

# INTEGRIDADE NAS COMPRAS PÚBLICAS



ESTRATÉGIA NACIONAL DE COMBATE À CORRUPÇÃO E À LAVAGEM DE DINHEIRO

# INTEGRIDADE

## NAS COMPRAS PÚBLICAS



ESTRATÉGIA NACIONAL DE COMBATE À CORRUPÇÃO E À LAVAGEM DE DINHEIRO

## **Secretaria Executiva da ENCCLA**

### **Coordenação-Geral de Articulação Institucional – DRCI/SENAJUS/MJSP**

Endereço: SCN Quadra 6, Bloco A, 2º andar, Ed. Venâncio 3000, Asa Norte, CEP 70716-900.

Telefone: 61 2025-8906

Email: enccla@mj.gov.br

Publicação prevista na Ação 03/2019: Elaborar, publicar e divulgar cartilha de integridade nas compras públicas dirigida a gestores públicos

Coordenador: Tribunal de Contas da União - TCU

Colaboradores:

Advocacia-Geral da União – AGU

Associação dos Juizes Federais do Brasil – AJUFE

Associação Nacional do Ministério Público de Contas – AMPCON

Conselho Administrativo de Defesa Econômica – CADE

Caixa Econômica Federal – CAIXA

Controladoria-Geral do Distrito Federal – CG-DF

Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais – CGE-MG

Controladoria-Geral do Município de Guarulhos – CGM-GRU

Controladoria-Geral do Município de São Paulo – CGM-SP

Controladoria-Geral da União – CGU

Conselho Nacional dos Procuradores-Gerais do Ministério Público dos Estados e da União – CNPG

Ministério da Justiça e Segurança Pública – MJSP

Instituto Nacional do Seguro Social – INSS

Ministério da Defesa – MD

Ministério Público de Contas do Estado do Rio Grande do Sul – MPC-RS

Ministério Público Federal – MPF

Ministério Público do Estado do Paraná – MPPR

Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul – MPRS

Polícia Federal – PF

Procuradoria-Geral do Estado do Rio Grande do Sul - PGE-RS

Procuradoria-Geral do Município de São Paulo – PGM-SP

Secretaria de Estado de Controle e Transparência do Estado do Espírito Santo - SECONT-ES

Tribunal de Contas da União – TCU

Diagramação: Assessoria de Comunicação Social - Ascom/CGU

# SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO .....	5
O QUE É INTEGRIDADE .....	6
O QUE SÃO COMPRAS PÚBLICAS .....	7
IMPORTÂNCIA DA INTEGRIDADE NAS COMPRAS PÚBLICAS .....	8
QUEM PERDE QUANDO HÁ FALTA DE INTEGRIDADE NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS .....	9
COMO IDENTIFICAR RISCOS À INTEGRIDADE NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS .....	10
COMO ANALISAR SITUAÇÕES DE CONFLITO DE INTERESSES NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS .....	11
IMPORTÂNCIA DA SEGREGAÇÃO DE FUNÇÕES NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS .....	12
COMO MONITORAR A EFICIÊNCIA DOS MECANISMOS DE CONTROLE DE SEU ORGANISMO OU DE SUA INSTITUIÇÃO .....	13
PUNIÇÕES A QUEM NÃO AGE COM INTEGRIDADE NAS COMPRAS PÚBLICAS .....	14
EXEMPLOS DE SITUAÇÕES QUE DENOTAM FALTA DE INTEGRIDADE NAS COMPRAS PÚBLICAS .....	15
FECHAMENTO .....	16
REFERÊNCIAS .....	17

## APRESENTAÇÃO

A palavra “integridade” vem, ao longo dos últimos anos, ganhando espaço no vocabulário dos servidores públicos de todo país. Trata-se de movimento bastante salutar, uma vez que traz ganhos a todas as iniciativas da Administração Pública. Mas uma delas, a aquisição de bens e serviços, merece destaque especial. Isso, porque, em todas as suas etapas, desde o levantamento da necessidade até o pagamento, essa ação pode sofrer danos por atos e fatos alheios aos princípios da integridade.

