



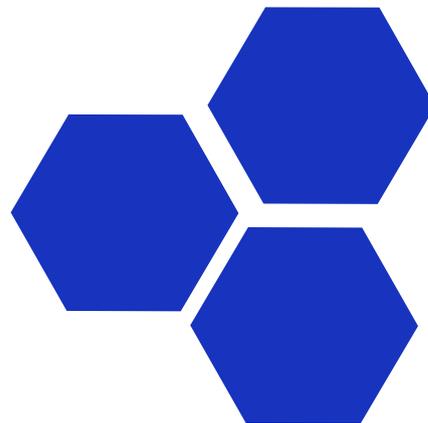
## **Produto Técnico Tecnológico**

# **Cartilha de *compliance* em boas práticas de governança pública nas aquisições contratadas**

**<sup>1</sup>Russlana Rocha Pereira**

**<sup>2</sup>Flávio de São Pedro Filho**

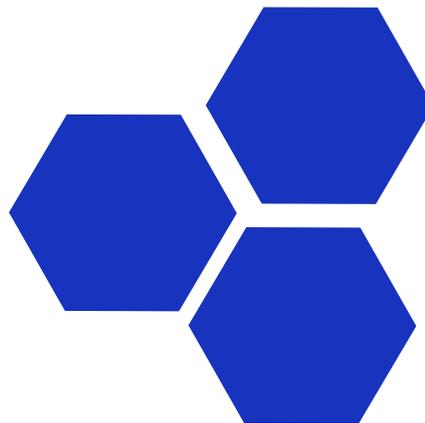
# Resumo dos Autores



<sup>1</sup>Mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública, na Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR); Especialista em Gestão Pública Sustentável pela Faculdade de Rondônia (FARO); Graduada em Administração de Empresas com Habilitação em Análise de Sistema pelo Instituto de Ensino Superior do Acre (IESACRE); e Administradora na Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). E-mail: [russlana.rocha@gmail.com](mailto:russlana.rocha@gmail.com)

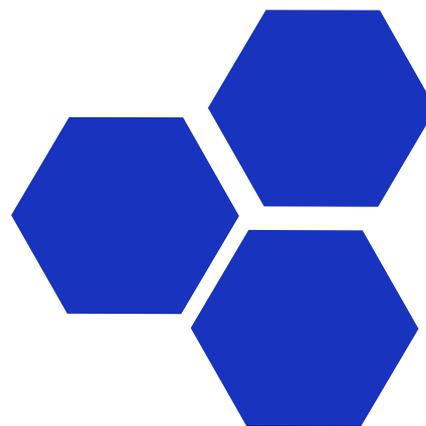
<sup>2</sup>Pós-Doutor em Gestão e Economia, University of Beira Interior, Covilhã, Portugal; Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP); Doutor em Gestão de Empresas (2009), laureado Magna cum Laude pela Universidad Autónoma de Asunción (UAA); Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina; Especialização em Planejamento pela UFBA e Engenharia de Produção pela UFSC; Bacharel em Administração pela EAUFBA, instituição criada por Cooperação Técnica e Científica com os Estados Unidos da América na UFBA; e Professor Associado e Pesquisador na Universidade Federal de Rondônia (UNIR). E-mail: [flavio1954@gmail.com](mailto:flavio1954@gmail.com)

# Resumo



Este produto técnico tecnológico é resultado do estudo sobre a governança pública com foco na inovação em aquisições contratadas. A crise econômica e financeira ocorridas no país nos últimos anos tem exigido do Estado uma gestão pública ética, eficiente e transparente, que atenda aos interesses da sociedade e do cidadão contribuinte. Esse cenário cada vez mais complexo, vem demandando por ações inovadoras nos processos organizacionais para um melhor desempenho institucional. Neste universo ingressa as atividades de governança moderna, ágil, eficaz e transparente, resguardada pelos princípios norteadores da administração pública. Esta cartilha tem como finalidade propor a implementação do *compliance* em práticas que favoreçam a boa governança nas aquisições contratadas. É uma contribuição da academia para os envolvidos em temática desta natureza.

# Abstract



This technological technical product is the result of a study on public governance with a focus on innovation in contracted acquisitions. The economic and financial crisis that has occurred in the country in recent years has required an ethical, efficient, and transparent public management from the State, which serves the interests of society and the taxpayer. This increasingly complex scenario has been demanding innovative actions in organizational processes for better institutional performance. This universe includes modern, agile, effective, and transparent governance activities, safeguarded by the guiding principles of public administration. This booklet aims to propose the implementation of compliance in practices that favor good governance in contracted acquisitions. It is a contribution from academia to those involved in issues of this nature.

**Cartilha de *compliance* em boas práticas de governança pública nas  
aquisições contratadas**

**PORTO VELHO**

**2023**

**Produto Técnico Tecnológico:** Cartilha de *compliance* em boas práticas de governança pública nas aquisições contratadas

## **Resumo**

Este produto técnico tecnológico é resultado do estudo sobre a governança pública com foco na inovação em aquisições contratadas. A crise econômica e financeira ocorridas no país nos últimos anos tem exigido do Estado uma gestão pública ética, eficiente e transparente, que atenda aos interesses da sociedade e do cidadão contribuinte. Esse cenário cada vez mais complexo, vem demandando por ações inovadoras nos processos organizacionais para um melhor desempenho institucional. Neste universo ingressa as atividades de governança moderna, ágil, eficaz e transparente, resguardada pelos princípios norteadores da administração pública. Esta cartilha tem como finalidade propor a implementação do *compliance* em práticas que favoreçam a boa governança nas aquisições contratadas. É uma contribuição da academia para os envolvidos em temática desta natureza.

## **Instituição/Setor**

Fundação Universidade Federal de Rondônia.

