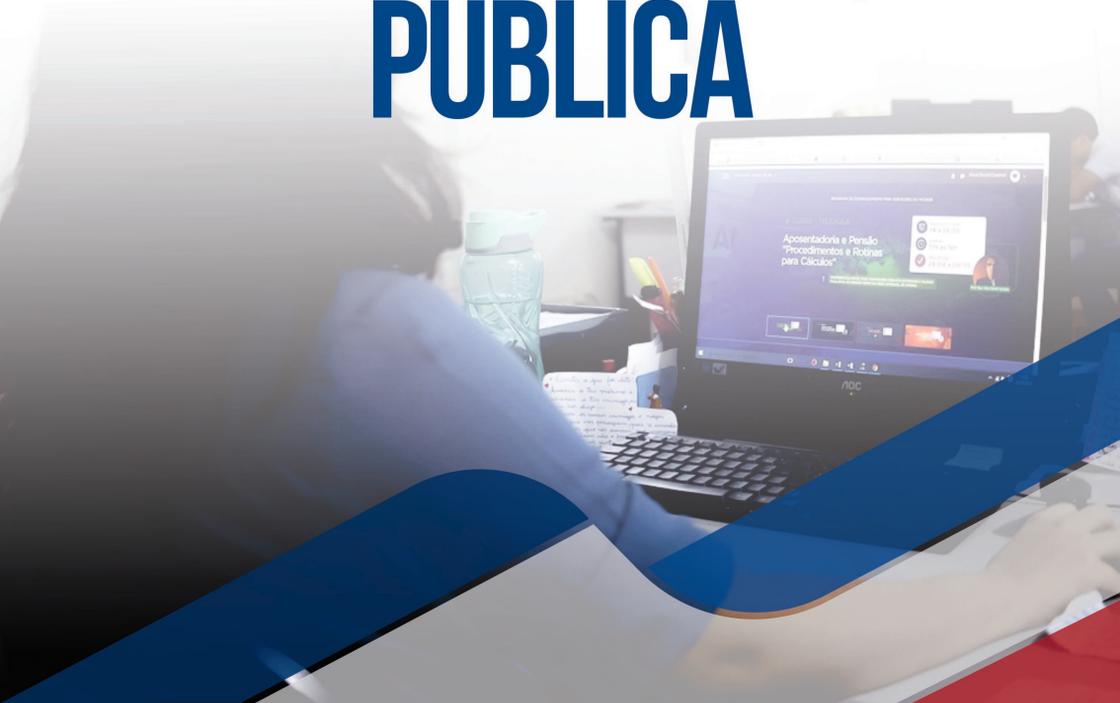
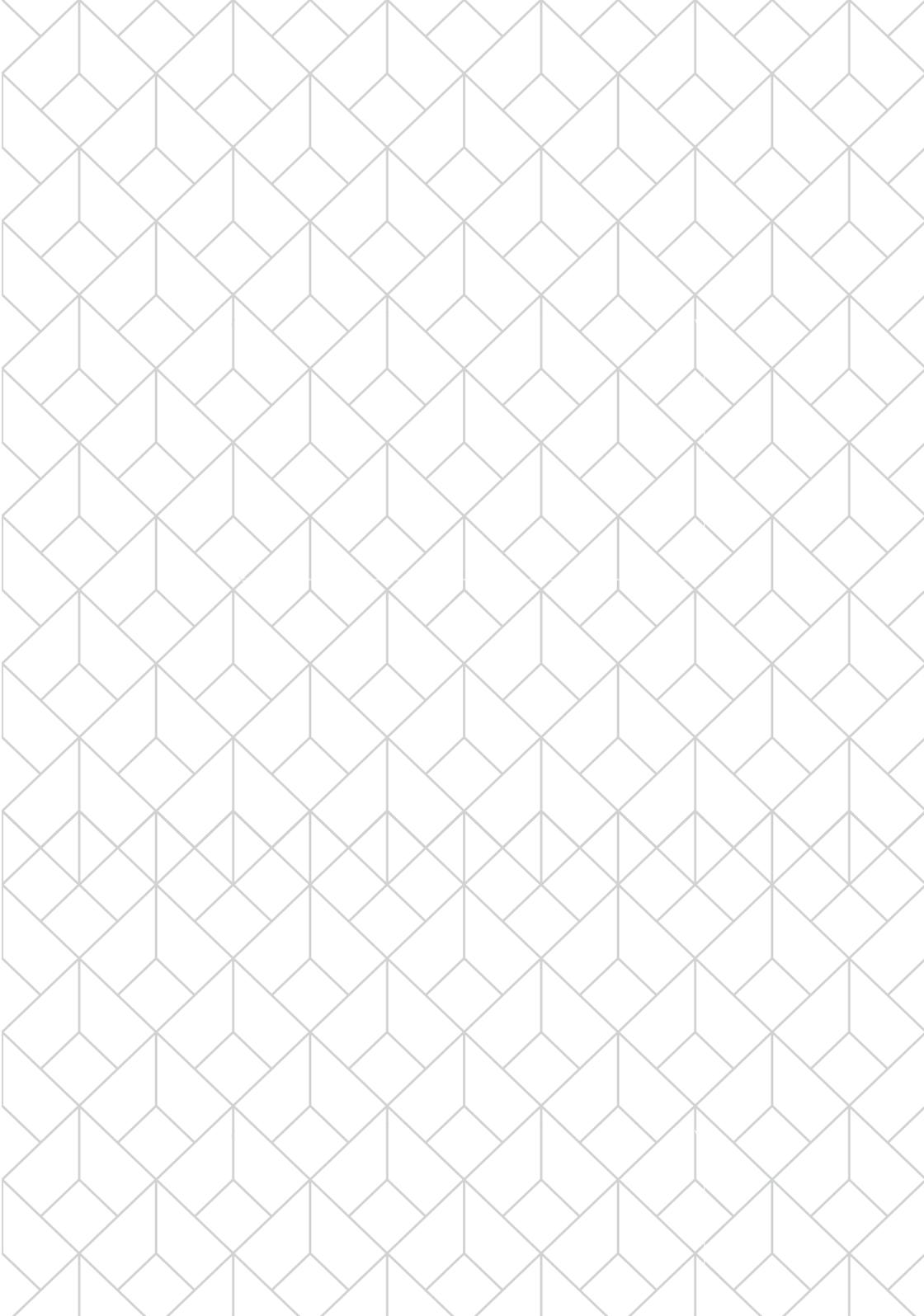


