

Manual para Implantação e Gerenciamento do Mapeamento de Riscos de Corrupção



Manual para Implantação e Gerenciamento do Mapeamento de Riscos de Corrupção

Goiânia, janeiro de 2014



Marconi Ferreira Perillo Junior
Governador do Estado de Goiás

Adauto Barbosa Júnior
Secretário de Estado-Chefe da Controladoria-Geral do Estado

Maria D'Abadia de Oliveira Borges Brandão
Superintendente Central de Transparência Pública

Maria José Onofre Santos
Gerente de Prevenção à Corrupção

Equipe Técnica

Maria José Onofre Santos
Gerente de Prevenção à Corrupção

Patrícia Rates de Melo
Supervisora

Ronaldo Xavier Nascimento
Assessor

Disponível em:
www.cge.go.gov.br
www.transparencia.go.gov.br



Lista de Abreviaturas e Siglas

AD	Atribuição de Direitos
CGE-GO	Controladoria-Geral do Estado de Goiás
CO	Cumprimento de Obrigações
CR	Concentração dos Riscos do Passo Decisório
IRC	Indicador de Riscos de Corrupção
qng	Quantidade de respostas <u>Não</u> obtidas em cada grupo de perguntas
qnp	Quantidade de respostas <u>Não</u> obtidas no processo
qs	Quantidade de respostas <u>Sim</u>
qx	Quantidade de respostas <u>Não se aplica</u>
RF	Recursos Financeiros
TR	Transferência de Recursos



SUMÁRIO

1. Apresentação	5
2. Mapeamento de Riscos de Corrupção.....	6
2.1 Implantação e Gerenciamento do Mapeamento	7
2.1.1 Descrição das Fases do Mapeamento.....	8
1ª Fase – Indicação do Representante.....	8
2ª Fase – Capacitação.....	8
3º Fase – Estruturação do Colegiado Setorial	9
4º Fase – Informações do Processo (seleção, descrição e fluxograma)	9
a) Papel de Trabalho 1	9
b) Papel de Trabalho 2	11
5ª Fase – Validação	13
6ª Fase – Informações do Processo (detalhamento dos passos decisórios e identificação dos riscos).....	14
a) Papel de Trabalho 3	14
b) Papel de Trabalho 4 (questionário)	15
7ª Fase – Relatório do Mapeamento	18
8ª Fase – Atitude Corretiva	18
9ª Fase – Monitoramento do Mapeamento.....	19
2.1.2 Resumo das Fases de Implantação e Gerenciamento	20
Anexos	21
Anexo I - Seleção dos Processos de Trabalho.....	23
Anexo II - Ambiente do Processo	24
Anexo III - Fluxograma	25
Anexo IV - Detalhamento dos Passos Decisórios	26
Anexo V - Indicador de Riscos de Corrupção.....	27
Anexo VI - Relatório do Mapeamento.....	29
Anexo VII - Monitoramento do Mapeamento	30
Bibliografia Consultada.....	31



Manual para Implantação e Gerenciamento do Mapeamento de Riscos de Corrupção

1. Apresentação

A corrupção é recorrente ao setor público e privado, afeta toda a sociedade e coloca obstáculo ao normal funcionamento das instituições. Implica em uma ação ou omissão, prática de atos ilícitos, a contrapartida de um ganho indevido ou um benefício ilegal para uso próprio ou de terceiro, existindo, em todos esses casos, a obtenção ou compensação de uma vantagem.

No setor público, ocorre quando o agente público não fundamenta a sua atividade na promoção do objetivo coletivo, e utiliza a sua função, cargo ou posição, para agir em benefício de seu interesse particular ou no de terceiros.

O combate à corrupção é essencial para o fortalecimento das instituições, a promoção das relações entre os cidadãos e a Administração Pública, o desenvolvimento e crescimento econômico e o normal funcionamento dos países. Adotar ações preventivas como meio de combate, tem constituído o objetivo central para muitas pessoas, pois a existência de boas práticas de gestão contribui para prevenir situações de risco à corrupção.

Atento a esta demanda, o Estado de Goiás publicou o Decreto nº 7.905, de 11/06/2013, dispondo sobre o mapeamento de riscos de corrupção nos processos organizacionais no âmbito do Poder Executivo Estadual, e atribuiu à Controladoria-Geral do Estado de Goiás, a coordenação técnica dessa atividade.

Conforme esse decreto, o mapeamento de riscos de corrupção consiste em ferramenta de gestão que permite, aos agentes públicos, mapear os processos organizacionais e de serviços no âmbito dos órgãos que atuam.

Com o mapeamento de riscos de corrupção, poderão ser identificadas fragilidades na estrutura dos diversos procedimentos da rotina institucional que ensejam a possibilidade do uso ilegal de interesses pessoais em proveito próprio ou de terceiros. Sua principal característica é a atuação preventiva, a partir do conhecimento, descrição e desenho dos passos decisórios existentes em cada processo organizacional.



Tendo os passos decisórios mapeados, a promoção de ações de prevenção e de combate à corrupção proporcionará a prática de atividades legais e adequadas entre os agentes públicos, a melhoria dos meios utilizados para o gerenciamento de recursos e a tomada de decisão.

A Controladoria-Geral do Estado de Goiás, em parceria com a Secretaria de Estado do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos (SEMARH), mapeou os riscos de corrupção nos processos organizacionais dessa Secretaria. Nesse primeiro trabalho de mapeamento foi adotada, para fundamentação, a Metodologia de Mapeamento de Riscos de Corrupção desenvolvida pela Controladoria-Geral da União e a organização Transparência Brasil¹.

Foi um trabalho piloto que além de apresentar resultados à instituição mapeada, permitiu a análise da metodologia utilizada, pois, conforme pesquisa realizada em órgãos que atuam com atividades de prevenção à corrupção nos demais estados, e também junto às instituições que a desenvolveram, ainda não havia sido testada, quanto a sua aplicabilidade.