Além do risco de preços majorados, a falta de integridade nas compras públicas pode, por exemplo, resultar na aquisição de produtos e serviços desconectados da real necessidade pública, produzindo enormes perdas financeiras para o contribuinte. Nas compras públicas, a integridade é elemento essencial para um cenário de *ganha-ganha*, no qual o Estado não gasta desnecessariamente e compra bens e serviços de boa qualidade, por meio de operações lícitas.

Diante da relevância do tema, a Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (Enccla) incluiu, entre seus objetivos para o ano de 2019, a publicação desta cartilha, com o intuito de fortalecer os instrumentos de governança, integridade e controle no setor público e, ao mesmo tempo, aprimorar as relações das instituições governamentais com o setor privado.

Esta publicação procurou registrar, quase que de forma didática, elementos e situações que possam orientar o gestor no dia a dia de seu trabalho. Será útil na identificação de riscos à integridade, na análise de conflito de interesses, nos esclarecimentos quanto à importância da segregação de funções e no monitoramento dos mecanismos de controle interno da instituição. Os organizadores esperam que ela se torne forte aliada dos gestores públicos, e que as orientações e boas práticas nela veiculadas promovam a aquisição de bens e serviços pautada nos preceitos da integridade e ética.

## O QUE É INTEGRIDADE



A palavra integridade origina-se do latim *integritas. atis*, que significa “a que não falta parte alguma”. Ainda, segundo o dicionário Novo Aurélio, a palavra é definida como “qualidade de íntegro, inteireza”. Em sentido figurado, é utilizada como retidão, qualidade de quem é honesto, incorruptível.

É possível, ainda, entendê-la como “... a qualidade daquele que se comporta de maneira correta, honesta e contrária à corrupção”. Seu conceito está intrinsecamente ligado a preceitos éticos e morais. Integridade representa, em sentido amplo, o cumprimento das normas de convivência social, incluindo as diretrizes difundidas nos direitos público e privado.

Nas organizações públicas, integridade pode ser definida como o conjunto de iniciativas e regras que mantêm a Administração Pública nos bons caminhos, aqueles que vão levá-la a cumprir seu principal objetivo: entregar os resultados esperados pela população, de forma adequada, imparcial e eficiente. A integridade é, portanto, inimiga da corrupção, já que um ambiente corrupto, além de contaminar o andamento e a qualidade dos trabalhos, compromete a própria credibilidade da instituição.

É por isso que se diz que a corrupção corrói e mata as instituições. Mas há remédio contra esse mal. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) recomenda a promoção da integridade pública como forma de evitar que um indivíduo ou grupo de pessoas use recursos e bens que são de todos os cidadãos ou se aproprie deles. Além disso, a integridade se relaciona diretamente com o princípio da moralidade que deve nortear a atuação de todas as esferas da administração pública, conforme previsto no art. 37 da Constituição Federal de 1988.

.....  
**Para que integridade seja um importante valor nas organizações públicas, é necessário que cada indivíduo faça sua parte. Além de observar as orientações e normas aprovadas pela instituição, é preciso sempre se pautar por um comportamento honesto, ético e justo. A integridade começa em cada um de nós.**

## O QUE SÃO COMPRAS PÚBLICAS

Assim como o cidadão, que precisa adquirir os mais diversos produtos para atender suas necessidades pessoais e às de sua casa, o Estado brasileiro também precisa comprar o que for necessário para desempenhar suas funções. Esse ato recebe o nome de compras públicas e envolve, quase sempre, o Estado e um particular.

As contratações feitas pelo Estado ocorrem, em regra, por meio de licitações, que podem ser entendidas como um procedimento administrativo formal em que a Administração Pública convoca, por meio de condições estabelecidas em ato próprio (edital ou convite), empresas interessadas na apresentação de propostas para o oferecimento de bens e serviços. Esse procedimento está previsto na [Lei 8.666/1993](#) (Lei de Licitações e Contratos Administrativos), que é entendida como o regime geral para as compras públicas, aplicável em todas as esferas federativas (União, estados e municípios). Além dela, diversos outros normativos tratam de aspectos específicos de licitação, tal como a [Lei 10.520/2002](#), que dispõe sobre a modalidade de licitação conhecida como pregão, voltada para aquisição de bens e serviços comuns.

