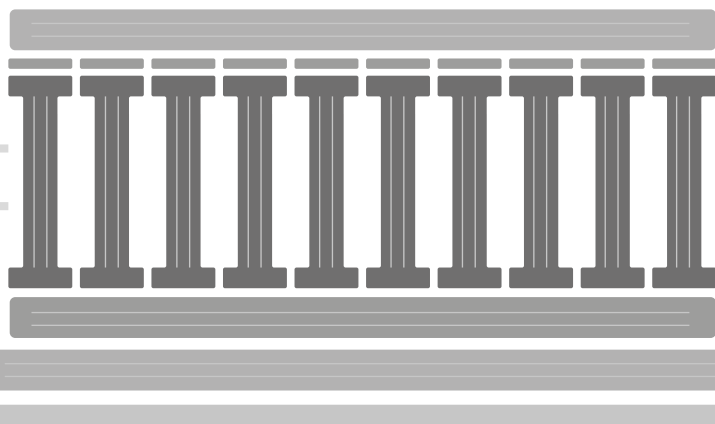


Conselho Federal de Administração

GUIA DE GOVERNANÇA



10 pilares
da integridade



CFA

Conselho Federal de
Administração

Conteúdo

Mensagem do Presidente do CFA	5
Mensagem do Diretor da CGC/CFA	7
Apresentação	11
Objetivo do Guia, Público-alvo e forma de utilização	13
Marco Normativo e Conceitual da Governança e da Integridade	15
Governança no Sistema CFA/CRA	15
Conexão com a Lei nº 14.133/2021	16
Papel Estratégico da Governança	19
Conexão com os 10 Pilares da Integridade	20
Recursos Transversais do Programa de Integridade	21
Finalidade dos Recursos Transversais	21
Diretrizes para Utilização dos Recursos Transversais nos Pilares	24
Responsabilidades e Atualização dos Recursos	24
Os 10 pilares da Integridade	27
Pilar 1 - Suporte da Alta Administração	29
Pilar 2 - Gestão de Riscos	33
Pilar 3 - Código de Conduta	37
Pilar 4 - Controles Internos	41
Pilar 5 - Treinamento e Comunicação	45
Pilar 6 - Canais de Denúncia	49

Pilar 7 - Diligências (Due Diligence)	53
Pilar 8 - Monitoramento e Auditoria	57
Pilar 9 - Investigação e Ação Disciplinar/Remediação	61
Pilar 10 - Governança Digital e ESG	65
Implementação prática da Governança	71
Workshops de Governança e Controle no Sistema CFA/CRAs.....	71
Registro Fotográfico dos Workshops	77
Panorama do Mercado de Integridade e Compliance no Brasil	85
Valores Praticados em Consultoria na Área.....	86
Remuneração e Perfil do Profissional de Integridade/Compliance.....	87
Tendências de Entrada de Profissionais no Mercado.....	87
Cursos e Instituições de Referência para Formação.....	88
Orientações Práticas para Consultoria.....	88
Fontes principais para consulta imediata.....	89
Considerações finais	91
Administração Pública e Privada	93
Bibliografia e Referências	99
Elaboração e Colaboração Técnica	103

Mensagem do Presidente do CFA

A boa governança é um dos pilares essenciais para o fortalecimento das instituições públicas e para a construção de uma Administração comprometida com a ética, a transparência e o interesse coletivo.

O Conselho Federal de Administração, ciente de seu papel estratégico na orientação e no aprimoramento contínuo do Sistema CFA/CRAs, tem avançado de forma consistente na consolidação de uma agenda moderna de integridade e conformidade institucional.

A publicação deste **Guia de Governança – 10 Pilares da Integridade** representa mais um passo relevante nesse caminho. Trata-se de um instrumento estruturado, alinhado às normativas recentes do Conselho, em especial à **Resolução Normativa CFA nº 679/2025**, que institui o Programa de Integridade e Conformidade do Sistema CFA/CRAs – **PinADM**, e à **RN CFA nº 673/2025**, que atualiza o Código de Conduta e Decoro.

Mais do que um documento técnico, este Guia reafirma o compromisso do CFA com a promoção de uma cultura organizacional baseada na responsabilidade, na prevenção de riscos, no fortalecimento dos controles e na valorização da conduta ética como fundamento da boa gestão.

Os 10 pilares aqui apresentados oferecem uma referência prática para dirigentes, conselheiros, colaboradores e profissionais da Administração, contribuindo para que o Sistema CFA/CRAs siga atuando com excelência, credibilidade e confiança perante a sociedade.

Parabenizo a Câmara de Governança e Controle (CGC/CFA) e todos os envolvidos na elaboração deste material, que certamente será uma ferramenta orientadora e transformadora para o presente e o futuro da nossa instituição.

Que este Guia inspire ações concretas e permanentes em favor de uma Administração Pública cada vez mais íntegra, eficiente e comprometida com o bem comum.



Adm. Leonardo José Macêdo

Presidente do Conselho Federal de Administração – CFA

Mensagem do Diretor da CGC/CFA

A integridade é, antes de tudo, uma escolha institucional. É a decisão consciente de conduzir a Administração Pública e Privada com responsabilidade, ética e compromisso permanente com o interesse coletivo.

Nos últimos anos, visando o fortalecimento e reconhecimento institucional, o Sistema CFA/CRAs vem consolidando uma agenda moderna, estruturada e progressiva de governança, orientada pela transparência, pela prevenção de riscos e pelo amadurecimento de mecanismos capazes de assegurar conformidade, controle e credibilidade perante os Profissionais da Administração e a sociedade.

Nesse percurso árduo, pois mexer com a cultura e costumes de qualquer organização é um processo delicado, haja vista a necessidade de engajamento de todos neste processo, porém tendo a convicção de que a integridade não se constrói apenas por meio de normas, mas sobretudo por meio desta cultura organizacional sólida, sustentada no costume de valores inegociáveis, foi assim que assumimos o desafio da mudança ao *status quo*.

Desde os primeiros debates realizados no âmbito da então Câmara de Gestão Pública (CGP/CFA), quando tive a honra de atuar como Diretor e participante ativo desse processo, já se evidenciava a necessidade de avançarmos para uma estrutura permanente e dedicada à governança, à integridade e ao compliance no Sistema.

Esse movimento evoluiu de forma estratégica e institucional, razão pela qual não poderia deixar de registrar os agradecimentos ao Plenário do Conselho Federal pela confiança na proposta que resultou na criação da Câmara de Governança, Integridade e Compliance (CGIC/CFA - 2023), hoje denominada Câmara de Governança e Controle (CGC/CFA - 2024), instância na qual sigo atuando, atualmente, como Diretor, reafirmando o compromisso contínuo com a consolidação da agenda de integridade no Sistema CFA/CRAs.

O desenvolvimento do Programa de Integridade do Sistema CFA/CRAs considerou, desde o início, a ausência de um modelo integrado de compliance, a necessidade de implementação de diretrizes nacionais e as orientações estabelecidas pela Portaria nº 57/2019 da Controladoria-Geral da União, que reforça o compromisso da alta administração com estruturas compatíveis com a natureza e a complexidade institucional.

Como marco inicial dessa trajetória, destaca-se a Portaria CFA nº 19, de 23 de fevereiro de 2022, que deu início aos trabalhos de desenvolvimento e culminou, em 7 de novembro de 2022, na publicação da primeira Resolução Normativa CFA nº 619, impulsionando o aprimoramento contínuo da agenda de integridade no Sistema.

Esse avanço foi fortalecido pela RN CFA nº 657/2024, pela atualização do Código de Conduta por meio da RN CFA nº 673/2025 e, finalmente, consolidado na RN CFA nº 679/2025, que institui e reúne, de forma estruturada, o Programa de Integridade e Conformidade do Sistema CFA/CRAs — uma iniciativa construída sob a liderança, o esforço coletivo e o compromisso permanente desta Câmara.

É nesse contexto que apresentamos o **Guia de Governança – 10 Pilares da Integridade**, construído a várias mãos, visando representar mais do que um instrumento técnico: trata-se de um marco de referência e apoio na construção de uma cultura organizacional baseada em valores éticos, capaz de orientar decisões, aperfeiçoar processos e promover ambientes institucionais cada vez mais íntegros, sustentáveis e confiáveis.

Embora estruturado para apoiar diretamente a implementação do Programa de Integridade no âmbito do Sistema CFA/CRAs, este Guia projeta-se também como um documento de alcance ampliado, voltado aos Profissionais da Administração e à sociedade em geral — tanto no setor público quanto no privado — como contribuição concreta ao fortalecimento das boas práticas de governança, ética e responsabilidade institucional no Brasil.

Os 10 pilares aqui apresentados oferecem um caminho prático e consistente para que os Conselhos Federal e Regionais de Administração, a cada gestor e cada colaborador, assim como aos profissionais que atuam no campo da Administração, possam incorporar no cotidiano institucional ações concretas de prevenção, detecção e resposta, fortalecendo a confiança pública com geração de valor institucional, pela elevação dos padrões de governança do nosso Sistema internamente, com reflexos positivos para a sociedade.

Reafirmamos, portanto, que a integridade é um processo contínuo, que exige estrutura, liderança, educação permanente, controles efetivos e responsabilidade compartilhada. Governar bem é governar com ética, transparência e compromisso com o futuro.

Que este Guia seja utilizado como uma ferramenta viva, orientadora e transformadora, contribuindo para o aprimoramento institucional e para a consolidação de um Sistema CFA/CRAs cada vez mais forte, moderno e respeitado, em benefício da Administração Pública, Privada, dos profissionais e de toda a sociedade.



Adm. Fábio Mendes Macêdo

Diretor da Câmara de Governança e Controle – CGC/CFA

Apresentação

A governança consiste no conjunto de princípios, estruturas e práticas que orientam a forma como uma organização é dirigida, monitorada e controlada. No âmbito do Sistema CFA/CRA, ela sustenta uma atuação ética, transparente e responsável, assegurando que decisões e ações institucionais estejam alinhadas ao interesse público, à legalidade e à confiança da sociedade.

Mais do que o cumprimento de normas, a boa governança pressupõe a consolidação de uma cultura organizacional baseada na integridade, na prevenção de riscos, na responsabilização e na melhoria contínua dos processos. Esse modelo fortalece a credibilidade institucional, reduz vulnerabilidades e promove uma gestão eficiente e sustentável.

Nesse contexto, o Sistema CFA/CRA estrutura sua governança a partir da aplicação dos **10 Pilares da Integridade**, em consonância com a **Resolução Normativa CFA nº 673/2025**, que atualiza o Código de Conduta e Decoro, e com a **Resolução Normativa CFA nº 679/2025**, que institui o **Programa de Integridade e Conformidade – PinADM**. Esses pilares constituem a base metodológica do Programa e orientam ações de prevenção, detecção, correção e responsabilização de condutas incompatíveis com os valores institucionais.

A construção do Programa de Integridade no Sistema CFA/CRA teve início a partir dos debates promovidos no âmbito da então **Câmara de Gestão Pública (CGP/CFA)**, evoluindo para a necessidade de criação de uma instância permanente dedicada à governança, integridade e compliance, resultando no surgimento da **Câmara de Governança, Integridade e Compliance (CGIC/CFA)**, atualmente denominada **Câmara de Governança e Controle (CGC/CFA)**. Esse processo considerou a necessidade de implementação de um programa nacional de integridade, a ausência de um modelo integrado de compliance no Sistema e as diretrizes estabelecidas pela **Portaria nº 57/2019 da Controladoria-Geral da União**, que reforça o compromisso da alta administração com estruturas compatíveis com a natureza e complexidade institucional.

Como marco inicial, destaca-se a **Portaria CFA nº 19**, de 23 de fevereiro de 2022, que deu início aos trabalhos de desenvolvimento culminando, em 7 de novembro de 2022, na publicação da **Resolução Normativa CFA nº 619**. Esse ato impulsionou o aprimoramento contínuo da agenda de integridade, que foi posteriormente fortalecida pela **RN CFA nº 657/2024**, pela atualização do Código de Conduta por meio da **RN CFA nº 673/2025** e, por

fim, consolidada na atual RN CFA nº 679/2025, que institui e reúne de forma estruturada o Programa de Integridade e Conformidade do Sistema CFA/CRAs.

Assim, este **Guia de Governança – 10 Pilares da Integridade** apresenta-se como um instrumento de referência para fortalecer a cultura ética, orientar práticas institucionais e promover a implementação integrada da governança e da integridade.



