspectos Financeiros da Governança Corporativa foi criado devido a uma preocupação com o baixo nível de confiança nos relatórios financeiros e na garantia dada pelos auditores desses dados, além de outros fatores subjacentes relacionados à estrutura e revisão dos controles. O fato de ter ocorrido falhas inesperadas de grandes empresas e por críticas à falta de responsabilidade efetiva do conselho, como em questões relativas à remuneração dos diretores, intensificou as preocupações sobre o funcionamento do sistema corporativo (CADBURY COMMITTEE, 1992).

O referido Comitê, elaborou em 1992, um relatório, conhecido por *Cadbury Report*, que consiste em um código de melhores práticas de governança corporativa.

Este relatório destaca que, para atingir padrões de governança corporativa elevados, é considerada mais importante a forma como são utilizadas as estruturas e as regras, que sua simples existência (CADBURY COMMITTEE, 1992). Ramos e Martinez (2006) explicam que essas regras de Governança Corporativa visam à eficiência da instituição e Álvares, Giacometti e Gusso (2008) reforçam que a Governança surgiu como mecanismo de proteção institucional e pode gerar muitos benefícios para os órgãos públicos como a Responsabilidade Social Corporativa e uma gestão regulatória eficiente.

O *Cadbury Report* apresenta uma reflexão sobre o fato de que nenhum sistema de governança corporativa pode ser totalmente à prova de fraude ou incompetência, mas até onde podem ser desestimulados e em qual velocidade podem ser descobertos? O relatório também enfatiza que quanto mais os envolvidos no processo de governança se tornam responsáveis, mais os riscos podem ser reduzidos e para isso acontecer há que se definir as responsabilidades e deixar claro a todos os envolvidos que são esperados deles altos padrões de eficiência e integridade (CADBURY COMMITTEE, 1992).

O TCU explica que as estruturas de governança foram desenvolvidas para que o desempenho da instituição fosse aprimorado, com destaque à redução de conflitos e ao alinhamento das ações, além de trazer mais segurança e no setor público, o fortalecimento dessas estruturas de governança reduz o distanciamento entre o Estado e a sociedade, atendendo as demandas sociais (BRASIL, 2014).

A governança, na administração pública brasileira, foi elemento fundamental da reforma do Estado da década de 90 (BARBOSA; FARIA, 2018). A administração pública está em constante revisão de sua atuação enquanto responsável por gerir os interesses públicos. As questões de transparência e de controle das ações dos agentes públicos têm cada vez mais feito parte das discussões sobre integridade e corrupção no serviço público.

Os princípios da boa governança, como a transparência, a equidade, a prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa / obediência às leis (*compliance*), listados no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa — IBGC (2015), e citados por Ramos e Martinez (2006), Matias-Pereira (2010), Souza e Baidya (2016), Barbosa e Faria (2018), Teixeira e Gomes (2019), Blok (2020), Lanzini (2020), Neves

(2021) por exemplo, são imprescindíveis na luta contra a corrupção e a favor da eficiência.

De acordo com o IBGC (2015), a transparência consiste na disponibilização espontânea de informações às partes interessadas, desde aquelas que tratam do desempenho econômico-financeiro, até as que servem de norte para a ação gerencial, como forma de preservar e otimizar o valor da instituição.

A equidade é tratada no código de governança como tratamento isonômico às partes interessadas, em todos os aspectos, “direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas” (IBGC, 2015, p. 21).

Com relação à prestação de contas (*accountability*), ela deve ocorrer de forma “clara, concisa, compreensível e tempestiva” pelos agentes de governança, e eles devem assumir todas as consequências oriundas de suas ações e, inclusive, de suas omissões (IBGC, 2015, p. 21).

E por fim, o Código cita a responsabilidade corporativa, que diz respeito ao zelo pela viabilidade econômico-financeira e à redução de externalidades negativas e aumento das positivas, tendo como referência o modelo de negócios e os “diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazo” (IBGC, 2015, p. 21).

Assim, no setor público, a governança pode ser entendida como conjunto de “mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (BRASIL, 2014, p. 26). Bresser Pereira (1996, p. 8) explica que o Estado é o reflexo da sociedade e pensando nele, não como objeto, mas como sujeito, tem-se que o Estado é um “organismo cuja governança precisa ser ampliada para que possa agir mais efetiva e eficientemente em benefício da sociedade”.

Além dessa ampliação, também é necessária a adoção de boas práticas de governança, que, de acordo com Matias-Pereira (2010), está relacionada com a adoção de princípios éticos, uma vez que a governança exige que os indivíduos envolvidos tenham uma postura ética, não colocando seus interesses pessoais acima da boa gestão e ele inclui dentre os princípios da boa governança o cumprimento das leis (*compliance*) e a ética. Assim, todos esses princípios estão interligados, por que no final, o que é *compliance* sem ética? O que é transparência sem *accountability*?

A teoria do Novo Serviço Público, de acordo com Rocha (2011), reconhece a complexidade da *accountability* e das funções desempenhadas pelos administradores públicos nas sociedades contemporâneas e sugere que o papel do servidor público precisa de uma reconceituação. “Os valores trazidos pelo NSP incluem não apenas ‘o que’ o agente público faz, mas ‘como’ ele faz e ‘como’ ele se comporta ao fazê-lo” (ROCHA, 2011, p. 92). E o que e como se faz estão relacionados com o cumprimento das leis (*compliance*).

2.2 COMPLIANCE

Se o que o agente público faz e como ele se comporta ao fazê-lo é tópico de prolongadas discussões a ponto de se propor uma reconceituação, então nada mais normal que disponibilizar as regras do jogo para os envolvidos. “As regras não terão efetividade se as pessoas não souberem como e quando aplicá-las” (ARAÚJO; SANTOS; XAVIER, 2019, p. 264).

Não que a simples existência das leis já não implique que o servidor conheça as regras, mas detalhá-las e discuti-las podem trazer maior naturalidade e assimilação.

De acordo com Vasconcelos e Fernandes (2019, p. 168), o sistema de *compliance* tem como função “determinar condutas no código de ética com relação ao desempenho do servidor” e uma melhora nesse desempenho implica em melhores serviços prestados.

O *compliance* advindo do cenário internacional como um sistema seguro e uma forma de garantir o cumprimento das leis, foi adotado no Brasil com a Lei 12.846 de 2013, também chamada de Lei Anticorrupção, com a finalidade de trazer esse controle de atos ilícitos, podendo destacar alguns atos considerados por esta lei como lesivos à administração pública: fraude em licitações e contratos; obtenção de vantagem indevida; manipulação do equilíbrio econômico-financeiro de contratos; e impedimento ou inibição de investigações ou fiscalizações (BRASIL, 2013a).

Bresser Pereira (1996), que era Ministro de Estado da Administração Federal e Reforma do Estado, já identificava a necessidade de ampliação da governança do Estado, para permitir uma ação mais efetiva e eficiente em prol da sociedade. Com a Reforma do Estado, a Administração Pública passou a incorporar, de forma considerável, práticas da iniciativa privada. A Administração Indireta passou a ter um

papel importante, assim como as agências reguladoras e a Administração Pública passou a ter muito mais cara de organização privada.

Com o objetivo de flexibilizar a gestão, dando mais agilidade, melhorando assim o serviço público, foram adaptados da administração privada, conceitos como eficiência, flexibilidade e obtenção de resultados, partindo posteriormente para questões de transparência e *accountability* (SANO, 2003).

Essa mudança teve o intuito de trazer as coisas positivas do setor privado para o público. Porém, muitos pontos negativos vieram no pacote, como a busca por interesses pessoais, um empreendedorismo não muito alinhado com os interesses públicos e a necessidade de apresentar resultados, acarretando ultrapassagem de alguns limites legais, observando regulamentos de forma tendenciosa ou enviesada. E o interesse do *compliance* é manter as ações nas normas, em suma.

A Reforma Administrativa permitiu que as contratações ocorressem de forma descentralizada que, apesar de atender melhor ao cidadão, pela proximidade com o gestor, aumentou-se o número de pessoas que assinam contratos e que gerenciam recursos públicos. Ou seja, pulverizou essas responsabilidades e gerou a necessidade de haver maneiras de controlar essas pessoas que lidam com gasto público. Com isso, o *accountability* social tornou-se fundamental sobre esses novos gestores.

O *compliance* está muito relacionado ao *accountability*, que é um conceito novo, vindo, principalmente, com o Novo Serviço Público, trazendo essa necessidade de “avaliação e responsabilização permanente dos agentes públicos, que abrange tanto os eleitos quanto os nomeados” (ROCHA, 2011, p. 86), e assinam um contrato de prestação de serviços, por exemplo.

Após a publicação da Lei n.º 13.243 de 2016, as ICT públicas podem, mediante contrapartida financeira ou não financeira, firmar contrato ou convênio com instituições públicas e privadas, contribuindo para essa demanda por ferramentas da iniciativa privada (BRASIL, 2016a).

A Petrobras, por exemplo, que é uma empresa privada com capital público, também necessita de muitas ferramentas de controle da Administração Privada. Ainda em 2016, a Lei das Estatais, n.º 13.303, estabeleceu a necessidade de as empresas públicas e as sociedades de economia mista adotarem diretrizes de controle interno e gestão de riscos, incluindo, em sua estrutura, instâncias internas responsáveis pela

aplicação do Código de Conduta e Integridade, canais de denúncias, auditoria interna e outras ações vinculadas ao *compliance* (BRASIL, 2016b).

Com o Decreto n.º 9.203 de 2017, que trata da política de governança da administração pública federal, ficou determinado que:

Os órgãos e as entidades da administração direta, autárquica e fundacional instituirão programa de integridade, com o objetivo de promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção (BRASIL, 2017, art. 19).

Posteriormente, em 2021, a Lei n.º 14.133, que estabelece normas para licitações e contratações no âmbito da Administração Pública, determinou que, em contratações de grande vulto, o licitante vencedor deve implantar programa de integridade. O programa de integridade também é considerado critério de desempate e de aplicação de sanções (BRASIL, 2021a).

Em complemento, tem-se o Projeto de Lei n.º 2.689/2021², com o intuito de incluir na Lei de Licitações a obrigatoriedade de implantação de programa de integridade pelos órgãos públicos, uma vez que ela apenas trata da implantação ou aperfeiçoamento do Programa de Integridade pelos licitantes e contratados, passando a constar assim a necessidade de Programa de Integridade na instituição pública contratante.

Assim, pode-se observar que o *Compliance* vem sendo adaptado à realidade brasileira gradualmente e os órgãos de controle dão orientações sobre a adoção pelas instituições públicas para, além de facilitar os processos, padronizá-los.

O Sistema de Gestão de *Compliance*, também conhecido como Programa de Integridade, apresenta medidas que “visam evitar, detectar e sanar qualquer tipo de desvio, seja um ato ilícito, fraudes ou simplesmente irregularidades administrativas” (COELHO, 2016, p. 76).

Vasconcelos, Spoladore e Fernandes (2019, p. 2) complementam que o *compliance* é agir com honestidade, integridade e respeito, exprime a ideia de estar adequado com as normas e legislações e que o termo está interligado com os princípios constitucionais da moralidade, da eficiência e da publicidade. Coelho (2016)

²<https://www.camara.leg.br/propostas-legislativas/2292292>

cita ainda a ética, a transparência e a integridade, como princípios que também influenciam o Poder Público.

Se o *compliance* pode ser entendido como o ato de cumprir e estar de acordo com a lei, nada mais normal que o serviço público queira ter essa garantia, acrescida da prevenção de riscos, e como ressalta Coelho (2016), o Poder Público deve dar exemplo de legalidade, boa-fé e governança.

De qualquer forma, diferentemente do cumprimento das leis por mera obrigação, o mais importante aqui está na vontade, nos princípios e valores, no cumprimento às leis, conscientemente, com uma conexão de pensamento e ação, visando, além da prevenção de ilícitos, ao fortalecimento da cultura e da reputação da instituição. Para isso, é necessária uma visão holística do *compliance* e não um vislumbre de ações isoladas visando a prevenção da corrupção (IBGC, 2017).

Maraschin (2017, p. 33) relata que, normalmente, as ações relacionadas à integridade, adotadas no serviço público brasileiro, “se traduzem na edição de manuais de ética ou de conduta versando sobre valores da organização, condutas vedadas, prevenção de conflitos de interesses”, apenas repetindo o que já consta em outros dispositivos. O autor também explica que, ainda que haja atuação do Governo Federal na gestão de riscos, em geral, as ações são voltadas para a identificação de problemas já ocorridos.

Para que se possa servir de exemplo, as ações das instituições precisam estar alinhadas, com processos claros e que embasem a tomada de decisão dos envolvidos. Desta forma, desde que se consiga “incutir nos colaboradores a importância em fazer a coisa certa” (CADE, 2016, p. 9), há muitos benefícios com a implementação do programa de *compliance*, conforme descrito no Guia de *Compliance* do Conselho Administrativo de Defesa Econômica — CADE:

- Prevenção de riscos.
- Identificação antecipada de problemas.
- Reconhecimento de ilicitudes em outras organizações.
- Benefício reputacional.
- Conscientização dos funcionários.
- Redução de custos e contingências.

Com tantos benefícios advindos de uma mudança na cultura corporativa, Mesquita (2019, p. 174) acrescenta que o programa de integridade pode contribuir para o “fortalecimento tanto da comunicação interna, como da interação entre os

órgãos e entidades da Administração Pública na gestão de políticas públicas”, além de promover resultados eficientes, maximizando o bem-estar social.

Conforme o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2015), a instituição, sob a responsabilidade de seus agentes de governança, precisa estar em harmonia, no que diz respeito a princípios, valores, políticas, normas e leis. Por isso, algumas práticas são importantes no processo, eis alguns exemplos:

- Ações de gerenciamento de riscos, controles internos e conformidade fundamentadas em critérios éticos refletidos no código de conduta.
- Acompanhamento da conformidade das atividades, no sentido de garantir o cumprimento das normas, regulamentos e leis.
- Desenvolvimento de agenda de discussão dos riscos, durante todo o ano, no intuito de superar paradigmas e tendências.
- Os controles internos, além da conformidade de atos passados, devem antecipar-se à ocorrência de riscos, com ações preventivas. Eles devem ainda ser avaliados anualmente de forma a se constatar a sua eficácia.

Assim como há agentes de governança nas instituições, na Administração Pública há agentes de integridade. A OCDE, Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, cita como principais agentes de integridade no Brasil, na esfera federal: a Controladoria-Geral da União (CGU), o Tribunal de Contas da União (TCU), a Comissão de Ética Pública (CEP), o Ministério Público da União (MPU), a Polícia Federal do Brasil (PF), a Advocacia-Geral da União (AGU) e o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF).

Conforme explica o sítio eletrônico do Ministério da Educação³, a OCDE é um foro composto por 35 países, que debatem e trocam experiências sobre questões econômicas, financeiras, comerciais, sociais e ambientais e mantém parceria com o Ministério da Educação no intuito de promover políticas públicas para a melhoria da educação.

No âmbito da Administração Pública Federal, a Controladoria-Geral da União (CGU) atua como órgão de controle interno, agindo na prevenção e no combate à corrupção, além de outras ações como auditoria, correição e ouvidoria, buscando

³<http://portal.mec.gov.br/busca-geral/480-gabinete-do-ministro-1578890832/assessoria-internacional-1377578466/20746-organizacao-para-a-cooperacao-e-desenvolvimento-economico-ocde>

defender o patrimônio público e incrementar a transparência da gestão, conforme exposto no Portal do Governo Federal sobre o órgão⁴ (BRASIL, 2021b).

Para o controle externo, o Governo Federal conta com o Tribunal de Contas da União (TCU), que trabalha na “fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial dos órgãos e entidades públicas” (BRASIL, 2022a, p. 14), zelando pela legalidade, legitimidade e economicidade. O TCU tem como funções básicas: fiscalizadora, consultiva, informativa, judicante, sancionadora, corretiva, normativa e ouvidoria. Assim, dentro das competências do TCU, destacam-se as auditorias e inspeções, como forma de fiscalização do uso de recursos públicos, a apuração de representações e denúncias sobre irregularidades ou ilegalidades e a aplicação de sanções (BRASIL, 2022a).

De acordo com o sítio gov.br sobre a CEP⁵, a Comissão de Ética Pública é uma instância consultiva da Presidência da República e dos Ministérios de Estado, responsável por coordenar o Sistema de Gestão de Ética no Poder Público Federal e o Código de Conduta da Alta Administração Federal (CCAAF), podendo ser consultada em apurações de conflito de interesses.

O Ministério Público da União (MPU), conforme relatado no sítio eletrônico do órgão⁶, atua na defesa da ordem jurídica, zelando pela observância e cumprimento da lei, na defesa do patrimônio nacional, dos direitos e interesses coletivos etc. Desta forma, o MPU pode promover inquérito civil e ação civil pública e expedir recomendações para a melhoria dos serviços públicos, por exemplo.

A Polícia Federal do Brasil (PF), além da preservação da segurança, também preserva a ordem pública e a integridade das pessoas, bens e interesses da União, como explicado no sítio eletrônico gov.br⁷. A OCDE acrescenta que foram implantadas no país diversas unidades especializadas em combater a corrupção, uma vez que a PF investiga casos de corrupção envolvendo fundos ou entidades federais (OCDE, 2021).

A Advocacia-Geral da União (AGU) atua em assessoria jurídica sobre a legalidade dos atos administrativos (OCDE, 2021), ressaltando a sua excelência em

⁴<https://dados.gov.br/organization/about/ministerio-da-transparencia-e-controladoria-geral-da-uniao-cgu>

⁵<https://www.gov.br/planalto/pt-br/assuntos/etica-publica/cep>

⁶<http://www.mpu.mp.br/navegacao/institucional>

⁷<https://dados.gov.br/organization/about/policia-federal>

representar os interesses da União, garantindo a correta aplicação da lei e o combate à corrupção (RAMOS, 2008).

E por fim, com a incumbência de receber, examinar e identificar atividades ilícitas e tratar da prevenção de lavagem de dinheiro, o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF), apesar de não ser um órgão investigativo, é a unidade de inteligência financeira do Brasil (BRASIL, 2022b).

2.3 GUIAS E MANUAIS SOBRE GESTÃO DA INTEGRIDADE

A análise dos guias e manuais disponíveis é necessária para se verificar quais são as etapas e passos a serem seguidos e dar início à elaboração da proposta. Os guias da CGU serão adotados neste trabalho, por serem elaborados pelo órgão de controle e agente de integridade atuante na prevenção e combate à corrupção. Também será considerado o Referencial de Combate a Fraude e Corrupção, elaborado pelo Tribunal de Contas da União, como forma de complementação.

2.3.1 Guia De Integridade Pública — CGU (2015)

A CGU emitiu em 2015 o Guia de Integridade Pública, com orientações para a administração pública federal, que apresenta alguns passos para dar início à efetivação da integridade (Quadro 1).

Quadro 1 – Passos para Integridade na visão da CGU

PASSOS	DESCRIÇÃO
1- Conhecer sua Instituição	Garantir recursos e cuidar das finanças;
	Entender como funciona a gestão interna da instituição.
2- Estimular um Comportamento Íntegro	Estabelecer um código de ética ou de conduta;
	Divulgar os valores e regras a serem respeitados por todos;
	Instituir capacitações sobre ética e integridade;
	Criar uma comissão de ética e garantir que ela funcione.
3- Investir na Seleção e Formação dos Dirigentes	Definir responsabilidades e encontrar as pessoas certas;
	Combater o nepotismo;
	Procurar equilíbrio na renovação dos quadros de direção;

	Investir na formação de líderes e avaliar a gestão.
4- Definir Regras Claras na Interação Público-Privada	Instituir regras claras de relacionamento;
	Instituir política de prevenção de conflito de interesses;
	Estar atento às declarações de bens e interesses.
5- Ser Transparente	Garantir o acesso à informação;
	Divulgar dados em formato aberto.
6- Escutar e Envolver as Partes Interessadas	Promover a participação social;
	Criar canais para manifestações e denúncias.
7- Gerenciar de Forma Eficaz Riscos e Controles	Utilizar a gestão de riscos para dimensionar os controles internos;
	Segregar as funções críticas;
	Integrar a gestão de riscos e controles às rotinas administrativas;
	Usar a gestão da informação e da comunicação para mitigar riscos.
8- Identificar e Punir os Responsáveis por Desvios	Instituir uma unidade de correição;
	Responsabilizar pessoas jurídicas que cometam atos lesivos.
9- Instituir uma Instância Interna de Integridade	Definir o espaço da instância de integridade na estrutura da organização;
	Avaliar a integridade da organização.

Fonte: Adaptado de BRASIL (2015)

A partir da análise desse quadro, é possível verificar que esses passos são muito importantes para alcançar os objetivos propostos, e o detalhamento deles configuram um norte a ser trilhado. Por isso, nos próximos tópicos, será tratado cada item do quadro.

2.3.1.1 Conhecer a Instituição

O Guia de Integridade Pública (BRASIL, 2015) explica que é importante conhecer a instituição, como forma de identificar as fragilidades e as medidas necessárias para a consolidação da integridade. O texto cita pontos importantes e multifuncionais sobre planejamento estratégico, como eliminar a improvisação e a desorganização e manter vínculo com o Plano Plurianual (PPA), sendo orientado pelo

trio missão, visão e valores, com a participação das partes interessadas. Também deve ser levado em consideração no planejamento, os processos e os riscos associados, de forma que a prevenção e a detecção de irregularidades façam parte do dia a dia da instituição.

Dentro dessa organização relacionada ao planejamento, também está inclusa a eficiência na gestão financeira. Assim, garantir que haja recursos, mantendo o orçamento integrado à gestão financeira, com informações atualizadas, confiáveis e sempre disponíveis, facilitam o monitoramento e a conferência, prevenindo desvio e erros no uso dos recursos.

Todas essas medidas para melhor conhecimento e controle da instituição são a base para uma cultura de integridade. O Guia ainda lista outras ações para conhecer a instituição, dentre elas:

- criar uma estrutura organizacional coerente, acompanhada de processos de trabalho que sejam eficientes;
- possuir pessoal que, além de capacitados, estejam motivados, aliado a um mapeamento de competências, conforme a função;
- regular as formas de relacionamento com fornecedores, bem como critérios transparentes para a seleção deles e criar padrões para execução da fiscalização de contratos de forma profissional e eficiente;
- garantir que os dados e os sistemas sejam confiáveis e seguros e que o acesso aos sistemas corporativos seja controlado;
- dar prioridade às pautas de gestão e segurança da informação.

Assim sendo, verifica-se a necessidade de um trabalho rigoroso na preparação de pessoal, de processos e dos sistemas utilizados, considerando os itens acima.

Entende-se que a ênfase deste tópico está no planejamento estratégico, com mapeamento das atividades, processos e procedimentos, levando em consideração fatores importantes para identificação dos riscos.

O guia cita como exemplo a necessidade de se conhecer a proporção (quantidade e valores) de aquisições por dispensa ou inexigibilidade. Quando se possui essa informação, fica mais fácil identificar alguns problemas, uma vez que o número de aquisições feitas nessas modalidades já poderia indicar a ocorrência de ilicitudes ou ausência de planejamento, que também é um problema.

Ou seja, se a somatória do valor de várias pequenas aquisições do mesmo produto atingiu o valor de uma licitação, pode, tanto, significar desídia no

planejamento, quanto intenção de burlar o sistema — substituindo a licitação por dispensas.

Outro problema que pode ser evitado com o mapeamento de atividades é o uso indevido e irrestrito da inexigibilidade de licitação. Essa modalidade, dentre as demais, é a que possui parâmetros mais frágeis de estimativa de preço, pelo fato de não haver similares para comparação de preços, como contratação de artistas ou de softwares específicos. Se já existe o planejamento das contratações por inexigibilidade, qualquer desvio de estimativa acenderá o alerta de vulnerabilidade da integridade.

2.3.1.2 Estimular um Comportamento Íntegro

O segundo ponto do guia da CGU trata do estímulo a um comportamento íntegro dentro da instituição, criando uma cultura organizacional (como sempre deve ser) regida pelos princípios da Administração Pública, garantindo que o interesse público seja sempre respeitado.

Para isso, o guia sugere o estabelecimento de um código de ética ou de conduta, explicitando os valores e as regras a serem seguidas por todos e que possam ser compreendidos e internalizados, facilitando assim a resolução de impasses. Adicionalmente, é defendida a capacitação sobre ética e integridade, que possam apresentar questões práticas de rotina, demonstrando variadas situações hipotéticas conflitantes para que se possam debater possíveis resoluções.

A OCDE (2018) ressalta que, se os treinamentos estiverem alinhados com a realidade da organização, com exemplos da rotina, é possível que sejam mais bem assimilados e aproveitados, ao invés de serem recebidos como mera formalidade, como nos casos de simples exposições sobre o tema.

Outro ponto importante para o estímulo ao comportamento íntegro, citado no Guia de Integridade, é que as instituições devem contar com uma comissão de ética para garantir o funcionamento do código de ética. A Comissão de Ética, além de necessária nesse processo, é obrigatória na Administração Pública Federal.

É muito comum a existência de um código de ética e/ou de conduta nas instituições, mas geralmente, esses códigos são consultados para avaliação de ações já ocorridas. Entretanto, apesar de não ser ignorada a importância desses códigos na resolução de conflitos ou divergências, o ponto principal aqui está na disseminação

dos valores e das regras da instituição para que possam ser assimilados pelos envolvidos e praticados naturalmente.

O Guia de *Compliance* do Conselho Administrativo de Defesa Econômica acrescenta que o conhecimento dos códigos e das regras implica em ações mais confiantes, sem o receio de violar as leis. Assim, os programas de *compliance* implementados de forma devida dão mais segurança aos colaboradores na tomada de decisões (CADE, 2016).

Com relação à capacitação sobre ética e integridade, pode-se complementar que a participação da alta gestão nos treinamentos, juntamente com os demais colaboradores, além de demonstrar o comprometimento, ajuda a reforçar a importância dessas capacitações (CADE, 2016).

2.3.1.3 Investir na Seleção e Formação dos Dirigentes

Outro ponto destacado no Guia de Integridade trata sobre a escolha dos dirigentes, que devem ser o espelho para a instituição. Não apenas a qualificação, mas o perfil profissional deve ser levado em consideração, guiado pelo público a ser atendido, pelas responsabilidades dos cargos, expectativas e exigências, bem como a apresentação de comportamento íntegro.

Nesse momento, o guia ainda cita outras medidas a serem tomadas na escolha dos dirigentes: o combate ao nepotismo, o equilíbrio na renovação dos quadros de direção, o investimento em formação de líderes e a avaliação da gestão. Sobre a renovação dos quadros de direção é ressaltada a importância de manter o equilíbrio, uma vez que a alta rotatividade dos cargos pode atrapalhar a memória organizacional, perdendo conhecimentos e competências. Ao mesmo tempo, a continuidade em um cargo por tempo excessivo pode aumentar o risco de violação de conduta.

Mais uma vez, o planejamento e a avaliação são fatores importantes, já que, para que se tenha controle e possa conter as violações de conduta, é necessário que haja esse ciclo: planejar o perfil profissional, o investimento em formação, o tempo de permanência nos cargos de direção, os procedimentos para mitigação de riscos e os critérios de avaliação; e avaliar todo o processo para realinhamento.

2.3.1.4 Definir Regras Claras na Interação Público-Privada

Com relação às regras, o Guia orienta que sejam claras, pensando no que é esperado do serviço público. Assim, estão incluídas regras que disciplinam o relacionamento entre agentes públicos e os demais, como “usuários de serviços, fornecedores, prestadores de serviços, empresas em geral ou organizações não-governamentais” (BRASIL, 2015, p. 26). Essas regras, de acordo com o guia, podem apresentar ações como:

- criação de canais para prestação de informações, resolução de dúvidas ou de eventuais problemas;
- definição das formas de acesso, que devem ser transparentes para evitar favorecimento, por qualquer tipo de interessado aos tomadores de decisão na organização;
- definição de procedimentos-padrão para realização de reuniões com interessados que exijam, por exemplo, a presença de, no mínimo, dois agentes públicos;
- instituição de rotinas para registro e publicação das reuniões e audiências, que devem conter, por exemplo, participantes, assunto, horário e local (BRASIL, 2015, p. 26).

A prevenção de conflito de interesses também é destacada como política a ser adotada como forma de garantir que a tomada de decisões seja objetiva e impessoal. A lei n.º 12.813 de 2013 regulamenta os conflitos de interesses: apresenta quem são submetidos a ela e as situações que configuram esses casos e trata da fiscalização e da avaliação.

Para esclarecimento de dúvidas sobre a temática, de forma mais célere, o Sistema Eletrônico de Prevenção de Conflito de interesses (SeCI)⁸, criado pela CGU, recebe consultas em geral e pedidos de “autorização para exercer atividade privada, bem como acompanhar as solicitações em andamento e interpor recursos contra as decisões emitidas” (BRASIL, 2019, p. 4).

Em outro ponto concernente às regras, o guia ressalta a importância da declaração de bens e interesses, que pode ser utilizada na apuração de atos de corrupção. Estão dispostas no Decreto n.º 10.571 de 2020⁹, as normas para apresentação das declarações e o sistema e-Patri é o meio disponibilizado para que os agentes públicos possam apresentar a declaração de bens e declarações de

⁸<https://seci.cgu.gov.br/seci/Login/Externo.aspx?ReturnUrl=%2fseci%2fSite%2fDefault.aspx>

⁹http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10571.htm

conflito de interesses. Também é possível autorizar no sougov.br o acesso à declaração de imposto de renda, restando apenas a obrigação de declarar no sistema casos específicos sobre bens e atividades econômicas e possíveis conflitos de interesses.

2.3.1.5 Ser Transparente

O princípio da transparência está intrínseco no sistema de integridade, sendo um dos princípios constitucionais implícitos da Administração Pública. Trata-se de fator preponderante, principalmente quando se fala em manter a integridade e a confiança, já que quanto mais transparente o órgão for, mais ele é compelido a ser responsável e apresentar a eficiência e a qualidade esperada do setor público. Assim, o que o Guia de Integridade prescreve é a divulgação passiva e ativa de informações e a disponibilização de dados abertos, para que qualquer pessoa interessada possa ter acesso a orçamentos, despesas, resultados e demais documentos institucionais, referentes a planos, contratos etc., por meio de solicitação, por pesquisa no *site* ou por uso de ferramentas disponibilizadas.

Conforme consta na Lei de Acesso à Informação (LAI), Lei 12.527 de 2011, a restrição de dados pode ocorrer apenas quando for indispensável para a manutenção da segurança da sociedade ou do Estado (BRASIL, 2011).

A divulgação ativa de informações deve ser feita no sítio eletrônico da instituição, em um menu específico, sob o título de 'Acesso à Informação'. Esse menu deve ser padronizado, conforme orientações do Guia de Transparência Ativa (GTA). Essa padronização facilita ao usuário, já que em todos os sítios eletrônicos dos órgãos do Poder Executivo Federal as informações são disponibilizadas da mesma forma.

No painel Lei de Acesso à Informação¹⁰ da CGU é possível conferir como os órgãos estão atendendo à LAI, por exemplo, a quantidade de informações solicitadas, atendidas, recusadas (transparência passiva) e nível de transparência ativa.

Outra orientação do Guia de Integridade é que sejam disponibilizados dados em formato aberto, para que possam ser utilizados com maior facilidade, por meio de softwares específicos e inclusive podem ser pesquisados os dados nesse formato no

¹⁰<http://paineis.cgu.gov.br/lai/index.htm>

Portal Brasileiro de Dados Abertos¹¹. Também é possível encontrar esses dados no sítio do órgão pesquisado no menu Acesso à Informação.

O Acórdão do TCU, n.º 454/2021¹², indica a necessidade de as Instituições Federais de Ensino adotarem medidas para que os processos administrativos estejam todos em formato eletrônico, permitindo a consulta pública de todo o conteúdo, sem que haja a necessidade de realizar o *login* no sistema. A ferramenta indicada no Acórdão é o Sistema Eletrônico de Informações (SEI).

O relatório *Behavioural Insights for Public Integrity*, da OCDE, destaca que a transparência, assim como a *accountability*, pode ajudar a reduzir comportamentos antiéticos, uma vez que, quando se tem conhecimento de que as ações são vistas e acompanhadas por outras pessoas, a tendência é que se tente fazer as coisas de forma correta. Entretanto, se não há *accountability*, ou seja, se ninguém acompanha ou pede justificativas para as ações, ainda que expostas, a transparência ativa não tem sua função completa. Assim, se as ações dos servidores são sempre percebidas pela forma como afetam os cidadãos, torna mais perceptível o dano que pode ser causado. (OCDE, 2018).

2.3.1.6 Escutar e Envolver as Partes Interessadas

É preciso saber quem são os *stakeholders*, aqueles que serão atingidos e beneficiados pela técnica de governança corporativa, para definir a sua importância e viabilidade na aplicação.

A participação da sociedade deve ir além da obtenção de resultados e dados de despesa e orçamento, funcionando também como uma avaliação de usuário, ou pesquisa de satisfação, quando o público emite sua opinião, discute os seus anseios e demonstra a sua visão sobre o serviço.

O Guia de Integridade, que neste capítulo é analisado, explica a importância da comunicação entre a instituição e o público externo, que deve ocorrer de forma clara e objetiva, com instrumentos predeterminados que são “indispensáveis para a identificação e avaliação dos riscos à integridade da organização, pois permitem

¹¹<https://dados.gov.br/>

¹² <http://www.utfpr.edu.br/transparencia/auditoria/tcu/2021-acordao-tcu-484-pl/@@download/file/2021%20-%20Ac%C3%B3rd%C3%A3o%20TCU%20484-PL.pdf>

coletar informações das pessoas diretamente afetadas pela atividade da instituição” (BRASIL, 2015, p. 36).

Os canais de denúncias e manifestações devem estar disponíveis para interessados, garantindo a confidencialidade, para promover a conservação da integridade pública, devido às apurações de irregularidades e desvios cometidos pelas organizações. O Guia de Programas de *Compliance* do CADE, também ressalta a importância da confidencialidade dos canais de denúncias e as contribuições desse tipo de comunicação para a identificação de riscos e considera que as informações recebidas neste canal devem ser tratadas de forma ágil e consistente (CADE, 2016).

O Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal (e-Ouv) é o canal de diálogo entre o cidadão e a Administração Pública, para denúncias e reclamações e elogios, sugestões e solicitações.

2.3.1.7 Gerenciar de Forma Eficaz Riscos e Controles

Um ponto que vale salientar no Guia de Integridade é a importância do gerenciamento de riscos nas atividades das instituições, uma vez que:

O gerenciamento de riscos permite não somente identificar, avaliar, administrar e controlar eventos e situações que possam impactar negativamente os resultados pretendidos, mas também as oportunidades que podem ser aproveitadas para melhorar o desempenho da organização e a entrega de bens e serviços à sociedade (BRASIL, 2015, p. 40).

Assim, se é possível controlar essas situações, para prever ações que ameacem a integridade da organização, então é primordial que a alta administração aposte neste quesito. E a CGU orienta que se deve adotar os controles internos associados a essa consciência sobre os riscos, oportunizando a reação adequada para cada caso. Ou seja, se o risco é baixo, não há necessidade de se aplicar controles em vão, já que isso poderia “tornar a administração pública desnecessariamente burocrática e lenta” (BRASIL, 2015, p. 40).

A orientação é que essas medidas contribuam com a consecução dos objetivos da organização e não o contrário. Para isso, o guia propõe medidas pensando no impacto que as ações têm nos resultados da instituição: a identificação periódica do risco (evento), a definição da probabilidade de ele acontecer, a atribuição de grau de impacto e o gerenciamento de ações para saneamento do problema.

