
Curso MLCTI - Melhoria da governança nos ambientes de Inovação

**A governança
impede a inovação?**



Objetivos

Apresentar conceitos sobre governança e integridade

Discutir abordagens analíticas para gerar aplicações à gestão dos NITs

Apresentar o Sistema de Integridade e Transparência federal

Apresentar os entendimentos sobre conflito de interesses no MLCTI



Por que usar
governança?



Pluralismo, divisões internas e fragmentações de demandas



Que governança
aplicar?



Abordagens prescritivas? Atender a normas



FIGURA 6: Relação entre governança e gestão.



Perspectiva Analítica - Acolhimento da complexidade e produção de ordem

Governança refere-se aos processos e estruturas de tomada de decisão que vão além da ação governamental formal, abrangendo a interação entre o Estado e outros atores, como organizações da sociedade civil e empresas. É uma forma de coordenação complexa e integrada entre diferentes níveis e setores, envolvendo uma rede de instituições e políticas para atender aos interesses e necessidades sociais.

Esse conceito enfatiza a transição da administração pública tradicional, centrada no comando e controle pelo Estado, para um modelo mais colaborativo e participativo. A governança, assim, envolve tanto a capacidade do governo de implementar políticas públicas quanto a colaboração entre o setor público, privado e sociedade civil para alcançar objetivos comuns de maneira mais eficiente e transparente.

Perspectiva Analítica - Acolhimento da complexidade e produção de ordem

Na perspectiva cibernética institucional, a governança é ***entendida como um sistema de condução baseado em mecanismos institucionais que garantem a coordenação e a integração social.***

Esse modelo de governança enfatiza a importância de ***estruturas institucionais para a regulação das ações dos atores sociais***, criando uma "cibernética institucional" que regula o comportamento individual e coletivo dentro de um sistema.


Essa abordagem integra o conceito de governança com princípios da teoria dos sistemas e da cibernética, sugerindo que a integração social exige ***mecanismos de condução que respondem a estímulos internos e externos.***

Esses mecanismos operam de forma descentralizada e permitem que os atores ajustem suas ações de acordo com as necessidades do sistema social e institucional.

Na prática, isso significa que a ***governança não depende apenas do controle estatal centralizado, mas de uma rede de instituições e atores interdependentes que garantem o equilíbrio e a adaptação às mudanças na sociedade.***

A governança pública deve direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, **encontrando soluções tempestivas e inovadoras** para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades.

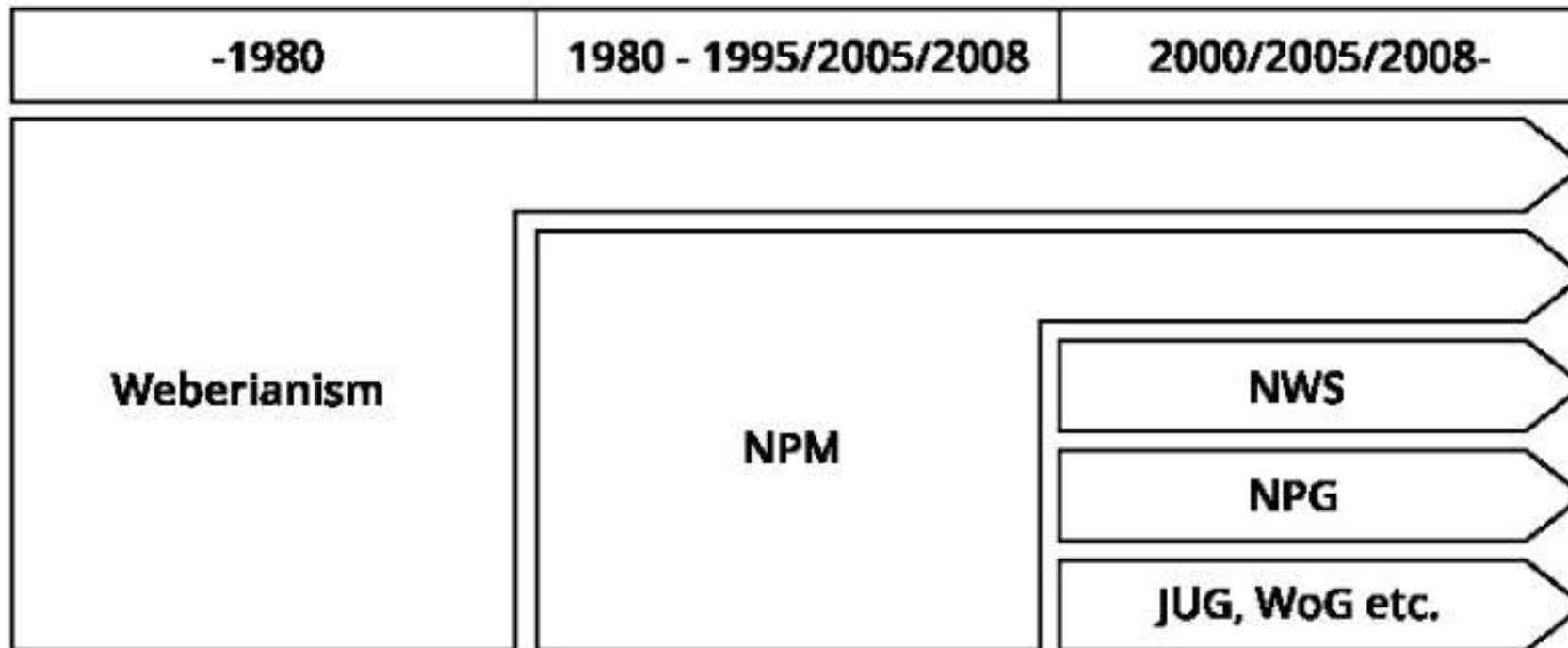
Decreto 9.203/2017, art. 4º, inciso I



Governança e os modelos de administração pública



E o patrimonialismo, ainda existe?



Fonte: Drechsler e Randma-Liiv 2015⁸.

DRECHSLER, Wolfgang. O Novo Estado Neoweberiano. *Revista do Serviço Público (RSP)*, Brasília, v. 75, n. 1, p. 62-79, jan./mar. 2024. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br>. Acesso em: 24 nov. 2024.

QUADRO 2
Tendências do pós-NPM

Princípios e diretrizes	Significados	Autores
Colaboração e parcerias	Processos colaborativos e de parcerias de formas variadas – dentro do setor público, com a iniciativa privada e terceiro setor.	Christensen e Læg Reid (2007); Birrel (2008); Evans (2009); Currie, Grubnic e Hodges (2011); Shaw (2013); Kippin, Stoker e Griffiths (2013); Schiavo-Campo (2014); O’Flynn, Blackman e Halligan (2014); Dubnick e Frederickson (2011); Fossetøl <i>et al.</i> (2015); Greve, Læg Reid e Rykkja (2016) e Menicucci e Gontijo (2016)
Redes	Atuação em redes na provisão de serviços públicos (formulação, implementação e controle).	Christensen e Læg Reid (2007); Evans (2009); Goldfinch e Wallis (2010); Lodge e Gill (2011); Currie, Grubnic e Hodges (2011); Perez <i>et al.</i> (2011); Meynhardt e Diefenbach (2012); O’Flynn, Blackman e Halligan (2014); Fossetøl <i>et al.</i> (2015); Greve, Læg Reid e Rykkja (2016)
Visão integrada e holística da gestão pública	Premissa de serviços públicos integrados e perspectiva da administração como um todo – coesa e coerente (não fragmentada ou competitiva) – ideia de <i>joined-up government</i> e <i>whole of government</i> .	Dunleavy <i>et al.</i> , (2006); Christensen e Læg Reid (2007); Birrel (2008); Goldfinch e Wallis (2010); Pierre e Ingraham (2010); Lodge e Gill (2011) Perez <i>et al.</i> (2011); Kippin, Stoker e Griffiths (2013); Schiavo-Campo e McFerson (2014); O’Flynn, Blackman e Halligan (2014); Fossetøl <i>et al.</i> (2015); Greve, Læg Reid e Rykkja (2016)
<i>Accountability</i> e responsividade	Processos de ampliação da prestação de contas e capacidade de respostas da administração pública à sociedade.	Dunleavy <i>et al.</i> , (2006); Goldfinch e Wallis (2010); Pierre e Ingraham (2010); Shaw (2013) Schiavo-Campo e McFerson (2014); Domett e Flinders (2014); Dubnick e Frederickson (2011); Menicucci e Gontijo (2016)
Participação e engajamento	Ampliação de canais de participação social no <i>policymaking</i> e fomento ao envolvimento da sociedade na gestão pública como valor e fonte de legitimidade.	Goldfinch e Wallis (2010); Pierre e Ingraham (2010); Perez <i>et al.</i> (2013) Fenwick e McMillan (2012); Shaw (2013); Domett e Flinders (2014); Greve, Læg Reid e Rykkja (2016); Menicucci e Gontijo (2016)
Liderança	Importância do papel do líder (político, administrativo ou cidadão) na gestão pública, sobretudo, em processos empreendedores.	Goldfinch e Wallis (2009); Goldfinch e Wallis (2010); Pierre e Ingraham (2010); O’reilly e Reed (2010); Currie, Grubnic e Hodges (2011); O’Flynn, Blackman e Halligan (2014); Menicucci e Gontijo (2016)
Coordenação e controle	Fortalecimento das capacidades de coordenação e controle da administração como forma de gerar coerência e coesão na prestação de serviços públicos.	Christensen e Læg Reid (2007); Goldfinch e Wallis (2010); Lodge e Gill (2010); Perez <i>et al.</i> (2013); Domett e Flinders (2014); Greve, Læg Reid e Rykkja (2016)
<i>E-government</i> e tecnologia de informação e comunicação (TIC)	Incorporação frequente do uso de tecnologias da informação para aumentar a transparência do setor público, bem como acesso e envolvimento do cidadão com a administração pública.	Dunleavy <i>et al.</i> , (2006); Goldfinch e Wallis (2009); Goldfinch e Wallis (2010); Dubnick e Frederickson (2011); Greve, Læg Reid e Rykkja (2016)
Fortalecimento da burocracia pública	Profissionalização e valorização do quadro funcional do Estado com vistas a torná-lo mais eficiente, interdisciplinar e responsivo à sociedade.	Dunleavy <i>et al.</i> , (2006); Goldfinch e Wallis (2009); Lodge e Gill (2010); Perez <i>et al.</i> (2013); Kippin, Stoker e Griffiths (2013)

Cavalcante, Pedro. 2017. Gestão pública contemporânea: do movimento gerencialista ao pós-NPM. IPEA.

QUADRO 3

Diferenças do NPM x pós-NPM

	NPM	Pós-NPM (governança pública)
Foco	Cliente/consumidor	Cidadão como parceiro
Fonte inspiradora	Lógica do mercado	Redes
Crenças fundamentais	Eficiência Competição Contratos	Confiança Reciprocidade
Orientação estratégica	Desagregação Concorrência Incentivação (pecuniária)	Visão holística e integrada Colaboração Profissionalização e inclusão
Visão do Estado	Superioridade administrativa do mercado	Fortalecimento da capacidade burocrática (interativa)

Cavalcante, Pedro. 2017. Gestão pública contemporânea: do movimento gerencialista ao pós-NPM. IPEA.

