



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO PÚBLICA
CURSO DE BACHARELADO EM GESTÃO PÚBLICA

ENZO SOUTO SILVA

**A REGULAMENTAÇÃO DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA,
GESTÃO DE RISCOS E CONFORMIDADE DOS ESTADOS
BRASILEIROS**

João Pessoa

2023

**A REGULAMENTAÇÃO DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA,
GESTÃO DE RISCOS E CONFORMIDADE DOS ESTADOS
BRASILEIROS**

ENZO SOUTO SILVA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Gestão Pública da Universidade Federal da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, *Campus I*, João Pessoa – PB, em cumprimento às exigências para a obtenção do Grau de Bacharel em Gestão Pública, da Universidade Federal da Paraíba – Campus I, João Pessoa/PB.

Orientador: Dr. James Batista Vieira

João Pessoa

2023

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S586r Silva, Enzo Souto.

A regulamentação da estrutura de governança, gestão de riscos e conformidade dos estados brasileiros. /

Enzo Souto Silva. - João Pessoa, 2023.

28 f. : il.

Orientação: James Batista Vieira.

TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Governança. 2. Gestão de riscos. 3. Conformidade.

I. Vieira, James Batista. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 35

Resumo

O presente relatório de pesquisa teve como objetivo geral identificar a adoção dos mecanismos de GRC (Governança, Riscos e Conformidade) nos estados brasileiros. São objetivos específicos do relatório: a) mapear os mecanismos de GRC dos estados brasileiros; b) mensurar, por meio de indicadores, a efetividade das práticas de GRC dos estados brasileiros. O estudo evidenciou que o GRC é um tema pouco regulamentado e os atos normativos existentes abordam o assunto de maneira conceitual.

Palavras-chave: Governança; Gestão de Riscos; Conformidade.

Abstract

The present research report aimed at identifying the adoption of GRC (Governance, Risk, and *Compliance*) mechanisms in Brazilian states. The specific objectives of the report were: a) to map best GRC practices in Brazilian states; b) to measure GRC effectiveness through indicators. The study brings evidence that GRC mechanisms are a poorly regulated, and the existing normative acts address it in a conceptual manner.

Keywords: Governance; Risk management; *Compliance*.

1. Introdução

Os estados brasileiros instituem, por meio de atos normativos, as políticas de governança, gestão de riscos e conformidade? A partir desse problema de pesquisa, o presente relato de projeto de pesquisa teve o objetivo de mapear as regulamentações disponíveis nos estados brasileiros. A estrutura de governança, gestão de riscos e conformidade é importante para as organizações públicas porque visa elevar o desempenho da Administração Pública.

Durante a execução do projeto de pesquisa, foi realizada uma breve revisão de literatura sobre GRC que permitiu demonstrar a relevância teórica e empírica dessa pesquisa. A literatura sobre o tema ainda é incipiente no Brasil, demonstrando que esse tema necessita de mais estudos e análises. Após a revisão, procedeu-se a pesquisa empírica por meio do levantamento da legislação estadual relacionada a governança, gestão de riscos e conformidade. Os resultados permitem descrever a situação incipiente de desenvolvimento dos mecanismos de GRC nas organizações públicas dos estados brasileiros.

Este relatório de projeto de pesquisa está organizado em 3 capítulos. O primeiro apresenta uma breve revisão dos principais conceitos da literatura. O segundo descreve os procedimentos metodológicos da pesquisa. O terceiro apresenta os principais achados e analisa os resultados a luz da literatura. Por fim, a conclusão traz considerações sobre as limitações da pesquisa e sugestões de estudos futuros.

2. Referencial teórico

Para compreendermos a estrutura de Governança, Gestão de Riscos e Conformidade (GRC) nas organizações públicas, faz-se necessário entender os conceitos e sua aplicação no setor público brasileiro, especialmente nos processos de contratações públicas. O propósito com o advento da Nova Lei de Licitações e Contratos – NLLC (Lei nº14.133/2021) foi o de aprimorar a governança das contratações públicas para que as agências pudessem cumprir a sua missão e os seus objetivos de interesse social - prevenindo fraudes, desvios, ineficiências, prestação inadequada dos serviços públicos etc. Para tanto, essas organizações devem estruturar mecanismos de governança (liderança, estratégia e controle) adequados aos seus propósitos organizacionais, inclusive aos propósitos das contratações públicas. Na prática, isto implica em instituir programas de gestão de risco e integridade (conformidade), políticas de gestão por competência, códigos de conduta e conflito de interesse, planos de capacitação e treinamento, processos e sistemas de planejamento, monitoramento e avaliação adequados, adotar medidas

de prevenção aos ilícitos concorrenciais e implementar práticas de diligência prévia (*due diligence*).

Tendo em vista que o objetivo da Gestão Pública é, dentro outros, resolver os problemas sociais – ao qual, para se chegar a tal solução, as compras públicas são elementos fundamentais – é de suma importância ter um aparato legal que dê respaldo para legitimidade dos atos da administração pública como um todo. A efetividade da Nova Lei de Licitações e Contratos exige uma estrutura prévia de governança que permita processar adequadamente as compras públicas. Por isso, é fundamental compreender como estão regulamentados os programas de GRC nos estados.

2.1. A governança

Para entender tal conceito, é importante compreender o histórico da administração pública e os cenários sociopolítico que causaram mudanças na Gestão Pública. Durante a história, diversos governos adotaram diferentes modelos de governança pública. Os Estados passaram por uma concepção liberal, até meados do final do século XIX, no qual o governo deveria abster-se de qualquer intervenção na economia. Em seguida, no século XX, foi adotado o chamado Estado de bem-estar social, marcando uma mudança em relação ao modelo anterior, que admitia a intervenção governamental na economia para assegurar a produção de bens e serviços. Essa concepção econômica foi associada a um modelo de governança pública hierárquica, característica do modelo burocrático (VIEIRA; BARRETO. 2019).