RN CFA 619

Escaneie ou clique no código QR ao lado para acessar.



RN CFA 657

Escaneie ou clique no código QR ao lado para acessar.



RN CFA 673

Escaneie ou clique no código QR ao lado para acessar.



RN CFA 679

Escaneie ou clique no código QR ao lado para acessar.

Objetivo do Guia, Público-alvo e forma de utilização

Este Guia de Governança tem como objetivo **orientar, de forma prática e estruturada**, a implementação e o fortalecimento dos 10 Pilares da Integridade no âmbito do Sistema CFA/CRA. O documento busca apoiar as entidades na organização de suas políticas, processos, controles, ações educativas e mecanismos de monitoramento, promovendo uma atuação institucional ética, preventiva e alinhada às melhores práticas de governança e compliance.

Público-alvo

O Guia destina-se, principalmente, a:

- Alta Administração e dirigentes do Sistema CFA/CRA;
- Conselheiros e gestores;
- Comissões de Integridade, Ética, Auditoria, Riscos e Compliance;
- Unidades administrativas e equipes técnicas envolvidas na governança institucional;
- Demais colaboradores e agentes que atuam em processos estratégicos e de controle;
- Profissionais de Administração;
- Sociedade em geral.

Como utilizar este Guia

O conteúdo está organizado em **10 pilares**, apresentados de forma padronizada, permitindo leitura sequencial ou consulta individual, conforme a necessidade da entidade. Para cada pilar, o Guia apresenta:

- Conceituação e contextualização normativa;
- Diretrizes para desenvolvimento e implementação;
- Exemplos de ações estruturantes;
- Plano de ação com prazos, responsáveis e evidências;
- Indicadores para acompanhamento e avaliação de resultados.

Os pilares devem ser compreendidos de maneira **integrada e complementar**, formando um sistema contínuo de governança e integridade. A aplicação prática pode ocorrer de forma gradual, respeitando o nível de maturidade institucional de cada entidade, sem prejuízo do compromisso com a melhoria contínua.

Ao adotar este Guia, o Sistema CFA/CRA's reafirma seu compromisso com a ética, a transparência, a responsabilidade institucional e a excelência na gestão pública, contribuindo para o fortalecimento da confiança da sociedade e para a consolidação de uma cultura organizacional orientada pela integridade.

Marco Normativo e Conceitual da Governança e da Integridade

Governança no Sistema CFA/CRAs

A governança no Sistema CFA/CRAs compreende o conjunto de mecanismos, estruturas, princípios e práticas que direcionam, monitoram e avaliam a atuação institucional, assegurando a transparência, a responsabilidade, a integridade e a efetividade das ações desenvolvidas. Trata-se de um modelo que busca equilibrar liderança, estratégia e controle, promovendo decisões fundamentadas, alinhadas aos objetivos institucionais e às expectativas da sociedade.

No contexto do Sistema CFA/CRAs, a governança está diretamente associada à função pública exercida pelos Conselhos, exigindo padrões elevados de ética, legalidade e eficiência administrativa. A atuação dos órgãos de governança, da Alta Administração, das comissões e das unidades administrativas deve ocorrer de forma integrada, com papéis e responsabilidades claramente definidos, de modo a fortalecer os controles internos, a gestão de riscos e os mecanismos de prestação de contas.

Esse modelo de governança valoriza a prevenção de irregularidades, a correção tempestiva de desvios e a promoção de uma cultura organizacional orientada por valores éticos, contribuindo para a sustentabilidade institucional e para o fortalecimento da confiança da sociedade no Sistema CFA/CRAs.

Programa de Integridade e Conformidade (PinADM)

O Programa de Integridade e Conformidade do Sistema CFA/CRAs – PinADM constitui o principal instrumento estruturante da política de integridade institucional. O Programa tem como finalidade prevenir, detectar, corrigir e remediar práticas que contrariem os princípios éticos, legais e normativos que regem a atuação dos Conselhos.

O PinADM está fundamentado nos “Pilares da Integridade”, que funcionam como eixos integradores das ações de governança, compliance, gestão de riscos, controles internos, transparência e responsabilização. Esses pilares não devem ser compreendidos de forma isolada, mas como partes interdependentes de um sistema contínuo de integridade e governança.

Por meio do PinADM, o Sistema CFA/CRA estabelece diretrizes para:

- Fortalecimento do compromisso da Alta Administração com a integridade;
- Estruturação de mecanismos de prevenção e gestão de riscos;
- Promoção de ações educativas e de comunicação institucional;
- Implementação de canais de denúncia e apuração;
- Monitoramento, avaliação e melhoria contínua das práticas institucionais.

O Programa reconhece que a efetividade da integridade institucional depende do engajamento de todos os agentes envolvidos, da liderança pelo exemplo e da incorporação dos valores éticos às rotinas administrativas e decisórias.

Conexão com a Lei nº 14.133/2021

A Lei nº 14.133/2021, que institui a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, reafirma de forma significativa a relevância da governança, da gestão de riscos, dos controles internos e da integridade no âmbito das contratações públicas. A norma determina que os órgãos e entidades da Administração Pública adotem práticas de governança capazes de assegurar o adequado planejamento, a transparência, a eficiência e a prevenção de irregularidades, contemplando mecanismos de controle, responsabilização, sanções e programas de integridade como instrumentos essenciais para a conformidade e a boa gestão pública (arts. 11, 25, 60, 169 –174).

Nesse contexto, o modelo de governança e o Programa de Integridade do Sistema CFA/CRA estão alinhados às diretrizes da Lei nº 14.133/2021, especialmente no que se refere:

- À exigência de planejamento e gestão de riscos nas contratações (arts. 11, 18 e 169);
- À adoção de mecanismos de controle e fiscalização (arts. 169 e 170);
- À promoção da transparência e da prestação de contas (arts. 11 e 174);
- À responsabilização por condutas irregulares (arts. 155 a 163 e 169);
- À valorização de programas de integridade como instrumentos de prevenção (art. 25, § 4º e art. 156, § 1º, V).
- O Programa de Integridade e *Compliance*, implantado em empresas licitantes em caso de empate licitatório, será quesito para o desempate (Art.60, IV).



Escaneie ou clique no código QR ao lado para acessar a Lei na Íntegra.

A integração entre o PinADM e as disposições da Lei nº 14.133/2021 fortalece a capacidade institucional de conduzir seus processos de forma ética, eficiente e segura, assegurando conformidade legal e contribuindo para a melhoria contínua da governança pública.

Assim, o Marco Normativo e Conceitual da Governança e da Integridade consolida os fundamentos que orientam a aplicação dos 10 Pilares da Integridade, servindo como referência para a implementação coerente e integrada das práticas de governança no âmbito do Sistema CFA/CRA.

Tabela de Conformidade

Guia de Governança – 10 Pilares da Integridade × Normativos do Sistema CFA/CRAs

Pilar do Guia de Governança	PinADM – Programa de Integridade e Conformidade	Código de Conduta e Decoro	Grau de Conformidade
Pilar 1 – Suporte da Alta Administração	Estabelece o compromisso da Alta Administração com a integridade, a priorização estratégica do programa, a alocação de recursos e a criação da Unidade de Gestão de Integridade	Reforça o dever de conduta exemplar de dirigentes, conselheiros e gestores	Alto
Pilar 2 – Gestão de Riscos	Prevê identificação, avaliação, mitigação e revisão periódica dos riscos de integridade e conformidade	Aborda riscos comportamentais, conflitos de interesse e práticas antiéticas	Alto
Pilar 3 – Código de Conduta	Reconhece o Código como instrumento central do Programa de Integridade, exigindo sua observância, divulgação e integração às atividades institucionais	Define princípios, deveres, vedações, conflitos de interesse e padrões éticos de conduta	Muito Alto
Pilar 4 – Controles Internos	Prevê sistemas de controles internos, revisão de políticas, testes de efetividade e prevenção de fraudes	Contribui indiretamente ao estabelecer deveres de legalidade, moralidade, eficiência e responsabilidade	Alto
Pilar 5 – Treinamento e Comunicação	Determina ações permanentes de capacitação, comunicação institucional e disseminação das normas de integridade	Prevê ciência formal, compromisso individual e divulgação obrigatória do Código	Alto
Pilar 6 – Canais de Denúncia	Institui canais seguros, confidenciais, imparciais e com proteção ao denunciante	Assegura o sigilo, a não retaliação e o estímulo à denúncia de boa-fé	Alto
Pilar 7 – Diligências (Due Diligence)	Prevê diligências em contratações, parcerias, convênios e relações com terceiros	Estabelece deveres éticos e padrões de conduta aplicáveis a terceiros e prestadores de serviço	Alto
Pilar 8 – Monitoramento e Auditoria	Prevê monitoramento contínuo, auditorias internas e avaliação da efetividade do Programa de Integridade	Contribui como referência normativa para auditorias comportamentais e disciplinares	Alto
Pilar 9 – Investigação e Ação Disciplinar / Remediação	Prevê apuração, responsabilização, medidas corretivas e reporte de resultados	Disciplina infrações, sanções, Processo Administrativo Disciplinar, contraditório e ampla defesa	Muito Alto
Pilar 10 – Governança Digital e ESG	Aborda transparência, apoio institucional e melhoria contínua	Contribui por meio de princípios de integridade, respeito, diversidade e legalidade	Em Evolução

Aplicação da Governança em Contextos Público e Privado

A governança, enquanto conjunto de mecanismos de direção, monitoramento e controle, manifesta-se de forma distinta nos setores público e privado, em razão das especificidades de seus atores, objetivos institucionais e estruturas decisórias. No entanto, em ambos os contextos, mantém como propósito central a promoção da eficiência, da transparência, da integridade e da geração de valor institucional.

No setor privado, a governança está predominantemente orientada à criação de valor para acionistas e investidores, com foco na sustentabilidade do negócio, na mitigação de riscos e na maximização de resultados. Já no setor público, a governança assume caráter ampliado, envolvendo a gestão de interesses coletivos, a observância do princípio da legalidade e a prestação de contas à sociedade, aos órgãos de controle e às instâncias políticas.

Essa distinção implica maior complexidade na governança pública, uma vez que múltiplos atores — como cidadãos, gestores, órgãos de controle e representantes políticos — influenciam o processo decisório, exigindo mecanismos mais robustos de coordenação, transparência e responsabilização.

Papel Estratégico da Governança

Nesse contexto, a governança desempenha papel estratégico ao:

- Definir objetivos institucionais claros e alinhados ao interesse público ou organizacional;
- Estruturar processos decisórios baseados em evidências e critérios técnicos;
- Promover o equilíbrio entre diferentes interesses e partes relacionadas;
- Fortalecer mecanismos de controle, integridade e prestação de contas;
- Assegurar a sustentabilidade e a legitimidade das instituições.

Convergência entre Setores

A convergência entre práticas de governança pública e privada evidencia que, apesar das diferenças estruturais, ambas compartilham princípios fundamentais, tais como:

- Transparência;
- Equidade;
- *Accountability*;
- Responsabilidade corporativa.

Essa convergência reforça a necessidade de modelos de governança integrados, adaptáveis e orientados à realidade institucional, especialmente no contexto de sistemas organizacionais complexos como o Sistema CFA/CRA.

Estudo Aplicado

Administração Pública e Privada: novos caminhos para o fortalecimento institucional

(Artigo completo ao final).

Com base em publicação da Revista dos Profissionais de Administração (RPA, nº 37, 2025 – CRA-BA), observa-se que a governança envolve a articulação de múltiplos interesses institucionais, exigindo mecanismos capazes de orientar, supervisionar e alinhar a atuação das organizações.

No setor privado, destacam-se os interesses de acionistas, investidores e demais stakeholders econômicos. No setor público, por sua vez, a governança envolve cidadãos, órgãos de controle e agentes políticos, ampliando a complexidade da gestão.

Nesse cenário, a governança assume papel central na definição de objetivos organizacionais, no planejamento estratégico e na coordenação de ações voltadas ao fortalecimento institucional, à geração de valor público e à promoção da confiança social.