Ainda como forma de gerenciamento de riscos foram apontadas no guia outras precauções:

- moderação do poder — dividir as funções, evitando a concentração de poder de decisão e definir limites, estipulando prazo de validade para o exercício da função;
- garantia de integração de metas, política de integridade e controles internos; e
- adoção de gestão da informação e comunicação para evitar os riscos.

Para complementar, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica — CADE (2016) recomenda que a análise de riscos tenha como apoio investigações sobre a condução das atividades da organização e do funcionamento dela e não apenas a visão da área de *compliance* agregada aos documentos escritos. E para análise correta das áreas que possam ter maior ou menor exposição aos riscos, o CADE sugere as seguintes ações:

(i) entrevistas com funcionários de diversas áreas e níveis hierárquicos, (ii) visitas às unidades de negócio da empresa e ao mercado, (iii) abertura constante à revisão das estratégias adotadas e dos riscos já identificados, (iv) canal de comunicação aberto com os colaboradores mais expostos aos riscos concorrenciais, etc. (CADE, 2016, p. 16).

Assim, a análise de riscos permite que a alocação de recursos favoreça as áreas de maior risco (CADE, 2016).

2.3.1.8 Identificar e Punir os Responsáveis por Desvios

Atreladas ao gerenciamento de riscos encontram-se as sanções que, além do objetivo de punir, também é uma forma de desmotivar a ocorrência de irregularidades. Para isso, a CGU orienta que o próprio órgão atue na coibição de atitudes problemáticas para a instituição, constituindo uma unidade de correição. O sistema oficial de correição do Poder Executivo Federal foi instituído pelo Decreto n.º 5.480 de 2005 e é formado pela Corregedoria-Geral da União, juntamente com unidades de correição dos órgãos e das entidades.

A responsabilização de pessoas jurídicas é outro fator, indicado no guia, a ser estimulado. Já acontece nos órgãos federais a instauração de processos

administrativos para apuração de responsabilidade, cabendo à alta administração estimular essa prática.

O CADE (2016) descreve as punições internas como sendo aplicáveis a qualquer posição hierárquica. Ele destaca que essas penalidades devem ser claramente determinadas e difundidas dentro da instituição e que, ao serem aplicadas, sejam considerados o nível de envolvimento, a gravidade do ato, treinamentos prévios de *compliance*, a cooperação com a investigação e a boa-fé do investigado.

2.3.1.9 Instituir uma Instância Interna de Integridade

A centralização dos instrumentos de gestão e de controle é incentivada, para garantir a formação de um setor interno de integridade, com uma equipe especializada que coordene a utilização dos instrumentos de forma integrada, como exemplo, “códigos de ética e de conduta, ferramentas de controle interno, ouvidoria, transparência e correição, gestão de pessoas (...)” (BRASIL, 2015, p. 51), além de outras ferramentas, como a tecnologia da informação e a gestão de documentos.

Para demonstrar o compromisso da instituição com a garantia da integridade, deve-se dar voz e autonomia ao setor e manter uma relação direta com o dirigente máximo. Também é importante haver uma avaliação periódica de desempenho da instituição no que se refere a manutenção da integridade.

Em suma, a integralização dos instrumentos, com espaço reconhecido pela instituição, além de reafirmar o compromisso com a integridade, ainda garante que as ações ligadas a este assunto tenham seguimento e não sejam desestimuladas.

Segundo o CADE (2016), de forma geral, os programas de *compliance* consideram a legislação pertinente a diversos setores, levando em consideração vários tipos de preocupações, aspectos e diplomas normativos, simultaneamente, englobando as particularidades do órgão. O ideal é a implementação de forma não isolada, abrangendo todas as áreas de exposição, em um programa de *compliance* amplo, incorporado à cultura de negócios, como regra fundamental, evitando a dissociação entre o comprometimento e a observância das leis, sem correr o risco de ser considerado um entrave (CADE, 2016).

2.3.2 Manual para Implementação de Programas de Integridade — CGU (2017)

O manual explica que os instrumentos do Programa de Integridade (PI) abrangem desde ações de auditoria interna, de correição e de ouvidoria, até as ações de transparência e de prevenção à corrupção e que é necessário um alinhamento e organização dos setores e responsáveis por essas ações. Daí a necessidade de uma política de integridade, no sentido de agrupar e sistematizar os instrumentos.

Foram delineados quatro eixos do Programa de Integridade: comprometimento e apoio da alta direção; instância responsável; análise de riscos; e monitoramento contínuo.

Como ações de comprometimento da alta direção, foram consideradas as diversas formas de aprovação e apoio ao funcionamento do programa, como disseminar a importância dele, dando exemplo e promovendo a cultura ética, participando das etapas, supervisionando as ações e políticas e contribuindo com a disponibilização de pessoal e materiais.

A instância responsável pelo acompanhamento, pela gestão e pelo monitoramento do programa deve ter autonomia e recursos, além de ser imparcial diante dos eventos. Assim, o Comitê de Governança, Riscos e Controles deve, conforme determina a IN n.º 01/2016 — MP/CGU¹³, ser instituído para ser responsável pelo Programa de Integridade, podendo ainda, designar outras instâncias para desenvolvimento de ações específicas.

O guia explicita que tanto o levantamento, quanto a análise de riscos deve ser realizada anteriormente à implementação do Programa de Integridade, já que o conhecimento das fragilidades leva ao direcionamento das ações do programa, a fim de evitar a quebra da integridade.

Com relação ao monitoramento contínuo, a orientação é que as ações do programa sejam constantemente avaliadas, a fim de verificar se a finalidade para a qual foram estabelecidas continuam válidas, e se existem outros riscos à integridade.

O Plano de Integridade é o documento que contém todas as ações a serem implementadas, em um período estabelecido, com a finalidade de prevenção e correção de quebra de integridade. Mas o que deve constar nesse plano? Ele precisa ser um agrupamento de ações de forma holística, ou seja, que reúna em um único

¹³https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197

documento, os riscos e suas classificações, as medidas de saneamento e monitoramento, os responsáveis e suas metas e o estabelecimento do comprometimento da alta administração.

O primeiro ponto a se considerar, na elaboração do plano, é o nível de maturidade dos procedimentos já adotados, como controles e gerenciamento de riscos. Assim, caso já estejam sendo desenvolvidas ações de forma satisfatória, o que resta são os ajustes específicos. Entretanto, caso o desenvolvimento das ações seja deficitário, não condizente com as necessidades da instituição e insuficientemente disseminado, a proposta é que sejam seguidas algumas etapas:

1 – Aprovação da alta direção, que se trata de apresentar as diretrizes do Programa de Integridade e obter a assinatura da alta direção em Termo de Adesão ou outro documento de mesmo teor.

2 – Ambiente para Implementação, que envolve a existência de um corpo técnico designado na forma de Grupo de Trabalho (GT), para a elaboração do Plano de Integridade e implementação do Programa de Integridade, constituído por membros das áreas de gestão de controles internos, corregedoria; ouvidoria; comissão de ética; e planejamento/gestão.

Vale ressaltar que o papel do GT é organizar e dar início às etapas para a elaboração do Plano de Integridade, deixando para o Comitê de Governança ou outra unidade designada, o papel de Instância Interna de Integridade.

Desta forma, o GT deve elaborar um plano de trabalho, contendo o escopo e o cronograma de implementação do Plano de Integridade e deve fazer um levantamento de dados como, perfil da instituição, histórico de quebra de integridade e relatórios de auditoria, para serem usados como parâmetros para as próximas etapas.

3 – Identificação e avaliação de riscos, para estabelecer quais são os principais riscos, as áreas e seus processos mais vulneráveis, os eventos e comportamentos a serem evitados em cada processo, os fatores que podem ser gatilhos para riscos e os fatores de risco mais críticos. Com essas informações é possível a criação de um mapa de calor contendo os principais riscos e o tratamento deles, tais como: aceitar, transferir, mitigar ou evitar.

4 – Identificação, avaliação e adequação de medidas, no sentido de averiguar as medidas já existentes e o que deve ser alterado nelas, bem como a elaboração de novas medidas, conforme as prioridades estabelecidas no mapa de calor e considerando o nível de tolerância, da instituição, ao risco.

5 – Construção do Plano de Integridade, a aprovação dele pela alta administração e divulgação na instituição. O Plano pode seguir os seguintes tópicos: Objetivos, Caracterização geral da instituição, Identificação e classificação de riscos, Monitoramento, atualização e avaliação do plano e Instâncias de Governança.

O manual de implementação do PI, assim como o Guia de Integridade, ressalta a importância em esclarecer aos agentes públicos o que é esperado deles, com relação a comportamento e conduta, mas de que forma isso pode ser feito? Por meio de divulgação de manuais, códigos e diretrizes. Porém, apenas divulgar pode não ser suficiente para a consecução dos resultados, sendo então necessárias ações de orientação mais específicas e com linguagem acessível, realizadas pela Comissão de Ética, e divulgação de casos em que se pode acionar essa Comissão. Também deve ser analisada a necessidade de reorganizar a Comissão existente, caso já tenha sido instituída.

Além das orientações sobre ética e conduta em geral, outros treinamentos também se enquadram nas ações anticorrupção e fraude e para garantir a qualidade da prestação de serviços. O Manual cita o treinamento sobre licitações e contratos como forma de apoiar a atuação dos servidores, dando a eles maior confiança e evitando problemas de integridade. Mas ressalta que é importante dar prioridade aos treinamentos nas áreas de maior risco.

Em casos em que haja a necessidade de denúncia de qualquer ato desfavorável à integridade, os servidores precisam ter conhecimento dos procedimentos. Assim, deve-se ter os canais de denúncia amplamente divulgados e com regras claras. Constatada a existência de possível quebra de integridade, a alta direção deve ser comunicada. Os problemas detectados devem ser investigados pela instância designada para o controle interno e medidas disciplinares (Corregedoria), que tenha recursos financeiros e humanos e apoio da alta direção.

Com base nos fatos apurados, a instituição deve ser capaz de prevenir problemas, utilizando as informações apuradas para melhorar as práticas de controle interno, de treinamento e as políticas, por exemplo.

2.3.3 Guia Prático de Implementação de Programa de Integridade Pública — CGU (2018)

Para complementar, este guia prático, publicado pela CGU, além de informações já elencadas nos outros guias e manuais, acrescenta um item muito importante: a Planilha de levantamento da situação das unidades e instrumentos de integridade e providências.

Essa planilha funciona como um *check-list* para se ter conhecimento sobre o que já existe na estrutura da instituição, com relação aos instrumentos de integridade, quais as providências a serem tomadas, os responsáveis e o prazo. O *check-list* é composto dos seguintes itens: ética, conduta, transparência, conflito de interesses e nepotismo, canais de denúncia, controles internos e auditoria e responsabilização.

Além do *check-list*, o guia prático apresenta um modelo de portaria de instituição da unidade responsável pela coordenação (estruturação, execução e monitoramento) do Programa de Integridade e um modelo básico de Plano de Integridade.

2.3.4 Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade — CGU (2018)

Este guia visa tratar especificamente da Gestão de Riscos para a Integridade, auxiliando as instituições na identificação dos riscos e suas medidas de tratamento.

O guia explica que os riscos para a integridade vão além das infrações de leis, ao acarretar uma quebra de integridade, caracterizada por atividades envolvendo propina, fraudes, abuso de poder ou de influência, conflito de interesses, vazamento de informação sigilosa etc., e essas atividades, muitas vezes, são atos dolosos, praticados por uma ou várias pessoas, fere os princípios da Administração Pública e acarreta desvio da finalidade do serviço público.

A CGU diferencia a Gestão de Riscos e a Gestão de Riscos para a Integridade: enquanto a primeira é caracterizada por atividades voltadas para o gerenciamento de potenciais riscos para a instituição, fornecendo segurança para a realização dos objetivos, a segunda está mais relacionada à identificação de fragilidades que possam viabilizar fraudes e corrupção.

Uma licitação deserta é um risco para os objetivos da instituição, porque, ainda que todos os procedimentos legais estejam atendidos, assim como os aspectos

técnicos, como planejamento e pesquisa de mercado, e a licitação não apresente interessados em fornecer o material (alimentos, móveis, equipamentos etc.) ou o serviço licitado, é algo que a administração não pode controlar. Isso poderia acarretar, por exemplo, em falha na alimentação dos alunos, ou risco de não haver sala de aula construída para um curso novo.

Já uma licitação impugnada é um risco à integridade, uma vez que, em algum momento, uma norma ou lei não foi observada e por esse motivo, um licitante específico poderia ter sido beneficiado, caso não houvesse a impugnação. Assim, esse direcionamento da licitação implica na quebra da integridade da instituição.

A gestão de riscos para a integridade, como explica este manual, possibilita que riscos comuns sejam identificados, permite que ações de prevenção da corrupção e a boa governança estejam sempre na agenda, além de favorecer a troca de boas práticas de governança entre os setores e servidores.

Assim como o próprio Programa de Integridade é um conjunto de ações sensíveis, a gestão de riscos para a integridade também trata de sensibilidades para o componente humano, envolvendo a identificação, avaliação e medidas de tratamento aos riscos. Por esse motivo, o gerenciamento de riscos à integridade deve ocorrer de forma equilibrada, ritmada e consistente.

Pode-se extrair do guia uma lista de riscos para a integridade, comumente identificados em organizações públicas:

Quadro 2 — Exemplos de riscos para a integridade

Risco para a integridade	Exemplos
Abuso de posição ou poder em favor de interesses privados.	Conceder cargos ou vantagens em troca de apoio; Abster-se cumprir obrigações; Falsificar informações em favor de interesses privados.
Nepotismo.	Contratar familiares para cargos, estágio ou serviços terceirizados; Contratar empresa da família em licitação; Nepotismo cruzado.
Conflito de Interesses.	Usar informação privilegiada; Ter relação de negócio com pessoa que tenha interesse em decisão; Exercer atividade privada incompatível com o cargo; Atuar como intermediário junto à administração; Praticar ato em benefício de pessoa jurídica (em que participe o servidor ou parente); Receber presente de quem tenha interesse em decisão;

	Prestar serviço a pessoa jurídica sob regulação do órgão.
Pressão interna ou externa ilegal ou antiética para influenciar agente público.	Influenciar subordinado para violação de conduta; Retaliar possíveis denunciante; Realizar lobby fora dos limites legais ou de forma antiética; Realizar pressões relacionadas a tráfico de influência.
Solicitação ou recebimento de vantagem indevida.	Solicitar ou receber vantagem em virtude do exercício de suas atividades — enriquecimento ilícito.
Utilização de recursos públicos em favor de interesses privados.	Apropriação indevida; Irregularidades em contratações públicas; Utilização de recursos públicos (carros, tempo de trabalho, equipamentos etc.) para fins privados.

Fonte: Adaptado de BRASIL (2018a)

Alguns fatores devem ser considerados no processo de gestão de riscos para a integridade. Para começar, é necessário o pleno apoio e compromisso da alta direção, por ser ela quem responde pelos objetivos não alcançados, por negligência aos riscos: a Lei de Licitações, n.º 14.133/2021, reforça que a alta administração é “responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos” (BRASIL, 2021a). Além disso, a crença dos dirigentes no processo dá mais credibilidade a ele e maior aderência dos atores.

É necessário que, além da alta administração, as áreas participem, espontaneamente ou por meio de incentivos (treinamentos, elogios ou até medidas disciplinares, se for o caso), assim como é para todo o processo de gestão da integridade. Evidentemente, a identificação e avaliação dos riscos e a determinação do grau de impacto, são ações fundamentais, como também é a documentação, com controles bem definidos, a revisão periódica e a adequação do processo à realidade da instituição.

Para melhorar a aderência e engajamento no processo, é incentivado o recurso de visita técnica, com entrevistas orientadas, em instituições que realizam gestão de riscos, como forma de intercâmbio de conhecimento. Este tipo de ação contribui também para a mudança de mentalidade na instituição, convergindo para a internalização da gestão de riscos.

Para que se possa atingir os objetivos esperados com o gerenciamento de riscos, algumas condições são elencadas neste guia de gestão de riscos da CGU: formulação, aplicação e disseminação de uma Política de Gestão de Riscos, a qual é

a declaração formal das intenções e das diretrizes; atribuição de funções e responsabilidades; estabelecimento de limites de exposição a riscos; e definição de instrumentos para registro, por exemplo, de justificativas para ocorrências de eventos indesejados.

A metodologia para gestão de riscos, incentivada por este manual, compreende a execução de cinco passos: seleção e estudo do processo; identificação de riscos; análise de riscos; avaliação de riscos; e tratamento de riscos.

2.3.5 Referencial de Combate a Fraude e Corrupção — TCU (2018)

O Referencial de Combate a Fraude e Corrupção, publicado pelo Tribunal de Contas da União, visa a orientar e contribuir para que os órgãos da Administração Pública consigam combater a fraude e a corrupção.

A princípio, foi estabelecido que a fraude nada mais é que um ato de alteração indevida e intencional de documentos ou registros com a finalidade de obter vantagem, enquanto a corrupção, também envolvendo a obtenção ou oferecimento de alguma vantagem indevida (em geral, suborno), está mais relacionada ao abuso de algum tipo de poder ou privilégio de servidor, manipulação de políticas, procedimentos ou até mesmo mal uso do sistema.

Alguns dos exemplos de condutas do gênero corrupção, citados no referencial, são:

- advocacia administrativa;
- concussão;
- corrupção eleitoral;
- corrupção ativa e passiva;
- crimes da Lei de Licitações;
- emprego irregular de verbas ou rendas públicas;
- improbidade administrativa;
- inserção de dados falsos em sistemas de informação;
- modificação ou alteração não autorizada de sistema de informação;
- peculato;
- prevaricação; e
- violação de sigilo funcional.

Este referencial explica, com base na Teoria do triângulo da fraude de Donald Cressey, que, para a ocorrência de fraude, são necessários os fatores pressão, oportunidade e racionalização. A pressão, também conhecida por incentivo ou motivação, é o que leva o indivíduo a cometer o ato ilegal, que pode ser dívidas, saúde ou insatisfação social, por exemplo. O ponto oportunidade diz mais sobre as fragilidades do sistema, que chama a atenção para a possibilidade de cometer a ilegalidade sem ser notado. Já a racionalização é como uma justificativa que o transgressor assume como aceitável em sua consciência.

Posteriormente adicionado à equação, um quarto ponto complementa a teoria acima, o qual é a capacidade que o indivíduo precisa ter para executar um ato fraudulento. Não adianta ter motivo, oportunidade e justificativa se não tiver a capacidade (habilidades) para efetivar a ação.

Desta forma, os riscos devem ser geridos para identificar e inibir sua ocorrência, necessitando de uma equipe para rodar um plano de defesa. Assim, os profissionais envolvidos em auditorias, segurança, TI, controle etc., precisam atuar conjuntamente, com atribuição de responsabilidades. Entretanto, a responsabilidade principal está, como já comentado em outros guias, na alta administração.

Os mecanismos para combater a fraude e a corrupção delineados neste documento são cinco: prevenção, detecção, investigação, correção e monitoramento.

A medida inicial, considerada a mais barata e que reduz os riscos de fraude e corrupção, é a prevenção, conforme Quadro 3.

Quadro 3 — Mecanismos para combate à fraude e à corrupção — Prevenção

PREVENÇÃO	
COMPONENTE	DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS
Gestão de Ética e Integridade	Promover a cultura da ética e da integridade na organização
	Estabelecer comportamento ético e íntegro da alta administração
	Estabelecer, divulgar e esclarecer o código de ética e de conduta
	Promover comissão de ética
	Instituir política de prevenção de conflitos de interesse
	Estabelecer condições para lidar com variação significativa de patrimônio
	Regular o recebimento de presentes e participação em eventos

Controles preventivos	Estabelecer sistema de governança com poderes de decisão balanceados e funções críticas segregadas
	Estabelecer política e plano de combate à fraude e corrupção da organização
	Estabelecer política e práticas de gestão de recursos humanos para prevenir fraude e corrupção
	Estabelecer política e práticas de gestão de relacionamento com entidades e pessoas que recebam recursos financeiros ou que dependam do poder de compra e de regulação da organização
	Gerenciar riscos e instituir mecanismos de controle interno para o combate à fraude e corrupção
	Implantar função antifraude e anticorrupção na organização
	Promover programa de capacitação sobre combate à fraude e corrupção
	Comunicar a política e gestão de risco de fraude e corrupção e os resultados das correções nos casos detectados
Transparência e <i>accountability</i>	Promover a cultura da transparência e divulgação proativa das informações, utilizando-se especialmente dos meios de tecnologia da informação
	Promover a cultura da prestação de contas e responsabilização pela governança e gestão

Fonte: Adaptado de BRASIL (2018b)

Um ponto que o TCU elucida, no que diz respeito ao combate a fraudes e corrupção, é que há uma diferença significativa entre prevenir e detectar: enquanto a prevenção atua mais no desenvolvimento de uma cultura (políticas e treinamentos, por exemplo), a detecção está mais direcionada à identificação do ato já ocorrido ou em andamento (investigação).

Para este segundo caso, detecção, o referencial do TCU delineou três componentes e suas práticas, conforme Quadro 4.

Quadro 4 — Mecanismos para combate à fraude e à corrupção — Detecção

DETECÇÃO	
COMPONENTE	DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS
Controles detectivos	Controles reativos de detecção
	Controles proativos de detecção
	Documentar as técnicas de detecção de fraude e corrupção
Canal de	Estabelecer canal de denúncias

denúncias	Gerenciar as denúncias recebidas
	Análise e admissibilidade das denúncias
Auditoria Interna	Avaliar a política, o plano, a gestão de risco de fraude e corrupção e os controles internos da organização
	Avaliar a cultura e gestão da ética e da integridade
	Planejar e realizar auditorias e investigações de fraude e corrupção
	Estabelecer uma sistemática de divulgação de relatórios que tratam de fraude e corrupção

Fonte: Adaptado de BRASIL (2018b)

O terceiro mecanismo relatado pelo TCU é a investigação, que também pode ser entendida por sindicância ou apuração, que não tem cunho punitivo, uma vez que se trata do levantamento dos fatos para constatação de irregularidades e, por consequência, é possível que a investigação interrompa a ação indevida que esteja em andamento. Para este mecanismo, foram estabelecidos os seguintes componentes e práticas (Quadro 5):

Quadro 5 — Mecanismos para combate à fraude e à corrupção — Investigação

INVESTIGAÇÃO	
COMPONENTE	DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS
Pré-investigação	Desenvolver plano de resposta à fraude e corrupção
	Realizar avaliação inicial do incidente
	Estabelecer equipe de investigação
	Estabelecer parcerias com outras organizações
Execução da investigação	Desenvolver plano de investigação
	Estabelecer a confidencialidade da investigação
	Investigar e responder os atos de fraude e corrupção
	Realizar entrevistas eficazes
	Examinar documentos
Pós-investigação	Revisar controles internos após a ocorrência de uma fraude e corrupção

Fonte: Adaptado de BRASIL (2018b)

O mecanismo que gera maior expectativa é a correção, pois se espera que a instituição não seja omissa e finja que não percebe os fatores identificados. O TCU

entende por correção o ato de corrigir o problema e não necessariamente punir, já que cada caso requer práticas diferentes. Os componentes e as práticas para a correção são as constantes do Quadro 6.

Quadro 6 — Mecanismos para combate à fraude e à corrupção — Correção

CORREÇÃO	
COMPONENTE	DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS
Ilícitos éticos	Procedimento ético preliminar
	Processo de apuração ética e de integridade
Ilícitos administrativos	Sindicância
	Processo administrativo disciplinar (PAD)
	Termo circunstanciado administrativo (TCA)
	Tomada de contas especial (TCE)
	Processo administrativo de responsabilização (PAR)
Ilícitos civis	Ação civil de improbidade administrativa
	Ação civil de improbidade empresarial
Ilícitos penais	Responsabilização penal

Fonte: Adaptado de BRASIL (2018b)

Por fim, o último mecanismo de combate à fraude e à corrupção é o Monitoramento, dividido em contínuo e geral. Para o monitoramento contínuo, é indicado o uso de um painel de indicadores para acompanhamento da prática que cada gestor é responsável, para que assim, as falhas possam ser sanadas com celeridade. Assim, as práticas para o monitoramento englobam (Quadro 7):

Quadro 7 — Mecanismos para combate à fraude e à corrupção — Monitoramento Contínuo

MONITORAMENTO CONTÍNUO	
COMPONENTE	DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS
Gestão da Ética e da Integridade	Verificar se os códigos de ética e conduta permanecem atualizados
	Verificar se a comunicação e divulgação dos valores e princípios têm sido regulares e utilizado os meios mais eficientes
	Verificar se os servidores, alta administração, membros dos conselhos, beneficiários de programas, usuários de serviços públicos e fornecedores têm recebido capacitação tempestiva e regular

	Verificar se a comissão de ética tem recebido manifestações e adotado providências
	Verificar se os casos de desvios éticos e de integridade têm sido apurados, e as sanções previstas, aplicadas
Gestão de Controles Preventivos e Detectivos Implementados	Monitorar a quantidade de servidores e partes interessadas capacitadas em conscientização antifraude e anticorrupção
	Monitorar quantidade de servidores que firmaram termo de compromisso
	Monitorar a quantidade de áreas submetidas a gestão de risco
	Monitorar a quantidade de riscos identificados e sua gravidade
	Monitorar a quantidade de riscos mitigados
	Monitorar a quantidade de risco residuais
	Monitorar a quantidade de informações e dados disponíveis e taxa de acesso
	Monitorar a quantidade de solicitação de acesso à informação e taxa de atendimento
	Monitorar as comunicações realizadas
	Monitorar a quantidade de notícias negativas na mídia
	Monitorar a quantidade de medidas disciplinares instauradas
	Monitorar a quantidade de esquemas fraudulentos e corruptos conhecidos e cometidos
	Monitorar a quantidade e a natureza das denúncias recebidas pelo canal de denúncias
	Monitorar a quantidade e natureza de fraude e corrupção apuradas, confirmadas e sanadas
	Monitorar a recorrência da fraude e corrupção
	Monitorar a tempestividade na implementação de controles
	Monitorar a quantidade de auditoria em fraude e corrupção realizadas pela auditoria interna
	Monitorar a quantidade de investigações de fraude e corrupção
Estimar as perdas incorridas com a fraude e corrupção e a época em que foi cometida	
Fazer o <i>benchmarking</i> com os dados de fraude e corrupção em organizações congêneres	

Fonte: Adaptado de BRASIL (2018b)

O Monitoramento Geral, é aqui entendido como o processo de acompanhar a variação de efeito das práticas sobre a instituição. Uma vez que, constantemente,

ocorrem mudanças, desde os objetivos da instituição até os tipos de fraudes identificadas, as práticas descritas pelo TCU precisam ser reavaliadas, periodicamente, para verificar sua eficiência, eficácia e real necessidade. Para isso, foram encontradas no texto do TCU, algumas ações para esse monitoramento geral (Quadro 8):

Quadro 8 — Mecanismos para combate à fraude e à corrupção — Monitoramento Geral

MONITORAMENTO GERAL	
COMPONENTE	DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS
Reavaliação geral e periódica das práticas	Monitorar os resultados alcançados nas atividades-fim
	Avaliar a eficiência e a eficácia das práticas
	Eliminar práticas que perderam sua pertinência
	Verificar se a prática obteve apoio da instituição
	Verificar se a prática nunca foi implantada ou foi implantada de forma deficiente
	Verificar a necessidade de readequação de práticas que sofreram influência de mudanças na conjuntura interna ou externa
	Verificar se houve algum desacerto na implantação original da prática
	Verificar a possibilidade de corrigir falhas e reforçar os pontos fracos
	Verificar a possibilidade de relaxamento de alguma prática que esteja superdimensionada e/ou com burocracia desnecessária

Fonte: Adaptado de BRASIL (2018b)

2.3.6 Guia Prático das Unidades de Gestão da Integridade — CGU (2019)

Para completar a coleção dos guias e manuais da CGU, com a temática Integridade, este guia específico das Unidades de Gestão da Integridade (UGI), apresenta orientações sobre sua estrutura e suas competências.

Neste sentido, o guia explica que as UGI não devem mais ser uma instância colegiada e sim uma equipe dedicada especialmente para a estruturação, execução e monitoramento do Programa de Integridade, com acesso às demais unidades, não devendo estar alocada no setor de Auditoria Interna, sendo permitido aos auditores apenas o auxílio técnico às UGIs, com base no conhecimento relevante que detêm.

A UGI precisa ser dotada de autonomia, de recursos materiais e humanos, de acesso aos demais setores, independentemente do nível, e o seu responsável deve

ser o mesmo que responde pela área onde a UGI estiver alocada. Essa pessoa responsável terá a incumbência de, por exemplo, promover a interação entre as áreas; articular campanhas de comunicação; conduzir ações de treinamentos e orientação aos servidores; fazer a comunicação com a CGU, fornecendo informações, quando necessário.

Compete à UGI coordenar desde a estruturação e execução, até o monitoramento do Programa de Integridade. Durante o processo, a UGI também deverá promover ações de orientação e capacitação dos servidores sobre o tema.

Na estruturação, a ação da UGI é verificar se as unidades designadas para a execução de cada tarefa precisam ser aperfeiçoadas. Ressalta-se que a UGI não precisa executar por ela própria as tarefas de promoção da ética e da transparência, a gestão de riscos, o tratamento de conflito de interesses, de denúncias e responsabilização. Ela apenas deve coordenar para que as áreas designadas executem de forma apropriada, conforme a *expertise*, e no caso de constatadas falhas na implementação, informar a alta administração para medidas de aperfeiçoamento.

2.4 DOCUMENTAÇÃO COMPLEMENTAR

Apesar de os guias e manuais serem o ponto de partida, existem outros documentos cujo teor está relacionado ao tema da Governança na Administração Pública e trazem diretrizes e orientações sobre o desenvolvimento da ação.

2.4.1 Portarias 784/2016 e 1.827/2017 (CGU) — Programa de Fomento à Integridade Pública

A Portaria n.º 784 de 2016, da CGU, instituiu o Programa de Fomento à Integridade Pública, para a administração pública, autárquica e fundacional do Poder Executivo Federal e tem por objetivo orientar e capacitar os órgãos, no que diz respeito à implementação do programa de integridade. O programa, posteriormente, passou a ser regido pela portaria n.º 1.827 de 2017, que delineou três pontos em seu art. 2º:

I - Programa de integridade: conjunto de mecanismos e procedimentos internos para prevenção, detecção e remediação de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e desvios éticos e de conduta;

II - Risco de integridade: vulnerabilidade institucional que pode favorecer ou facilitar práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e desvios éticos e de conduta;

III - Plano de integridade: documento que contém um conjunto organizado de medidas que devem ser implementadas, em um período determinado de tempo, com a finalidade de prevenir, detectar e remediar as ocorrências de quebra de integridade (BRASIL, 2017b).

Este Programa alinha-se à Política de Governança da Administração Pública Federal, disposta no decreto n.º 9.203/2017, a ser analisado no próximo item.

2.4.2 Decreto N.º 9.203/2017 — Política De Governança Da Administração Pública Federal Direta, Autárquica E Fundacional

A política de governança da administração pública federal apresenta diversos fatores a serem considerados na implementação do Programa de Integridade: princípios, diretrizes e mecanismos para exercício da governança pública, além de atribuir algumas funções.

A princípio, são destacadas, no art. 2º, algumas definições para fins de esclarecimento:

I - governança pública - conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade;

II - valor público - produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços público;

III - alta administração - Ministros de Estado, ocupantes de cargos de natureza especial, ocupantes de cargo de nível 6 do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e presidentes e diretores de autarquias, inclusive as especiais, e de fundações públicas ou autoridades de hierarquia equivalente; e

IV - gestão de riscos - processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos (BRASIL, 2017a).

Na sequência, este decreto lista, no art. 3º, como princípios da governança pública, a capacidade de resposta, a integridade, a confiabilidade, a melhoria regulatória, a prestação de contas e responsabilidade e por último, e não menos importante, a transparência (BRASIL, 2017a). Esses princípios são os básicos para

que se tenha um serviço de qualidade, eficiente e eficaz na administração pública, que alinhados às diretrizes propostas delineiam uma execução de sucesso.

As diretrizes apresentadas no art. 4º do decreto são as seguintes:

- I - direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades;
- II - promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico;
- III - monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas;
- IV - articular instituições e coordenar processos para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público;
- V - fazer incorporar padrões elevados de conduta pela alta administração para orientar o comportamento dos agentes públicos, em consonância com as funções e as atribuições de seus órgãos e de suas entidades;
- VI - implementar controles internos fundamentados na gestão de risco, que privilegiará ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores;
- VII - avaliar as propostas de criação, expansão ou aperfeiçoamento de políticas públicas e de concessão de incentivos fiscais e aferir, sempre que possível, seus custos e benefícios;
- VIII - manter processo decisório orientado pelas evidências, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade;
- IX - editar e revisar atos normativos, pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico e realizando consultas públicas sempre que conveniente;
- X - definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais; e
- XI - promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação (BRASIL, 2017a).

Não seria utópica a crença na possibilidade de incorporação dessas diretrizes, já que elas formam um rol de ações com puro bom senso. Mas para isso, a política de governança estabelece três mecanismos para o exercício da boa governança: liderança, estratégia e controle.

Como liderança, o decreto estabelece o conjunto das práticas: integridade, competência, responsabilidade e motivação.

No que diz respeito à estratégia, o documento explica que, além do óbvio que seria definir quais são as diretrizes, os objetivos, os planos e as ações, a organização precisa definir critérios de articulação com as organizações e os *stakeholders*, para consecução dos objetivos.

E por fim, o controle é delineado em um agrupamento de processos que visem à mitigação de riscos potenciais. Esse controle é preponderante para a manutenção da ética, da economia, da eficiência, da eficácia e da legalidade.

A política de governança atribui à alta administração a incumbência de efetivação e manutenção dos mecanismos, das instâncias e das ações de governança, sempre em consonância com o decreto, incluindo no mínimo ações de acompanhamento de resultados, propostas de melhoria de desempenho e a sistematização do processo decisório para garantir a fundamentação por evidências.

2.4.3 Portarias n.º 1.089/2018 e 57/2019 (CGU) — Orientações Sobre Programas de Integridade (Administração Pública Federal)

Trata-se das orientações da CGU para os órgãos e as entidades da administração pública federal procederem com a estruturação, a execução e o monitoramento dos programas de integridade, salientando a importância da atuação e comprometimento da alta administração em executar um programa de integridade com altos padrões de gestão, ética e conduta, facilitando que a cultura de integridade seja disseminada.

Esta portaria divide a estruturação do Programa de Integridade em três fases, conforme artigos 4º, 5º e 7º (Quadro 9):

Quadro 9 – Fases para Estruturação do Programa de Integridade

PROGRAMA DE INTEGRIDADE (PI)		
Fase	Descrição	Competências
Primeira	Constituição uma unidade de gestão da integridade	Coordenação da estruturação, execução e monitoramento do PI;
		Orientação e treinamento dos servidores;
		Promoção de ações diversas com as unidades do órgão;
Segunda	Aprovação do PI	Aprovação do PI contendo: objetivos; caracterização da instituição; ações de estabelecimento das unidades e de monitoramento do funcionamento; e principais riscos e medidas de tratamento.
Terceira	Execução e monitoramento do PI	Início da execução e do monitoramento do PI, expandindo-o para englobar políticas públicas, fornecedores e demais organizações relacionadas.