Abordagem
analítica
operacional de
governança



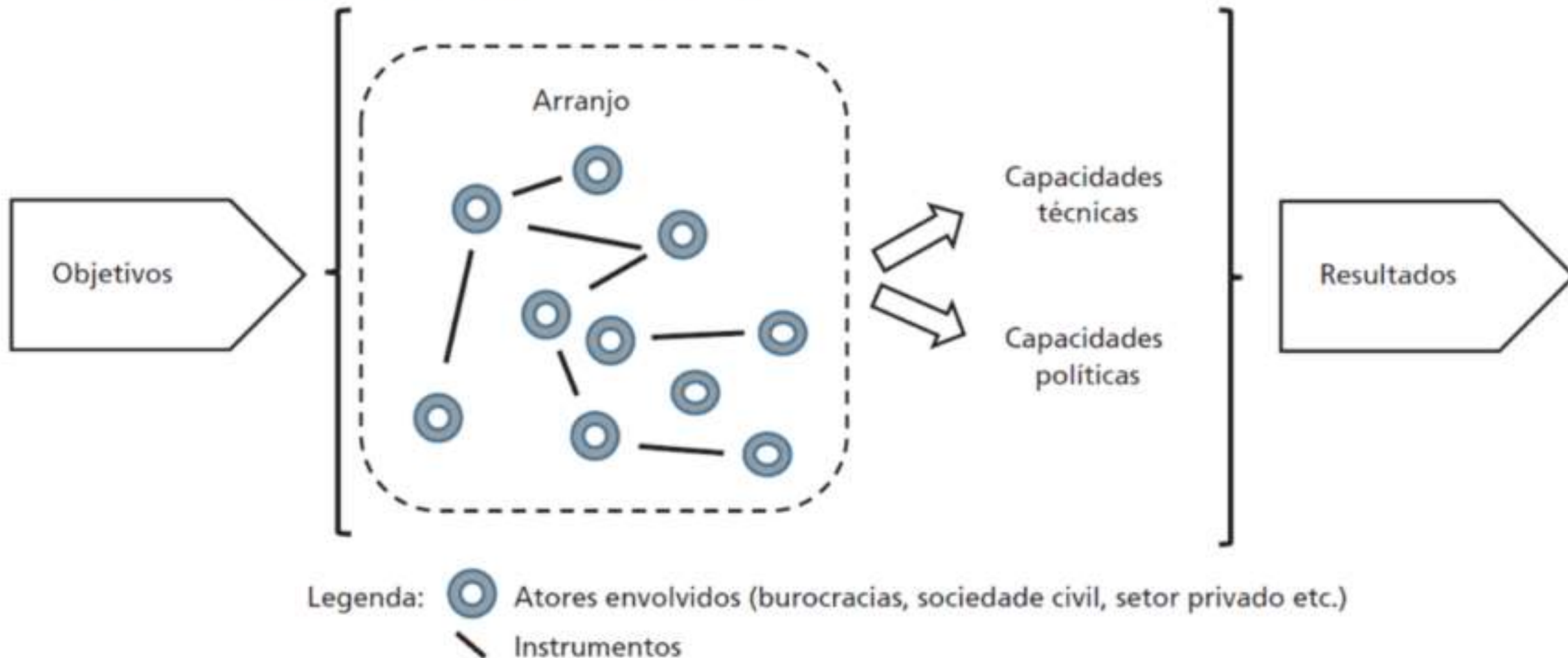
Liderança

Gerenciamento

Operacional (fazendo)

Implementação

FIGURA 1
Abordagem dos arranjos institucionais de implementação



Capacidade Estatal

Capacidade estatal é a habilidade do Estado de identificar problemas, formular soluções, implementar políticas e alcançar resultados desejados, como a provisão de bens e serviços públicos. Representa tanto os recursos internos do Estado quanto suas relações externas, que o permitem agir efetivamente

Técnico-Administrativas: Referem-se à competência das burocracias estatais para planejar, implementar e monitorar políticas públicas de forma eficiente.	Político-Relacionais: Envolvem a habilidade de engajar e coordenar múltiplos atores (governamentais e não governamentais) em processos políticos e de formulação de políticas públicas.
Organizações profissionalizadas: Qualidade e profissionalismo dos quadros técnicos.	Interação com agentes políticos: Articulação com o Congresso e outros atores políticos.
Coordenação interna: Capacidade de integrar ações entre diferentes órgãos e níveis de governo.	Participação social: Inclusão de organizações da sociedade civil em conselhos, audiências e consultas.
Monitoramento: Mecanismos para acompanhar e avaliar a implementação das políticas.	Controle e fiscalização: Relacionamento com órgãos de controle, como TCU e CGU.

ARRANJO

Conjunto de **regras, mecanismos e processos** que definem como atores e interesses são articulados para a implementação de uma política pública: atores, estabelece papéis, regula as relações. Refere-se às **estruturas organizacionais (departamentos, instituições, empresas, ONGs) e interações** que permitem ao Estado agir, coordenar e alcançar seus objetivos.

INSTRUMENTOS

Ferramentas ou mecanismos concretos que operacionalizam a implementação de políticas públicas. São os **meios pelos quais as decisões políticas são traduzidas em ações práticas e pela interação entre os atores** envolvidos no arranjo institucional. viabilizam a interação entre atores estatais e não estatais, como governos locais, setor privado e sociedade civil.

Por meio do foco nas coisas (materialidade) contribuem para organizar as relações entre os atores (coordenação) e a distribuição do poder (controle).

Instrumentos não são neutros, ainda que possuam dimensão técnica muito aparente. Natureza dual: são tanto técnicas e processos administrativos quanto fenômenos sociais, que carregam consigo significados, visões de mundo e práticas específicas, afetando tanto os formuladores quanto os destinatários das políticas públicas

Tipos	Conceito	Exemplos
Procedimentais	Alteram o comportamento dos atores envolvidos nos processos de produção das políticas públicas	Reorganização administrativa; Audiências públicas; Apoio financeiro para formação de associações civis; Lei de acesso à informação
Substantivos	afetam diretamente a produção, distribuição e o consumo de bens e serviços	

Tipos	Exemplos
Diretos	Governo Direto; Corporações Governamentais; Regulação Econômica; Informação Pública; Empréstimos diretos.
Substantivos	Regulação Social; Contratação; Garantias de Empréstimos; Subvenções; Despesas fiscais; Taxas e cobranças; seguros; responsabilidades civis (tort law); vouchers; empreendimentos patrocinados pelo governo.

Mecanismos

Dimensões	Hierarquia - autoridade, poder, coerção	Mercado - incentivos, competição, preços	Rede - cooperação, confiança, comunicação
Relações	Baseada em regras (comandos e controles)	Supõe que os atores baseiam seu comportamento como em um mercado competitivo (preço, troca)	As interações são baseadas em relações de reciprocidade (cooperação, confiança, colaboração e lealdade)
Orientação	Relação “de cima para baixo”	Baseia-se em relações do tipo comprador e provedor	Baseiam-se na ideia de que os atores são capazes de identificar interesses comuns ou complementares (interdependência)
Fomento à ação	Os atores que estão sendo controlados são considerados objetos relativamente passivos	Utilização de instrumentos de incentivos e transferência de riscos	A política pública será o resultado da interação entre parceiros independentes (formulação e implementação)
Controle	Supervisão é a base da gestão	Os instrumentos de coordenação são formulados em termos de uma relação principal-agente (contratos baseados em resultados, remuneração por desempenho)	O sucesso não é exclusivamente avaliado em termos de realização do objetivo, mas também em termos de satisfação dos participantes sobre o processo em si - As relações podem ser informais (indivíduos ou organizações)
Conflitos	Os conflitos são resolvidos por meio da autoridade	O principal utiliza-se de sanções e recompensas para estimular o comportamento dos agente	Os conflitos são resolvidos por meio da negociação, usando a reputação dos membros da rede, em vez de sanções e afins

Hibridismo: na prática a maioria dos instrumentos empregados são híbridos e suas funções dependem do contexto em que são usados (ex. planejamento estratégico)

Figura 1:
Cadeia de Governança.