Nessa perspectiva, o modelo burocrático buscou a superação das práticas patrimonialistas que marcaram o início do século XX, mas ao reverberar a concepção restrita da racionalidade e a rígida separação entre decisão e implementação, acrescentado às crises do petróleo, da dívida externa e da governabilidade das democracias liberais, começa a existir a pressão por um setor público mais responsivo e que seja mais efetivo às necessidades dos cidadãos, culminando no surgimento do modelo gerencial, este que, por sua vez, surge com a finalidade de aprimorar o desempenho dos serviços públicos, introduzindo mecanismos de gestão da competição e escolha do cliente, além da implicação da gestão por resultados e a adoção de indicadores de desempenho (VIEIRA; BARRETO. 2019).

Surge, então, o modelo da nova governança pública, com seu início no século XX, que busca aprimorar o desempenho e a legitimidade do governo ao incorporar novos atores sociais no processo de formulação e implementação das políticas públicas. Não diferentemente a esse fenômeno, no Brasil, existe a normatização dele trazida pelo Decreto nº 9.203, de 22 de

novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública direta, autárquica e fundacional (alterado pelo decreto nº 9.901, de 8 de julho de 2019) no qual explicita, no art. 2º, I, que a governança pública é o “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”.

A governança pública, dessa maneira, objetiva fazer com que a Administração Pública possa atender a comunidade política – bairro, cidade, estado, região, nação – de maneira que as políticas públicas possam gerar impacto (ao avaliar o resultado delas) e monitorar todo o processo de gestão de políticas públicas a fim torná-las sustentáveis e passíveis do atendimento às necessidades daquela comunidade.

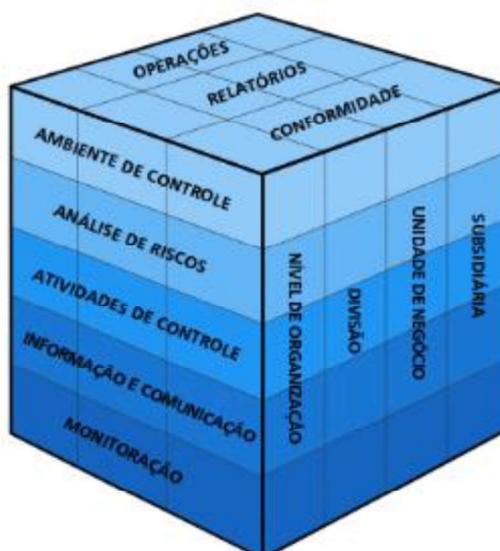
2.2. A gestão de riscos

Os principais modelos internacionais referência em gestão de riscos aplicáveis tanto às agências públicas quanto às corporativas são: ABNT ISO 3100 e COSO-ERM/GRC. A ABNT ISO 3100, em suma, trata sobre os princípios e diretrizes genéricos da gestão de riscos, como a definição do que é risco, da gestão de riscos e da estrutura da gestão de riscos. Ainda assim, elucida do que é necessário para uma gestão de riscos eficaz através do estabelecimento de princípios, da estrutura da gestão de riscos e como se dá o processo de gestão de riscos.

Acrescentado a isso, a COSO-ERM amplia o entendimento da gestão de riscos a partir do momento que traz como conceito o apetite a risco e a tolerância a risco, sendo uma atualização e aprimoramento do modelo COSO IC. Quando voltado ao setor público, percebe-se o estabelecimento de diferentes linhas de controle e classificação de diferentes tipos de riscos.

No final dos anos 1990, o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – COSO publicou o guia *Internal Control - integrated framework* (COSO I), com a finalidade de orientar quanto a princípios e melhores práticas de controle interno, especialmente para assegurar a feitura de relatórios financeiros de confiança com a prevenção de fraude. Dessa maneira o controle interno foi definido como um processo projetado e implementado pelos gestores para mitigar riscos e alcançar objetivos e o risco foi definido como a possibilidade da ocorrência de um evento que possa afetar o alcance dos objetivos (TCU, 2023).

Figura 1. Cubo do COSO



Fonte: TCU, 2023

Em suma, as perspectivas mostradas nas três faces do cubo do COSO-IC podem ser compreendidas como o conjunto de atividades, recursos e viabilizadores críticos para processo de controle interno para ser instituído em toda a organização; é um modelo de controle interno que utiliza práticas de avaliação de riscos, com sua elaboração longe da intenção de ser propriamente um modelo de gestão de riscos (TCU, 2023). Em 2004, o COSO publicou o *Enterprise Risk Management - Integrated framework* (COSO-ERM ou COSO II).

Essa atualização traz como seu objetivo principal a implementação nas organizações da gestão de riscos corporativos, que é “formulado para identificar eventos em potencial, cuja ocorrência poderá afetar a organização, e para administrar os riscos de acordo com seu apetite a risco” (COSO, 2007, p.10); ainda assim, tem por finalidade alinhar o apetite a risco com a estratégia adotada, fortalecer as decisões em resposta aos riscos, reduzir as surpresas e prejuízos operacionais, identificar e administrar riscos múltiplos e entre empreendimentos, aproveitar oportunidades e otimizar o capital.

Nessa linha, a idealização da implantação da gestão de riscos no Brasil é deveras recente, apesar de em alguns países ter começado há mais tempo; a saber, no Reino Unido no final da década XX, houve sua implantação com o intuito de fortalecer o empreendedorismo no setor público e, desde tal fato, tem se consolidado como parte que integra a gestão pública em diversos países (TCU, 2020).

Com a ascensão da ABNT NBR ISO 31000:2009 passa a existir a tratativa de como a gestão de riscos deve atender a alguns princípios para se tornar eficaz a nível de Brasil. Podendo ser utilizada em qualquer organização, o ISO 31000:2009 define o escopo, a estrutura da gestão de riscos, as principais características para se compreender a gerir os riscos e o que envolve a avaliação, a análise e o tratamento deles. De forma genérica, o ISO 31000:2009 abarca um conceito fundamental para a aplicação da gestão de riscos nas organizações.