Fonte: Adaptado de BRASIL (2018c)

As ações de estabelecimento das unidades, constantes na segunda etapa, deverão considerar as seguintes competências, conforme art. 6º, descritas no Quadro 10:

Quadro 10 – Competências das Unidades

COMPETÊNCIA	DOCUMENTOS RELACIONADOS
Promoção da ética e de regras de conduta para servidores;	Decreto n.º 1.171, de 22 de junho de 1994;
	Decreto n.º 6.029, de 1º de fevereiro de 2007;
	Resolução n.º 10, de 29 de setembro de 2008, da Comissão de Ética Pública — CEP.
Promoção da transparência ativa e do acesso à informação;	Lei n.º 12.527, de 18 de novembro de 2011;
	Decreto n.º 7.724, de 16 de maio de 2012;
	Resolução n.º 11, de 11 de dezembro de 2017, da CEP.
Tratamento de conflitos de interesses e nepotismo;	Lei n.º 12.813, de 16 de maio de 2013;
	Decreto n.º 7.203, de 4 de junho de 2010;
	Portaria Interministerial n.º 333, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, de 19 de setembro de 2013.
Tratamento de denúncias;	Lei n.º 13.460 de 26 de junho de 2017;
	Instrução Normativa Conjunta n.º 1 da Corregedoria-Geral da União e da Ouvidoria-Geral da União, de 24 de junho de 2014;
	Instrução Normativa n.º 1 da Ouvidoria-Geral da União, de 5 de novembro de 2014.
Verificação do funcionamento de controles internos e do cumprimento de recomendações de auditoria;	Instrução Normativa CGU n.º 03, de 9 de junho de 2017;
	Instrução Normativa CGU n.º 08, de 6 de dezembro de 2017.
Implementação de procedimentos de responsabilização.	Decreto n.º 5.480, de 30 de junho de 2005;
	Portaria CGU n.º 335, de 30 de maio de 2006;
	Portaria CGU n.º 1.043, de 24 de julho de 2007;
	Portaria CGU n.º 1.196, de 23 de maio de 2017.

Fonte: Adaptado de BRASIL (2018c)

3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa aplicada, qualitativa e exploratória, que utiliza as pesquisas bibliográfica e documental e o estudo de caso. A classificação da pesquisa está pautada nos enquadramentos relacionados no Quadro 11:

Quadro 11 — Classificação da pesquisa

CLASSIFICAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Pesquisa Aplicada	Gerar conhecimentos específicos com aplicação prática na solução de problemas específicos, envolvendo verdade e interesses sociais.
Pesquisa Qualitativa	Interpretar fenômenos sem uso de estatísticas, utilizando a descrição para definir o processo e o significado, os quais são focos de abordagem.
Pesquisa Exploratória	Proporcionar maior familiaridade com o problema, envolvendo pesquisa bibliográfica e estudo de caso.
Pesquisa Bibliográfica	Utilizar material já publicado, por exemplo, livros e artigos.
Pesquisa Documental	Utilizar material que não recebeu tratamento analítico.
Estudo de Caso	Envolver estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, permitindo o seu conhecimento amplo e detalhado.

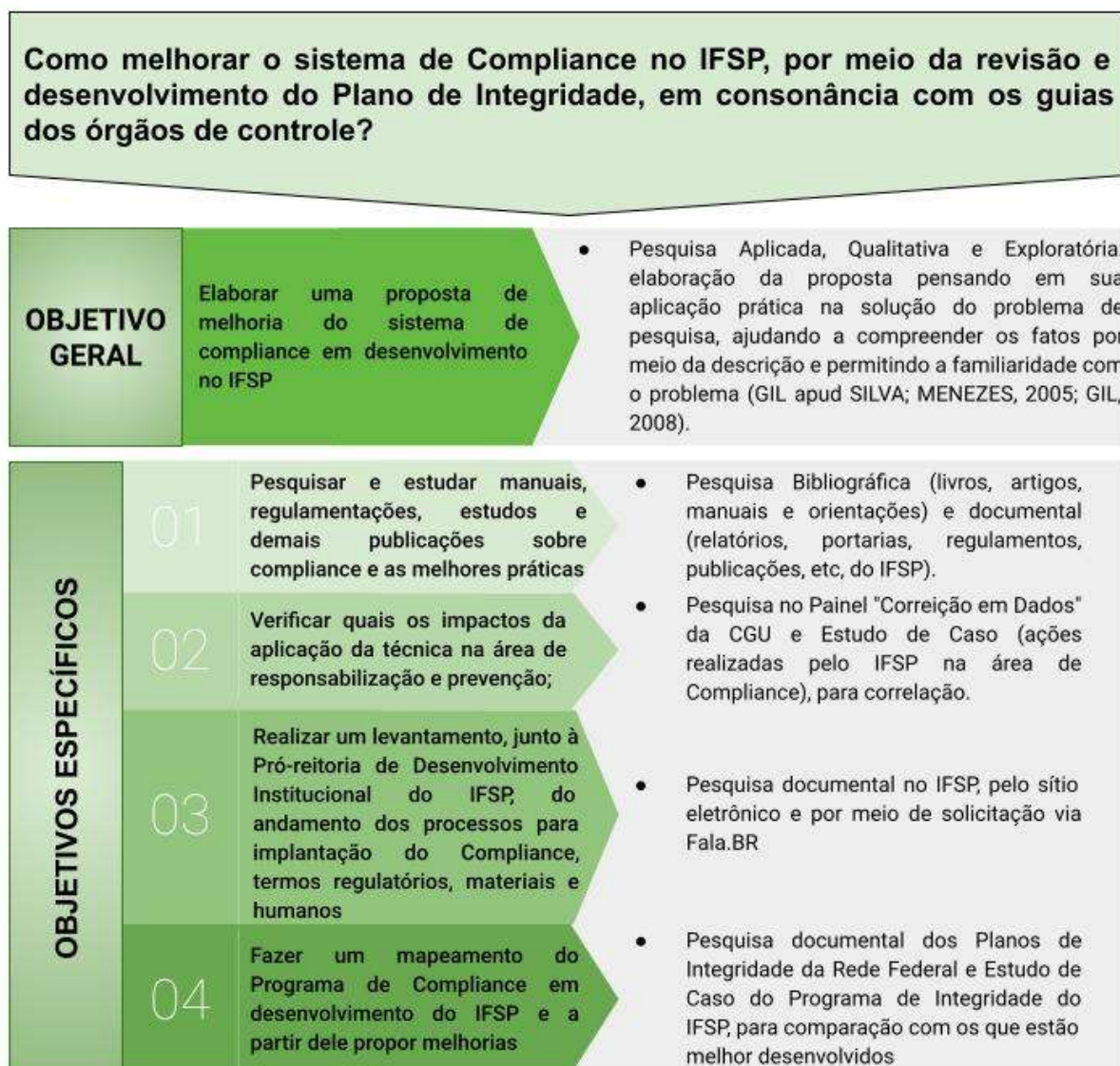
Fonte: Adaptado de Silva e Menezes (2005)

Esta pesquisa busca compreender a sistemática adotada no IFSP com relação à execução do Plano de Integridade para elaboração de uma proposta de melhoria do seu sistema de *compliance* e assim contribuir para o desenvolvimento da tarefa.

Foram obtidas definições e estratégias relacionadas ao tema, com leitura e análise de publicações sobre *compliance* (leis, portarias, decretos, manuais, artigos, livros, relatórios e demais trabalhos).

Para melhor elucidação, a Figura 1 apresenta o mapa da metodologia:

Figura 1 — Mapa da Metodologia



Fonte: Adaptado de Gil *apud* Souza (2019)

3.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA E DOCUMENTAL

Para a busca de publicações sobre a temática, para construção do referencial teórico, foram utilizadas as ferramentas Google Acadêmico, Google, Biblioteca Virtual Pearson e a Minha Biblioteca da UFGD, onde foram pesquisadas as palavras-chave “*compliance*”, “*compliance público*”, “*Governança Corporativa*”, e “*Programa de Integridade*”. Nesta etapa, foram selecionadas, após leitura dos resumos, as publicações que mais se enquadraram no assunto.

A princípio, a busca pela palavra *Compliance* gerou resultados mais voltados para o *compliance* em empresas privadas e na maioria dos casos eram livros (alguns não disponibilizados na íntegra). Com “*compliance público*” foram encontrados artigos

e dissertações mais relacionados a este assunto. A busca com as palavras-chave “Governança Corporativa” e “Programa de Integridade” complementou os tópicos Governança Corporativa e *Compliance*.

Para o Tópico dos Manuais e Guias, foram utilizados os documentos encontrados via Google, no *site* da CGU e do TCU. Eles foram utilizados no Referencial Teórico para extrair as orientações para implementação de Programa de Integridade. Também foram citados no texto outras orientações, por exemplo, do IBGC, CADE e OCDE.

Foram pesquisadas no repositório da CGU as palavras “plano de integridade” + “universidade” e “plano de integridade” + “instituto federal”, de onde resultou a lista dos Planos de Integridades dos IES, complementada por alguns planos encontrados no *link* Programas de Integridade da Administração Pública Federal¹⁴ (no mesmo repositório) e finalizados com outros encontrados diretamente no *site* do IES. Os *links* para esses Planos estão disponíveis no Anexo I.

Os planos foram lidos para identificar como têm sido desenvolvidas as ações de implementação do *compliance* por outras instituições. Também foram utilizados alguns Planos de Integridade, que estavam bem completos, UFSC, IFSC, IFS e IFSULDEMINAS, para comparação com o Plano do IFSP, de onde resultou o Quadro 25.

Foram obtidos dados por meio de consulta ao IFSP, para conhecimento da situação da implantação do *compliance*, bem como informações sobre normas e regulamentos internos a serem considerados no processo. Para essa consulta, foram acessadas as páginas disponíveis no sítio eletrônico¹⁵ do IFSP e os relatórios disponibilizados.

Também foi solicitada informação sobre o desenvolvimento do *compliance* no IFSP, via Acesso à Informação no Fala.BR¹⁶ da CGU. Após busca no *site* do IFSP e constatada a ausência de alguns documentos, foi solicitado via Fala.BR a disponibilização dos documentos não encontrados. A solicitação foi respondida a contento, indicando a localização da informação solicitada, ou informando a ausência dela.

¹⁴<https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/34719>

¹⁵<https://www.ifsp.edu.br/>

¹⁶<https://falabr.cgu.gov.br/>

Além dessas informações sobre o desenvolvimento das ações de *compliance*, para obter dados sobre advertências, suspensões e expulsões no IFSP e compreender a real importância do controle de integridade no IFSP, foi utilizada uma ferramenta de correção da CGU, o painel “Correção em Dados¹⁷”. A ferramenta disponibiliza informações sobre as penalidades aplicadas aos agentes públicos do Poder Executivo Federal.

3.2 COLETA DE DADOS NO PAINEL CORREIÇÃO EM DADOS DA CGU

Foram feitas consultas no painel Correção em Dados, tendo como base o período de 2013 a 2022 (atualizadas em fevereiro de 2023), a fim de obter dados sobre as expulsões e sobre as advertências e suspensões. O período foi escolhido a partir de 2013 por ser o ano em que foi sancionada a lei n.º 12.846, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil por atos contra a administração pública (conhecida como a lei anticorrupção).

Conforme as consultas foram sendo feitas, os dados obtidos foram lançados em planilhas para serem usadas como base dos gráficos e quadros.

3.2.1 Coleta de Dados sobre Expulsões

Ao acessar o painel, foi escolhida a aba “AGENTES PÚBLICOS” e a aba “EXPULSÕES E REINTEGRAÇÕES”. Em seguida, foram selecionados os anos de 2013 a 2022. Com essas seleções, é possível visualizar a quantidade de expulsões total e separadas por ano, bem como as fundamentações dessas expulsões. Também é possível isolar os dados anuais por fundamentação.

Os dados obtidos nesta primeira consulta, são referentes ao 1º grupo, denominado “Executivo Federal”, uma vez que não houve limitação por ministério ou corregedoria. Desta forma, todos os ministérios e corregedorias do Poder Executivo Federal estão incluídos no grupo.

Para o 2º grupo, foi acrescentada a seleção “Ministério da Educação” no campo Ministério, o que restringiu os dados a este único Ministério, mas sem limitação de Corregedorias. O grupo foi denominado “MEC”.

¹⁷<http://paineis.cgu.gov.br/corregedorias/index.htm>

Já no 3º grupo, denominado “IFs”, no campo Corregedoria foram selecionados os IFs, os CEFETs e o Colégio Pedro II:

Os CEFETs:

- Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais;
- Centro Federal de Educação Tecnológica — Celso Suckow da Fonseca;

O Colégio Pedro II;

Os IFs:

- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano;
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense;
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia;
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba;
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas;
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília;
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás;
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso;
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais;
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco;
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia;
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima;
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina;
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo;
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe;
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre;
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá;
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas;
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará;
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo;
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão;
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul;
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais;
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará;
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná;

- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí;
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro;
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte;
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul;
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano;
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais;
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins;
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro;
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha;
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense;
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano;
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sudeste de Minas Gerais; e
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense.

E por fim, no 4º grupo, a seleção de Corregedoria ficou restrita ao Instituto Federal de São Paulo e por isso, o grupo foi nomeado “IFSP”.

Com todos esses dados obtidos com os quatro grupos, foi possível gerar o Quadro 12, as Figuras 2, 3, 4 e 5.

3.2.2 Coleta de Dados sobre Advertências e Suspensões

Para coletar os dados referentes às advertências e suspensões, foi selecionada a aba “AGENTES PÚBLICOS” e a aba “ADVERTÊNCIAS E SUSPENSÕES”. No campo “PERÍODO” foram selecionados os anos de conclusão de 2013 a 2022. Esta seleção permite verificar a quantidade de ocorrências de advertências e suspensões por ano, bem como as fundamentações. Assim como no caso das expulsões, também é possível isolar os dados por fundamentação.

Foram feitas as mesmas seleções por grupo:

- 1º grupo: Executivo Federal;

- 2º grupo: MEC;
- 3º grupo: IFs; e
- 4º grupo: IFSP.

Os dados lançados em planilha resultaram em Quadro 13 e Figura 6.

4 ANÁLISE SITUACIONAL

Com base na fundamentação teórica, pesquisa no Portal da CGU e do IFSP e os documentos que tratam desde a ampla governança corporativa até mais especificamente o *compliance*, são apresentados alguns dados para análise.

4.1 DADOS DO PAINEL CORREIÇÃO EM DADOS DA CGU

Muito se fala em corrupção de agentes públicos e sobre a falta de punição deles. É comum, principalmente com tantas notícias falsas veiculadas diariamente, a divulgação (e o repasse instantâneo) de dados sem comprovação alguma ou totalmente deslocados do contexto.

A Controladoria-Geral da União, para aperfeiçoar as ações de combate à corrupção e promover a transparência, disponibiliza uma enorme quantidade de informações, incluindo algumas ferramentas que facilitam o acesso e o entendimento dos dados.

Uma dessas ferramentas é o Painel “Correição em Dados” que apresenta informações sobre penalidades aplicadas a agentes públicos do Poder Executivo Federal, empresas e entidades, contemplando informações sobre as penalidades e suas fundamentações, podendo ser filtrados por ano, Ministério e Corregedoria (instituições no ministério selecionado).

A ferramenta apresenta gráficos e planilhas em visão geral, entes privados ou agentes públicos, além da possibilidade de comparar instituições ou ministérios quanto aos indicadores de andamento de procedimentos.

4.1.1 Dados Obtidos com as Consultas — Expulsões

Os critérios detalhados na metodologia retornaram um total de 7.817 expulsões no período 2013-2022, tanto de servidores quanto de empregados públicos. No Quadro 12, os dados são apresentados, destacando as expulsões por corrupção:

Quadro 12 — Expulsões

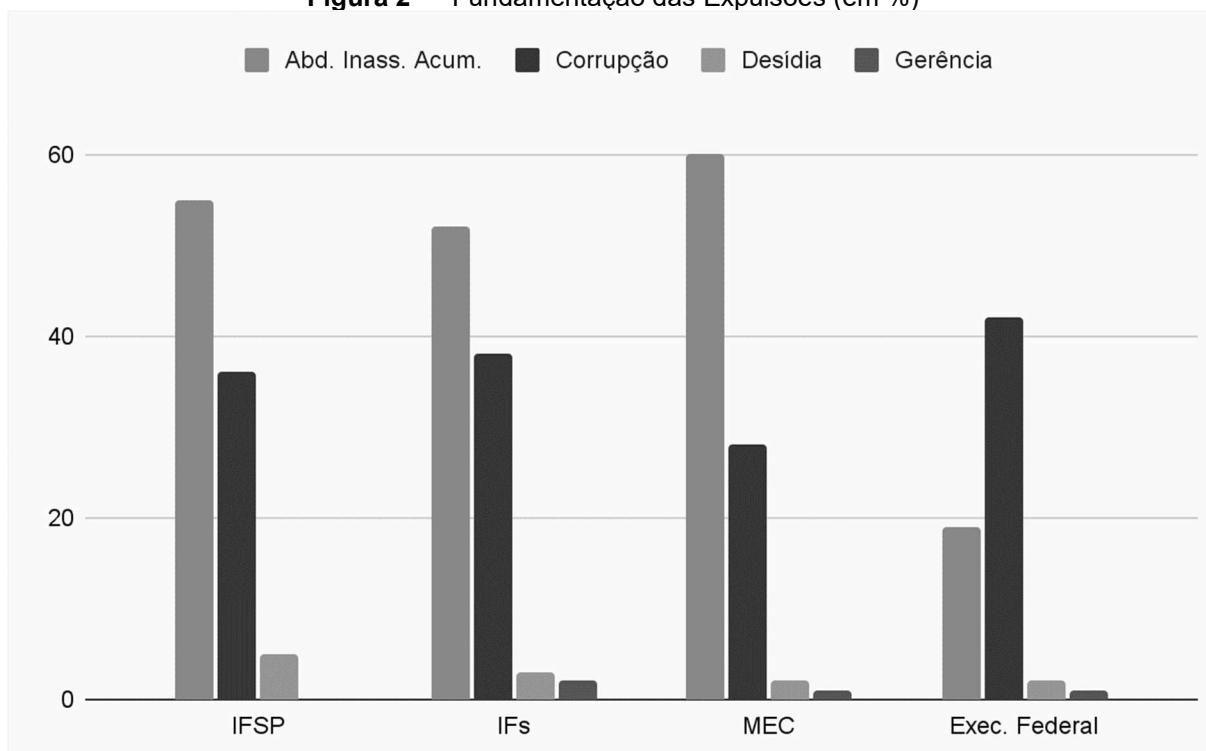
Ano	IFSP		IFs		MEC		Executivo Federal	
	Total	Corrupção	Total	Corrupção	Total	Corrupção	Total	Corrupção
2013	0	0	17	2	85	13	2235	377
2014	1	0	16	5	102	17	1360	352
2015	0	0	17	8	130	32	534	327
2016	1	1	27	18	100	29	550	344
2017	3	1	29	17	120	37	516	337
2018	2	1	45	17	162	46	639	415
2019	1	0	35	26	167	55	549	321
2020	2	2	22	14	102	39	513	340
2021	6	1	37	35	147	47	509	258
2022	6	2	28	16	108	31	412	192
Total Agrup.	22	8 (36,4%)	273	158 (57,9%)	1223	346 (28,3%)	7817	3263 (41,7%)

Fonte: Adaptado do Painel Correição em Dados (2023)

De início cabe destacar os anos de 2013 e 2014, onde o agrupamento Executivo Federal apresenta um elevado número de demissões de empregados públicos (computadas como expulsões) — esse número elevado não se refletiu nos casos de expulsão por corrupção, conforme pode ser observado.

Deve-se ponderar com cuidado quando se analisa dados referentes a expulsões e expulsões por corrupção, devido à dualidade de interpretação. Inicialmente pode-se assumir um viés negativo, onde os casos graves (que exigem a expulsão) estão aumentando, bem como a corrupção está se alastrando nas instituições. Por outro lado, já em um viés positivo, o aumento gradativo das expulsões deve-se a um aumento da apuração e responsabilização, bem com a edição de leis e a instrumentalização de corregedorias nos órgãos públicos.

A corrupção não é o único motivo para as expulsões, ainda que seja o de maior relevância para o *compliance*, dentre os demais. A Figura 2 apresenta as demais causas de expulsão no período pesquisado para os quatro agrupamentos:

Figura 2 — Fundamentação das Expulsões (em %)

Fonte: Adaptado do Painel Correição em Dados (2023)

Como pode ser observado na Figura 2, o IFSP (54,55%), as IFs (51,54%) e o MEC (59,61%) apresentam seus gráficos com perfil similar, onde a maior causa de expulsão são o abandono, a inassiduidade e a acumulação indevida de cargos. Este motivo, ainda que possa ser secundário em uma análise inicial do foco do *compliance* (fraude e corrupção), tem potencial de causar danos às instituições por comprometer a continuidade da execução dos serviços e influenciar na queda da qualidade, atrapalhando a prestação do serviço público aos cidadãos e manchando a imagem da instituição. Logo, ainda que não figure entre os principais riscos à integridade, essa causa de expulsão deve ser levada em consideração. Já no agrupamento Executivo Federal, o abandono, a inassiduidade e a acumulação indevida de cargos configuram 18,49% das expulsões.

Tendo em vista a exceção que consta no artigo 37º, inciso XVI, da Constituição Federal de 1988, que possibilita a acumulação remunerada de dois cargos de professor ou um cargo de professor e outro técnico, pode ajudar a compreender o motivo de o maior percentual de expulsões no IFSP, nas IFs e no MEC ser por abandono, inassiduidade e acúmulo. Este fator, acrescido do mau uso desse direito, seja por má-fé ou por engano no entendimento, e uma possível deficiência dos

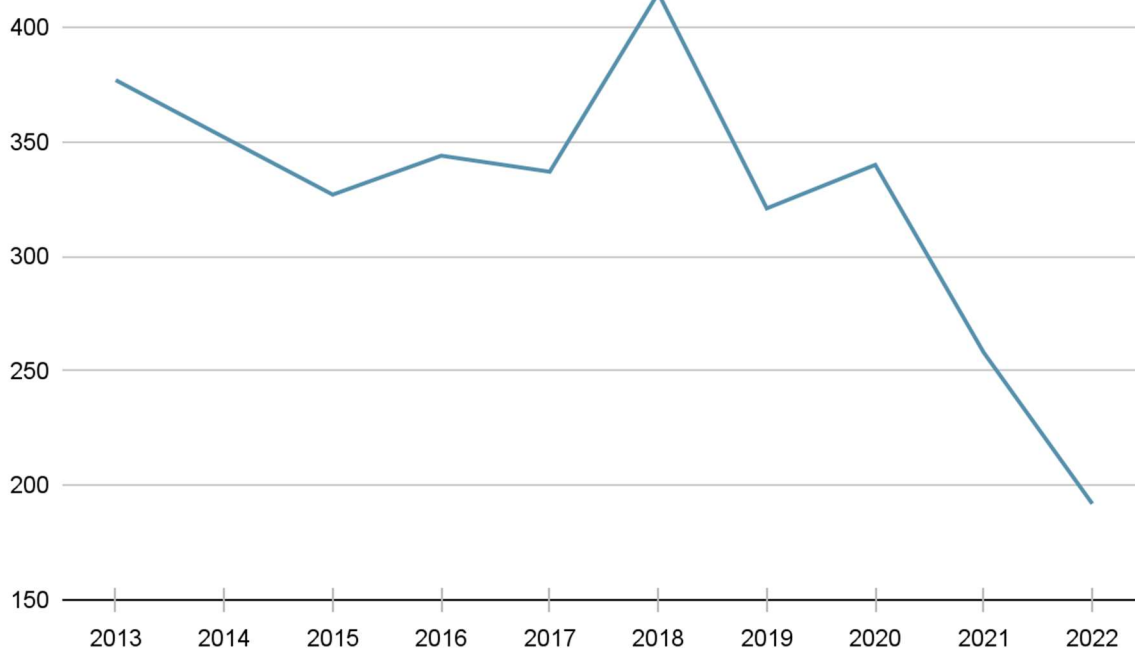
processos de admissão, justificaria tal fenômeno, reforçando assim a necessidade de inclusão desse item nos riscos à integridade.

No caso das expulsões por corrupção, o IFSP (36,36%) se assemelha às demais IFs (37,53%), enquanto no MEC, o percentual é de 28,29% e no Executivo Federal, 41,74% — onde a corrupção é a maior causa de expulsões.

Cabe observar que há 33,52% de casos de expulsões no Executivo Federal para os quais não foi informada a fundamentação (3,11% no MEC e 1,43% nas IFs).

As Figuras 3 e 4 apresentam a evolução ao longo do tempo das expulsões por corrupção. Considerando que os valores são muito distintos entre os agrupamentos IFSP, IFs e MEC e o agrupamento Executivo Federal, este último será apresentado em gráfico distinto a fim de facilitar a visualização.

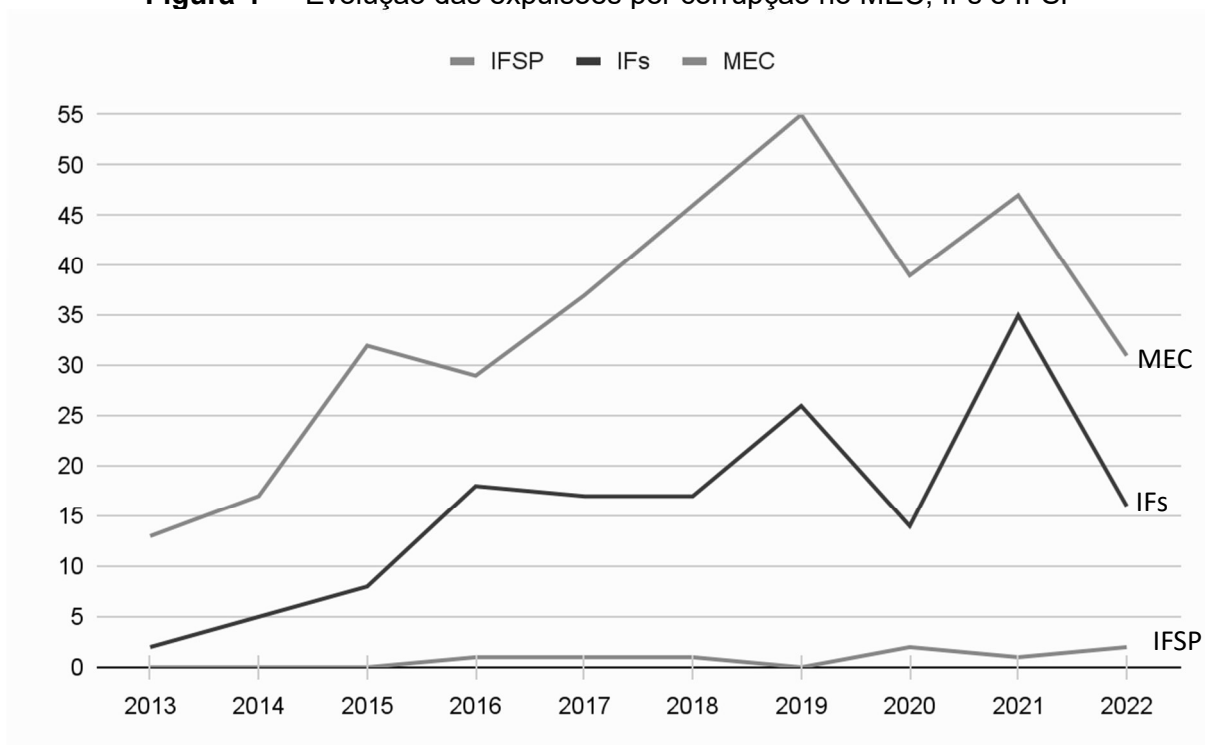
Figura 3 — Evolução das expulsões por corrupção (Executivo Federal)



Fonte: Adaptado do Painel Correição em Dados (2023)

A Figura 3 demonstra uma linearidade no número de demissões, alcançando o pico em 2018 de 415 expulsões, apresentando uma variação considerável durante o período da pandemia, finalizando 2022 com menos de 200 expulsões.

A Figura 4 apresenta evolução das expulsões no MEC, IFs e no IFSP, no período de 2013 a 2022:

Figura 4 — Evolução das expulsões por corrupção no MEC, IFs e IFSP

Fonte: Adaptado do Painel Correição em Dados (2023)

Conforme observado no gráfico, há uma tendência de crescimento das expulsões por corrupção até o ano de 2019 (exceto no IFSP), esse crescimento acompanha o número de expulsões em geral, conforme pode ser observado no Quadro 12, permitindo traçar uma relação entre elas, pois o aumento ou diminuição do total de expulsões é acompanhado pelas expulsões por corrupção.

A pandemia de SARS-COVID-19 afetou diretamente o andamento dos processos de expulsão por corrupção, pois o maior número foi alcançado em 2019 (IFs e MEC). Já em 2020, com a pandemia em andamento, o número regrediu ao patamar de 2017, mas essa baixa foi parcialmente compensada em 2021 com um aumento significativo no número de expulsões por corrupção.

O IFSP não acompanha a tendência de crescimento do MEC e das outras IFs, oscilando entre 0 e 2 expulsões por corrupção/ano. Em consulta ao portal da transparência, os dados de janeiro de 2023 apontam que o MEC tem 375.335 servidores em exercício¹⁸, já o IFSP conta com 5.619 servidores em exercício¹⁹, ou seja, o IFSP representa 1,5% dos servidores em exercício do MEC.

¹⁸<https://portaldatransparencia.gov.br/orgaos-superiores/26000?ano=2022>

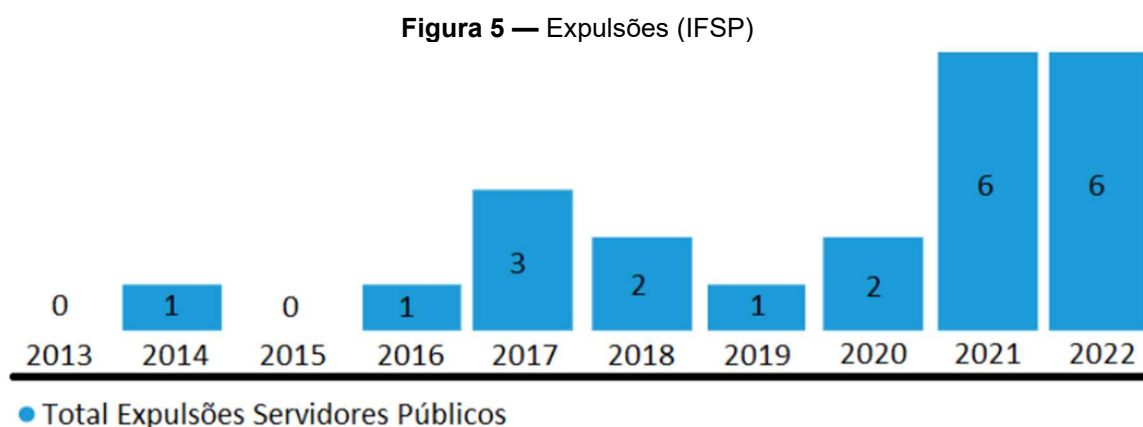
¹⁹<https://portaldatransparencia.gov.br/orgaos/26439-instituto-federal-de-sao-paulo>

Contudo, com relação ao MEC, o IFSP tem 2,3% das expulsões por corrupção e 1,8% das expulsões gerais. Assim, o número de expulsões por corrupção é 53% maior do que o esperado, com base no número de servidores.

Não é possível afirmar as causas dessa proporção mais elevada, mas a participação dos três segmentos (discentes, técnicos-administrativos e docentes) nas eleições dos dirigentes (reitor e diretor de campus) de forma paritária, ou seja, cada segmento representa um terço dos votos, independentemente do número de votantes do segmento, acaba levando a escolhas mais democráticas e menos classistas, o que pode estar contribuindo para uma maior efetividade da apuração e responsabilização dos servidores.

Conforme apresentado nas Figuras 3 e 4, no período 2013-2019, anterior à pandemia, o IFSP e o Executivo Federal apresentam uma certa linearidade, enquanto os IFs e o MEC demonstram uma tendência de crescimento.

Apesar de já haver no IFSP, instâncias competentes para apuração e responsabilização de servidores, o setor correcional foi criado a partir de 2021 e regulamentado em fevereiro de 2022. É possível observar que, de 2021 a 2022, houve um aumento das expulsões no IFSP, conforme Figura 5, porém não afetou o número de expulsões por corrupção, como pôde ser observado na Figura 4.



Fonte: Adaptado do Painel Correição em Dados (2023)

Além da expulsão por corrupção, também merece destaque o tipo de expulsão por Abandono, Inassiduidade ou Acumulação. Ainda que não se incluam nos principais focos do *compliance*, devem ser considerados no gerenciamento de riscos, já que são a maior causa de expulsões do IFSP, IFs e MEC (Figura 2).

Os demais motivos, apresentam um percentual pequeno. A expulsão por “Gerência”, que é a Administração de empresa por agente público e conduta vedada por lei e por ocasionar conflito de interesses, tem seu percentual baixo em todos os agrupamentos pesquisados.

4.1.2 Dados Obtidos com as Consultas — Advertências e Suspensões

O Quadro 13 apresenta o somatório das advertências e suspensões relacionadas à integridade no período de 2013 a 2022. As advertências e suspensões que não estão relacionadas, apenas aparecem no total por agrupamento.

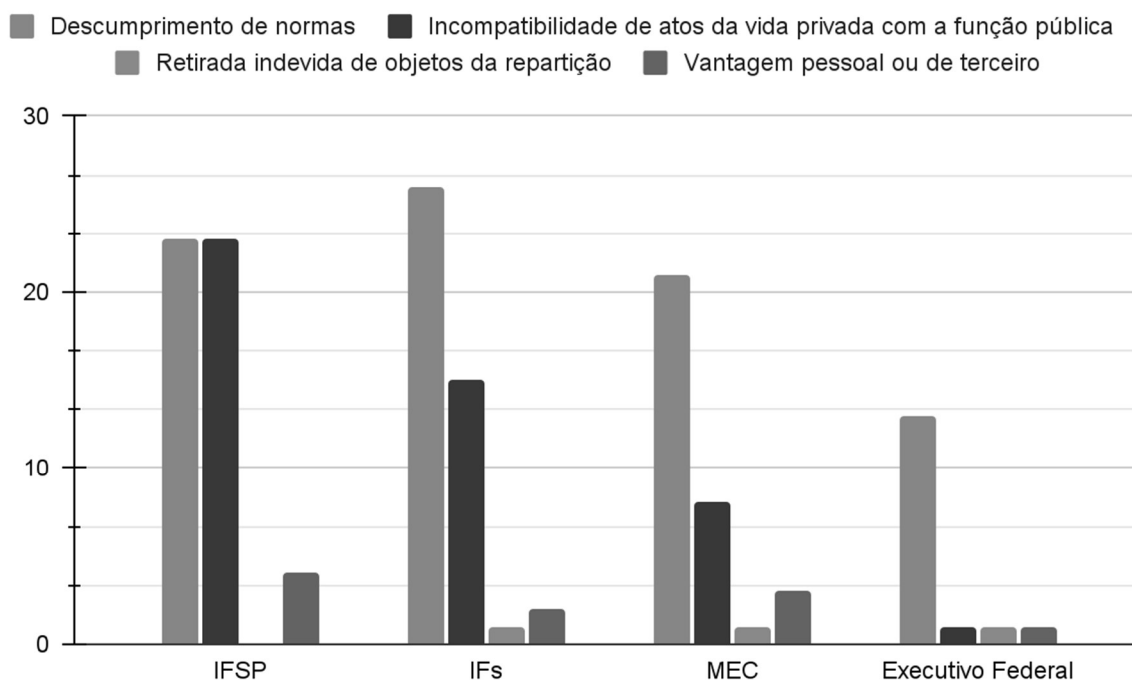
Quadro 13 — Advertências e suspensões relacionadas à integridade

Tipo	IFSP	IFs	MEC	Executivo Federal
Descumprimento de normas	6	119	368	2482
Incompatibilidade de atos da vida privada com a função pública	6	67	132	201
Retirada indevida de objetos da repartição	0	3	16	32
Vantagem pessoal ou de terceiro	1	9	48	130
Total das Advertências e Suspensões selecionadas	13 (50%)	198 (43,2%)	564 (32,4%)	2845 (14,5%)
Total geral das Advertências e Suspensões aplicadas	26	458	1741	19602

Fonte: Adaptado do Painel Correição em Dados (2023)

As advertências e suspensões relacionadas à integridade representam 14,5% (2.845) do total (19.619) das sanções aplicadas. Os dados apresentados pelo painel Correição em Dados não permitem um aprofundamento maior sobre as fundamentações, ainda assim os dados permitem direcionar os esforços da gestão de riscos à integridade para os tópicos mais relevantes. A Figura 6 apresenta o percentual em relação ao total geral de cada agrupamento da fundamentação para a aplicação das advertências e suspensões relacionadas ao *compliance*.