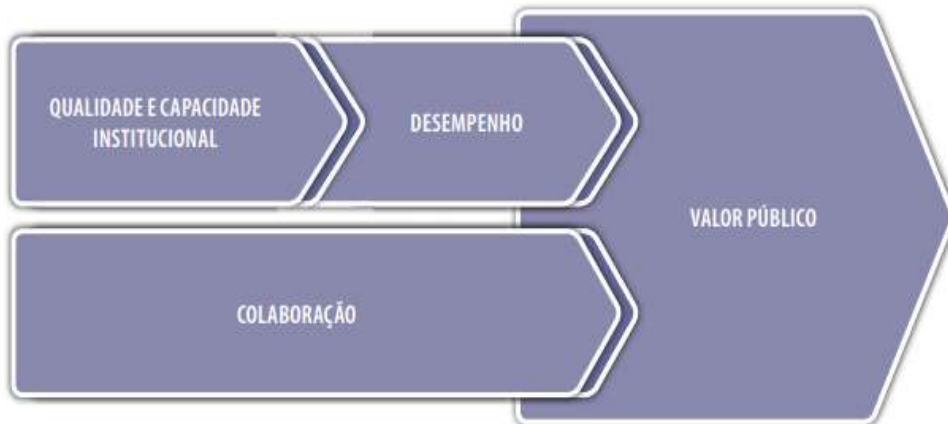
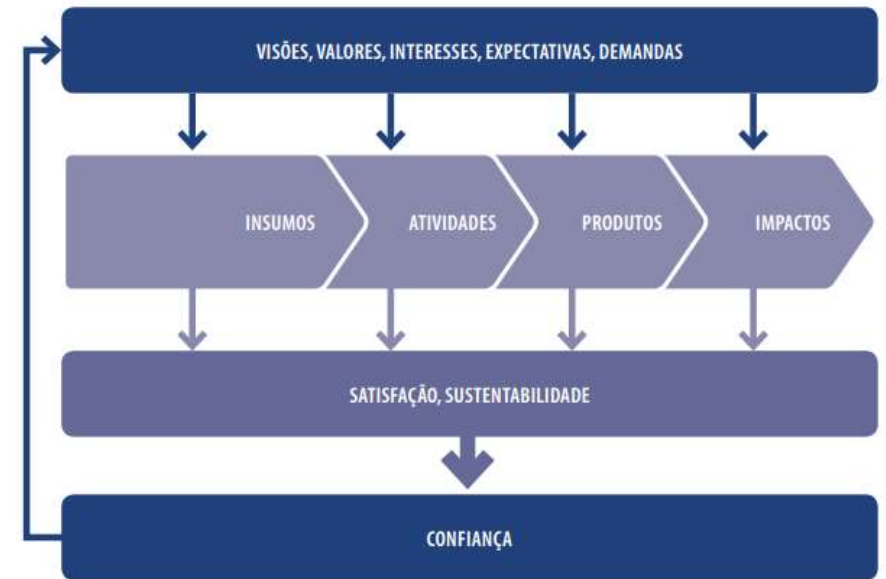
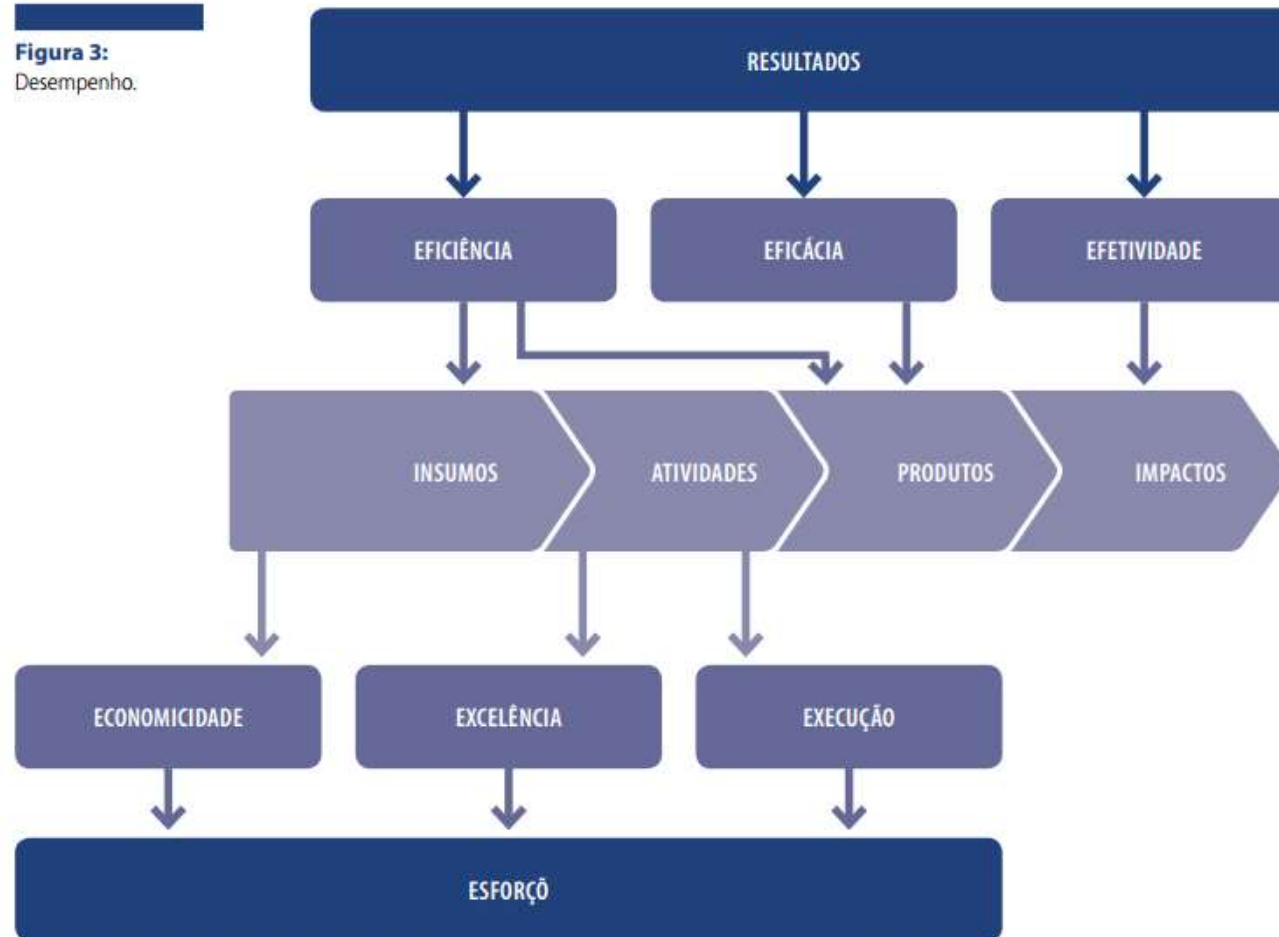


Figura 2:
Modelo de cadeia de valor público.



[Falcão-Martins, Humberto & Marini, Caio. 2014. Governança pública contemporânea – uma tentativa de dissecação conceitual. Revista do TCU, edição nº 130.](#)

Figura 3:
Desempenho.



[Falcão-Martins, Humberto & Marini, Caio. 2014. Governança pública contemporânea – uma tentativa de dissecação conceitual. Revista do TCU, edição nº 130.](#)

Canvas de Governança para a Inovação nas IFES [⊕]

A apresentação dos dados está estruturada com base no Modelo de Negócio Canvas, adaptado ao setor público.

PARCERIAS, COLABORADORES E OUTROS STAKEHOLDERS

RELACIONAMENTOS

RECURSOS

ATIVIDADES

PRODUTOS INTERMEDIÁRIOS ATRELADOS À PI

PRODUTOS INTERMEDIÁRIOS NÃO ATRELADOS À PI

PRODUTOS FINAIS ATRELADOS À PI

PRODUTOS FINAIS NÃO ATRELADOS À PI

CLIENTES

IMPACTOS

VALOR PÚBLICO

CAPACIDADES

Objetivos

Resultados



Pesquisadores
também são
atores?

Burocratas e implementação de políticas públicas

Michael Lipsky, em sua obra "Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services" (2010), destaca o conceito de "burocratas de nível de rua", que **são servidores públicos na linha de frente (como policiais, professores, assistentes sociais) responsáveis pela aplicação direta das políticas**. Esses servidores são, muitas vezes, os verdadeiros executores das políticas públicas, pois atuam diretamente com a população-alvo, interpretando e adaptando as diretrizes à realidade cotidiana. Segundo Lipsky, eles "exercem um poder considerável na vida cotidiana dos cidadãos e, portanto, têm um papel ativo na própria formulação das políticas, ao decidir como implementá-las no nível local".

Citizen-agent narrative: Esta narrativa baseia-se na ideia de que as crenças e identidades morais devem fazer parte do processo de tomada de decisão. Os trabalhadores de rua descrevem-se como agentes cidadãos que agem em resposta aos indivíduos e às circunstâncias. Eles baseiam as suas decisões na percepção que têm dos utilizadores dos serviços, o que inclui considerações normativas sobre o merecimento, a identidade e o carácter dos utilizadores dos serviços.

State-agent narrative: Esta narrativa descreve os trabalhadores de rua como atores políticos que fazem escolhas políticas em vez de apenas implementarem políticas. Enfatiza a importância de alinhar as regras legais e burocráticas com as ações de rua.

Empreendedores de políticas públicas

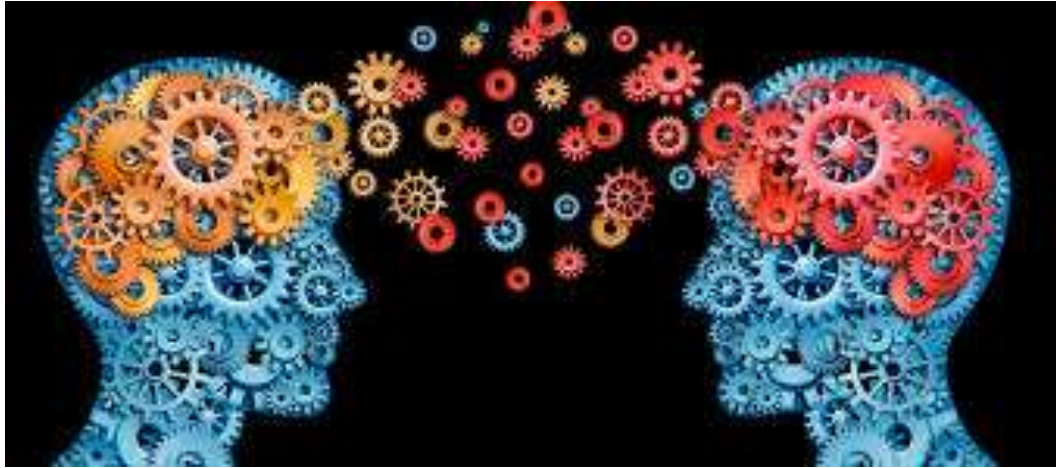
John W. Kingdon, em "Agendas, Alternatives, and Public Policies" (2011), discute o conceito de **"empreendedores de políticas" (policy entrepreneurs), indivíduos que, dentro ou fora da burocracia, buscam oportunidades para promover mudanças e soluções em políticas públicas.** No setor público, servidores com alta capacidade de inovação e liderança podem agir como empreendedores de políticas, identificando janelas de oportunidade para implementar mudanças. Esse papel empreendedor reflete a importância dos servidores públicos como atores proativos e não apenas executores passivos de políticas.

Papel na Governança e na Capacidade Institucional

Em "Designing Public Policies" (2009), Michael Howlett destaca que servidores públicos desempenham um papel crucial na governança e na capacidade institucional, assegurando que as políticas sejam implementadas de maneira eficaz e ajustadas à realidade. **Howlett afirma que a competência e a motivação dos servidores são essenciais para a "implementação de políticas complexas", especialmente em contextos onde a política requer uma adaptação contínua.**

Burocracia e Discricionariedade

Já Peter Evans, no livro "Embedded Autonomy: States and Industrial Transformation" (1995), observa que a **autonomia e a capacidade dos servidores públicos são elementos essenciais para que o Estado tenha uma atuação eficaz e independente**. Evans aponta que a "autonomia embutida" permite que os servidores públicos **atuem com uma margem de discricionariedade, tomando decisões que se ajustem ao contexto específico e, ao mesmo tempo, permaneçam alinhados às diretrizes políticas**. Essa discricionariedade, contudo, exige uma combinação entre "autonomia" e "responsabilidade" para que eles consigam mediar as demandas das políticas públicas e as necessidades da população.



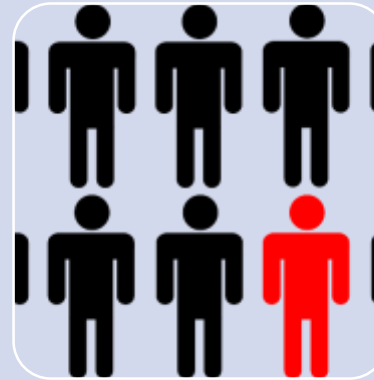
Racionalidades da governança



Assimetria de
Informações



Coordenação
de interesses



Comportame
nto de
indivíduos



Racionalidad
e limitada

A **assimetria de informações** ocorre quando uma das partes em uma transação ou relação possui mais ou melhor informação do que a outra. Esse desequilíbrio pode afetar a qualidade das decisões e criar desvantagens significativas para a parte menos informada. Esse conceito explora como a falta de informações simétricas leva a um desequilíbrio prejudicial.



A **coordenação em políticas públicas** refere-se ao problema da falta de sincronização e cooperação entre os atores responsáveis por diferentes áreas de uma mesma política ou projeto. Em ambientes governamentais complexos, a existência de múltiplos órgãos e stakeholders torna o alinhamento de interesses e a ação conjunta um desafio, levando a políticas fragmentadas que não conseguem atingir seus objetivos de forma plena. Esse fenômeno é especialmente importante em temas que exigem a colaboração intersetorial, como saúde, educação, segurança e, particularmente, inovação tecnológica.



A questão central por trás do **comportamento humano** é: por que os seres humanos frequentemente não agem de forma racional ou em linha com seus próprios interesses, conforme predito pela teoria econômica clássica?

