

Gestão de Programa de Integridade: Uma Abordagem da Proposta da Política do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) à luz da Portaria CGU nº 57 de 2019

Noemi Ramos da Silva
Jane Alcanfor de Pinho
Antônio Carlos Fonseca da Silva

RESUMO

A gestão de risco é um processo de natureza permanente, direcionado e monitorado pela alta administração. Em busca da gestão por resultado, a ser obtida com o emprego eficaz de ferramentas gerenciais e com o cumprimento de metas, a Administração Pública tem envidado esforços visando implementar Políticas de Gestão da Integridade, a fim de identificar os riscos e as incertezas, típicos das organizações e de estabelecer o nível de riscos que a instituição está disposta a aceitar e a gerenciar, bem como para mitigar ocorrências de corrupção e desvios éticos a partir da mobilização e da participação ativa dos gestores públicos. O presente trabalho analisa a Proposta da Política do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) à luz da Portaria CGU nº 57 de 2019, visando propor subsídios para o aperfeiçoamento das ferramentas de gerenciamento de riscos e controles, com o uso da abordagem de Três Linhas de Defesa e demais legislações correlatas, e, por conseguinte, lançar luz sobre questões culturais, técnicas e de comprometimento, relacionadas ao grau de imersão institucional. A disponibilização dos meios para o funcionamento da Política é uma condição para sua efetividade, que demonstra o comprometimento da alta administração, e sua efetividade é basilar na Gestão da Integridade e, portanto, na Política do CNPq.

PALAVRAS-CHAVE

Gestão de risco. Portaria CGU nº 1.089/2018. Portaria CGU nº 57/2019. Riscos. Integridade. Linhas de defesa. Programa de integridade. Controles. Gestão.

Integrity Program Management: An Approach to the National Council for Scientific and Technological Development (Cnpq) Policy Proposal in light of Ordinance CGU 57 of 2019

SUMMARY

Risk management is a process of a permanent nature, directed and monitored by senior management. In pursuit of management by result, to be obtained through the effective use of management tools and the achievement of goals, Public Administration has made efforts to implement Integrity Policies in order to identify the risks and the uncertainties typical of organizations and to establish the level of risks that the institution is willing to accept and manage, as well as to mitigate corruption and ethical deviations through the mobilization and active participation of public managers. This paper analyzes the Policy Proposal of the National Council for Scientific and Technological Development (CNPq) in the light of Ordinance CGU No. 57 of 2019, aiming at proposing subsidies for the improvement of risk management tools and controls, using the Three Lines approach of Defense and other related legislation, and, therefore, shed light on cultural, technical and commitment issues related to the degree of institutional immersion. The availability of the means for the operation of the Policy is a condition for its effectiveness, which demonstrates the commitment of the top management, and its effectiveness is essential in Integrity Management and, therefore, in the CNPq Policy.

KEYWORDS

Risk management. CGU Ordinance nº 1,089/2018. CGU Ordinance nº 57/2019. Risks. Integrity. Lines of defense. Integrity program. Controls. Management.

1 INTRODUÇÃO

O Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), fundação vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC)¹ tem como missão fomentar a Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I) e atuar na formulação de suas políticas, contribuindo para o avanço das fronteiras do conhecimento, o desenvolvimento sustentável e a soberania nacional². Estrategicamente sua atuação contribui para o desenvolvimento nacional e o reconhecimento das instituições de pesquisa e dos pesquisadores brasileiros pela comunidade científica internacional. De acordo com o Planejamento Estratégico 2025³ o CNPq busca se aperfeiçoar como instituição orientada para a estratégia, segundo as melhores práticas de gestão experimentadas por instituições públicas e privadas. O planejamento está consubstanciado nas etapas: Intenção Estratégica, Avaliação Diagnóstica, Plano Estratégico, Planos Táticos e Planos Operacionais.

A implementação genuína e efetiva da Gestão da Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão (GIRC⁴) na Administração Pública, confronta questões culturais, técnicas e de comprometimento, relacionadas ao grau de imersão institucional. Em conformidade com os preceitos definidos na Instrução Normativa (IN) Conjunta MP/CGU N° 01, de 2016, “os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deverão implementar, manter, monitorar e revisar os controles internos da gestão⁵”, com o prazo de doze meses a contar da publicação da IN, para iniciar seus programas de gestão de risco e de integridade. Adicionalmente, há que se considerar o Decreto n° 9.203 de 2017 que dispõe sobre a Política de Governança da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional e demais legislações correlatas.

Este trabalho aborda a Política de Gestão da Integridade, Riscos e Controles Internos (PGIRC)⁶ do CNPq, à luz da Portaria CGU n° 57 de 2019⁷ que altera a Portaria CGU n° 1.089 de 2018⁸, para propor subsídios que melhorem a comunicação do gerenciamento de riscos e controle por meio do esclarecimento dos papéis e responsabilidades essenciais, visando uma implementação efetiva.

¹Decreto 9960 de 01 de janeiro 2019. Dispõe sobre a vinculação das Entidades da Administração Pública Federal Indireta.

²Portal do CNPq. Disponível em: http://www.cnpq.br/web/guest/apresentacao_institucional/. Acesso em 10/02/2018.

³Planejamento Estratégico do CNPq 2025. Disponível em: <http://www.cnpq.br/web/guest/planejamento-estrategico/>. Acesso em 15/10/2018.

⁴GIRC – Nomenclatura utilizada nos manuais de gestão de risco.

⁵IN Conjunta MP/CGU N°01/2016. Disponível em: http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf. Acesso em 10/02/2018.

⁶PGIRC – Nomenclatura adotada na Minuta da Política pelo CNPq. Após publicação da Política, foi adotada a nomenclatura: Política de Governança, Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos do CNPq.

⁷Portaria CGU 57 de 2019. Disponível em:

<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=07/01/2019&jornal=515&pagina=40>. Acesso em 16/01/2019.

⁸Portaria CGU 1.089 de 2018. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/noticias/2018/04/cgu-lanca-regulamentacao-para-programas-de-integridade-no-governo-federal/portaria-cgu-1089-2018.pdf/view>. Acesso em 02/05/2018.

Na primeira parte desse trabalho analisou-se as ferramentas gerenciais, a normatização e os manuais de gestão que embasaram o estudo da Minuta da Política do CNPq. Em seguida, houve um cotejamento dos dispositivos consignados na Minuta com o teor da Portaria CGU 57/2019, que gerou uma análise comparativa na figura de um organograma⁹.

Na última parte está a aplicação prática, com os resultados das análises dos dados e das entrevistas com especialistas em gestão de risco e com gestores do Grupo de Trabalho (GT)¹⁰. Nessa esteira, nas cinco seções, incluindo a introdução e os destaques finais, consolidou-se a análise dos requisitos de uma implementação genuína e efetiva da Gestão da Integridade na Administração Pública, que confronta questões culturais, técnicas e de comprometimento, relacionadas ao grau de imersão institucional.