Figura 6 — Comparativo entre as principais causas de advertências e suspensões que podem ser mitigados com *compliance* (%)



Fonte: Adaptado do Painel Correição em Dados (2023)

Há uma similaridade entre o IFSP, IFs e o MEC, apresentando percentuais similares de punições baseadas no descumprimento de normas, sendo este a principal causa da aplicação de advertências e suspensões, em todos os casos, seguido pela incompatibilidade de atos da vida privada com a função pública. Os demais motivos apresentam percentuais abaixo dos 5%.

No IFSP, ainda que em percentual pequeno, a vantagem pessoal ou de terceiros, corresponde a 4% do total de advertências e suspensões. E esse motivo merece destaque, pois, o agente público que utiliza seu trabalho enquanto servidor para benefício próprio ou de outrem, além de ter uma conduta ilegal, pode ocasionar danos à imagem da instituição.

Em relação ao MEC, como já mencionado, o IFSP possui 1,5% do total de servidores do referido ministério e 1,5% do total de advertências e suspensões aplicadas. Porém, quando verificamos apenas as selecionadas no Quadro 13 — as que têm relação direta com a integridade — o percentual do IFSP em relação ao MEC chega a 2,3%, ou seja, o mesmo percentual das expulsões por corrupção.

Com o comparativo das suspensões e advertências, pode-se concluir que há uma maior porcentagem, pelos motivos passíveis de serem mitigados com o

compliance, nas IFs e no IFSP. O descumprimento de normas é fator a ser notado, devido ao número de ocorrências, em todos os casos.

Desta forma, pode ser percebido que a corrupção e problemas em seguir as normas estão presentes no IFSP, de forma marcante, devendo ser tratados, a fim de evitar que continuem ocorrendo.

4.2 ANDAMENTO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE NO IFSP

Para o levantamento da situação do *compliance* no IFSP, foram pesquisados os documentos e publicações institucionais:

4.2.1 Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) – 2019-2023 do IFSP

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é um documento elaborado de forma participativa e democrática, a cada cinco anos, visando apresentar o Planejamento Estratégico da Instituição. O documento descreve o perfil, o histórico, a missão, a visão, os valores e o planejamento da instituição.

O IFSP apresenta como valores da instituição muitos pontos que, associados, são a base para o programa de integridade, como a ética, a excelência, a gestão democrática, a sustentabilidade e a transparência. Aliado a esses valores, o planejamento institucional reconhece a necessidade de adaptação aos novos instrumentos de gestão e com isso o IFSP possa oferecer um “serviço público de qualidade, eficiente, transparente e compatível com as demandas sociais” (IFSP, 2018b, p. 145). Para isso, ficou determinado que os preceitos da governança, integridade, gestão de riscos e controles seriam adotados em todas as instâncias e os regimentos, manuais e código de conduta do IFSP, seriam ajustados.

Para atingir esses objetivos, o PDI (2019-2023) traçou o seguinte plano:

- Criar estruturas institucionais com composição representativa de toda a comunidade do IFSP, definir claramente sua natureza, competências, finalidade e como será o seu funcionamento;
- Observar as sistematizações necessárias para registros de informações, controles e acompanhamento dos processos e documentos relacionados ao exercício das competências definidas;
- Definir os instrumentos e recursos necessários que permitam a execução dos trabalhos e efetivo encaminhamento das proposições, sua apreciação e deliberações;
- Estruturar os processos para a gestão relacionada ao conhecimento, análise, aprovação, organização e implementação de todas as iniciativas relacionadas

à governança, integridade, gestão de riscos e controles internos no âmbito das instâncias do IFSP de maneira institucional. (IFSP, 2018a, p. 161)

No PDI, o IFSP listou alguns desafios e indicadores de desempenho, constando como um de seus desafios o aperfeiçoamento da governança do IFSP, conforme Figura 7.

Figura 7 — Quadro 09 do PDI

Desafio institucional	Descrição do desafio	Indicador de Desempenho
5. Aperfeiçoar os sistemas informatizados e a governança do IFSP.	Consolidar soluções de tecnologia da informação e aprimorar a governança.	5.1. Percentual de processos atendidos por sistema integrado;
		5.2. Índice geral de governança.

Fonte: IFSP (2018a, p. 152)

Conforme relatado no PDI, o desafio de aprimorar a governança é conhecido pela instituição, e é considerado como indicador, o índice geral de governança (IGG), apresentado na Figura 8:

Figura 8 — Fórmula do Índice geral de governança do PDI

5.2 Índice Geral de Governança (IGG) *	
Objetivo: Medir a governança institucional.	
Algoritmo:	
$IGG = \frac{iGovPub + iGestPessoas + iGestTI + iGestContrat}{4} \times 100$	
iGovPub (índice de governança pública)	iGestPessoas (índice de capacidade em gestão de pessoas)
Definição: Combina índices de capacidade em liderança, estratégia e accountability.	Definição: Combina índices relativos a planejamento da gestão de pessoas, definição da demanda por colaboradores e gestores, adequação do provimento de vagas existentes, garantia de sucessores qualificados, desenvolvimento de competências, e ambiente de trabalho ético e favorável.
iGestTI (índice de capacidade em gestão de TI)	iGestContrat (índice de capacidade em gestão de contratações)
Definição: Combina índices de capacidade em planejamento, gestão de pessoal e processos de Tecnologia da Informação.	Definição: Combina índices de capacidade de gestão de pessoas, processos e riscos em contratações e gestão de contratos.

Fonte: IFSP (2018a, p. 481)

Conforme Figura 9, a ação institucional planejada, para solução do desafio institucional n.º 5, é o desenvolvimento da Política de Gestão de Riscos, envolvendo a Comissão de Gestão de Riscos e o Comitê de Gestão de Riscos.

Figura 9 — Quadro 16 do PDI

Desafio institucional	Objetivo específico	Ação institucional	Área Responsável	Articulação
5. Aperfeiçoar os sistemas informatizados e a Governança do IFSP	Aperfeiçoar os sistemas informatizados de gestão integrada e transparente	Programa: Consolidação da ferramenta informatizada integrada de gestão nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e administração;	PRD	TI, PRE, PRP, PRX
		Projeto: IFSP Digital;	PRD	EP, PRA, PRE, PRX, PRP
	Aprimorar a governança institucional	Projeto: Elaboração/Implantação da Política de Gestão de Riscos.	Comissão de Gestão de Riscos	Comitê de Gestão de Riscos

Fonte: IFSP (2018a, p. 157)

Foram relatadas no PDI as diretrizes para Governança, Integridade, Gestão de Riscos, Controles Internos e *Compliance*, além de ações de monitoramento, de avaliação do desenvolvimento institucional, de participação, transparência e divulgação de informações institucionais (IFSP, 2018a).

Com relação específica ao *compliance*, o PDI ressalta a necessidade de implementação de política focada no desenvolvimento do *compliance*, listando alguns passos para que isso aconteça:

- Criação de uma equipe de apoio devidamente qualificada para dar o assessoramento aos gestores;
- Promover a difusão de informações das práticas e planos de integridade;
- Definir áreas de maior vulnerabilidade para uma atuação prioritária;
- Qualificar/instruir gestores e demais servidores; e
- Fazer com que a ideia de conformidade se torne parte intrínseca do IFSP (IFSP, 2018a, p. 162).

Desta forma, fica claro que existe uma menção sobre *compliance* e estruturas relacionadas à governança, apostando na Política de Gestão de Riscos como solução, mas, como o PDI foi elaborado em 2018, o assunto ainda não estava bem assimilado.

Assim, resta identificar em qual ponto a instituição se encontra para atingimento do objetivo.

4.2.2 Relatório Individual da Autoavaliação — IFSP — Levantamento de Governança e Gestão Públicas 2021

O Tribunal de Contas da União, em um trabalho de conhecimento da situação da governança e da gestão pública e estímulo à adoção de boas práticas de governança, conduziu um levantamento que gerou o Relatório Individual de Autoavaliação.

O relatório apresenta os dados da autoavaliação e no quesito geral de governança, o IFSP está ao nível intermediário, 48,3%, em 2021. Os demais índices estão disponíveis no Quadro 14:

Quadro 14 — Resumo da Autoavaliação do IFSP

Indicador	Resultado	Faixa
iGG (índice integrado de governança e gestão públicas)	48,3%	Intermediário (40% a 69,9%)
iGovPub (índice de governança pública)	61,8%	Intermediário (40% a 69,9%)
iGovPessoas (índice de governança e gestão de pessoas)	52,4%	Intermediário (40% a 69,9%)
iGestPessoas (índice de capacidade em gestão de pessoas)	44,5%	Intermediário (40% a 69,9%)
iGovTI (índice de governança e gestão de TI)	56,8%	Intermediário (40% a 69,9%)
iGestTI (índice de capacidade em gestão de TI)	58,7%	Intermediário (40% a 69,9%)
iGovContrat (índice de governança e gestão de contratações)	62,7%	Intermediário (40% a 69,9%)
iGestContrat (índice de capacidade em gestão de contratações)	39,7%	Inicial (15% a 39,9%)
iGovOrcament (índice de governança e gestão orçamentária)	57,4%	Intermediário (40% a 69,9%)
iGestOrcament (índice de capacidade em gestão orçamentária)	28,0%	Inicial (15% a 39,9%)

Fonte: Adaptado de BRASIL (2021c)²⁰

²⁰<https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20289%20-%20IFSP.pdf>

Cada índice se desmembra em subitens para avaliação mais específica. O relatório aponta diversos subitens considerados “inexpressivos” (0% a 14,9%), ou muito próximos a este nível, cabendo destaque para algumas das ações deficitárias:

- Gestão de riscos e gestão de riscos de TI;
- Estabelecimento de medidas para identificação e tratamento de conflito de interesses;
- Promoção da participação dos usuários com vistas à melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados;
- Participação da instância superior de governança na elaboração do Plano Anual de Auditoria Interna, bem como em opinar sobre o desempenho da função de auditoria;
- Avaliação da gestão de segurança da informação por meio de serviços de auditoria interna;
- Promoção de Ética nas contratações; e
- Definição de processo de trabalho para gestão de contratos.

A gestão de riscos foi mais uma vez apontada como deficitária, desde 2018, com a elaboração do PDI, até 2021, nesta autoavaliação. Outros problemas estão relacionados às demais áreas de *compliance*: ética, conflito de interesses, auditoria interna, ouvidoria.

4.2.3 Relatórios de Gestão IFSP — Anos 2019, 2020 e 2021

No relatório de gestão 2019, encontram-se informações acerca da criação do Comitê de Governança, Integridade, Gestão de Riscos e Controles e cita que estavam na fase de mapeamento e modelagem de processos para que auxiliassem a análise de processos críticos, dos riscos e do tratamento.

Também é relatada a elaboração de um cronograma para 2019 e 2020, para a implantação da Política de Gestão dos Riscos e que houve a designação de um grupo de trabalho para elaboração dessa política. Esse grupo participou de capacitações (cursos) e estudou os materiais disponíveis sobre a temática.

Ficou programado para 2020: consulta aos órgãos e conselhos; publicação e implantação da Política de Gestão de Riscos do IFSP; definição dos riscos que impactam os desafios traçados no PDI (2019-2023); teste e institucionalização de ferramentas e melhores práticas para análise de riscos; criação do Comitê Gestor de

Riscos; e capacitação das unidades e áreas para utilização das ferramentas e políticas. Ainda ficou programado para 2021 o “estabelecimento de estruturas de monitoramento e controle de riscos e sua melhoria” (IFSP, 2020).

No item Avaliação sobre como a estrutura de governança apoia o cumprimento dos objetivos estratégicos, foram apresentadas as diretrizes para a governança do IFSP, como: estrutura de dados abertos; diálogos com controles externos, liberdade de autonomia para as instâncias de governança; capacitação contínua dos servidores sobre a temática; disseminação dos critérios de governança entre os servidores; e por fim e com destaque aqui para a atuação preventiva como opção à corretiva.

Esta última diretriz diz muito respeito ao *compliance*. O relatório explica que essa atuação preventiva é realizada pela instância de auditoria interna, como forma de “antecipar-se a possíveis problemas de inconformidade administrativa, encontrando, quando possível, soluções alternativas para as necessidades da gestão” (IFSP, 2020).

Com essa informação, foi encontrado o Plano Anual de Auditoria Interna 2022, que apresenta em seu Anexo II o Plano de Ações. O primeiro item do plano diz respeito à implantação da Gestão de Riscos, dos Controles Internos e da Governança e prevê, em conjunto com o CGIRC, a realização de treinamentos, palestras e explanações sobre governança, atuando como multiplicadores do treinamento de Gestão de Riscos e Controles Internos, oferecido pela Secretaria Federal de Controle Interno e outros órgãos. A previsão para conclusão desta etapa era dezembro de 2022 (IFSP, 2021a).

A Figura 10 lista as instâncias internas de governança:



Fonte: IFSP (2020, p. 32)

No relatório de gestão 2020 é possível verificar a declaração de que o IFSP tem uma unidade de Gestão da Integridade, a Diretoria Adjunta de Desenvolvimento Institucional (DDI), responsável pela coordenação, execução e monitoramento do programa de integridade.

Entretanto, não se pode encontrar nas publicações do IFSP quaisquer documentos referentes às atividades dessa unidade de Gestão da Integridade, exceto por um Relatório de Acompanhamento da Gestão de Riscos (2022). Também não é possível encontrar documentos do Comitê de Governança, Integridade, Gestão de Riscos e Controles.

Na página da DDI²¹, no sítio eletrônico do IFSP, estão disponíveis os seguintes tópicos:

Gestão de Riscos — que comenta sobre a IN da CGU 01/16 e apresenta um *link*²² que leva à definição de Gestão de Riscos, com um gráfico contendo dados dos processos (o setor e a quantidade) que foram mapeados e modelados; além de um tópico de Mapeamento de Riscos, onde pode ser encontrada uma planilha com a consolidação dos riscos.

Apesar de as guias dessa planilha serem nomeadas com a indicação de “Riscos à Integridade”, a informação apresenta-se incorreta, já que nessas guias são apresentados todos os tipos de riscos, inclusive os que não se enquadram em Riscos à Integridade (conforme explicado no tópico 2.3.4 deste trabalho).

No item “documentos” disponibilizado no tópico Gestão de Riscos da DDI, há um Relatório de Acompanhamento da Gestão de Riscos (2022) que relata (sem muitos detalhes) algumas ações desenvolvidas, pensadas na mitigação de riscos, por exemplo, desenvolvimento de sistema de matrícula online, capacitação de servidores para abertura de canais de denúncia e campanhas institucionais sobre comportamento do servidor. Pode-se aferir pelo documento que a Política de Gestão de Riscos não foi desenvolvida.

Integridade — explica sobre ética no serviço público e apresenta um *link*²³ que leva a uma página sobre o Programa de Integridade. É possível encontrar diversos tópicos, que levam a outras páginas e documentos, por exemplo:

²¹<https://www.ifsp.edu.br/component/content/article/85-assuntos/desenvolvimento-institucional/190-dadi>

²²<https://www.ifsp.edu.br/component/content/article?layout=edit&id=569>

²³<https://www.ifsp.edu.br/component/content/article/127-assuntos/desenvolvimento-institucional/dadi/3254-integridade>

Compromisso: apresenta uma Carta Compromisso²⁴, endereçada à CGU, contendo um cronograma de compromissos, com destaque para:

- Publicação de portaria de designação e nomeação da unidade responsável pela Gestão dos Riscos à Integridade (até 31/01/2023) — Esta atividade já foi realizada: Portaria n.º 0239/2023²⁵;
- Elaboração e aprovação (CGIRC e CONSUP) do Plano de Integridade (até 30/04/2023);
- Atualização do regimento (Ouvidoria, DALC e COET) (até 30/04/2023);
- Atualização do regimento da Comissão de Ética (até 30/04/2023);
- Realização de um novo mapeamento de processos (até 30/04/2023);
- Divulgação da apresentação sobre Nepotismo (CLN-DGP) (até 30/04/2023);
- Realização de um treinamento com servidores e um evento com comunidade e outros IFs (até 31/12/2023).

Supervisão e Monitoramento: Explica sobre uma avaliação do Programa de Integridade, concluída em dezembro de 2022, pela CGU. Os dados serão divulgados em forma de painel para o programa poder ser monitorado.

Outra avaliação²⁶ foi realizada com os servidores, a fim de captar a percepção deles sobre Integridade Pública e disponibilizada neste tópico. O relatório da avaliação indica que, apesar de a maioria dos respondentes se considerarem familiarizados com integridade pública, não têm conhecimento sobre campanhas, sobre a existência do Programa de Integridade e da UGI, além de não terem participado de treinamentos sobre os temas de integridade.

Informações e Capacitações: Este tópico disponibiliza alguns materiais interessantes sobre capacitações da CGU. O conteúdo do material, se aplicado em forma de capacitação para os servidores, deve fornecer uma base importante de conhecimento sobre o tema, além de esclarecer muitas dúvidas. Entretanto, se permanecer em forma de tópicos no *site*, é possível que não seja tão útil, uma vez que, se o servidor não tiver interesse ou não tiver o intuito de encontrar tal informação, ela pode ficar perdida no *site*.

²⁴<https://drive.google.com/file/d/1XSZi3IUaBpMaPXrNtSLrt8QiSBx1B3nR/view>

²⁵<https://drive.google.com/file/d/1LVH6b7CG3pY9f9jF7oczq10ritsjVdDm/view>

²⁶<https://drive.google.com/file/d/1kEcznWvFge316FnyM6bwFSdm-rF2WLIls/view>

Governança — explica o que é a governança no setor público e a relaciona com os recursos de Tecnologia da Informação (governança de TIC) e apresenta um *link* que leva à página de Governança de TIC / Governança Digital;

É possível encontrar publicações sobre a Política de Governança de TIC apenas, não há informações sobre a publicação da Política de Gestão de Riscos mencionada no relatório de 2019.

Comitê de Governança, Integridade, Gestão de Riscos e Controles — apresenta informações sobre o Comitê — Membros e, em Documentos, a Portaria que instituiu o Comitê.

No relatório de gestão 2021, consta a informação que a unidade de gestão da integridade, a DDI, promoveu reuniões para elaboração da segunda versão do Plano de Integridade e que participou (a unidade) do *webinário* sobre o Manual de Integridade Pública da OCDE e da reunião do Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal (SIPEF).

Além das atividades acima descritas, o relatório diz que houve a “divulgação das campanhas mensais de integridade da CGU intituladas #INTEGRIDADE SOMOS TODOS NÓS, que abordaram diversos temas ao longo do ano” (IFSP, 2022, p. 67) e a participação da unidade na revisão do PDI 2019-2023.

Merece atenção, ainda, a informação sobre o escritório de processos²⁷ do IFSP, que atua na “padronização, melhoria, otimização, automatização, análise de riscos e transformação digital dos processos, tornando-os mais eficientes, eficazes e efetivos” (IFSP, 2022, p. 67). O Relatório de Gestão explica que o escritório também atua no aprimoramento de habilidades administrativas dos servidores, apostando na cultura de gestão de processos, gestão de riscos e transformação digital, e contribuindo para a tomada de decisões da alta gestão da instituição.

4.2.4 Plano de Integridade do IFSP — 2018

Como parte das ações da CGU, as instituições federais foram orientadas a constituir uma unidade de gestão de integridade, elaborar e publicar um Plano de Integridade, até dia 30 de novembro de 2018.

²⁷<https://ep.ifsp.edu.br/>

O IFSP constituiu, conforme Portaria n.º 936 de 22 de março de 2018, o Comitê de Governança, Integridade, Gestão de Riscos e Controles, que elaborou e publicou o Plano de Integridade do IFSP.

No plano, o IFSP relaciona os instrumentos legais internos, relativos ao tema: Regimento Geral do IFSP; Estatuto do IFSP; Portaria 362/2012, que institui a Comissão de Ética; Portaria 2.528/2016, que institui a Diretoria-Adjunta de Processos Administrativos Disciplinares — DAPAD, Portaria n.º 3.698/2013, que designa a Autoridade responsável pelo monitoramento da implementação da lei que regula o acesso à informação (12.527/2011); e Portaria 936 de 22 março de 2018, que instaura o Comitê de Governança, Riscos e Controles Internos (CGRC). Também foram citadas as ações de adesão ao Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão — e-SIC (2012), a implantação da ouvidoria e adesão ao Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal — e-OUV.

Como estrutura de apoio à governança, o plano cita:

Quadro 15 — Estrutura de apoio à governança do IFSP

ESTRUTURA	FUNÇÃO
Unidade de Auditoria Interna — UADIN	Analisar a integridade, adequação, eficácia, eficiência e economicidade dos processos, bem como fortalecer a gestão, racionalizar as ações de controle, examinar, assessorar, orientar, acompanhar e avaliar os atos de gestão https://ifsp.edu.br/auditoria
Ouvidoria-Geral	Mediação entre o IFSP e os usuários internos e externos. https://www.ifsp.edu.br/component/content/article/81
Diretoria-Adjunta de Processos Administrativos Disciplinares — DAPAD	Apuração de denúncias e representações recebidas e orientação às comissões de procedimentos disciplinares. https://www.ifsp.edu.br/component/content/article/1869
Conformidade de Gestão	Certificação dos registros dos atos e fatos de execução orçamentária, financeira e patrimonial.
Conformidade Contábil	Certificação de demonstrativos contábeis, dos atos e fatos da gestão orçamentária, financeira e patrimonial.
Assessoria jurídica — PJU/PRF	Representação judicial e assessoramento jurídico. https://www.ifsp.edu.br/institucional?layout=edit&id=76
Comissão de Ética — COET	Apurar condutas em desacordo com as normas éticas estabelecidas, recomendar, acompanhar e avaliar o desenvolvimento de ações objetivando a disseminação, capacitação e treinamento sobre as normas e comportamento ético. https://www.ifsp.edu.br/auditoria/43-colegiados/215-

	comissao-de-etica
Sistema Eletrônico de Prevenção de Conflito de interesses — SeCI (adesão)	Prevenir possíveis conflitos de interesses e resguardar informações privilegiadas. https://seci.cgu.gov.br/seci/Login/Externo.aspx?ReturnUrl=%2fseci%2fSite%2fDefault.aspx

Fonte: Adaptado de IFSP (2018b) e BRASIL (2013)

O plano publicado não apresentou os riscos prioritários, informando que seria definido posteriormente. Entretanto, no sítio institucional do IFSP, na página da Diretoria de Desenvolvimento Institucional, há um *link*²⁸ onde é possível encontrar o mapeamento dos riscos nas áreas do IFSP, o qual é atualizado conforme os mapeamentos são realizados.

O Plano de integridade do IFSP apresenta um plano de ação com 36 itens, sendo eles ações dos eixos governança e comprometimento da alta administração; auditoria interna; gestão de riscos; integridade; conflito de interesses e nepotismo; gestão de pessoas; código de ética; canal de denúncias; e transparência pública e controle social.

Através desses eixos desenhados pelo IFSP, foram traçadas metas de cumprimento. Para melhor elucidação, seguem abaixo os Quadros que contêm as ações a serem realizadas por cada eixo.

Quadro 16 — Ações do eixo Governança e Comprometimento da Alta Administração

Subeixo	Ação	Área Responsável	Prazo
Sistema de Governança	Elaborar Plano de Comunicação	Assessoria de Comunicação	1º Semestre de 2019
Planejamento Estratégico	Elaboração do Mapa Estratégico	Assessoria	

Fonte: Adaptado de IFSP (2018b)

Em resposta à solicitação feita via Fala.BR, o IFSP indicou o endereço eletrônico²⁹ onde seria possível encontrar informações sobre o Plano de Comunicação. Na verdade, trata-se de uma página voltada à Política de Comunicação (não o Plano), atualizada em setembro de 2022, que apresenta um *link* para a minuta

²⁸<https://docs.google.com/spreadsheets/d/12oSnvqQOWNExLpIpmBw0P3myMovF6K/edit#gid=726668185>

²⁹<https://ifsp.edu.br/component/content/article/104-comunicacao/2808-politica-de-comunicacao>

de uma nova versão da Política de Comunicação³⁰ e um formulário para coleta de sugestões.

Também está explicado na página, que o documento corrente da Política de Comunicação pode ser encontrado no PDI 2019-2023.

Pelo que se pode extrair das informações disponibilizadas, a Política de Comunicação visa estabelecer uma padronização do relacionamento do IFSP com os diversos públicos. O documento corrente sobre comunicação, encontrado no PDI não demonstra explicitamente uma relação com a integridade, apesar de apresentar como princípios, por exemplo, a ética, a transparência, a impessoalidade e a credibilidade.

Já a minuta da nova Política de Comunicação apresenta uma preocupação clara com a integridade da marca e a identidade visual. Além disso, há um tópico sobre comunicação em situações de crise, dando ênfase à atuação necessária do CGIRC.

A minuta indica a necessidade de elaboração do Plano de Comunicação, o qual é a operacionalização da Política de Comunicação, que também deve contemplar as ações de comunicação em situações de crise. Logo, o Plano de Comunicação (de implementação) será somente elaborado após aprovação da Política de Comunicação.

Quanto ao Mapa Estratégico, o IFSP indicou um *link*³¹ que leva a uma planilha chamada “Mapa estratégico IFSP – PDI 2019-2023”, onde podem ser encontrados dados compilados (que constam no PDI), como: missão, visão e valores; estrutura de governança; cadeia de valor; e estratégias (que são um mapa com os desafios institucionais, vinculados a ações e a áreas responsáveis).

Dos sete desafios institucionais, listados no Mapa Estratégico, o que mais se enquadra em tratamento de questões de integridade é o 5º — Aperfeiçoar os sistemas informatizados e a governança do IFSP, que incluiu como ação o projeto de elaboração e implantação da Política de Gestão de Riscos pelo Comitê de Gestão de Riscos.

³⁰<https://www.ifsp.edu.br/images/reitoria/AssessoriaComunicacao/PoliticaDeComunicacao/PoliticaComunicacao.pdf>

³¹<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1lIVv349kcLUPoK1c2Hv-lswUWKhkjzhX/edit#gid=1383654151>

Quadro 17 — Ações do eixo Auditoria Interna

Subeixo	Ação	Área Responsável	Prazo
Planejamento da auditoria interna	Contribuição na divulgação do gerenciamento de riscos à alta administração do IFSP, com desenvolvimento de trabalhos de conscientização sobre a implantação do gerenciamento de riscos nas áreas e setores do IFSP, em conjunto com o Comitê de Governança, Integridade, Gestão de Riscos e Controles.	Unidade de Auditoria Interna	Contínua
	Elaboração e execução de projetos de auditoria, com fornecimento à alta administração de avaliação de temas que agreguem valor e contribuam com o atingimento das metas estabelecidas pelo IFSP.		
	Estruturação do relacionamento com clientes e interessados nos resultados da Auditoria Interna, promovendo a elaboração de um plano de comunicação com os mesmos.		
	Participação, sempre que necessário, nas reuniões do Conselho Superior e manutenção da qualidade de atendimento das demandas dos órgãos de controle interno e externo.		

Fonte: Adaptado de IFSP (2018b)

A Auditoria Interna no IFSP mantém publicações periódicas dos Planos de Auditoria e os respectivos relatórios, como pode ser observado em sua página³². Também podem ser encontrados outros relatórios de auditorias específicas, como as de ressarcimento à saúde, de contratação de professor substituto, de auxílio moradia e do PNAE.

Entretanto, é possível identificar falhas em tarefas propostas. Por exemplo, no Plano de Auditoria de 2015³³ (página 32), havia a previsão de averiguação da conformidade das concessões de auxílio-transporte aos servidores. A tarefa foi iniciada em 2015, terminada em 2016, restando apenas a elaboração do relatório com os achados. Em 2019, essa atividade foi cancelada, sem a divulgação dos dados obtidos.

Contudo, o valor de gastos deste item em 2015 era alto, R\$ 1.364.921,00, segundo o PAINT 2015 (p.21) e continuou sendo relevante em 2019, quando o IFSP

³²<https://ifsp.edu.br/auditoria>

³³<https://ifsp.edu.br/images/reitoria/UADIN/PlanoAnualAuditoriaInternaPAINT2015.pdf>

gastou com auxílio-transporte R\$1.739.244,00, conforme consulta no Painel de Custeio do Ministério da Economia³⁴.

Somente em 2022 voltou a ser considerada a auditoria de auxílio-transporte (grau de risco 8), ainda assim, vinculada à concessão de auxílio moradia (grau de risco 4), conforme PAINT 2022³⁵. O relatório referente à auditoria do auxílio-moradia³⁶ foi divulgado em dezembro de 2022, mas nada consta, ainda, sobre auxílio-transporte.

Entende-se que as ações de auditoria interna têm muita influência na integridade da instituição e devem, portanto, ser muito bem-organizadas para não restarem brechas passíveis de quebra de integridade.

Quadro 18 — Ações do eixo Gestão de Riscos

Subeixo	Ação	Área Responsável	Prazo
Política de Gestão de Riscos	Monitorar e comunicar os riscos identificados	Escritório de Processos	Contínua
	Utilizar as informações produzidas pela instância de CGIRC para direcionar trabalhos do governo aberto, da auditoria e da corregedoria / aprimorar a avaliação de riscos		
Tecnologia da Informação e Comunicação	Inclusão da Análise de Riscos da TIC na Revisão do PDTIC 2018-2020	Diretoria de Desenvolvimento Institucional	1º semestre 2019

Fonte: Adaptado de IFSP (2018b)

Apesar de, curiosamente, o subeixo ter o nome de Política de Gestão de Riscos, o IFSP ainda não elaborou uma e não estava na lista de tarefas em 2018.

Cabe informar que, em janeiro de 2023, o Escritório de Processos foi designado como Unidade Responsável pela Gestão de Riscos (UGR), com a competência de coordenar a Política de Gestão de Riscos e o Plano de Gestão de Riscos (elaboração, revisão, monitoramento e treinamento).

³⁴<https://paineldecusteio.economia.gov.br/custeio.html>

³⁵https://ifsp.edu.br/images/reitoria/UADIN/PAINT_2022_Aprovado.pdf

³⁶https://ifsp.edu.br/images/reitoria/UADIN/Relatrio_de_Auditoria_do_Auxilio_Moradia.pdf

Quadro 19 — Ações do eixo Integridade

Subeixo	Ação	Área Responsável	Prazo
Tecnologia da Informação e Comunicação	Elaboração da Normatização do Uso e Segurança dos Recursos de TIC	Diretoria de Desenvolvimento Institucional	2º semestre 2019

Fonte: Adaptado de IFSP (2018b)

A integridade de informações é tópico importante para o Programa de Integridade, já que um vazamento de informações consideradas sensíveis seria um problema grave de integridade, por exemplo. Mas a integridade, em 2018, estava sendo entendida superficialmente, pensando-se apenas na integridade de informações, já que a única tarefa do eixo Integridade está relacionada à elaboração de normatização de uso e de segurança de TIC.

Inclusive, o item foi bem desenvolvido ao passar dos anos, apesar de a Política de Governança de Tecnologia da Informação³⁷ não mencionar a palavra integridade, existem documentos específicos para tratar do assunto, como a Política de Segurança da Informação e Comunicação³⁸.

O eixo Integridade, pode ter sido nomeado equivocadamente, já que deveria ser “Integridade da Informação” ou “Integridade de Dados”. O termo “Integridade” sozinho remete a vários outros casos e não apenas às questões de Tecnologia da Informação.

Quadro 20 — Ações do eixo Conflito de Interesses e Nepotismo

Subeixo	Ação	Área Responsável	Prazo
Código de Ética	Divulgar Agenda de Compromissos dos gestores máximos do IFSP	Comissão de Ética	Contínua
	Acompanhar o processo de declaração de bens e valores		

Fonte: Adaptado de IFSP (2018b)

Atualmente, existem muitos outros tópicos a serem desenvolvidos sobre Conflito de Interesses e Nepotismo, que não se limitam à declaração de bens e divulgação de compromissos. Por exemplo, as nomeações para cargos e funções

³⁷<https://drive.google.com/file/d/1hyQAIIxzRN3RVXYIfV9Wd5kNpdaW7Xvl/view>

³⁸<https://drive.google.com/file/d/164C4AwvY1zw4XwAa8DO5s5B8wL2QOrNL/view>

comissionadas (Decreto 10.829/2021³⁹), as permissões de atividades esporádicas para docentes (Resolução 51/2019⁴⁰) e as contratações públicas.

Quadro 21 — Ações do eixo Gestão de Pessoas

Subeixo	Ação	Área Responsável	Prazo
Admissão e Movimentação Pessoas	Realizar levantamento de demanda quantitativa por agentes nas áreas	PRD/DAP	Semestral
	Realizar levantamento de perfil profissional		Anual
	Prevenção de Rotatividade: Identificar Índices e Causas		Anual
Perfil Comportamental	Aperfeiçoar as condições para ocupação dos cargos de gestão	PRD/DAP	Contínua
	Otimizar a movimentação interna dos servidores	CISTA	Contínua
Política de Gestão de Riscos	Implementar padrão de execução por manuais de lançamento em folha de pagamento de Pessoal	PRD/DAP	Contínua
	Demonstrar de forma padronizada a Legislação acerca de procedimentos sobre folha de pagamento de Pessoal		
	Criação de formulários padrão para atendimento de requisitos legais para a concessão de benefícios e solicitações gerais		
	Aperfeiçoar as condições para ocupação dos cargos Efetivos e Cargos de gestão: Comprovação de Declaração de Bens e Renda Lei n.º 8.730/93		
	Aperfeiçoar as condições para ocupação dos cargos de gestão: Prevenção ao Nepotismo		
	Política de Regularização Funcional: Acompanhamento de Acúmulos de Cargos e Compatibilidade de Jornadas de Trabalho		Anual
Saúde e Bem-estar	Implementar política de divulgação de Direitos e Benefícios: Preparando para aposentadoria	PRD/DAP	Anual

Fonte: Adaptado de IFSP (2018b)

As ações descritas poderiam ser mais bem elaboradas, no sentido de deixar claro a vinculação da tarefa com a questão de integridade. Por exemplo, a ação

³⁹ https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/Decreto/D10829.htm#art33

⁴⁰ <https://drive.ifsp.edu.br/s/gXeVk0r348UrvDP>

“Realizar levantamento de demanda quantitativa por agentes nas áreas” não diz muito sobre a motivação e o objetivo da tarefa. Algumas ações, ainda, não apresentam de forma clara o que será feito, por exemplo, “Aperfeiçoar as condições para ocupação dos cargos de gestão” não deixa claro o que será feito para que isso ocorra.

Também pode ser observada a ausência de ações voltadas à capacitação das equipes, por exemplo, no que diz respeito à governança nas contratações (Lei 14.133/2021).