Ainda assim, no ano de 2016, o Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão e a Controladoria Geral da União expediram a Instrução Normativa Conjunta nº 01, no qual seu teor era a disponibilização sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Percebe-se um movimento a nível nacional para a tratativa da gestão de riscos como algo fundamental para o atingimento da melhor condução das organizações públicas no que diz respeito a consecução dos objetivos estabelecidos pelo poder público.

Tal fato torna-se ainda mais evidente quando no ano seguinte é publicado o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública direta, autárquica e fundacional (outrora alterado pelo Decreto 9.901, de 8 de julho de 2019) e, para o escopo das contratações públicas, posteriormente de forma incisiva, aquela que traria de forma inovadora o tema: a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, a Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.

Em suma, o risco é um evento futuro, identificado e passível de atribuir uma probabilidade de ocorrência e um impacto (caso ocorra). A gestão de riscos, por sua vez, consiste em um processo constituído por cinco etapas: a) identificação; b) avaliação; c) tratamento; d) implementação; e) monitoramento. O gerenciamento de riscos trata-se de uma etapa mister no Planejamento da contratação Pública, ao qual cabe à sua equipe responsável por fazê-lo: 1) identificar os riscos que possam comprometer a efetividade da contratação; 2) avaliar os riscos identificados e mensurar seu possível impacto; 3) realizar o tratamento aos riscos e 4) definir os responsáveis pelas ações de tratamento e monitoramento dos riscos (AGU, 2023).

2.3. A Conformidade

Com a aprovação da Lei 14.133/2021 (NLLC), o legislador trouxe, em seu art. 11, parágrafo único, que “a alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e

controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos”. Essa tratativa inexistente na antiga Lei de Licitações e Contratos, a Lei nº 8.666/1993, demonstra a preocupação do legislador em como melhor gerir o processo das contratações públicas.

Nessa perspectiva, a NLLC é clara em seu art.25, § 4º, que nas contratações de obras, serviços e fornecimentos de grande vulto, o edital deverá prever a obrigação de implantação de programa de integridade pelo licitante vencedor, no prazo de 6 (seis) meses, contado da celebração do contrato, além de: a) na fase de julgamento, ser critério de desempate entre duas ou mais propostas, o desenvolvimento pelo licitante de programa de integridade conforme as orientações dos órgãos de controle – art. 60, IV; b) na aplicação de sanções, ser considerada a implantação ou aperfeiçoamento de programa de integridade, conforme normas e orientações dos órgãos de controle – art. 156, § 1º, V; e c) as sanções previstas nos incisos VIII e XII do caput do art. 155 da lei 14.133/2021 exigirá, como condição de reabilitação do licitante ou contratado, a implantação ou aperfeiçoamento do programa de integridade pelo responsável.

Percebe-se na edição da 14.133/2021 a tratativa do legislador com atenção aos licitantes vencedores no que diz respeito à necessidade de atendimento ao requisito da aplicação de programas de integridade como elemento mister a ser critério de desempate e reabilitação em caso de sancionado por alguma irregularidade em alguma das fases da licitação. Há a requisição explícita de conformidade como elemento indispensável à diferenciação.

Dessa feita, depreende-se a conformidade como a adequação às normas vigentes para a garantia do cumprimento ao que está previsto na lei – no entanto, não só e somente só nas leis. Tratando-se de programas de Governança, Riscos e Conformidade (GRC) é extremamente importante garantir o cumprimento e a coordenação de ações que assegurem a consonância ao exposto sobre o tema tanto na legislação quanto aos programas de GRC existentes. A conformidade propõe que os agentes assegurem a aderência, a aglutinação ao explícito nos atos normativos e nos programas de Governança, Riscos e Conformidade (GRC). É um mecanismo explícito da tratativa de que é necessário garantir que os agentes públicos cumpram com o previsto para garantir a sua efetivação e, conseqüentemente, a inovação ao setor público.

3. Metodologia

Com o propósito de responder ao problema de pesquisa, utilizou-se como unidade de análise os atos normativos publicizados pelos governos estaduais brasileiros. No que toca ao espaço temporal da publicação dos atos normativos, foram mapeados aqueles a partir de 2017

(ano da publicação do decreto federal da governança pública) até o presente ano de 2023. A coleta de dados ocorreu em duas fases: a) o mapeamento de Leis, Decretos, Portarias, Instruções Normativas, Políticas, Manuais e fluxogramas sobre a estrutura de Governança, Gestão de Riscos e Conformidade (GRC) em cada estado brasileiro (descrito no quadro 1); e b) análise de cada documento encontrado, estabelecendo indicadores para mensurar a efetividade dos atos normativos.

Para a coleta de todos os dispositivos legais sobre Governança, Gestão de Riscos e Conformidade (GRC), foram visitados os sítios das assembleias legislativas estaduais; no campo de “busca livre”, os filtros utilizados foram os seguintes: a) “governança pública”, b) “gestão de riscos”, e c) “conformidade/compliance”. Após identificação, verificou-se o ano de sua publicação – se posterior ao decreto da governança pública, de 2017 – e, a partir disso, foram realizadas pesquisas em cada documento utilizando-se a ferramenta de busca a fim de coletar as respostas aos questionamentos de cada indicador – citados no quadro 1 e no apêndice b. Para análise da efetividade dos atos normativos estaduais, foram estabelecidos os seguintes indicadores descritos no quadro a seguir.