Conexão com os 10 Pilares da Integridade

A incorporação dessas abordagens fortalece a coerência entre os referenciais teóricos e a aplicação prática dos 10 Pilares da Integridade, especialmente nos seguintes aspectos:

- Integração entre governança, gestão de riscos e controles internos;
- Fortalecimento da cultura organizacional baseada na ética e na integridade;
- Alinhamento entre estratégia institucional e mecanismos de compliance;
- Ampliação da transparência e da accountability no âmbito do Sistema CFA/CRA.

Recursos Transversais do Programa de Integridade

Esses recursos constituem a infraestrutura operacional e pedagógica do Programa de Integridade e Conformidade (PinADM), sendo aplicáveis a todos os pilares, com as devidas adaptações ao tema específico de cada um.

A adoção de recursos transversais visa assegurar padronização, racionalidade, eficiência e coerência institucional, evitando duplicidade de esforços, promovendo o uso integrado de ferramentas e fortalecendo a cultura de integridade de forma sistêmica.

Finalidade dos Recursos Transversais

Os Recursos Transversais do Programa de Integridade têm como finalidade:

- Apoiar a implementação prática dos 10 Pilares da Integridade;
- Promover a disseminação dos valores éticos e dos princípios de governança;
- Fortalecer a cultura organizacional orientada pela integridade e pela conformidade;
- Assegurar a comunicação clara e contínua sobre normas, procedimentos e responsabilidades;
- Prover meios para capacitação, orientação, monitoramento e melhoria contínua das práticas institucionais.

Esses recursos devem ser utilizados de forma integrada, observando o nível de maturidade institucional de cada entidade do Sistema CFA/CRA e respeitando suas especificidades organizacionais.

Tipos de Recursos Transversais

Os Recursos Transversais do Programa de Integridade estão organizados nas seguintes categorias:

Materiais Institucionais de Apoio

Compreendem documentos e instrumentos formais que orientam a atuação institucional, tais como:

- Código de Conduta e Decoro;
- Políticas, normas internas e regulamentos;
- Guias, manuais, cartilhas e orientações técnicas;
- Fluxos, procedimentos operacionais e formulários padronizados;
- Comunicados, notas técnicas e instruções normativas.

Esses materiais devem ser periodicamente revisados, atualizados e amplamente divulgados, garantindo acesso fácil e linguagem clara para todos os públicos internos.

Capacitação, Treinamentos e Desenvolvimento

A capacitação contínua é elemento essencial para a efetividade do Programa de Integridade. Os recursos transversais nessa dimensão incluem:

- Programas de capacitação inicial e continuada;
- Treinamentos presenciais e a distância;
- Workshops, palestras, seminários e webinars;
- Trilhas de aprendizagem voltadas à governança, integridade, ética, riscos e compliance;
- Ações educativas específicas para gestores, conselheiros e comissões.

As ações de capacitação devem priorizar abordagem prática, alinhamento normativo e adequação ao público-alvo, sendo planejadas de forma recorrente e avaliadas quanto à sua efetividade.

Comunicação Institucional e Engajamento

A comunicação é instrumento estratégico para a consolidação da cultura de integridade. Os recursos transversais de comunicação incluem:

- Campanhas institucionais sobre ética, integridade e governança;
- Conteúdos informativos em intranet, portais institucionais e redes internas;
- Boletins, informativos e comunicados periódicos;
- Materiais audiovisuais, vídeos institucionais e conteúdos educativos;
- Ações de sensibilização e engajamento dos colaboradores.

A comunicação deve ser contínua, acessível e coerente, reforçando mensagens-chave e estimulando o compromisso individual e coletivo com os valores institucionais.

Recursos Tecnológicos e Digitais

Os recursos tecnológicos apoiam a operacionalização e o monitoramento do Programa de Integridade, incluindo:

- Sistemas de gestão de documentos e processos;
- Plataformas de treinamento e aprendizagem;
- Ferramentas para registro, acompanhamento e tratamento de riscos;
- Canais digitais para denúncias, manifestações e comunicações internas;
- Painéis de controle e relatórios gerenciais para acompanhamento de indicadores.

A utilização de recursos tecnológicos deve observar critérios de segurança da informação, acessibilidade, confiabilidade e adequação às necessidades institucionais.

Assistente Digital de Integridade e Conformidade

Como recurso complementar de apoio à implementação dos 10 Pilares da Integridade, o Sistema CFA/CRAs disponibiliza o **Assistente Digital de Integridade e Conformidade**, uma ferramenta baseada em inteligência artificial, desenvolvida para orientar gestores, profissionais e equipes técnicas na aplicação prática do Programa de Integridade e Conformidade (PinADM).

O Assistente Digital tem como finalidade oferecer suporte rápido e acessível para esclarecimento de dúvidas, consulta a conceitos de governança e compliance, apoio na elaboração de documentos institucionais, além de sugerir boas práticas relacionadas à integridade, controles internos, gestão de riscos, canais de denúncia e demais pilares do Guia.

Sua utilização contribui para fortalecer a cultura organizacional de integridade, ampliar a disseminação do conhecimento e apoiar a tomada de decisão ética no cotidiano institucional.



Escaneie ou clique no código QR ao lado para acessar o assistente.

Eventos, Fóruns e Compartilhamento de Boas Práticas

A promoção de espaços de diálogo e troca de experiências contribui para o aprimoramento contínuo do Programa de Integridade. São considerados recursos transversais:

- Encontros institucionais e fóruns temáticos;
- Reuniões técnicas e oficinas colaborativas;
- Compartilhamento de boas práticas entre CFA, CRAs e Organizações diversas;
- Participação em eventos externos relacionados à governança e integridade.

Essas iniciativas fortalecem o aprendizado institucional e estimulam a inovação e a melhoria das práticas de governança.

Diretrizes para Utilização dos Recursos Transversais nos Pilares

Os Recursos Transversais devem ser aplicados a todos os pilares de forma articulada, observando as seguintes diretrizes:

- Adequação dos recursos ao objetivo específico de cada pilar;
- Priorização de ações com maior impacto preventivo e educativo;
- Integração entre comunicação, capacitação e controles;
- Registro e documentação das ações realizadas;
- Monitoramento dos resultados por meio de indicadores.

Cada pilar do Guia fará referência aos Recursos Transversais pertinentes ao seu escopo, evitando a repetição de conteúdos e assegurando maior clareza e objetividade na apresentação das ações.

Responsabilidades e Atualização dos Recursos

Compete à Alta Administração, às comissões e às unidades responsáveis pela governança e integridade assegurar a implementação, a manutenção e a atualização dos Recursos Transversais do Programa de Integridade, promovendo sua melhoria contínua e alinhamento às normas vigentes.

A atualização periódica desses recursos é fundamental para garantir a efetividade do Programa de Integridade e a aderência às melhores práticas de governança pública.

Ao estabelecer os Recursos Transversais do Programa de Integridade, o Sistema CFA/CRAs consolida uma base comum de apoio aos 10 Pilares da Integridade, reforçando a atuação ética, transparente e responsável e promovendo a integração das ações de governança em toda a estrutura institucional.

Os 10 pilares da Integridade

- Pilar 1 - Suporte da Alta Administração
- Pilar 2 - Gestão de Riscos
- Pilar 3 - Código de Conduta
- Pilar 4 - Controles Internos
- Pilar 5 - Treinamento e Comunicação
- Pilar 6 - Canais de Denúncia
- Pilar 7 - Diligências (Due Diligence)
- Pilar 8 - Monitoramento e Auditoria
- Pilar 9 - Investigação e Ação Disciplinar / Remediação
- Pilar 10 - Governança Digital e ESG



Pilar 1 - Suporte da Alta Administração

O compromisso efetivo da Alta Administração é o alicerce de um programa de integridade sólido e eficaz. A liderança deve demonstrar, de forma clara e contínua, que a ética e a conformidade são prioridades estratégicas, tanto por meio de suas decisões quanto de suas atitudes.

Esse suporte envolve a destinação de recursos adequados, a estruturação de uma Unidade de Gestão de Integridade, a integração do programa aos processos organizacionais e a comunicação permanente dos valores de integridade em todos os níveis da instituição. Ao atuar como exemplo de conduta ética, a Alta Administração fortalece a cultura de integridade e influencia positivamente toda a organização.

Roteiro para desenvolvimento e implementação do pilar:

Documentos Institucionais

- **Carta de Compromisso da Alta Administração:** formaliza o comprometimento da liderança com o programa de integridade.
- **Plano Estratégico Institucional com Metas de Integridade e Governança:** inclui diretrizes, objetivos e metas claros relacionados ao pilar de integridade.
- Regimento Interno e Política de Governança, Integridade e Compliance
- Normativas que fundamentam os processos e controles internos relativos à integridade.
- Relatórios Periódicos de Monitoramento e Avaliação
- Documentação sistemática sobre resultados, auditorias internas e indicadores de conformidade.

Aplicam-se os Recursos Transversais do Programa, com foco em “Suporte da Alta Administração”.

Plano de ação

Ação	Prazo	Responsável	Evidência
Redigir e aprovar a Carta de Compromisso da Alta Administração	Ano 1 – 1º Trimestre	Alta Administração / Presidência	Carta assinada e publicada
Atualizar Plano Estratégico Institucional incluindo metas de integridade	Ano 1 – 1º Trimestre	Alta Administração/ Comissão de Planejamento	Plano estratégico atualizado
Publicar Regimento Interno e Política de Governança, Integridade e Compliance	Ano 1 – 2º Trimestre	Comissão de Integridade/Jurídico	Normativa publicada
Lançar 1ª Oficina de Sensibilização para Lideranças	Ano 1 – 2º Trimestre	Instituição	Registro de oficina realizada
Produzir cartilhas informativas e guias práticos de integridade	Ano 1 – 3º Trimestre	Comissão de Integridade/ Comunicação	Cartilhas impressas e digitais
Realizar 1º Relatório de Monitoramento e Avaliação	Ano 1 – 4º Trimestre	Auditoria Interna/ Controladoria	Relatório oficial emitido
Atualizar Plano Estratégico com base nos resultados do 1º ano	Ano 2 – 1º Trimestre	Alta Administração/ Comissão de Planejamento	Plano revisado
Aplicar 2º Ciclo de Oficinas e Workshops	Ano 2 – 2º Trimestre	CFA/CRA em parceria	Registro de eventos realizados
Emitir 2º Relatório Periódico de Monitoramento e Avaliação	Ano 2 – 3º Trimestre	Auditoria Interna/ Controladoria	Relatório oficial emitido
Renovar Carta de Compromisso da Alta Administração	Ano 2 – 4º Trimestre	Alta Administração	Carta renovada e divulgada

Indicadores/Comprometimento da Alta Administração

Indicador	Tipo	Evidência	Meta (2 anos)
% de políticas e documentos institucionais aprovados pela Alta Administração	Estrutura/ Implantação	Atas de plenária, resoluções publicadas	100% das políticas prioritárias aprovadas
Nº de comunicações oficiais da liderança sobre integridade (circulares, comunicados, vídeos)	Comunicação	Registros de comunicação institucional	Mínimo 6 comunicações por ano
% da Alta Administração presente em workshops, seminários e treinamentos de integridade	Engajamento	Lista de presença e registros de eventos	100% dos membros em pelo menos 1 evento por ano
Nº de recursos (financeiros, humanos, tecnológicos) alocados ao Programa de Integridade	Apoio Institucional	Orçamento, portarias, relatórios de gestão	Manutenção ou aumento anual dos recursos
Periodicidade dos relatórios de monitoramento e avaliação apresentados à liderança	Monitoramento	Relatórios oficiais	Relatório anual
% de planos estratégicos que incorporam metas de integridade e governança	Estratégico	Plano Estratégico Institucional	100% até o final do 2º ano
Nº de campanhas de sensibilização com participação ativa da liderança	Cultura/ Exemplo	Materiais de comunicação, registros de eventos	Mínimo 2 campanhas por ano
Grau de percepção de apoio da liderança medido em pesquisa interna	Resultado	Pesquisas de clima e engajamento	Índice \geq 80% de confiança no apoio da alta administração



Pilar 2 - Gestão de Riscos

Esse pilar compreende a identificação, a análise e o tratamento dos riscos relacionados à integridade, à conformidade, à reputação, às operações, à governança e à conduta organizacional. Os riscos devem ser avaliados quanto à probabilidade de ocorrência, ao impacto potencial e à efetividade dos controles existentes, com a definição e a implementação de medidas de mitigação adequadas.