Quadro 22 — Ações do eixo Código de Ética

Subeixo	Ação	Área Responsável	Prazo
Formação e Capacitação	Orientar os agentes públicos sobre aspectos da boa conduta	Comissão de Ética	Contínua
Gestão de Desempenho	Elaborar “Plano de Ação Anual da Gestão da Ética”	Comissão de Ética	Primeiro Semestre 2019
	Capacitar membros da Comissão de Ética	Comissão de Ética	Ocorre anualmente em Brasília, promovida pela Comissão de Ética Pública da Presidência da República.
Manutenção e Continuidade da Comissão	Recepcionar novos agentes e acompanhar a assinatura de Termo de Compromisso Solene	Comissão de Ética	Contínua

Fonte: Adaptado de IFSP (2018b)

Os quadros 12, 13 e 14 acabam tratando de assuntos vinculados ou até mesmo repetidos, já que conflito de interesses e nepotismo se enquadram na gestão de pessoas e código de ética.

Quadro 23 — Ações do eixo Canal de Denúncias

Subeixo	Ação	Área Responsável	Prazo
Melhoria da Qualidade	Elaborar cartilha/guia e disseminar entre os agentes públicos e comunidade acadêmica	Ouvidoria	Contínua
Alegação de desconhecimento dos servidores quanto aos canais de denúncia existentes	Elaborar campanha de divulgação		

Baixa utilização dos dados gerados pela Ouvidoria para aprimoramento de processos e melhoria da Gestão	Estimular capacitações de agentes públicos		
--------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------	--	--

Fonte: Adaptado de IFSP (2018b)

É importante a capacitação dos agentes com base nos dados gerados pela ouvidoria, já que apresentaria casos concretos como exemplos, ajudando na assimilação do assunto.

Quadro 24 — Ações do eixo Transparência Pública e Controle Social

Subeixo	Ação	Área Responsável	Prazo
N/A	Revisar e incrementar o Menu “Transparência do sítio eletrônico do IFSP”	Ouvidoria	Contínua
	Revisar o Item de Perguntas e Respostas do sítio eletrônico do IFSP		
	Divulgar no sítio eletrônico do IFSP os acordos e cooperações técnicas firmados pelo IFSP		
	Colaborar no desenvolvimento de fluxos para o tratamento das respostas e recursos no âmbito do IFSP		
Promover a transparência ativa e o acesso à informação	Colaborar no desenvolvimento de fluxos e padrões para a divulgação de documentos no sítio eletrônico de documentos emitidos pelo IFSP		

Fonte: Adaptado de IFSP (2018b)

Como pode ser verificado no painel “Lei de Acesso à Informação”, com atualização em março/2023, o IFSP cumpre todos os 49 itens avaliados, ficando assim, juntamente com outras instituições, em 1º lugar no *ranking* do painel. Logo, entende-se que esta etapa do Plano tem sido desenvolvida.

Uma sugestão para aplicação no eixo controle social é garantir que as pesquisas de satisfação do usuário sejam implementadas, no que diz respeito às avaliações de serviços terceirizados, como limpeza, manutenção e segurança. Essas pesquisas são itens obrigatórios, conforme a Instrução Normativa 05/2017-MPDG⁴¹,

⁴¹<https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-5-de-26-de-maio-de-2017-atualizada>

devendo fazer parte do Instrumento de Medição de Resultados (IMR), ou instrumento similar, utilizados pelos fiscais de contratos.

Com base na análise do plano por inteiro, verifica-se que existe a necessidade de revisão e adaptação para as condições atuais e novos entendimentos sobre a questão da integridade, além de ser extremamente necessário o cumprimento de prazos estabelecidos.

5 RECOMENDAÇÕES/PLANO DE AÇÃO

A pandemia de SARS-COVID-19 trouxe diversos desafios às organizações públicas, no caso do IFSP, autarquia federal, a migração compulsória de suas atividades para o modo remoto certamente implicou em uma série de entraves para cumprimento dos cronogramas anteriormente estabelecidos, logo os prazos para implementação do Plano de Integridade também foram afetados.

O aprimoramento da governança é um desafio institucional com ação prevista no PDI, ainda que apenas relacionada ao gerenciamento de riscos. O PDI traz a necessidade do desenvolvimento do *compliance* no IFSP e este trabalho evidencia a necessidade da efetiva implementação do Programa de Integridade.

Entretanto, verifica-se a importância de uma completa revisão, inclusive dos passos já realizados, para atualizar e corrigir falhas.

Foram identificados alguns problemas no processo de implementação do *Compliance* no IFSP, por exemplo, elementos importantes que ainda não foram elaborados/implementados, como as diretrizes do Programa de Integridade e da Política de Gestão de Riscos, que são elementos principais. De forma geral, a ausência dessas diretrizes deixa os demais procedimentos sem vinculação ou em descompasso, traduzindo-se em ações desprendidas, enquanto deveriam ser parte de um roteiro.

Também pôde ser identificada uma certa mistura de definições que acaba por confundir riscos em geral com riscos à integridade; e integridade da instituição com integridade de dados. Apesar de os riscos em geral também serem fatores com necessidade de tratamento, conforme a Política de Gestão de Riscos a ser adotada, o Programa de Integridade irá tratar os riscos à integridade da instituição, considerando que englobam muitos outros fatores, sendo um deles a integridade de dados.

Com relação ao Plano de Integridade, especificamente, foi possível perceber logo de início que o documento não está completo e que pode ser mais bem desenvolvido, se comparado a outros planos e aos manuais da CGU.

Tendo em vista os fatores mencionados e as informações coletadas nos documentos estudados, foram propostas algumas etapas para o desenvolvimento do Programa de Integridade no IFSP.

5.1 DESIGNAÇÃO DO GRUPO DE TRABALHO

Para dar início às ações de revisão do *Compliance* no IFSP, é necessária a atribuição de tarefas a um Grupo de Trabalho. Como o IFSP já tem uma Unidade de Gestão da Integridade, a Diretoria de Desenvolvimento Institucional, esse grupo deve estar vinculado a ela, já que ela é a responsável pelo Programa de Integridade. O Manual da CGU de 2017 menciona o grupo de trabalho na etapa da elaboração do Plano de Integridade, mas esse grupo será mais bem aproveitado, se iniciar as tarefas com a elaboração do Programa de Integridade e seguir por todo o desenvolvimento da proposta.

Deverá ser elaborado um plano de trabalho com cronograma de atividades, contendo as etapas de elaboração do Programa de Integridade (elemento principal, ainda não instituído no IFSP), da Política de Gestão de Riscos (também elemento importante que ainda não foi elaborado) e do Plano de Integridade (revisão do Plano já existente). Este cronograma irá planejar a execução destas tarefas que são tão importantes para que o Programa funcione apropriadamente.

Entende-se a dificuldade em um único grupo realizar todas as etapas, assim, ele poderia ser um grupo maior, subdividido em pequenos grupos de pessoas para tarefas específicas. Não é aconselhável a criação de grupos independentes, uma vez que as ações precisam estar em sintonia e seguir uma linha de raciocínio única.

O GT deverá fazer reportes regulares à alta direção para que, além de dar o *feedback* do andamento das ações, ainda possam garantir a atuação da autoridade, em casos de entraves causados por ações ou pela ausência delas, de servidores ou setores, no intuito de, propositalmente, atrapalhar o processo.

Atualmente, O IFSP tem um grupo de trabalho, designado pela Portaria n.º 3488/2021⁴², exclusivamente, para a formulação da 2ª versão do Plano de Integridade e ainda tem um grupo designado UGR com a atribuição de elaborar a Política de Gestão de Riscos. Então deve-se considerar a adequação dessas designações a esta proposta.

⁴² <https://drive.google.com/file/d/1HzYTpZbK8ZR4UnrtxQ30CJBFEcdMaXWf/view>

5.2 APROVAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE (PI)

O Programa de Integridade, como um todo, depende da existência de diretrizes para nortear as ações subsequentes. Assim, é importante que sejam apresentadas à Alta Direção da Instituição as diretrizes do Programa de Integridade e, desta forma, obter aceite formal, configurando um comprometimento da Instituição. O Programa de Integridade é fundamental e precede a elaboração do Plano de Integridade, pois diversos aspectos e elementos são definidos e constituídos pelo Programa de Integridade, além das diretrizes, tais como: objetivos, eixos, fases de implementação, definição e propósito, instrumentos e instâncias de Integridade e definições de Riscos à Integridade.

Apesar de ter sido emitido o Ofício n.º 20/2022 — Carta Compromisso — Avaliação do Programa de Integridade, conforme relatado em 4.2.3, onde fica claro ser uma demonstração de comprometimento, entende-se, com base nos manuais, que existe a necessidade de um documento específico. O Manual da CGU cita um Termo de Adesão ou documento equivalente. Com base no Programa de Integridade da UFSC⁴³, considerado um modelo forte a ser seguido, o documento ideal para tal demonstração de comprometimento é uma Resolução Normativa do Conselho Superior, instituindo o programa.

5.3 ELABORAÇÃO DA POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS (PGR)

Outro documento importante que precede a finalização do Plano de Integridade é a Política de Gestão de Riscos. Este documento deve ser elaborado após o Programa de Integridade e contém as diretrizes da gestão de riscos da instituição, inclusive os riscos classificados como riscos à integridade.

Apesar de o IFSP ter instituído o Comitê de Governança, Integridade, Gestão de Riscos e Controles (CGIRC), desde 2018, até o momento ainda não foi elaborada a Política de Gestão de Riscos (PGR), conforme preconizado pelo Guia prático de Gestão de Riscos para a Integridade da CGU (2018). Segundo o que foi levantado (4.2.3), havia uma previsão para 2019 e 2020 de implantação da PGR por um GT

43

https://gestaodeintegridade.paginas.ufsc.br/files/2020/05/Resolu%C3%A7%C3%A3o_Normativa_n._143_2020_CUn.pdf

específico. Entretanto, a tarefa foi reatribuída ao Escritório de Processos, designado, em janeiro de 2023, Unidade de Gestão de Riscos (UGR).

Considerando que a elaboração de tal documento demanda discussões e tempo e que a gestão de riscos é parte fundamental do Plano de Integridade, sugere-se que sua elaboração seja concomitante à revisão do Plano de Integridade. O ideal é que a PGR seja aprovada até o início da etapa de Levantamento dos Riscos do Plano de Integridade.

5.4 REVISÃO DO PLANO DE INTEGRIDADE

O Plano de Integridade do IFSP já está em fase de elaboração da 2ª versão. Conforme pôde ser observado pela Minuta⁴⁴ disponível no sítio eletrônico, ainda não houve muitas alterações. Assim, este trabalho traz ideias para a revisão do Plano de 2018. Com a leitura dos manuais, guias, documentos do IFSP e os Planos de Integridade dos IFES, foi possível delinear um modelo prático de referência (MPR) mais completo.

5.4.1 Coleta de Dados, Organização e Apresentação

Foi elaborada uma planilha para organização e apresentação dos dados levantados com a leitura dos documentos e com o *benchmarking* com os Planos de Integridade dos IFES selecionados, em especial o da UFSC. Essa planilha também é um esboço de um modelo sintético do Plano de Integridade, aqui chamado de MPR.

Quadro 25 — Comparativo dos modelos de Plano de Integridade

Item	Guia CGU	UFSC	IFSC	IFS	IFSULDE MINAS	IFSP
Apresentação	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não
Informações sobre a instituição	Sim	Sim	Parcial	Parcial	Parcial	Sim, apenas o título, sem texto
Principais competências e serviços prestados	Sim	Sim	Parcial	Sim	Sim	Sim

⁴⁴<https://drive.google.com/file/d/10V71pn5sFonYOy-LFsKFpReiSH6aV79R/view>

Item	Guia CGU	UFSC	IFSC	IFS	IFSULDE MINAS	IFSP
Estrutura regimental e organograma	Sim	Sim	Parcial	Sim	Sim	Sim, mas apenas uma lista de órgãos
Setor de atuação e principais parcerias	Sim	Sim	Sim	Parcial	Parcial	Sim, apenas apresenta um <i>link</i> para as parcerias
Missão, visão e valores institucionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Diretrizes do planejamento estratégico (pdi)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	É citado no título do item 1.4, mas não está no texto
Gestão da integridade	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não
Objetivos e eixos do programa de integridade	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
Instrumentos internos de integridade	Sim	Sim	Sim	Sim	Parcial	Sim
Instâncias internas de integridade	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Parcial
Comitê de gestão de integridade ou similar	Sim	Sim	Comitê extinto, agora UGI	Sim	Sim	Sim
Unidade de gestão de integridade	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Auditoria interna	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Ouvidoria	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Serviço de informação ao cidadão	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
Comissão de ética	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Órgão responsável pelos procedimentos disciplinares	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Síntese dos instrumentos e unidades de integridade	Sim	Sim	Não	Não	Parcial	Não
Unidade responsável pelo plano de integridade	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Item	Guia CGU	UFSC	IFSC	IFS	IFSULDE MINAS	IFSP
Riscos à integridade	Sim	Sim	Não	Sim	Parcial	Não
Metodologia de gestão de riscos à integridade	Não	Sim	Não	Não	Parcial	Não
Método para identificação dos riscos	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não
Método para classificação dos riscos	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não
Método para avaliação dos riscos e controles	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não
Método para tratamento dos riscos	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não
Método para monitoramento dos riscos	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
Monitoramento, atualização e avaliação do plano	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
Instâncias de governança	Parcial	Não	Não	Não	Não	Não
Considerações finais	Não	Sim	Não	Parcial	Não	Não
Referências	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
Mapa dos riscos à integridade	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Plano de respostas aos riscos	Não	Sim	Parcial	Sim	Sim	Não
Indicadores de monitoramento dos riscos à integridade	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
Canais para dúvidas ou solicitações	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não
Fluxo interno de tratamento de denúncias	Não	Não	Sim	Não	Não	Não
Fluxo interno para análise e consulta de conflito de interesses	Não	Não	Sim	Não	Não	Não
Fluxo interno para verificar situações de nepotismo	Não	Não	Sim	Não	Não	Não

Fonte: Elaborado pela Autora (2023)

Esta é a comparação de alguns modelos para ter como base. A partir do Quadro 25 foi desenvolvida uma análise mais aprofundada da situação de cada ponto no IFSP. A segunda coluna do Quadro 26 apresenta os itens levantados que deveriam compor o Plano de Integridade, incluindo os apêndices e os anexos. A terceira coluna explica quais dados deveriam constar em cada item, seguido da situação em que esses itens se encontram no Plano de Integridade do IFSP (2018), na última coluna.

Quadro 26 — Situação do Plano de Integridade do IFSP

Item	Descrição	Situação do IFSP em 23/01/2023
Apresentação	Apresentação do documento, esclarecendo do que trata, seus objetivos, como foi elaborado e qual será sua utilidade para a instituição	Não consta
Informações sobre a instituição	Histórico da Instituição, Posicionamento nos rankings de ensino, IGC do MEC, dados sobre a Instituição (alunos, servidores, área construída, orçamento e cursos)	Não consta
Principais competências e serviços prestados	Estatuto e principais serviços prestados.	Não informa os serviços prestados
Estrutura regimental e organograma	Estrutura da Instituição e dos Campus, Organogramas, Órgãos Deliberativos, Conselhos entre outros	Apresenta apenas superficialmente a estrutura regimental, não apresenta os <i>campi</i> e suas estruturas, não descreve os componentes da Instituição e não contém o organograma
Setor de atuação e principais parcerias	Tripé (ensino, pesquisa e extensão), convênios, acordos e parcerias (principais articulações com o setor público e privado)	Apresenta um <i>link</i> para as parcerias, mas não há texto comentando o assunto
Missão, visão e valores institucionais	Missão, Visão e Valores institucionais	De acordo
Diretrizes do planejamento estratégico (pdi)	Principais diretrizes do Planejamento Estratégico	Está no título de tópico 1.4, juntamente com missão, visão e valores, mas não é mencionado no texto

Item	Descrição	Situação do IFSP em 23/01/2023
Gestão da integridade	O que é Gestão da Integridade	Não consta
Objetivos e eixos do programa de integridade	Descrever os Objetivos e Eixos do Programa de Integridade	Não consta
Instrumentos internos de integridade	Relação dos principais instrumentos legais internos relativos à área de integridade - regimento interno, código de ética, plano de capacitação interna, portarias etc.	Apresenta somente alguns instrumentos internos de integridade
Instâncias internas de integridade	Introdução e apresentação das instâncias existentes	Não discorre sobre as instâncias de integridade, apenas apresenta lista. Algumas instâncias estão listadas em outro tópico
Comitê de gestão de integridade ou similar	como e quando foi instituído e suas atribuições	Está listado no item “Principais instrumentos”
Unidade de gestão de integridade	como e quando foi instituída e suas atribuições	Não possui, contém apenas indicação de servidor responsável pelo plano, sem informações complementares
Auditoria interna	como e quando foi instituída e suas atribuições	Listado, apresenta informações escassas
Ouvidoria	como e quando foi instituída e suas atribuições	Listado, apresenta informações escassas
Serviço de informação ao cidadão	como e quando foi instituído e suas atribuições	Mencionado em outro item, sem informações complementares
Comissão de ética	como e quando foi instituída e suas atribuições	Listada, mas sem informações
Órgão responsável pelos procedimentos disciplinares	como e quando foi instituído e suas atribuições	Listado como DAPAD, porém a Corregedoria foi implementada pela Portaria Normativa n.º 40/2022 - RET/IFSP, de 22/02/2022.

Item	Descrição	Situação do IFSP em 23/01/2023
Síntese dos instrumentos e unidades de integridade	Apresentar as funções de integridade do Modelo n.º 02 do Guia Prático de Implantação da Integridade da CGU 2018, acrescido da Função: Procedimentos de Capacitação (Levantamento das ações de capacitação relacionadas à integridade)	Não consta
Unidade responsável pelo plano de integridade	Identificar a unidade responsável, suas atribuições e o fluxo de elaboração e revisão do PI, histórico da elaboração/revisão do documento	Informado apenas servidor responsável
Riscos à integridade	Descrever gestão de riscos, normativa legal exigindo, política de gestão de riscos (minuta ou pronta), reforço que o Plano de Integridade contempla apenas riscos à integridade (corrupção, fraudes, irregularidades/desvios éticos e de conduta) demais são contemplados no Plano de Gestão de Riscos	Não consta
Metodologia de gestão de riscos à integridade	Conceitos de riscos, riscos de integridade e seus tipos; Identificação dos riscos mais relevantes da organização; Descrição dos níveis de impacto e probabilidade; Tipo de matriz de risco utilizada (3x3/4x4/5x5); Principais áreas de risco, processos e cargos mais sensíveis	Não consta
Método para identificação dos riscos	Separar áreas (acadêmica e administrativa) e seus respectivos macroprocessos, identificação dos riscos conforme o Manual para Elaboração do Plano de Gestão de Riscos	Não consta
Método para classificação dos riscos	Utilizar a tipologia definida na Política de Gestão de Riscos, designar um gestor de integridade para monitorar o risco	Não consta

Item	Descrição	Situação do IFSP em 23/01/2023
Método para avaliação dos riscos e controles	Mapa de Calor do Guia Prática de Gestão de Riscos para Integridade	Não consta
Método para tratamento dos riscos	Apetite a risco, definir o plano de resposta	Não consta
Método para monitoramento dos riscos	Riscos devem ser monitorados por Gestores da Integridade, definir indicadores para monitoramento e controle dos riscos	Não consta
Monitoramento, atualização e avaliação do plano	Detalhar as políticas de monitoramento, atualização periódica e avaliação que serão desenvolvidas pelo órgão/entidade para o tratamento dos riscos	Comenta sobre o assunto, mas não detalha.
Instâncias de governança	Determinar as instâncias de governança do Plano com a designação de áreas/cargos para a gestão superior, acompanhamento da implementação de medidas, revisão, atualização periódica e políticas de divulgação interna	Não consta
Considerações finais	Considerações finais sobre o Plano de Integridade, sua importância, caráter preventivo e a necessidade constante de melhoria a fim de apoiar o alcance dos objetivos Institucionais	Não consta
Referências	Documentos utilizados na confecção do Plano de Integridade	Não consta
Mapa dos riscos à integridade	Anexo - Risco, Classificação, Avaliação, Resposta	Não consta, riscos mapeados em outro documento
Plano de respostas aos riscos	Ações para mitigar riscos: o quê, quando, onde, por que, quem, como e quanto (valor).	Não consta
Indicadores de monitoramento dos riscos à integridade	Anexo - Monitoramento da Gestão de Riscos e Monitoramento dos Riscos	Não consta

Item	Descrição	Situação do IFSP em 23/01/2023
Canais para dúvidas ou solicitações	Quadro com o tipo de solicitação, órgão responsável e o canal	Não consta
Fluxo interno de tratamento de denúncias	Fluxograma do processo	Não consta
Fluxo interno para análise e consulta de conflito de interesses	Fluxograma do processo	Não consta
Fluxo interno para verificar situações de nepotismo	Fluxograma do processo	Não consta
Programa de Integridade	Programa de Integridade - Documento de Autorização do Início do Projeto	Não consta e o IFSP não possui o documento
Política de Gestão de Riscos	Política de Gestão de Riscos ou minuta	Não consta e o IFSP não possui o documento

Fonte: Elaborado pela Autora (2023)

5.4.1.1 Revisão dos itens do Plano 2018, levantamento dos dados e outras ações

Nesta etapa, é necessário revisar os itens que o IFSP já contempla em seu Plano de Integridade, completá-los e adequá-los para uma melhor apresentação, conforme informações dos Quadros 25 e 26.

Em relação aos demais Planos de Integridade utilizados para a confecção do MPR, é notório que o documento do IFSP se apresenta com um número de páginas muito inferior (16), em comparação com o plano da UFSC (94). Isso reflete em uma quantidade razoável de itens que não estão contemplados ou apresentam-se de forma incipiente no plano do IFSP.

Para auxiliar no preenchimento da síntese dos principais instrumentos e unidades de integridade do IFSP (item 3.4) foram levantados alguns dados, atualizados em 12/03/2023. O quadro 27 é baseado na Planilha de levantamento da situação das unidades e instrumentos de integridade e providências — Modelo 02 — do Guia Prático de Implementação de Programa de Integridade Pública da CGU (2018).

O Quadro 27 é o esboço, semipreenchido, que deverá constar os demais itens, da planilha original, como o responsável e o prazo e recomendações de fortalecimento ou reestruturação.

Quadro 27 — Situação das Unidades e dos Instrumentos de Integridade do IFSP

Função de integridade	Unidade/instrumento de integridade	Situação Atual
Promoção da ética e regras de conduta para servidores	Comissão de Ética	Última atualização pela Portaria n.º 5.999/IFSP, de 05/10/2022
	Código de Ética e Conduta	Publicado em 05/08/2014 — Resolução 96/2014
Transparência ativa e acesso à informação	Designação de autoridade de acesso à informação	Designada pela Portaria n. 36 - IFSP, de 6 de janeiro de 2022.
	Adoção do Sistema e-SIC	Adotado desde 2012
Tratamento de conflitos de interesses e nepotismo	Designação de área responsável pelo tratamento de conflitos de interesses	Comissão de ética - Regimento aguardando aprovação do CONSUP (março /2023)
	Adoção do Sistema SeCI	A Comissão de Ética incentiva o uso do sistema pelos servidores.
Funcionamento de canais de denúncias	Existência de área responsável pelo recebimento de denúncias e realização dos encaminhamentos necessários	Ouvidoria-Geral do IFSP Portaria 36 de 6 de janeiro de 2022 — Nomeação do titular.
	Adoção do Sistema e-OUV	Adotado desde 2014
Funcionamento de controles internos e cumprimento de recomendações de auditoria	Existência de área responsável pelos controles internos e cumprimento de recomendações de auditoria	Não está formalizado.
	Adoção do sistema Monitor-Web	Uso do sistema e-Aud.
Procedimentos de responsabilização	Existência de área responsável pelos procedimentos de responsabilização	Implantada, Diretoria de Apoio Legislativo e Correcional — DALC
	Adoção do Sistema CGU-PAD	Adotado.
	Adoção do Sistema CGU-PJ	Não houve adoção.
Procedimentos de capacitação	Ações de capacitação sobre Integridade	Plano de Desenvolvimento de Pessoas 2023 e Planilha de cursos

Fonte: Adaptado de BRASIL (2018a)

Com relação aos procedimentos de capacitação, constantes no último item do quadro 27, há uma planilha com as demandas de capacitação dos servidores (disponibilizada com o Plano de Desenvolvimento de Pessoas do IFSP), onde podem ser encontradas indicações de cursos relacionados à integridade (ética, gestão de riscos, relacionamento interpessoal, segurança de dados etc.), mas não há um cronograma para capacitações, especialmente para casos de capacitação já estipuladas como necessárias ao bom desenvolvimento do Plano de Integridade.

O Instituto Federal do Sergipe (IFS) apresenta em seu Plano de Integridade⁴⁵ um Plano de Capacitação para Temática Integridade, constando o nome da ação, objetivos, período, público-alvo e responsável, que pode ser usado como referência.

Além das informações acerca das unidades e instrumentos de integridade, muitos outros dados são requeridos no MPR. Alguns destes dados podem ser coletados nos documentos oficiais, como: estatuto, regimento, leis, decretos etc.; e podem ser interpretados ou coletados dos manuais da CGU e do TCU.

Outras informações demandam a emissão de portarias, criação de setores ou outros dispositivos internos do IFSP e grande parte do trabalho depende da elaboração de Políticas e Programas.

Assim, o Quadro 28 apresenta algumas sugestões de fonte de informações para facilitar o preenchimento do Plano:

Quadro 28 — Documentos Auxiliares

N.	Item	Onde obter as informações ou referências
1	Apresentação	Programa de Integridade do IFSP e Plano de Trabalho do GT
2	Informações sobre a instituição	Estatuto do IFSP, Regimento Interno do IFSP, PDI do IFSP, <i>Site</i> do IFSP e Relatórios do IFSP
2.1	Principais competências e serviços prestados	Estatuto do IFSP, <i>Site</i> do IFSP e Relatórios do IFSP, Manual de Implementação de Programas de integridade da CGU — 2017
2.2	Estrutura regimental e organograma	Plano de Integridade IFSP 2018, Estatuto do IFSP e Regimento Interno do IFSP
2.3	Setor de atuação e principais parcerias	<i>Site</i> do IFSP, PDI IFSP e Relatórios do IFSP
2.4	Missão, visão e valores institucionais	Plano de Integridade IFSP 2018, Estatuto do IFSP, PDI do IFSP e Regimento Interno do IFSP

⁴⁵http://www.ifs.edu.br/images/Hotsites/prodin/processo_dgr/Documentos/Plano_de_Integridade_IFSP_-_alterado_painel_de_integridade_CGU_vers%C3%A3o_2.1_20-05.pdf

N.	Item	Onde obter as informações ou referências
2.5	Diretrizes do planejamento estratégico (PDI)	PDI do IFSP
3	Gestão da integridade	Programa de Integridade do IFSP
3.1	Objetivos e eixos do programa de integridade	Programa de Integridade do IFSP, Manual de Implementação de Programas de Integridade — CGU/2017 e Guia Prático de Implementação de Programa de Integridade Pública — CGU/2018
3.2	Instrumentos internos de integridade	Quadro 27, Plano de Integridade do IFSP, <i>site</i> do IFSP, PDI do IFSP e relatórios do IFSP
3.3	Instâncias internas de integridade	Quadro 27, Plano de Integridade do IFSP, <i>site</i> do IFSP, PDI do IFSP e relatórios do IFSP
3.3.1	Comitê de gestão de integridade ou similar	Plano de Integridade do IFSP, <i>site</i> do IFSP e relatórios do IFSP
3.3.2	Unidade de gestão de integridade	Plano de Integridade do IFSP, Quadro 27, <i>site</i> do IFSP e relatórios do IFSP
3.3.3	Auditoria interna	Plano de Integridade do IFSP, Quadro 27, <i>site</i> do IFSP e relatórios do IFSP
3.3.4	Ouvidoria	Plano de Integridade do IFSP, Quadro 27, <i>site</i> do IFSP e relatórios do IFSP
3.3.5	Serviço de informação ao cidadão	Plano de Integridade do IFSP, Quadro 27, <i>site</i> do IFSP e relatórios do IFSP
3.3.6	Comissão de ética	Plano de Integridade do IFSP, Quadro 27, <i>site</i> do IFSP e relatórios do IFSP
3.3.7	Órgão responsável pelos procedimentos disciplinares	Plano de Integridade do IFSP, Quadro 27, <i>site</i> do IFSP e relatórios do IFSP
3.4	Síntese dos instrumentos e unidades de integridade	Quadro 27, Plano de Integridade do IFSP, <i>site</i> do IFSP, PDI do IFSP e relatórios do IFSP
3.5	Unidade responsável pelo plano de integridade	Programa de Integridade do IFSP, Plano de Integridade do IFSP, <i>site</i> do IFSP, PDI do IFSP e relatórios do IFSP
4	Riscos à integridade	Política de Gestão de Riscos do IFSP, Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade — CGU/2018, Manual para Elaboração do Plano de Gestão de Riscos da UFSC, <i>site</i> do IFSP e relatórios do IFSP

N.	Item	Onde obter as informações ou referências
4.1	Metodologia de gestão de riscos à integridade	Política de Gestão de Riscos do IFSP, Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade — CGU/2018, Manual para Elaboração do Plano de Gestão de Riscos da UFSC, <i>site</i> do IFSP e relatórios do IFSP
4.2	Método para identificação dos riscos	Política de Gestão de Riscos do IFSP, Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade — CGU/2018, Manual para Elaboração do Plano de Gestão de Riscos da UFSC, <i>site</i> do IFSP e relatórios do IFSP
4.3	Método para classificação dos riscos	Política de Gestão de Riscos do IFSP, Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade — CGU/2018, Manual para Elaboração do Plano de Gestão de Riscos da UFSC, <i>site</i> do IFSP e relatórios do IFSP
4.4	Método para avaliação dos riscos e controles	Política de Gestão de Riscos do IFSP, Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade — CGU/2018, Manual para Elaboração do Plano de Gestão de Riscos da UFSC, <i>site</i> do IFSP e relatórios do IFSP
4.5	Método para tratamento dos riscos	Política de Gestão de Riscos do IFSP, Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade — CGU/2018, Manual para Elaboração do Plano de Gestão de Riscos da UFSC, <i>site</i> do IFSP e relatórios do IFSP
4.6	Método para monitoramento dos riscos	Política de Gestão de Riscos do IFSP, Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade — CGU/2018, Manual para Elaboração do Plano de Gestão de Riscos da UFSC, <i>site</i> do IFSP e relatórios do IFSP
5	Monitoramento, atualização e avaliação do plano	Programa de Integridade do IFSP
6	Instâncias de governança	Programa de Integridade do IFSP, emissão de portarias e criação de setores
7	Considerações finais	Programa de Integridade do IFSP, PDI do IFSP, <i>site</i> do IFSP e relatórios do IFSP
	Referências	De acordo com o utilizado
Apêndice A	Mapa dos riscos à integridade	Elaborar em consonância com a Política de Gestão de Riscos do IFSP e relatórios do IFSP
Apêndice B	Plano de respostas aos riscos	Elaborar em consonância com a Política de Gestão de Riscos do IFSP e relatórios do IFSP
Apêndice C	Indicadores de monitoramento dos riscos à integridade	Elaborar em consonância com a Política de Gestão de Riscos do IFSP (a ser elaborada) e relatórios do IFSP
Apêndice D	Canais para dúvidas ou solicitações	Elaborar em consonância com a Política de Gestão de Riscos do IFSP (a ser elaborada) e relatórios do IFSP

N.	Item	Onde obter as informações ou referências
Apêndice E	Fluxo interno de tratamento de denúncias	Conforme a Unidade e instrumentos relacionados
Apêndice F	Fluxo interno para análise e consulta de conflito de interesses	Conforme a Unidade e instrumentos relacionados
Apêndice G	Fluxo interno para verificar situações de nepotismo	Conforme a Unidade e instrumentos relacionados
Anexo I	Programa de Integridade	Guia de Integridade Pública — CGU (2015); Guia Prático das Unidades de Gestão da Integridade — CGU (2019); Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade — CGU (2018); Guia Prático de Implementação de Programa de Integridade Pública — CGU (2018); Manual para Implementação de Programas de Integridade — CGU (2017); Referencial de Combate à Fraude e Corrupção — TCU (2018); Programa de Integridade UFSC.
Anexo II	Política de Gestão de Riscos	Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade — CGU (2018); Manual para elaboração do plano de Gestão de Riscos UFSC; Política de Gestão de Riscos; Plano Institucional de Gestão de Riscos UFSC.

Fonte: Elaborado pela Autora (2023)

Sugere-se a utilização do Plano de Integridade da UFSC como exemplo de redação ou para esclarecimento quanto ao conteúdo esperado.

5.4.1.2 Levantamento dos Riscos de Integridade e elaboração de documentos relacionados

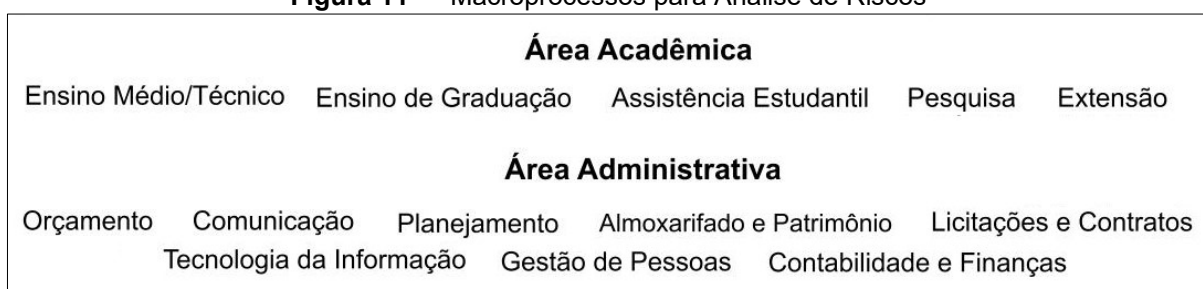
Com relação aos itens que demandam informações sobre levantamento de riscos para a integridade e estabelecimento de medidas de tratamento, deve-se considerar que o mapeamento dos riscos, atualmente disponível no *site* do IFSP, com 157 riscos, não está vinculado a uma metodologia de levantamento de riscos ou de avaliação. Ou seja, não há uma forma de controlar ou avaliar a gestão de riscos.

Os riscos já levantados, em grande parte, tratam de rotinas específicas de trabalhos dos setores. Mas é recomendável que se concentrem nos macroprocessos com maior potencial de causar danos à integridade da instituição. Esses danos são aqueles relacionados à corrupção, nepotismo, desvios éticos, irregularidades e

fraudes. Eles se distinguem dos demais riscos, como os usualmente identificados na matriz SWOT ou FOFA (segundo Rodrigues *et al.* (2005), forças, oportunidades, fraquezas e ameaças), que se referem à atividade finalística da instituição e interferem nos objetivos estratégicos, ainda que eventualmente os riscos à integridade também possam afetar o alcance de tais objetivos.

Assim, conforme visto no Plano de Integridade da UFSC, a vinculação da análise de riscos a macroprocessos, e não aos objetivos, parece ser a melhor estratégia, e adaptando os macroprocessos da UFSC para o IFSP, tem-se:

Figura 11 — Macroprocessos para Análise de Riscos



Fonte: Elaborado pela Autora (2023)

Então, os riscos já levantados podem ser revistos e aproveitados, utilizando a Política de Gestão de Riscos (que a este ponto já deverá estar aprovada ou em fase de aprovação), o Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade da CGU e o Plano de Integridade da UFSC, que apresenta de maneira completa, a metodologia de gestão de riscos (identificação, classificação, avaliação, tratamento e monitoramento e controle), e ainda divide o mapa de riscos em três tabelas (riscos, plano de respostas e indicadores) facilitando a compreensão das informações apresentadas.