Em regra, as contratações públicas devem atender a um conjunto de princípios, dentre os quais podemos citar os relacionados abaixo.

- Princípio da isonomia – ele é a própria causa da licitação pública, uma vez que o procedimento licitatório, com suas formalidades, é utilizado para que a Administração selecione com quem futuramente irá celebrar contrato, de forma igualitária, sem privilegiar apadrinhados ou desfavorecer desafetos.



- Princípio da vinculação ao edital – a primeira grande formalidade a ser cumprida pela Administração Pública para a condução de processo licitatório é a confecção do instrumento convocatório, ou seja, do edital. Ele constitui a lei interna das licitações. No instrumento convocatório, a Administração Pública deve registrar o que pretende contratar, com todas as suas especificidades.

- Princípio da moralidade – este preceito determina que os agentes públicos envolvidos no procedimento licitatório atuem de boa-fé, de maneira íntegra e honesta, sem esconder dados e informações, sem receber ou solicitar qualquer tipo de vantagem, ainda que tais benefícios sejam favoráveis à Administração.



- Princípio da competitividade – esta exigência estabelece que a Administração Pública deva incentivar a participação na licitação do maior número de interessados, para que, com os olhos na eficiência e na isonomia, assim como no aumento do universo das propostas que lhes são encaminhadas, possa legitimamente escolher a que for mais vantajosa e alinhada ao interesse público.

## IMPORTÂNCIA DA INTEGRIDADE NAS COMPRAS PÚBLICAS

A integridade nas compras públicas é indispensável à boa governança e benéfica a toda sociedade. A empresa que negocia seus bens e serviços, quando se comporta de forma honesta, fica autorizada a participar de outras chamadas feitas pelo Estado. O cidadão, por sua vez, ganha, porque tem seu dinheiro bem administrado. A integridade oferece inúmeras vantagens, como, por exemplo:

- política pública efetiva – as compras públicas, via de regra, dão suporte aos programas de governo que visam a assegurar um direito do cidadão (saúde, transporte, educação, meio ambiente, habitação etc.). Esses programas recebem o nome de políticas públicas e, quando desenvolvidos de forma correta e íntegra, atingem os objetivos desejados. Ou seja, geram bem-estar à sociedade;

- eficiência do gasto público – a eficiência do gasto público depende fundamentalmente de planejamento. O servidor público deve adotar práticas que elevem a qualidade do gasto e aperfeiçoem a gestão dos processos, sempre tendo em vista a necessidade de melhorar a prestação de bens e serviços ao cidadão.





A aplicação de boas práticas de integridade nas compras públicas contribui para a eficiência do gasto público e segurança jurídica dos atos praticados pelo agente público. Trata-se de cenário em que é possível reduzir as contestações por parte dos órgãos de controle e, ao mesmo tempo, entregar melhores resultados à sociedade;

- controle contra fraude e corrupção – ao manter uma postura íntegra no desempenho de suas funções, o agente público não apenas frustra a possibilidade de irregularidades na etapa contratual sob sua responsabilidade, mas também interrompe a dinâmica corrupta ou fraudulenta de etapas anteriores e, além disso, cria dificuldades para que outras irregularidades venham a ser praticadas nas etapas seguintes. Nesse sentido, o agente público deve estar atento ao que lhe cabe fazer e, ademais, exercer o exame crítico acerca do que foi realizado nas etapas anteriores do processo de compra. Ou seja, ele deve ficar atento à conduta dos demais agentes públicos envolvidos na licitação e postura das empresas que participam do processo de compra.

## **QUEM PERDE QUANDO HÁ FALTA DE INTEGRIDADE NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS**

A falta de integridade causa perdas diretas e indiretas para a Administração. Mas o Estado não é o único que perde com a ausência de lisura nas compras públicas. Esse problema também é prejudicial às empresas e, especialmente, à sociedade, que, além de arcar com custos extras, fica sem o bem ou serviço que deveria ser adquirido.