2 GESTÃO DE RISCO E CONTROLE INTERNO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Para nortear este trabalho fez-se necessário explorar variáveis presentes no tema e apresentar suas bases conceituais. Nesse sentido, foram abordados temas como Administração Pública, governança pública, Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I) e suas correlações com objetos caros à gestão de risco sob a ótica da Portaria CGU nº 57 de 2019, como passaporte para resultar na melhor entrega possível à sociedade, gerando um País mais sustentável em suas várias dimensões.

A gestão de riscos é necessária no setor público não somente pela legislação, valorização dos objetivos e por tratar de aspectos preventivos dos sistemas de governança e de gestão, mas também pelas exigências do próprio cidadão. No Estado regulador a Administração Pública busca a gestão por resultado, que deve ser obtido com o emprego eficaz do dinheiro público e com o cumprimento de metas, aumentando a qualidade dos serviços prestados pelo Estado, buscando resultar na melhor entrega possível à sociedade. Esse modelo de Administração Pública é regido pelo princípio da eficiência, que busca fazer mais e melhor, com menos recursos, incluído expressamente pela Emenda Constitucional 19 de 1998, no Art. 37 da Constituição Federal¹¹ de 1988.

Para que a Administração Pública alcance esses resultados, é necessário que a gestão conheça os seus riscos e suas incertezas. A organização deve estabelecer o nível de risco que se dispõem a aceitar e a gerenciar. Agir sob uma lógica de riscos, enxergando as incertezas do futuro no presente, reduzir as ameaças a níveis aceitáveis de maneira efetiva, visando auxiliar na tomada de decisão, de modo que as implementações não sejam demasiadamente onerosas, e que se aprenda com eventuais erros cometidos.

⁹ Figura 2 – Organograma: cotejamento entre a Portaria 57/2019 e a Minuta PGIRC do CNPq

¹⁰ O GT foi instituído pelo presidente do CNPq com o objetivo de desenvolver as ações necessárias para a construção e a implementação de um Programa de Integridade Pública no CNPq.

¹¹ Constituição Federal, disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm
Acesso em 30/04/2018.

Como o trabalho propõe subsídios que melhorem a comunicação do gerenciamento de riscos por meio do esclarecimento dos papéis e responsabilidades, o Capítulo VI da Minuta da PGIRC que trata das Instâncias de Supervisão foi analisado e explorado com profundidade. Dos demais capítulos da Minuta, os Art. 1º e 3º, foram abordados apenas para referenciar definições, finalidade e o funcionamento da Política.

2.1 Minuta da Política de Gestão da Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão (PGIRC) do CNPq

O CNPq aderiu ao Programa de Fomento à Integridade Pública (Profip), instituído pela Portaria CGU nº 784/2016, com o Termo de Adesão assinado em agosto de 2016¹². A partir da adesão ao Profip foram encaminhados os procedimentos para a criação de um Grupo de Trabalho (GT) com o objetivo de planejar a implementação do Programa de Fomento à Integridade no CNPq, resultando na Minuta da PGIRC que originou a publicação da RN-037/2018, objeto de estudo desse trabalho. O Termo de Adesão do Profip, assinado pelo CNPq, define no ANEXO que a adesão “expressa o comprometimento e o apoio da alta administração” que se responsabiliza em garantir as condições necessárias para a implantação de um Programa de Integridade e se compromete:

I – A adotar providências, a partir de orientações da Controladoria-Geral da União, para:

- a) definir as instâncias de integridade e atuar no seu fortalecimento;
- b) realizar mapeamento de riscos de integridade;
- c) definir e implementar processos e estratégias de monitoramento contínuo;
- d) elaborar indicadores e divulgar os resultados do Programa.

II – A promover a participação de seus representantes e gestores nas ações do PROFIP, com vistas à identificação e definição de estratégias apropriadas para mitigação dos riscos à integridade, por meio:

- a) da criação e aprimoramento de padrões de ética e de conduta, além de demais políticas, normas e procedimentos que forem necessários;
- b) da realização de ações de comunicação, cursos e treinamentos efetivos para disseminação das normas e conteúdos de que trata o item anterior;
- c) do aprimoramento e institucionalização de canais de denúncias e de fluxos e processos para seu tratamento;
- d) do aprimoramento e institucionalização dos procedimentos e instâncias responsáveis pelas ações de responsabilização disciplinar;
- e) da implementação de outras ações de remediação necessárias, que contemplem o constante aprimoramento de processos de trabalho (Anexo do Termo de Adesão ao Profip: Proc. Eletrônico¹³ SEI nº 01300.003196/2017-29).

¹²Processo do Sistema Eletrônico de Informações nº 01300.003196/2017-29. Disponível em: <https://sei.cnpq.br/sei>. Acesso em 10/10/2018 e 17/12/2018.

¹³Sistema Eletrônico de Informações (SEI), desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), é uma ferramenta de gestão de documentos e processos eletrônicos. Disponível em: <https://sei.cnpq.br/sei/>.

A gestão pública requer contínuo aprimoramento e adaptação, para dispor de ferramentas para execução de boas práticas de gestão de riscos. Essa gestão, aliada a uma Política de Integridade estruturada, capacita o gestor a detectar e mitigar riscos de integridade e regulatórios, ou mesmo aceitá-los lidando com suas externalidades. Por deliberação da Diretoria Executiva – DEX (reunião 13/2017 em 25/05/2017), foi autorizada a criação de um Grupo de Trabalho (GT) com o objetivo de planejar a implementação do Programa de Fomento à Integridade no CNPq, que gerou a Minuta da PGIRC do CNPq, disponibilizada em 20 de fevereiro de 2018 para conhecimento e abertura do prazo de consulta pública pelo período de 30 dias, prevê no Art. 15, Capítulo VI: “DAS INSTÂNCIAS DE SUPERVISÃO”, que:

Para assessorar o Presidente do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico nas atividades de gestão de integridade, riscos e controles internos relativas à definição e implementação de diretrizes, políticas, normas e procedimentos, ficam instituídas as seguintes Instâncias de Supervisão de Gestão da Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão:

I – Comitê de Governança, Riscos e Controles;

II – Subcomitê de Governança, Riscos e Controles;

III – Núcleos Temáticos de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão; e

IV – Gestores de Processos de Gestão.

(Processo Eletrônico SEI NUP nº 01300.003196/2017-29)

O Art. 1º da Minuta da PGIRC define que a Política “tem por finalidade estabelecer os princípios e diretrizes a serem observados para a gestão de integridade, de riscos e de controles internos dos planos estratégicos, programas, projetos e processos do CNPq”, ou seja, de estabelecer uma cultura de integridade na instituição. O Art. 3º da Minuta define ainda os conceitos de controle, gestão da integridade e risco, como sendo:

VI - controle: qualquer medida aplicada no âmbito do CNPq para gerenciar os riscos e aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados;

XI - gestão da integridade: conjunto de medidas de prevenção de possíveis desvios na entrega dos resultados esperados pela sociedade;

XXIX - risco: possibilidade de ocorrer um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos, sendo medido em termos de impacto e de probabilidade; (Processo Eletrônico SEI NUP nº 01300.003196/2017-29)

2.2 Governança na Gestão Pública e o Manual de Gerenciamento de Riscos

Abordou-se a governança estatal, que tem um caráter mais amplo, vai além da governabilidade, englobando a sociedade como um todo. A governança precisa estar calcada na gestão da integridade, de acordo com as boas práticas corporativas e de conformidade, guiadas pelos códigos de conduta e de ética estabelecidos.