5.4.1.3 Formulação dos Apêndices D, E, F e G

Para elaboração dos Apêndices D, E, F e G, será importante a participação dos setores responsáveis pelos temas (dúvidas ou solicitações, denúncias, conflito de interesses e nepotismo) e a utilização dos instrumentos legais.

O material precisa ser esclarecedor a fim de eliminar as dúvidas e o desconhecimento da temática. Para isso, os setores podem relacionar as dúvidas e

solicitações mais frequentes, as denúncias mais comuns, forma de tratamento e fatores que não são passíveis de denúncias, por exemplo.

Esses documentos podem facilitar a integridade na instituição, além de ser uma forma de transparência ativa.

5.5 DISSEMINAÇÃO DA CULTURA DE INTEGRIDADE

Toda e qualquer mudança, principalmente em grandes instituições, cria um mal-estar generalizado: as pessoas não querem fazer mudanças, principalmente em questões culturais, independentemente de serem boas ou ruins. Enquanto não querem ser mudados, também não querem ser os agentes da mudança.

Em geral, uma mudança é bem aceita quando, primeiramente, é uma mudança de uma situação já insustentável, e em segundo, quando a pessoa não carregará a “culpa” pela mudança, nem ao menos será protagonista da mudança.

Assim, é facilmente explicável o motivo de muitas pessoas não fazerem denúncias, por exemplo. Ao mesmo tempo que há um desejo de mudança na situação problemática, há um medo de que a denúncia acabe atraindo outros problemas para si. Em outro exemplo, uma mudança de cultura poderia demandar mais trabalho, ou desencadear mudanças na rotina já consolidada.

Melo (2020) pondera sobre o fato de, apesar do senso moral das pessoas, elas acabam não fazendo o que é certo, devido à ausência de suporte da instituição para evitar males contra a pessoa que denunciou, mesmo esta denúncia sendo uma demonstração de identificação e apreço pela instituição.

Porém, é preciso considerar que por mais difícil que seja, lidar com uma mudança, principalmente de comportamento, ou de rotina, muitas vezes, a médio e longo prazo, pode surgir uma rotina muito mais tranquila e adequada às posturas esperadas de um servidor público, por exemplo.

Uma mudança em um fluxo de trabalho, voltada para uma maior segurança e suporte às atribuições diárias e não para dificultar, é algo que deveria ser desejado e esperado em grandes instituições, onde é muito mais difícil garantir que tudo ocorra dentro da legalidade e de forma efetiva.

Um Programa de Integridade deve ser visto como uma ferramenta para ajudar as pessoas a não se envolverem e/ou desenvolverem situações em que elas

precisariam se explicar ou se defender, por fazer algo considerado antiético. Deveria ser considerado um fator de segurança para todos os envolvidos e interessados.

Maraschin (2017) explica que um servidor que tenha sido treinado para lidar com insinuações de suborno terá mais condições de se livrar da situação, sem perder sua integridade.

Por esse motivo, as pessoas precisam conhecer o que é o Programa de Integridade, aprender sobre todas as nuances que envolvem a cultura de integridade, para que se torne algo desejado e não um fardo ou um tipo de ameaça.

Com a cultura da ética no Serviço Público é pretendido que o gestor e o agente público tenham a formação de uma consciência moral e orientação de condutas baseadas em normas éticas (MOTA, 2022).

Para isso, é necessário um plano de capacitação para que os envolvidos recebam o treinamento apropriado sobre a temática (ARAÚJO; SANTOS; XAVIER, 2019).

A gama de instrumentos para inibição de fraudes tem sido ampliada com a percepção de que os códigos de ética genéricos constituem declarações de boas intenções sem efeitos práticos (BERGAMINI JUNIOR, 2005, p.163).

Então, não adiantam documentos bem elaborados e detalhados, se, na prática, será algo a ser repellido. Entende-se que qualquer mudança de comportamento se inicia com o conhecimento da situação e a melhor forma para isso é, além de discutir o assunto, capacitar.

As instâncias de integridade da Reitoria têm experiência naquilo que fazem já no dia a dia, e conseqüentemente, conhecem mais sobre a temática do setor. Mas, ainda que as instâncias de integridade estejam na Reitoria, as práticas devem alcançar os *campi*, a ponto de virarem parte da rotina. Entretanto, a Reitoria não teria como realizar todo o trabalho sozinha, já que o IFSP tem 41 *campi* espalhados pelo estado. Então, para que a cultura de integridade atinja a instituição inteira e de forma orgânica, a instituição deve focar em capacitação.

O primeiro passo, que pode ocorrer durante o processo de revisão do Programa de Integridade, deveria ser uma capacitação dos servidores em massa. Isso pode ocorrer de forma remota, disponibilizando cursos rápidos que passem instruções sobre os diversos tópicos de integridade. A obrigatoriedade da realização dos cursos

é muito importante, já que pode ser o primeiro contato de muitos servidores com a temática.

O segundo passo é o recrutamento de servidores interessados em serem multiplicadores da cultura de integridade. Apesar de já existir nos *campi* a execução das conformidades de gestão e contábil, essas ações precisam ser ampliadas, e não necessariamente, precisa ser uma única pessoa. As tarefas podem ser distribuídas por interesse, conhecimento, ou disponibilidade em aprender sobre o assunto. Assim, esses agentes multiplicadores podem estar sempre de olho e avaliando as ações dos *campi* para que, além de inibir as ocorrências de problemas, eles possam ser rapidamente identificados e solucionados.

Para esse segundo passo, é necessário que, além de serem elaborados um passo a passo para execução da tarefa, esse agente multiplicador possa ter uma certa autonomia para, se necessário, pesquisar a fundo as possíveis ocorrências, antes de tomar outras providências.

Desta forma, as instâncias da Reitoria não ficam sobrecarregadas e podem tratar dos casos mais específicos.

Para o desenvolvimento da tarefa, da melhor forma possível, é fundamental o apoio e acompanhamento da Procuradoria Jurídica e da Auditoria Interna. Inclusive, a Lei 14.133 prevê que o servidor público no papel de agente de contratações contará com o auxílio dos órgãos de assessoramento jurídico e de controle interno no desempenho de suas funções (BRASIL, 2021a).

Após as capacitações dos servidores, já com os conhecimentos básicos da cultura de integridade, eles podem facilmente contribuir com a identificação dos riscos.

A sugestão desta proposta é então que haja um ciclo de treinamentos sobre a temática, em especial que tratem das definições em geral sobre integridade, dos documentos legais do IFSP, de questões éticas, de exemplos reais de ocorrência de quebra de integridade, dos principais riscos à integridade, da realidade das denúncias etc.

Para formalizar o compromisso com esta etapa de disseminação da cultura de integridade, sugere-se a elaboração de um Plano de Capacitação em Integridade, seguindo a linha de raciocínio do IFS, em seu Plano de Capacitação para Temática de Integridade, disponível no Plano de Integridade 2021/2022.

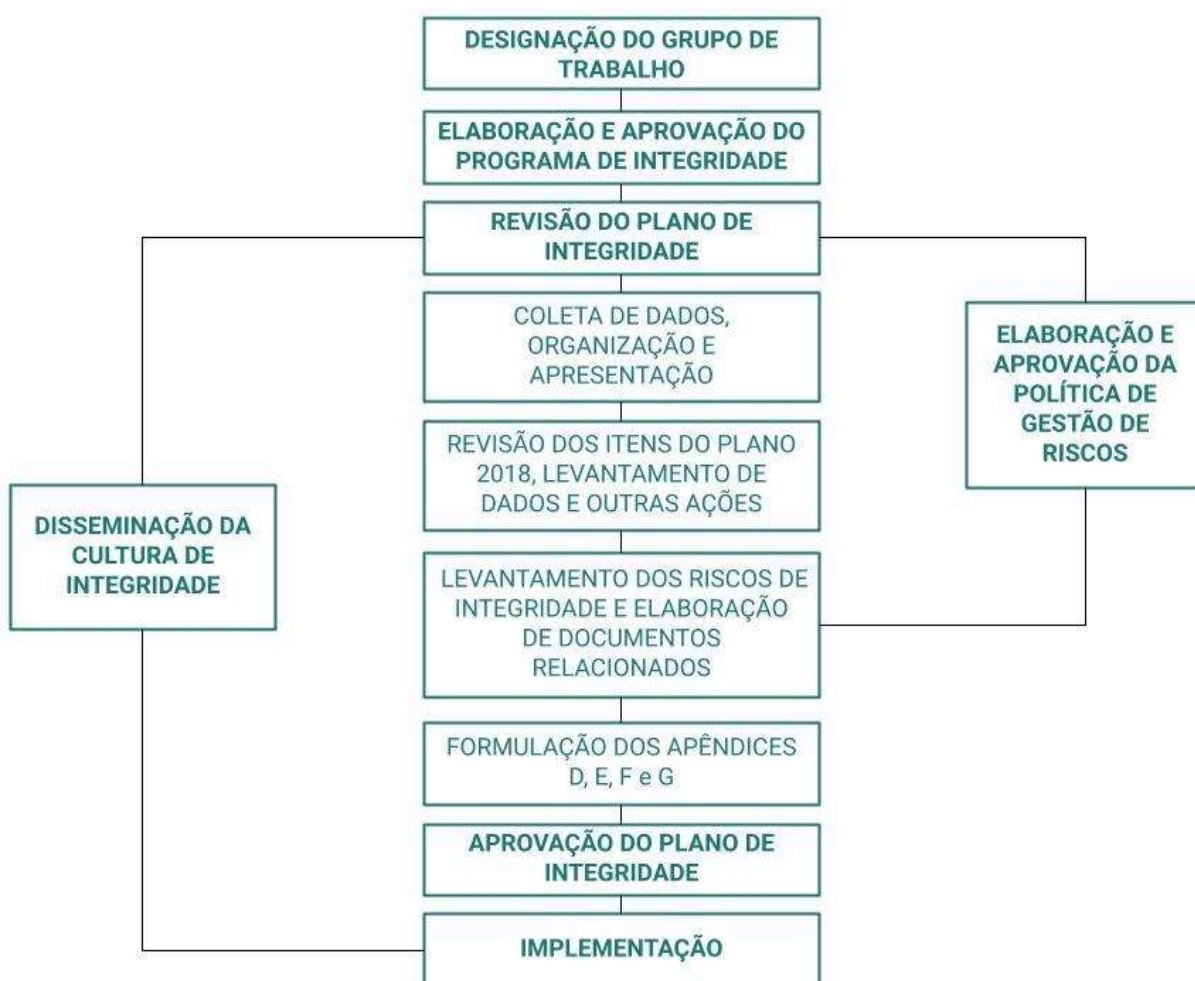
Com relação à proposta de capacitação com exemplos reais de quebra de integridade, também seria prudente abordar exemplos de casos de conflitos comuns

que podem ser mediados e resolvidos nos *campi*, e que não necessariamente seriam motivos de denúncia, com a possibilidade de consulta, em casos de dúvida.

Uma vez que todos estiverem cientes, envolvidos e comprometidos com o Programa de Integridade, a cultura da integridade se tornará algo inevitável.

5.6 FLUXOGRAMA DA REVISÃO DO SISTEMA DE COMPLIANCE

Figura 12 — Fluxograma da Revisão do Sistema de *Compliance*



Fonte: Elaborado pela Autora (2023)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme o referencial teórico, pode-se entender que a responsabilização dos agentes públicos é cada vez mais cobrada pela sociedade, ao passo que a falta de transparência e as fraudes levaram à busca pela redução de conflitos de interesses nas organizações. Assim, a Governança Corporativa funciona como uma mediação entre a gestão e os *stakeholders*.

Deve ser dada importância às regras e às estruturas de uma instituição para que se consiga ter padrões elevados de governança, responsáveis pela eficiência da organização, uma vez que apresentam mecanismos de proteção institucional.

A governança corporativa envolve, entre muitas ações, a transparência, a equidade, o *accountability* e o *compliance*. A transparência, enquanto disponibilização espontânea de informações, facilita que os outros três itens aconteçam — o tratamento isonômico, a responsabilização e a obediência às regras.

Com isso, então, irá acabar de vez a corrupção? Obviamente, não. Entretanto, permite-se uma maior percepção do que ocorre ao redor, envolve os responsáveis no processo e acaba desestimulando a ocorrência desses problemas ou facilitando que sejam identificados.

Assim, para melhorar o serviço que as instituições públicas prestam à sociedade, a governança precisa ser ampliada, sempre aderindo às boas práticas, promovendo uma postura ética, e a intenção de cumprir as leis da melhor maneira possível, fazendo uma transformação no papel do servidor.

E por que o *compliance* é tão importante nesse processo? As medidas de *compliance* visam sempre à detecção de irregularidades, o que já evita que muitos outros problemas aconteçam e a boa-fé do serviço público transpareça.

Então faz-se necessária a implementação do Programa de Integridade, de forma efetiva, não apenas na pretensão de que tudo irá ocorrer espontaneamente. Para que isso aconteça, são necessárias ações incisivas, que englobem a conscientização dos servidores, para que tenham a necessidade de sempre fazer a coisa certa.

Com base nos dados levantados, em contraponto com as ações executadas no IFSP, pode-se inferir que a aplicação do *compliance* pode ser considerada como causa do aumento das expulsões no IFSP, pensando em um cenário otimista, onde o aumento das expulsões se deve ao aumento das apurações e das responsabilizações.

Sendo este o caso, pode ser justificado pela criação do setor de correição a partir de 2021, com servidores permanentes.

Além disso, pôde ser observado que metade das advertências e suspensões no IFSP se deram por motivos passíveis de serem mitigados com o *compliance*. O que reforça a importância do *compliance* em na instituição, além dos motivos já elencados.

Com relação ao andamento dos processos de implantação do *compliance* no IFSP, os principais problemas encontrados foram: a ausência do Programa de Integridade e da Política de Gestão de Riscos; a mistura das definições de riscos e riscos à integridade e de integridade e integridade de dados; o Plano de Integridade é incipiente e não tem vinculação a um Programa de Integridade, nem a uma Política de Gestão de Riscos; e não há um Plano de Capacitação sobre integridade para os servidores.

Assim, a organização, como já citada como forma de evitar improvisos, também é importante no processo de implantação do *compliance*, tanto na definição e no desenvolvimento das ações quanto na execução do cronograma. E este é um item falho no atual processo, já que, por diversos motivos, o cronograma não foi atendido e, ainda que tivesse, o planejamento não era suficiente.

Por meio do benchmarking dos Planos de Integridade dos IFES, foi possível extrair os principais itens que complementam o plano de 2018 do IFSP, resultando no Modelo Prático de Referência, juntamente com explicações sobre os dados a serem inseridos e os documentos de onde essas informações podem ser extraídas.

Por fim, como resultado deste trabalho, a proposta de melhoria do sistema de *Compliance* no IFSP foi delineada, com base nas orientações dos manuais estudados, em comparação com as informações obtidas no sítio institucional, por meio de leitura dos relatórios e demais publicações. Com isso, um Plano de Ação foi traçado, pensando em um melhor desenvolvimento e correção dos passos já iniciados, baseado, principalmente, na elaboração do Programa de Integridade e da Política de Gestão de Riscos, na reestruturação do Plano de Integridade e na disseminação da cultura de integridade.

Para trabalhos futuros é sugerido que seja feito um acompanhamento da execução do Plano de Ação, com entrevistas com os servidores, em especial com aqueles que participam ativamente no processo, avaliando o impacto da disseminação da cultura de integridade na instituição.

REFERÊNCIAS

ALVARES, E.; GIACOMETTI, C.; GUSSO, E. **Governança Corporativa: um modelo brasileiro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ARAÚJO, V. S.; SANTOS, B. B. A.; XAVIER, L. V. *Compliance* na administração pública brasileira. **Revista de Direito Administrativo & Constitucional**. Belo Horizonte, ano 19, n. 77, jul./set. 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 37001: Sistemas de gestão antissuborno — Requisitos com orientações para uso: Referências**. Rio de Janeiro: ABNT, 2017.

BARBOSA, C. R.; FARIA, F. A. Governança no Setor Público: um estudo na administração direta estadual. **Revista de Administração FACES Journal**. Belo Horizonte, v.17, n. 4, out/dez 2018.

BERGAMINI JUNIOR, S. **Controles internos como instrumento de governança corporativa**. Revista do BNDES. Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 149-188, dez. 2005.

BLOK, M. **Compliance e governança corporativa**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2020.

BRASIL. **Lei 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. Brasília, DF: Presidência da República, 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm>. Acesso em: 19 mar. 2023.

BRASIL. **Lei 12.846 de 1 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, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2013a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm>. Acesso em: 19 mar. 2023.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). **Sistema Eletrônico de Prevenção de Conflito de Interesses — SeCI**. Brasília: Governo Federal, 2013. Disponível em: <<https://seci.cgu.gov.br>>. Acesso em: 25 ago 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública** / Tribunal de Contas da União. Versão 2 – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_2_edicao.PDF>. Acesso em: 19 mar. 2023.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). **Guia de Integridade Pública**. Brasília: Governo Federal, 2015. Disponível em: <

https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41665/13/2015_cgu_guia-de-integridade-publica.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2023.

BRASIL. **Lei 13.243 de 11 de janeiro de 2016**. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação. Brasília, DF: Presidência da República, 2016a. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm>. Acesso em: 6 out. 2022.

BRASIL. **Lei 13.303 de 30 de junho de 2016**. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, DF: Presidência da República, 2016b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm>. Acesso em: 6 mar. 2023.

BRASIL. **Portaria 784, de 28 de abril de 2016**. Institui o Programa de Fomento à Integridade Pública da Controladoria-Geral da União, para a administração pública, autárquica e fundacional do Poder Executivo Federal. Brasília, DF: Presidência da República, 2016c. Disponível em: <https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21512003/do1-2016-04-29-portaria-n-784-de-28-de-abril-de-2016-21511887>. Acesso em: 6 out. 2022.

BRASIL. **Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2017a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm>. Acesso em: 6 out. 2022.

BRASIL. **Portaria 1.827, de 23 de agosto de 2017**. Institui o Programa de Fomento à Integridade Pública -Profip do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, para órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. Brasília, DF: Presidência da República, 2017b. Disponível em: <https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/19275686/do1-2017-09-04-portaria-n-1-827-de-23-de-agosto-de-2017-19275587>. Acesso em: 6 out. 2022.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). **Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade**. Brasília: Governo Federal, 2018a. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual-gestao-de-riscos.pdf>>. Acesso em: 19 mar. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Referencial de Combate a Fraude e Corrupção**. Brasília: Governo Federal, 2018b. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/data/files/A0/E0/EA/C7/21A1F6107AD96FE6F18818A8/Referencial_combate_fraude_corrupcao_2_edicao.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2023.

BRASIL. **Portaria 1.089, de 25 de abril de 2018**. Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. Brasília,

DF: Presidência da República, 2018c. Disponível em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/aceso_informacao/integridade/port1089a_cgua_programasa_dea_integridade.pdf>. Acesso em: 6 out. 2022.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). **Guia Prático das Unidades de Gestão da Integridade**. Brasília: Governo Federal, 2019. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/unidades-de-gestao.pdf>>. Acesso em: 19 mar. 2023.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). **Manual do CeCI**. Brasília: Governo Federal, 2019. Disponível em: <https://seci.cgu.gov.br/seci/Documentos/publico/manual_seci_solicitante.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Manual de gestão de riscos do TCU / Tribunal de Contas da União**. – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan), 2020. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F78AF2FB50178D0CFAA61204A>>. Acesso em: 19 mar. 2023.

BRASIL. **Lei 14.133, de 1 de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República, 2021a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm>. Acesso em: 6 mar. 2023.

BRASIL. Órgãos. **Controladoria-Geral da União (CGU)**. Brasília: Governo Federal, 2021b. Disponível em: <<https://www.gov.br/pt-br/orgaos/controladoria-geral-da-uniao>>. Acesso em: 3 jun. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Levantamento de Governança e Gestão Públicas 2021: relatório individual da autoavaliação de IFSP**. Brasília: 2021c. Disponível em: < <https://www.tcu.gov.br/igq2021/iGG2021%20-%20289%20-%20IFSP.pdf> >. Acesso em: 20 ago. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Conhecendo o Tribunal**. Brasília: TCU, Secretaria-Geral da Presidência, 8a. Ed., 2022a. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/data/files/A1/E5/F4/5F/F43B0810B4FE0FF7E18818A8/Conhecendo_Tribunal_8_Edicao_portugues.pdf>. Acesso em: 26 out 2022.

BRASIL. Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF). **O que faz o COAF?**. Brasília: COAF, 2022b. Disponível em: <<https://www.gov.br/coaf/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/publicacoes-do-coaf-1/o-que-faz-o-coaf-2022-01-24-publicado.pdf>>. Acesso em: 27 out. 2022.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v.120, n.1, jan-abr 1996.

CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA (CADE). **Guia para Programas de Compliance**. – Brasília: CADE, Ministério da Justiça, 2016. Disponível

em: < <https://cdn.cade.gov.br/Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-do-cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf> >. Acesso em: 19 mar. 2023.

CADBURY COMMITTEE. ***The Financial Aspects of Corporate Governance*** (*Cadbury Report*). Relatório. Londres, 1992.

COELHO, C. C. B. P. *Compliance* na Administração Pública: uma necessidade para o Brasil. **Revista de Direito da Faculdade de Guanambi**. Guanambi, v. 3, n. 1, jul/dez 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código de melhores práticas de governança corporativa** - 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21138/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>>. Acesso em: 1 nov. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Compliance à luz da governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2017. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/23486/Publicacao-IBGCOrienta-ComplianceSobaLuzDaGC-2017.pdf>>. Acesso em: 1 nov. 2022.

INSTITUTO FEDERAL DE SÃO PAULO (IFSP). **Plano de Desenvolvimento Institucional 2019 – 2023**. São Paulo: 2018a. Disponível em: <https://www.ifsp.edu.br/images/pdf/PDI1923/PDI-2019-2023_Aprovado-CONSUP-12.03.2019-valendo.pdf > Acesso em: 22 out. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DE SÃO PAULO (IFSP). **Plano de Integridade 2018**. São Paulo: 2018b. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65074/3/IFSP_2018_PLANO.pdf> Acesso em: 22 out. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DE SÃO PAULO (IFSP). **Relatório de Gestão 2019**. São Paulo: 2020. Disponível em: <https://www.ifsp.edu.br/images/RG2019/RelatorioDeGestao2019_TCU_v2.pdf > Acesso em: 22 ago. 2022.

INSTITUTO FEDERAL DE SÃO PAULO (IFSP). **Plano Anual de Auditoria Interna para o exercício de 2022**. São Paulo: 2021a. Disponível em: <https://www.ifsp.edu.br/images/reitoria/UADIN/PAINT_2022_Aprovado.pdf >. Acesso em 20 ago. 2022.

INSTITUTO FEDERAL DE SÃO PAULO (IFSP). **Relatório de Gestão 2020**. São Paulo: 2021b. Disponível em: <<https://www.ifsp.edu.br/images/RG2020/TEXTOS/RG2020.pdf> > Acesso em: 22 ago. 2022.

INSTITUTO FEDERAL DE SÃO PAULO (IFSP). **Relatório de Gestão 2021**. São Paulo: 2022. Disponível em: <https://www.ifsp.edu.br/images/prd/DDI/RG2021_diagramado.pdf> Acesso em: 22 ago. 2022.

LANZINI, L. E. **Governança corporativa e compliance: global trading**. Curitiba: Contentus, 2020.

MARASCHIN, G. M. R. **Compliance no setor público**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Advocacia de Estado e direito Público) – Faculdade de Direito Público da Faculdade de Direito, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, p. 40. 2017.

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no setor público**. São Paulo: Atlas, 2010.

MELO, V. **Programa de Integridade em Organizações: preceitos de uma proposta**. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, 2020. (Texto para Discussão, n. 2540). Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9679/1/td_2540.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2023.

MESQUITA, C. B. C. de. O que é *compliance* público? Partindo para uma Teoria Jurídica da Regulação a partir da Portaria nº 1.089 (25 de abril de 2018) da Controladoria-Geral da União (CGU). **Revista de Direito Setorial e Regulatório**, Brasília, v. 5, n. 1, p. 147-182, mai. 2019.

MOTA, M. Q. **O compliance como instrumento de políticas públicas de integridade e de combate à corrupção na administração direta**. São Paulo: Editora Dialética, 2022.

NEVES, E. C. **Fundamentos de Governança Corporativa: riscos, direito e compliance**. Curitiba: InterSaberes, 2021.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Behavioural Insights for Public Integrity: harnessing the human factor to counter corruption**. Paris: OECD Publishing: 2018. Disponível em: <https://read.oecd-ilibrary.org/governance/behavioural-insights-for-public-integrity_9789264297067-en#page13>. Acesso em: 19 mar. 2023.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Fortalecendo a Integridade Pública no Brasil: Consolidando as Políticas de Integridade no Poder Executivo Federal**. Paris: OECD Publishing, 2021. Disponível em: <<https://www.oecd-ilibrary.org/sites/9c9399c2-pt/index.html?itemId=/content/component/9c9399c2-pt>>. Acesso em: 26 out. 2022.

RAMOS, G. M.; MARTINEZ, A. L. Governança Corporativa. **Revista Contemporânea de Contabilidade**. Florianópolis, v. 3, n. 6, p. 143-164, jul/dez 2006.

RAMOS, W. J. **A Missão Institucional da Advocacia-Geral da União no Estado Brasileiro**. Jusbrasil, 2008. Disponível em:

<<https://agu.jusbrasil.com.br/noticias/591060/a-missao-institucional-da-advocacia-geral-da-uniao-no-estado-brasileiro>>. Acesso em: 27 out. 2022.

ROCHA, A. C. *Accountability* na Administração Pública: Modelos Teóricos e Abordagens. **Contabilidade Gestão e Governança**, Brasília, v. 14, n. 2, p. 82-97, mai/ago 2011.

RODRIGUES, J. N. *et al.* **50 Gurus Para o Século XXI**. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

SANO, H. **Nova Gestão Pública e accountability: o caso das organizações sociais paulistas**. 2003. 113p. Dissertação (Mestrado) - FGV/EAESP, São Paulo, 2003.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SOUZA, F. P.; BAIDYA, T. K. N. Governança corporativa na Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) como mecanismo de aperfeiçoar a gestão na Agência. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, p. 66-83, 2016.

SOUZA, H. R. S. **Programa de Aprendizagem Vivencial em Gestão de Projetos para Incubadora de Empresas**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Fluminense. Volta Redonda, p. 261. 2019.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista Serviço Público**, Brasília, v. 70, n. 4, p. 519-550, out/dez 2019.

VASCONCELOS, P. E. A.; FERNANDES, S. B. O. A Correlação entre os princípios constitucionais e o programa *compliance*. **Revista do Curso de Direito**, Rio de Janeiro, v. 12, n.1, jan/jun, 2019.

VASCONCELOS, P. E. A.; SPOLADORE, N. R.; FERNANDES, S. B. O. *Compliance* na Administração Pública. **Revista Eletrônica OAB/RJ**, Rio de Janeiro, v. 30, n.2, jul/dez, 2019.

XAVIER, D. F. S.; COSTA, D. P.; ALMEIDA, L. O. V.; SOARES, L. B. **Compliance uma ferramenta estratégica para a segurança das informações nas organizações**. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE. 6 ed, 2017, São Paulo.

APÊNDICE A — LISTA DE IES FEDERAIS COM O LINK DO PLANO DE INTEGRIDADE

N.º	Instituição	Link do Programa
1	CEFET-MG	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/45877/5/CEFET_MG_Plano_de_Integridade_V1.pdf
2	CEFET-RJ	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41701/8/Plano%20de%20Integridade.PDF
3	CP II	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/67826/3/Plano_de_Integridade_CP_II_v3.pdf
4	FURG	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/45923/5/FURG_Plano_de_Integridade_V1.pdf
5	IF Baiano	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/67844/3/IF_Baiano_2022_PLANO.pdf
6	IF Catarinense	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65258/3/IFC_2018_PLANO.pdf
7	IF Farroupilha	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65259/3/IFFAR_2018_PLANO.pdf
8	IF Fluminense	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65077/3/IFFLU_PLANO_Versao%202.pdf
9	IF Goiano	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65302/3/IF-GOIANO_2018_PLANO.pdf
10	IF Sertão PE	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65469/3/IF_Sertao_PE_2020_Planano.pdf
11	IF Sudeste MG	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65343/3/IF%20SUDESTE%20MG_2018_PLANO.pdf
12	IF Sul de Minas	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65340/3/IFSULDEMINAS_2018_PLANO.pdf
13	IFAC	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/46432/5/IFAC_Plano_de_Integridade_V1.pdf
14	IFAL	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/46009/1/IFAL_Plano_de_Integridade_V1.pdf
15	IFAM	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/45876/9/IFAM_Plano_de_Integridade_V1.pdf
16	IFAP	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65531/3/IFAP_2018_PLANO.pdf
17	IFB	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/45970/5/IFB_%20Plano_de_Integridade_V1.pdf
18	IFBA	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65091/4/IFBA_2020_PLANO.pdf
19	IFCE	https://ifce.edu.br/instituto/conselhos-e-orgaos-colegiados/comite-de-governanca-riscos-e-controle/PlanodeIntegridadeIFCE20222024versofinal.pdf
20	IFES	https://www.ifes.edu.br/images/stories/-publicacoes/documentos-institucionais/plano-integridade-versao-2.pdf

21	IFG	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/46428/5/IFG %20Plano de Integridade V1.pdf
22	IFMA	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/46057/1/IFMA Plano de Integridade V1.pdf
23	IFMG	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/46434/5/IFMG Plano de Integridade V1.pdf
24	IFMS	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65305/3/IFMS 2018 PLANO.pdf
25	IFMT	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/46052/5/IFMT Plano de Integridade V1.pdf
26	IFNMG	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/46429/5/IFNMG Plano de Integridade V1.pdf
27	IFPA	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/46438/3/IFPA Plano de Integridade V1.pdf
28	IFPB	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/64597/3/IFPB Plano de Integridade.pdf
29	IFPE	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65473/3/IFPE 2018 PLANO.pdf
30	IFPI	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/45912/1/IFPI%20-%20PLANO%20DE%20INTEGRIDADE%20V1.pdf
31	IFPR	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65264/3/IFPR 2018 PLANO.pdf
32	IFRJ	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65073/3/IFRJ 2018 PLANO.pdf
33	IFRN	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65470/3/IFRN 2020 PLANO.pdf
34	IFRO	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/46436/5/IFRO Plano de Integridade V1.pdf
35	IFRR	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65553/3/IFRR 2019 PLANO.pdf
36	IFRS	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/67810/3/Plano de Integridade IFRS v.2.pdf
37	IFS	http://www.ifs.edu.br/governanca/programa-de-integridade
38	IFSC	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65260/4/IFSC 2020 PLANO.pdf
39	IFSP	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65074/3/IFSP 2018 PLANO.pdf
40	IFSul	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65262/3/IFSul 2018 PLANO B.pdf
41	IFTM	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65345/3/IFTM 2018 PLANO.pdf
42	IFTO	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65551/3/IFTO 2018 PLANO.pdf
43	UFABC	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65072/3/UFABC 2018 PLANO.pdf
44	UFAC	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65547/3/UFAC 2020 PLANO.pdf
45	UFAL	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65247/3/UFAL 2020 PLANO.pdf
46	UFAM	http://www2.ifam.edu.br/instituicao/programa-de-integridade/legislacao/documentos/plano de integridade verso final.pdf

47	UFAPE	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65474/3/UFAPE_2020_PLANO.pdf
48	UFBA	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65242/3/UFBA_2018_PLANO.pdf
49	UFC	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65844/3/UFC%20_2020_PLANO_V2.pdf
50	UFCA	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65251/3/UFCA_2018_PLANO.pdf
51	UFCAT	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/45873/5/UFCAT_Plano_de_Integridade_V1.pdf
52	UFCEG	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65244/3/UFCEG_2018_PLANO.pdf
53	UFCSPA	https://www.ufcspa.edu.br/documentos/institucional/plano_de_integridade_2020.pdf
54	UFDPAR	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65466/3/UFDPAR_2020_PLANO.pdf
55	UFERSA	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65476/3/UFERSA_RN_2018_PLANO.pdf
56	UFES	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65093/3/UFES_2018_PLANO.pdf
57	UFF	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65096/3/UFF_2019_PLANO.pdf
58	UFFS	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/46431/5/UFFS_Plano_de_Integridade_V1.pdf
59	UFG	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65303/3/UFG_2020_PLANO.pdf
60	UFGD	https://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/PLANO-DE-INTEGRIDADE/Plano%20de%20Integridade/Plano%20de%20Integridade%20-%20UFGD.pdf
61	UFJ	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65261/3/UFJ_2020_PLANO.pdf
62	UFJF	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65341/3/UFJF_2018_PLANO.pdf
63	UFLA	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/46426/5/UFLA_Plano_de_Integridade_V1.pdf
64	UFMA	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65250/4/UFMA_2020_PLANO.pdf
65	UFMG	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/46433/5/UFMG_Plano_de_Integridade_V1.pdf
66	UFMS	https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=438091
67	UFMT	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/46427/5/UFMT_Plano_de_Integridade_V1.pdf
68	UFOB	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/46493/5/UFOB_Plano_de_Integridade_V1.pdf
69	UFOP	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/64614/3/Plano_de_Integridade_UFOP.pdf

70	UFOPA	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65548/3/UFOPA_2019_PLANO.pdf
71	UFPA	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/64599/4/UFPA_Plano_de_Integridade_vers%c3%a3o_2.pdf
72	UFPB	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65246/3/UFPB_2020_PLANO.pdf
73	UFPE	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65477/3/UFPE_2019_PLANO.pdf
74	UFPEL	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65265/3/UFPEl_2018_PLANO.pdf
75	UFPI	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65472/3/UFPI_2018_PLANO.pdf
76	UFPR	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65263/3/UFPR_2018_PLANO.pdf
77	UFR	não há
78	UFRA	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65552/3/UFRA_2018_PLANO.pdf
79	UFRB	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65245/3/UFRB_2020_PLANO.pdf
80	UFRGS	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65285/4/UFRGS_2020_PLANO.pdf
81	UFRJ	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65095/3/UFRJ_2019_PLANO.pdf
82	UFRN	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65475/3/UFRN_2018_PLANO.pdf
83	UFRPE	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65471/3/UFRPE_2018_PLANO.pdf
84	UFRR	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/45875/5/UFRR_Plano_de_Integridade_V1.pdf
85	UFRRJ	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65088/3/UFRRJ_2018_PLANO.pdf
86	UFS	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65467/3/UFS_2018_PLANO.pdf
87	UFSB	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65249/3/UFESB_2018_PLANO.pdf
88	UFSC	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65281/4/UFSC_2020_PLANO.pdf
89	UFSCAR	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/46055/1/UFSCAR_Plano_de_Integridade_V1.pdf
90	UFSJ	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65327/3/UFSJ_2018_PLANO.pdf
91	UFSM	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65284/3/UFSM_2019_PLANO.pdf
92	UFT	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/45874/5/UFT%20-%20PLANO%20DE%20INTEGRIDADE%20V1.pdf