Quadro 1. Indicadores de Conformidade (*Compliance*)

Tópico	Pergunta
Suporte da Alta Administração	a) A organização possui critérios formalizados para escolha dos membros da alta gestão que incluam elementos de integridade, dentre eles o não envolvimento em atos de corrupção? (Código 1.1)
	b) A aprovação das principais políticas relacionadas ao programa de integridade é realizada pelas mais elevadas instâncias decisórias da organização? (Código 1.2)
	c) São emitidas manifestações periódicas de apoio ao programa de integridade assinadas diretamente pela alta administração? (Código 1.3)
	d) Há registros da participação dos membros da alta gestão da organização em treinamentos ou capacitações sobre o programa de integridade nos últimos 12 meses? (Código 1.4)
Gestão de Riscos de Integridade	e) Há registros da realização por parte da organização de uma gestão de riscos de integridade? (Código 2.1)

	f) A alta administração utiliza a gestão de riscos para apoiar seus processos decisórios? (Código 2.2)
	g) Existem mecanismos de controle que facilitam a identificação e análise dos casos suspeitos de má administração dos recursos públicos, a partir da gestão do orçamento e das contratações? (Código 2.3)
	h) Há registros de que os protocolos de identificação, avaliação e tratamento de riscos de integridade foram realizados nos últimos 12 meses? (Código 2.4)
Código de Ética e Conduta	i) A organização possui uma Comissão de Ética formalmente instituída? (Código 3.1)
	j) Além dos normativos que tratam da conduta ética do servidor, a organização dispõe de Código de Ética e Conduta de fácil acesso aos empregados, contendo comandos simples e diretos, e devidamente aprovado pela alta gestão? (Código 3.2)
	k) Se sim, o documento menciona a possibilidade de aplicação de sanções para aqueles que cometerem violações éticas/legais, independentemente do cargo ou função ocupados pelo infrator? (Código 3.3)
	l) Há registros de ações de divulgação do Código de Ética e Conduta, em canais internos e externos, a fim de repassar seu conteúdo a todos os servidores e prestadores de serviço terceirizados nos últimos 12 meses? (Código 3.4)
Treinamento e Comunicação	m) A organização dispõe de planejamento para realização de treinamentos e capacitações relacionadas à promoção da ética e integridade? (Código 4.1)
	n) A instância responsável pelo programa de integridade participa do planejamento, elaboração, aplicação e/ou contratação dos treinamentos e capacitações sobre temas de integridade? (Código 4.2)
	o) Os novos servidores e empregados recebem necessariamente capacitação sobre ética e integridade no serviço público antes de iniciar suas funções? (Código 4.3)

	p) Foram adotadas estratégias para divulgar ostensivamente e periodicamente os valores e padrões de conduta adotados pela organização nos últimos 12 meses? (Código 4.4)
Canais de Comunicação e Denúncia	q) O órgão disponibiliza canais para realização de denúncias (ouvidorias) tanto para os seus empregados quanto para o público em geral? (Código 5.1)
	r) A organização presta tratamento adequado a todo tipo de manifestação, seja denúncia, reclamação, elogio ou sugestão e indica expressamente que os canais de denúncia podem ser utilizados para realização de denúncias relacionadas à corrupção e demais irregularidades? (Código 5.2)
	s) Os canais de denúncia disponíveis indicam expressamente as garantias de proteção oferecidas aos denunciantes e possibilitam o acompanhamento da apuração? (Código 5.3)
	t) Nos últimos 12 meses o órgão realizou ações de divulgação dos canais de denúncia? (Código 5.4)
Investigações Internas	u) A organização possui unidade de correição (corregedoria) instituída, cuja função precípua seja a apuração de irregularidades praticadas por agentes públicos para aplicação de possíveis sanções? (Código 6.1)
	v) Os responsáveis pela aplicação de sanções, seja a agentes públicos, seja a pessoas jurídicas, são devidamente capacitados para exercer essa função em específico? (Código 6.2)
	w) As pessoas que compõem a corregedoria participam dos eventos promovidos pela Instância de Integridade? (Código 6.3)
	x) Há registros da execução de ações de investigações internas no âmbito da organização nos últimos 12 meses? (Código 6.4)
<i>Due Diligence</i>	y) Nas minutas contratuais há cláusula estabelecendo a obrigatoriedade do cumprimento de normas éticas e a vedação de práticas de fraude e corrupção, incluindo a previsão de aplicação de penalidades e/ou de rescisão contratual em caso de descumprimento (cláusula anticorrupção)? (Código 7.1)

	z) O órgão solicita que os terceiros contratados declarem expressamente estarem cientes da existência do Código de Ética ou Conduta da organização? (Código 7.2)
	a1) O órgão verifica a existência de programas de integridade implementados nos terceiros contratados, nos termos do Decreto nº 8.420/15, a fim de mitigar os riscos de corrupção e fraude contra a administração pública? (Código 7.3)
	a2) Nos últimos 12 meses foram estabelecidas e divulgadas regras claras e procedimentos no que diz respeito à integridade nas interações público-privadas é o relacionamento de agentes públicos com interessados, pessoas e instituições privadas? (Código 7.4)
Monitoramento	b1) O órgão possui uma instância interna formalmente constituída responsável exclusivamente pelo programa de integridade? (Código 8.1)
	b2) Existem servidores dedicados exclusivamente às atividades relacionadas ao programa de integridade dotados de garantias expressas que possibilitam o exercício das suas atribuições com independência e autoridade? (Código 8.2)
	b3) O responsável pela instância interna possui como prerrogativa a possibilidade de se reportar diretamente ao nível hierárquico mais elevado da organização? (Código 8.3)
	b4) Há registros de execução de ações de monitoramento do Programa de Integridade, a fim de adequar seus instrumentos a novos cenários e atores de forma a reforçar a resiliência da organização a atos de corrupção, nos últimos 12 meses? (Código 8.4)

Fonte: elaboração própria.

Acrescentado aos indicadores, a fim de mensurar também o que cada estado brasileiro dispõe de regulamentação legal referente à Governança e Gestão de Riscos, foram estabelecidos indicadores para atingir tal feito, presentes no Quadro 4; para cada tópico, assim como nos indicadores de *Compliance*, foi estabelecido também um código para cada indicador, que se encontram presentes no Apêndice B – Indicadores de Governança e Gestão de Riscos. Os

indicadores de Governança estão presentes do código Q1 até Q5, e os indicadores de Gestão de Riscos são compostos pelo código Q6 até Q10.