A gestão de riscos também deve contemplar riscos psicossociais e ocupacionais, em consonância com as atualizações da **NR-1** (*Subitem 1.5.3.1.4 – O gerenciamento de riscos ocupacionais deve abranger os riscos que decorrem dos agentes físicos, químicos, biológicos, riscos de acidentes e riscos relacionados aos fatores ergonômicos, incluindo os fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho.*), bem como o monitoramento contínuo da eficácia dos controles e a revisão periódica de sua adequação. Todo o processo deve ser devidamente registrado, documentado e comunicado.



Escaneie ou clique no código QR ao lado para acessar a NR-1 na íntegra.

As atividades de gestão de riscos devem ocorrer de forma contínua, integrada e coordenada pelas unidades administrativas, sob a supervisão da Unidade de Gestão de Integridade e com o alinhamento da Alta Administração, assegurando a maturidade e a efetividade desse pilar ao longo do ciclo de governança.

Roteiro para desenvolvimento e implementação do pilar:

Aplicam-se os Recursos Transversais do Programa, com foco em “Gestão de Riscos”.

Plano de ação

Ação	Prazo	Responsável	Evidência
Elaborar e aprovar o Manual de Gestão de Riscos	Ano 1 – 1º Trimestre	Comissão de Integridade / Setor de Riscos	Manual publicado e disponível
Aplicar Guia Prático da NR-1 com inclusão dos riscos psicossociais	Ano 1 – 2º Trimestre	Segurança do Trabalho / RH / Jurídico	Documento adaptado e comunicado aos gestores
Desenvolver e implementar Planos de Risco e Contingência (operacionais, financeiros, legais e reputacionais)	Ano 1 – 3º Trimestre	Comissão de Riscos / Auditoria Interna	Planos aprovados e em uso
Definir ferramentas e checklists de avaliação de riscos e auditorias periódicas	Ano 1 – 4º Trimestre	Controladoria / Auditoria Interna	Checklists aplicados e relatórios emitidos
Produzir vídeos educacionais e institucionais sobre gestão de riscos	Ano 1 – 4º Trimestre	Comunicação / Integridade	Vídeos produzidos e divulgados
Promover ciclo de palestras e webinars com especialistas em riscos	Ano 2 – 1º Trimestre	CFA/CRA em parceria com especialistas	Registros dos eventos realizados
Criar boletins internos periódicos sobre monitoramento de riscos	Ano 2 – 2º Trimestre	Comunicação / Setor de Riscos	Boletins enviados aos colaboradores
Implantar sistemas e plataformas digitais de gestão de riscos (dashboards, painéis de controle)	Ano 2 – 3º Trimestre	TI / Controladoria	Sistema em funcionamento com registros
Realizar workshops e treinamentos contínuos em gestão de riscos	Ano 2 – 4º Trimestre	Comissão de Integridade / RH	Lista de presença e materiais de apoio
Emitir relatório final de avaliação da maturidade em gestão de riscos	Ano 2 – 4º Trimestre	Auditoria Interna / Comissão de Riscos	Relatório oficial consolidado

Indicadores/Gestão de Riscos

Indicador	Tipo	Evidência	Meta (2 anos)
% unidades/setores com Plano de Risco e Contingência implementados	Estrutura/ Implantação	Planos aprovados e registros institucionais	100% das unidades
Nº de manuais, guias e políticas publicadas (ex.: Manual de Gestão de Riscos, Guia NR-1)	Estrutura/ Documentos	Publicações oficiais	Pelo menos 3 documentos-chave publicados
Taxa de atualização de documentos de riscos	Processo	Registros de revisão	100% revisados anualmente
Nº de riscos identificados x riscos tratados	Efetividade	Matriz de riscos e relatórios de auditoria	80% ou mais tratados dentro do prazo
% de auditorias de risco realizadas dentro do prazo	Monitoramento	Relatórios de auditoria interna	100%
Tempo médio de resposta para mitigação de riscos críticos	Eficiência	Relatórios de incidentes	Redução em 30% em 2 anos
Nº de planos de contingência testados	Efetividade	Atas de simulações/ testes	Ao menos 1 simulado por ano
Nº de colaboradores capacitados em gestão de riscos	Capacitação	Lista de presença / registros de treinamento	100% da liderança + 70% da equipe técnica
% da Alta Administração que participou de workshops de riscos	Engajamento da Liderança	Registros de participação	100%
Nº de campanhas internas de comunicação sobre riscos	Cultura/ Comunicação	Newsletters, cartazes, vídeos	Mínimo 4 campanhas em 2 anos
Redução percentual dos riscos classificados como alto impacto	Resultado	Relatórios comparativos	Redução de 20% em 2 anos
Evolução do índice de maturidade em gestão de riscos (escala 1 a 5)	Resultado	Avaliação anual de maturidade	Evolução de pelo menos 1 ponto na escala



Pilar 3 - Código de Conduta

O Código tem como finalidade fortalecer a cultura de integridade, transparência e responsabilidade, orientando a atuação institucional por meio da definição de deveres, proibições e boas práticas. Como pilar da governança, o Código de Conduta assegura o comprometimento ético, apoia as decisões estratégicas e serve como referência para a prevenção de condutas inadequadas, contribuindo para uma gestão alinhada aos valores institucionais.

Roteiro para desenvolvimento e implementação do pilar:

Aplicam-se os Recursos Transversais do Programa, com foco em “Código de Conduta”.

Plano de ação

Ação	Prazo	Responsável	Evidência
Revisar e atualizar o Código de Conduta, tornando-o acessível e claro	Ano 1 – 1º Trimestre	Comissão de Ética / Jurídico	Código revisado e publicado
Integrar referências às RN 673 e 679, Programa de Integridade CFA e Guia da CGU	Ano 1 – 2º Trimestre	Comissão de Ética / Compliance	Documento atualizado com normativas incorporadas
Criar material prático de consulta rápida (cartilhas, FAQs, guias digitais)	Ano 1 – 2º Trimestre	Comunicação / Integridade	Materiais distribuídos aos colaboradores
Produzir vídeos de sensibilização sobre dilemas éticos e cumprimento do Código de Conduta	Ano 1 – 3º Trimestre	Comunicação / Integridade	Vídeos gravados e divulgados
Realizar webinars e palestras com especialistas sobre ética e conduta	Ano 1 – 4º Trimestre	CFA/CRA em parceria	Registros dos eventos realizados
Publicar boletins internos sobre ética e conduta periodicamente	Ano 2 – 1º Trimestre	Comunicação	Boletins emitidos
Ampliar revistas setoriais e publicações sobre compliance e ética	Ano 2 – 2º Trimestre	Comissão de Ética / Comunicação	Revistas/publicações distribuídas
Implementar plataforma digital de denúncias e monitoramento	Ano 2 – 3º Trimestre	TI / Ouvidoria	Sistema disponível e funcional
Realizar workshops e treinamentos contínuos presenciais/online sobre Código de Conduta	Ano 2 – 4º Trimestre	Comissão de Ética / RH	Lista de presença e materiais de apoio
Emitir relatório final de aplicação e adesão ao Código de Conduta	Ano 2 – 4º Trimestre	Comissão de Ética / Auditoria Interna	Relatório consolidado

Indicadores/Código de Conduta e Decoro

Indicador	Tipo	Evidência	Meta (2 anos)
% de colaboradores, conselheiros e parceiros com acesso ao Código de Conduta atualizado	Estrutura/ Implantação	Registro de distribuição, plataforma online	100% até o final do 1º ano
Nº de materiais práticos (cartilhas, FAQs, guias digitais) produzidos e distribuídos	Documentação/ Comunicação	Materiais publicados	Pelo menos 3 materiais
Nº de vídeos de sensibilização e estudos de caso produzidos	Capacitação/ Cultura	Registros audiovisuais	Mínimo 5 vídeos em 2 anos
Nº de webinars, palestras e workshops realizados sobre ética e conduta	Capacitação	Atas, listas de presença	Mínimo 4 eventos por ano
Periodicidade dos boletins internos sobre ética e conduta	Comunicação	Boletins arquivados	Trimestralmente
% de colaboradores treinados no Código de Conduta (presencial/online)	Capacitação	Registros de treinamento	100% liderança/ 80% colaboradores em 2 anos
Implementação da plataforma digital de denúncias e monitoramento	Estrutura	Sistema implantado e funcional	Plataforma em uso até o 3º trimestre /2º ano
Nº de denúncias recebidas e tratadas pelo sistema	Efetividade	Relatórios da Ouvidoria	100% analisadas dentro do prazo
Grau de clareza e aplicabilidade do Código de Conduta medido por pesquisa interna	Resultado	Pesquisa de percepção	≥ 80% de aprovação
Evolução do engajamento em comunicação ética (abertura de boletins, acesso a materiais digitais)	Cultura/ Engajamento	Relatórios de acessos	Aumento de 20% em 2 anos



4

Pilar 4 - Controles Internos

Os controles internos têm como finalidade garantir a conformidade com leis e normas, prevenir fraudes e irregularidades e fortalecer a governança institucional. Eles consistem em políticas, procedimentos e mecanismos que orientam e monitoram as atividades da organização, assegurando a correta aplicação dos recursos e a integridade dos processos.

Esse pilar abrange áreas essenciais como a gestão financeira e patrimonial, as contratações, a execução de contratos e a gestão de pessoas. A eficácia dos controles internos depende da sua implementação estruturada, da revisão contínua das políticas e da realização de testes periódicos, que permitem identificar falhas, corrigir desvios e aprimorar os processos de forma preventiva e estratégica.

Roteiro para desenvolvimento e implementação do pilar:

Aplicam-se os Recursos Transversais do Programa, com foco em “Controles internos”.

Plano de ação

Ação	Prazo	Responsável	Evidência
Elaborar e publicar o Manual de Controle Interno conforme legislação vigente	Ano 1 – 1º Trimestre	Comissão de Controle Interno / Jurídico	Manual publicado e disponível
Disponibilizar Guia Prático para Implantação do Sistema de Controle Interno	Ano 1 – 2º Trimestre	Comissão de Controle Interno	Guia distribuído aos gestores
Definir e aprovar Planos e Normas Internas de Controle	Ano 1 – 3º Trimestre	Plenário / Comissão de Controle Interno	Normas internas aprovadas
Produzir vídeos explicativos sobre princípios e importância do controle interno	Ano 1 – 4º Trimestre	Comunicação / Integridade	Vídeos gravados e divulgados
Promover webinars e palestras com especialistas em controle interno	Ano 1 – 4º Trimestre	CFA/CRA em parceria	Eventos registrados
Publicar boletins internos sobre auditoria e controle	Ano 2 – 1º Trimestre	Comissão de Controle Interno / Comunicação	Boletins emitidos
Implantar sistema digital de gestão e monitoramento do controle interno	Ano 2 – 2º Trimestre	TI / Controladoria	Sistema implantado e funcional
Realizar cursos e workshops especializados sobre controle interno	Ano 2 – 3º Trimestre	Comissão de Controle Interno / RH	Lista de presença e certificados
Emitir relatório anual de avaliação das atividades de controle interno	Ano 2 – 4º Trimestre	Comissão de Controle Interno / Auditoria Interna	Relatório oficial consolidado
Revisar e atualizar Manual e Normas Internas de Controle	Ano 2 – 4º Trimestre	Comissão de Controle Interno	Documentos revisados e publicados

Indicadores/Controles Internos

Indicador	Tipo	Evidência	Meta (2 anos)
% de áreas/unidades com normas internas de controle implementadas	Estrutura/ Implantação	Normas publicadas e aprovadas	100% das áreas até final do 2º ano
Nº de revisões do Manual de Controle Interno realizadas	Processo	Versões publicadas	Revisão anual (mínimo 2 em 2 anos)
Nº de gestores capacitados com o Guia Prático de Controle Interno	Capacitação	Lista de presença / registros de distribuição	100% dos gestores
Nº de vídeos e materiais audiovisuais produzidos sobre controle interno	Comunicação/ Sensibilização	Registros de comunicação	Mínimo 3 vídeos em 2 anos
Nº de webinars e palestras realizadas com especialistas	Capacitação	Atas e registros de eventos	Mínimo 2 por ano
Periodicidade dos boletins informativos internos sobre controle e auditoria	Comunicação	Boletins arquivados	Trimestralmente
Implantação do sistema digital de monitoramento do controle interno	Estrutura	Sistema em funcionamento	Implantado até 2º trimestre do 2º ano
Nº de cursos e workshops realizados	Capacitação	Lista de presença, certificados	Pelo menos 2 ao ano
Relatórios anuais de avaliação de atividades de controle publicados	Monitoramento	Relatórios oficiais	1 por ano
Índice de conformidade identificado em auditorias internas	Resultado	Relatórios de auditoria	≥ 85% de conformidade no 2º ano



Pilar 5 - Treinamento e Comunicação

Treinamentos contínuos e estratégias eficazes de comunicação são fundamentais para disseminar valores, normas e responsabilidades. As entidades devem implementar um plano permanente de capacitação, com ações regulares sobre ética, compliance, Código de Conduta e demais normativos aplicáveis, assegurando que todos compreendam seu papel na integridade institucional. Esse pilar garante o engajamento, o alinhamento estratégico e a aplicação prática dos princípios de governança no dia a dia organizacional.