93	UFTM	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65347/3/UFTM_2019_PLANO.pdf
94	UFU	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65346/3/UFU_2018_PLANO.pdf
95	UFV	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/46051/5/UFV_Plano_de_Integridade_V1.pdf
96	UFVJM	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65348/3/UFVJM_2018_PLANO.pdf
97	UNB	http://dpo.unb.br/images/phocadownload/gestaoriscosintegridade/Anexo_C_-_Plano_de_Integridade_UnB_2019_2021_2301_pos_REUNIAO.pdf
98	UNIFAL-MG	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65342/3/UNIFAL-MG_2018_PLANO.pdf
99	UNIFAP	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65554/3/UNIFAP_2018_PLANO.pdf
100	UNIFEI	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65344/3/UNIFEI_2018_PLANO.pdf
101	UNIFESP	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65090/3/UNIFESP_2019_PLANO.pdf
102	UNIFESSPA	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/67811/3/Plano_de_Integridade_UNIFESSPA_v.2.pdf
103	UNILA	https://portal.unila.edu.br/proplan/planejamento/plano-de-integridade-site.pdf
104	UNILAB	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65248/3/Plano_UNILAB_2019.pdf
105	UNIPAMPA	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/46050/5/UNIPAMPA_Plano_de_Integridade_V1.pdf
106	UNIR	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65550/3/UNIR_2020_PLANO.pdf
107	UNIRIO	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65094/3/UNIRIO_2018_PLANO.pdf
108	UNIVASF	https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65468/3/UNIVASF_2018_PLANO.pdf
109	UTFPR	https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/programa-de-integridade/planos-de-integridade/arquivos/utfpr-universidade-tecnologica-federal-do-parana_vp.pdf/view

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

APÊNDICE B — MODELO PRÁTICO DE REFERÊNCIA (MPR) DO PLANO DE INTEGRIDADE

1. APRESENTAÇÃO

2. INFORMAÇÕES SOBRE A INSTITUIÇÃO

2.1 PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS E SERVIÇOS PRESTADOS

2.2 ESTRUTURA REGIMENTAL E ORGANOGRAMA

2.3 SETOR DE ATUAÇÃO E PRINCIPAIS PARCERIAS

2.4 MISSÃO, VISÃO E VALORES INSTITUCIONAIS

2.5 DIRETRIZES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PDI)

3 GESTÃO DA INTEGRIDADE

3.1 OBJETIVOS E EIXOS DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE

3.2 INSTRUMENTOS INTERNOS DE INTEGRIDADE

3.3 INSTÂNCIAS INTERNAS DE INTEGRIDADE

3.3.1 Comitê de Gestão de Integridade ou similar

3.3.2 Unidade de Gestão de Integridade

3.3.3 Auditoria Interna

3.3.4 Ouvidoria

3.3.5 Serviço de Informação ao Cidadão

3.3.6 Comissão de Ética

3.3.7 Órgão Responsável pelos Procedimentos Disciplinares

3.4 SÍNTESE DOS INSTRUMENTOS E UNIDADES DE INTEGRIDADE

3.5 UNIDADE RESPONSÁVEL PELO PLANO DE INTEGRIDADE

4 RISCOS À INTEGRIDADE

4.1 METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS À INTEGRIDADE

4.2 MÉTODO PARA IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

4.3 MÉTODO PARA CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS

4.4 MÉTODO PARA AVALIAÇÃO DOS RISCOS E CONTROLES

4.5 MÉTODO PARA TRATAMENTO DOS RISCOS

4.6 MÉTODO PARA MONITORAMENTO E CONTROLE DOS RISCOS

5 MONITORAMENTO, ATUALIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DO PLANO

6 INSTÂNCIAS DE GOVERNANÇA

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

APÊNDICE A – MAPA DOS RISCOS À INTEGRIDADE

APÊNDICE B – PLANO DE RESPOSTAS AOS RISCOS

APÊNDICE C – INDICADORES DE MONITORAMENTO DOS RISCOS À INTEGRIDADE

APÊNDICE D – CANAIS PARA DÚVIDAS OU SOLICITAÇÕES

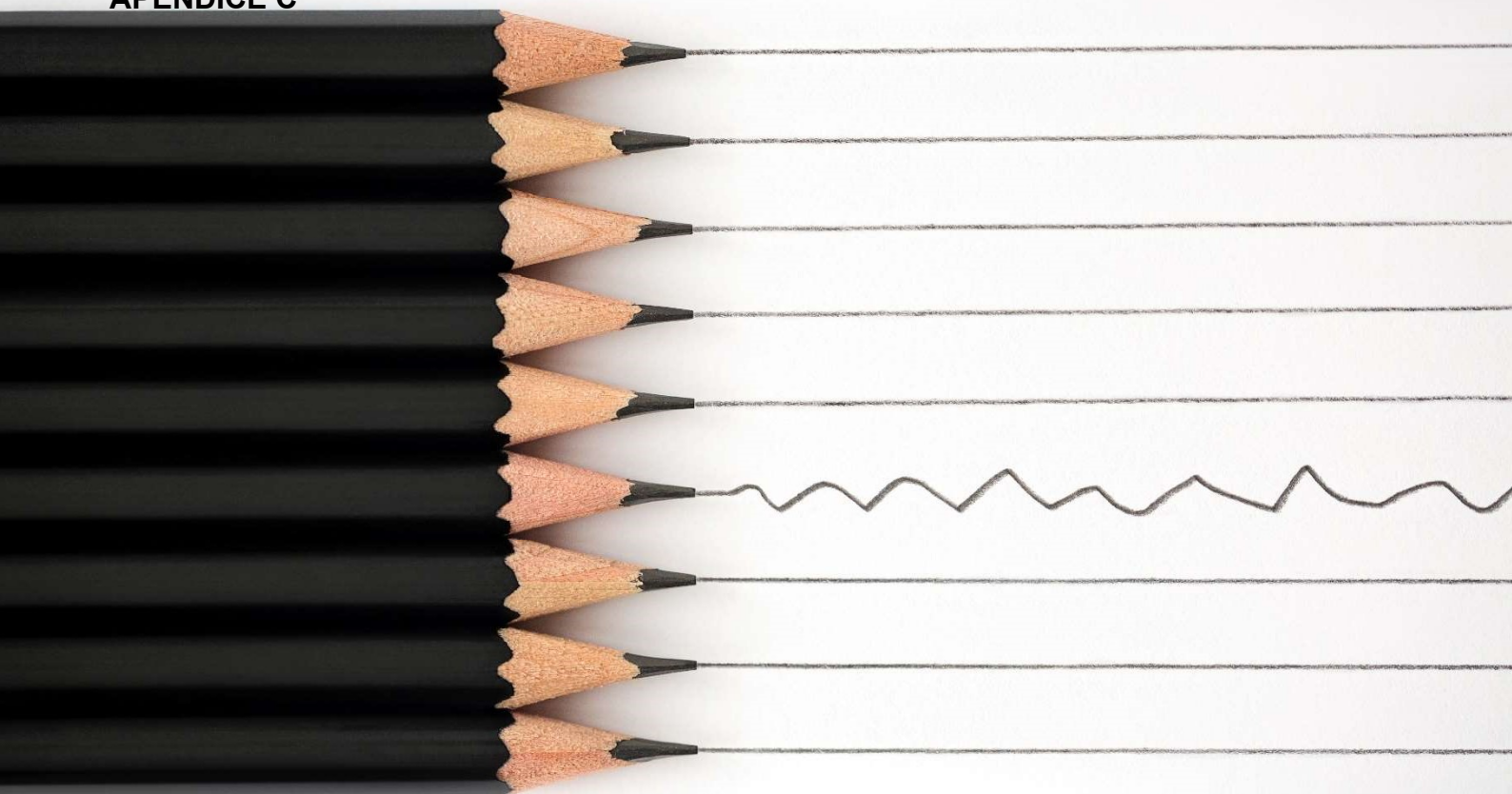
APÊNDICE E – FLUXO INTERNO DE TRATAMENTO DE DENÚNCIAS

APÊNDICE F – FLUXO INTERNO PARA ANÁLISE E CONSULTA DE CONFLITO DE INTERESSES

APÊNDICE G – FLUXO INTERNO PARA VERIFICAR SITUAÇÕES DE NEPOTISMO

ANEXO I – PROGRAMA DE INTEGRIDADE

ANEXO II – POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS



PROPOSTA DE MELHORIA DO SISTEMA DE COMPLIANCE DO IFSP

Josy da Silva Freitas Guelfi
Paulo Sergio Vasconcelos
Priscila Elise Alves Vasconcelos

DOURADOS – MS
ABRIL/2023



INTRODUÇÃO

O *compliance* no serviço público é um conceito que emerge com a necessidade crescente de uma ferramenta de integridade da gestão, como também para atendimento da demanda da sociedade por transparência e combate à corrupção.

Como forma de garantir o comprometimento da instituição com a integridade, com as leis e com a sociedade, baseado em práticas da Governança Corporativa, é necessário o desenvolvimento do Programa de Integridade, conforme já fixado pelo Decreto n.º 9.203/2017.

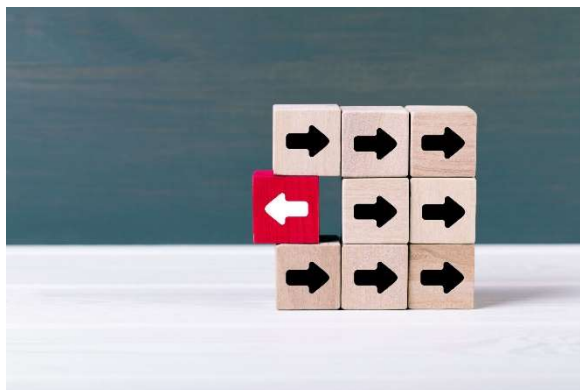
O *compliance* surgiu nas instituições financeiras nos Estados Unidos, na busca de um sistema seguro e que respeitasse a legislação, sendo posteriormente adotado pelo governo americano como forma de fiscalizar, inicialmente, as instituições financeiras, e na sequência, a área de saúde e de comércio alimentício e a venda ilícita de entorpecentes.

No Brasil, a previsão legal do sistema adveio com a Lei Anticorrupção (Lei n.º 12.846/2013), para controle de atos ilícitos, podendo destacar alguns, considerados por esta lei como lesivos à administração pública: fraude em licitações e contratos; obtenção de vantagem indevida; manipulação do equilíbrio econômico-financeiro de contratos; e impedimento ou inibição de investigações ou fiscalizações (BRASIL, 2013).

A aplicação do *compliance* em uma instituição pública, requer, além de cautela, uma boa estratégia (VASCONCELOS; SPOLADORE; FERNANDES, 2019), porque, além do componente humano envolvido no processo, destaca-se a manipulação de assuntos sensíveis, com julgamento e medidas de saneamento.

O QUE É COMPLIANCE?

O compliance pode ser compreendido como o ato de cumprir ou de estar de acordo com algo, uma forma de garantir que as regras, normas e leis sejam cumpridas, prevenindo riscos decorrentes de ações impensadas, inconsequentes ou até mesmo inconscientes (XAVIER et al., 2017; VASCONCELOS; FERNANDES, 2019; VASCONCELOS; SPOLADORE; FERNANDES, 2019; BLOK, 2020).



“conjunto de mecanismos e procedimentos internos para prevenção, detecção e remediação de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e desvios éticos e de conduta” (BRASIL, 2017a, ART. 2º)

O Sistema de Gestão de Compliance, também conhecido como **Programa de Integridade**, apresenta medidas que “visam evitar, detectar e sanar qualquer tipo de desvio, seja um ato ilícito, fraudes ou simplesmente irregularidades administrativas” (COELHO, 2016, p. 76). Vasconcelos, Spoladore e Fernandes (2019) complementam que o compliance é agir com honestidade, integridade e respeito.

O Programa de Integridade pode contribuir para o “fortalecimento tanto da comunicação interna, como da interação entre os órgãos e entidades da Administração Pública na gestão de políticas públicas”, além de promover resultados eficientes, maximizando o bem-estar social (MESQUITA, 2019, p. 174).

EIXOS DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE:

- ✓ **COMPROMETIMENTO E APOIO DA ALTA DIREÇÃO;**
 - ✓ **INSTÂNCIA RESPONSÁVEL;**
 - ✓ **ANÁLISE DE RISCOS; E**
- ✓ **MONITORAMENTO CONTÍNUO (BRASIL, 2017b).**

MOTIVAÇÃO PARA O COMPLIANCE

O Decreto n.º 9.203, de 2017, fixou que “os órgãos e as entidades da administração direta, autárquica e fundacional instituirão programa de integridade” e devem adotar medidas para prevenção e punição de fraudes e corrupção, atrelados ao comprometimento da alta administração, à instituição de unidade responsável pela implementação, à gestão de riscos e o monitoramento do programa na totalidade (BRASIL, 2017c).

Quando uma instituição é bem gerenciada, é esperado que ela tenha uma política de compliance e sistemas de gestão apropriados, para que se possa cumprir as obrigações legais e agir com comprometimento com a integridade (ABNT, 2017).

Em consonância com as melhores práticas de gestão pública da atualidade, a aplicabilidade da técnica proporciona uma economia potencial de recursos com a diminuição de erros, otimização da força de trabalho, recursos e materiais e por fim, reduzindo o risco de condenação em processos civis, trabalhistas e de improbidade administrativa.

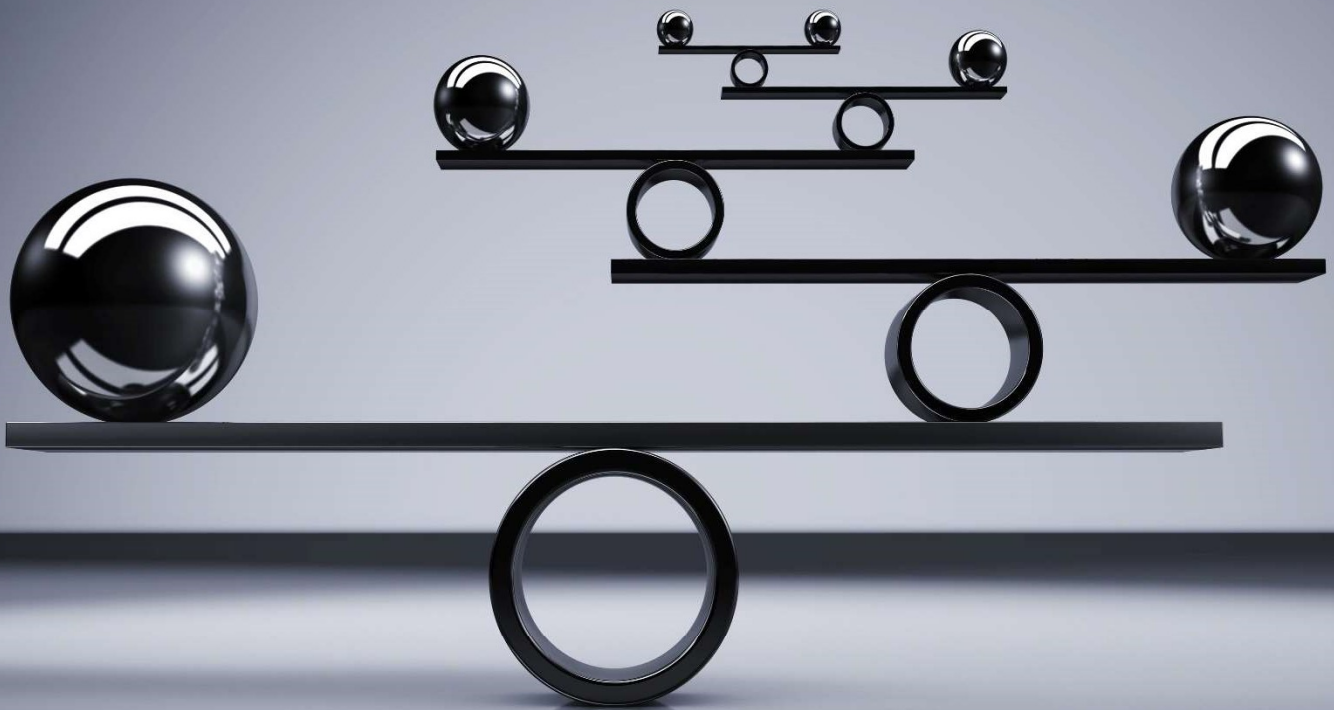
As pessoas são passíveis de falhas e geralmente, mesmo querendo se comportar de forma ética, acabam fazendo escolhas antiéticas. Elas tendem a optar pela má conduta ou, pelo menos, avaliam as consequências, as probabilidades de serem pegas e os possíveis ganhos, ainda que indevidamente (OCDE, 2018).

Os colaboradores podem apresentar diferentes motivações e graus de tolerância a riscos e, por esse motivo, o programa apresenta um leque de valores e objetivos comuns que contribuem para uma mudança de cultura da instituição (CADE, 2016).

BENEFÍCIOS DO COMPLIANCE:

- ✓ *prevenção de riscos;*
- ✓ *identificação antecipada de problemas;*
- ✓ *reconhecimento de ilicitudes em outras organizações;*
- ✓ *benefício reputacional;*
- ✓ *conscientização dos funcionários; e*
- ✓ *redução de custos e contingências.*

(CADE, 2016)



ORIENTAÇÕES PARA A INTEGRIDADE

A instituição, sob a responsabilidade de seus agentes de governança, precisa estar em **harmonia**, no que diz respeito a princípios, valores, políticas, normas e as leis. Assim, algumas **práticas** são **importantes** no processo, eis alguns exemplos:

- ações de gerenciamento de riscos, controles internos e conformidade;
- acompanhamento da conformidade das atividades, para garantir o cumprimento das normas, regulamentos e leis;
- agenda de discussão dos riscos, para superar paradigmas e tendências;
- antecipação aos riscos, com ações preventivas e avaliação de eficácia.

(IBGC, 2015)

É necessário conhecer a instituição para identificar as fragilidades e os riscos, seguindo sempre um planejamento, eliminando a improvisação e a desorganização e contribuindo para a prevenção e a detecção de irregularidades do dia a dia (BRASIL, 2015).

Por exemplo, as **informações financeiras** devem estar sempre **atualizadas, confiáveis e disponíveis** para garantir que haja recursos, facilitar o monitoramento e prevenir desvios e erros. Também é necessário conhecer a proporção (quantidade e valores) de aquisições por dispensa ou inexigibilidade (BRASIL, 2015).

Se a somatória do valor de várias pequenas aquisições do mesmo produto atingiu o valor de uma licitação, pode, tanto significar **desídia no planejamento**, quanto intenção de burlar o sistema — substituindo a licitação por dispensas.

O uso indevido e irrestrito da inexigibilidade de licitação também deve ser controlado, pois essa modalidade, dentre as demais, é a que possui parâmetros mais frágeis de estimativa de preço, pelo fato de não haver similares para comparação de preços, como contratação de artistas ou de softwares específicos. Com um planejamento das contratações por inexigibilidade, qualquer desvio de estimativa acenderá o alerta de vulnerabilidade da integridade.

São **fatores importantes**:

- estrutura organizacional coerente;
- processos de trabalho eficientes;
- pessoal capacitado;
- mapeamento de competências;
- padrões para execução da fiscalização de contratos; e
- dados e sistemas confiáveis. (BRASIL, 2015).

Então é necessário um trabalho rigoroso na **preparação de pessoal**, de processos e dos sistemas utilizados. Assim, pode-se **estimular o comportamento íntegro**, principalmente por meio de **capacitação** sobre ética e integridade (BRASIL, 2015).

Se os treinamentos estiverem bem alinhados com a realidade da organização, com exemplos da rotina, é possível serem mais bem assimilados e aproveitados, ao invés de serem recebidos como mera formalidade, como nos casos de simples exposições sobre o tema (OCDE, 2018).

O conhecimento dos códigos e das regras implica em **ações mais confiantes**, sem o receio de violar as leis. Assim, os programas de *compliance* implementados devidamente dão mais segurança aos colaboradores na tomada de decisões (CADE, 2016).

A **transparência** e a **accountability** podem ajudar a reduzir comportamentos antiéticos, uma vez que, ao ter conhecimento de que as ações são vistas e acompanhadas por outras pessoas, a tendência é que se tente fazer corretamente. Entretanto, se ninguém acompanha ou pede justificativas para as ações, ainda que expostas, a transparência ativa não tem sua função completa. Assim, se as ações dos servidores são sempre percebidas pela forma como afetam os cidadãos, torna mais perceptível o dano que pode ser causado. (OCDE, 2018).



Vale salientar a importância do **gerenciamento de riscos** nas atividades das instituições, uma vez que permite “identificar, avaliar, administrar e controlar eventos e situações que possam impactar negativamente os resultados pretendidos” (BRASIL, 2015, p. 40).

É primordial adotar os **controles internos** associados à **consciência sobre os riscos**, oportunizando a reação adequada para cada caso. Ou seja, se o risco é baixo, não há necessidade de se aplicar controles em vão, já que isso poderia “tornar a administração pública desnecessariamente burocrática e lenta” (BRASIL, 2015, p. 40).

Tanto o levantamento, quanto a análise de riscos, devem ser realizados anteriormente à implementação do Programa de Integridade, já que o conhecimento das fragilidades leva ao direcionamento das ações do programa (BRASIL, 2017b).

GESTÃO DE RISCOS

- Atividades voltadas para o gerenciamento de potenciais riscos para a instituição, fornecendo segurança para a realização dos objetivos.

GESTÃO DE RISCOS PARA A INTEGRIDADE

- Identificação de fragilidades que possam viabilizar fraudes e corrupção.

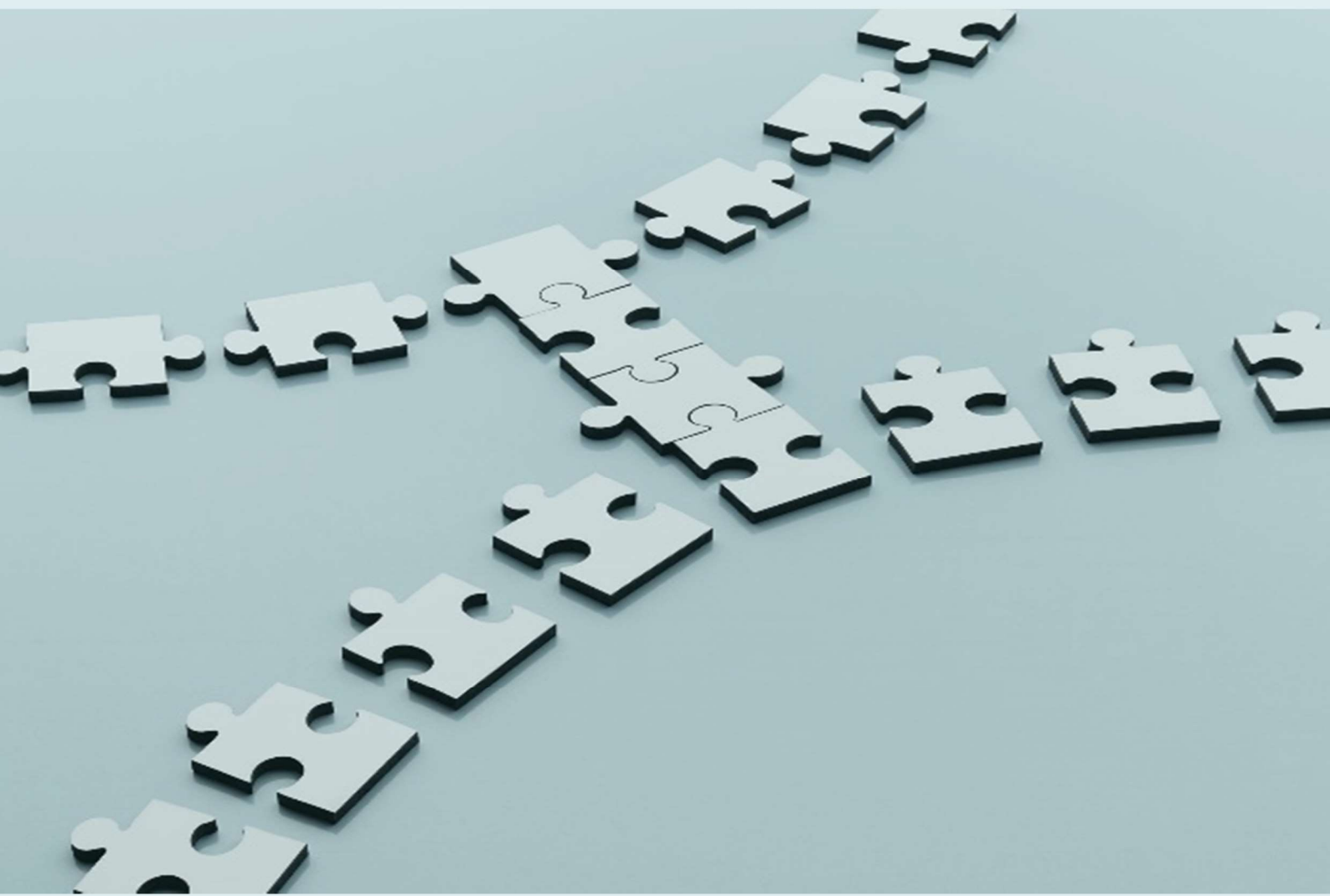
(BRASIL, 2018a)

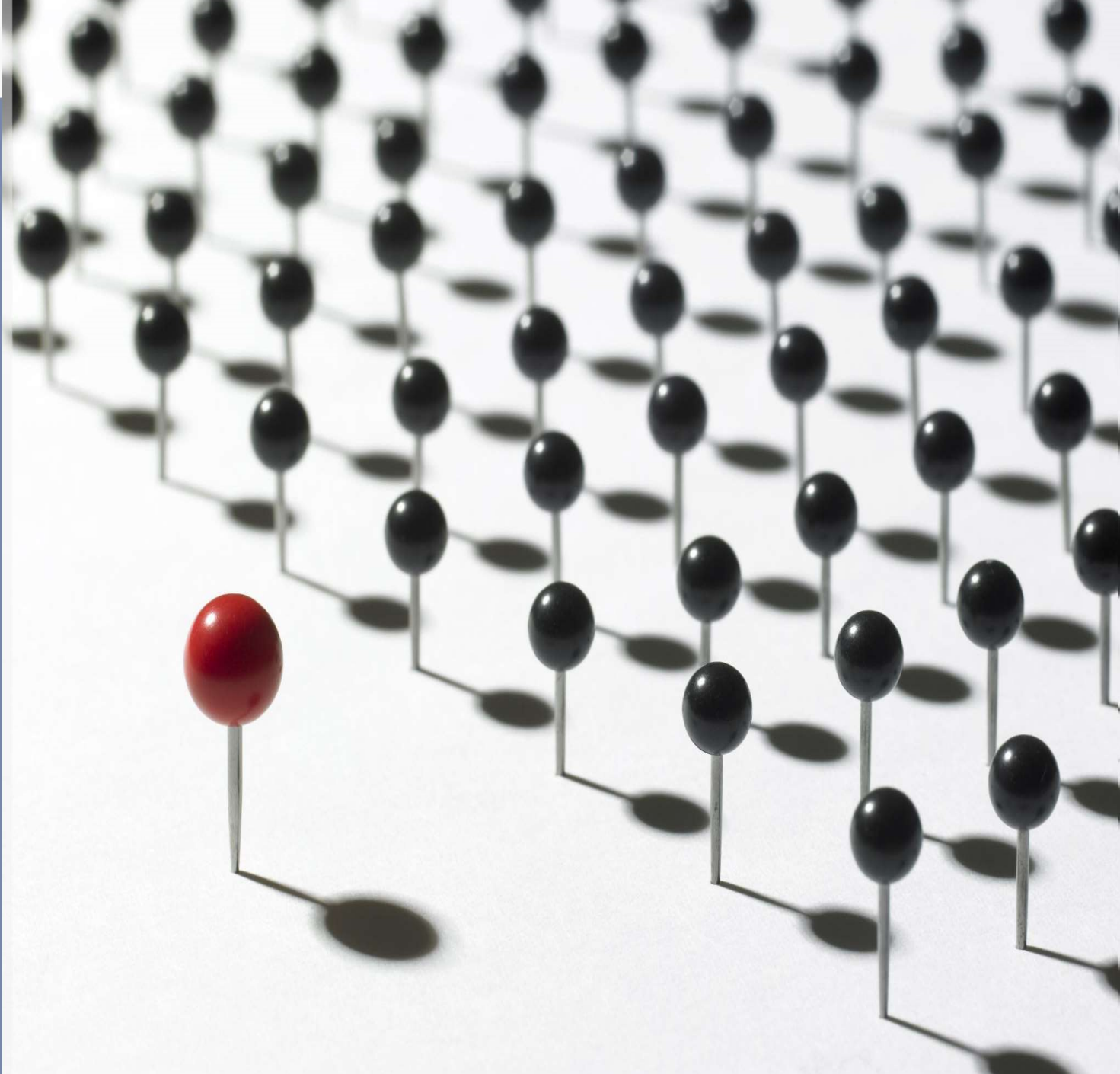
CONDIÇÕES PARA ATINGIR OS OBJETIVOS ESPERADOS COM O GERENCIAMENTO DE RISCOS:

- formulação, aplicação e disseminação de uma Política de Gestão de Riscos, que é a declaração formal das intenções e das diretrizes;
- atribuição de funções e responsabilidades;
- estabelecimento de limites de exposição a riscos;
- e definição de instrumentos para registro, por exemplo, de justificativas para ocorrências de eventos indesejados (BRASIL, 2018a).

Atreladas ao gerenciamento de riscos encontram-se as **sanções** que, além de punir, também é uma forma de desmotivar a ocorrência de irregularidades, função atribuída ao setor de correição. Também deve ser estimulada a **responsabilização** de pessoas jurídicas, com instauração de processos administrativos (BRASIL, 2015).

O Programa de Integridade reúne desde ações de **auditoria interna**, de **correição** e de **ouvidoria**, até as ações de **transparência** e de **prevenção à corrupção**, sendo então necessário um **alinhamento** e a organização dos setores e responsáveis por essas ações. Daí a necessidade de uma política de integridade, no sentido de **agrupar** e **sistematizar** os instrumentos (BRASIL, 2017b).



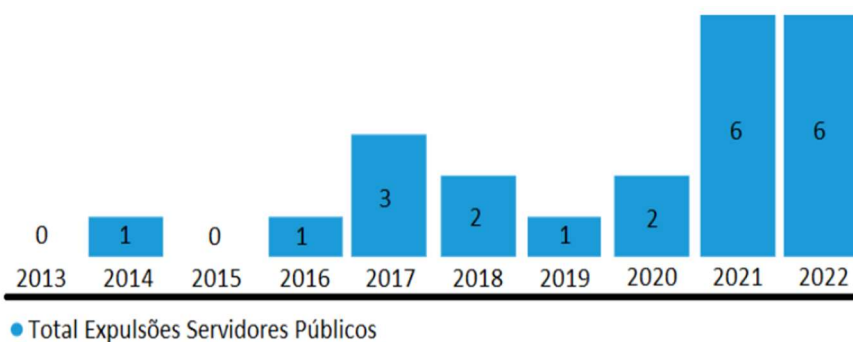


PROGRAMA DE INTEGRIDADE NO IFSP

EXPULSÕES, ADVERTÊNCIAS E SUSPENSÕES

O IFSP, uma autarquia federal de ensino, com 41 *campi* e a Reitoria, conta com 5.619 servidores em exercício (jan/2023), conforme consulta ao Portal da Transparência.

Uma pesquisa feita no painel Correição em Dados da Controladoria-Geral da União (jan/2023), resultou nos seguintes dados (2013 a 2022):



O aumento das expulsões, em 2021 e 2022, pode ser atribuído à criação do setor correcional.

► 22 expulsões, sendo:

Fundamentação	Quantidade
Abandono, Inassiduidade e acumulação indevida de cargos	12
Corrupção	8
Desídia	1
Outra (não informada)	1

► 26 advertências e suspensões, sendo:

Fundamentação	Quantidade
Descumprimento de normas	6
Incompatibilidade de atos da vida privada com a função pública	6
Retirada indevida de objetos da repartição	0
Vantagem pessoal ou de terceiro	1
Outros tipos	13
Total geral das Advertências e Suspensões aplicadas	26


ANDAMENTO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE E PLANO DE AÇÃO

A pandemia de SARS-COVID-19 trouxe diversos **desafios** às organizações públicas. No caso do IFSP, autarquia federal, a migração compulsória de suas atividades para o modo remoto certamente implicou em uma série de entraves para cumprimento dos cronogramas anteriormente estabelecidos. Logo, os prazos para implementação do Plano de Integridade também foram afetados.

O aprimoramento da governança é um desafio institucional com ação prevista no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), ainda que apenas relacionada ao gerenciamento de riscos.

Verifica-se a importância de uma completa revisão, inclusive dos passos já realizados, para atualizar e corrigir falhas.

Problemas no processo de implementação do Programa de Integridade no IFSP:

 Elementos importantes ainda não foram elaborados/implementados: **Programa de Integridade e Política de Gestão de Riscos.**

A ausência dessas diretrizes deixa os demais procedimentos sem vinculação ou em descompasso, traduzindo-se em ações desprendidas, enquanto deveriam ser parte de um roteiro.

»»» Mistura de definições: **riscos em geral e riscos à integridade**; e **integridade da instituição e integridade de dados**.

Apesar de os riscos em geral também serem fatores com necessidade de tratamento, conforme a Política de Gestão de Riscos a ser adotada, o Programa de Integridade irá tratar os riscos à integridade da instituição, considerando que englobam muitos outros fatores, sendo um deles a integridade de dados.

»»» O **Plano de Integridade** não está completo, não é fruto de um Programa de Integridade e não tem vínculo com uma Política de Gestão de Riscos.

Pode ser desenvolvido de forma aprofundada, se comparado a outros planos e aos manuais da CGU.

»»» Não há um Plano de Capacitação dos servidores sobre Integridade.

Apesar de haver menção a cursos sobre a temática no Plano de Desenvolvimento de Pessoas, não há um cronograma ou programação.



Plano de Ação

O primeiro ponto a ser considerado é o nível de maturidade dos procedimentos já adotados, como controles e gerenciamento de riscos. Caso o desenvolvimento das ações seja deficitário e insuficientemente disseminado, a proposta da CGU é que sejam seguidas algumas etapas:

- aprovação e comprometimento inequívoco da alta direção: apresentar as diretrizes do Programa de Integridade e obter assinatura da alta direção;
- ambiente para implementação, com Grupo de Trabalho designado: o GT não assume o papel de Instância Interna da Integridade.
- identificação e avaliação de riscos: estabelecer quais são os principais riscos, áreas e processos mais vulneráveis, os eventos e comportamentos a serem evitados e os fatores que podem ser gatilhos para riscos.
- Identificação, avaliação e adequação de medidas: averiguar as medidas já existentes, o que deve ser alterado nelas e elaborar novas medidas.
- Elaboração, aprovação e divulgação do plano de integridade (BRASIL, 2017b).

EQUIPE

É necessária a atribuição de tarefas a um Grupo de Trabalho (GT). Como o IFSP já existe uma Unidade de Gestão da Integridade, a Diretoria de Desenvolvimento Institucional, esse grupo deve estar vinculado a ela, já que ela é a responsável pelo Programa de Integridade.

Também há um GT designado para a reformulação do Plano de Integridade e outro grupo designado Unidade de Gestão de Riscos com a atribuição de elaborar a Política de Gestão de Riscos. Então deve-se considerar a adequação dessas designações a esta proposta.

Deverá ser elaborado um plano de trabalho com cronograma de atividades, contendo as etapas de elaboração do Programa de Integridade, da Política de Gestão de Riscos e do Plano de Integridade (revisão). Entende-se a dificuldade em um único grupo realizar todas as etapas, assim, ele poderia ser um grupo grande, subdividido em equipes para tarefas específicas. Não é aconselhável a criação de grupos independentes, uma vez que as ações precisam estar em sintonia e seguir uma linha de raciocínio única.

O GT deverá fazer reportes regulares à alta direção para que, além de dar o feedback do andamento das ações, ainda possam garantir a atuação da autoridade, em casos de entraves causados por ações ou pela ausência delas, de servidores ou setores, no intuito de, propositalmente, atrapalhar o processo.