No quadro (2), um (1) significa que o estado possui ato normativo regulamentado e zero (0) que o estado não possui regulamentação. Para os quadros (3 e 4), a atribuição dada foi a seguinte: zero (0) para quem não atende (ausência de disposição regulamentar e evidência formal de implementação); 01 (um) para atende parcialmente (prática prevista programaticamente, mas até então não implementada ou implementada parcialmente) e 02 (dois) para atende (evidência formal de implementação da prática indicada).

4. Análise e discussão dos resultados

Diante do exposto, houve o levantamento dos estados que possuíam atos normativos de GRC (Governança, Gestão de Riscos e Conformidade) e, em segundo plano, a mensuração a partir de indicadores pré-estabelecidos da aplicação dos atos normativos.

Quadro 2. Resultados

Estados (região)	Possui regulamentação
Região Norte	
Acre	1
Amazonas	1
Roraima	1
Rondônia	1
Pará	0
Amapá	0
Tocantins	1
Região Nordeste	
Maranhão	0
Piauí	0
Ceará	1
Rio Grande do Norte	0
Paraíba	0
Pernambuco	0

Suporte da alta administração	1.3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	1.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gestão de riscos de integridade	2.1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1
	2.2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	2.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Código de Ética e Conduta	3.1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3.2	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1
	3.3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Treinamento e Comunicação	4.1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
	4.2	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	4.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	4.4	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Canais de Denúncia	5.1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1
	5.2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1
	5.3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Investigações Internas	6.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	6.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	6.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	6.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Due Diligence	7.1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	7.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	7.3	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
	7.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Monitoramento	8.1	1	0	1	2	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0
	8.2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	8.3	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
	8.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: elaboração própria.

Conforme exposto no quadro (3), segundo os critérios de suporte à alta administração, todos os estados em seus atos normativos demonstram: a) ausência de disposição regulamentar e evidência formal de implementação da escolha dos membros da alta gestão que incluam elementos de integridade e o não envolvimento em corrupção – item 1.1 –, de aprovação das políticas relacionadas ao programa de integridade realizadas pelas instâncias decisórias da organização – item 1.2 – de manifestações periódicas de apoio ao programa de integridade assinadas diretamente pela alta administração – item 1.3 e registros da participação dos membros da alta gestão da organização em treinamentos ou capacitações sobre o programa de integridade nos últimos 12 meses – item 1.4.

Acrescentando a isso, com relação a gestão de riscos de integridade:

a) 8 estados e o Distrito Federal possuem a prática prevista programaticamente, mas até então não implementada ou implementada parcialmente no que diz respeito ao registro da realização de uma gestão de riscos de integridade – item 2.1;

b) apenas o Maranhão tem a prática prevista programaticamente, mas até então não implementada ou implementada parcialmente no que toca a alta administração utilizar a gestão de riscos para apoiar seus processos decisórios – item 2.2;

c) apenas o Rio Grande do Sul ter a prática prevista programaticamente, mas até então não implementada ou implementada parcialmente no que concerne a existir mecanismos de controle que facilitem a identificação e análise dos casos suspeitos de má administração dos recursos públicos, a partir da gestão do orçamento e das contratações – item 2.3; e

d) todos os estados evidenciarem ausência de disposição regulamentar e evidência formal de implementação sobre registros de que os protocolos de identificação, avaliação e tratamento de riscos de integridade foram realizados nos últimos 12 meses – item 2.4.

Ao visualizar o trato dado à questão do código de ética e conduta, o cenário é de:

a) ausência de disposição regulamentar e evidência formal de implementação de uma Comissão de Ética formalmente instituída – item 3.1 – exceto Mato Grosso do Sul, no qual há prática prevista programaticamente, mas até então não implementada ou implementada parcialmente;

b) prática prevista programaticamente, mas até então não implementada ou implementada parcialmente para 7 estados relacionado a disposição de Código de Ética e Conduta de fácil acesso aos empregados, contendo comandos simples e diretos, e devidamente aprovado pela alta gestão – item 3.2;

c) ausência de disposição regulamentar e evidência formal de implementação de que documento mencione a possibilidade de aplicação de sanções para aqueles que cometerem violações éticas/legais, independentemente do cargo ou função ocupados pelo infrator exceto apenas para 1 estado – item 3.3; e,

d) ausência de disposição regulamentar e evidência formal de implementação sobre registros de ações de divulgação do Código de Ética e Conduta, em canais internos e externos, a fim de repassar seu conteúdo a todos os servidores e prestadores de serviço terceirizados nos últimos 12 meses em todos os estados listados acima – item 3.4.

É possível também ver que no que se refere ao quesito treinamento e comunicação, apenas 3 estados não possuem a prática prevista programaticamente, mas até então não implementada ou implementada parcialmente sobre o fato do ato normativo dispor de planejamento para realização de treinamentos e capacitações relacionadas à promoção da ética

e integridade – item 4.1; todos os estados acima exceto Acre e Rondônia têm ausência de disposição regulamentar e evidência formal de implementação sobre o fato da instância responsável pelo programa de integridade participa do planejamento, elaboração, aplicação e/ou contratação dos treinamentos e capacitações sobre temas de integridade – item 4.2; todos os estados seguem na mesma perspectiva de ausência de disposição regulamentar sobre Os novos servidores e empregados recebem necessariamente capacitação sobre ética e integridade no serviço público antes de iniciar suas funções – item 4.3; e apenas o Amazonas tem prática prevista programaticamente, mas até então não implementada ou implementada parcialmente sobre adotar estratégias para divulgar ostensivamente e periodicamente os valores e padrões de conduta adotados pela organização nos últimos 12 meses – item 4.4.