Roteiro para desenvolvimento e implementação do pilar:

Aplicam-se os Recursos Transversais do Programa, com foco em “Treinamento e Comunicação”.

Plano de ação

Ação	Prazo	Responsável	Evidência
Elaborar e aprovar o Plano de Capacitação em Integridade com cronograma e conteúdos	Ano 1 – 1º Trimestre	Comissão de Integridade / RH	Plano aprovado e divulgado
Produzir manuais, guias e cartilhas didáticas sobre governança e integridade	Ano 1 – 2º Trimestre	Comissão de Integridade / Comunicação	Materiais publicados
Desenvolver apresentações para palestras e workshops	Ano 1 – 2º Trimestre	Comunicação / RH	Apresentações disponíveis
Produzir vídeos de sensibilização e casos práticos sobre ética e integridade	Ano 1 – 3º Trimestre	Comunicação / Integridade	Vídeos gravados e divulgados
Realizar webinars e palestras online com especialistas	Ano 1 – 4º Trimestre	CFA/CRA em parceria	Registros dos eventos realizados
Publicar boletins e newsletters internas periódicas sobre integridade	Ano 2 – 1º Trimestre	Comunicação	Boletins arquivados
Disponibilizar revistas especializadas em governança e ética pública	Ano 2 – 2º Trimestre	Comissão de Integridade / Comunicação	Revistas distribuídas
Implantar Ambiente Virtual de Aprendizado (AVA) para cursos e fóruns	Ano 2 – 3º Trimestre	TI / RH	Plataforma online em funcionamento
Desenvolver campanhas de comunicação interna em redes corporativas	Ano 2 – 3º Trimestre	Comunicação	Registros das campanhas realizadas
Aplicar ferramentas de avaliação e feedback (pesquisas, quizzes, relatórios)	Ano 2 – 4º Trimestre	RH / Comissão de Integridade	Relatórios de avaliação e feedback consolidados

Indicadores/Treinamento e Comunicação

Indicador	Tipo	Evidência	Meta (2 anos)
% de execução do Plano de Capacitação em Integridade	Estrutura/ Implantação	Plano aprovado e relatórios de execução	100% das ações previstas realizadas em 2 anos
Nº de manuais, cartilhas e materiais didáticos produzidos e distribuídos	Documentação/ Comunicação	Materiais publicados	Mínimo 5 materiais em 2 anos
Nº de apresentações desenvolvidas para workshops e treinamentos	Capacitação	Registros de apresentações	Disponibilização de materiais em todos os eventos
Nº de vídeos de sensibilização e casos práticos produzidos	Cultura/ Comunicação	Registros audiovisuais	Mínimo 6 vídeos em 2 anos
Nº de webinars e palestras online realizadas	Capacitação	Atas e gravações de eventos	Mínimo 4 por ano
Periodicidade dos boletins e newsletters internas	Comunicação	Boletins arquivados	Bimestralmente
% de colaboradores capacitados em integridade e compliance	Capacitação	Lista de presença e registros AVA	100% liderança + 80% colaboradores em 2 anos
Disponibilização do Ambiente Virtual de Aprendizado (AVA)	Estrutura	Plataforma online ativa	Implantado até 3º trimestre do 2º ano
Nº de campanhas de comunicação interna realizadas	Engajamento	Registros de campanhas	Mínimo 4 campanhas em 2 anos
Índice de satisfação dos colaboradores com os treinamentos e materiais	Resultado	Pesquisas de feedback	≥ 85% de aprovação



Pilar 6 - Canais de Denúncia

A existência de canais seguros, confiáveis e acessíveis é fundamental para que colaboradores e demais públicos possam comunicar, com segurança, possíveis irregularidades, violações éticas ou descumprimentos normativos. Esses mecanismos devem garantir a proteção do denunciante contra qualquer forma de retaliação, bem como o tratamento justo e imparcial do denunciado.

A credibilidade dos canais de denúncia está diretamente relacionada à confiança no sigilo das informações, na seriedade do processo e na apuração célere e independente das denúncias. Investigações rápidas e imparciais fortalecem o programa de integridade e reforçam a cultura ética.

Roteiro para desenvolvimento e implementação do pilar:

Aplicam-se os Recursos Transversais do Programa, com foco em “Canais de Denúncia”.

Plano de ação

Ação	Prazo	Responsável	Evidência
Elaborar e aprovar o Manual dos Canais de Denúncia	Ano 1 – 1º Trimestre	Ouvidoria / Comissão de Integridade	Manual publicado e disponível
Definir e publicar a Política de Proteção ao Denunciante	Ano 1 – 2º Trimestre	Ouvidoria / Jurídico	Política publicada
Produzir guias e cartilhas informativas sobre uso dos canais	Ano 1 – 2º Trimestre	Comunicação / Ouvidoria	Cartilhas distribuídas
Produzir vídeos tutoriais e motivacionais sobre canais de denúncia	Ano 1 – 3º Trimestre	Comunicação / Integridade	Vídeos gravados e divulgados
Desenvolver campanhas de sensibilização para cultura de denúncia responsável	Ano 1 – 4º Trimestre	Comunicação	Registros de campanhas
Publicar boletins internos com estatísticas e resultados de denúncias	Ano 2 – 1º Trimestre	Ouvidoria / Comunicação	Boletins arquivados
Disponibilizar artigos e estudos sobre boas práticas em canais de denúncia	Ano 2 – 2º Trimestre	Comissão de Integridade	Publicações divulgadas
Implantar plataforma digital dos canais de denúncia	Ano 2 – 3º Trimestre	TI / Ouvidoria	Sistema em funcionamento
Realizar treinamentos e workshops sobre uso e importância dos canais	Ano 2 – 3º Trimestre	Ouvidoria / RH	Lista de presença e materiais de apoio
Emitir relatório final de acompanhamento e resultados de denúncias	Ano 2 – 4º Trimestre	Ouvidoria / Auditoria Interna	Relatório consolidado

Indicadores/Canais de Denúncia

Indicador	Tipo	Evidência	Meta (2 anos)
% de colaboradores e partes interessadas com acesso às orientações sobre canais de denúncia	Estrutura/ Implantação	Distribuição de manuais, cartilhas e guias	100% até o final do 1º ano
Nº de materiais produzidos (manuais, guias, cartilhas, vídeos)	Documentação/ Comunicação	Registros de comunicação	Mínimo 5 materiais em 2 anos
Publicação da Política de Proteção ao Denunciante	Estrutura	Norma oficial publicada	Até 2º trimestre do 1º ano
Implantação da plataforma digital dos canais de denúncia	Estrutura	Sistema ativo e funcional	Até 3º trimestre do 2º ano
Nº de treinamentos e workshops realizados sobre uso dos canais	Capacitação	Lista de presença, certificados	Mínimo 2 por ano
Periodicidade dos boletins internos com estatísticas de denúncias	Comunicação/ Transparência	Boletins arquivados	Trimestralmente
Tempo médio de resposta às denúncias recebidas	Eficiência	Relatórios da Ouvidoria	Redução de 30% em 2 anos
% de denúncias analisadas dentro do prazo regulamentar	Efetividade	Relatórios da Ouvidoria / Auditoria	100%
Grau de percepção de segurança e anonimato dos canais medido em pesquisa interna	Resultado	Pesquisa de percepção	≥ 80% de aprovação
Nº de campanhas de sensibilização realizadas sobre canais de denúncia	Cultura/ Engajamento	Registros de campanhas	Mínimo 3 campanhas em 2 anos

A magnifying glass with a wooden handle is positioned in the lower-left quadrant. The lens is large and circular, containing a large, stylized number 7. The background is a solid blue color with a subtle gradient.

7

Pilar 7 - Diligências (Due Diligence)

A due diligence é um instrumento estratégico para identificar, prevenir e reduzir riscos reputacionais, legais, financeiros e de integridade, assegurando que a instituição se relacione apenas com organizações alinhadas aos seus valores éticos e institucionais.

Para mitigar riscos decorrentes dessas relações, é fundamental a realização de diligências (due diligence) estruturadas e contínuas. Esse processo envolve a análise das práticas de integridade e conformidade dos terceiros desde a fase de seleção até o acompanhamento permanente durante toda a relação contratual ou institucional.

Roteiro para desenvolvimento e implementação do pilar:

Aplicam-se os Recursos Transversais do Programa, com foco em “Due Diligence”.

Plano de ação

Ação	Prazo	Responsável	Evidência
Elaborar e publicar Manual Prático de Due Diligence	Ano 1 – 1º Trimestre	Comissão de Integridade / Jurídico	Manual publicado
Definir procedimentos e checklists para avaliação de fornecedores e parceiros	Ano 1 – 2º Trimestre	Comissão de Integridade / Compras	Checklists validados e distribuídos
Criar modelos de relatórios de análise de diligências	Ano 1 – 2º Trimestre	Comissão de Integridade/ Auditoria Interna	Modelos padronizados
Produzir vídeos educativos e cases práticos sobre due diligence	Ano 1 – 3º Trimestre	Comunicação / Integridade	Vídeos divulgados
Realizar webinars e palestras com especialistas	Ano 1 – 4º Trimestre	CFA/CRA em parceria	Eventos registrados
Publicar artigos técnicos e estudos de caso em revistas especializadas	Ano 2 – 1º Trimestre	Comissão de Integridade/ Comunicação	Publicações emitidas
Divulgar boletins informativos internos sobre due diligence	Ano 2 – 2º Trimestre	Comunicação / Integridade	Boletins arquivados
Implantar sistema digital integrado de gestão de due diligence	Ano 2 – 3º Trimestre	TI / Compliance	Sistema implantado e ativo
Realizar treinamentos e workshops especializados sobre due diligence	Ano 2 – 3º Trimestre	RH / Comissão de Integridade	Registros de presença e materiais
Emitir relatório final consolidado das diligências realizadas	Ano 2 – 4º Trimestre	Comissão de Integridade/ Auditoria Interna	Relatório publicado

Indicadores/Diligências (Due Diligence)

Indicador	Tipo	Evidência	Meta (2 anos)
% de processos de contratação/licitação submetidos à due diligence	Estrutura/ Implantação	Registros de processos analisados	100% dos processos relevantes
Nº de manuais, checklists e modelos de relatórios produzidos e utilizados	Documentação	Materiais publicados e aplicados	Mínimo 3 documentos-chave em 2 anos
Implantação do sistema digital de gestão de due diligence	Estrutura	Sistema ativo e relatórios gerados	Até 3º trimestre do 2º ano
Nº de fornecedores/terceiros avaliados por due diligence	Efetividade	Relatórios de análise	100% dos fornecedores críticos
Nº de treinamentos e workshops realizados sobre due diligence	Capacitação	Lista de presença e certificados	Mínimo 2 por ano
Periodicidade dos boletins internos sobre due diligence	Comunicação	Boletins arquivados	Semestralmente
Nº de vídeos educativos e cases práticos produzidos	Cultura/ Engajamento	Registros audiovisuais	Mínimo 4 em 2 anos
Tempo médio de análise de terceiros submetidos à due diligence	Eficiência	Relatórios de processos	Redução de 20% em 2 anos
% de recomendações de due diligence implementadas	Resultado	Relatórios de auditoria interna	80% ou mais implementadas
Grau de percepção da importância da due diligence medido em pesquisa interna	Resultado	Pesquisas de percepção	≥ 80% de aprovação



Pilar 8 - Monitoramento e Auditoria

O monitoramento permanente, aliado à realização de auditorias periódicas, permite avaliar a efetividade do Programa de Integridade e Conformidade. Esse processo envolve a revisão sistemática das atividades relevantes, a análise de indicadores de desempenho e a execução de auditorias internas e externas voltadas à verificação da conformidade e da eficiência dos controles internos.