## **Público-Alvo da Iniciativa**

O público-alvo desta pesquisa são os gestores e demais agentes que atuam direta ou indiretamente nos processos de aquisição.

## **Descrição da situação-problema**

Nas organizações públicas o setor de compras está inserido em um ambiente complexo, sujeito a erros, fraudes e desvios éticos. Como forma de mitigar possíveis irregularidades nos processos de aquisição, as organizações devem desenvolver ações inovadoras para melhor avaliar, direcionar e monitorar todo o processo, a fim de promover o *compliance* e a boa governança com entrega de resultados satisfatório às partes interessadas.

## **Objetivos**

Propor a implementação do *compliance* em práticas que favoreçam a boa governança nas aquisições contratadas

### **Análise/Diagnóstico da Situação-problema**

Por meio dos resultados da pesquisa foi possível identificar algumas deficiências referentes as práticas de governança pública e *compliance* adotadas pela instituição. Essas falhas podem diminuir desempenho da instituição e sua capacidade produzir resultados satisfatórios para seus *stakeholders* e sociedade em geral, além de colocar a instituição em risco de erros, fraudes e corrupção por parte de seus agentes.

### **Recomendações de intervenção**

Apresentar uma cartilha aos gestores e demais agentes que atuam direta ou indiretamente nos processos de aquisição da Instituição Federal de Ensino Superior em estudo, com a finalidade de propor a implementação do *compliance* em práticas que favoreçam a boa governança nas aquisições contratadas, inspirada nas recomendações do TCU e nos normativos federais mais recentes sobre o tema.

### **Responsáveis**

Russlana Rocha Pereira (discente) e Dr. Flávio de São Pedro Filho (orientador)

**Contatos:** [russlana.rocha@gmail.com](mailto:russlana.rocha@gmail.com) e [flavio1954@gmail.com](mailto:flavio1954@gmail.com).

**Data da realização do relatório:** 16 de março de 2023.

# **CARTILHA DE COMPLIANCE EM BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA PÚBLICA NAS AQUISIÇÕES CONTRATADAS**

## **SUMÁRIO**

1. Introdução
2. Conceituando compliance
3. Programas de integridade
4. Pilares do programa de compliance
5. Conceituando governança pública
6. Sistema de governança pública
7. Atuação da governança pública e da gestão das aquisições
8. Diretrizes, instrumentos e estrutura de governança pública nas aquisições
9. Mecanismos da governança pública e gestão das aquisições
10. Construção de um modelo inovador de governança pública e gestão das aquisições
11. Implementação das boas práticas de governança pública

**PORTO VELHO  
2023**

## 1. INTRODUÇÃO

O setor de compras públicas está inserido em um ambiente complexo, sujeito a erros, fraudes, corrupção e desvios éticos, fenômenos como estes que demandam grande volume de recursos públicos em relação a perdas que se estarão expostos os organismos governamentais. Como forma de reduzir possíveis irregularidades, práticas e estruturas de governança pública, gestão de ética e de riscos, controles internos e transparência devem ser implementados pelas organizações, bem como desenvolver ações inovadoras para melhor avaliar, direcionar e monitorar todo o processo de aquisição, a fim de promover o *compliance* e a boa governança com entrega de resultados satisfatório às partes interessadas. Dessa forma, a presente cartilha tem por objetivo propor a implementação do *compliance* em boas práticas de governança pública nas aquisições contratadas.

## 2. O QUE É COMPLIANCE

O *compliance* teve sua origem no verbo da língua inglesa *to comply*, está relacionado ao dever de obedecer e cumprir as regras, estar em conformidade com normas internas e externas. É um conjunto de ferramentas de governança que, apoiados na ética e na integridade, orientam os gestores e demais envolvidos na tomada de decisão, na área pública ou privada. O Compliance ganhou força no setor público brasileiro após a implementação da Lei Federal nº 12.846/2013, a referida lei é considerada um marco na criação e implementação de programas de integridade, no qual foi regulamentada pelo Decreto Federal n. 8.420/2015, sendo o termo *compliance* concebido como programas de integridade. A administração pública, pode utilizar-se dos conceitos de *compliance*, a fim de estar em conformidade com os princípios constitucionais inscritos no artigo 37 da Constituição Federal, da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência, a ética, a transparência e a integridade, como forma de combater a corrupção, impedir, detectar e sanar desvios éticos, fraudes e irregularidades no âmbito da organização.

O *compliance*, as boas práticas de governança e integridade possuem relação de similaridade, todos têm a função de garantir padrões éticos e cumprimento da legislação com o objetivo de se atingir o bem-estar social.

### **3.PROGRAMAS DE INTEGRIDADE**

O Programa de Integridade é uma junção de medidas e atividades institucionais destinadas a prevenir, detectar, punir e corrigir fraudes e corrupção. Em outras palavras, é uma estrutura de incentivos organizacionais, positivos e negativos, destinados a orientar e direcionar o comportamento dos atores públicos de forma que corresponda ao bem-estar geral.

A obrigatoriedade em implantar programas de integridade se encontra bem definido por meio do Decreto nº 9.203/2017. Neste dispositivo, o seu artigo 19 define requisitos sobre estruturação, execução e monitoramento dessas programáticas de integridade, apontando a forma de prevenção, detecção, punibilidade, correção e providências afins necessárias nos casos de envolvimento em corrupções e fraude; com o suporte dos gestores governamentais de escalões superiores, a criação de uma unidade no organismo que dirigem. Ainda a regra aponta a importância de se analisar, avaliar e gerir riscos relacionados à integridade. Por último, define-se pelo constatar monitoramento do programa de integridade. Assim, a Portaria CGU nº 57 de 04 de janeiro de 2019, que alterou a Portaria CGU nº 1.089, de 25 de abril de 2018, apresenta orientações aos organismos públicos federais para a implementação dos procedimentos de estruturação, a execução e o monitoramento dos programas de integridade.