Conforme o Decreto 9.203¹⁴ de novembro de 2017, Governança Pública constitui um “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”. O Art. 3º do Decreto expressa os princípios da governança pública, são eles: I - capacidade de resposta; II - integridade; III - confiabilidade; IV - melhoria regulatória; V - prestação de contas e responsabilidade; e VI - transparência. Para que os princípios da governança citados acima sejam tangíveis, é necessário que a cultura organizacional compartilhe desses princípios que são vinculados à gestão da integridade. Para Idalberto Chiavenato, “a cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas e compartilhados por todos os membros da organização” (Administração: Teoria, Processo e Prática. 2007. pág. 287).

O Manual de GIRC do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPOG), favorece ao alcance dos princípios da governança, pois tem o objetivo de apresentar a Metodologia de Gerenciamento de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão, com a finalidade de orientar a identificação, a avaliação e a adoção de respostas aos eventos de riscos dos processos da unidade, a partir do Método de Priorização de Processos, bem como instruir sobre o monitoramento e reporte, com a função de “mitigar ocorrências de corrupção e desvios éticos a partir da mobilização e da participação ativa dos gestores públicos”(Manual de Gestão do MPOG 2017, pág. 05).

Para o incremento da Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I), que é basilar para o desenvolvimento do País, na qual o risco e a incerteza são constantes, a gestão precisa estar alinhada e consolidada, em conformidade com o Manual de GIRC do MPOG, com ferramentas efetivas de monitoramento, prevenção e detecção de riscos à integridade e regulatórios.

2.3 Evolução histórica da Gestão de Risco e a Portaria CGU nº 57 de 2019

O risco está em tudo e é inerente às atividades cotidianas mais triviais. Sua gestão é contínua, gerenciada diariamente a cada tomada de decisão, quando programamos um despertador, por exemplo, estamos reduzindo o risco de atraso para um compromisso. Já o risco institucional deve ser regido por uma política institucionalizada e efetiva, fundamentada na integridade, que deve estar arraigada na cultura das instituições.

O CNPq, no desenvolvimento das suas atribuições de fomento, gerencia riscos tanto nas atividades meio quanto na sua área fim. Os sistemas de fluxo do CNPq atuam mitigando vários riscos inerentes às essas atividades. Os fluxos carecem de análise em cada nível hierárquico e sujeitam-se a uma decisão do agente responsável pela atribuição, tudo isso consolida o controle nos processos.

¹⁴Decreto 9.203/2017, disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm
Acesso em 03/05/2018.

Esse controle é reforçado no momento em que outra área, geralmente técnica ou de execução, confere o cumprimento desses requisitos para a execução. Os riscos e incertezas específicos do CNPq serão mapeados e detalhados a partir do Plano de Integridade, que conforme a RN-037/2018¹⁵ é de Competência do Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos, o qual deverá submeter à aprovação do Presidente do CNPq a proposta de Plano de Integridade e revisá-lo periodicamente.

Mesmo atuando no cumprimento da legislação, das recomendações e determinações dos órgãos de controle, de acordo com a Coordenação Geral de Tecnologia da Informação – CGETI, existem 225.628¹⁶ processos aguardando o envio do Relatório Técnico (que definem o cumprimento do objeto do projeto – prestação de contas), segundo dados gerados em 23/11/2018. A falta de Prestação de Contas no prazo e/ou em desacordo com os normativos constitui-se um dos riscos na operação do fomento, pelo impacto e pela probabilidade de ocorrerem. Existe ainda a dificuldade em sanar as demandas do passivo existente e de gerar ferramentas eficazes na gestão desse risco.

A Instrução Normativa - TCU Nº 71 de 2012¹⁷ preconiza no Art. 19 – A, que “os órgãos e entidades competentes têm até o dia 1º de dezembro de 2018 para encaminhar ao Tribunal de Contas da União as respectivas tomadas de contas especiais”. Mesmo atuando em várias frentes para reduzir o risco na prestação de contas e finalizar o passivo existente, fez-se necessário solicitar que o prazo fixado seja estendido até 1º/12/2019, para que o CNPq envie os processos de tomada de contas especial dos processos pendentes de prestação de contas.

A Política de Integridade agrega um meio para o atingimento da gestão desse e de outros riscos, entendendo o Risco para a Integridade, sob a ótica da Portaria CGU nº 57/2019, que define como: “vulnerabilidade que pode favorecer ou facilitar a ocorrência de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta, podendo comprometer os objetivos da instituição”.

Nesse contexto, a Portaria CGU nº 57/2019 é um instrumento basilar para a gestão da integridade que dispõe sobre as fases e os procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento dos programas de integridade dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal e determina no seu Art. 3º que “os órgãos e as entidades deverão instituir Programa de Integridade que demonstre o comprometimento da alta administração e que seja compatível com sua natureza, complexidade, estrutura e área de atuação”.

¹⁵ Resolução Normativa RN-037/2018 foi publicada em 09 de novembro de 2018. Disponível em http://portal-intranet.cnpq.br/web/instrumentos-legais/normas?p_p_id=novaintranetportlet_WAR_novaintranetnormasportlet_INSTANCE_K10sxXmgp0lm&norma=view&idNorma=6629700 Acesso em 09/11/2018.

¹⁶ A planilha detalhada foi anexada nos processos SEI 01300.000543/2017-61 e SEI 01300.006660/2017-39. Processo do Sistema Eletrônico de Informações, disponível em: <https://sei.cnpq.br/sei>. Acesso em 17/12/2018.

¹⁷ IN TCU 71/2012. Disponível em: http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_tcu_71_2012.pdf Acesso em 10/03/2018.

Para tanto, os padrões de gestão, ética e conduta, bem como as estratégias e ações para disseminação da cultura de integridade no órgão ou entidade devem ser pautados em elevados padrões. O parágrafo segundo do Art. 1º da Portaria CGU 57/2019ressalta que “A instituição do Programa de Integridade ocorrerá por fases e será formalizada por meio de Plano de Integridade” (Art. 1º da Portaria CGU 57/2019). Assim como a Portaria CGU, a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU Nº 01 de 2016 também fornece subsídios para a gestão da integridade e define no Capítulo II “DOS CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO”, no Art. 6º:

Além dos controles internos da gestão, os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal podem estabelecer instâncias de segunda linha (ou camada) de defesa, para supervisão e monitoramento desses controles internos. Assim, comitês, diretorias ou assessorias específicas para tratar de riscos, controles internos, integridade e *compliance*, por exemplo, podem se constituir em instâncias de supervisão de controles internos (IN Conjunta MP/CGU Nº 01/2016, Cap. II).