# CARTILHA INTEGRIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA





# **CARTILHA** **INTEGRIDADE** **NA ADMINISTRAÇÃO** **PÚBLICA**

1ª EDIÇÃO - NOVEMBRO 2018

# SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO .....	05
1. GESTÃO DA INTEGRIDADE .....	06
» Quais são os princípios da Gestão de Integridade, de Riscos e Controles Internos de Gestão?	
» Quais são as diretrizes para a Gestão de Integridade?	
2. GERENCIAMENTO DE RISCO .....	11
» O que é Gestão de Risco?	
» Quais são as vantagens da Gestão de Risco?	
» O que são riscos?	
» O que são Riscos Externos?	
» Quais os exemplos de Riscos Externos?	
» O que são Riscos Internos?	
» Quais os exemplos de Riscos Internos?	
» Qual é a metodologia para o gerenciamento de risco?	
3. CONTROLES INTERNOS .....	19
» Qual a justificativa para a implantação de controles internos na administração pública?	
» O que são atividades de controles internos?	
» Quais os exemplos de atividades de controles internos?	
» Quais as diretrizes para os controles internos da gestão?	
4. O GESTOR PÚBLICO .....	24
REFERÊNCIAS .....	25



# APRESENTAÇÃO

Esta cartilha tem como objetivo ambientar você, servidor, a temas emergentes em administração pública, quais sejam: “gestão da integridade”, “gestão de riscos” e “controles internos”.

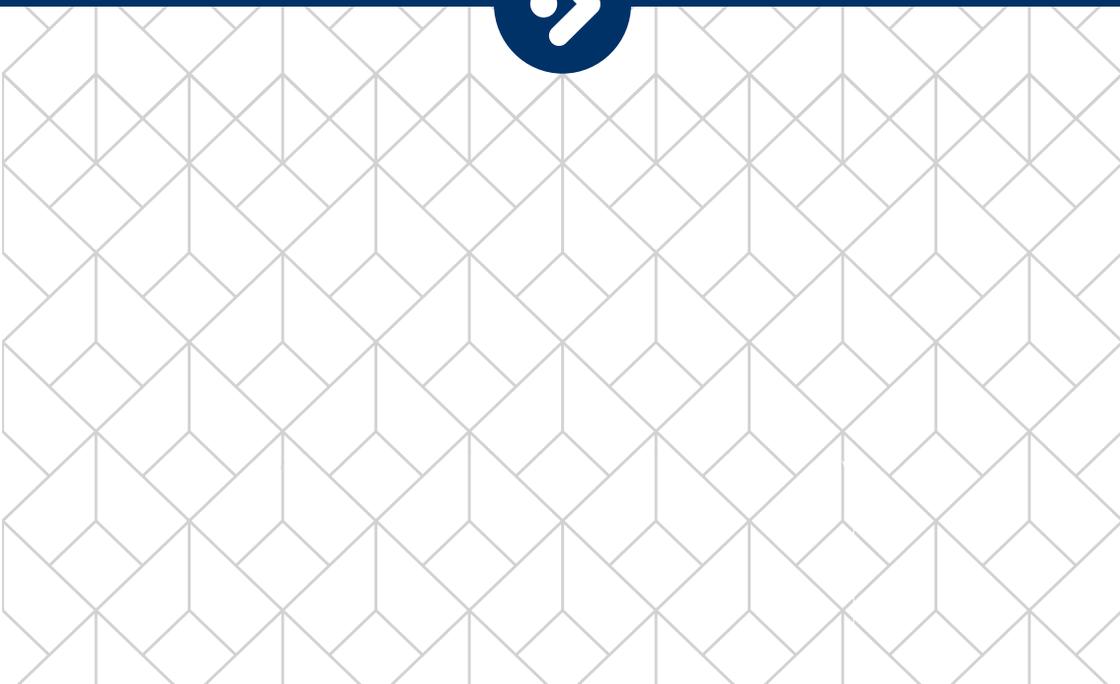
A partir da leitura desta cartilha, você terá mais informações sobre esses temas e irá perceber que é imprescindível implementar esses conceitos no ambiente de trabalho, com baixo custo e sem causar mudanças no seu dia a dia.