Ao continuar as atividades de mapeamento nas demais instituições públicas estaduais, a CGE-GO ainda se fundamenta em orientações previstas na mencionada Metodologia de Mapeamento de Riscos de Corrupção, acrescentando, no entanto, os conhecimentos adquiridos por decorrência da experiência desta instituição com os trabalhos de identificação de riscos, que propiciaram a elaboração deste **Manual para Implantação e Gerenciamento do Mapeamento de Riscos de Corrupção**.

2. Mapeamento de Riscos de Corrupção

O Mapeamento de Riscos de Corrupção é uma atividade que se propõe a apresentar o funcionamento dos processos organizacionais e identificar riscos de corrupção. É uma ferramenta de gestão que busca fortalecer a ação dos agentes públicos com a integridade das instituições em que trabalham a partir da adoção de mecanismos preventivos que minimizem a vulnerabilidade dos riscos identificados.

¹ Essa metodologia está disponível nos endereços: <http://www.cgu.gov.br/prevencaodacorrupcao/arquivos/metodologia.pdf> e <http://www.transparencia.org.br/docs/maparisco.pdf> (Acessos realizados em 27/01/2014).



Ao contrário de uma auditoria ou fiscalização, o mapeamento é uma atividade exclusivamente de prevenção. A instituição não precisa apresentar qualquer documento ou comprovante de suas ações. Todas as informações são obtidas com a utilização de entrevistas semiestruturadas que combinam perguntas elaboradas previamente, com outras complementares e específicas a cada processo.

O produto que se propõe a apresentar é o mapeamento dos processos organizacionais onde são desenvolvidas as atividades que levam à produção de resultados na forma de bens ou serviços, e a identificação de riscos de corrupção, com ênfase na análise dos passos decisórios.

Processos organizacionais são formas de sintetizar as atividades de trabalho em uma instituição. São representados por um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em serviços ou produtos (saídas), sendo realizadas para gerar valor ao cidadão. Podem ser gerenciais, finalísticos ou de apoio, assim definidos:

Gerenciais: estão diretamente relacionados à estratégia da instituição, à formulação de políticas e diretrizes para o estabelecimento e consecução de metas.

Finalísticos: aqueles que caracterizam a atuação da instituição, gerando o produto para o cliente interno ou externo.

Apoio: viabilizam a gestão efetiva da instituição, garantindo o suporte adequado aos processos finalísticos. Estão diretamente relacionados à gestão dos recursos necessários ao desenvolvimento de todos os processos da instituição.

Entre as atividades realizadas, existem os passos decisórios, que são etapas que envolvem decisões e podem apresentar distintas possibilidades de resultados. O mapeamento de riscos de corrupção concentra-se nesses passos, identificando como cada decisão é tomada, quais são os recursos utilizados para tomá-la e como são gerenciados os seus resultados.

2.1 Implantação e Gerenciamento do Mapeamento

A implantação e o gerenciamento do mapeamento nos processos organizacionais serão realizados em nove fases distintas classificadas em:



- Indicação do representante diretamente responsável pela implantação do mapeamento;
- Capacitação;
- Estruturação do Colegiado Setorial;
- Informações do Processo – seleção, descrição e fluxograma;
- Validação;
- Informações do Processo – detalhamento dos passos decisórios e identificação dos riscos;
- Relatório;
- Atitude Corretiva e
- Monitoramento.

2.1.1 Descrição das Fases do Mapeamento

1ª Fase – Indicação do Representante

Cada instituição escolherá, dentre os funcionários, um representante diretamente responsável pela implantação do mapeamento nos seus processos organizacionais. Após a definição, a CGE-GO deve ser informada quanto ao nome, cargo, endereço e telefones de contato. De acordo com o porte ou complexidade da instituição, o representante formará sua equipe de trabalho, continuando, no entanto, responsável pelas ações e pela interlocução com a CGE-GO.

O servidor responsável pelo mapeamento de riscos de corrupção deverá ser capaz de apreender e aplicar as orientações relativas ao mapeamento, ensinar outros servidores a aplicá-la, trabalhar em grupo, conhecer os processos internos da instituição e a legislação que regulamenta suas atividades, utilizar editor de texto e sistemas de informações, além de capacidade de concentração e organização.

2ª Fase – Capacitação

Os representantes de cada instituição indicados na 1ª Fase serão orientados



sobre a implantação do Mapeamento de Riscos de Corrupção. A capacitação será realizada pela CGE-GO, iniciando com aulas presenciais e, posteriormente, com acompanhamentos individuais que poderão ser pessoalmente ou à distância.

3º Fase – Estruturação do Colegiado Setorial

Corresponde à estruturação de um Colegiado Setorial em cada instituição, formado por dirigentes e servidores responsáveis pelo mapeamento. Uma cópia do ato de constituição deve ser encaminhada à CGE-GO.

4º Fase – Informações do Processo (seleção, descrição e fluxograma)

Depois de capacitados, os representantes de cada instituição darão início às atividades práticas de mapeamento, utilizando o Sistema de Mapeamento de Riscos de Corrupção desenvolvido pela CGE-GO. Este sistema é composto por papéis de trabalho elaborados com questões acerca dos processos organizacionais.

Nesta fase serão selecionados quais processos devem ser mapeados, descritas as informações sobre as atividades desenvolvidas em cada um e elaborado o fluxograma. É realizada conjuntamente pelos servidores responsáveis pelo mapeamento e os responsáveis por cada processo. São os seguintes papéis de trabalho:

a) Papel de Trabalho 1

O objetivo do papel de trabalho 1 é colher informações para a seleção dos processos que terão prioridade no mapeamento. O mapeamento pode ser aplicado a qualquer processo de trabalho, mas deverá ocorrer principalmente onde houver pontos vulneráveis à corrupção, isolados ou em conjunto. O reconhecimento desses pontos é essencial e torna-se eficaz quando observado se os processos atendem aos seguintes critérios:

- presença direta, indireta ou a possibilidade de recursos financeiros envolvendo pagamentos, recebimentos, entregas de valores, produtos e serviços;



- atribuição de direitos ou benefícios ao público interno ou externo à instituição;
- transferência de recursos entre organizações públicas ou entre a administração pública e entes privados;
- exigência do cumprimento de obrigações e/ou aplicação de penalidades.