Um mercado de compras públicas que não opera dentro dos princípios da integridade desencoraja o interesse de potenciais participantes. Isso porque, quando as empresas interessadas em um processo de compra acreditam que os procedimentos de contratação estão direcionados para beneficiar determinado concorrente, elas se afastam da chamada do governo. Nesse cenário, há um círculo vicioso, em que a Administração Pública fica entregue àqueles agentes de mercado que oferecem preços mais elevados ou produtos/serviços de pior qualidade.

As empresas que contratam com a Administração Pública – ou que desejam contratar – perdem competitividade e oportunidades de mercado quando há falta de integridade. A formação de esquemas, para combinar preços e

eliminar o caráter competitivo da licitação, desestimula a participação de quem possui uma conduta íntegra e não se rende a práticas ilícitas.

Isso porque, em uma licitação em que prevalece a falta de ética, vencem aquelas empresas que cobram preço superfaturado e entregam bens ou serviços de menor qualidade.

Quando há falta de integridade nas contratações públicas, toda a sociedade perde. Nesse cenário, escolas e hospitais públicos têm pessoal insuficiente ou sem qualificação, serviços de urbanização e infraestrutura e tantos outros não são prestados ou são prestados de maneira inadequada, entre outros. Há filas nos hospitais públicos, falta de vagas em escolas, merenda escolar sem qualidade para consumo etc. Esses são apenas alguns dos prejuízos sofridos pelos cidadãos em um quadro de falta de integridade.

## COMO IDENTIFICAR RISCOS À INTEGRIDADE NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

Os principais riscos à integridade nas contratações públicas são aqueles associados ao processo de seleção de fornecedor. Para identificá-los, o gestor deve ficar atento às seguintes situações:

- abuso de posição ou poder em favor de interesses privados – essa situação ocorre quando o agente público utiliza sua condição para atender interesse particular, próprio ou de terceiro. Exemplos: deixar de cumprir suas obrigações ao longo do processo licitatório; usar ou aceitar informação falsa; desclassificar licitantes indevidamente;
- conflito de interesses – trata-se do confronto entre o interesse público e o privado, que pode comprometer o interesse coletivo ou influenciar, de maneira imprópria, o desempenho da função pública. Exemplos: admitir participação no processo licitatório de empresa cujo sócio é seu parente; atuar, mesmo que informalmente, como representante ou intermediário dos interesses de empresa licitante na Administração Pública contratante;
- solicitação ou recebimento de vantagem indevida – é caracterizada por qualquer tipo de enriquecimento ilícito, seja dinheiro ou outra utilidade. Exemplos: solicitar ou aceitar vantagem pessoal de empresa com

interesse em processo de contratação com a Administração Pública, como ingressos para shows ou eventos esportivos, passagens aéreas, hospedagens em hotéis etc.;

- falta de transparência e preferência por licitações presenciais, em detrimento da adoção de ferramentas eletrônicas – processos tramitados em papel inibem a atuação do controle social e restringem a competitividade das contratações públicas. Exemplos: não divulgar com clareza a data e hora dos eventos relacionados à licitação; não utilizar o sítio eletrônico da instituição para divulgar os processos licitatórios em andamento.

## COMO ANALISAR SITUAÇÕES DE CONFLITO DE INTERESSES NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

De acordo com a [Lei 12.813/2013](#), conflito de interesses é a situação gerada pelo confronto entre o interesse público e o privado que possa comprometer o interesse coletivo ou influenciar, de maneira imprópria, o desempenho da função pública.

Conforme a lei, as situações que configuram conflito de interesses são:

- divulgar ou utilizar informação privilegiada;
- manter relação de negócio com pessoa física ou jurídica que tenha interesse em decisão do órgão público;
- exercer atividade privada incompatível com o cargo público;
- atuar como intermediário de interesses privados na Administração Pública;
- praticar ato em benefício de pessoa jurídica de que participe o servidor ou parente;
- receber presente oferecido por quem tenha interesse em decisão;
- prestar serviços a empresa que esteja sob regulação do órgão em que o agente público trabalha.