Os principais pontos que serão abordados na cartilha são:

- ❖ **Gestão da Integridade**
- ❖ **Gestão de Riscos**
- ❖ **Controles Internos**

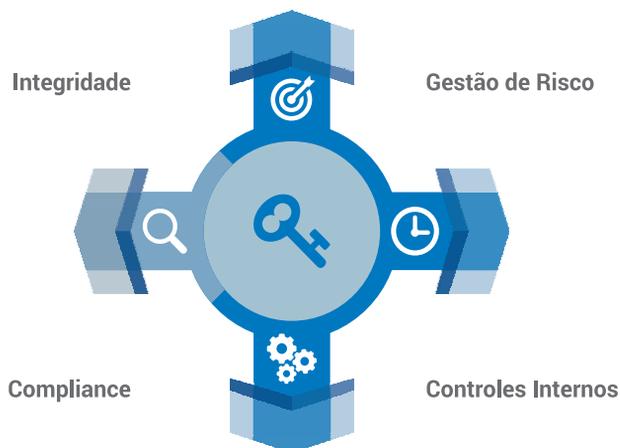
Os órgãos e entidades públicas deverão adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança. O que significa que deverão implementar, manter, monitorar e revisar os controles internos da gestão, tendo por base a identificação, a avaliação e o gerenciamento de riscos que possam impactar a consecução dos objetivos estabelecidos pelo Poder Público.

# 1. Gestão da Integridade





A Gestão da Integridade é um conjunto articulado de ações e serviços na busca da efetividade da gestão. Destaca-se, que a Administração Pública deve buscar a integralidade como modo de organizar e inter-relacionar as práticas, a fim de obter melhores respostas governamentais aos problemas específicos de cada área.





Riscos



Regras



Estratégias



Padrões

«« COMPLIANCE »»



Políticas



Controle



Auditoria



Requerimentos

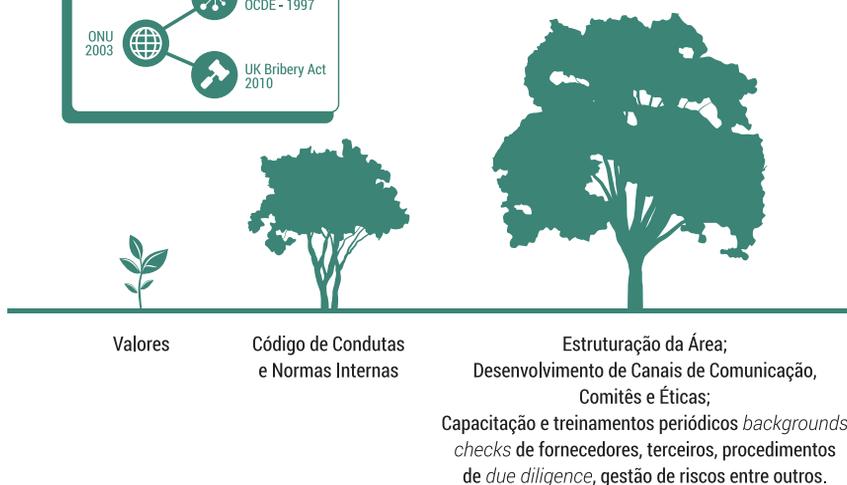
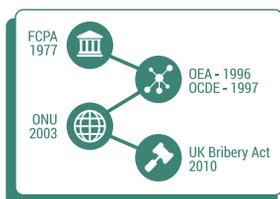
## Quais são os princípios da Gestão de Integridade, de Riscos e dos Controles Internos de Gestão?