a.1) Orientações para o preenchimento do papel de trabalho 1 (Anexo I):

➤ na **Coluna 1** – Critério Recursos Financeiros (RF): se houver atividades que envolvam recursos financeiros, atribuir pontuação (1). Se não houver, atribuir pontuação (0);

➤ na **Coluna 2** – Critério Atribuição de Direitos (AD): se houver atividades que atribuam direitos, considerar pontuação (1). Se não houver, considerar pontuação (0);

➤ na **Coluna 3** – Critério Transferência de Recursos (TR): se houver atividades que atuam com a transferência de recursos, atribuir pontuação (1). Se não houver, atribuir pontuação (0);

➤ na **Coluna 4** – Critério Cumprimento de Obrigações (CO): se houver atividades que exijam o cumprimento de obrigações pelos usuários do processo, atribuir pontuação (1). Se não houver, atribuir pontuação (0);

➤ na **Coluna 5** – Atendimento aos critérios: o sistema irá calcular o resultado, somando as pontuações que constam nas colunas 1 a 4;

➤ na **Coluna 6** – Avaliação dos recursos financeiros: classificar os recursos financeiros nas escalas **baixa** (quando inexistentes ou possuírem menor significância - pontuação 1); **média** (razoavelmente significativos - pontuação 3) e **alta** (significativos - pontuação 5). Utilizar, como critério de comparação, os valores previstos na Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, para as modalidades de licitação:

Escala	Valor (R\$)	Pontuação
Baixa	De 0,00 a 80.000,00	1
Média	Acima de 80.000,00 e até 650.000,00	3
Alta	Acima de 650.000,00	5



➤ na **Coluna 7** – Avaliação final para seleção: será calculado diretamente pelo sistema, multiplicando o valor obtido na coluna 5 (atendimento aos critérios) pelo valor obtido na coluna 6 (avaliação dos recursos).

Os processos que somarem maior valor na Coluna 7 devem ser analisados com mais atenção. Porém, os que obtiverem valores menores não devem ser desprezados, caso apresentem alguma outra característica relevante, quanto ao risco de corrupção.

b) Papel de Trabalho 2

O papel de trabalho 2 é utilizado para facilitar o conhecimento das variáveis que influenciam o ambiente dos processos organizacionais, a partir da descrição dos insumos, a forma como são trabalhados, os resultados produzidos, os principais instrumentos legais utilizados e a necessidade de normas e legislações para apoiar a decisão. Também são observadas as medidas de desempenho e as vinculações entre processos.

b.1) Orientações para o preenchimento do papel de trabalho 2 (Anexos II e III):

- no campo **Descrição do processo**: descrever todo o processo, identificando suas fases, formas de trabalho, decisões e resultados obtidos;
- no campo **Fluxograma**: anexar o fluxograma do processo para possibilitar a compreensão de suas etapas, o caminho percorrido, os insumos, os procedimentos, ações, passos decisórios e o produto final.

O fluxograma é utilizado para registrar o processo de uma maneira compacta, de fácil visualização e entendimento. Descreve graficamente um processo, identificando cada evento e a sequência de atividades, por meio de símbolos, linhas e palavras. Uma vantagem em se utilizar esta ferramenta gráfica é a facilidade de visualização, tanto da sequência quanto da forma como as atividades ocorrem.

Considerando que o objetivo do mapeamento é a identificação dos riscos de



corrupção, os fluxogramas devem evidenciar, principalmente, os passos decisórios utilizados para o funcionamento do processo, sendo representados no formato de losango, com a indicação da correspondente decisão que será tomada. Um exemplo de fluxograma está no Anexo III.

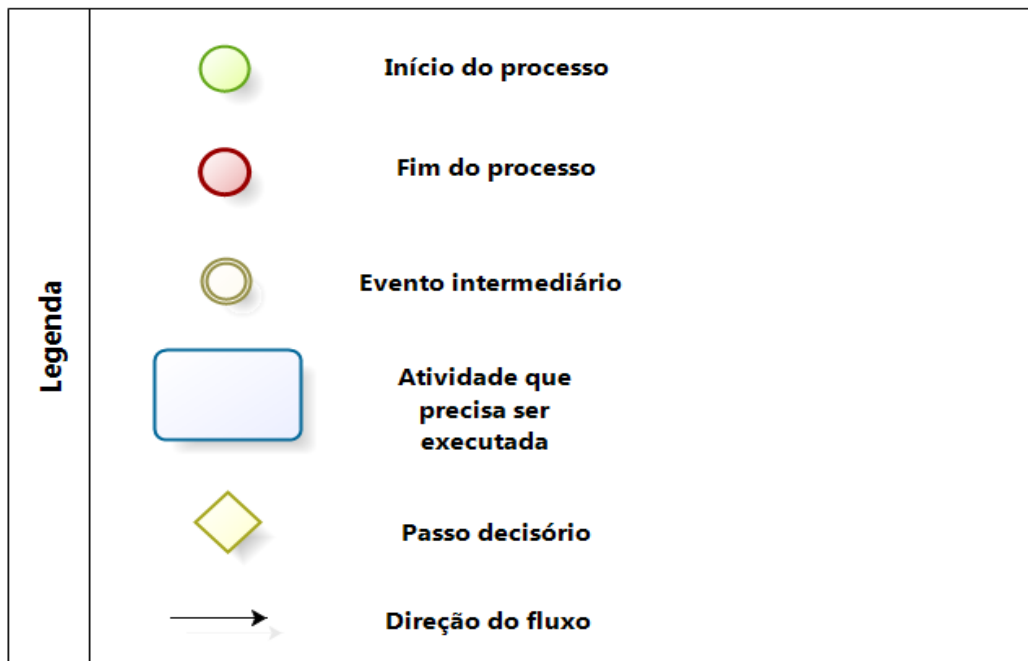
- no campo **Insumos do processo**: informar o fato ou demanda que inicia o processo;
- no campo **Classificação da origem do insumo**: informar se o insumo tem origem exógena (gerado fora da instituição) ou endógena (dentro da instituição);
- no campo **Resultados finais do processo**: informar quais são os resultados, produtos ou informações geradas pelo processo;
- no campo **Instrumentos legais**: no item 5.1, informar quais são as legislações ou normas que regulam a realização das atividades do processo. No item 5.2, informar a situação dessas legislações ou normas destacando se são Aplicáveis (atualizadas e que compreendem todos os aspectos trabalhados) ou Não aplicáveis (desatualizadas, ainda que parcialmente e/ou que não compreendem todos os aspectos trabalhados). No item 5.3, informar se há necessidade de alteração ou criação de instrumentos legais;
- no campo **Medidas de desempenho existentes**: no item 6.1, informar qual é o tempo médio necessário para a finalização do processo. No item 6.1.a, informar qual é a fonte utilizada para identificação do tempo médio. No item 6.2, informar o percentual dos processos que são finalizados dentro do tempo médio previsto;
- no campo **Vinculação a outros processos de trabalho**: relacionar os processos que recebam insumos do processo objeto do mapeamento;
- no campo **Observações**: acrescentar informações relevantes acerca do processo.