### **4. PILARES DO PROGRAMA DE COMPLIANCE**

Os pilares do *compliance* são importantes para a efetiva implantação do programa de integridade. Estão previstos no artigo 42, I à XVI da norma que regulamentou a Lei Anticorrupção, o Decreto nº 8.420/2015, em nove passos conforme se segue:

- I) Comprometimento da alta gestão nas práticas de conduta ética de acordo com a legislação, como forma de exemplo a ser seguido por todas da organização;
- II) Conhecimento e mapeamento criterioso dos riscos que a organização possa estar exposta, com o intuito de tentar minimizá-los ou até mesmo eliminá-los;
- III) Elaboração de um código de conduta, políticas e procedimentos que devem ser seguidos por todos os colaboradores como forma de direcionar as atividades da organização;
- IV) Implementação dos controles internos para verificar se todos os processos, procedimentos e fluxos estão sendo efetivamente executados;

- V) A organização deve investir em treinamento e ter uma boa comunicação para que todo corpo funcional seja orientado sobre as medidas que devem ser colocadas em prática;
- VI) Estabelecimento de canais de denúncia de forma anônimo para o recebimento de denúncias de irregularidades;
- VII) Após denúncia, a organização deve proceder com as investigações internas e constada a irregularidade aplicar as devidas sanções;
- VIII) Avaliar todos os parceiros no qual a organização possui relação e disseminar as práticas de conduta ética a todos os seus *stakeholders*;
- IX) Deve haver um monitoramento constante para averiguar se tudo está sendo executado como planejado e em caso de inconsistência fazer as devidas correções.

## **5. CONCEITO DE GOVERNANÇA PÚBLICA**

No final do Século XX, com o avanço das reformas administrativas e lideradas por organizações multilaterais, nasceu um novo modelo de administração pública denominado de governança cujo objetivo é elevar a qualidade dos serviços prestados à sociedade e melhorar a eficiência das organizações, com suas práticas associadas aos princípios da transparência, responsabilidade, leis e princípios éticos, como forma de aumentar a confiança no Estado.

Segundo o Decreto nº 9.203, de 22 de setembro de 2017, o conceito de governança pública refere-se a um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle estabelecidos para avaliar, direcionar e monitorar a administração responsável por políticas públicas e serviços de interesse da sociedade.

Nas aquisições, a governança pública está relacionada aos mecanismos de liderança, estratégia e controle implementados pela alta administração para avaliar, direcionar e monitorar a eficácia da gestão de compras públicas, para agregar valor as atividades comerciais das instituições e atingir as metas com riscos aceitáveis, sendo que as funções de avaliar, direcionar e monitorar o desempenho da gestão de compras não podem ser delegadas, sendo responsabilidade exclusiva da alta administração realizar tais atividades.