- Aderência à integridade e aos valores éticos;
- Definição à alta administração do compromisso de atrair, desenvolver e reter pessoas com competências técnicas, em alinhamento com os objetivos institucionais;
- Definição dos objetivos estratégicos que possibilitam a eficaz gestão de integridade, riscos e controles da gestão;
- Adequado suporte de tecnologia da informação para apoiar os processos de integridade, riscos e a implementação dos controles internos da gestão;
- Utilização de informações relevantes e de qualidade para apoiar o funcionamento dos processos de integridade, riscos e dos controles internos da gestão;

Disseminação de informações necessárias ao fortalecimento da cultura e da valorização da gestão de integridade, riscos e dos controles internos da gestão;



- ❖ Realização de avaliações periódicas para verificar a eficácia da gestão de integridade, riscos e dos controles internos da gestão, comunicando o resultado aos responsáveis pela adoção de ações corretivas, inclusive à alta administração;
- ❖ Gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão de forma sistemática, estruturada, oportuna e subordinada ao interesse público;
- ❖ Estruturação do conhecimento e das atividades em metodologias, normas, manuais e procedimentos;
- ❖ Gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão suportada por níveis adequados de exposição à riscos;
- ❖ Integração e utilização das informações e resultados gerados pela gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão na elaboração do planejamento estratégico, na tomada de decisões e na melhoria contínua dos processos organizacionais; e
- ❖ Aderência dos métodos e modelos de gerenciamento de riscos às exigências regulatórias.





## Quais são as diretrizes para a Gestão de Integridade?

- A gestão da integridade deve promover a cultura ética e a integridade institucional focada nos valores e no respeito às leis e princípios da administração pública;
- O fortalecimento da integridade institucional deve ser promovida por decisões baseadas no autoconhecimento e na diagnose de vulnerabilidades;
- Os cargos de direção devem ser ocupados a partir da identificação de perfis e capacitação adequada;
- A orientação de padrões de comportamento esperados dos agentes públicos no relacionamento com os cidadãos, com o setor privado e com os grupos de interesses deve ser definida em políticas específicas;
- A disponibilidade de informações à sociedade deve primar pela atuação transparente, conforme legislação vigente;
- O fortalecimento dos mecanismos de comunicação com o público externo deve estimular o recebimento de insumos sobre a implementação de melhorias e a obtenção de informações sobre desvios de conduta a serem apurados; e
- Os mecanismos de preservação da integridade pública da Administração Pública Estadual devem ser dotados de critérios de identificação e de punição dos responsáveis por possíveis desvios de conduta.



# 2.

## Gerenciamento de Riscos





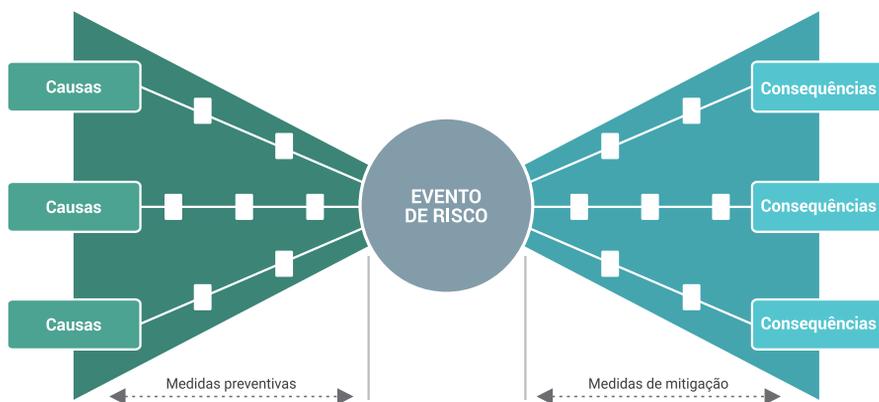
As organizações de uma forma geral, independente da missão a qual se destinam, sejam públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, visam a sua perpetuação e sobrevivência ao longo do tempo. É nesse viés que surgem diversos fatores positivos e negativos que contribuem ou impedem essa perpetuação da organização e o alcance ou não dos seus objetivos.

Pode-se chamar a tudo aquilo que contribui com o negócio como oportunidade e como riscos ou como ameaças, aquilo que impede a organização de ofertar valor ao ambiente em que está inserida.

Organizações de todos os tipos e de tamanhos enfrentam influências e fatores internos e externos que tornam incerto se e quando elas atingirão seus objetivos. O efeito que essa incerteza tem sobre os objetivos da organização é chamado de “risco”.