Esses tipos mencionados oferecem apenas alguns exemplos de situações de conflito de interesses nas contratações públicas. Há, portanto, outros riscos, sendo que o enfrentamento dessas situações está fortemente calcado na promoção da integridade, honestidade e responsabilidade de agentes públicos, bem como na aplicação de códigos ou normas de conduta para o correto, honroso e devido cumprimento das funções públicas, segundo determina o princípio da moralidade administrativa. A observação de tais condutas é essencial para se concretizar uma transação saudável, livre de corrupção.

Vale ressaltar que a adoção de medidas que permitam ao servidor público denunciar ato de corrupção às autoridades competentes é outro instrumento poderoso no combate à corrupção ([FalaBR](#)).

A análise das situações que possam caracterizar conflito de interesses é complexa e demanda o uso de padrões de conduta elevados. São esses elementos críticos que, quando confrontados com determinado comportamento, dizem se o servidor público agiu em conformidade com a ética e integridade.

## IMPORTÂNCIA DA SEGREGAÇÃO DE FUNÇÕES NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS



A estrutura dos órgãos deve prever a separação entre as funções de autorização ou aprovação de operações, execução e controle, de tal forma que nenhuma pessoa acumule competências e atribuições em desacordo com o princípio da segregação de funções.

Esse princípio é de fundamental importância nos processos de compras públicas e gestão dos contratos, porque assegura que a pessoa responsável por especificar o objeto da licitação não seja a mesma que efetua a gestão contratual. Essa separação evita situações em que um mesmo agente executa e fiscaliza uma dada atividade. A segregação de funções reduz a oportunidade para se cometer ou ocultar erros, fraudes ou qualquer outra ação que possa resultar em prejuízos à Administração Pública.

A segregação de funções, no entanto, não é o único caminho para se garantir lisura ao processo de compras. Existem, também, os chamados controles compensatórios, como trilhas de auditoria e acompanhamento gerencial, que podem impedir ou reduzir a ocorrência de riscos. É importante destacar que a segregação de funções é uma forma básica de controle interno e deve permear a estruturação dos demais processos de trabalho do órgão, não somente os da área de compras.

Nesse aspecto, os sistemas gerenciais automatizados subsidiam as atividades de controle, inclusive a separação de tarefas relacionadas às compras públicas, tornando rotineiras as revisões em múltiplos níveis e garantindo a documentação de todos os processos de tomada de decisão.

## COMO MONITORAR A EFICIÊNCIA DOS MECANISMOS DE CONTROLE DE SEU ORGANISMO OU DE SUA INSTITUIÇÃO



A Administração Pública tem ao seu dispor diversos mecanismos que lhe permitem fiscalizar e revisar os atos praticados, incluindo toda a cadeia de decisões relacionadas às compras públicas. Como exemplo de instituições com capacidade para exercer o poder de controle, têm-se os tribunais de contas, o Ministério Público e o Poder Legislativo, para citar algumas. É preciso lembrar, também, que a participação social é uma forte aliada da Administração.

O controle, porém, para ser efetivo, precisa começar no próprio servidor público que realiza o ato. Ao tomar uma decisão, ele não age em nome próprio, mas tem em vista o interesse público. Essa responsabilidade significa que deve estar sempre alerta e promover avaliações, revisões e correções em seu fluxo de trabalho, antes mesmo da entrega do ato à Administração, de forma a evitar erros, omissões ou desconformidades.

O sistema de controle pode se tornar um forte aliado do servidor que busca alcançar a integridade nas compras públicas. Tal sistema está previsto na Constituição e deve ser composto por pessoas preparadas e com autono-

mia para desenvolver o trabalho de acompanhamento de gestão, de forma rápida e eficiente. Esses servidores devem agir tanto preventivamente quanto por meio de detecção, correição e encaminhamento dos casos de irregularidade aos órgãos responsáveis para apuração do ato.

As ouvidorias, corregedorias ou comissões de sindicância também realizam o controle dos atos da Administração. As ouvidorias atuam por meio de captação de reclamações e representações, que são encaminhadas às autoridades competentes para apuração dos fatos.

Dada a importância das ouvidorias como mecanismo de controle, foi criado o Portal Fala.br, por meio do qual qualquer cidadão pode enviar denúncias sobre fato ou ato considerado irregular. Já as corregedorias ou comissões de sindicância agem na apuração de atos contrários aos estatutos ou códigos de ética dos servidores e podem sugerir a aplicação das sanções previstas.