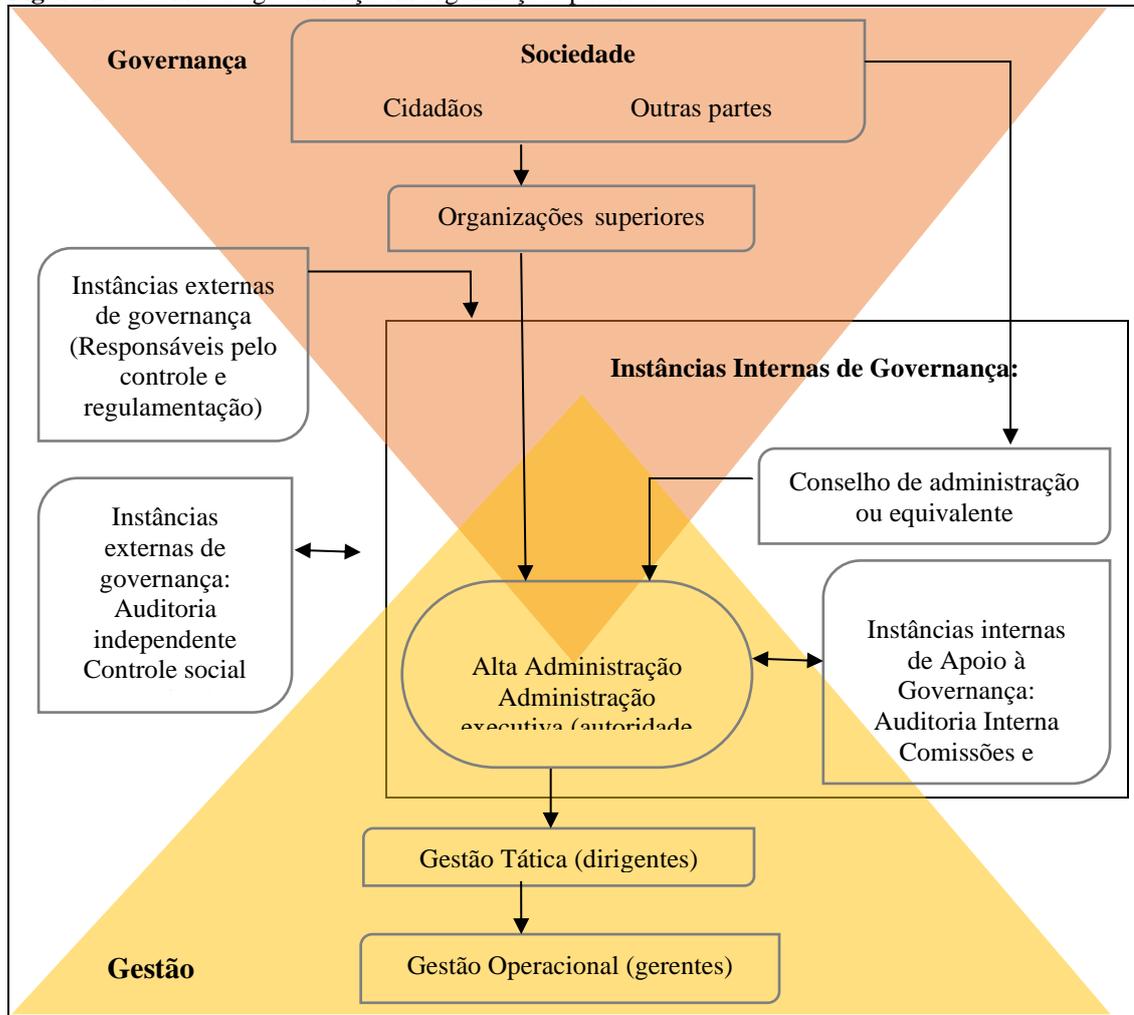
## 6. SISTEMA DE GOVERNANÇA PÚBLICA

Para se obter a boa governança, as práticas que compõe o sistema de governança nas organizações públicas devem ser desempenhadas por instâncias de governança que são:

- I. Instâncias externas de governança - responsáveis por fiscalizar, controlar e regular a promoção da governança, formada por órgãos autônomos e independentes, como por exemplo o Congresso Nacional e o Tribunal de Contas da União;
- II. Instâncias externa de apoio à governança - realizam as auditorias, avalia e monitora, e em caso de alguma inconsistência comunica a situação às instâncias superiores. Podem ser formadas pelas auditorias independentes e o controle social organizado;
- III. Instâncias internas de governança - definem e avaliam a estratégia e política interna, monitorando a conformidade e o desempenho em consonância com o interesse público. Formada pelos conselhos de administração ou equivalentes e a alta administração; e
- IV. Instâncias internas de apoio à governança - responsáveis pela comunicação entre os *stakeholders* internos e externos e pelas auditorias internas que analisam os processos de governança, controles internos e gestão de riscos e informam a alta administração sobre quaisquer falhas identificadas. Formada pela ouvidoria, auditoria interna, comitês e conselho fiscal.

O sistema de governança deve ser constituído também pelas instâncias de gestão que estão abaixo das instâncias de governança. As instâncias de gestão são formadas pela gestão tática, que são os agentes públicos responsáveis pela coordenação da gestão operacional e pela gestão operacional, que são os responsáveis pela implementação dos processos finalísticos e de apoio, conforme ilustrado na Figura 1.

**Figura 1:** Sistemas de governança em organizações públicas

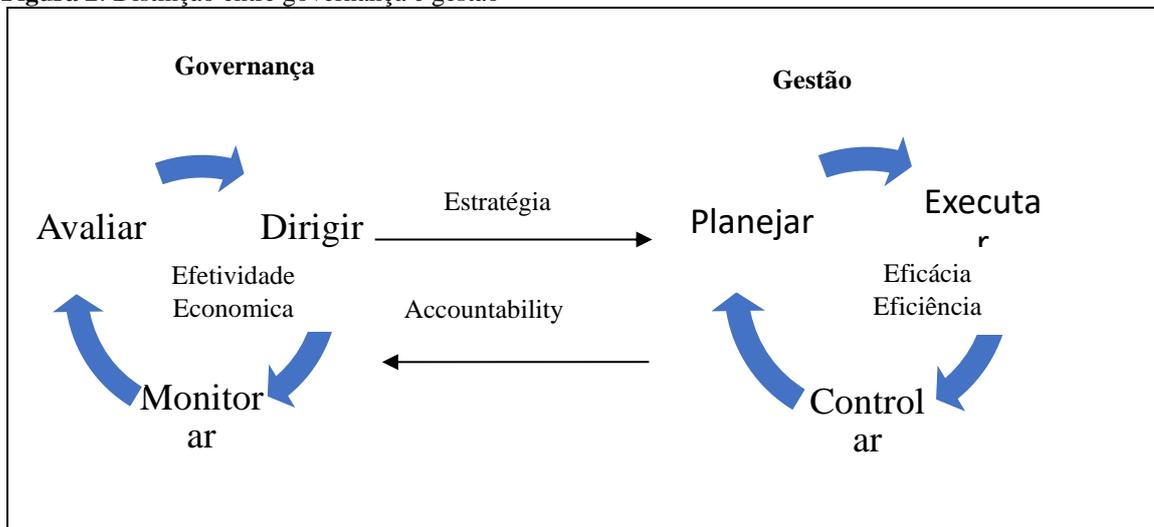


**Fonte:** Adaptado pela autora a partir de TCU (2020)

## 7. ATUAÇÃO DA GOVERNANÇA PÚBLICA E DA GESTÃO DAS AQUISIÇÕES

A governança é responsável por determinar a direção do atendimento às necessidades dos cidadãos e demais grupos de interesse, além de monitorar, supervisionar e avaliar as atividades da gestão. A gestão é responsável por planejar, executar e controlar as diretrizes estabelecidas pelo órgão, conforme demonstrado na Figura 2.

**Figura 2:** Distinção entre governança e gestão



**Fonte:** TCU (2014a, p. 32)

No processo de aquisição, o papel da governança é avaliar, monitorar e direcionar as atividades da gestão das aquisições para que as contratações acrescentem valor a organização, enquanto a gestão das aquisições compreende na implantação das diretrizes da governança com o propósito de guiar o metaprocessos das aquisições, no que diz respeito ao planejamento das contratações, seleção de fornecedores e gestão das contratações, a fim de se atingir os objetivos propostos.