A economia comportamental propõe que as decisões humanas são frequentemente influenciadas por fatores psicológicos, cognitivos, emocionais, sociais e culturais, em vez de serem guiadas exclusivamente por cálculos racionais de custos e benefícios. Ela desafia a visão do "homo economicus", um agente econômico racional e perfeitamente informado.



KAHNEMAN, Daniel. Rápido e devagar: duas formas de pensar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

THALER, Richard H.; SUNSTEIN, Cass R. Nudge: o empurrão para a escolha certa. São Paulo: Intrínseca, 2009.

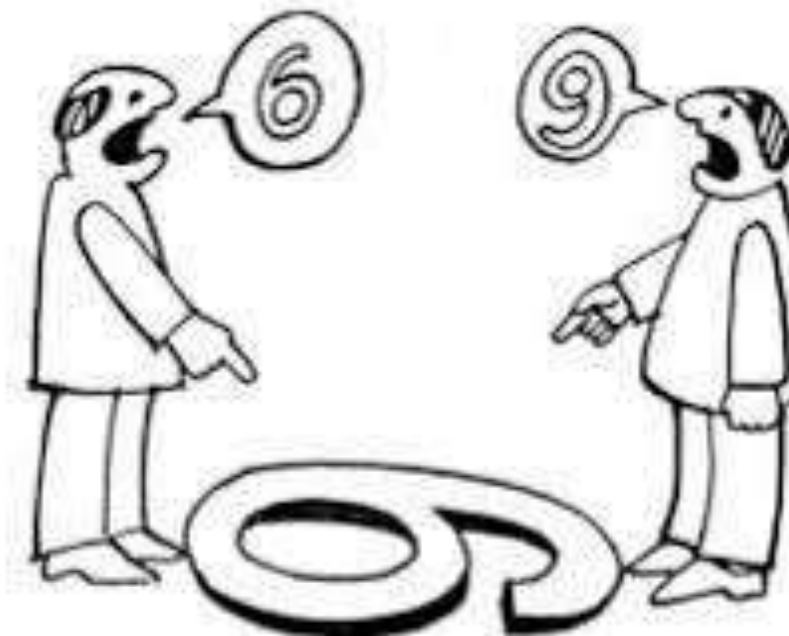
A **racionalidade limitada** é um conceito central no campo da economia comportamental e das teorias organizacionais, proposto inicialmente por **Herbert Simon** (1947) como uma crítica à visão de racionalidade perfeita predominante na economia clássica. Segundo Simon, os seres humanos têm uma capacidade limitada de processar informações, o que afeta suas decisões. Essa limitação decorre de fatores como a complexidade do ambiente, o custo da obtenção de informações e as restrições cognitivas dos indivíduos.

Processamento de Informação Limitado: Decisões são tomadas com base em informações incompletas e processadas de forma simplificada.

Satisfação (Satisficing): Em vez de buscar a solução ótima, as pessoas escolhem a primeira alternativa que atende a um nível aceitável de satisfação.

Heurísticas: Para lidar com a complexidade, os indivíduos utilizam atalhos mentais que podem levar a decisões menos racionais.

Ambiente de Decisão: A interação entre as limitações internas (cognição) e externas (complexidade do problema) molda o comportamento.



Racionalidade	Causas	Consequências	Soluções
Assimetria de informações	<ul style="list-style-type: none"> Complexidade do Produto ou Serviço; Especialização e Conhecimento Técnico; Incerteza e Risco de Mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Seleção Adversa; Risco Moral (Moral Hazard); Redução de Confiança e Transparência 	<ul style="list-style-type: none"> Mecanismos de transparência (ex: disclosure de informações) Sinalização de qualidade (ex: certificações) Regulação e auditoria para reduzir desigualdade de informação
Coordenação	<ul style="list-style-type: none"> Conflitos de Interesses Institucionais; Falta de Mecanismos de Comunicação e Integração; Diferentes Prioridades Políticas e Temporais 	<ul style="list-style-type: none"> Ineficiência no Uso de Recursos Públicos; Impacto Limitado das Políticas Públicas; Perda de Credibilidade e Confiança da Sociedade 	<ul style="list-style-type: none"> Estruturas de governança intersetorial (ex: comitês e fóruns conjuntos); Criação de incentivos para cooperação entre órgãos; Adoção de sistemas de comunicação e compartilhamento de dados
Comportamento humano	<ul style="list-style-type: none"> Limitações do cérebro humano para processar todas as informações relevantes; Preferência por decisões rápidas em vez de análises completas; Emoções, como medo ou euforia, distorcem percepções e escolhas; Experiências passadas criam vieses inconscientes; Interações e normas do grupo social moldam percepções sobre o que é uma "boa decisão". 	<ul style="list-style-type: none"> Escolhas financeiras ruins, como endividamento excessivo ou baixa poupança; Decisões de consumo que priorizam curto prazo e ignoram impactos futuros; Políticas públicas ineficazes se não considerarem como as pessoas realmente se comportam; Empresas podem explorar vieses comportamentais para maximizar lucros, como práticas de preços ou design de produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> Estruturar o ambiente de decisão para "empurrar" as pessoas a escolhas melhores, como incentivar poupança para aposentadoria ou alimentação saudável; Desenvolvimento de estratégias para evitar vieses como excesso de confiança ou pânico em investimentos; Criação de campanhas publicitárias que aproveitam vieses psicológicos para aumentar vendas; Incentivar comportamentos ecológicos, como economia de energia ou reciclagem, usando insights da economia comportamental.
Racionalidade limitada	<ul style="list-style-type: none"> Informações assimétricas: As partes possuem diferentes níveis de informação. Complexidade dos contratos: Reduz a capacidade de análise e entendimento. Incerteza: Dificulta a previsão de eventos futuros. 	<ul style="list-style-type: none"> Renegociação Frequente: Contratos precisam ser ajustados continuamente. Cláusulas Genéricas: Contratos podem incluir disposições amplas para lidar com incertezas. Riscos Adicionais: A falta de clareza aumenta o risco de litígios e custos de monitoramento. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão de Contratos: Reduzindo a expectativa de completude e maximizando a flexibilidade. Políticas Públicas: Adaptando contratos para abordar incertezas em projetos de longo prazo.

E o
Monitoramento?



Governança Experimental

Domínios Transnacionais:

- Aplicável onde há interdependência e diversidade.
- Transformação de diversidade em ativo para integração.

Resposta à Incerteza Estratégica:

- Capacidade de adaptação a ambientes voláteis e complexos.
- Redução das limitações de governança tradicional hierárquica.

Contexto	Referências	Monitoramento	Correção	Avaliação
<ul style="list-style-type: none">• Diversidade e necessidades específicas• Ausência de hierarquia rígida• Autonomia	<ul style="list-style-type: none">• Processo colaborativo de planejamento• Métricas para resultados• Critérios parciais• Adaptabilidade	<ul style="list-style-type: none">• Relatórios regulares• Revisão por partes	<ul style="list-style-type: none">• Ajuste de práticas baseadas em resultados• Aprendizado (avaliação)	<ul style="list-style-type: none">• Reavaliação periódica de metas e processos• Transparência e justificação• Diálogo com interessados



Governança e integridade



Integridade

Como explica Huberts (2014), a integridade envolve a **adesão** a valores e normas morais relevantes, que variam de acordo com o **contexto social e cultural**. A ética, por sua vez, é entendida como o **conjunto de princípios morais** que orientam a conduta dos **indivíduos e organizações**.

A integridade pode ser vista com um sistema que articula valores e padrões a pessoas, autoridades, interessados, processos e normas (Spinelli; Teixeira, 2024)

A ética é frequentemente associada ao conteúdo das políticas – ou seja, se uma política é justa ou moral – enquanto a integridade é vista como a fidelidade a esses valores durante o processo de governança.

Na fase de formulação de políticas, a integridade pode exigir imparcialidade e transparência, enquanto na implementação, os profissionais de nível operacional precisam aderir a normas éticas para garantir a aplicação justa e equitativa das políticas.

A importância das instituições e normas dentro do processo de governança, argumentando que elas desempenham um papel crucial na orientação dos comportamentos dos indivíduos envolvidos

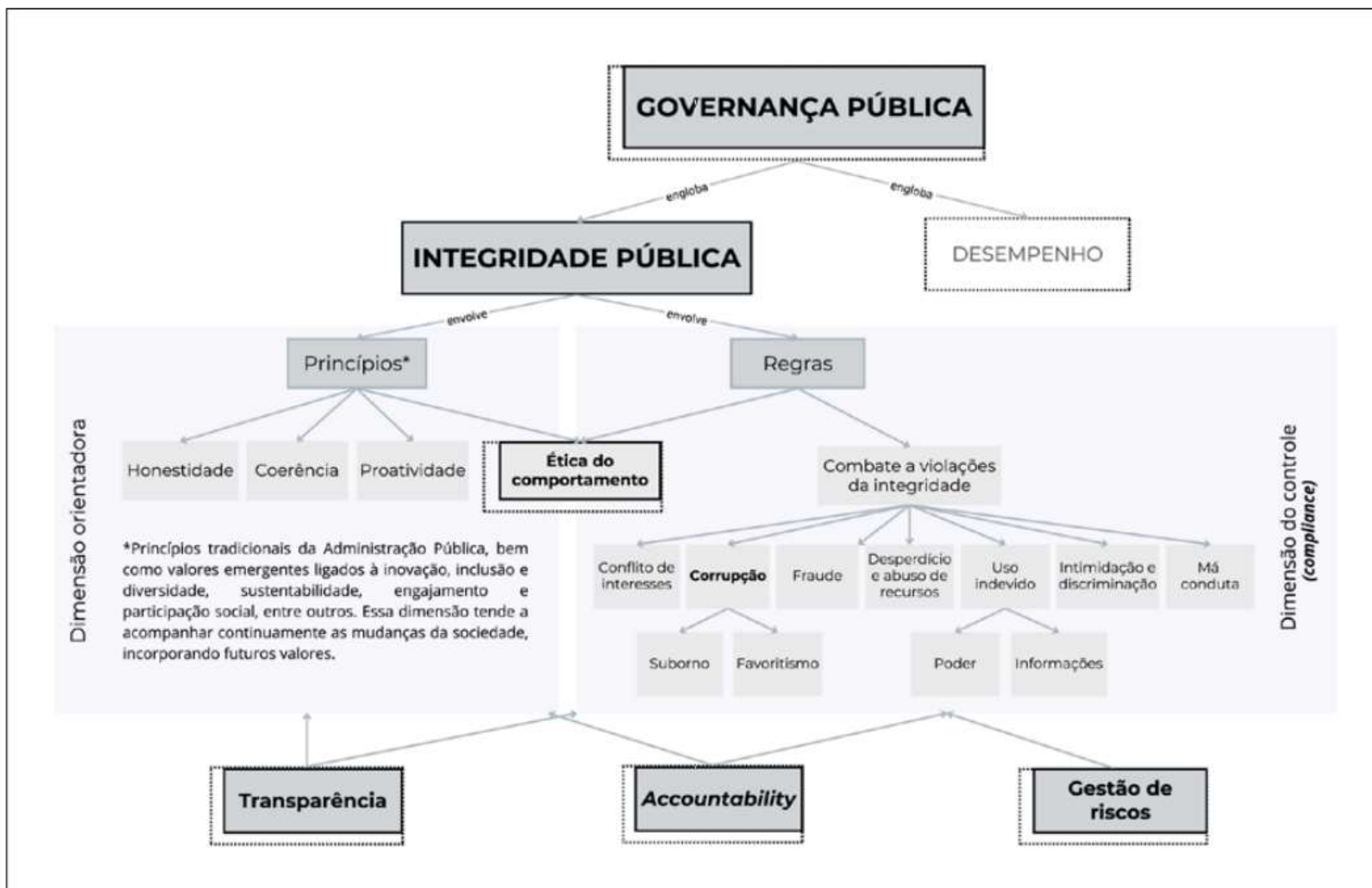
HUBERTS, L. W. Integrity of governance: what it is, what we know, what is done and where to go. Houndsmill, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan, 2014

SPINELLI, Mario Vinícius Claussen; TEIXEIRA, Marco Antonio Carvalho. A Estruturação de Sistemas de Integridade Como Política Pública. 2024..