Esses instrumentos possibilitam a identificação precoce de falhas e fragilidades, a adoção de medidas corretivas e o aprimoramento contínuo dos processos, garantindo que o Programa permaneça atualizado, eficiente e capaz de responder às mudanças institucionais, normativas e aos riscos emergentes.

Roteiro para desenvolvimento e implementação do pilar:

Aplicam-se os Recursos Transversais do Programa, com foco em “Monitoramento e Auditoria”.

Plano de ação

Ação	Prazo	Responsável	Evidência
Elaborar e publicar Manual de Monitoramento e Auditoria	Ano 1 – 1º Trimestre	Comissão de Auditoria / Jurídico	Manual publicado
Definir modelos padronizados de relatórios e planilhas de indicadores	Ano 1 – 2º Trimestre	Comissão de Auditoria / Controladoria	Modelos aprovados e distribuídos
Aprovar Plano de Auditoria Interna e cronograma anual	Ano 1 – 2º Trimestre	Auditoria Interna / Alta Administração	Plano publicado
Produzir vídeos instrutivos e cases de sucesso sobre auditoria	Ano 1 – 3º Trimestre	Comunicação / Integridade	Vídeos divulgados
Realizar webinars e palestras com especialistas	Ano 1 – 4º Trimestre	CFA/CRA em parceria	Eventos registrados
Publicar boletins internos de resultados	Ano 2 – 1º Trimestre	Comissão de Auditoria / Comunicação	Boletins emitidos
Implantar sistema digital integrado de gestão e monitoramento	Ano 2 – 2º Trimestre	TI / Auditoria Interna	Sistema ativo e funcional
Promover cursos e workshops de capacitação para auditores e gestores	Ano 2 – 3º Trimestre	RH / Comissão de Auditoria	Lista de presença e materiais
Emitir relatório anual consolidado de auditoria e monitoramento	Ano 2 – 4º Trimestre	Auditoria Interna / Comissão de Auditoria	Relatório publicado
Revisar e atualizar o Manual de Monitoramento e Auditoria	Ano 2 – 4º Trimestre	Comissão de Auditoria	Manual revisado e republicado

Indicadores/Monitoramento e Auditoria

Indicador	Tipo	Evidência	Meta (2 anos)
% de áreas/unidades monitoradas de acordo com o Plano de Auditoria	Estrutura/ Implantação	Plano de Auditoria / Relatórios	100% até o final do 2º ano
Nº de modelos de relatórios e planilhas padronizados utilizados	Documentação	Relatórios emitidos	Mínimo 3 modelos
Implantação do sistema digital integrado de monitoramento	Estrutura	Sistema ativo e relatórios gerados	Até 2º trimestre do 2º ano
Nº de relatórios anuais de auditoria emitidos	Monitoramento	Relatórios oficiais	2 relatórios (1 por ano)
Periodicidade dos boletins internos de resultados	Comunicação/ Transparência	Boletins arquivados	Trimestralmente
Nº de vídeos instrutivos e cases de sucesso produzidos	Capacitação/ Cultura	Registros audiovisuais	Mínimo 4 em 2 anos
Nº de webinars, palestras e cursos realizados	Capacitação	Atas e listas de presença	Mínimo 2 por ano
% de recomendações de auditoria implementadas	Efetividade	Relatórios de acompanhamento	80% ou mais implementadas
Índice de conformidade identificado em auditorias internas/externas	Resultado	Relatórios de auditoria	≥ 85% no 2º ano
Tempo médio para implementar ações corretivas após auditoria	Eficiência	Planos de ação e relatórios	Redução de 20% em 2 anos



Pilar 9 - Investigação e Ação Disciplinar/Remediação

Este pilar trata da capacidade da organização de apurar denúncias e irregularidades de forma imparcial, eficiente e tecnicamente qualificada, garantindo a aplicação das medidas disciplinares cabíveis e a adoção de ações de remediação. A responsabilização dos envolvidos, a correção das falhas que deram origem às infrações e a implementação de medidas preventivas são fundamentais para a credibilidade do Programa de Integridade e para o fortalecimento da cultura de conformidade.

Ao integrar respostas punitivas e corretivas às ações preventivas e de detecção, este pilar completa o ciclo da integridade institucional, assegurando a efetividade do Programa de Integridade e a melhoria contínua da governança.

Roteiro para desenvolvimento e implementação do pilar:

Aplicam-se os Recursos Transversais do Programa, com foco em “Investigação e Ação Disciplinar/Remediação”.

Plano de ação

Ação	Prazo	Responsável	Evidência
Elaborar e publicar Manual do Processo Administrativo Disciplinar (PAD)	Ano 1 – 1º Trimestre	Comissão Disciplinar/ Jurídico	Manual publicado
Produzir Guia Prático de Investigação e Diligências	Ano 1 – 2º Trimestre	Comissão Disciplinar/ Auditoria Interna	Guia publicado
Criar modelos de documentos processuais (portarias, atas, relatórios, notificações)	Ano 1 – 2º Trimestre	Comissão Disciplinar	Modelos padronizados e aprovados
Produzir vídeos explicativos e depoimentos sobre PAD e investigações	Ano 1 – 3º Trimestre	Comunicação / Integridade	Vídeos divulgados
Realizar palestras e webinars com especialistas em processos disciplinares	Ano 1 – 4º Trimestre	CFA/CRA em parceria	Eventos registrados
Publicar boletins e informativos sobre ética e processos disciplinares	Ano 2 – 1º Trimestre	Comissão Disciplinar/ Comunicação	Boletins emitidos
Disponibilizar artigos técnicos e estudos de caso em revistas especializadas	Ano 2 – 2º Trimestre	Comissão Disciplinar/ Comunicação	Publicações divulgadas
Implantar plataforma digital de gestão de processos disciplinares	Ano 2 – 3º Trimestre	TI / Comissão Disciplinar	Sistema implantado e funcional
Realizar treinamentos e capacitações para membros de comissões disciplinares	Ano 2 – 3º Trimestre	RH / Comissão Disciplinar	Lista de presença e certificados
Emitir relatório final consolidado de investigações e ações disciplinares	Ano 2 – 4º Trimestre	Comissão Disciplinar/ Auditoria Interna	Relatório publicado

Indicadores/Investigação e Ação Disciplinar

Indicador	Tipo	Evidência	Meta (2 anos)
% de processos disciplinares conduzidos conforme o Manual do PAD	Estrutura/Implantação	Registros processuais	100% dos processos
Nº de guias, modelos e documentos processuais produzidos e utilizados	Documentação	Materiais publicados e aplicados	Mínimo 5 modelos em 2 anos
Implantação da plataforma digital de gestão de processos disciplinares	Estrutura	Sistema ativo e relatórios emitidos	Até 3º trimestre do 2º ano
Nº de treinamentos e capacitações para comissões disciplinares	Capacitação	Lista de presença e certificados	Mínimo 2 por ano
Periodicidade dos boletins e informativos sobre ética e processos disciplinares	Comunicação	Boletins arquivados	Trimestralmente
Nº de vídeos explicativos, palestras e webinars produzidos	Capacitação/Cultura	Atas de eventos e registros audiovisuais	Mínimo 4 em 2 anos
% de denúncias investigadas dentro dos prazos legais	Eficiência	Relatórios da Comissão Disciplinar	100%
Tempo médio de tramitação de processos disciplinares	Eficiência	Relatórios da plataforma digital	Redução de 20% em 2 anos
% de recomendações implementadas após sindicâncias e PADs	Efetividade	Relatórios de auditoria e acompanhamento	80% ou mais implementadas
Índice de confiança dos servidores na imparcialidade e transparência do processo	Resultado	Pesquisas internas de percepção	≥ 80% de aprovação



10

Pilar 10 - Governança Digital e ESG

Nos últimos anos, a interseção entre governança digital e práticas ESG (Environmental, Social and Governance) tem emergido como um tema central nas discussões sobre modernização e transformação das administrações públicas e organizações. **No âmbito do Conselho Federal de Administração (CFA), a Câmara de Governança e Controle tem defendido, na atualidade, que essa integração representa uma conceituação em construção, em constante aprimoramento, que visa ampliar e fortalecer os princípios éticos, a transparência e a integridade institucional.**

A governança digital e o conceito de ESG constituem **pilares complementares** de uma administração pública mais eficiente, ética e sustentável. Enquanto a governança digital propicia mudanças estruturais nas relações entre governos, cidadãos e organizações, os princípios de ESG integram as dimensões ambiental, social e de governança de forma holística e estratégica.

Modernização, Eficiência e Transparência

A governança digital promove a modernização de sistemas, a automação de processos e a redução de burocracias, aumentando a eficiência da gestão pública. Processos digitalizados permitem tomadas de decisão mais ágeis, diminuição do tempo de resposta ao cidadão e ampliação da transparência.

Ferramentas como plataformas digitais integradas, sistemas de big data e dashboards de monitoramento fortalecem a prestação de contas e o controle social, alinhando-se aos pilares de Controles Internos, Monitoramento e Auditoria do PinADM.

Segurança da Informação e Privacidade

A proteção de dados públicos e privados é essencial para a confiança nas instituições. Estratégias robustas de cibersegurança e conformidade com a LGPD garantem que informações sensíveis sejam tratadas de forma segura, mitigando riscos de vazamentos ou acessos não autorizados.

Essa abordagem conecta-se aos pilares de Gestão de Riscos, Treinamento e Comunicação (capacitação sobre proteção de dados) e Controles Internos, fortalecendo a integridade e a credibilidade institucional.

Inovação e Transformação Digital: Adoção de Tecnologias Emergentes

O estímulo à adoção de inteligência artificial, blockchain e plataformas integradas moderniza processos, aumenta a confiabilidade e reduz fraudes.

Essas tecnologias suportam:

- **Diligências:** monitoramento de fornecedores e parceiros;
- **Canais de denúncia digitais:** registro seguro e confidencial de ocorrências;
- **Treinamento e Comunicação:** capacitação sobre novas ferramentas digitais.

ESG: Sustentabilidade, Responsabilidade Social e Governança Ética

Ambiental

A administração pública deve adotar práticas sustentáveis, reduzindo a pegada de carbono, otimizando recursos naturais e alinhando-se aos ODS da ONU, reforçando o compromisso com governança responsável.

Social

A governança ESG promove inclusão, diversidade e equidade, tanto no trato com servidores quanto em políticas públicas. O fortalecimento do capital humano e das relações com a sociedade reflete diretamente nos pilares de Suporte da Alta Administração e Treinamento e Comunicação.

Governança Ética

Princípios de ética e transparência são reforçados por ESG, conectando-se à cultura de integridade prevista no Código de Conduta e Decoro, bem como à implementação de controles internos e monitoramento contínuo.

A Governança do Futuro

A integração de governança digital e ESG estabelece um novo pilar da integridade, fortalecendo a eficiência, a ética, a transparência e a sustentabilidade da administração pública. Ao adotar essa abordagem, o Sistema CFA/CRA visa promover uma gestão moderna e responsável, alinhada aos objetivos do PinADM e aos desafios do século XXI.

Roteiro para desenvolvimento e implementação do pilar:

Documentos Recomendados

Política de Governança Digital e Segurança da Informação:

Normativa que defina uso ético de dados, proteção de informações e alinhamento à LGPD.

Plano de Transformação Digital Institucional:

Documento estratégico para uso de tecnologias emergentes (IA, Big Data, Blockchain).

Política de Sustentabilidade e ESG:

Define práticas ambientais (redução de resíduos, energia limpa), sociais (diversidade, inclusão, bem-estar) e de governança (transparência e compliance).

Guia de Ética para Uso de IA e Automação:

Documento prático sobre limites, riscos e boas práticas no uso de inteligência artificial.

Relatórios de Impacto ESG:

Publicações periódicas que consolidam indicadores ambientais, sociais e de governança.

Estudos de Caso e Publicações Setoriais:

Revistas e artigos técnicos sobre ESG e governança digital no setor público.

Workshops e Palestras sobre ESG e Transformação Digital:

Eventos internos e externos para capacitação e sensibilização.

Ferramentas e Sistemas Digitais de Monitoramento ESG:

Plataformas integradas para acompanhar indicadores ambientais, sociais e de governança.