Administração Pública brasileira instituiu Decretos, Portarias, Manuais e demais legislações correlatas, para implementar, manter, monitorar e revisar os controles internos da gestão institucional. As organizações enfrentam diversos riscos e incertezas e o desafio está em estabelecer o nível de risco que a instituição está disposta a aceitar e a gerenciar.

De acordo com o Art. 2º do Decreto 9.203/2017¹⁸, a gestão de riscos é um “processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração”. E ainda, 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”.

O Art. 7º da PGIRC do CNPq corrobora com o Decreto, tendo como diretriz, entre outras: “promover a cultura ética e a integridade institucional focada nos valores e no respeito às leis e princípios da Administração Pública”, dessa forma, normatizando as diretrizes para a construção da cultura de integridade. Giovanini, sugere um “modelo de sustentação baseado em três pilares: foco na prevenção; detecção quando a prevenção não for suficiente; correção imediata, quando desvios forem identificados, sob a condição de tolerância zero”(Compliance: A excelência na prática. 2014. pág. 500).

Sendo que, para a correção é necessário previamente que o controle indique quando o desempenho não está em conformidade com o padrão estabelecido. Para Chiavenato, “O objetivo do controle é indicar quando, quanto, onde e como se deve executar a correção” (Administração: Teoria, Processo e Prática. 2007. pág. 341).

¹⁸ Decreto 9.203 de 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm. Acesso em 10/10/2018.

2.4 Abordagem de Três Linhas de Defesa

A comunicação precisa alcançar todos os públicos da organização, para Wagner Giovanini, “Todo Programa precisa da adesão das pessoas para ter êxito em seus propósitos e, assim, a comunicação assume papel preponderante, desde o início da implementação” (*Compliance: A excelência na prática*. pág. 291).

Para o autor Chiavenato, “Apesar da comunicação ser encarada como transmissão de informações de uma pessoa para outra a fim de compreensão mútua e confiança, basicamente a comunicação é uma permuta ou intercâmbio de informações que devem ser transmitidas e compreendidas” (Administração: Teoria, Processo e Prática. 2007. pág. 315).

A abordagem de Três Linhas de Defesa foi escolhida para o caso específico do CNPq por se tratar de um modelo adaptável ao tamanho e características da instituição, além de sua eficácia no aperfeiçoamento da comunicação do gerenciamento de riscos. O uso de Três Linhas de Defesa define os papéis das áreas de gestão de riscos, como sendo: controle interno e auditoria interna. A definição das responsabilidades das Linhas de Defesa, adaptada à realidade do CNPq, e em conformidade com a RN-037/2018¹⁹, pode ser expressa da seguinte forma:

- a) Na Primeira Linha de Defesa de Risco, está o controle gerencial, executado pelos gestores;
- b) Na Segunda Linha de Defesa de Risco, estão o Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos e o Núcleo operacional de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos;
- c) Na Terceira Linha de Defesa de Risco está a Auditoria Interna.

Segundo o Ministério do Planejamento²⁰, atual MPOG, o modelo de Três Linhas de Defesa “é uma forma simples e eficaz de melhorar a comunicação do gerenciamento de riscos e controle por meio do esclarecimento dos papéis e responsabilidades essenciais” (IIA – *The Institute of Internal Auditors* – do MP: As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles. pág. 02).

¹⁹ Resolução Normativa RN-037/2018, publicada em 09 de novembro de 2018. Disponível em http://portal-intranet.cnpq.br/web/instrumentos-legais/normas?p_p_id=novaintranetportlet_WAR_novaintranetnormasportlet_INSTANCE_K10sxXmgp0lm&norma=viaw&idNorma=6629700 Acesso em 09/11/2018.

²⁰ Ministério do Planejamento: Três Linhas de Defesa - Declaração de Posicionamento do IIA (*The Institute of Internal Auditors*). Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/palestras-e-apresentacoes/2-complemento-papeis-das-areas-de-gestao-de-riscos-controles-internos-e-auditoria-interna.pdf> Acesso em 03/05/2018

Representação do modelo de Três Linhas de Defesa da Declaração de Posicionamento do IIA:



Figura 1 – Modelo de Três Linhas de Defesa. Adaptação da Guidance on the 8th EU Company Law Directive da ECIIA/FERMA, artigo 41. Fonte: Declaração de Posicionamento do IIA: As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles do Ministério de Planejamento 2013.

Por se tratar de uma forma de abordagem para riscos em geral, não se tratando de uma ferramenta específica de riscos à corrupção, no uso da abordagem de Três Linhas de Defesa, cabe a cada instituição distinguir uma instância apropriada, dotada de autonomia para realizar treinamentos específicos anticorrupção e demais atribuições ligadas especificamente a esse risco. Para Giovanini, “uma vez iniciado o Programa de *Compliance* não há mais volta. Haverá um controle social, vindo de dentro e fora da organização, que impõe um autocontrole e assegura a aplicação prática dos princípios preconizados” (*Compliance: A excelência na prática*. 2014. pág. 501).

3 METODOLOGIA

Essa pesquisa é de natureza aplicada, pois objetiva gerar subsídios com aplicação prática na gestão de riscos do CNPq. Como a Administração Pública dispõe de Manuais, Portarias, Instruções Normativas, Decretos, entre outros, que além de normatizar, orientam e detalham os procedimentos e até os prazos a serem alcançados na Gestão da Integridade. Nesse estudo, foram aprofundadas essas análises, a fim de consolidar as informações dos diversos instrumentos, que fossem adaptáveis à realidade do CNPq, para gerar contribuições efetivas à Política de Integridade.

No campo teórico, foram pesquisadas as ferramentas gerenciais, além da normatização e dos manuais de gestão para embasar a análise da Minuta PGIRC do CNPq, sob a ótica da Portaria CGU nº 57/2019 e demais legislações correlatas citadas nesse artigo. Nessa esteira, foi feito um cotejamento dos artigos da Minuta da PGIRC do CNPq sob a ótica da Portaria CGU nº 57/2019 para gerar um organograma comparativo entre a Minuta inicial da PGIRC e de como fica esse organograma após os estudos realizados e as respectivas recomendações geradas neste estudo.

Qualitativamente foram realizadas entrevistas com especialistas em gestão de risco e com gestores do Grupo de Trabalho (GT), instituído com o objetivo de desenvolver as ações necessárias para a construção e a implementação de um Programa de Integridade Pública no CNPq. Marconi e Lakatos definem que “A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional” (Fundamentos de Metodologia Científica. 2003. pág 195).

As entrevistas estruturadas objetivaram compreender questões como: as dimensões que podem ser permeadas pela gestão de integridade; os requisitos mínimos para a implantação efetiva da GIRC numa instituição de CT&I como o CNPq; como tornar a Política de GIRC do CNPq mais efetiva e genuína, em todos os níveis, do nível estratégico até o nível operacional; como trazer aderência a uma Política de GIRC; se os controles de prevenção e detecção relacionados à fraude e à corrupção das instituições federais do Poder Executivo estão compatíveis com seus poderes de fomento, econômico e de regulação; e por último, se a Administração Pública está num momento de oportunidade para efetivar a GIRC.