“Assim, chamamos de “moral” esse conjunto de princípios, normas e valores que cada geração transmite à geração seguinte na confiança de que se trata de **um bom legado de orientações sobre o modo de se comportar para viver uma vida boa e justa**. E chamamos de “Ética” essa disciplina filosófica que constitui uma reflexão de segunda ordem sobre os problemas morais. A pergunta básica da moral seria, então: “O que devemos fazer?”, ao passo que a questão central da Ética seria antes: “Por que devemos?”, ou seja, **“Que argumentos corroboram e sustentam o código moral que estamos aceitando como guia de conduta?”**. “(p. 20)

Cortina, A., & Martínez, E. (2005). *Ética*. (S. C. Leite, Tradução) São Paulo: Loyola.

Figura 1 – Mapa Conceitual



AMÂNCIO, Dayse Leticia Pereira; FARIA, Evandro Rodrigues de; BISCAIA, Ricardo Oliveira Braga Moreira. **Integridade pública: (de)limitações conceituais e caminhos para uma agenda robusta**. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, São Paulo, v. 29, e90895, 2024. DOI: [10.12660/cgpc.v28.90895](https://doi.org/10.12660/cgpc.v28.90895).

O Modelo das Três Linhas do The IIA



LEGENDA

↑ Prestação de contas, reporte

↓ Delegar, orientar, recursos, supervisão

↔ Alinhamento, comunicação, coordenação, colaboração

Decreto n. 9.203/17

Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

2017

Portaria-CGU n. 57/19

(...) procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade ...

2019

Decreto n. 11.529/23

Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

2023

2018

**Portaria-CGU n. 1.089/18
(revogada)**

(...) estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade ...

2021

**Decreto n. 10.756/21
(revogado)**

Institui o Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal.

Assédio

Gestão de Riscos

Acesso à Informação

Controle Interno

Governo Aberto

Conflito de Interesses

Ouvidoria

Corregedoria



Transparência

Nepotismo

Ética

Transferências,
convênios e repasses

Contratações

Gestão de Pessoas

Comunicação

Governança

GESTÃO DE INTEGRIDADE

A Gestão de Integridade Pública implica consciência relacional entre as funções de integridade e a totalidade de áreas que compõem a organização pública, além de suas parcerias, para que, por meio do compromisso das lideranças e da cultura organizacional ética e moral de comunidade, as ações desenvolvidas agreguem valor público ao impulsionar o atingimento de seu propósito institucional, de forma a estabelecer relação proativa de confiança com a sociedade.

Programa de Integridade

Diretrizes

Objetivos

Estruturas

Competências

**Monitoramento e
Avaliação**

**Aprovação e
Revisão**

Plano de Integridade

Documento, aprovado pela alta administração, que organiza as ações de integridade a serem adotadas em determinado período de tempo, devendo ser revisado periodicamente.

Diagnóstico de integridade

Plano de ação

Aprovação da alta
administração

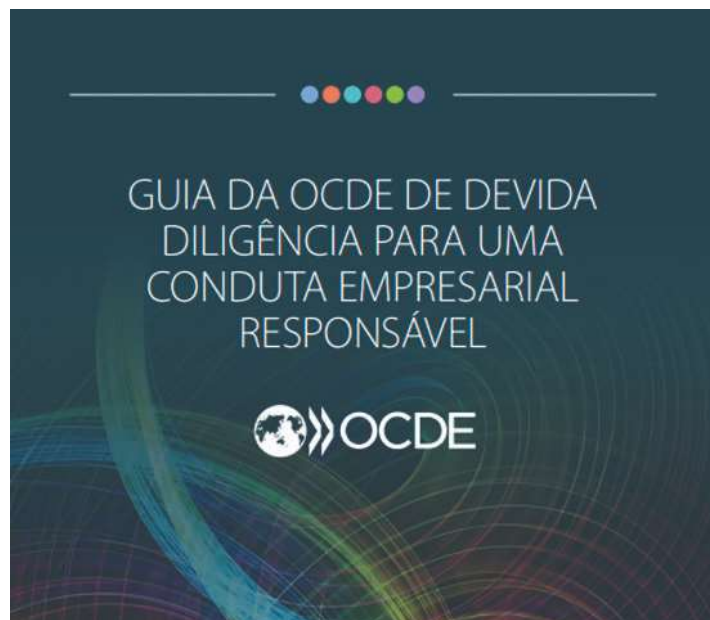
Monitoramento e
Avaliação

Integridade Privada



CONTEÚDO

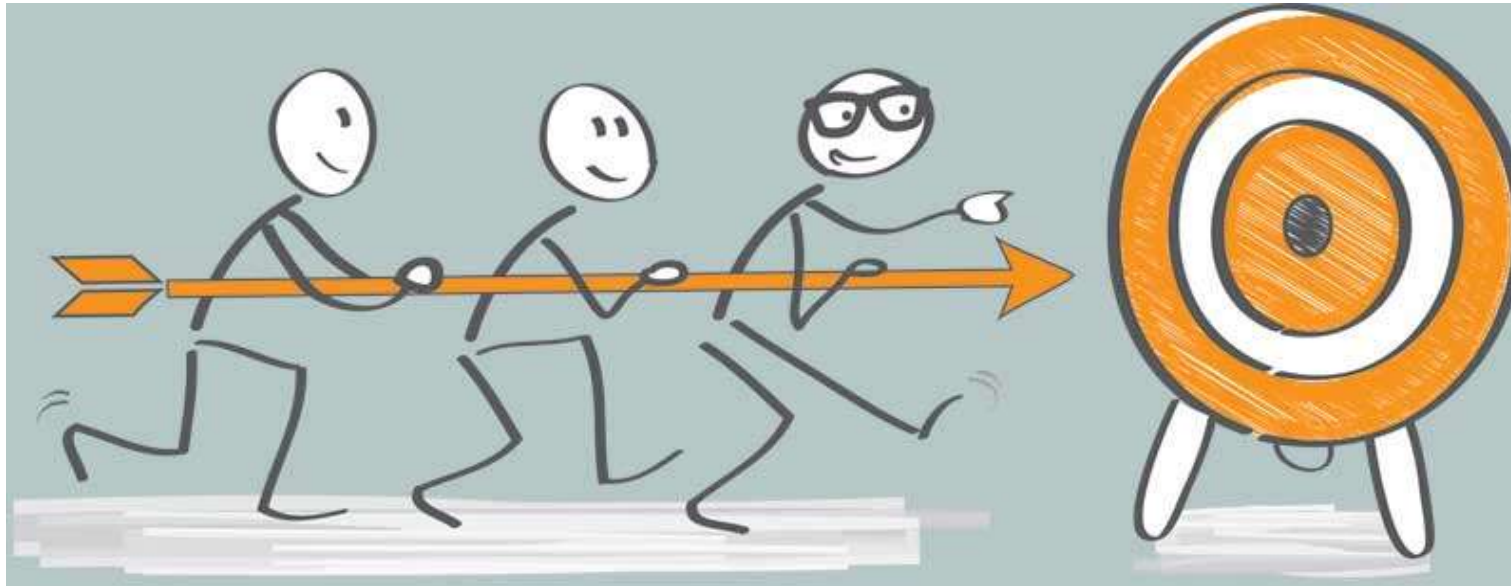
I - APRESENTAÇÃO	5
II - PROGRAMA DE INTEGRIDADE	6
II.1. Visão Geral	6
II.2. Razões para Implementar um Programa de Integridade	9
III - CONSIDERAÇÕES SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE INTEGRIDADE	12
III.1. Integridade e Governança Corporativa	13
III.2. O papel da liderança	14
III.3. Instância responsável pelo Programa de Integridade	16
III.4. Gestão de Riscos para Integridade	19
III.5. Padrões de Conduta	22
III.6. Comunicação e Treinamento	26
III.7. Controles Contábeis	28
III.8. Terceiros	30
III.9. Detecção de irregularidades	32
III.10. Monitoramento	35
IV - CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
V - REFERÊNCIAS	41



Gestão de riscos
ao invés de
aversão a risco



Conceitos fundamentais



OBJETIVO ORGANIZACIONAL

Situação que se deseja alcançar de forma a se evidenciar êxito no cumprimento da missão e no atingimento da visão de futuro da organização;”

Conceitos fundamentais



RISCO

Possibilidade de ocorrência de um evento que tenha impacto no atingimento dos objetivos da organização.

Conceitos fundamentais



MEDIDA DE CONTROLE

Medida aplicada pela organização para tratar os riscos, aumentando a probabilidade de que os objetivos e as metas organizacionais estabelecidos sejam alcançados.

MGR – ENTENDIMENTO DO CONTEXTO

Entendimento do processo e do contexto em que está inserido

❖ Conhecer como o processo é influenciado, pode influenciar e até mesmo influencia o ambiente

Buscar fragilidades que impactem no alcance dos objetivos do processo

Análise do Processo organizacional

Informações sobre o processo

Fluxo atual

Contexto externo: Oportunidades e Ameaças

Contexto interno: Forças e Fraquezas



Matriz SWOT do processo organizacional

IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Identificação de eventos, causas e consequências

RISCO*

Possibilidade de ocorrência de um evento que tenha impacto no atingimento dos **objetivos** da organização

•EVENTO

INCERTO

IMPACTA O
OBJETIVO

NEGATIVAMENTE

IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Validação do evento identificado

•O evento é um risco que pode comprometer *claramente* um objetivo do processo?

“Aumento da taxa de juros” não é um risco para o objetivo “atender as demandas dos cidadãos no prazo previsto”

O evento é um risco ou uma *falha no desenho do processo organizacional*?

“Extrapolar o prazo para a execução do processo” quando há necessidade de redesenho de seu fluxo para garantir que o atraso não ocorra mais

O evento é um risco ou uma *causa* para um risco?

“Despreparo do servidor” é uma causa para um risco ao alcance do objetivo “Avaliar políticas públicas”

“Aumento da inflação”. Eventos oriundos de fontes externas à CGU são potencialmente causas de riscos

O evento é um risco ou uma *consequência* de um risco?

“Dano à imagem” é o impacto negativo para o objetivo “Ser reconhecido como uma instituição 100% íntegra”

O evento é um risco ou uma *fragilidade em um controle* que deveria tratar um determinado risco?