## **8. DIRETRIZES, INSTRUMENTOS E ESTRUTURA DE GOVERNANÇA PÚBLICA NAS AQUISIÇÕES**

As diretrizes da governança das contratações estão relacionadas com a promoção do desenvolvimento nacional sustentável de acordo com a estratégia federal de desenvolvimento e os objetivos de desenvolvimento sustentável; a promoção do tratamento diferenciado e simplificado das micro e pequenas empresas; a promoção de um ambiente de negócios honesto e confiável; o alinhamento das compras públicas com o planejamento estratégico e as leis orçamentárias das instituições e comunidades; a promoção da competitividade nas licitações, redução das barreiras de entrada de potenciais fornecedores; aprimoração da comunicação dos fornecedores com o mercado como forma de promover inovação e encontrar soluções que maximizem a eficácia do contrato; a desburocratização, promoção da participação social, uso de linguagem simples e tecnologia e demais diretrizes de governança digital constantes do art. 3º da Lei nº 1.129, de 29 de março de 2021; a transparência dos procedimentos; e a padronização e centralização de procedimentos,

sempre que necessário. Os instrumentos de governança nas contratações públicas, sendo eles meramente exemplificativos, são:

- I – Plano Diretor de Logística Sustentável - PLS;
- II – Plano de Contratações Anual;
- III – Política de gestão de estoques;
- IV – Política de compras compartilhadas;
- V – Gestão por competências;
- VI – Política de interação com o mercado;
- VII – Gestão de riscos e controle preventivo;
- VIII – Diretrizes para a gestão dos contratos;
- IX – Definição de estrutura da área de contratações públicas

Em relação a estrutura de governança do setor de aquisições, é de competência das organizações:

I – realizar periodicamente a avaliação quantitativa e qualitativa do pessoal para limitar as necessidades de recursos materiais e humanos;

II – constituir no regimento interno os poderes, atribuições e responsabilidades dos administradores, inclusive a responsabilidade pelo desenvolvimento dos princípios e procedimentos de auditoria interna necessários à redução de riscos; qualificações, atribuições e responsabilidades dos demais agentes atuantes no processo de aquisição; e a prática de delegação de autoridade para autorizar o contrato de aquisição, se houver.

III – verificar a necessidade de atribuir a responsabilidade a um comitê, composto por representantes de diversos setores da organização, a tarefa de auxiliar a alta direção nas decisões relacionadas às aquisições;

IV – assegurar a devida separação de funções, vedando a nomeação de um mesmo servidor para o exercício simultâneo de diversas funções sujeitas a riscos;

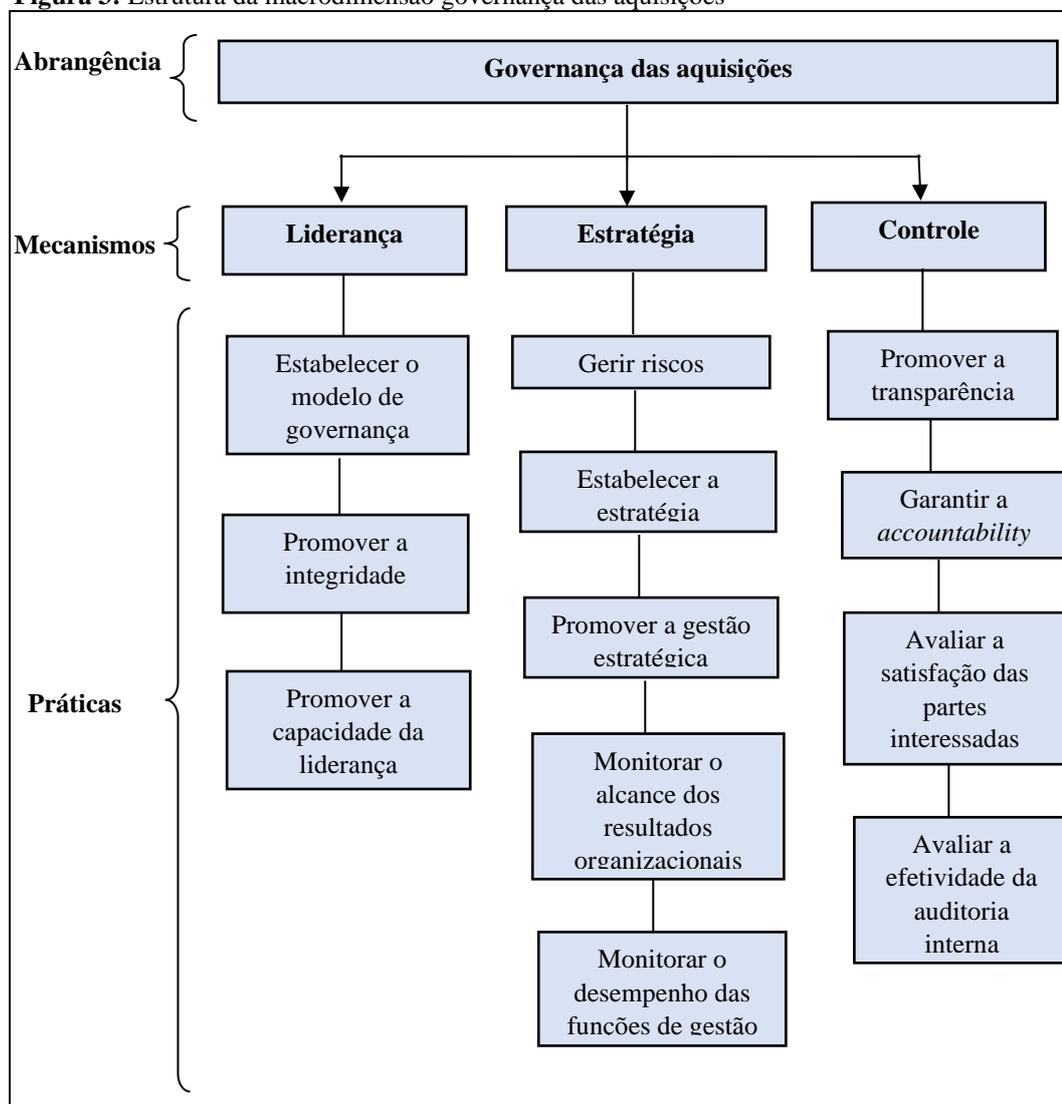
V - efetuar adequações em suas estruturas, tendo em vista a centralização das compras nas unidades competentes, visando, se possível, realizar contratações em larga escala; e