Diante do mencionado sobre os canais de denúncia, 11 estados possuem prática prevista programaticamente, mas até então não implementada ou implementada parcialmente sobre a disponibilização de canais para realização de denúncias (ouvidorias) tanto para os seus empregados quanto para o público em geral – item 5.1; apenas o mato grosso do sul e o rio de janeiro possuem prática prevista programaticamente, mas até então não implementada ou implementada parcialmente sobre o tratamento adequado a todo tipo de manifestação, seja denúncia, reclamação, elogio ou sugestão e indica expressamente que os canais de denúncia podem ser utilizados para realização de denúncias relacionadas à corrupção e demais irregularidades – item 5.2; ainda assim, apenas o Ceará possui prática prevista para canais de denúncia disponíveis indicarem expressamente as garantias de proteção oferecidas aos denunciantes e possibilitarem o acompanhamento da apuração – item 5.3 e nenhum estado apresentar pratica prevista de nos últimos 12 meses haver realização de ações de divulgação dos canais de denúncia – item 5.4.

No que se relaciona ao fator investigações internas, tem-se que todos os estados possuem ausência de disposição regulamentar e evidência formal de implementação, conforme análise em seus atos normativos, no que se referência a:

a) existir previsão de unidade de correição (corregedoria) instituída, cuja função precípua seja a apuração de irregularidades praticadas por agentes públicos para aplicação de possíveis sanções – item 6.1;

b) os responsáveis pela aplicação de sanções, seja a agentes públicos, seja a pessoas jurídicas, serem devidamente capacitadas para exercer essa função em específico – item 6.2;

c) as pessoas que compõem a corregedoria participarem dos eventos promovidos pela Instância de Integridade – item 6.3 e

d) haver registros da execução de ações de investigações internas no âmbito da organização nos últimos 12 meses – item 6.4.

Ainda assim, a respeito da aplicabilidade da *Due Diligence*, é possível concluir que:

a) com exceção do estado de Sergipe, todos os outros possuem ausência de disposição regulamentar e evidência formal de implementação sobre as minutas contratuais haver cláusula estabelecendo a obrigatoriedade do cumprimento de normas éticas e a vedação de práticas de fraude e corrupção, incluindo a previsão de aplicação de penalidades e/ou de rescisão contratual em caso de descumprimento (cláusula anticorrupção) – item 7.1;

b) ausência de disposição regulamentar e evidência formal de implementação em relação ao órgão solicitar que os terceiros contratados declarem expressamente estarem cientes da existência do Código de Ética ou Conduta da organização – item 7.2;

c) apenas Rondônia, Sergipe e o Distrito Federal possuem prática prevista programaticamente, mas até então não implementada ou implementada parcialmente sobre o órgão verificar a existência de programas de integridade implementados nos terceiros contratados, nos termos do Decreto 8.420/15, a fim de mitigar os riscos de corrupção e fraude contra a administração pública – item 7.3; e,

d) todos os estados apresentarem ausência de disposição regulamentar e evidência formal de implementação nos últimos 12 meses serem estabelecidas e divulgadas regras claras e procedimentos no que diz respeito à integridade nas interações público-privadas é o relacionamento de agentes públicos com interessados, pessoas e instituições privadas – item 7.4.

Somado ao exposto, acerca do monitoramento, constata-se que:

a) Acre, Roraima, Tocantis, Ceará, Mato Grosso do Sul, Distrito Federal, Espírito Santo, Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul possuem a prática prevista programaticamente, mas até então não implementada ou implementada parcialmente acerca do órgão possuir uma instância interna formalmente constituída responsável exclusivamente pelo programa de integridade, com apenas Rondônia tendo uma evidência formal de implementação da prática indicada – item 8.1;

b) somente o estado do Mato Grosso do Sul ter a prática prevista programaticamente, mas até então não implementada ou implementada parcialmente em relação a Existir servidores dedicados exclusivamente às atividades relacionadas ao programa de integridade dotados de garantias expressas que possibilitam o exercício das suas atribuições com independência e autoridade – item 8.2;

c) Mato Grosso do Sul e São Paulo terem a prática prevista programaticamente, mas até então não implementada ou implementada parcialmente sobre o responsável pela instância interna possuir como prerrogativa a possibilidade de se reportar diretamente ao nível hierárquico mais elevado da organização – item 8.3; e,

d) nenhum estado apresenta evidência formal de implementação da prática indicada de haver registros de execução de ações de monitoramento do programa de integridade, a fim de adequar seus instrumentos a novos cenários e atores de forma a reforçar a resiliência da organização a atos de corrupção, nos últimos 12 meses – item 8.4.

Quadro 4. Resultados: governança e gestão de riscos

	Norte					Nordeste		Centro-Oeste			Sudeste				Sul		
	AC	AM	RR	RO	TO	CE	SE	MS	GO	DF	MG	ES	RJ	SP	PR	SC	RS
Q1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Q2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Q3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Q4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Q5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Q6	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Q7	1	2	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1
Q8	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Q9	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Q10	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0

Fonte: elaboração própria.

De acordo com o quadro (4), é possível concluir que, para código Q1, nenhum dos estados possui disposição regulamentar e evidência formal de implementação no quesito do corpo diretivo tomar medidas para garantir que seus membros exerçam a liderança, comportando-se de acordo com altos padrões de comportamento. Em todas as disposições legais é possível ver apenas menções de que se faz mister incorporar padrões elevados de conduta pela alta administração, mas não há nenhuma garantia para que o corpo diretivo garanta que seus membros exerçam aquela conduta.

Ainda assim, é possível notar, para código Q2, que nenhuma legislação de todos os estados tem disposição regulamentar e evidência formal de implementação sobre a necessidade do corpo diretivo estabelecer canais de comunicação com as partes interessadas a respeito da

missão da entidade, suas funções, seus objetivos e o seu desempenho. Desse fato, infere-se a fragilidade sobre a tratativa dos canais de comunicação como instrumento para a efetividade da governança nas instituições, dado que não é tido como primordial para sua implementação, o que poderá incorrer na incompreensão por parte dos seus membros sobre o que se quer alcançar com o programa.

Também para código Q3 fica evidente a ausência de disposição regulamentar e evidência formal de implementação nos estados diante do fato do corpo diretivo estabelecer medidas eficazes para garantir a conformidade com todos os estatutos e regulamentos aplicáveis e outras declarações relevantes de práticas recomendadas. Em todas as regulamentações, não há citação de como o corpo da direção irá garantir essa conformidade; a menção de necessidade de disposição legal complementar sobre o tema, sem evidência de explicitar a importância de regulamentos e estatutos emitidos a respeito, torna o assunto da conformidade aos atos da administração uma seara imatura.