“Sistema não impedir registro duplicado”. Se o sistema deveria evitar o registro duplicado, mas não o faz, essa falha revela que o controle (sistema) não está sendo eficaz

IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

ASSOCIAÇÃO ENTRE CAUSAS, RISCOS E CATEGORIAS		
Causa	Evento	Categoria
Conduta dolosa do servidor	Vazar informações	Integridade
Interesse privado superando o interesse público	Nomear parente para cargo de comissão	Integridade
Instabilidade da rede	Haver restrição de acesso a sistemas	Operacional
Contingenciamento orçamentário	Atrasar o cronograma de licitações	Financeiro/orçamentário
Texto da portaria regulamenta o processo de forma ambígua	Executar o processo de forma diversa	Legal

Ao tratar da Integridade Pública, a CGU define como riscos para integridade pública quaisquer vulnerabilidades de um indivíduo, de uma instituição ou de um processo de trabalho que aumente a probabilidade de ocorrência de comportamentos que possam ter efeitos negativos no desenvolvimento de uma cultura de integridade.

E elenca como exemplos desses riscos o **abuso de posição ou poder, nepotismo, conflito de interesses e solicitação e recebimento de vantagem indevida.**

IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

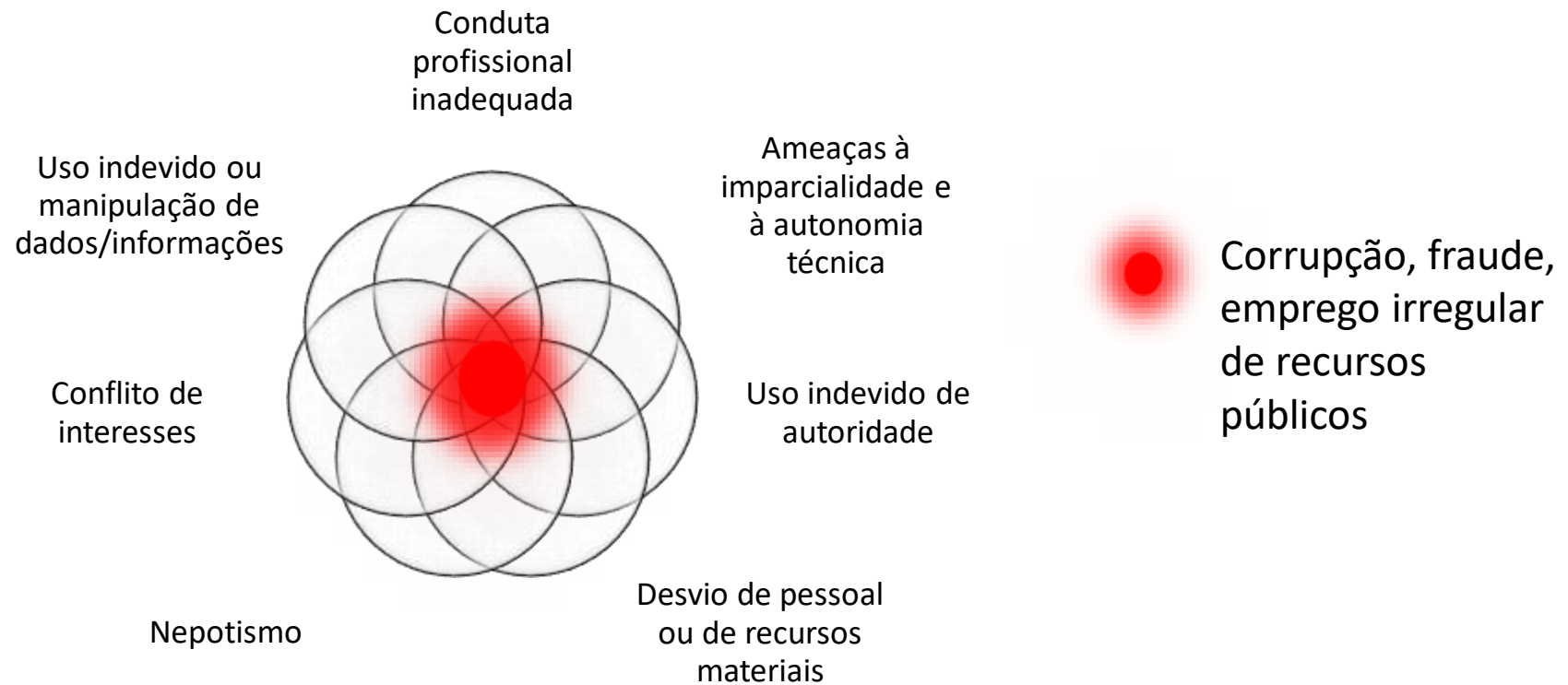
• **Características de riscos à integridade**

Geralmente são ou derivam de condutas de colaboradores da CGU (servidores, terceirizados ou estagiários), incluindo membros da alta administração

São praticados por meio de dolo (intenção ou má-fé) ou culpa (imperícia, imprudência ou negligência comprovada)

Podem gerar prejuízos à imagem, à confiabilidade, ao cidadão, ao gestor, ao programa de governo etc.

SUBCATEGORIAS DE RISCOS À INTEGRIDADE



SUBCATEGORIAS DE RISCOS À INTEGRIDADE

Conduta profissional inadequada

Deixar de realizar as atribuições conferidas com profissionalismo, honestidade, imparcialidade, responsabilidade, seriedade, eficiência, qualidade e/ou urbanidade.

Ameaças à imparcialidade e à autonomia técnica

Ser influenciado a agir de maneira parcial por pressões internas ou externas indevidas, normalmente ocorridas entre pares, por abuso de poder, por tráfico de influência ou constrangimento ilegal.

SUBCATEGORIAS DE RISCOS À INTEGRIDADE

Uso indevido de autoridade

**Lei nº
13.869/2019**

Atentar contra os direitos e garantias legais assegurados ao exercício profissional (na tentativa de fazer com que o agente execute o que evidentemente não está no âmbito das suas atribuições ou deixe de executar o que está previsto) ou atentar contra a honra ou o patrimônio de pessoa natural (no caso, servidor público) ou jurídica, com abuso ou desvio de poder ou sem competência legal para atender interesse próprio ou de terceiros

Uso indevido ou manipulação de dados/informações

Fornecer, divulgar, fazer uso de dados e/ou informações de que têm acesso em razão das atividades exercidas, de forma não autorizada e/ou de forma incorreta, incompleta ou imprecisa, tal como restringir ou retardar a publicidade ou o acesso, quando autorizado a fazê-lo

SUBCATEGORIAS DE RISCOS À INTEGRIDADE

Desvio de pessoal ou de recursos materiais

Desviar ou utilizar, em obra ou serviço particular, veículos, máquinas, equipamentos ou material de qualquer natureza, de propriedade ou à disposição de entidades públicas, bem como o trabalho de servidores públicos, empregados ou terceiros contratados por essas entidades para fins particulares ou para desempenho de atribuição que seja de sua responsabilidade ou de seu subordinado.

Corrupção, fraude, emprego irregular de verbas públicas

Crimes contra a administração pública, previstos em leis, tratados, acordos nacionais e internacionais, que representam alto potencial ofensivo às instituições e à sociedade e que demandam custos significativos para recuperação de ativos e para retorno da credibilidade.

SUBCATEGORIAS DE RISCOS À INTEGRIDADE

Nepotismo

**Decr. nº
7.203/2010**

Nomear, designar, contratar ou alocar familiar de Ministro de Estado ou de ocupante de cargo em comissão ou função de confiança para exercício de cargo em comissão, função de confiança ou para a prestação de serviços na CGU.

Conflito de interesses

**Lei nº
12.813/13**

Situação gerada pelo confronto entre interesses públicos e privados, que possa comprometer o interesse coletivo ou influenciar, de maneira imprópria, o desempenho da função pública (art. 3º, inciso I, da Lei nº 12.813/13). Exemplos:

- Fazer uso de informação privilegiada (art. 5º, inc. I)
- Prestar serviços privados a PJ favorecida pela decisão do servidor (art. 5º, inc. II);
- Exercício de atividades incompatíveis com as atribuições do cargo (art. 5º, inc. III);
- Intermediação indevida de interesses privados (art. 5º, inc. IV);
- Concessão de favores e privilégios ilegais a pessoa jurídica de que part. servidor (art. 5º, inc. V);
- Recebimento de presentes/vantagens (art. 5º, inc. VI);
- Prestar serviços a empresa fiscalizada pelo agente público (art. 5º, inc. VII)

CÁLCULO DO NÍVEL DE RISCO PROCESSUAL

Calculando a magnitude dos riscos

Quadro 6: Matriz de Riscos						
IMPACTO	Muito Alto 5	5 RM	10 RM	15 RA	20 RE	25 RE
	Alto 4	4 RB	8 RM	12 RA	16 RA	20 RE
	Médio 3	3 RB	6 RM	9 RM	12 RA	15 RA
	Baixo 2	2 RB	4 RB	6 RM	8 RM	10 RM
	Muito Baixo 1	1 RB	2 RB	3 RB	4 RB	5 RM
	Muito Baixo 1	Baixa 2	Média 3	Alta 8	Muito Alta 10	
	PROBABILIDADE					

CÁLCULO DO NÍVEL DE RISCO PROCESSUAL

Risco inerente



CÁLCULO DO NÍVEL DE RISCO PROCESSUAL

Risco residual



ICT na Fronteira das transformações do setor público



ICTs na fronteira das Transformações do Estado

Instituições de Ciência e Tecnologia - ICT estão na fronteira que representa a transição administrativa do setor público, pois nelas se observa a **busca da soberania tecnológica e científica e da criação de novos mercados, com autonomia, experimentação e flexibilização, e lidando com incerteza, experimentação, erro e apetite ao risco**, o que tem desafiado as burocracias a desenvolver inovações para acomodação das relações público-privadas demandas nos ambientes de inovação.

O MLCTI inovou e reconheceu práticas

Empreendedorismo inovador como vetor de desenvolvimento econômico, social e ambiental (Lei Complementar n 182/2021, art. 3º, inciso I).

Lei nº 12.813/2013 - Dispõe **sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal** e impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego; e revoga dispositivos da Lei nº 9.986, de 18 de julho de 2000, e das Medidas Provisórias nºs 2.216-37, de 31 de agosto de 2001, e 2.225-45, de 4 de setembro de 2001.

DAS SITUAÇÕES QUE CONFIGURAM CONFLITO DE INTERESSES NO EXERCÍCIO DO CARGO OU EMPREGO

Art. 5º Configura conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego no âmbito do Poder Executivo federal:

I - divulgar ou fazer uso de informação privilegiada, em proveito próprio ou de terceiros, obtida em razão das atividades exercidas;

II - exercer atividade que implique a prestação de serviços ou a manutenção de relação de negócio com pessoa física ou jurídica que tenha interesse em decisão do agente público ou de colegiado do qual este participe;

III - exercer, direta ou indiretamente, atividade que em razão da sua natureza seja incompatível com as atribuições do cargo ou emprego, considerando-se como tal, inclusive, a atividade desenvolvida em áreas ou matérias correlatas;

IV - atuar, ainda que informalmente, como procurador, consultor, assessor ou intermediário de interesses privados nos órgãos ou entidades da administração pública direta ou indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;

V - praticar ato em benefício de interesse de pessoa jurídica de que participe o agente público, seu cônjuge, companheiro ou parentes, consanguíneos ou afins, em linha reta ou colateral, até o terceiro grau, e que possa ser por ele beneficiada ou influir em seus atos de gestão;

VI - receber presente de quem tenha interesse em decisão do agente público ou de colegiado do qual este participe fora dos limites e condições estabelecidos em regulamento; e

VII - prestar serviços, ainda que eventuais, a empresa cuja atividade seja controlada, fiscalizada ou regulada pelo ente ao qual o agente público está vinculado.