PROGRAMA DE INTEGRIDADE

O Programa de Integridade depende da existência de diretrizes para nortear as ações subsequentes. Assim, é importante que sejam apresentadas à Alta Direção da Instituição as diretrizes do Programa de Integridade e, desta forma, obter aceite formal, configurando um comprometimento da Instituição.

Ele é fundamental e precede a elaboração do Plano de Integridade, pois diversos aspectos e elementos são definidos e constituídos pelo Programa de Integridade, além das diretrizes, tais como: objetivos, eixos, fases de implementação, definição e propósito, instrumentos e instâncias de Integridade e definições de Riscos à Integridade.

O IFSP já elaborou alguns documentos na tentativa de estabelecer o **comprometimento da Alta Gestão**, por exemplo, o relatório de Gestão 2019 menciona algumas diretrizes para governança e a Carta Compromisso, um cronograma de compromissos. Mas entende-se, que existe a necessidade de um documento específico e com mais informações.

O Manual da CGU cita um Termo de Adesão ou documento equivalente e no Programa de Integridade da UFSC, o documento ideal para tal demonstração de comprometimento é uma **Resolução Normativa**, instituindo o programa.

POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS

A Política de Gestão de Riscos (PGR) contém as diretrizes da gestão de riscos da instituição, inclusive os riscos classificados como riscos à integridade.

Considerando que a elaboração da PGR demanda discussões e tempo e que a gestão de riscos é parte fundamental do Plano de Integridade, a sua elaboração deve ser concomitante à revisão do Plano de Integridade, devendo ser aprovada até o início do levantamento dos riscos no Plano de Integridade.

O mapa de riscos do IFSP, com 157 riscos, não está vinculado a uma metodologia de levantamento ou de avaliação. Assim, não há uma forma de controlar ou avaliar a gestão de riscos.

Os riscos já levantados, em grande parte, tratam de rotinas específicas de trabalhos dos setores. É recomendável concentrar nos macroprocessos com maior potencial de causar danos à integridade da instituição. Esses danos são aqueles relacionados à corrupção, nepotismo, desvios éticos, irregularidades e fraudes.

Assim, a exemplo da UFSC, a vinculação da análise de riscos a macroprocessos, e não aos objetivos, parece ser a melhor estratégia:

Área Acadêmica	Área Administrativa
<ul style="list-style-type: none">• Ensino Médio/Técnico• Ensino de Graduação• Assistência Estudantil• Pesquisa• Extensão	<ul style="list-style-type: none">• Orçamento• Comunicação• Planejamento• Almoxarifado e Patrimônio• Licitações e Contratos• Tecnologia da Informação• Gestão de Pessoas• Contabilidade e Finanças

PLANO DE INTEGRIDADE

O Plano de Integridade do IFSP já está em fase de elaboração da sua 2ª versão, no IFSP. Para contribuir com a tarefa, foi elaborado um modelo prático de referência (MPR), com base nos manuais, guias, documentos institucionais e nos Planos de Integridade de outros Institutos Federais de Ensino Superior (IFES).

É notório que o documento do IFSP se apresenta com um número de páginas muito inferior (16), em comparação com o plano da UFSC (94). Esta diferença reflete em uma quantidade razoável de itens que não estão contemplados ou apresentam-se de forma incipiente no plano do IFSP.

É necessário revisar os itens que o IFSP já contempla em seu Plano de Integridade, completá-los e adequá-los para uma melhor apresentação. Por exemplo, definir e listar quais as competências de cada Instância Interna de Integridade, a metodologia da gestão de riscos, o mapa de riscos à integridade e o plano de respostas.

Modelo Prático de Referência (MPR)

O MPR, disponível no Anexo I, apresenta: o nome do item do Plano de Integridade, a sugestão de conteúdo, a situação no Plano de Integridade 2018 e uma fonte de dados ou de referência.

Para elaboração dos Apêndices D, E, F e G do MPR, será importante a participação dos setores responsáveis pelos temas (dúvidas ou solicitações, denúncias, conflito de interesses e nepotismo) e a utilização dos instrumentos legais.

O material precisa ser esclarecedor a fim de eliminar as dúvidas e o desconhecimento da temática. Para isso, os setores podem relacionar as dúvidas e solicitações mais frequentes, as denúncias mais comuns, forma de tratamento e fatores que não são passíveis de denúncias, por exemplo, se houver.

DISSEMINAÇÃO DA CULTURA DE INTEGRIDADE

Toda e qualquer mudança, principalmente em grandes instituições, causa um mal-estar generalizado: as pessoas não querem fazer mudanças, principalmente em questões culturais, independentemente de serem boas ou ruins.

Enquanto não querem ser mudados, também não querem ser os agentes da mudança.

Quando a mudança é bem aceita? Em geral, quando é mudança de uma situação já insustentável ou, quando o protagonismo ou a “culpa” pelos pontos negativos da mudança não recairá sobre o denunciante. Assim, é facilmente explicável o motivo de muitas pessoas optarem por não denunciar. Enquanto há um desejo de mudança na situação problemática, há um medo de que a denúncia acabe atraindo outros problemas para si.

Em outros casos, quando uma mudança de cultura pode demandar mais trabalho, ou desencadear mudanças na rotina já consolidada, pode haver uma certa inibição da ação.

Porém, é preciso considerar que por mais difícil que seja, lidar com uma mudança, principalmente de comportamento, ou de rotina, muitas vezes, a médio e longo prazo, pode surgir uma **rotina muito mais tranquila** e adequada às posturas esperadas de um servidor público, por exemplo.

Uma mudança em um fluxo de trabalho, voltada para uma maior segurança e suporte às atribuições diárias e não para dificultar, é algo que deveria ser desejado e esperado em grandes instituições, onde é muito mais difícil garantir que tudo ocorra dentro da legalidade e de forma efetiva.

Um Programa de Integridade deve ser visto como uma ferramenta para ajudar as pessoas a não se envolverem e/ou não desenvolverem situações em que elas precisariam se explicar ou se defender, por fazer algo considerado antiético. Deveria ser considerado um fator de segurança para todos os envolvidos e interessados.

Por esse motivo, as pessoas precisam conhecer o que é o Programa de Integridade, aprender sobre todas as nuances que envolvem a cultura de integridade, para que se torne algo desejado e não um fardo ou um tipo de ameaça.

Então, não adiantam documentos bem elaborados e detalhados, se, na prática, serão repelidos.

Entende-se que qualquer mudança de comportamento se inicia com o conhecimento da situação e a melhor forma para isso é, além de discutir o assunto, **capacitar**.

As instâncias de integridade da Reitoria têm experiência naquilo que fazem já no dia a dia, e conseqüentemente, conhecem mais sobre a temática do setor. Mas elas estão na Reitoria e as práticas devem alcançar também os *campi*. Entretanto, é visível que o desenvolvimento, a implementação e a disseminação do programa serão etapas trabalhosas, já que o IFSP tem 41 *campi* espalhados pelo estado. Então, para que a cultura de integridade atinja a instituição inteira e de forma orgânica, o foco deve estar em capacitação e participação.

O primeiro passo, que pode ocorrer durante o processo de revisão do Programa de Integridade, é uma capacitação dos servidores em massa. Isso pode ocorrer remotamente, disponibilizando cursos rápidos que passem instruções sobre os diversos tópicos de integridade. A obrigatoriedade da realização dos cursos é muito importante, já que pode ser o primeiro contato de muitos servidores com a temática.

O segundo passo é o recrutamento de servidores interessados em serem multiplicadores da cultura de integridade. Apesar de já existir nos campi a execução das conformidades de gestão e contábil, essas ações precisam ser ampliadas, e não necessariamente, precisa ser uma única pessoa.

As tarefas podem ser distribuídas por interesse, conhecimento, ou disponibilidade em aprender sobre o assunto. Assim, esses agentes multiplicadores podem estar sempre de olho e avaliando as ações dos campi para que, além de inibir as ocorrências de problemas, eles possam ser rapidamente identificados e solucionados.

Para esse segundo passo, é necessário que, além de serem definidas a forma de atuação, esse agente multiplicador possa ter uma certa autonomia para, se necessário, pesquisar as possíveis ocorrências, antes de tomar outras providências. Mas não de uma forma ameaçadora, podendo ser em discussões com os servidores do setor, sobre a melhor forma de lidar com a situação. Assim todos os envolvidos sentirão a mesma responsabilidade.

Desta forma, as instâncias da Reitoria não ficarão sobrecarregadas e poderão tratar dos casos mais específicos.

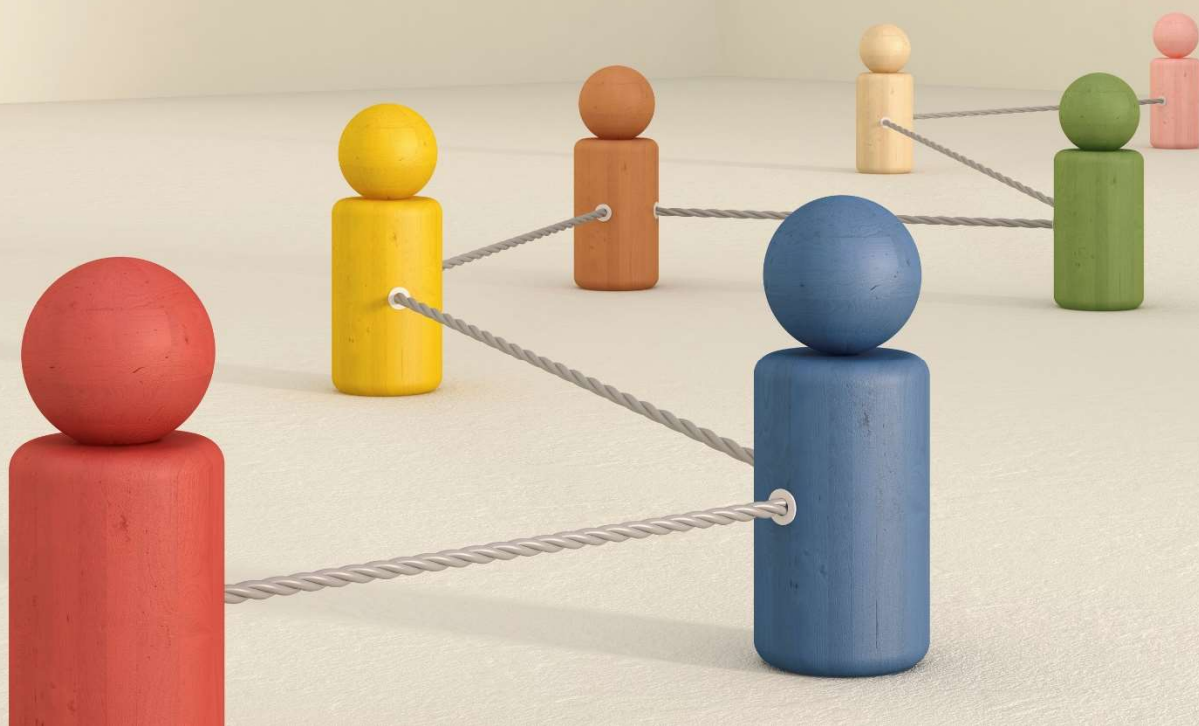
Para o desenvolvimento da tarefa, da melhor forma possível, é fundamental o apoio e acompanhamento da Procuradoria Jurídica e da Auditoria Interna. Inclusive, a Lei 14.133 prevê que o servidor público no papel de agente de contratações contará com o auxílio dos órgãos de assessoramento jurídico e de controle interno no desempenho de suas funções (BRASIL, 2021).

Ressalta-se a necessidade de um ciclo de treinamentos sobre a temática, em especial que tratem das definições em geral sobre integridade, dos documentos legais do IFSP, de questões éticas, de exemplos reais de ocorrência de quebra de integridade, dos principais riscos à integridade, da realidade das denúncias etc.

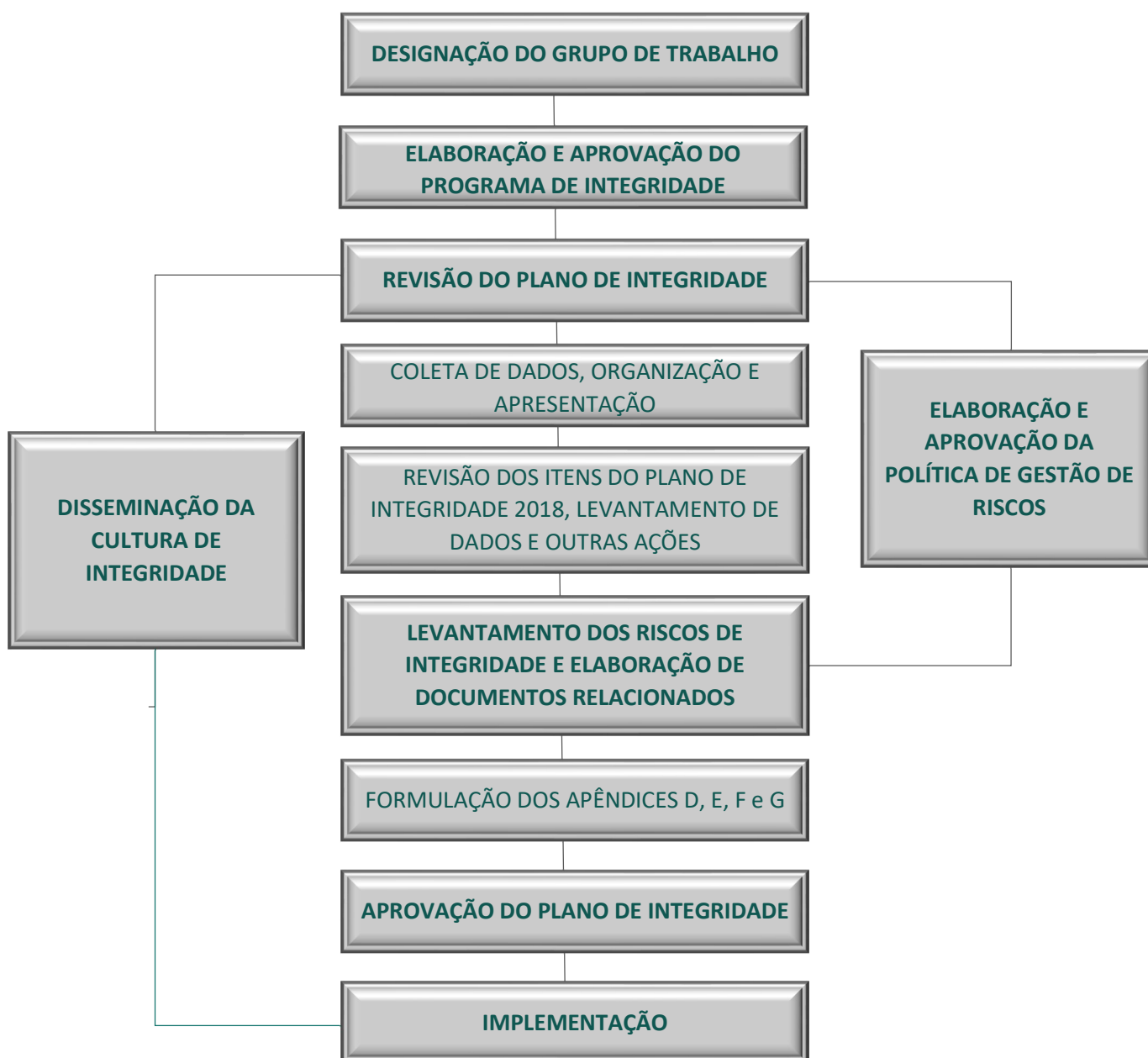
Com relação aos exemplos reais de quebra de integridade, também seria prudente abordar exemplos de casos de conflitos comuns que podem ser mediados e resolvidos nos campi, e que não necessariamente seriam motivos de denúncia, com a possibilidade de consulta, em casos de dúvida.

Após as capacitações dos servidores, com os conhecimentos básicos de integridade, eles podem facilmente contribuir com a identificação dos riscos.

Para formalizar o compromisso com esta etapa de disseminação da cultura de integridade, sugere-se a elaboração de um Plano de Capacitação em Integridade, seguindo a linha de desenvolvimento do IFS, e assim “fazer com que a ideia de conformidade se torne parte intrínseca do IFSP” (IFSP, 2018b, p. 162). Uma vez que todos estiverem cientes, envolvidos e comprometidos com o Programa de Integridade, a cultura da integridade se tornará algo inevitável.



FLUXOGRAMA DA REVISÃO DO SISTEMA DE COMPLIANCE DO IFSP



OBSERVAÇÕES:

Na etapa **Coleta de Dados, Organização e Apresentação**, o ideal é identificar quais elementos deverão constar no Plano. O MPR apresenta sugestões de tópicos e conteúdo para os itens.

Na sequência, a etapa **Revisão dos Itens do Plano 2018, Levantamento de Dados e Outras Ações** é o momento para rever o que já consta no Plano 2018, considerando sua complementação e/ou alteração.

Em **Levantamento dos Riscos de Integridade e Elaboração de Documentos Relacionados**, com os critérios da Política de Gestão de Riscos, deverão ser elaborados os itens de 4 a 4.6 e os Apêndices A, B e C do MPR.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 37001**: Sistemas de gestão antissuborno — Requisitos com orientações para uso: Referências. Rio de Janeiro: ABNT, 2017.

BLOK, M. **Compliance e governança corporativa**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2020.

BRASIL. **Lei 12.846, de 1 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, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2013. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm>. Acesso em: 30 mar. 2023.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). **Guia de Integridade Pública**. Brasília: Governo Federal, 2015. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41665/13/2015_cgu_guia-de-integridade-publica.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2023.

BRASIL. **Portaria 1.827, de 23 de agosto de 2017**. Institui o Programa de Fomento à Integridade Pública - Profip do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, para órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. Brasília, DF: Presidência da República, 2017a. Disponível em: <https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/19275686/do1-2017-09-04-portaria-n-1-827-de-23-de-agosto-de-2017-19275587>. Acesso em: 6 out. 2022.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). **Manual para Implementação de Programas de Integridade**. Brasília: Governo Federal, 2017b. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual_profip.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2023.

BRASIL. **Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2017c. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm>. Acesso em: 6 out. 2022.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). **Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade**. Brasília: Governo Federal, 2018a. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual-gestao-de-riscos.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Referencial de combate a fraude e corrupção**: aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública / Tribunal de Contas da União. — Brasília: TCU, Coordenação-Geral de Controle Externo dos Serviços Essenciais ao Estado e das Regiões Sul e Centro-Oeste (Coestado), Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo (Semec), 2a Edição, 2018

b. 148 p. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/data/files/A0/E0/EA/C7/21A1F6107AD96FE6F18818A8/Referencial_combate_fraude_corrupcao_2_edicao.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2023.

BRASIL. **Lei 14.133, de 1 de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm>. Acesso em: 30 mar. 2023.

COELHO, C. C. B. P. *Compliance* na Administração Pública: uma necessidade para o Brasil. **Revista de Direito da Faculdade de Guanambi**. Guanambi, v. 3, n. 1, jul/dez 2016.

CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA (CADE). **Guia para Programas de Compliance**. – Brasília: CADE, Ministério da Justiça, 2016. Disponível em: < <https://cdn.cade.gov.br/Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-do-cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf> >. Acesso em: 19 mar. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código de melhores práticas de governança corporativa** - 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21138/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>>. Acesso em: 1 nov. 2022.

IFS. **Plano de Integridade 2021/2022**. Aracaju, 2020. Disponível em: < http://www.ifs.edu.br/images/Hotsites/prodin/processo_dgr/Documentos/Plano_de_Integridade_IFS_-_alterado_painel_de_integridade_CGU_vers%C3%A3o_2.1_20-05.pdf>. Acesso em: 4 abr. 2023.

IFSP. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2019–2023**. São Paulo: 2018b. Disponível em: < https://www.ifsp.edu.br/images/pdf/PDI1923/PDI-2019-2023_Aprovado-CONSUP-12.03.2019-valendo.pdf > Acesso em: 22 out. 2021.

MESQUITA, C. B. C. de. O que é *compliance* público? Partindo para uma Teoria Jurídica da Regulação a partir da Portaria nº 1.089 (25 de abril de 2018) da Controladoria-Geral da União (CGU). **Revista de Direito Setorial e Regulatório**, Brasília, v. 5, n. 1, p. 147-182, mai. 2019.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). ***Behavioural Insights for Public Integrity: harnessing the human factor to counter corruption***. Paris: OECD Publishing: 2018. Disponível em: <https://read.oecd-ilibrary.org/governance/behavioural-insights-for-public-integrity_9789264297067-en#page13>. Acesso em: 19 mar. 2023.

UFSC. Plano de Integridade 2020 – 2024. Florianópolis, 2020. Disponível em: < <https://gestaodeintegridade.paginas.ufsc.br/files/2020/05/Plano-de-integridade-set.2021-Site.pdf>>. Acesso em: 4 abr. 2023.

VASCONCELOS, P. E. A.; FERNANDES, S. B. O. A Correlação entre os princípios constitucionais e o programa *compliance*. **Revista do Curso de Direito**, Rio de Janeiro, v. 12, n.1, jan/jun, 2019.

VASCONCELOS, P. E. A.; SPOLADORE, N. R.; FERNANDES, S. B. O. *Compliance* na Administração Pública. **Revista Eletrônica OAB/RJ**, Rio de Janeiro, v. 30, n.2, jul/dez, 2019.

XAVIER, D. F. S.; COSTA, D. P.; ALMEIDA, L. O. V.; SOARES, L. B. ***Compliance* uma ferramenta estratégica para a segurança das informações nas organizações**. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE. 6 ed, 2017, São Paulo.

Anexo I – Modelo Prático de Referência (MPR) do Plano de Integridade

Item	Exemplo de Conteúdo	Plano de Integridade 2018	Onde obter as informações ou referências
1 Apresentação	Apresentação do documento, esclarecendo do que trata, seus objetivos, como foi elaborado e qual será sua utilidade para a instituição	Não consta	Programa de Integridade do IFSP e Plano de Trabalho do GT
2 Informações sobre a instituição	Histórico da Instituição, posicionamento nos rankings de ensino, IGC do MEC, dados sobre a Instituição (alunos, servidores, área construída, orçamento e cursos)	Não consta	Estatuto do IFSP, Regimento Interno do IFSP, PDI do IFSP, <i>Site</i> do IFSP e Relatórios do IFSP
2.1 Principais competências e serviços prestados	Estatuto e principais serviços prestados	Não informa os serviços prestados	Estatuto do IFSP, <i>Site</i> do IFSP e Relatórios do IFSP, Manual de Implementação de Programas de integridade da CGU — 2017
2.2 Estrutura regimental e organograma	Estrutura da Instituição e dos Campus, Organogramas, Órgãos Deliberativos, Conselhos entre outros	Apresenta apenas superficialmente a estrutura regimental, não apresenta os <i>campi</i> e suas estruturas, não descreve os componentes da Instituição e não contém o organograma	Plano de Integridade IFSP 2018, Estatuto do IFSP, PDI do IFSP e Regimento Interno do IFSP
2.3 Setor de atuação e principais parcerias	Tripé (ensino, pesquisa e extensão), convênios, acordos e parcerias (principais articulações com o setor público e privado)	Apresenta um link para as parcerias, mas não há texto comentando o assunto	<i>Site</i> do IFSP, PDI do IFSP e Relatórios do IFSP
2.4 Missão, visão e valores institucionais	Missão, Visão e Valores institucionais	De acordo	Plano de Integridade IFSP 2018, Estatuto do IFSP, PDI do IFSP e Regimento Interno do IFSP
2.5 Diretrizes do planejamento estratégico (pdi)	Principais diretrizes do Planejamento Estratégico	Está no título de tópico 1.4, juntamente com missão, visão e valores, mas não é mencionado no texto	PDI do IFSP
3 Gestão da integridade	O que é Gestão da Integridade	Não consta	Programa de Integridade do IFSP

Item	Exemplo de Conteúdo	Plano de Integridade 2018	Onde obter as informações ou referências
3.1 Objetivos e eixos do programa de integridade	Descrever os Objetivos e Eixos do Programa de Integridade	Não consta	Programa de Integridade do IFSP, Manual de Implementação de Programas de Integridade — CGU/2017 e Guia Prático de Implementação de Programa de Integridade Pública — CGU/2018
3.2 Instrumentos internos de integridade	Relação dos principais instrumentos legais internos relativos à área de integridade - regimento interno, código de ética, plano de capacitação interna, portarias etc.	Apresenta somente alguns instrumentos internos de integridade	Quadro 27, Plano de Integridade do IFSP, <i>site</i> do IFSP, PDI do IFSP e relatórios do IFSP
3.3 Instâncias internas de integridade	Introdução e apresentação das instâncias existentes	Não discorre sobre as instâncias de integridade, apenas apresenta lista. Algumas instâncias estão listadas em outro tópico	Quadro 27, Plano de Integridade do IFSP, <i>site</i> do IFSP, PDI do IFSP e relatórios do IFSP
3.3.1 Comitê de gestão de integridade ou similar	Como e quando foi instituído e suas atribuições	Está listado no item "Principais instrumentos"	Plano de Integridade do IFSP, <i>site</i> do IFSP e relatórios do IFSP
3.3.2 Unidade de gestão de integridade	Como e quando foi instituída e suas atribuições	Contém apenas indicação de servidor responsável pelo plano, sem informações complementares	Plano de Integridade do IFSP, Anexo II, <i>site</i> do IFSP e relatórios do IFSP
3.3.3 Auditoria interna	Como e quando foi instituída e suas atribuições	Listado, apresenta informações escassas	Plano de Integridade do IFSP, Anexo II, <i>site</i> do IFSP e relatórios do IFSP
3.3.4 Ouvidoria	Como e quando foi instituída e suas atribuições	Listado, apresenta informações escassas	Plano de Integridade do IFSP, Anexo II, <i>site</i> do IFSP e relatórios do IFSP
3.3.5 Serviço de informação ao cidadão	Como e quando foi instituído e suas atribuições	Mencionado em outro item, sem informações complementares	Plano de Integridade do IFSP, Anexo II, <i>site</i> do IFSP e relatórios do IFSP
3.3.6 Comissão de ética	Como e quando foi instituída e suas atribuições	Listada, mas sem informações	Plano de Integridade do IFSP, Anexo II, <i>site</i> do IFSP e relatórios do IFSP
3.3.7 Órgão responsável pelos procedimentos disciplinares	Como e quando foi instituído e suas atribuições	Listado como DAPAD, porém a Corregedoria foi implementada pela Portaria Normativa nº 40/2022	Plano de Integridade do IFSP, Anexo II, <i>site</i> do IFSP e relatórios do IFSP

Item	Exemplo de Conteúdo	Plano de Integridade 2018	Onde obter as informações ou referências
3.4 Síntese dos instrumentos e unidades de integridade	Apresentar as funções de integridade do Modelo nº 02 do Guia Prático de Implantação da Integridade da CGU 2018, acrescido da Função: Procedimentos de Capacitação (Levantamento das ações de capacitação relacionadas à integridade)	Não consta	Anexo II, Plano de Integridade do IFSP, <i>site</i> do IFSP, PDI do IFSP e relatórios do IFSP
3.5 Unidade responsável pelo Plano de Integridade	Identificar a unidade responsável, suas atribuições e o fluxo de elaboração e revisão do Plano de Integridade, histórico da elaboração/revisão do documento	Informado apenas servidor responsável	Programa de Integridade do IFSP, Plano de Integridade do IFSP, <i>site</i> do IFSP, PDI do IFSP e relatórios do IFSP
4 Riscos à integridade	Descrever gestão de riscos, normativa legal, política de gestão de riscos (minuta ou pronta), reforço que o Plano de Integridade contempla apenas riscos à integridade (corrupção, fraudes, irregularidades/desvios éticos e de conduta) demais são contemplados no Plano de Gestão de Riscos	Não consta	Política de Gestão de Riscos do IFSP, Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade — CGU/2018, Manual para Elaboração do Plano de Gestão de Riscos da UFSC, <i>site</i> do IFSP e relatórios do IFSP
4.1 Metodologia de gestão de riscos à integridade	Conceitos de riscos, riscos de integridade e seus tipos; Identificação dos riscos mais relevantes da organização; Descrição dos níveis de impacto e probabilidade; Tipo de matriz de risco utilizada (3x3/4x4/5x5); e Principais áreas de risco, processos e cargos mais sensíveis	Não consta	Política de Gestão de Riscos do IFSP, Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade — CGU/2018, Manual para Elaboração do Plano de Gestão de Riscos da UFSC, <i>site</i> do IFSP e relatórios do IFSP
4.2 Método para identificação dos riscos	Separar áreas (acadêmica e administrativa) e seus respectivos macroprocessos e identificação dos riscos	Não consta	Política de Gestão de Riscos do IFSP, Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade — CGU/2018, Manual para Elaboração do Plano de Gestão de Riscos da UFSC, <i>site</i> do IFSP e relatórios do IFSP

Item	Exemplo de Conteúdo	Plano de Integridade 2018	Onde obter as informações ou referências
4.3 Método para classificação dos riscos	Utilizar a tipologia definida na Política de Gestão de Riscos, designar um gestor de integridade para monitorar o risco	Não consta	Política de Gestão de Riscos do IFSP, Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade — CGU/2018, Manual para Elaboração do Plano de Gestão de Riscos da UFSC, <i>site</i> do IFSP e relatórios do IFSP
4.4 Método para avaliação dos riscos e controles	Mapa de Calor do Guia Prática de Gestão de Riscos para Integridade	Não consta	Política de Gestão de Riscos do IFSP, Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade — CGU/2018, Manual para Elaboração do Plano de Gestão de Riscos da UFSC, <i>site</i> do IFSP e relatórios do IFSP
4.5 Método para tratamento dos riscos	Apetite a risco, definir o plano de resposta	Não consta	Política de Gestão de Riscos do IFSP, Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade — CGU/2018, Manual para Elaboração do Plano de Gestão de Riscos da UFSC, <i>site</i> do IFSP e relatórios do IFSP
4.6 Método para monitoramento dos riscos	Riscos devem ser monitorados por Gestores da Integridade, Definir indicadores para monitoramento e controle dos riscos	Não consta	Política de Gestão de Riscos do IFSP, Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade — CGU/2018, Manual para Elaboração do Plano de Gestão de Riscos da UFSC, <i>site</i> do IFSP e relatórios do IFSP
5 Monitoramento, atualização e avaliação do plano	Detalhar as políticas de monitoramento, atualização periódica e avaliação que serão desenvolvidas pelo órgão/entidade para o tratamento dos riscos	Comenta sobre o assunto, mas não detalha.	Programa de Integridade do IFSP
6 Instâncias de governança	Determinar as instâncias de governança do Plano com a designação de áreas/cargos para a gestão superior, acompanhamento da implementação de medidas, revisão, atualização periódica e políticas de divulgação interna	Não consta	Programa de Integridade do IFSP, emissão de portarias e criação de setores

Item	Exemplo de Conteúdo	Plano de Integridade 2018	Onde obter as informações ou referências
7 Considerações finais	Considerações finais sobre o Plano de Integridade, sua importância, caráter preventivo e a necessidade constante de melhoria a fim de apoiar o alcance dos objetivos Institucionais	Não consta	Programa de Integridade do IFSP, PDI do IFSP, <i>site</i> do IFSP e relatórios do IFSP
Referências	Documentos utilizados na confecção do Plano de Integridade	Não consta	De acordo com o utilizado
Apêndice A Mapa dos riscos à integridade	Anexo - Risco, Classificação, Avaliação, Resposta	Não consta, riscos mapeados em outro documento	Elaborar em consonância com a Política de Gestão de Riscos do IFSP e relatórios do IFSP
Apêndice B Plano de respostas aos riscos	Ações para mitigar riscos: o quê, quando, onde, por que, quem, como e quanto (valor).	Não consta	Elaborar em consonância com a Política de Gestão de Riscos do IFSP e relatórios do IFSP
Apêndice C Indicadores de monitoramento dos riscos à integridade	Anexo - Monitoramento da Gestão de Riscos e Monitoramento dos Riscos	Não consta	Elaborar em consonância com a Política de Gestão de Riscos do IFSP (a ser elaborada) e relatórios do IFSP
Apêndice D Canais para dúvidas ou solicitações	Quadro com o tipo de solicitação, órgão responsável e o canal	Não consta	Elaborar em consonância com a Política de Gestão de Riscos do IFSP (a ser elaborada) e relatórios do IFSP
Apêndice E Fluxo interno de tratamento de denúncias	Fluxograma do processo	Não consta	Conforme a Unidade e instrumentos relacionados
Apêndice F Fluxo interno para análise e consulta de conflito de interesses	Fluxograma do processo	Não consta	Conforme a Unidade e instrumentos relacionados

Item	Exemplo de Conteúdo	Plano de Integridade 2018	Onde obter as informações ou referências
Apêndice G Fluxo interno para verificar situações de nepotismo	Fluxograma do processo	Não consta	Conforme a Unidade e instrumentos relacionados
Anexo I Programa de Integridade	Programa de Integridade - Documento de Autorização do Início do Projeto	Não consta e o IFSP não possui o documento	Guia de Integridade Pública — CGU (2015); Guia Prático das Unidades de Gestão da Integridade — CGU (2019); Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade — CGU (2018); Guia Prático de Implementação de Programa de Integridade Pública — CGU (2018); Manual para Implementação de Programas de Integridade — CGU (2017); Referencial de Combate à Fraude e Corrupção — TCU (2018); Programa de Integridade UFSC.
Anexo II Política de Gestão de Riscos	Política de Gestão de Riscos ou minuta	Não consta e o IFSP não possui o documento	Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade — CGU (2018); Manual para elaboração do plano de Gestão de Riscos UFSC; Política de Gestão de Riscos; Plano Institucional de Gestão de Riscos UFSC.

Anexo II – Situação das Unidades e dos Instrumentos de Integridade do IFSP

Função de integridade	Unidade/instrumento de integridade	Situação Atual
Promoção da ética e regras de conduta para servidores	Comissão de Ética	Última atualização pela Portaria n.º 5.999/IFSP, de 05/10/2022
	Código de Ética e Conduta	Publicado em 05/08/2014 — Resolução 96/2014
Transparência ativa e acesso à informação	Designação de autoridade de acesso à informação	Designada pela Portaria n. 36 — IFSP, de 6 de janeiro de 2022.
	Adoção do Sistema e-SIC	Adotado desde 2012
Tratamento de conflitos de interesses e nepotismo	Designação de área responsável pelo tratamento de conflitos de interesses	Comissão de ética — novo Regimento aguardando aprovação do CONSUP (março /2023)
	Adoção do Sistema SeCI	A Comissão de Ética incentiva o uso do sistema pelos servidores.
Funcionamento de canais de denúncias	Existência de área responsável pelo recebimento de denúncias e realização dos encaminhamentos necessários	Ouvidoria-Geral do IFSP Portaria 36 de 6 de janeiro de 2022 — Nomeação do titular.
	Adoção do Sistema e-OUV	Adotado desde 2014
Funcionamento de controles internos e cumprimento de recomendações de auditoria	Existência de área responsável pelos controles internos e cumprimento de recomendações de auditoria	Não está formalizado.
	Adoção do sistema Monitor-Web	Uso do sistema e-Aud.
Procedimentos de responsabilização	Existência de área responsável pelos procedimentos de responsabilização	Implantada, Diretoria de Apoio Legislativo e Correcional — DALC
	Adoção do Sistema CGU-PAD	Adotado.
	Adoção do Sistema CGU-PJ	Não houve adoção.
Procedimentos de capacitação	Ações de capacitação sobre Integridade	Plano de Desenvolvimento de Pessoas 2023 e Planilha de cursos