Orientações para elaboração do fluxograma (Anexo III):

O fluxograma deve corresponder à descrição do processo que consta no campo 1 do papel de trabalho 2, e demonstrar como o ocorre o início, as atividades que são desenvolvidas, os passos decisórios e a finalização. O desenho deve ser



feito com o *software Bizagi Modeler*, utilizando formas geométricas, como demonstrado a seguir:



5ª Fase – Validação

A validação é realizada durante uma reunião entre a equipe da Controladoria-Geral do Estado, os servidores responsáveis pelo mapeamento e todas ou a maioria das pessoas envolvidas no processo. O objetivo é apresentar o texto referente à descrição do processo e o correspondente fluxograma (papel de trabalho 2), para que todos possam colaborar, complementando, excluindo ou incluindo outras perspectivas que porventura não tenham sido observadas na fase anterior.

Caso necessário, serão feitos ajustes e produzida uma nova descrição e desenho do processo, com a colaboração de todos os participantes, garantindo a melhor representação da realidade. Procedimentos para a validação:

- distribuir aos participantes da reunião cópias do papel de trabalho 2 (informações e fluxograma do processo);
- fazer uma leitura do texto e, em seguida, adequá-lo às considerações propostas pelos participantes (antes da leitura é necessário informar que as pessoas deverão se manifestar, caso haja alguma informação para adequar



ao texto e ao fluxograma);

- explicar o fluxograma do processo, ajustando-o a realidade, caso os participantes se manifestem.

Antes de finalizar a reunião de validação, duas importantes perguntas serão feitas:

- De acordo com a sua experiência de trabalho, onde existe ou poderá existir risco de corrupção nesse processo?
- O que pode ser feito para diminuir ou acabar com o risco?

Essas perguntas propiciam mais uma oportunidade de obtenção de informações. Em algumas situações as pessoas podem não falar, por falta de vontade ou por desconhecerem situações que facilitem atos de corrupção. Mas, de acordo com a experiência em trabalhos com mapeamento de riscos efetuados pela CGE-GO, a maioria das pessoas mostra disposição em melhorar o funcionamento dos processos e da instituição onde atuam e sente-se orgulhosa em poder contribuir com a eliminação ou a diminuição dos riscos de corrupção.

6ª Fase – Informações do Processo (detalhamento dos passos decisórios e identificação dos riscos)

Nesta fase serão respondidos os papéis de trabalho 3 e 4:

a) Papel de Trabalho 3

Todos os passos decisórios que foram identificados no fluxograma do processo objeto do mapeamento devem ser destacados nesse papel de trabalho, com a indicação dos eventos que dão início ao processo e suas alternativas de resultados.

a.1) Orientações para o preenchimento do papel de trabalho 3 (Anexo IV):

- no campo **Identificação do passo decisório**: informar a decisão a ser



tomada;

- no campo **Responsável pelo passo decisório**: informar o cargo da pessoa responsável pela decisão;
- no campo **Informações endógenas**: incluir os fatos gerados dentro da instituição e que provocam o início do processo;
- no campo **Informações exógenas**: incluir os fatos gerados fora da instituição e que provocam o início do processo;
- no campo **Alternativas de resultados**: informar quais as alternativas de resultados possíveis para a decisão.

b) Papel de Trabalho 4 (questionário)

Nesse papel de trabalho serão apresentados os Indicadores de Risco de Corrupção (IRC) de cada passo decisório, com fundamento nas respostas obtidas com o questionário composto por 15 questões.

As questões estão organizadas em três grupos:

- **De nº 1 a nº 5**: relativas ao apoio ao passo decisório, que corresponde ao sistema de gerenciamento de informações, a integridade e disponibilidade de dados.
- **De nº 6 a nº 10**: relativas ao mecanismo decisório, que corresponde à estrutura adotada pela instituição para evitar fraude ou falha humana na execução de seus serviços e na preservação patrimonial.
- **De nº 11 a nº 15**: relativas ao gerenciamento de resultados, que corresponde aos critérios adotados para garantir a efetividade dos serviços, ao cumprimento de políticas, procedimentos e legislações.

a.1) Questões para identificação dos riscos

Apoio ao Passo Decisório:

1- As informações que alimentam o passo decisório são especificadas em normas internas? *As normas internas devem ser formalizadas e determinar as informações a serem analisadas para fundamentar as decisões.*

2- As informações que alimentam o passo decisório são construídas a partir



de metodologia eficaz? *Verificar se há metodologia que garanta a atualização e adequação constante da informação utilizada. Seguindo metodologias, podem ser evitados desvios de interpretação.*

3- As informações utilizadas no passo decisório contam com coleta de dados estruturada? *É necessário identificar se o conjunto das informações sobre os mesmos eventos são registrados e disponibilizados de forma integrada em banco de dados.*

4- As informações que alimentam o passo decisório são consistentes? *É necessário identificar se as informações utilizadas não contradizem a si próprias e nem a outras informações sobre o tema.*