No entendimento do código Q4, não há disposição regulamentar e evidência formal de implementação em nenhuma das unidades da federação de que o corpo diretivo deve incluir em seu relatório anual uma declaração confirmando que cumpriu os padrões ou códigos relevantes de governança corporativa. Em nenhuma norma sequer é citado a necessidade da inclusão daquela declaração nos relatórios anuais a serem publicizados, o que é notório que não há a projeção para a aplicação de padrões de governança, nem a publicização de sua efetividade nos relatórios a serem gerados que tangem a aplicação do programa de Governança, Gestão de Riscos e *Compliance* (GRC).

Diante do código Q5, percebe-se que não existe disposição regulamentar e evidência formal de implementação no que se refere à necessidade do corpo diretivo tomar medidas para garantir que seja mantido um relacionamento objetivo e profissional com auditores externos; nos textos normativos analisados não há nenhuma menção com relação aos controles externos e a relação com eles, assim como também inexistente a tratativa sobre como esse controle é necessário para a consolidação da implementação dos programas de Governança, Gestão de Riscos e *Compliance* (GRC).

Já para a mensuração dos indicadores de gestão de riscos, no código Q6, tem-se que: a) Com exceção dos estados do Amazonas e do Ceará, o restante dos estados não possui disposição regulamentar e evidência formal de implementação sobre a existência e a definição do apetite de risco; b) Somente o estado do Ceará dispõe da prática prevista programaticamente, mas até então não implementada ou implementada parcialmente da definição do apetite de risco; c)

Apenas o Estado do Amazonas tem a evidência formal de implementação da prática indicada, com a definição do apetite de risco.

De acordo com o código Q7, infere-se o seguinte: a) Os estados de Roraima, Tocantins, Sergipe, Goiás, Minas Gerais e São Paulo têm ausência de disposição regulamentar e evidência formal de implementação da classificação do tipo de risco; b) Os estados do Acre, Rondônia, Ceará, Mato Grosso do Sul, Distrito Federal, Espírito Santo, Rio de Janeiro, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul mencionam nos dispositivos legais a previsão da prática da classificação dos riscos, mas até então não implementada ou implementada imparcialmente; c) Somente o estado do Amazonas tem evidência formal de implementação da classificação do tipo de risco.

Para o código Q8, a respeito da existência do comitê temático para o gerenciamento de riscos: a) Com exceção do estado do Amazonas, todos os restantes possuem ausência de disposição regulamentar e evidência formal de implementação para a existência do comitê temático para o gerenciamento de riscos; b) Apenas o estado do Amazonas tem a evidência formal de implementação da prática indicada da concretização do comitê temático para o gerenciamento de riscos.

De acordo com o código Q9, entende-se que: a) Os estados do Acre, Roraima, Rondônia, Tocantins, Sergipe, Mato Grosso do Sul, Goiás, Minas Gerais, Espírito Santo, Rio de Janeiro, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul detêm ausência de disposição regulamentar e evidência formal de implementação no que toca sobre a existência de objetivos e metas para o gerenciamento de riscos; b) Somente os estados do Amazonas, Ceará e o Distrito Federal mencionam a prática prevista programaticamente, mas até então não implementada ou implementada parcialmente sobre os objetivos e metas para o gerenciamento de riscos.

Por fim, o código Q10 traz a seguinte conclusão a respeito da existência de indicadores de desempenho para o gerenciamento de riscos: a) Com exceção dos estados do Ceará e Paraná, para todos os demais, há o fato da ausência de disposição regulamentar e evidência formal de implementação sobre a existência de indicadores de desempenho para o gerenciamento de riscos; b) Somente os estados Ceará e Paraná, juntamente ao Distrito Federal, têm a prática prevista programaticamente, mas até então não implementada ou implementada parcialmente a respeito da existência de indicadores de desempenho para o gerenciamento de riscos.

Diante da apresentação das conclusões supracitadas, é possível afirmar que a disposição regulamentar dos estados sobre Governança e Gestão de Riscos é bastante rasa, com implementação tímida, ainda no estado de maturação. A partir disso fica notório que há um grande desafio para sua aplicabilidade e o que corrobora para tal é a não concretização de

manuais de implementação, em todos os estados, de estrutura de Governança e Gestão de Riscos, além do evidenciado para efetivação da Conformidade (*Compliance*) no Brasil como um todo.

Para além das legislações, é de extrema importância o apoio dos governos estaduais no sentido da criação de métodos para se fazer concretizar os padrões de Governança, Riscos e Conformidade (GRC). Apenas assim, com o auxílio da criação de manuais de implementação e apoio às entidades da administração pública brasileira, fazendo-se incorporar valores a partir da alta gestão daquelas, será provável tornar nítida a completude dos programas de Governança, Riscos e Conformidade (GRC) no país como um todo.

Considerações finais

Diante do exposto, é possível concluir que apesar da maioria dos estados possuírem legislação sobre a estrutura de Governança, Gestão de Riscos e Conformidade (GRC), ainda existem várias lacunas para a efetivação do tema na Administração Pública Estadual brasileira.

Uma das limitações do trabalho se deu pela dificuldade de encontrar, através de pesquisa nos portais eletrônicos de cada estado, todos os planos e programas que se encontravam mencionados nos atos normativos para cada estado. Além disso, o tema da estrutura de GRC dos estados brasileiros ainda é pouco abordado, poucas pesquisas científicas serviram de base para a construção dessa pesquisa. No entanto, tal fenômeno serviu como base para a feitura de um trabalho que inicia o estudo em cada estado do Brasil, a fim de explorar a área em cada um deles, sendo possível concluir até que ponto há efetividade e a concretização dos atos normativos.