VI - considerar as diferenças conceituais entre controle interno, que é responsável pelos gerentes responsáveis pelos processos que recebem controle, e auditoria interna, de forma que funções de cogestão não sejam transferidas para a auditoria interna.

## 9. MECANISMOS DA GOVERNANÇA PÚBLICA E GESTÃO DAS AQUISIÇÕES

O principal objetivo da governança das aquisições é garantir que as tomadas de decisões e ações referente a gestão de aquisições estejam ajustadas conforme as políticas, estratégias e necessidades da organização na busca por melhores resultados. Para que as funções de governança sejam desempenhadas de forma adequada, a alta administração deve se utilizar de práticas dos mecanismos que constitui a estrutura da macrodimensão de governança das aquisições, que são os mecanismos de liderança, estratégia e controle. A Figura 3 resume a estrutura completa dos mecanismos e práticas da governança das aquisições.

**Figura 3:** Estrutura da macrodimensão governança das aquisições

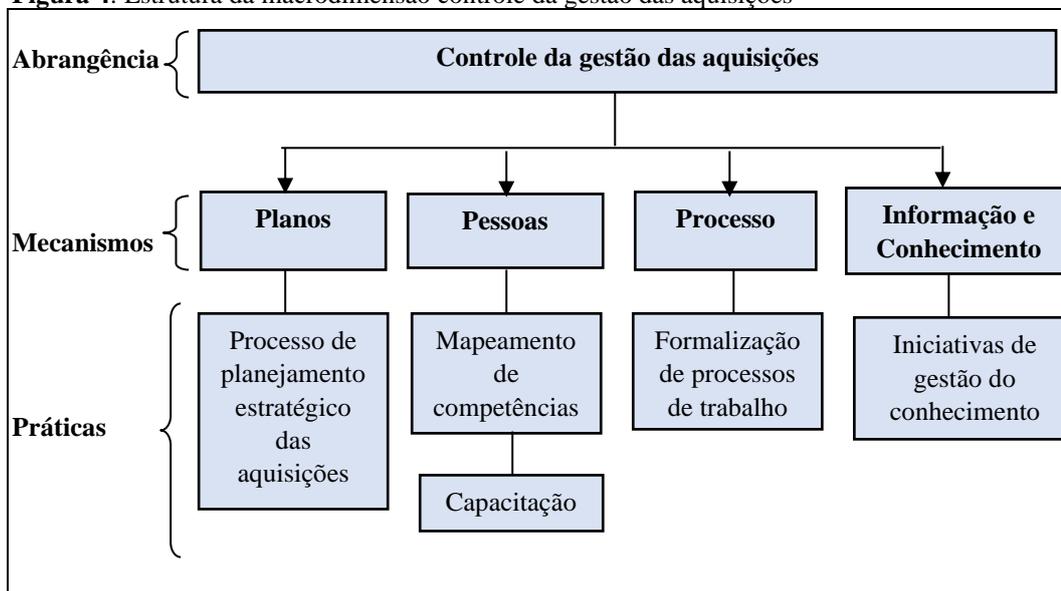


**Fonte:** Adaptado pela autora a partir de TCU (2020)

Além dos mecanismos que constitui a macrodimensão da governança das aquisições, tem-se os mecanismos da estrutura da macrodimensão controle da gestão das aquisições, abrangendo os mecanismos de planos, pessoas, processos e informação e

conhecimento, tais mecanismos favorecem as práticas da boa governança, garantindo que os processos e procedimentos no setor de aquisições sejam executados de forma eficaz e eficiente. A Figura 4 apresenta os mecanismos da macrodimensão controle da gestão das aquisições e suas respectivas práticas.

**Figura 4:** Estrutura da macrodimensão controle da gestão das aquisições



**Fonte:** Adaptado pela autora a partir de TCU (2020)

## 10. CONSTRUÇÃO DE UM MODELO INOVADOR DE GOVERNANÇA PÚBLICA E GESTÃO DAS AQUISIÇÕES

Na construção de um modelo de governança pública e gestão das aquisições é necessário a implementação de práticas que compõe o sistema de governança de cada um dos mecanismos de liderança, estratégia, controle, planos, pessoas, processos e informação e conhecimento.

### D) Liderança

- Instituir instâncias internas e externas de governança adequada ao tamanho da organização; garantir o fluxo de informações; estabelecer processos de trabalho e funções relacionadas com a avaliação, direcionamento e monitoramento da organização;

- b) Compromisso com a ética, integridade e cumprimento da lei; exigência dos referidos padrões e conduta ética; garantir a implantação e execução dos programas de integridade e controle interno; monitorá-los e aperfeiçoá-los;
- c) Processo de seleção de gestores transparente baseada em critérios e competência desejáveis; aprimoramento das competências por meio de capacitação; garantir transmissão das informações no caso de troca da liderança; avaliações de desempenho.