5- A informação está disponível no momento que a decisão deve ser tomada? *Identificar se os passos decisórios sofrem atrasos por não terem informações disponíveis ou se ocorrem sem informações, por não estarem disponíveis.*

Mecanismo Decisório:

6- Os responsáveis pela decisão possuem o conhecimento necessário para sua realização? *Deve ser avaliado se o responsável pelo passo decisório tem capacidade técnica para executar a decisão, se conhece as normas que a regulamentam e se possui formação profissional adequada.*

7- Existem controle e supervisão da decisão? *É necessário identificar se a decisão é acompanhada e conferida posteriormente, por pessoas do mesmo ou de outros departamentos da instituição.*

8- A decisão é vinculada a critérios que garantam a consideração igualitária dos interessados ou beneficiários? *É necessário identificar se existem critérios que impeçam tratamentos desiguais em situações semelhantes. Verificar a possibilidade de existir exigências desiguais.*

9- Há controle do contato entre o decisor e os beneficiários ou partes interessadas na decisão? *Verificar se existe controle da interação entre o decisor e interessados, se há registros ou outras formas de acompanhamento dos contatos, se o atendimento a interessados em determinado processo tem o registro dos temas tratados, garantindo igualdade de informações para todos os envolvidos.*

10- O passo decisório é concluído em tempo semelhante, quando há demandas semelhantes? *Identificar se existem procedimentos que são postergados enquanto outros são adiantados, sem justificativas.*

Gerenciamento de Resultados:



11- Há registro do histórico da decisão na instituição? *Identificar se a instituição possui registros de decisões passadas que possam ser usadas para orientar a tomada de decisão em casos semelhantes.*

12- As alternativas de resultados são previstas em normas internas? *Identificar se as alternativas (possibilidades) de decisão estão previstas em normas internas.*

13- Há histórico dos beneficiários ou partes interessadas nos resultados da decisão? *Avaliar se há condições de identificar quais foram os principais beneficiários da decisão.*

14- Há indicadores para avaliação do tempo adequado ao passo decisório? *Identificar se foram definidos indicadores que possam definir qual o tempo adequado.*

15- Há indicadores para avaliação dos resultados do passo decisório? *Identificar se foram definidos indicadores para avaliar se os resultados são adequados aos propósitos da política pública a que se subordina.*

a.2) Orientações para o preenchimento do papel de trabalho 4 (Anexo V):

- no campo **Passo decisório**, informar qual decisão será tomada.
- nas **Colunas numeradas de 1 a 15**, registrar as respostas obtidas com o questionário. Para cada passo decisório, aplicar as 15 perguntas à pessoa responsável pela decisão. O entrevistado deverá responder: Sim (caso atenda totalmente a questão). Não (caso não atenda ou atenda parcialmente). Não se aplica (caso a questão não corresponda à natureza do passo decisório);
- as respostas Sim devem ser fundamentadas em práticas formalmente existentes, divulgadas e atualizadas pela instituição;
- as respostas Não se aplica devem ser fundamentadas comparando a questão ao passo decisório;
- na **Coluna Indicador de Riscos de Corrupção**, o próprio sistema irá calcular o valor do Indicador de Riscos de Corrupção (IRC) de cada passo decisório a partir da fórmula:

$$\text{IRC} = 1 - \{ \text{qs} / (15 - \text{qx}) \}$$

Onde:



qs – quantidade de respostas Sim.

qx – quantidade de respostas Não se aplica.

O valor do Indicador de Riscos de Corrupção de cada passo decisório pode variar entre zero e um. Quanto mais próximo do número um, maior o risco.

O próximo passo é identificar a concentração dos riscos do processo, por grupos de perguntas:

- na linha **Concentração dos Riscos do Processo (CR)**, o sistema efetuará o cálculo da concentração dos riscos encontrados em cada um dos três grupos de perguntas, utilizando a fórmula apresentada a seguir:

$$\mathbf{CR = (qng / qnp) * 100}$$

Onde:

qng – quantidade de respostas Não obtidas em cada grupo de perguntas;

qnp – quantidade de respostas Não obtidas no processo.

Uma maior incidência de respostas negativas às perguntas do papel de trabalho 4 sugere onde podem estar concentrados os riscos: nas informações de apoio ao passo decisório (perguntas 1 a 5), nos mecanismos decisórios (perguntas 6 a 10) ou no gerenciamento de resultados (perguntas 11 a 15).

7ª Fase – Relatório do Mapeamento

Com as informações obtidas sobre os processos existentes na instituição e os riscos identificados, o servidor responsável pelo mapeamento fará um relatório, conforme o modelo que consta no Anexo VI, e o encaminhará à direção da instituição, com cópia para a CGE-GO.

8ª Fase – Atitude Corretiva

Ao Colegiado Setorial caberá à análise do relatório do mapeamento e dos papéis de trabalho, a elaboração de um plano de trabalho e a implantação de medidas de prevenção e redução dos riscos levantados. Uma cópia do plano de trabalho deverá ser encaminhada para a CGE-GO.



9ª Fase – Monitoramento do Mapeamento

Essa ação será efetuada simultaneamente às demais. Conforme o Decreto nº 7.905, de 11 de junho de 2013, o responsável pela implantação de procedimento de mapeamento de riscos de corrupção encaminhará relatórios trimestrais de monitoramento do mapeamento, à Controladoria-Geral do Estado. O modelo do relatório consta no Anexo VII.