Plano de ação

Ação	Prazo	Responsável	Evidência
Criar Política de Governança Digital e Segurança da Informação	Ano 1 – 1º Trimestre	TI / Comissão de Integridade	Documento publicado
Desenvolver Plano de Transformação Digital Institucional	Ano 1 – 2º Trimestre	Alta Administração / TI	Plano aprovado
Instituir Política de Sustentabilidade e ESG	Ano 1 – 3º Trimestre	Comissão ESG/ Alta Administração	Política publicada
Publicar Guia de Ética no Uso da IA	Ano 1 – 4º Trimestre	Comissão de Integridade/ Jurídico	Guia divulgado
Realizar workshops e palestras sobre ESG e Digital	Ano 2 – 1º Trimestre	RH / Comunicação	Registros de eventos
Implantar sistema digital de monitoramento ESG	Ano 2 – 2º Trimestre	TI / Comissão ESG	Sistema ativo
Emitir Relatório ESG Anual	Ano 2 – 3º Trimestre	Comissão ESG / Auditoria Interna	Relatório publicado
Revisar e atualizar políticas digitais e ESG	Ano 2 – 4º Trimestre	Comissão ESG / Integridade	Documentos revisados

Indicadores/Governança Digital e ESG

Indicador	Tipo	Evidência	Meta (2 anos)
% de sistemas em conformidade com a LGPD	Estrutura	Relatórios de TI	100%
Nº de políticas digitais e ESG aprovadas	Documentação	Políticas publicadas	Mínimo 3
Nº de treinamentos e workshops em ESG e Digital	Capacitação	Lista de presença	2 por ano
Implantação do sistema de monitoramento ESG	Estrutura	Relatórios digitais	Até 2º ano
Emissão anual de Relatórios ESG	Comunicação	Relatórios arquivados	2 relatórios
Índice de diversidade e inclusão nas equipes	Resultado Social	Pesquisas internas	≥ 70% satisfação
Redução no consumo de papel e energia	Ambiental	Relatórios de Sustentabilidade	30% em 2 anos
Grau de percepção de segurança digital	Resultado	Pesquisas internas	≥ 85% aprovação
% de recomendações ESG implementadas	Efetividade	Relatórios de auditoria	80% ou mais
Participação em rankings/ setoriais ESG	Resultado	Relatórios externos	Inserção até 2º ano

Implementação prática da Governança

Em continuidade às diretrizes, referenciais normativos e instrumentos apresentados nos capítulos anteriores, este capítulo apresenta a implementação prática dos 10 Pilares da Integridade no âmbito do Sistema CFA/CRA, por meio dos Workshops de Governança e Controle.

Trata-se de um capítulo de natureza aplicada e complementar, que evidencia uma experiência estruturada de operacionalização dos referenciais deste Guia, com foco na disseminação de boas práticas, na capacitação técnica e no fortalecimento da governança, da integridade, do *compliance* e dos mecanismos de controle institucional.

Workshops de Governança e Controle no Sistema CFA/CRA

Contextualização do Projeto

O Projeto de Workshops de Governança e Controle no âmbito do Sistema CFA/CRA decorre das diretrizes estratégicas da Câmara de Governança e Controle (CGC/CFA), com base na análise dos Relatórios de Integridade dos Conselhos Regionais de Administração (CRAs), que evidenciaram distintos níveis de maturidade institucional e a necessidade de ações estruturadas para o fortalecimento da governança, integridade e *compliance*.

A iniciativa está alinhada ao Programa de Integridade e Conformidade do Sistema CFA/CRA, instituído pela Resolução Normativa CFA nº 679/2025, que organiza mecanismos de prevenção, detecção e resposta a riscos com base nos 10 Pilares da Integridade. Nesse contexto, os *workshops* atuam como instrumento de disseminação e internalização dessas diretrizes nas unidades regionais.

Concebido como estratégia de indução à implementação dos pilares, o projeto estrutura-se em três dimensões complementares: capacitação, padronização e suporte à implementação. A capacitação responde à complexidade normativa e à necessidade de qualificação técnica dos atores envolvidos; a padronização busca reduzir assimetrias entre os Regionais e assegurar uniformidade na aplicação das diretrizes; e o suporte à implementação promove a aplicação prática dos referenciais, por meio de orientação técnica e acompanhamento.

Assim, os *workshops* transcendem a mera transmissão de conhecimento, atuando como instrumentos de transformação institucional, ao fortalecer a cultura de integridade, transparência e responsabilidade no Sistema CFA/CRAs.

Objetivos do Projeto

O Projeto foi estruturado com o propósito de impulsionar a implementação efetiva das práticas de governança e integridade, em consonância com as diretrizes institucionais estabelecidas pelo Conselho Federal de Administração e com os referenciais normativos vigentes.

Objetivo Geral

Fortalecer a governança e os mecanismos de controle nos Conselhos Regionais de Administração (CRAs), por meio da disseminação de boas práticas, capacitação técnica e apoio à implementação estruturada do Programa de Integridade e Conformidade no âmbito do Sistema CFA/CRAs.

Objetivos Específicos

Capacitar conselheiros, profissionais de administração, gestores e equipes técnicas em governança, gestão de riscos, controles internos e *compliance*, conforme o Guia de Governança – 10 Pilares da Integridade, promovendo o desenvolvimento de competências institucionais.

Apoiar a implementação do Programa de Integridade e Conformidade (Resolução Normativa CFA nº 679/2025), por meio de orientação prática e aplicação de metodologias que viabilizem a internalização dos 10 Pilares nas rotinas organizacionais.

Fomentar a utilização do Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC), com suporte à configuração, capacitação e uso adequado de suas ferramentas, alinhando os CRAs às diretrizes nacionais de integridade.

Estruturar indicadores e mecanismos de controle e monitoramento que permitam mensurar resultados, acompanhar a evolução da maturidade institucional e subsidiar a tomada de decisão baseada em evidências.

Dessa forma, os objetivos do projeto refletem uma atuação integrada e orientada a resultados, contribuindo para a consolidação de uma cultura institucional baseada na ética, na transparência, na conformidade e na melhoria contínua da gestão no Sistema CFA/CRAs.

Metodologia dos Workshops

A metodologia foi estruturada para assegurar a internalização efetiva dos conceitos do Guia de Governança, adotando uma abordagem aplicada, orientada a resultados e alinhada às melhores práticas de capacitação no setor público.

Diferentemente de modelos exclusivamente expositivos, os *workshops* utilizam aprendizagem ativa (*hands-on*), priorizando a aplicação prática dos conteúdos no contexto dos CRAs, de modo a garantir não apenas a compreensão conceitual, mas a capacidade de implementação das ferramentas e metodologias apresentadas.

A estrutura didática organiza-se em três dimensões complementares: (i) **teórica**, com apresentação dos fundamentos de governança, integridade, gestão de riscos, controles internos e compliance; (ii) **prática**, com exercícios orientados, estudos de caso e uso de ferramentas institucionais; e (iii) **aplicação institucional**, voltada à adaptação e implementação dos instrumentos na realidade de cada CRA, com orientação técnica especializada.

A metodologia incorpora, de forma integrada, os recursos transversais previstos neste Guia, tais como capacitação, comunicação institucional, utilização de recursos tecnológicos e monitoramento por indicadores, contribuindo para a efetividade e sustentabilidade da implementação das práticas de governança e integridade.

De forma sintética, a metodologia compreende: capacitação técnica (fundamentos), aplicação prática (estruturação do Programa de Conformidade) e implementação (uso do PNPC, definição de indicadores, mensuradores de resultados e análise processual), por meio do Painel Gerencial e Planejamento Estratégico do Sistema CFA/CRAs.

Essa abordagem promove a transição do conhecimento para a prática organizacional, reforçando que a efetividade dos Programas de Integridade depende de sua implementação concreta e monitorada por evidências. Assim, os *workshops* consolidam-se como instrumento estratégico de indução à governança, ao fortalecimento da cultura de integridade e ao aprimoramento da capacidade institucional do Sistema CFA/CRAs.

A organização metodológica dos *workshops* podem ser sintetizada no quadro a seguir:

Etapa	Conteúdo
Capacitação técnica	Fundamentos de governança e controle
Aplicação prática	Estruturação do Programa de Conformidade
Implementação	Utilização do PNPC, definição de indicadores e mensuradores de resultados advindos do Painel Gerencial e Planejamento Estratégico do Sistema CFA/CRAs

Estrutura dos Workshops

A estrutura foi concebida de forma sequencial e progressiva, permitindo a evolução do participante desde a compreensão conceitual até a implementação prática das ações de governança, integridade e conformidade (*compliance*). O modelo adota uma jornada de imersão composta por etapas interdependentes, que integram capacitação técnica, aplicação prática e execução assistida, assegurando aderência dos produtos à realidade do CFA e CRAs.

Cronograma Estruturado dos Workshops de Governança e Controle

Período	Etapa	Descrição das Atividades
Dia 1	Formação Teórica	Apresentação dos fundamentos de governança, integridade, gestão de riscos, controles internos e compliance, com base nos 10 Pilares da Integridade e nas normativas aplicáveis ao Sistema CFA/CRAs.
Dia 2	Aplicação Prática	Desenvolvimento orientado de instrumentos do Programa de Integridade, incluindo identificação de riscos, estruturação de controles e definição de ações de conformidade.
Dias 3 a 5	Implementação Assistida	Execução das atividades no ambiente institucional do CFA e CRAs, com suporte técnico da equipe do CFA, incluindo configuração do PNPC, elaboração de indicadores, mensuradores de resultados e consolidação dos instrumentos de governança e controle.

Essa organização em linha do tempo garante progressão lógica e integração entre as etapas, promovendo a consolidação do aprendizado e sua aplicação imediata. Na fase de implementação assistida, os participantes atuam diretamente na construção de instrumentos como matrizes de risco, planos de ação e indicadores, assegurando a incorporação efetiva às rotinas organizacionais.

Resultados e Impactos Observados

Os *Workshops* têm gerado resultados concretos e mensuráveis, confirmando sua efetividade na indução à implementação dos 10 Pilares da Integridade. Os impactos observados distribuem-se em três dimensões complementares: institucional, operacional e cultural.

No plano **institucional**, destacam-se a estruturação e o aprimoramento dos Programas de Integridade, alinhados à Resolução Normativa CFA nº 679/2025, a consolidação de normativos internos voltados à gestão de riscos, controles e compliance, e o fortalecimento do engajamento da alta administração, fator crítico para a sustentabilidade das ações.

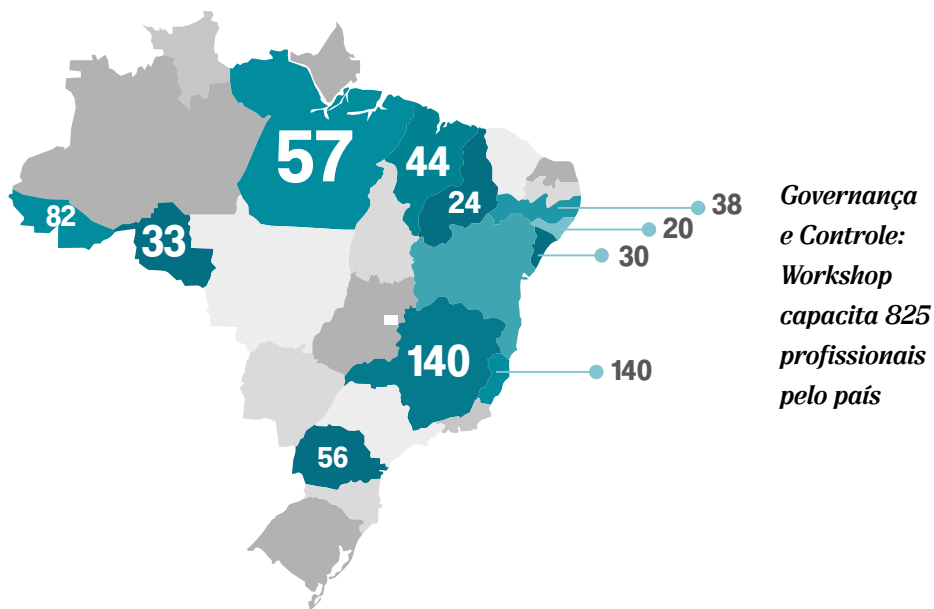
No âmbito **operacional**, evidenciam-se avanços na implementação de ferramentas e mecanismos de controle, como a adesão e utilização do Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC), a definição de indicadores para monitoramento e avaliação de resultados, e a padronização de processos, reduzindo assimetrias e promovendo maior consistência entre o CFA e CRAs.