## PUNIÇÕES A QUEM NÃO AGE COM INTEGRIDADE NAS COMPRAS PÚBLICAS



A responsabilização pela falta de integridade nas compras públicas pode recair tanto sobre agentes públicos quanto sobre particulares, pessoas físicas ou jurídicas ([Lei 8.429/1992](#)). Quando algo foge aos padrões de ética e integridade esperados, todos os envolvidos no processo estão sujeitos a punições, desde aqueles que participaram nas justificativas até os que fizeram parte do planejamento e da execução da compra, incluindo o responsável pela fiscalização do contrato.

As punições são de caráter civil, penal e administrativo, aplicáveis de forma independente. A quebra da integridade nas compras públicas pode resultar na aplicação de penas privativas de liberdade e multa, na esfera criminal; na perda de bens e valores ilicitamente acrescentados ao patrimônio; na perda de função pública; na suspensão de direitos políticos; na proibição de contratar com o Poder Público ou de receber benefícios ou incentivos fiscais;

na obrigação de ressarcir o prejuízo e pagar multa; na suspensão ou demissão a bem do serviço público, dentre outras penalidades.

## EXEMPLOS DE SITUAÇÕES QUE DENOTAM FALTA DE INTEGRIDADE NAS COMPRAS PÚBLICAS

Os agentes públicos envolvidos nos processos de compra devem ficar atentos às várias situações que denunciam a falta de integridade na conduta dos responsáveis por contratações. Tais suspeitas devem ser levadas ao conhecimento dos órgãos de controle interno, porque representam ameaça ao caráter competitivo da licitação. Elas podem incluir ajustes, combinação ou qualquer outro expediente. A seguir, são relacionadas algumas possibilidades.



- A especificação do objeto licitado é excessivamente detalhada, a ponto de direcionar para um bem ou serviço de determinado fornecedor.
- A divulgação ou o uso de informação privilegiada, obtida em razão das atividades exercidas no órgão público, é utilizada para aumentar as chances de um dado concorrente.
- O recebimento de presentes ou benefícios oferecidos por parte interessada na licitação resulta em tratamento privilegiado a esse concorrente.
- A empresa contratada apresenta baixo desempenho na execução do contrato, mas não é objeto das sanções devidas.
- Os concorrentes entram em acordo para a formação de grupo cujo objetivo é a manipulação do processo licitatório.

Exemplo 1: um servidor da área de planejamento das contratações disponibiliza antecipadamente a parente ou amigo o inteiro teor de um edital para a compra de determinado tipo de mobiliário. Dessa forma, o beneficiado pela informação entra no processo licitatório com vantagem sobre os outros concorrentes.

Exemplo 2: o servidor que define as especificações a serem registradas no edital descreve exatamente as características de bem ou serviço comercializado por parente ou amigo. Essa ação prejudica a competitividade do processo de compras, porque beneficia um dos concorrentes.

Exemplo 3: o pregoeiro e/ou os integrantes da comissão de licitação aceitam presentes ou benefícios oferecidos por concorrente, como bebidas, ingressos para shows, estadias em hotéis, em troca de tratamento privilegiado durante a sessão do pregão.

Exemplo 4: a empresa vencedora deixa de fornecer o material necessário para a prestação de serviços de limpeza e essa quebra de compromisso prejudica a qualidade do trabalho. O fiscal do contrato, apesar de ter conhecimento do fato, não registra a inconformidade nos relatórios e aprova a entrega do serviço.

Exemplo 5: os licitantes se reúnem e negociam os valores das suas propostas, de forma a controlar o resultado do certame. O pregoeiro e/ou a comissão de licitação têm conhecimento da existência desse acordo (conluio), mas não tomam as providências cabíveis.

Exemplo 6: a empresa contratada para pintura de escola utiliza número de funcionários inferior ao previsto no edital para a execução do serviço. O fiscal do contrato, diante da conclusão do serviço, ignora essa falha e atesta sua regular execução.