**2.1.2 Resumo das Fases de Implantação e Gerenciamento:**

Fases do Mapeamento	Atividades	Ferramentas	Responsáveis
1ª Fase	Indicação do representante	- Ofício	Dirigentes da instituição
2ª Fase	Capacitação	- Manual para Implantação e Gerenciamento do Mapeamento de Riscos de Corrupção - Sistema de Mapeamento de Riscos de Corrupção	CGE-GO
3ª Fase	Estruturação do Colegiado Setorial	- Portaria ou outro documento interno da instituição	Dirigentes da instituição / Servidores responsáveis pelo mapeamento
4ª Fase	Informações do Processo – Seleção, Descrição e Fluxograma	- Papéis de trabalho 1 e 2	Servidores responsáveis pelo mapeamento / Servidores responsáveis por cada processo mapeado
5ª Fase	Validação	- Reunião de trabalho e papéis de trabalho 1 e 2	Servidores responsáveis pelo mapeamento / Servidores que atuam no processo mapeado / Equipe da CGE
6ª Fase	Informações do Processo – Detalhamento dos Passos Decisórios e Identificação dos Riscos	- Papéis de trabalho 3 e 4	Servidores responsáveis pelo mapeamento / Servidores responsáveis pelas decisões
7ª Fase	Relatório do Mapeamento	- Informações obtidas durante o mapeamento	Servidor responsável pelo mapeamento
8ª Fase	Atitude Corretiva	- Plano de trabalho - Medidas de prevenção	Dirigentes / Colegiado Setorial
9ª Fase	Monitoramento do Mapeamento	- Relatório de monitoramento	Servidor responsável pelo mapeamento



ANEXOS



Anexo I

Mapeamento de Riscos de Corrupção

Papel de Trabalho 1 – Seleção dos Processos de Trabalho

Adaptado de: Controladoria-Geral da União; Transparência Brasil. **Metodologia de Mapeamento de Riscos de Corrupção.**

Orientações para preenchimento:

Coluna 1 – Critério Recursos Financeiros (RF): se houver (atribuir pontuação 1); se não houver ou não for constatado (atribuir pontuação 0).

Instituição:						
Estrutura organizacional (Superintendência / Gerência / Supervisão, por exemplo)						
Processo:						
Data:		Responsável pelo preenchimento:				
1. Critério RF	2. Critério AD	3. Critério TR	4. Critério CO	5. Atendimento aos critérios	6. Avaliação dos recursos	7. Avaliação final para seleção

Coluna 2 – Critério Atribuição de Direitos (AD): se houver (atribuir pontuação 1); se não houver (atribuir pontuação 0).

Coluna 3 – Critério Transferência de Recursos (TR): se houver (atribuir pontuação 1); se não houver (atribuir pontuação 0).

Coluna 4 – Critério Cumprimento de Obrigações (CO): se houver (atribuir pontuação 1); se não houver (atribuir pontuação 0).

Coluna 5 – Atendimento aos critérios: somatória do resultado das colunas 1 a 4.

Coluna 6 – Avaliação dos recursos financeiros: classificar os recursos financeiros nas escalas: baixa (quando inexistentes ou possuírem menor significância - pontuação 1); média (os razoavelmente significativos - pontuação 3) e alta (os significativos - pontuação 5). Utilize, como critério de comparação, os valores definidos na Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, para classificação das modalidades de licitação:

a) escala baixa (atribuir pontuação 1) para aqueles cujo montante esteja entre R\$ 0,00 e R\$ 80.000,00;

b) escala média (atribuir pontuação 3) para aqueles cujo montante esteja acima de R\$ 80.000,00 até R\$ 650.000,00;

c) escala alta (atribuir pontuação 5) para aqueles cujo montante esteja acima de R\$ 650.000,00.

Coluna 7 – Avaliação final para seleção: será o produto do valor obtido na coluna 5 pelo valor obtido na coluna 6.

**Anexo II****Mapeamento de Riscos de Corrupção****Papel de Trabalho 2 – Ambiente do Processo**

Instituição:		
Estrutura organizacional (Superintendência / Gerência / Supervisão, por exemplo)		
Processo:		
Data:	Responsável pelo preenchimento:	
1. Descrição do processo:		
1.1 Fluxograma do processo:		
2. Insumos do processo:	3. Classificação da origem do insumo	
	Exógena (externa)	Endógena (interna)
4. Resultados finais do processo:		
5. Instrumentos legais:		
5.1. Relação dos principais instrumentos legais:	5.2. Status:	
5.3. Necessidade de instrumentos legais:		
6. Medidas de desempenho existentes:		
6.1. Tempo médio para finalização do processo:	6.1.a. Fonte da informação:	
6.2. Percentual dos processos finalizados com alcance dos resultados:		
7. Vinculação a outros processos de trabalho:		
7.1. Processos vinculados:		
8. Observações:		

Adaptado de: Controladoria-Geral da União; Transparência Brasil. **Metodologia de Mapeamento de Riscos de Corrupção.**

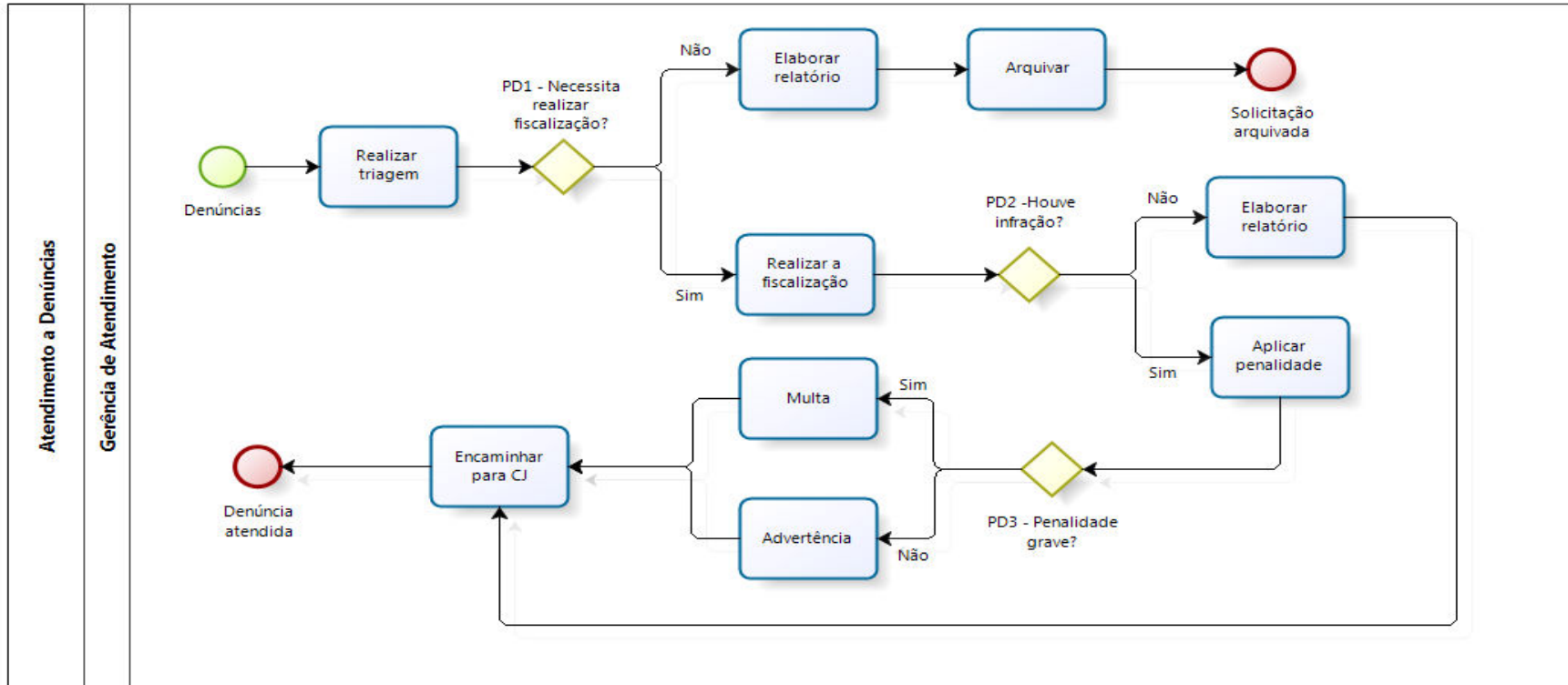
Orientações para preenchimento:

- 1. Descrição do processo:** descrever todo o processo, identificando suas fases, formas de trabalho, decisões e resultados obtidos.
- 1.1. Fluxograma do processo:** anexar o fluxograma do processo.
- 2. Insumos do processo:** informar o fato ou demanda que inicia o processo.
- 3. Classificação da origem do insumo:** informar se o insumo tem origem exógena (gerado fora da instituição) ou endógena (dentro da instituição).
- 4. Resultados finais do processo:** informar quais são os resultados, produtos ou informações geradas pelo processo.
- 5. Instrumentos legais:** no item 5.1, informar quais são as legislações ou normas que regulam a realização das atividades do processo. No item 5.2, informar a situação dessas legislações ou normas destacando se são Aplicáveis ou Não aplicáveis. No item 5.3, informar se há necessidade de alteração ou criação de instrumentos legais.
- 6. Medidas de desempenho:** no item 6.1, informar qual é o tempo médio necessário para a finalização do processo. No item 6.1.a, informar qual é a fonte utilizada para identificação do tempo médio. No item 6.2, informar o percentual dos processos que são finalizados dentro do tempo médio previsto.
- 7. Vinculação a outros processos de trabalho:** relacionar os processos que recebam insumos do processo objeto do mapeamento.
- 8. Observações:** acrescentar informações relevantes acerca do processo.



Anexo III

Mapeamento de Riscos de Corrupção Fluxograma do Processo Atendimento a Denúncias (exemplo)



Legenda:
PD - Passo Decisório
CJ - Coordenação Jurídica



Anexo IV

Mapeamento de Riscos de Corrupção

Papel de Trabalho 3 – Detalhamento dos Passos Decisórios

Instituição:		
Estrutura organizacional (Superintendência / Gerência / Supervisão, por exemplo)		
Processo:		
Data:	Responsável pelo preenchimento:	
Primeiro Passo Decisório		
1.1. Identificação do passo decisório:	1.3. Informações endógenas:	Alternativas de resultados:
		1.5. Alternativa 1:
1.2. Responsável pelo passo decisório:	1.4. Informações exógenas:	1.6. Alternativa 2:
Segundo Passo Decisório		
2.1. Identificação do passo decisório:	2.3. Informações endógenas:	Alternativas de resultados:
		2.5. Alternativa 1:
2.2. Responsável pelo passo decisório:	2.4. Informações exógenas:	2.6. Alternativa 2:
Terceiro Passo Decisório		
3.1. Identificação do passo decisório:	3.3. Informações endógenas:	Alternativas de resultados:
		3.5. Alternativa 1:
3.2. Responsável pelo passo decisório:	3.4. Informações exógenas:	3.6. Alternativa 2:

Adaptado de: Controladoria-Geral da União; Transparência Brasil. **Metodologia de Mapeamento de Riscos de Corrupção.**

Orientações para preenchimento:

Identificação do Passo decisório: informar qual decisão será tomada.

Responsável pelo passo decisório: informar o cargo da pessoa responsável pela decisão.

Informações endógenas: os fatos gerados dentro da instituição e que provocam o início do processo.

Informações exógenas: os fatos gerados fora da instituição e que provocam o início do processo.

Alternativas de resultados: informar quais as alternativas (resultados) possíveis para a decisão.



Anexo V

Mapeamento de Riscos de Corrupção

Papel de Trabalho 4 – Indicador de Riscos de Corrupção

Instituição:																
Estrutura organizacional (Superintendência / Gerência / Supervisão, por exemplo)																
Responsável pelo passo decisório: informar o cargo da pessoa responsável pela decisão.																
Processo:																
Data:						Responsável pelo preenchimento:										
Passo(s) Decisório(s)	Apoio ao Passo Decisório					Mecanismo Decisório					Gerenciamento de Resultados					Indicador de Riscos de Corrupção (IRC)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Concentração dos Riscos do Processo																

Adaptado de: Controladoria-Geral da União; Transparência Brasil. **Metodologia de Mapeamento de Riscos de Corrupção.**

Orientações para preenchimento:

Passo Decisório: informar qual decisão será tomada.

Colunas numeradas de 1 a 15:

1º- para cada passo decisório, aplicar as 15 perguntas relacionadas ao final dessas orientações. O entrevistado deverá responder: Sim (caso o processo atenda totalmente a questão), Não (caso o processo não atenda ou atenda parcialmente a questão), Não se aplica (caso a questão não corresponda à natureza do passo decisório).