Para Prodanov e Freitas, a entrevista “padronizada ou estruturada: é quando o entrevistador segue roteiro preestabelecido. Ocorre a partir de um formulário elaborado com antecedência” (Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2013. pág. 106). As questões desenvolvidas para a entrevista foram elaboradas num formulário com a finalidade de buscar o aprofundamento e a comparação entre as respostas e para trazer uma aplicação prática ao trabalho.

4 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

Divulgada para conhecimento e abertura do prazo de consulta pública do documento em 20 de fevereiro de 2018 – pelo período de 30 dias, a Minuta inicial da PGIRC do CNPq continha uma estrutura embasada no Manual de GIRC do Ministério do Planejamento, porém, pouco conectada com a estrutura do CNPq, fundava-se numa formação embasada em nomeações ou portarias, e sua composição inicial, incluindo o presidente do CNPq, era decomposta em seis níveis, até o Gestor.

A Minuta da PGIRC não definia para o Comitê de GIRC um “presidente” ou responsável pela GIRC, aqui denominado Gestor Chefe de Governança e de Integridade (GCGI), além de não definir suas atribuições. As diretrizes dos Art. 4º, 5º e 6º do Decreto 9.203 de 2017 definem que, além de indicar o GCGI, é necessário ainda descrever o seu papel e as suas responsabilidades, caso contrário a atuação torna-se incompleta, pois é necessário não só a aplicação da norma do ponto de vista funcional, mas também de acordo com o elemento ético.

Para facilitar a implementação da GIRC, devido ao tamanho do organograma do CNPq²¹, que possui a presidência, quatro diretorias, além da DEX – composta pelo presidente do CNPq e os quatro diretores; doze coordenações-gerais, 37 coordenações técnicas e 42 serviços, além da auditoria interna, ouvidoria, gabinete da presidência e os assessoramentos, é recomendável que existam Unidades de Gestão, com a figura de especialistas treinados, dois ou três por coordenação-geral, para assessorar aos gestores na operacionalização da Política. O cotejamento entre o Cap. VI da Minuta PGIRC do CNPq e a Portaria CGU 57 de 2019, resulta na figura abaixo, em que se apontam os subsídios para a citada Política:

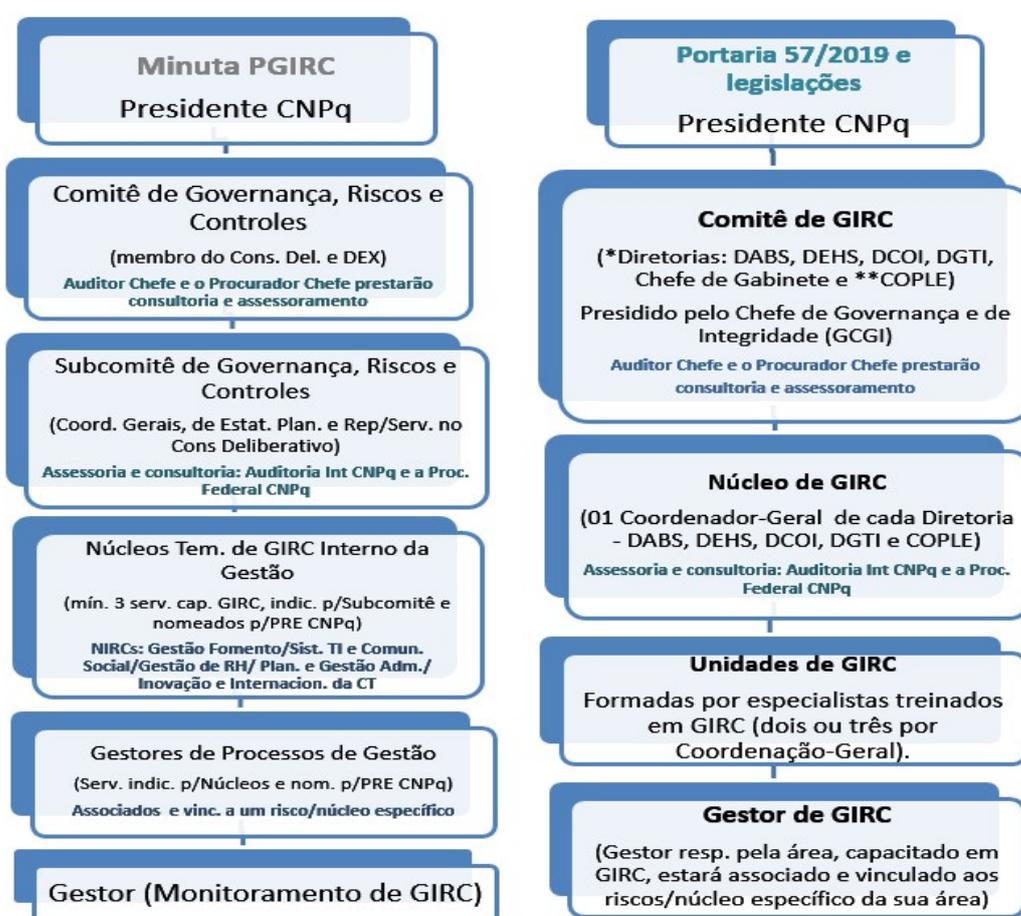


Figura 2 – Organograma: cotejamento entre a Port. 57/2019 e a Minuta PGIRC do CNPq.
 Fonte: Elaboração própria. Nota: *Diretorias: DEHS (Dir. de Engenharias, Ciências Exatas, Humanas e Sociais), DABS (Dir. de Ciências Agrárias, Biológicas e da Saúde), DCOI (Dir. de Cooperação Institucional) e DGTI (Dir. de Gestão e Tecnologia da Informação).
 **COPLE: Coordenação de Planejamento e Gestão Estratégica.

Com o propósito de estruturar subsídios úteis à Política de Integridade do CNPq, durante a realização das pesquisas relativas à elaboração preliminar do artigo, houve contato com o gabinete da presidência do CNPq e com o grupo de trabalho (GT), que foi encarregado de desenvolver as ações necessárias para a construção e a implementação de um Programa de Integridade Pública no CNPq.

²¹ Disponível em <http://estatico.cnpq.br/portal/organograma/PDF/organograma.pdf> Acesso em 15/11/2018.

4.1 Aplicação Prática

As entrevistas²² com especialistas em gestão de risco e com gestores do Grupo de Trabalho (GT), instituído com o objetivo de desenvolver as ações necessárias para a construção e a implementação de um Programa de Integridade Pública no CNPq, têm o objetivo de obter informações de especialistas e agentes que atuaram na construção da Política de GIRC do CNPq. Todos os entrevistados destacam “a importância do comprometimento da alta administração, da disponibilização das condições para a implementação e da necessidade da efetividade da Política”, como prevê a legislação relacionada, assim como: o Decreto 9.203/2017, a Portaria CGU 57/2019 e a IN Conjunta MP/CGU 01/2016.