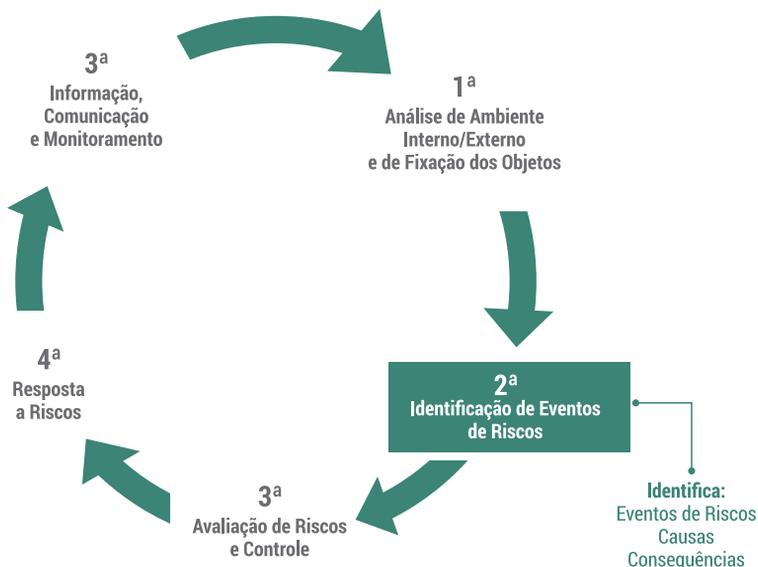
Cada vez mais as organizações devem desenvolver a capacidade de lidar com altos graus de riscos em seus planos estratégicos, programas, projetos e processos finalísticos.

### Diagrama de Bow-Tie





## Etapas do Gerenciamento de Riscos



## O que é Gestão de Risco?

É o processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização.

O risco deve ser gerenciado, a fim de subsidiar os gestores na tomada de decisões, visando alcançar objetivos e metas dentro do prazo, do custo e das condições pré-estabelecidas.

O bom gerenciamento de riscos contribui para aumentar a confiança dos contribuintes, pois permite que o Governo entregue os serviços prometidos dentro da utilização adequada dos recursos públicos.

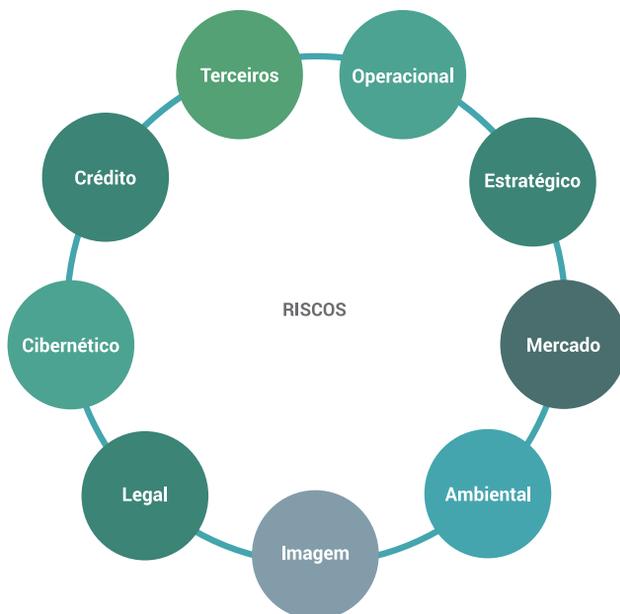


## Quais são as vantagens da Gestão de Risco?

Quando implementada e mantida a gestão dos riscos possibilita à organização, por exemplo:

- melhoria na entrega de serviços ao cidadão;
- melhor utilização de recursos;
- melhor planejamento; e
- melhor gerenciamento de programas e projetos.

### Situações de Riscos





## O que são riscos?

- O risco, do ponto de vista do gerenciamento de projetos, é um evento ou uma condição incerta que, se ocorrer, poderá ter efeito em pelo menos um objetivo do projeto (PMBOK, 2013). Um risco é caracterizado pela sua probabilidade de ocorrência e pelo seu impacto sobre os objetivos do projeto.
- Cretu *et al.* (2011) afirmam que o risco representa um resultado incerto. Porém, riscos podem gerar resultados positivos ou negativos. Um risco negativo é definido como uma ameaça, enquanto um risco positivo é definido como uma oportunidade.

Os riscos podem ser ambientais, econômicos, sociais, tecnológicos, geopolíticos, entre outros.

Riscos podem ser entendidos como possibilidade de algo não dar certo, mas seu conceito atual envolve a quantificação e qualificação da incerteza.

As possibilidades, tanto de ganho como de perda, podem ter causas de natureza externa (ambiente, regulação governamental e financeiro, por exemplo) e internas (tecnologia, controles, capacitação, conduta, dentre outros).

## O que são Riscos Externos?

São os riscos associados ao ambiente onde a organização opera. Em geral, a organização não tem controle direto sobre estes eventos, mas mesmo assim ações podem ser tomadas quando necessário. Por exemplo: Não podemos controlar a incidência de raios, mas podemos instalar para-raios.