2º - **Coluna Indicador de Risco de Corrupção:** o cálculo do Indicador de Risco de Corrupção (IRC) de cada passo decisório é feito a partir da fórmula: $IRC = 1 - \{ qs / (15 - qx)$

Onde:

qs – quantidade de respostas Sim.

qx – quantidade de respostas Não se aplica.

Concentração dos Riscos: para o cálculo, em cada grupo de perguntas, é utilizada a fórmula: $CR = (qng / qnp) * 100$

Onde:

qng – quantidade de respostas Não obtidas em cada grupo de perguntas;

qnp – quantidade de respostas Não obtidas no processo.

Questionário

Apoio ao Passo Decisório:

1- **As informações que alimentam o passo decisório são especificadas em normas internas? As normas internas devem ser formalizadas e determinar as informações a serem analisadas para fundamentar as decisões.**



- 2- As informações que alimentam o passo decisório são construídas a partir de metodologia eficaz?** *Verificar se há metodologia que garanta a atualização e adequação constante da informação utilizada. Seguindo metodologias, podem ser evitados desvios de interpretação.*
- 3- As informações utilizadas no passo decisório contam com coleta de dados estruturada?** *É necessário identificar se o conjunto das informações sobre os mesmos eventos são registrados e disponibilizados de forma integrada em banco de dados.*
- 4- As informações que alimentam o passo decisório são consistentes?** *É necessário identificar se as informações utilizadas não contradizem a si próprias e nem a outras informações sobre o tema.*
- 5- A informação está disponível no momento que a decisão deve ser tomada?** *Identificar se os passos decisórios sofrem atrasos por não terem informações disponíveis ou se ocorrem sem informações, por não estarem disponíveis.*

Mecanismo Decisório:

- 6- Os responsáveis pela decisão possuem o conhecimento necessário para sua realização?** *Deve ser avaliado se o responsável pelo passo decisório tem capacidade técnica para executar a decisão, se conhece as normas que a regulamentam e se possui formação profissional adequada.*
- 7- Existem controle e supervisão da decisão?** *É necessário identificar se a decisão é acompanhada e conferida posteriormente, por pessoas do mesmo ou de outros departamentos da instituição.*
- 8- A decisão é vinculada a critérios que garantam a consideração igualitária dos interessados ou beneficiários?** *É necessário identificar se existem critérios que impeçam tratamentos desiguais em situações semelhantes. Verificar a possibilidade de existir exigências desiguais.*
- 9- Há controle do contato entre o decisor e os beneficiários ou partes interessadas na decisão?** *Verificar se existe controle da interação entre o decisor e interessados, se há registros ou outras formas de acompanhamento dos contatos, se o atendimento a interessados em determinado processo tem o registro dos temas tratados, garantindo igualdade de informações para todos os envolvidos.*
- 10- O passo decisório é concluído em tempo semelhante, quando há demandas semelhantes?** *Identificar se existem procedimentos que são postergados enquanto outros são adiantados, sem justificativas.*

Gerenciamento de Resultados:

- 11- Há registro do histórico da decisão na instituição?** *Identificar se a instituição possui registros de decisões passadas que possam ser usadas para orientar a tomada de decisão em casos semelhantes.*
- 12- As alternativas de resultados são previstas em normas internas?** *Identificar se as alternativas (possibilidades) de decisão estão previstas em normas internas.*
- 13- Há histórico dos beneficiários ou partes interessadas nos resultados da decisão?** *Avaliar se há condições de identificar quais foram os principais beneficiários da decisão.*
- 14- Há indicadores para avaliação do tempo adequado ao passo decisório?** *Identificar se foram definidos indicadores que possam definir qual o tempo adequado.*
- 15- Há indicadores para avaliação dos resultados do passo decisório?** *Identificar se foram definidos indicadores para avaliar se os resultados são adequados aos propósitos da política pública a que se subordina.*



Anexo VI

Mapeamento de Riscos de Corrupção

Relatório do Mapeamento

Instituição:

1. Introdução
2. Descrição das ações desenvolvidas
3. Resultados obtidos com o mapeamento de riscos de corrupção
4. Indicadores de riscos de corrupção
5. Concentração dos riscos de corrupção
6. Análise dos riscos
7. Problemas identificados nos processos
8. Recomendações para diminuir/acabar a concentração dos riscos
9. Conclusão

- Conteúdo mínimo do relatório, que poderá ser personalizado e adequado conforme necessidade de cada instituição.



Anexo VII

Mapeamento de Riscos de Corrupção

Monitoramento do Mapeamento

Instituição							
Atividades desenvolvidas no período de/...../..... a/...../..... (monitoramento trimestral)							
Processos Organizacionais	PT 1	PT 2	Validação	PT 3	PT 4	Relatório	Correção
Processo 1							
Processo 2							
Processo 3							
Processo 4							
Processo 5							
Processo 6							
Processo 7							
Processo 8							
...							
Informações Complementares:							

Orientações para preenchimento:

Processos Organizacionais: informar os processos selecionados para mapeamento.

Nas colunas **PT 1**, **PT 2**, **Validação**, **PT 3** e **PT 4**: informar **1**, se concluído e **0**, se não concluído.

Na coluna **Relatório**, informar **1**, se entregue à direção da instituição e **0**, se não entregue.

Na coluna **Correção**, informar **1**, caso a instituição tenha implantado medidas corretivas e **0**, caso não tenha implantado.

Em **Informações Complementares**: utilizar esse espaço para acrescentar informações relevantes sobre as ações desenvolvidas.

**Bibliografia Consultada:**

Controladoria-Geral da União; Transparência Brasil. **Metodologia de Mapeamento de Riscos de Corrupção**. Disponível em <http://www.cgu.gov.br/prevencaodacorrupcao/arquivos/metodologia.pdf> (Acesso em 27/01/14).

Controladoria-Geral do Estado de Goiás. **Relatório sobre a Aplicação da Metodologia de Mapeamento de Riscos de Corrupção na Secretaria de Estado do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos**, 2012.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1996.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.