## II) Estratégia

- a) Implantar estrutura de gestão de riscos e inserir em todos os processos da organização; direcionar, monitorar, aprimorar e avaliar sua implantação; a gestão de risco deve estar integrada ao planejamento estratégico da organização;
- b) Estabelecer modelo de gestão estratégica e estratégia da organização, considerando a transparência e participação dos *stakeholders*, alinhando com as diretrizes, prioridades e políticas públicas; integrar o processo de gerenciamento de riscos a estratégia;
- c) Identificar as unidades finalísticas e de apoio; criar um modelo de gestão para essas unidades para evitar conflitos entre seus processos e atividades; estabelecer objetivos, indicadores e metas; acompanhar e monitorar a execução da estratégia;
- d) Instituir formas de acompanhamento do alcance dos resultados organizacionais; avaliar os processos implementados em relação a eficiência; verificar se os problemas estão sendo resolvidos com a redução dos efeitos indesejados e maximizando os desejáveis;
- e) Criar rotinas de coletar dados para acompanhamento; implementação e acompanhamento de indicadores de desempenho; definir forma e periodicidade dos relatórios de atividades para a gestão e às partes interessadas e publicando-os na internet.

## III) Controle

- a) Garantir a transparência ativa e passiva das partes envolvidas e, em casos excepcionais, prevê a obrigação de confidencialidade nos termos da lei; fornece dados de acordo com princípios de dados abertos para facilitar o processamento e análise de dados;

- b) Prestar de contas; estabelecer canais de denúncia; determinar instâncias e criar procedimentos para apurar e tratar desvios e infrações; treinar as equipes que compõe as comissões de procedimentos e investigações; simplificar punições menos graves;
- c) Criar e divulgar Carta de Serviços ao Usuário com informações claras e precisas sobre os serviços oferecidos; descrever os requisitos que devem ser levados em conta na prestação de serviços; realizar pesquisas de satisfação do usuário;
- d) Comunicar a auditoria interna sobre as estratégias, metas e prioridades da organização; incentivar o monitoramento das recomendações da auditoria interna; avaliar e contribuir com os programas de avaliação e melhoria das atividades de auditoria.

#### IV) Planos

- a) Estabelecer processos de planejamento estratégico das aquisições contendo objetivos, indicadores e metas de longo prazo; elaborar um plano anual de aquisições para cada aquisição pretendida, aprovado pela autoridade máxima da organização e publicado na internet.

#### V) Pessoas

- a) Determinar as competências necessárias para funções-chave no setor de compras e usar essas informações para nomear, selecionar e designar pessoas para funções-chave; estabelecer modelo de competência com atributos necessários para desempenhar as funções adequadamente;
- b) Estabelecer e acompanhar o plano anual de capacitação para o pessoal das funções chave de aquisições, especialmente aqueles que atuam como pregoeiros e gestão de contratos, de modo que apenas os agentes qualificados possam desempenhar tais funções.

#### VI) Processos

- a) Padronizar e monitorar processos de trabalho que contemplem o metaprocesso de aquisição nas três fases, planejamento da contratação, a seleção do fornecedor e gestão de contratos, com a identificação dos papéis e responsabilidades dos atores envolvidos em cada fase.

## VII) Informação e conhecimento

- a) Fornecer bases de dados e mecanismos com o apoio da tecnologia da informação para a realização de estudos para apoiar estimativas de custos para aquisições e que contenha normas e jurisprudência legais relacionadas à aquisição de bens e serviços.

## **11. IMPLEMENTAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA PÚBLICA**

Na implementação das boas práticas de governança pública a instituição deve seguir as orientações dos dez passos a saber:

**Quadro 11:** Resumo dos dez passos para a boa governança

<b>Passos</b>	<b>Definição</b>
<b>Passo 1 – Estabeleça um padrão de governança adequada a realidade da instituição</b>	1.1 A alta administração deve avaliar a realidade da organização, ajustar ou adotar um padrão de governança que se encaixe no tamanho da organização.
<b>Passo 2 – Lidere com integridade e combata os desvios</b>	2.1 As ações e comportamento dos agentes devem estar alinhados com princípios éticos, priorizando sempre o interesse público em relação ao privado.
<b>Passo 3 – Promova a capacidade da liderança.</b>	3.1 A alta administração deve incentivar capacidades e atitudes de liderança, bem como nomear seus gestores de forma correta com base em méritos.
<b>Passo 4 – Gerencie riscos</b>	4.1 A organização deve definir e implantar processos de gerenciamento de riscos adequados a realidade e necessidades da organização.
<b>Passo 5 – Estabeleça a estratégia e promova a gestão estratégica</b>	5.1 A estratégia deve ser desenvolvida e divulgada em todos os setores da organização, de forma que os objetivos estratégicos sejam monitorados e avaliados na execução.
<b>Passo 6 – Monitore resultados</b>	6.1 Controle e monitoramento da execução das atividades para verificar se as metas e objetivos estão sendo alcançados, podendo ser por meio de indicadores ou mesmo relatórios de gestão.
<b>Passo 7 – Promova a transparência</b>	7.1 Garantir transparência organizacional as partes interessadas; as informações devem ser acessíveis, publicadas de forma clara, íntegra e confiável, com uma ouvidoria proativa.
<b>Passo 8 – Garanta a accountability</b>	8.1 Deve ser implementado dentro da organização meios para que os agentes prestem contas e sejam responsabilizados caso pratique alguma conduta indevida.
<b>Passo 9 – Avalie a satisfação das partes interessadas</b>	9.1 Monitorar e avaliar a satisfação de seus <i>stakeholders</i> em relação aos bens e serviços oferecidos e políticas adotadas, buscando formas de melhorar suas ações e aumentar seu desempenho perante a sociedade.
<b>Passo 10 – Assegure a efetividade da auditoria interna</b>	10.1 As ações da auditoria interna devem ser efetivas, fornecendo assessoramento aos gestores como forma de aprimorar os processos de governança, gerenciamento de riscos e controle.