## Quais os exemplos de Riscos Externos?

- ❖ **Políticos (Nacional e Internacional).** Exemplo: mudança de governo; mudança no cenário político; decisões sobre políticas interministeriais; mudanças na máquina do governo; terrorismo, etc.
- ❖ **Econômico/Financeiros (Nacional e Internacional).** Exemplo: inflação; variação cambial afetando custos nas transações internacionais; taxa de juros; efeitos da economia global na economia brasileira; ações da concorrência internacional, etc.
- ❖ **Socioculturais.** Exemplo: mudanças demográficas afetando a demanda por serviços; mobilidade de classes sociais; mudança de expectativa dos cidadãos e da sociedade devido à globalização; conflitos sociais, etc.
- ❖ **Tecnológicos.** Exemplo: tecnologias emergentes; internet; obsolescência dos sistemas atuais; mudança na competitividade estrutural com base no uso de novas tecnologias; oportunidades advindas de avanços tecnológicos, etc.
- ❖ **Legal/Regulatório.** Exemplo: novas leis ou mudanças de marcos regulatórios em termos de qualidade, segurança, meio ambiente, saúde, trabalhista, etc.
- ❖ **Ambiental.** Exemplo: desastres naturais, ecológicos, climáticos (enchentes, deslizamentos, secas), etc.

## O que são Riscos Internos?

São os riscos associados à própria estrutura da organização, seus processos, governança, quadro de pessoal, recursos ou ambiente de tecnologia. A organização pode e deve agir diretamente de forma proativa.



## Quais os exemplos de Riscos Internos?

- ❖ **Recursos Financeiros.** Exemplo: incerteza em relação às fontes de financiamento e orçamento.
- ❖ **Recursos Humanos.** Exemplo: relacionados à disponibilidade, contratação ou capacitação das equipes.
- ❖ **Processos Internos.** Exemplo: relacionados à falta de definição de processos críticos específicos, assim como de papéis e responsabilidades, autoridade para aprovação.
- ❖ **Sistemas de Informação.** Exemplo: relacionados à adequação de sistemas de informação.
- ❖ **Parceiros/Fornecedores.** Exemplo: forma contratual e definição de papéis e responsabilidades, capacitação de fornecedores, processo de seleção.

## Qual é a metodologia para o gerenciamento de risco?

O gerenciamento dos riscos consiste na efetivação das seguintes ações:

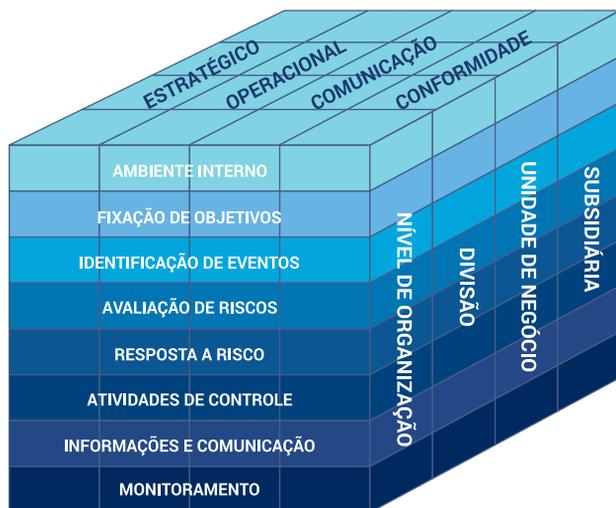
- ❖ **Planejar o gerenciamento dos riscos:** processo de definição de como conduzir as atividades de gerenciamento dos riscos de um projeto.
- ❖ **Identificar os riscos:** processo de determinação dos riscos que podem afetar o projeto e de documentação das suas características.
- ❖ **Realizar a análise qualitativa dos riscos:** processo de priorização de riscos para



análise ou ação posterior, através da avaliação e combinação de sua probabilidade de ocorrência e impacto.

- ❖ **Realizar a análise quantitativa dos riscos:** processo de analisar numericamente o efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto.
- ❖ **Planejar as respostas aos riscos:** processo de desenvolvimento de opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto.
- ❖ **Controlar os riscos:** processo de implementar planos de respostas aos riscos, acompanhar os riscos identificados, monitorar os riscos residuais, identificar novos riscos e avaliar a eficácia do processo de gerenciamento dos riscos durante todo o projeto.

## Gerenciamento de Riscos e seus Componentes



### Componentes:

1. Ambiente Interno
2. Fixação de Objetivos
3. Identificação de Eventos
4. Avaliação de Riscos
5. Respostas a Riscos
6. Atividades de Controle
7. Informações e Comunicações
8. Monitoramento

# 3.

## Controles Internos





O estabelecimento de controles internos no âmbito da gestão pública visa essencialmente aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados, de forma eficaz, eficiente, efetiva e econômica.