I. **Sobre as dimensões que podem ser permeadas pela Gestão de integridade**, o Subprocurador-Geral da República menciona a regularidade do treinamento; cita “a necessidade de ter uma consciência renovada; a importância da formação de equipes para manter um programa de treinamento”; e reforça que “esses treinamentos devem ser renovados três a quatro vezes ao ano com todos os funcionários”. Sobre o contrato dos Terceirizados, ele sugere que o CNPq exija um Plano de *Compliance* da empresa que forneça mão de obra e serviços. E esclarece: “os terceirizados devem também ser treinados na Política de Gestão de Integridade; esse treinamento poderá ser realizado pelo CNPq ou pela própria empresa fornecedora de mão de obra, conforme seja estabelecido em contrato”. O treinamento deve envolver desde “a discussão acerca do Código de Ética e Conduta até políticas específicas que tratem do respeito entre as pessoas no ambiente de trabalho, como política contra assédio, respeito de gênero, preservação da coisa pública etc. O treinamento deve utilizar material de comunicação visual e escrita; campanhas devem ser desenvolvidas, de preferência levando em consideração datas comemorativas”. A Analista em Ciência e Tecnologia e o Coordenador do Grupo de Trabalho (GT) da PGIRC do CNPq concordam que “a GIRC permeia todas as dimensões do órgão: treinamento, controle, capacitação, enfim todas as atividades do órgão, mas que existe uma dependência do alcance dessas dimensões com a forma em como essa Política será implementada e qual será o nível de comprometimento da alta administração”. O Coordenador do Grupo de Trabalho (GT) ressalta ainda que “a GIRC é uma ferramenta muito importante, que traz um direcionamento, visando principalmente minimizar riscos, mas que alcança também a questão da integridade, dos desvios e da corrupção. E que a Política precisa ser implementada de forma gradual, aos poucos, por etapa, para que ela se integre à realidade do CNPq”. A Analista em Ciência e Tecnologia, do Grupo de Trabalho (GT) explica que “a sociedade ainda não consegue visualizar esses esforços para gerir os riscos e evitá-los, que os

²²As entrevistas foram realizadas no CNPq, nos dias 12, 13 e 14/12/2018, gravadas e degavadas para obtenção dos dados, com os seguintes entrevistados: Dr. Antônio Fonseca, Subprocurador-Geral da República: Especialista em Gestão da Ética e *Compliance*; o Coordenador e dois Suplentes do Grupo de Trabalho (GT) do CNPq.

cidadãos ainda não percebem todo um cuidado técnico e ético por traz dos processos, e que a Política traz uma oportunidade para que os órgãos evidenciem isso à sociedade, para que esteja em evidência não só os desvios e a corrupção, mas todo o trabalho que ocorre por trás, para a integridade”.

II. Sobre os requisitos mínimos para a implantação efetiva da GIRC numa instituição de CT&I como o CNPq, o Subprocurador-Geral da República esclarece que, “para não ser mera formalidade, é necessário olhar a gestão da integridade de forma permanente, ter analistas de riscos com funções remuneradas; além de relatórios e auditorias periódicas, é necessário manter também um canal de denúncia efetivo, que permita colher denúncias e pedidos de dúvidas e esclarecimentos”. O Coordenador do Núcleo de Correição, e o Coordenador do Grupo de Trabalho (GT), concordam que “o esforço da alta cúpula é fundamental, que deve haver a participação efetiva, com interesse que a Gestão da Integridade funcione. Nesse sentido, a alta cúpula deve estar atuante e orientada, com condições de influenciar nos trabalhos, pois se a alta administração não der o exemplo o resto da “casa” não irá fazer”. Outro ponto ressaltado pelo Coordenador do Grupo de Trabalho (GT) é que “é necessário realmente colocar as instâncias previstas na Política de GIRC do CNPq para funcionarem, se elas não se reunirem periodicamente, se não forem detalhados os procedimentos e executados, a Política corre o risco de ficar só no papel”. A Analista em Ciência e Tecnologia, do Grupo de Trabalho (GT) registra que “a implementação pode ser efetivada por meios de palestras, encontros com servidores para abordar o tema, para que a cultura do órgão possa entender a integridade como um dos aspectos do dia a dia”.

III. Sobre como tornar a Política de GIRC do CNPq mais efetiva e genuína, em todos os níveis, do nível estratégico até o nível operacional, o Subprocurador-Geral da República assevera que “a efetividade é exigência legal. Para dar o tom de cima para baixo é necessário periodicamente fazer enquetes, um questionário para verificar como os funcionários veem a atitude dos líderes, a disponibilização de recursos para a gestão da integridade, medir a “percepção” sobre temas críticos, preconceitos, entre outros”. O Coordenador do Núcleo de Correição, do Grupo de Trabalho (GT) sugere “a realização de um mapeamento dos riscos das unidades, com o uso de levantamento, *brainstorming*, usando as Três Linhas de Defesa, que serão levados ao Núcleo e ao Comitê para definição de priorização e de controle”. O Coordenador do Grupo de Trabalho (GT) ressalta “a importância de se ter uma boa comunicação, que essas questões de GIRC carecem de divulgação, para que as pessoas internalizem esse tema no dia a dia”. E esclarece que “o trabalho deve ser feito utilizando o “corpo” do CNPq, pois fazer esse trabalho com as instâncias superiores, sem o servidor que está na ponta, torna o processo enviesado e corre o risco de a Política não sair do papel”. A Analista em Ciência e Tecnologia, do Grupo de Trabalho (GT) explica que “tem que ficar claro que

a integridade envolve todos os níveis, que depende das ações de todos, independentemente do vínculo que se tenha com o CNPq, a integridade deve ser um valor do órgão, com mais capacitações”.

IV. Sobre como trazer aderência à Política de GIRC do CNPq, o Subprocurador-Geral da República enfatiza que “é preciso dar atribuições às lideranças, função remunerada (para buscarem os resultados efetivamente). Que seja construída uma relação de pertencimento, uma atuação em rede. O CNPq poderá no futuro ter uma espécie de “selo” – meu órgão vai bem nesse ponto, por exemplo. O acesso à informação deverá ser incorporado ao Plano de Integridade, e ainda, é necessário dar visibilidade ao trabalho de integridade. Outro ponto seria introduzir na adaptação/ambientação do servidor elementos de conscientização de questões interpessoais, com terceiros, de integridade, ética e humana em consonância com Plano Estratégico do CNPq”. O Coordenador do Núcleo de Correição e a Analista em Ciência e Tecnologia, do Grupo de Trabalho (GT), ressaltam “a importância de tornar a GIRC mais explícita, para mudar a cultura e valorizar a integridade”; o Coordenador do Núcleo de Correição resalta ainda que “o CNPq institucionalmente, utilizando o programa “Socializando o Conhecimento”, deveria realizar essa divulgação de forma mais cotidiana, trazendo as decisões e ações ligadas aos riscos. Além de fazer um seminário geral anual, aberto para todos os colaboradores e servidores; parando as atividades do CNPq por uns dois dias para divulgar, explicar o que é a Política e apresentar a metodologia. Dessa forma, lançar luz sobre a importância da Política”.