Parágrafo único. As situações que configuram conflito de interesses estabelecidas neste artigo aplicam-se aos ocupantes dos cargos ou empregos mencionados no art. 2º ainda que em gozo de licença ou em período de afastamento.

CGU e PGF/AGU

Constituição de empresa por pesquisador com a finalidade de desenvolver atividade empresarial relativa à inovação


Realização de parceria entre ICT e empresa, sendo o pesquisador partícipe do projeto e da empresa

Remuneração dos agentes públicos nas atividades de inovação

Utilização por empresa ou pessoa física da infraestrutura de pesquisa, laboratórios, equipamentos, instrumentos, materiais e demais instalações de ICT

Guia de entendimentos sobre conflito de interesses e outras interpretações na aplicação do MLCTI

<https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade-publica/guia-de-entendimentos-sobre-conflito-de-interesses-e-outras-interpretacoes-na-aplicacao-do-mlcti>



Constituição de empresa por pesquisador
com a finalidade de desenvolver atividade
empresarial relativa à inovação

Hipótese 1: *O pesquisador continua no exercício do cargo/função, sem requisição de licença*


Enquadramento na Lei 12.813/2013: *Não se enquadra*

Entendimento:

O ato em si de constituição de empresa por pesquisador não se enquadra em situação de conflito de interesses, diferentemente dos atos posteriores à criação da empresa, nos quais devem ser observadas medidas enunciadas neste guia.

O pesquisador público, ainda que submetido a regime de dedicação exclusiva, pode constituir empresa com a finalidade de desenvolver atividade empresarial relativa à inovação.

O pesquisador não pode ser sócio administrador da empresa, caso não goze da licença sem remuneração para constituir empresa com a finalidade de desenvolver atividade empresarial relativa à inovação.



Constituição de empresa por pesquisador
com a finalidade de desenvolver atividade
empresarial relativa à inovação

Hipótese 2: *O pesquisador goza de licença sem remuneração para constituir empresa com a finalidade de desenvolver atividade empresarial relativa à inovação*


Enquadramento na Lei 12.813/2013: *Não se enquadra*

Entendimento:

O ato em si de constituição de empresa por pesquisador não se enquadra em situação de conflito de interesses, diferentemente dos atos posteriores à criação da empresa, nos quais devem ser observadas medidas enunciadas neste guia.

O pesquisador público, ainda que submetido a regime de dedicação exclusiva, pode constituir empresa com a finalidade de desenvolver atividade empresarial relativa à inovação.

O pesquisador pode ser sócio administrador da empresa criada quando em licença sem remuneração para constituir empresa com a finalidade de



Realização de parceria entre ICT e empresa, sendo o pesquisador partícipe do projeto e da empresa

Hipótese 1: *O pesquisador goza de licença sem remuneração para constituir empresa com a finalidade de desenvolver atividade empresarial relativa à inovação*

Hipótese 2: *O pesquisador se mantém no exercício do cargo sem o gozo da licença sem remuneração para constituir empresa com a finalidade de desenvolver atividade empresarial relativa à inovação*

Enquadramento na lei
12.813/2013

Análise

Prevenção

Art. 5º I - divulgar ou fazer uso de informação privilegiada, em proveito próprio ou de terceiros, obtida em razão das atividades exercidas.

A Lei de Conflito de Interesses define informação privilegiada como aquela que diz respeito a **“assuntos sigilosos ou aquela relevante ao processo de decisão no âmbito do Poder Executivo federal que tenha repercussão econômica ou financeira e que não seja de amplo conhecimento público”**.


Em termos gerais, **o sigilo da informação no âmbito da pesquisa e inovação deve se basear no interesse público-institucional em proteger, por meio dos mecanismos legais disponíveis (propriedade intelectual, know-how etc.), o conhecimento produzido no âmbito da ICT. Portanto, a definição do que é ou não sigilo se ancora nas regras da instituição sobre comunicação de invenção e difusão do conhecimento pela publicação e pela participação em eventos públicos ou privados.**

No âmbito da parceria firmada entre a ICT e a empresa, a fronteira entre o sigilo e a publicidade da informação é definida **no instrumento jurídico que a regula.**

Complementarmente, deve-se atentar para a qualificação da informação enquanto sigilosa a **partir da classificação ocorrida no órgão ou instituição na forma da Lei de Acesso à Informação.**

A ICT deverá manter rotinas e procedimentos de governança sobre as atividades dos pesquisadores para **garantia da apropriação dos direitos sobre a propriedade intelectual gerada na instituição.**

Inserção de **termo de compromisso** no processo administrativo subjacente, assinado pelo pesquisador, quanto a estar ciente da situação de potencial conflito de interesse e de se dispor a tomar as medidas necessárias para evitar sua concretização.



Realização de parceria entre ICT e empresa, sendo o pesquisador partícipe do projeto e da empresa

Hipótese 1: O pesquisador goza de licença sem remuneração para constituir empresa com a finalidade de desenvolver atividade empresarial relativa à inovação

Hipótese 2: O pesquisador se mantém no exercício do cargo sem o gozo da licença sem remuneração para constituir empresa com a finalidade de desenvolver atividade empresarial relativa à inovação

Enquadramento na lei
12.813/2013

Análise

Prevenção

Art. 5º IV - atuar, ainda que informalmente, como procurador, consultor, assessor ou intermediário de interesses privados nos órgãos ou entidades da administração pública direta ou indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

A delimitação entre o que é interesse público e o que é interesse privado para fins de possibilidade de representação de interesses pelo pesquisador sócio de empresa que firma parceria com ICT se dá no próprio acordo de parceria ao **definir seu objeto, que representa o objetivo comum pactuado.**

O objeto da parceria delimitado no acordo entre a empresa e a ICT **não se configura como interesse privado para fins de representação junto à instituição parceira.**

A ICT deverá manter rotinas e procedimentos de governança sobre as atividades dos pesquisadores para **garantia da apropriação dos direitos sobre a propriedade intelectual gerada na instituição.**

Inserção de **termo de compromisso** no processo administrativo subjacente, assinado pelo pesquisador, quanto a estar ciente da situação de potencial conflito de interesse e de se dispor a tomar as medidas necessárias para evitar sua concretização.

Realização de parceria entre ICT e empresa, sendo o pesquisador partícipe do projeto e da empresa

Hipótese 2: *O pesquisador se mantém no exercício do cargo sem o gozo da licença sem remuneração para constituir empresa com a finalidade de desenvolver atividade empresarial relativa à inovação*

Enquadramento na lei
12.813/2013

Análise

Prevenção

Art. 5º inciso V - praticar ato em benefício de interesse de pessoa jurídica de que participe o agente público, seu cônjuge, companheiro ou parentes, consanguíneos ou afins, em linha reta ou colateral, até o terceiro grau, e que possa ser por ele beneficiada ou influir em seus atos de gestão


A delimitação entre o que é interesse público e o que é interesse privado para fins de possibilidade de representação de interesses pelo pesquisador sócio de empresa que firma parceria com ICT se dá no **próprio acordo de parceria ao definir seu objeto, que representa o objetivo comum pactuado.**

O objeto da parceria delimitado no acordo entre a empresa e a ICT **não se configura como interesse privado para fins de representação junto à instituição parceira.**

O pesquisador deve **abster-se de participar de decisões pela instituição relacionadas ao projeto que não sejam de mérito essencialmente técnico-científico ou que impliquem em possibilidade de favorecimento à empresa de que participe, fora dos limites estabelecidos na parceria firmada.**

A ICT deverá **priorizar decisões colegiadas** quando relacionadas ao projeto e que impliquem em possibilidade de favorecimento à empresa de que o pesquisador participe.

A ICT deverá **envolver avaliação de especialista diverso do pesquisador nos casos em que for necessária decisão de mérito técnico-científico** relacionada ao projeto que implique em possibilidade de favorecimento à empresa de que participe, fora dos limites estabelecidos na parceria firmada.



Remuneração dos agentes públicos
nas atividades de inovação

Hipótese 1: *Tipos de ganhos econômicos da exploração das propriedades intelectuais*

Possível enquadramento na [Lei 12.813/2013](#)? Não se enquadra nas hipóteses de conflito de interesse

Entendimento: *Os ganhos econômicos resultantes de direitos de criação constituem qualquer forma de remuneração à ICT (taxas de acesso, royalties, prêmios e outros)*

Hipótese 2: *Pesquisador em dedicação exclusiva percebendo remuneração por direitos da criação*

Possível enquadramento na [Lei 12.813/2013](#)? Não se enquadra nas hipóteses de conflito de interesse

Entendimento: *A percepção de ganhos econômicos resultantes de direitos de criação não viola a dedicação exclusiva (art. 21, inciso VI da Lei 12.772/2012)*

Hipótese 3: *Percepção de ganho econômico oriundo de criação por pesquisador inventor*

Possível enquadramento na [Lei 12.813/2013](#)? Não se enquadra nas hipóteses de conflito de interesse


Entendimento: *Os ganhos econômicos resultantes da exploração da criação não se incorporam à remuneração para fins da aplicação do teto constitucional (art. 37, inciso XI da CF/88)*



Hipótese 1: *Utilização da infraestrutura da ICT por empresa parceira cujo pesquisador é sócio e partícipe do projeto, ou gestor do laboratório.*

Hipótese 2: *Utilização da infraestrutura por meio de contrato ou convênio para consecução das atividades de incubação (art. 4º, inciso I da Lei de Inovação) ou para a atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação em projetos da empresa ou pessoa física (art. 4º, inciso II da Lei de Inovação).*

Enquadramento na lei 12.813/2013	Análise	Prevenção
<p>Art. 5º I - divulgar ou fazer uso de informação privilegiada, em proveito próprio ou de terceiros, obtida em razão das atividades exercidas.</p>	<p>A Lei de Conflito de Interesses define informação privilegiada como aquela que diz respeito a “assuntos sigilosos ou aquela relevante ao processo de decisão no âmbito do Poder Executivo federal que tenha repercussão econômica ou financeira e que não seja de amplo conhecimento público”.</p> <p>Em termos gerais, o sigilo da informação no âmbito da pesquisa e inovação deve se basear no interesse público-institucional em proteger, por meio dos mecanismos legais disponíveis (propriedade intelectual, know-how etc.), o conhecimento produzido no âmbito da ICT. Portanto, a definição do que é ou não sigilo se ancora nas regras da instituição sobre comunicação de invenção e difusão do conhecimento pela publicação e pela participação em eventos públicos ou privados.</p> <p>No âmbito da parceria firmada entre a ICT e a empresa, a fronteira entre o sigilo e a publicidade da informação é definida no instrumento jurídico que a regula.</p> <p>Complementarmente, deve-se atentar para a qualificação da informação enquanto sigilosa a partir da classificação ocorrida no órgão ou instituição na forma da Lei de Acesso à Informação.</p>	<p>A ICT deverá manter rotinas e procedimentos de governança sobre as atividades dos pesquisadores para garantia da apropriação dos direitos sobre a propriedade intelectual gerada na instituição.</p> <p>Inserção de termo de compromisso no processo administrativo subjacente, assinado pelo pesquisador, quanto a estar ciente da situação de potencial conflito de interesse e de se dispor a tomar as medidas necessárias para evitar sua concretização.</p>