Os controles internos da gestão se constituem na primeira linha (ou camada) de defesa das organizações públicas para propiciar o alcance de seus objetivos. Esses controles são operados por todos os agentes públicos responsáveis pela condução de atividades e tarefas, no âmbito dos macroprocessos finalísticos e de apoio dos órgãos e entidades do Poder Público Estadual.

A definição e a operacionalização dos controles internos devem levar em conta os riscos que se pretende mitigar, tendo em vista os objetivos das organizações públicas. Assim, tendo em vista os objetivos estabelecidos pelos órgãos e entidades da Administração Pública, e os riscos decorrentes de eventos internos ou externos que possam obstaculizar o alcance desses objetivos, devem ser posicionados os controles internos mais adequados para mitigar a probabilidade de ocorrência dos riscos, ou o seu impacto sobre os objetivos organizacionais.

## Qual a justificativa para a implantação de controles internos na Administração Pública?

Aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados, de forma eficaz, eficiente, efetiva e econômica.

**IMPORTANTE: RISCOS E CONTROLES INTERNOS DEVEM SER GERIDOS DE FORMA INTEGRADA.**



## O que são atividades de controles internos?

São atividades materiais e formais, como políticas, procedimentos, técnicas e ferramentas, implementadas pela gestão para diminuir os riscos e assegurar o alcance de objetivos organizacionais e de políticas públicas. Essas atividades podem ser preventivas (reduzem a ocorrência de eventos de risco) ou detectivas (possibilitam a identificação da ocorrência dos eventos de risco), implementadas de forma manual ou automatizada.

As atividades de controles internos devem ser apropriadas, funcionar consistentemente de acordo com um plano de longo prazo, ter custo adequado, ser abrangentes, razoáveis e diretamente relacionadas aos objetivos de controle.

## Quais os exemplos de atividades de controles internos?

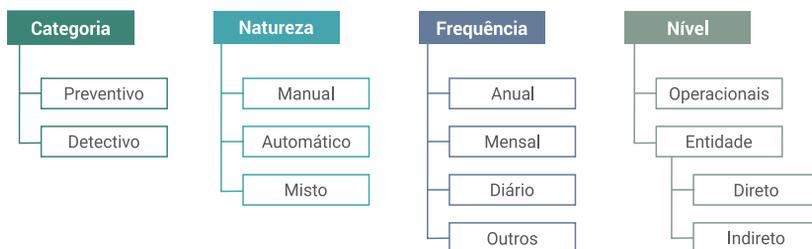
- ❖ Procedimentos de autorização e aprovação;
- ❖ Segregação de funções (autorização, execução, registro, controle);
- ❖ Controles de acesso a recursos e registros;
- ❖ Verificações;
- ❖ Conciliações;
- ❖ Avaliação de desempenho operacional;
- ❖ Avaliação das operações, dos processos e das atividades, e
- ❖ Supervisão.



## Quais as diretrizes para os controles internos da gestão?

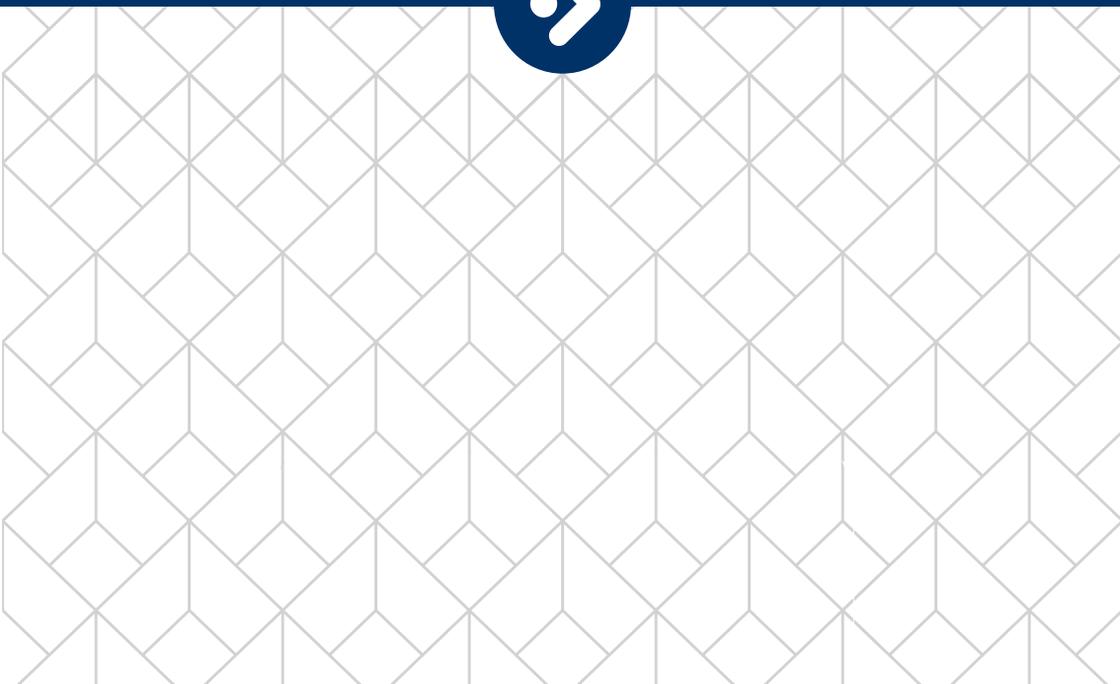
- A implementação dos controles internos da gestão deve ser integrada às atividades, planos, ações, políticas, sistemas, recursos e em sinergia com os agentes públicos que exercem cargo, função ou emprego na Administração Pública Estadual, projetados para fornecer segurança razoável para a consecução dos objetivos institucionais;
- A definição e operacionalização dos controles internos da gestão devem considerar os riscos internos e externos que se pretende gerenciar, tendo em vista a mitigação da ocorrência de riscos ou impactos sobre os objetivos institucionais da Administração Pública Estadual;
- A implementação dos controles internos da gestão deve ser efetiva e compatível com a natureza, a complexidade, o grau de importância e os riscos dos processos de trabalhos;
- Os controles internos da gestão devem ser baseados no modelo de gerenciamento de riscos; e
- A alta administração deve criar condições para que a implementação de procedimentos efetivos de controles internos integrem as práticas de gestão de riscos.