V. Se os controles de prevenção e detecção relacionados à fraude e a corrupção, das instituições federais do Poder Executivo, estão compatíveis com seus poderes de fomento, econômico e de regulação, de acordo com todos os entrevistados, “os controles de prevenção estão compatíveis com os poderes dos órgãos e instituições, e também com o que a legislação está propondo sobre GIRC, mas que as ações citadas nas questões anteriores são fundamentais para essa efetividade”.

VI. E por último, se a Administração pública está num momento de oportunidade para efetivar a GIRC, o Subprocurador-Geral da República destaca que “o momento é definido pelas diretrizes oficiais: Decretos, Portarias, Instruções Normativas etc. Nos órgãos de CTI a efetivação termina sendo como uma vitrine, como um modelo para demais entidades do mesmo setor, onde os órgãos aprendem uns com os outros, numa atuação em rede, podendo haver eventos anuais do Sistema Nacional de CTI para essa finalidade”. O Coordenador do Núcleo de Correição, a Analista em Ciência e Tecnologia e o Coordenador do Grupo de Trabalho (GT) ressaltam que “a Administração Pública Federal está num bom momento para efetivar a GIRC, mesmo que a Gestão da Integridade ainda não esteja arraigada na nossa cultura. Que questões relacionadas com a “Operação Lava Jato”,

com as eleições, com todas as ocorrências de denúncias, de desvios de dinheiro, demonstram que é um bom momento para mostrar que os órgãos estão comprometidos para reduzir esse risco de desvios e de corrupção”. De acordo com os entrevistados, “o momento é oportuno pois estamos vivendo um aumento da transparência e da prestação de contas, portanto é o momento de a Administração Pública ser mais proativa e evitar problemas futuros”. A Analista em Ciência e Tecnologia, do Grupo de Trabalho (GT), ressalta também “todo um trabalho da Controladoria-Geral da União (CGU) de capacitação, de se reunirem com os órgãos e instituições para a efetivação do Programa de Fomento à Integridade Pública (Profip)” e alerta que “caso não se implemente a GIRC, se perde todo esse trabalho”. Enfatiza ainda que “a transição de governo também vem com esse viés de combate à corrupção, para uma cultura anticorrupção, e que isso pode favorecer essa implementação”.

5 DESTAQUES FINAIS

A efetiva implementação da GIRC na Administração Pública precisa confrontar questões culturais, técnicas e de comprometimento, relacionadas ao grau de imersão institucional e carece de patrocinadores entusiasmados e comprometidos com a Gestão da Integridade. A instituição deve decidir a melhor maneira de internalizar a cultura da integridade e de gerir os riscos, considerando para tanto: sua experiência e necessidades; problemas relevantes; áreas estratégicas; o tamanho da instituição; os custos envolvidos; entre outros.

O destaque, enfim, vai para o comprometimento da alta administração. É basilar para a Gestão de Integridade seguir as diretrizes especificadas na legislação citadas neste trabalho, além do envolvimento de todos que atuam na instituição, de capacitação e da divulgação da Política. Tudo isso é essencial para a mudança da cultura institucional e para a implementação efetiva da Gestão da Integridade. A governança pública não pode prescindir da visão da integridade, isto é, dos procedimentos anticorrupção, de transparência, de acesso à informação, que gerem uma conduta íntegra, honesta e de responsabilidade com a coisa pública, para todos os líderes e colaboradores.

Para tanto, um organograma mais simplificado e efetivo²³, formado pelo cotejamento comparativo entre os artigos do Capítulo VI da Minuta da PGIRC e a Portaria CGU nº 57/2019 e demais legislações correlatas, que traz efetividade na comunicação e no gerenciamento da GIRC. Após pesquisa e análises entende-se que a GIRC é pertencente a todos que de alguma forma desempenhem atividades no CNPq, porém a supervisão e a coordenação inerente à GIRC é atribuição dos Gestores, do Núcleo de GIRC e do Comitê de GIRC, com o apoio de Unidades de Gestão especializadas.

²³ Organograma Comparativo, figura 2.

Para melhorar a efetividade e a comunicação, o Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos deve ser presidido por um gestor que responda pela GIRC da entidade, que seja acessível, tenha força de atuação e autonomia, com o poder de fazer, de monitorar e de atuar entre as hierarquias da instituição. Tendo em vista que a implementação da Política carece de tempo para sua implementação efetiva e genuína, caso o Gestor Chefe de Governança e de Integridade (GCGI) seja definido por portaria de substituição ou ligado a um cargo, para melhor cumprimento das suas atribuições e para não prejudicar a GIRC, ele deve ter mandato definido, por exemplo, de quatro anos, para que, mesmo que haja mudança, o GCGI finalize seu mandato em andamento.

Além de definir as atribuições do Comitê de GIRC e do Núcleo de GIRC, deve-se também definir as atribuições do Gestor Chefe de Governança e de Integridade (GCGI), entre elas, a de implementar a cultura da integridade e de melhorias, ser o responsável pelo Relatório de GIRC – com definição dos alcances e melhorias, após consolidação dos riscos pelo Núcleo de GIRC, entre outras.

Para facilitar a implementação e a adesão das pessoas à GIRC, devido ao tamanho do organograma do CNPq, recomenda-se que existam Unidades de Gestão, com a figura de especialistas treinados, dois ou três por Coordenação-Geral, especializados em GIRC para assessorar aos gestores na operacionalização da Política.

Na dimensão de treinamento, é necessário formular e manter ações para regularidade da atividade de treinamento e capacitação, renovando o treinamento de três a quatro vezes ao ano, em todos os níveis. Quanto ao contrato dos terceirizados, o CNPq pode exigir um plano de *Compliance* da empresa contratada para o fornecimento de mão de obra e serviços, o qual deve observar os parâmetros de integridade da PGIRC do CNPq.

Na dimensão divulgação, o CNPq pode criar materiais que esclareçam sua política contra assédio; cartilhas que definam uma cultura de respeito pelo outro, por exemplo, tanto para uso interno como para uso das empresas terceiras que forneçam mão de obra ou serviços. Além da criação de uma marca, que atraia a atenção e institua uma identidade entre a organização e as pessoas, para Giovanini: “a melhor solução encontra-se na criação de uma forte marca: logotipo, desenho, foto, quadro, frase, entre outros ícones” (*Compliance: A excelência na prática*. 2014. pág. 293). Também deve ser reforçada a comunicação visual e escrita, com exposição de cartazes, de imagens, na intranet, de monitores com a “Semana de Combate à Corrupção”, por exemplo, além de outras campanhas. Pode-se ainda utilizar programas internos do CNPq, tal qual o “Socializando o Conhecimento” como meio de divulgação da Política.