A pesquisa deixa brechas para abrangência da mensuração dos indicadores estabelecidos também nos editais de contratação pública de cada estado e nos dispositivos legais de contratação pública das unidades federativas, a fim de estabelecer e verificar até que ponto a regulamentação efetiva dos mecanismos de Governança, Gestão de Riscos e Conformidade (GRC), inclusive aqueles previstos na Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, estão sendo efetivamente implementados no Brasil.

Referências

BRASIL. Advocacia-Geral da União. Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. **Instrumento de padronização dos procedimentos de contratação** – Brasília: Advocacia-Geral da União: Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos, 2023.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/14133.htm. Acesso em 10/09/2023.

COSO. **Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada**. Disponível em: <https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOIIERMExecutiveSummaryPortuguese.pdf>. Acesso em 13/09/2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Manual de gestão de riscos do TCU**. Brasília: TCU, 2020.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Gestão de riscos no TCU**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/politica-de-gestao-de-riscos/modelos-de-referencia.htm>. Acesso em 14/09/2023.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, gestão de riscos e integridade**. 2019.

APÊNDICE A — Atos Normativos

Região Norte	
Acre	Decreto no 10.991, de 7 de fevereiro de 2022; Decreto no 10.991, de 07 de fevereiro de 2022; Lei Nº 3.747, de 02 de julho de 2021
Amazonas	Decreto nº 40.849, de 25 de junho de 2019; Instrução Normativa Nº 02, de 28 de novembro De 2022; Portaria Nº 019/2022-GCG/CGE; Plano de Gestão de Riscos.
Roraima	Decreto Nº 30.108-e, de 8 de abril de 2021.
Rondônia	Decreto Nº 25.828, de 11 de fevereiro de 2021; Decreto Nº 26.238, de 19 de julho de 2021; Manual de Implementação do Programa de Integridade.
Pará	Nada consta.
Amapá	Nada consta.
Tocantins	Decreto Nº 6.395, de 1º de fevereiro de 2022.
Região Nordeste	
Maranhão	Nada consta.
Piauí	Nada consta.
Ceará	Decreto Nº 33.805, 09 de novembro de 2020; Decreto Nº 34.814, de 22 de junho de 2022; Portaria Nº 74/2020; Portaria CGE No 25/2022; Lei Nº 16.717, 21 de dezembro de 2018.

Rio Grande do Norte	Nada consta.
Paraíba	Nada consta.
Pernambuco	Nada consta.
Alagoas	Nada consta.
Sergipe	Lei Nº 9.267 de 06 de setembro de 2023; Decreto Nº 41.008 de 06 de outubro de 2021; Portaria 001/2022 de 06 de janeiro de 2022; Lei Nº 8866 de 07/07/2021.
Bahia	Nada consta.
Região Centro-Oeste	
Mato Grosso	Nada consta.
Mato Grosso do Sul	Decreto Nº 15.222, de 7 de maio de 2019; Decreto Nº 15.533, de 19 de outubro de 2020; Resolução Conjunta SEGOV/CGE/MS/ Nº 1, de 8 de novembro de 2019.
Goiás	Decreto Nº 9.406, de 18 de fevereiro de 2019; Decreto Nº 9.794, de 21 de janeiro de 2021; Decreto Nº 9.660, de 06 de maio de 2020; Lei Nº 20.489, de 10 de junho de 2019.
Distrito Federal	Decreto nº 39.736, de 28 de março de 2019; Decreto Nº 40.388, de 14 de janeiro de 2020; Lei Nº 6.112, de 02 de fevereiro de 2018; Lei Nº 6.308, de 13 de junho de 2019.
Região Sudeste	
Minas Gerais	Decreto Nº 48.419, de 16/05/2022.

Espírito Santo	Lei Nº 10.993, de 24 de maio de 2019.
Rio de Janeiro	Decreto Nº 47.053 de 29 de abril de 2020; Decreto Nº 46.745 de 22 de agosto de 2019.
São Paulo	Decreto Nº 67.683, de 03 de maio de 2023.
Região Sul	
Paraná	Decreto 2902 - 1 de outubro de 2019; Lei 19857 - 29 de maio de 2019.
Santa Catarina	Lei Nº 17.715, de 23 de janeiro de 2019.
Rio Grande do Sul	Decreto Nº 56.237 de 7 de dezembro de 2021.

Fonte: elaboração própria.

APÊNDICE B — Indicadores de Governança e Gestão de Riscos (Quadro 04)

Código da questão	Perguntas
Q1	O corpo diretivo tomou medidas para garantir que seus membros exerçam a liderança, comportando-se de acordo com altos padrões de comportamento?
Q2	No corpo diretivo foi estabelecido canais de comunicação com as partes interessadas sobre a missão da entidade, funções, objetivo e desempenho?
Q3	O corpo diretivo estabeleceu medidas eficazes para garantir a conformidade com todos os estatutos e regulamentos aplicáveis e outras declarações relevantes de práticas recomendadas?
Q4	O corpo diretivo inclui em seu relatório anual uma declaração confirmando que cumpriu os padrões ou códigos relevantes de governança corporativa?
Q5	O corpo diretivo tomou medidas para garantir que seja mantido um relacionamento objetivo e profissional com auditores externos?
Q6	Existe o apetite de risco?
Q7	Existe a classificação do tipo de risco?
Q8	Existe um comitê temático para o gerenciamento de riscos?
Q9	Existe objetivos e metas para o gerenciamento de riscos?
Q10	Existem indicadores de desempenho para o gerenciamento de riscos?

Fonte: elaboração própria.

Emitido em 18/07/2024

DOCUMENTO COMPROBATÓRIO (ANEXO) Nº 003/2024 - CCSA - CGP (11.00.52.01)
(Nº do Documento: 26)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 18/07/2024 14:20)
GUTEMBERG ANGELO BEZERRA
ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO
1212018

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufpb.br/documentos/> informando seu número:
26, ano: **2024**, documento (espécie): **DOCUMENTO COMPROBATÓRIO (ANEXO)**, data de emissão:
18/07/2024 e o código de verificação: **37dc63b849**