## FECHAMENTO

Os conteúdos difundidos neste documento foram redigidos em consonância com as leis e os decretos atualmente em vigor no país e estão igualmente alinhados aos ensinamentos de importantes documentos e publicações que versam sobre a temática abordada. Mais informações, enviar e-mail para [enccla@mj.gov.br](mailto:enccla@mj.gov.br).



## REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Diário Oficial da União. Brasília, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>.

\_\_\_\_\_. Controladoria Geral da União; Secretaria Federal de Controle Interno. Instrução Normativa 3, de 9 de junho de 2017. Diário Oficial da União. Aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. Disponível em: <[https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in\\_cgu\\_03\\_2017.pdf](https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_03_2017.pdf)>.

\_\_\_\_\_. Decreto 1.171, de 22 de junho de 1994. Diário Oficial da União. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d1171.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm)>.

\_\_\_\_\_. Decreto 3.591, de 6 de setembro de 2000. Diário Oficial da União. Dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D3591.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3591.htm)>.

\_\_\_\_\_. Decreto 6.029, de 1o de fevereiro de 2007. Diário Oficial da União. Institui o Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6029.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6029.htm)>.

\_\_\_\_\_. Decreto 7.203, de 4 de junho de 2010. Diário Oficial da União. Dispõe sobre a vedação do nepotismo no âmbito da Administração Pública federal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7203.htm)>.

\_\_\_\_\_. Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017. Diário Oficial da União. Dispõe sobre a política de governança da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm)>.

\_\_\_\_\_. Lei 8.429, de 2 de junho de 1992. Diário Oficial da União. Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na Administração Pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8429.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8429.htm)>.

\_\_\_\_\_. Lei 8.666, de 21 de junho de 1993. Diário Oficial da União. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm)>.

\_\_\_\_\_. Lei 12.813, de 16 de maio de 2013. Diário Oficial da União. 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 9.986, de 18 de julho de 2000, e das Medidas Provisórias 2.216-37, de 31 de agosto de 2001, e 2.225-45, de 4 de setembro de 2001. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Lei/L12813.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12813.htm)>.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento; Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União (CGU). Instrução Normativa Conjunta MP/CGU 1/2016. Diário Oficial da União. Disponível em: <[https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in\\_cgu\\_mpog\\_01\\_2016.pdf](https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf)>.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União (TCU). Acórdão 2.829/2015-Plenário. Relator Ministro Bruno Dantas. Brasília, 2015. Disponível em: <[https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo\\*/NUMACORDAO%253A2829%2520ANO-ACORDAO%253A2015%2520RELATOR%253A%2522BRUNO%2520DANTAS%2522%-2520COLEGIADO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522/DTRELEVANCIA%20desc,%20NUMACORDAOINT%20desc/0/%20?uuid=087b5cc0-df9e-11e9-a7b3-655238437d7b](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo*/NUMACORDAO%253A2829%2520ANO-ACORDAO%253A2015%2520RELATOR%253A%2522BRUNO%2520DANTAS%2522%-2520COLEGIADO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522/DTRELEVANCIA%20desc,%20NUMACORDAOINT%20desc/0/%20?uuid=087b5cc0-df9e-11e9-a7b3-655238437d7b)>.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União (TCU). Referencial de combate a fraude e corrupção. Brasília, 2018. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/referencial-de-combate-a-fraude-e-corrupcao.htm>>.

HOLANDA, Aurélio Buarque de. Novo Dicionário da Língua Portuguesa, 7. ed., 2009. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/aurelio-2/>>.

OLIVIERI, C. Os controles políticos sobre a burocracia. Revista de Administração Pública, 2011, 45(5), 1395-1424.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). Integridade pública: uma estratégia contra a corrupção, 2017. Disponível em: <<https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>>.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). Public Procurement for Innovation Good Practices and Strategies. Paris, 2017.

POWER, M. The risk management of nothing. Accounting, Organizations and Society, 2009, 34(6-7), 849-855.

SOBEL; REDING. Enterprise Risk Management: Achieving a Sustaining Success. The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2012.

WRIGHT JR. The Internal Auditor's Guide to Risk Assessment. The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2013.