Indica-se um Plano de Trabalho ou Plano de Integridade, em cumprimento ao Art. 5º e 6º da Portaria CGU 57/2019, com objetivos do plano, caracterização geral do órgão, normas e ações sobre processos e funções. De acordo com o parágrafo único do Art. 5º da Portaria CGU 57/2019, o prazo para que os órgãos e entidades aprovem seus Planos de Integridade é até o dia 29 de março de 2019. Para o cumprimento desse prazo, recomenda-se observar o Plano de Integridade da CGU, disponível no Portal da Transparência e Controladoria Geral da União²⁴.

Nos órgãos de CTI a efetivação da gestão da integridade pode ser como uma vitrine, como um modelo para demais entidades de CT&I, numa atuação em rede, podendo haver eventos anuais do Sistema Nacional de CT&I para essa finalidade. O CNPq pode no futuro instituir um “Selo” para a Gestão da Integridade.

Recomenda-se, ter uma Política com terceiros ou de relação com o cliente externo, em consonância com o parágrafo único do Art. 7º da Portaria CGU 57/2019, mapeando os *Stakeholders* e a legislação com terceiros, visando expandir uma Política de Fomento.

Para um Programa de Integridade efetivo também se faz necessário avaliar o Programa de Integridade em suas várias dimensões. O Manual Prático de avaliação de Programa de Integridade em PAR²⁵ é uma diretriz oficial que deve ser observada no que tange à efetividade, podendo ser adaptados do Manual para avaliar a Política de GIRC do CNPq. Para Idalberto Chiavenato, “Um plano sem o correspondente controle é o mesmo que tentar dirigir um carro sem freios” (Administração: Teoria, Processo e Prática. 2007. pág. 332).

É perceptível que são necessárias diversas ações sensibilizando as equipes do CNPq, sendo imperioso fomentar o capital mais importante do Conselho, seu corpo laboral, observando a relevância da Gestão da Integridade. Nesse sentido, é essencial implementar um Programa de Integridade, mas tão importante quanto implementar é planejar, executar, monitorar e retroalimentar um Programa perene e efetivo. Este trabalho aborda a Gestão dos Riscos, sendo que, avaliar riscos é apenas o ponto de partida para a implementação de um Programa de Integridade.

A PGIRC do CNPq, objeto de estudo deste trabalho, foi publicada em 09 de novembro de 2018, e formalizada pela Resolução Normativa 037/2018²⁶. Observa-se que subsídios decorrentes desta pesquisa foram agregados à Política publicada.

²⁴ Plano de Integridade da CGU. Disponível em <http://www.cgu.gov.br/sobre/governanca/programa-de-integridade-da-cgu/arquivos/plano-de-integridade-cgu.pdf/view>. Acesso em 04/11/2018.

²⁵ Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em PAR. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/manual-pratico-integridade-par.pdf>. Acesso em 16/01/2019.

²⁶ Disponível em http://portal-intranet.cnpq.br/web/instrumentos-legais/normas?p_p_id=novaintranetportlet_WAR_novaintranetnormasportlet_INSTANCE_K10sxXmgp0lm&norma=view&idNorma=6629700 Acesso em 09/11/2018.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm Acesso em 30/04/2018.

BRASIL. **Decreto nº 9.203** de 22 de novembro 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 Acesso em 03/05/2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento. **Instrução Normativa Conjunta do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e a Controladoria-Geral da União MP/CGU IN nº 01 de 2016**. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Disponível em: http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf. Acesso em 10/02/2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento. **Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão GIRC – MP**. Disponível em: www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao/controle-interno/manual-de-girc Acesso em 30/04/2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento: **Três Linhas de Defesa - Declaração de Posicionamento do IIA (The Institute of Internal Auditors)** disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/palestras-e-apresentacoes/2-complemento-papeis-das-areas-de-gestao-de-riscos-controles-internos-e-auditoria-interna.pdf> Acesso em 03/05/2018.

BRASIL. **Portaria CGU 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. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/noticias/2018/04/cgu-lanca-regulamentacao-para-programas-de-integridade-no-governo-federal/portaria-cgu-1089-2018.pdf/view>. Acesso em 02/05/2018.

BRASIL. **Portaria CGU nº 57** de 04 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. Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=07/01/2019&jornal=515&pagina=40>. Acesso em 16/01/2019.

BRASIL. Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Resolução Normativa **RN-037/2018** de 09 de novembro de 2018. Disponível em: http://portal-intranet.cnpq.br/web/instrumentos-legais/normas?p_p_id=novaintranetportlet_WAR_novaintranetnormasportlet_INSTANCE_K10sXmgp0lm&norma=view&idNorma=6629700. Acesso em 09/11/2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GIOVANINI, Wagner. **Compliance: A Excelência na Prática**. 1. Ed. São Paulo, 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. – 5. Ed. – São Paulo: Atlas 2003.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do Trabalho Científico [recurso eletrônico]: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. – 2. Ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

Gestão de Programa de Integridade: Uma Abordagem da Proposta da Política do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) à luz da Portaria CGU nº 57 de 2019

**Noemi Ramos da Silva
Jane Alcanfor de Pinho
Antônio Carlos Fonseca da Silva**

Formulário: Entrevista estruturada – Grupo de Trabalho (GT): Responsável pela Minuta da Política de integridade do CNPq e Especialista em Gestão da Integridade e *Compliance*: Subprocurador-geral da República Dr. Antônio Carlos Fonseca da Silva.

- I. A gestão da integridade constitui ferramenta eficaz para melhorar as entregas da administração pública à sociedade por meio dos controles preventivos e detectivos de fraude e corrupção? Quais dimensões podem ser permeadas pela Gestão de integridade (treinamento, controle,...)?
- II. Durante a fase de levantamento de campo neste CNPq, e também o bibliográfico, notam-se ações voltadas à GIRC, todavia, essas buscam aderência às novéis legislações desta seara. Isso pode resultar numa implantação dita “proforma”, atendendo apenas a formalidade, afastando-se da essência da gestão de risco propriamente. Nessa esteira, o(a) Senhor(a) vislumbra quais o requisitos mínimos para a implantação efetiva da GIRC numa instituição de CT&I como o CNPq?
- III. Discutido o tópico 2, visando alcançar a essência da GIRC, O que pode ser feito para tornar a Política de GIRC do CNPq mais efetiva e genuína, em todos os níveis, do nível estratégico, passando pelo tático até o nível operacional?
- IV. Aprofundando nesse contexto, quais estratégias podem ser implementadas visando arraigar a cultura da integridade no CNPq? Como trazer aderência a uma Política de GIRC?
- V. Os controles de prevenção e detecção relacionados à fraude e a corrupção das instituições federais do Poder Executivo, implementadas ou em implementação, estão compatíveis com seus poderes de fomento, econômico e de regulação?
- VI. A Administração pública está num momento de oportunidade para efetivar a GIRC? Sim, em que aspecto; ou Não, como construir essa oportunidade?