**Fonte:** Adaptado pela autora a partir de TCU (2021a)

## REFERÊNCIAS

BITTENCOURT, Jairo Alano de. VELOSO, Carlos André. ALMEIDA, Geraldo Sardinha. JOSEMIN, Gilberto Clovis. BAPTISTA, Renato Cesar Santezo. **Governança das Aquisições Públicas: O Caso da Central de Compras do Governo Federal**. XV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGET. Gestão, Inovação e Novos Negócios. Associação Educacional Dom Bosco. Resende/RJ. Outubro 2018. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos18/21826250.pdf> Acesso em: 05 fev. 2022

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de setembro de 2017. **Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm) Acesso em 15 de jan. de 2022.

COSTA, Flávio Arthur Souza da. **Os nove pilares para efetivo programa de compliance**. Migalhas de peso. Dezembro de 2019. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/317657/os-nove-pilares-para-efetivo-programa-de-compliance> Acesso em: 10 abr. 2022.

CGU. Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União. **Manual de Implementação de Programas de Integridade**. Orientações para o Setor Público. Brasília, DF. 2017. Disponível em: [https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual\\_profip.pdf](https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual_profip.pdf) Acesso em: 19 mar. 2022.

CGU. Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União. **Portaria nº 57, de 4 de janeiro de 2019**. Altera a Portaria CGU nº 1.089, de 25 de abril de 2018, que 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. Diário Oficial da União. Brasília, DF, ed. 4 Seção 1. P. 40. 07 de janeiro 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/prf/pt-br/canais-de-atendimento/ouvidoria/portaria-no-57-de-4-de-janeiro-de-2019.pdf> Acesso em: 08 de jul. 2022.

FERNANDES, José Amauri Costa. **Framework de governança e gestão das aquisições públicas: uma proposta de intervenção para o IFRN**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública. Natal, RN, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/32409> Acesso em: 12 mar. 2022.

ME. Ministério da Economia. **Portaria SEGES/ME nº 8.678, de 19 de julho de 2021**. Dispõe sobre a governança das contratações públicas no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União. Brasília, DF, ed. 135. Seção

1. p. 35. 20 jul. 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-seges/me-n-8.678-de-19-de-julho-de-2021-332956169> Acesso em: 14 de marc. 2022

RODRIGUES, Elvis da Silva. PEREIRA, Suelen Correa. **Compliance na administração pública: boas práticas de governança e políticas de integridade na gestão pública**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 06, Ed. 05, Vol. 12, pp. 26-42. Maio de 2021. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/boas-praticas> Acesso em: 19 mar. 2022.

SANABIO, Marcos Tanure. DOS SANTOS, Gilmar José. DAVID, Marcus Vinicius. **Administração pública contemporânea: política, democracia e gestão**. Juiz de Fora: Ed. UFJF, 2013. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/345766685\\_Administracao\\_Publica\\_Contemporanea\\_politica\\_democracia\\_e\\_gestao](https://www.researchgate.net/publication/345766685_Administracao_Publica_Contemporanea_politica_democracia_e_gestao) Acesso em: 03 mar. 2022.

SANTANA, Paulo Ricardo. **Compliance nas Contratações Públicas - O Sistema de Compliance como Ferramenta de Ética e Integridade nas Contratações Públicas**. Dissertação (mestrado). Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra no âmbito do 2º. Ciclo de Estudos em Administração Pública-Privada. Coimbra, 2020. Disponível em: <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/91255/1/Disserta%20a7%20a3o%20Mestrado%20em%20APP%20-%20Paulo%20Ricardo%20Santana.pdf> Acesso em: 20 mar. 2022.

TCU. [Tribunal de Contas da União](#). **Processo de Tomada de Contas no 025.068/2013-0. Levantamento. Governança e Gestão das Aquisições na Administração Pública Federal**. Acórdão no 2.622/2015 – TCU - Plenário. Relator: Ministro João Augusto Ribeiro Nardes. Brasília: TCU, 2013. Disponível em <https://tcu.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/313381010/2506820130/inteiro-teor-313381167> Acesso em: 05 fev. 2022.

TCU. Tribunal de Contas da União. **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, 2014a. 80 p. Disponível em : [https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial\\_basico\\_governanca\\_2\\_edicao.PDF](https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_2_edicao.PDF) Acesso em: 10 jan. 2022.

TCU. [Tribunal de Contas da União](#). **Processo de Tomada de Contas no 016.994/2017-5. FOC sobre Governança e Gestão das Aquisições das Universidades e Institutos Federais**. Acórdão no 2.681/2018 – TCU - Plenário. Relator: Ministro Walton Alencar Rodrigues. Brasília: TCU, 2017. Disponível em: <https://tcu.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/651864575/relatorio-de-auditoria-ra-ra-1699420175/inteiro-teor-651864615> Acesso em: 05 fev. 2022.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU / Tribunal de Contas da União. Edição 3** - Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração, 2020. Disponível em:

<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/> Acesso em: 13 fev. 2022.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Dez passos para a boa governança / Tribunal de Contas da União**. Edição 2 – Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2021a. Disponível em: [https://portal.tcu.gov.br/data/files/D5/F2/B0/6B/478F771072725D77E18818A8/10\\_passos\\_para\\_boa\\_governanca\\_v4.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/D5/F2/B0/6B/478F771072725D77E18818A8/10_passos_para_boa_governanca_v4.pdf) Acesso em: 29 de mar. 2022