### Classificação dos Controles



# 4.

## O Gestor Público





### **Compete ao gestor público, no que se refere à gestão de integridade, de riscos e dos controles internos:**

- ❖ Cumprir os objetivos estratégicos, as políticas, as diretrizes, as metodologias e os mecanismos para a comunicação e institucionalização da gestão de integridade, de riscos e dos controles internos da gestão;
- ❖ Gerenciar os riscos dos processos de trabalho;
- ❖ Elaborar e submeter o Plano de Implementação de Controles à aprovação da Unidade de Gestão de Integridade, de Riscos e dos Controles Internos da Gestão;
- ❖ Monitorar os riscos ao longo do tempo, de modo a garantir que as respostas adotadas resultem na manutenção do risco em níveis adequados;
- ❖ Gerar e reportar informações adequadas sobre a gestão de integridade, de riscos e dos controles internos da gestão às instâncias competentes;
- ❖ Disseminar preceitos de comportamento íntegro e de cultura de gestão de riscos e dos controles internos da gestão;



- Observar a inovação e a adoção de boas práticas na gestão de integridade, de riscos e dos controles da gestão;
- Adotar princípios de conduta e de padrões de comportamento;
- Cumprir as regulamentações, as leis e os códigos, as normas e os padrões na condução das políticas e na prestação de serviços de interesse público;
- Cumprir as práticas institucionalizadas na prestação de contas, na transparência e na efetividade das informações; e
- Praticar outros atos de natureza técnica e administrativas necessárias ao exercício de suas responsabilidades.

# Referências

**Management of Risk: Principles and Concepts - The Orange Book** - HM Treasury do HM Government, 2004.

ABNT NBR ISO 31000:2009 **Gestão de Risco – Princípios e Diretrizes** – ABNT Associação Brasileira de Normas Técnicas -2011.

CRETU, O.; STEWART, R.; BERENDS, T. **Risk management for design and construction**. John Wiley & Sons: Hoboken, 2011.

**Modelo de Excelência do Sistema de Gestão Pública** – Secretaria de Gestão Pública – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão .

**Management of Risk: Guidance for Practitioners** - Office of Government Commerce HM Government, 2010.

**Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK) 4ª Edição. Project Management Institute, 2008.

SECRETARIA DE  
**ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO**



GOVERNO DO ESTADO DO  
**AMAZONAS**

---

**Angela Neves Bulbol de Lima**

Secretária de Administração e Gestão

**Maria da Glória Vítório Guimarães**

Secretária Executiva de Administração e Gestão

**Priscilla França Atala**

Coordenadora da Escola Governar

---

**Elaboração**

Ana Flávia de Moraes Moraes

**Projeto Gráfico e Diagramação**

Silvio Sarmento



GOVERNO DO ESTADO DO  
**AMAZONAS**

SECRETARIA DE  
**ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO**



---

[www.sead.am.gov.br](http://www.sead.am.gov.br)



**Baixe a versão digital nos sites:**

[www.sead.am.gov.br](http://www.sead.am.gov.br)

[www.escolagovernar.am.gov.br](http://www.escolagovernar.am.gov.br)