Utilização por empresa ou pessoa física da infraestrutura de pesquisa, laboratórios, equipamentos, instrumentos, materiais e demais instalações de ICT

Hipótese 1: *Utilização da infraestrutura da ICT por empresa parceira cujo pesquisador é sócio e partícipe do projeto, ou gestor do laboratório.*

Enquadramento na lei 12.813/2013

Art. 5º IV - atuar, **ainda que informalmente, como procurador, consultor, assessor ou intermediário de interesses privados** nos órgãos ou entidades da administração pública direta ou indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Art. 5º inciso V - praticar ato em benefício de interesse de pessoa jurídica de que participe o agente público, seu cônjuge, companheiro ou parentes, consanguíneos ou afins, em linha reta ou colateral, até o terceiro grau, e que possa ser por ele beneficiada ou influir em seus atos de gestão

Análise

A delimitação entre o que é interesse público e o que é interesse privado para fins de possibilidade de representação de interesses pelo pesquisador sócio de empresa que firma parceria com ICT **se dá no próprio acordo de parceria ao definir seu objeto, que representa o objetivo comum pactuado.**

O objeto da parceria delimitado no acordo entre a empresa e a ICT **não se configura como interesse privado para fins de representação junto à instituição parceira.**

A representação dos interesses da pessoa jurídica no âmbito da parceria, ainda que legítima, deve se resguardar de atos que se configurem como favorecimento em razão de prestígio, respeito ou especial relacionamento com os servidores do órgão parceiro.

O ato de gestão praticado pelo servidor partícipe da parceria, enquanto agente público, enquadrado nos limites do disposto no acordo firmado **não se constitui risco relevante de conflito de interesses**, assim como aqueles atos que beneficiem indiscriminadamente amplo universo de outras pessoas jurídicas que se encontrem no mesmo contexto.

Prevenção

O instrumento contratual que rege a parceria **deverá definir claramente o objetivo comum da parceria**, de forma a resguardá-la de outros interesses não previstos no acordo.

Inserção de **termo de compromisso no processo administrativo** que rege o acordo, assinado pelo pesquisador, quanto a estar ciente da situação de potencial conflito de interesse e de se dispor a tomar as medidas necessárias para evitar sua concretização.

A utilização de infraestrutura obedecerá às prioridades, aos critérios e aos requisitos aprovados e divulgados pela ICT pública, observadas as respectivas disponibilidades e assegurada a igualdade de oportunidades a empresas e demais organizações interessadas.

O pesquisador deve **abster-se de participar de decisões pela instituição relacionadas ao projeto que não sejam de mérito essencialmente técnico-científico** ou que impliquem em possibilidade de favorecimento à empresa de que participe, fora dos limites estabelecidos na parceria firmada.

A ICT **deverá priorizar decisões colegiadas quando relacionadas ao projeto** e que impliquem em possibilidade de favorecimento à empresa de que o pesquisador participe.

O gestor do laboratório/infraestrutura de pesquisa **deve se afastar do processo decisório** quando da autorização/permissão de uso por empresa em que é sócio, ou de qualquer outro que possa beneficiar a empresa do qual é sócio.

Utilização por empresa ou pessoa física da infraestrutura de pesquisa, laboratórios, equipamentos, instrumentos, materiais e demais instalações de ICT

Hipótese 2: *Utilização da infraestrutura por meio de contrato ou convênio para consecução das atividades de incubação (art. 4º, inciso I da Lei de Inovação) ou para a atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação em projetos da empresa ou pessoa física (art. 4º, inciso II da Lei de Inovação).*

Enquadramento na lei
12.813/2013

Análise

Prevenção

Art. 5º IV - atuar, **ainda que informalmente, como procurador, consultor, assessor ou intermediário de interesses privados** nos órgãos ou entidades da administração pública direta ou indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Art. 5º inciso V - praticar ato em benefício de interesse de pessoa jurídica de que participe o agente público, seu cônjuge, companheiro ou parentes, consanguíneos ou afins, em linha reta ou colateral, até o terceiro grau, e que possa ser por ele beneficiada ou influir em seus atos de gestão

A delimitação entre o que é interesse público e o que é interesse privado para fins de possibilidade de representação de interesses pelo pesquisador sócio de empresa que firma parceria com ICT **se dá no próprio acordo de parceria ao definir seu objeto, que representa o objetivo comum pactuado.**

O objeto da parceria delimitado no acordo entre a empresa e a ICT **não se configura como interesse privado para fins de representação junto à instituição parceira.**

A representação dos interesses da pessoa jurídica no âmbito da parceria, ainda que legítima, deve se resguardar de atos que se configurem como favorecimento em razão de prestígio, respeito ou especial relacionamento com os servidores do órgão parceiro.

O ato de gestão praticado pelo servidor participe da parceria, enquanto agente público, enquadrado nos limites do disposto no acordo firmado **não se constitui risco relevante de conflito de interesses**, assim como aqueles atos que beneficiem indiscriminadamente amplo universo de outras pessoas jurídicas que se encontrem no mesmo contexto.

O instrumento contratual que rege a parceria **deverá definir claramente o objetivo comum da parceria**, de forma a resguardá-la de outros interesses não previstos no acordo.

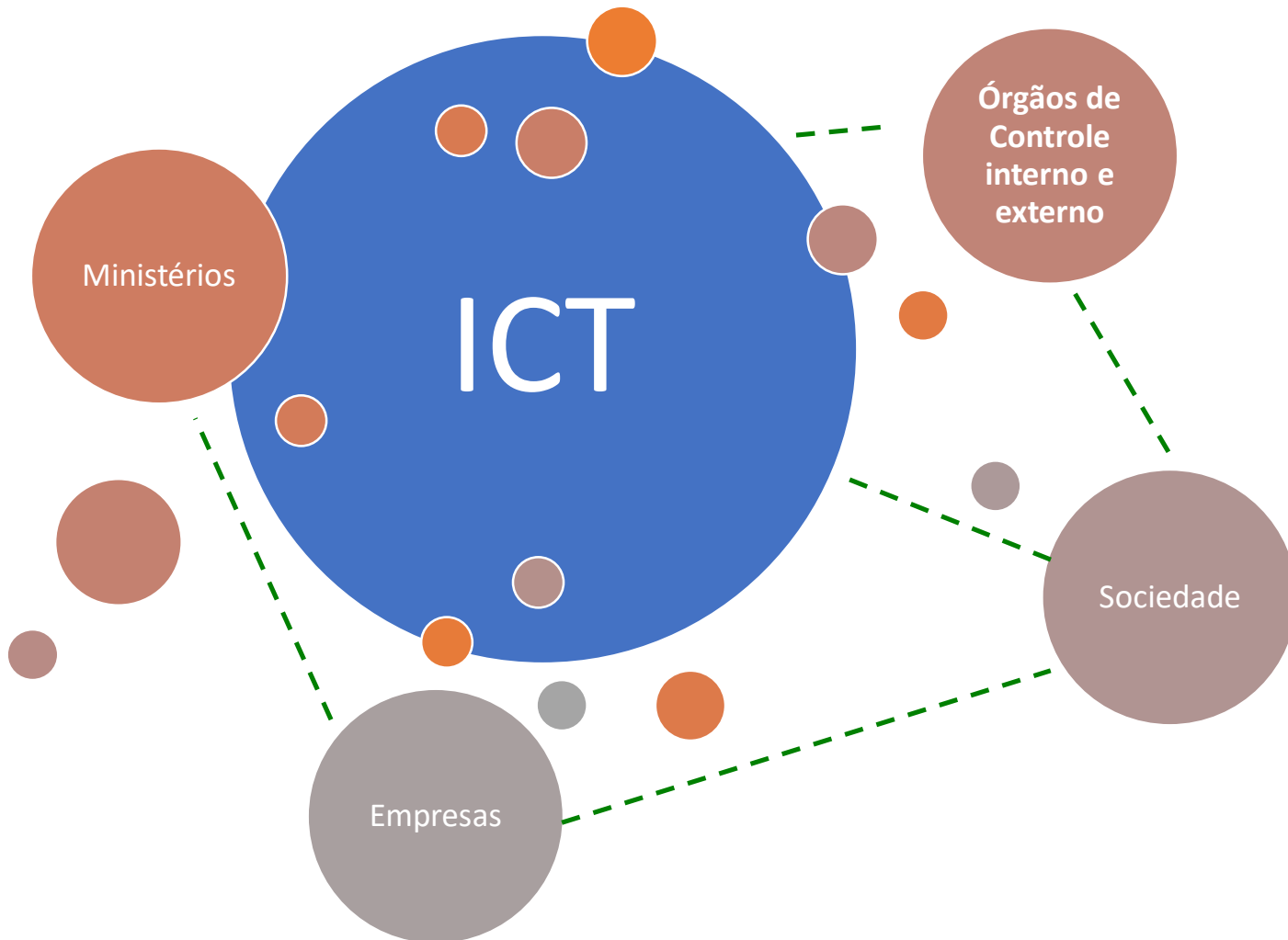
Inserção de **termo de compromisso no processo administrativo** que rege o acordo, assinado pelo pesquisador, quanto a estar ciente da situação de potencial conflito de interesse e de se dispor a tomar as medidas necessárias para evitar sua concretização.

A utilização de infraestrutura obedecerá às prioridades, aos critérios e aos requisitos aprovados e divulgados pela ICT pública, observadas as respectivas disponibilidades e assegurada a igualdade de oportunidades a empresas e demais organizações interessadas.

O pesquisador deve **abster-se de participar de decisões pela instituição relacionadas ao projeto que não sejam de mérito essencialmente técnico-científico** ou que impliquem em possibilidade de favorecimento à empresa de que participe, fora dos limites estabelecidos na parceria firmada.

A ICT **deverá priorizar decisões colegiadas quando relacionadas ao projeto** e que impliquem em possibilidade de favorecimento à empresa de que o pesquisador participe.

Órgão de Controle é stakeholder preocupado com governança



**Segurança (conformidade,
integridade)**

e

**Confiança (transparência e
accountability)**

Diretrizes para órgãos de controle

Avaliar para **estimular a inovação como estratégia essencial** ao desenvolvimento do país

Promover gestão de riscos em vez de comportamentos de aversão ao risco

Observar as mudanças na Lei de Introdução do Direito Brasileiro, da nova Lei de Licitações e da abordagem de consensualismo em implementação no Tribunal de Contas da União

Observar a necessidade de aprendizado nos processos mais complexos, flexíveis e críticos, que naturalmente atraem o olhar atento do controle

Abordar de forma **específica a Integridade**