Na dimensão **cultural**, observa-se a ampliação da consciência institucional sobre integridade, com fortalecimento de valores éticos, transparência e conformidade, refletidos na incorporação desses princípios às práticas organizacionais.

De forma integrada, esses resultados contribuem para a prevenção de riscos, o aumento da maturidade institucional e a melhoria contínua da governança, reforçando a capacidade dos CRAs de implementar, monitorar e sustentar práticas de integridade e controle no âmbito do Sistema CFA/CRAs.

Indicadores de Resultado do Projeto

Indicador	Tipo	Evidência	Meta
Nº de workshops realizados	Execução	Relatórios	Nº por ano
% de CRAs participantes	Cobertura	Lista de presença	100%
Nº de profissionais capacitado	Capacitação	Certificados	500 por ano
% de CRAs com PNPC implementado	Resultado	Sistema PNPC	≥ 80%



Fonte: <https://cfa.org.br/cultura-da-etica-e-da-boa-gestao-avanca-e-chega-a-bahia-em-novembro/>

Registro Fotográfico dos Workshops

Apresentam-se, a seguir, registros fotográficos de alguns dos workshops realizados:

Região Norte – CRA-RO, CRA-AC e CRA-PA



Região Nordeste – CRA-AL, CRA-MA, CRA-SE, CRA-PE e CRA-BA



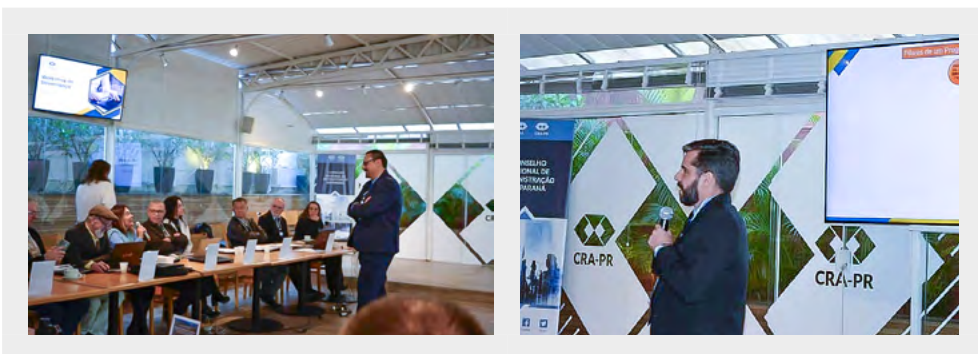
Região Sudeste – CRA-MG e CRA-ES



Região Centro-Oeste – CFA



Região Sul – CRA-PR



Boas Práticas Identificadas

A execução dos Workshops evidenciou um conjunto consistente de boas práticas institucionais, com alto potencial de replicabilidade no Sistema CFA/CRA, demonstrando avanços na implementação de instrumentos de governança, integridade e controle.

Cases de Sucesso

Destacam-se iniciativas como o fortalecimento da transparência ativa, com aprimoramento dos portais e maior conformidade na prestação de contas; e o engajamento institucional por meio de capacitações ampliadas, promovendo a disseminação sistêmica dos conceitos de governança e integridade.

Soluções Replicáveis

Foram identificadas práticas aplicáveis a diferentes níveis de maturidade, como a implantação de rotinas de monitoramento por indicadores, a padronização de processos internos, a estruturação de controles em áreas críticas e a integração de ferramentas institucionais, como o PNPC e o planejamento estratégico, favorecendo maior alinhamento entre gestão, governança e controle.

Iniciativas Inovadoras

Observam-se ainda soluções inovadoras, como a criação de ambientes integrados de dados, o uso de ferramentas digitais de controle e acompanhamento, o aprimoramento da gestão por processos e o fortalecimento da cultura de governança por meio de práticas contínuas de alinhamento e disseminação normativa.

Em conjunto, essas práticas evidenciam que os *workshops* atuam não apenas na capacitação, mas como indutores de soluções concretas e inovadoras, contribuindo para a elevação da maturidade institucional e o fortalecimento da governança, da integridade e do controle no Sistema CFA/CRA.

Desafios e Lições Aprendidas

A implementação dos *Workshops*, embora exitosa, evidenciou desafios estruturais e institucionais relevantes, cuja sistematização contribui para o aprimoramento contínuo da iniciativa.

Resistência cultural

Observou-se resistência à adoção de práticas de governança, integridade e controle, especialmente em contextos ainda marcados por modelos tradicionais de gestão. A experiência demonstrou que a efetiva transformação institucional depende menos da formalização normativa e mais do engajamento da alta administração e das equipes

táticas e operacionais, bem como da internalização de valores como ética, transparência e responsabilidade.

Limitações estruturais

Foram identificadas restrições relacionadas a recursos humanos, capacitação técnica e organização de processos, impactando a implementação dos instrumentos de governança. Tais evidências reforçam a necessidade de apoio técnico continuado e da adaptação das soluções à realidade e ao nível de maturidade a cada uma das instituições que compõem o Sistema CFA/CRA, sem prejuízo do alinhamento às diretrizes normativas.

Necessidade de continuidade

Os *workshops* evidenciaram que a consolidação das práticas de integridade exige ações contínuas de capacitação, acompanhamento e monitoramento. A institucionalização de rotinas, o uso de indicadores, mensuradores de resultados e a atualização periódica dos instrumentos são condições essenciais para sustentar os avanços alcançados.

De forma integrada, os desafios e lições aprendidas indicam que o fortalecimento da governança no Sistema CFA/CRA é um processo contínuo, que demanda coordenação, comprometimento institucional e evolução progressiva das capacidades organizacionais, orientada a resultados e à sustentabilidade das práticas de integridade.

Conexão com os 10 Pilares da Integridade

Os workshops contribuem de forma direta e sistêmica para o fortalecimento dos 10 Pilares da Integridade, conforme demonstrado no quadro a seguir:

Pilar da Integridade	Contribuição dos Workshops
Suporte da Alta Administração	Promoção do engajamento da liderança por meio de capacitações, sensibilização e alinhamento estratégico.
Gestão de Riscos	Capacitação técnica para identificação, análise, avaliação e tratamento de riscos institucionais.
Código de Conduta	Disseminação dos princípios éticos, orientação sobre aplicação prática e reforço da cultura de integridade.
Controles Internos	Implementação prática de mecanismos de controle, rotinas de verificação e conformidade.
Treinamento e Comunicação	Execução direta de ações formativas estruturadas e disseminação contínua das diretrizes institucionais.
Canais de Denúncia	Orientação para estruturação, aprimoramento e fortalecimento de canais seguros e confiáveis.
Diligências (Due Diligence)	Capacitação para aplicação de procedimentos de integridade em contratações e relações com terceiros.
Monitoramento e Auditoria	Estruturação de indicadores, métricas e mecanismos de acompanhamento e avaliação contínua.
Investigação, Ação Disciplinar e Remediação	Orientação sobre fluxos de apuração, responsabilização e adoção de medidas corretivas.
Governança Digital e ESG	Sensibilização para práticas de transparência, inovação, sustentabilidade e melhoria contínua.

Síntese final

Os Workshops de Governança e Controle consolidam-se como instrumento estratégico de implementação dos 10 Pilares da Integridade no âmbito do Sistema CFA/CRA, ao promoverem a integração entre os referenciais normativos, as diretrizes institucionais e a prática organizacional. Ao longo deste capítulo, evidenciou-se que a abordagem adotada — baseada em capacitação técnica, aplicação prática e suporte à implementação — contribui de forma efetiva para a internalização dos princípios de governança, integridade e conformidade.

A experiência demonstrou que a efetividade dos Programas de Integridade está diretamente relacionada à sua capacidade de tradução em rotinas, processos e instrumentos concretos, sustentados por indicadores, monitoramento contínuo e engajamento institucional. Nesse contexto, os workshops atuam como catalisadores da transformação organizacional, reduzindo assimetrias entre os Regionais, fortalecendo capacidades institucionais e promovendo maior uniformidade na aplicação das diretrizes do Guia.

Adicionalmente, os resultados observados, aliados às lições aprendidas, reforçam que o fortalecimento da governança constitui um processo contínuo, que demanda coordenação, comprometimento da alta administração e aprimoramento progressivo das práticas institucionais. Assim, os *workshops* reafirmam seu papel como mecanismo estruturante de indução à cultura de integridade, transparência e responsabilidade, contribuindo para a consolidação de um Sistema CFA/CRAs mais íntegro, eficiente e orientado a resultados.

Panorama do Mercado de Integridade e Compliance no Brasil

O mercado de integridade e compliance no Brasil tem experimentado um crescimento significativo nos últimos anos, impulsionado pela intensificação das demandas regulatórias e pela conscientização crescente das empresas sobre a importância de uma gestão ética e responsável. Este cenário reflete uma mudança paradigmática nas práticas corporativas, onde as empresas se veem cada vez mais desafiadas a adotar práticas de conformidade e integridade como parte de sua governança, não apenas como uma resposta a riscos legais, mas como um diferencial competitivo no mercado. A promulgação de marcos legais como a Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) e as normativas da Controladoria-Geral da União (CGU) têm sido fundamentais para essa transformação, estimulando a criação de programas de compliance robustos nas empresas e consolidando uma cultura de integridade no ambiente corporativo.

A evolução do mercado de consultoria em compliance no Brasil é caracterizada por uma diversidade de serviços e soluções oferecidas, que vão desde diagnósticos rápidos até a implementação de programas completos de integridade, adaptados às necessidades específicas de cada organização. A precificação desses serviços é uma das questões que mais chama a atenção de empresas que buscam adotar tais programas. A variação nos preços reflete a complexidade do projeto, o perfil da empresa contratante e o nível de especialização do profissional envolvido. Além disso, a presença de diferentes modelos de cobrança — como o preço por hora para consultores independentes ou pacotes fixos para implementações — confere flexibilidade ao mercado, permitindo que organizações de diferentes portes e setores possam acessar soluções de compliance.

A atuação do profissional de compliance é outro ponto crucial deste cenário. Seu perfil exige um conjunto diversificado de competências técnicas, legais e comportamentais, que permitem não apenas a conformidade com as regulamentações, mas também a promoção de uma cultura organizacional de ética e transparência. A faixa salarial de profissionais dessa área varia significativamente de acordo com o porte da empresa, a senioridade do profissional e a complexidade das atividades desenvolvidas, refletindo a valorização crescente dessa função estratégica nas corporações brasileiras. Nesse contexto, a formação continuada, por meio de cursos e certificações reconhecidas, tem se mostrado essencial para a qualificação dos profissionais, como atestam instituições de renome como a FGV, LEC e IBGC.

Este capítulo tem como objetivo apresentar um panorama abrangente sobre o mercado de integridade e compliance no Brasil, detalhando as principais tendências, as faixas de precificação e remuneração, bem como o perfil ideal para os profissionais dessa área. A partir dessa análise, será possível compreender não apenas o estágio atual do mercado, mas também as perspectivas para o futuro, com ênfase nas oportunidades de crescimento para as consultorias e para os profissionais envolvidos na implementação e manutenção de programas de compliance no país. A discussão também abordará as principais práticas de consultoria, orientações para precificação e estratégias comerciais, oferecendo um guia valioso para aqueles que desejam ingressar ou se aprimorar neste setor promissor.

Valores Praticados em Consultoria na Área

A precificação de serviços de consultoria em *compliance* e integridade no mercado brasileiro apresenta grande variação, sendo determinada por fatores como a senioridade do profissional, o escopo do projeto (diagnóstico versus implementação), o porte do cliente e a região de atuação.

Faixa Honorária e Projetos Fixos

- **Consultores Independentes:** A faixa honorária observada no mercado para consultores independentes de integridade/compliance situa-se, aproximadamente, entre R\$ 150,00 e R\$ 600,00 por hora.
- **Projetos Fixos:** Para projetos mais extensos, como a implementação de um programa de integridade completo, o modelo de cobrança por **pacote fixo** é predominante, englobando entregáveis como diagnóstico, manuais, treinamentos e planos de ação.

Exemplos de Valores de Mercado (Estimativa)

Tipo de Serviço	Duração Estimada	Faixa de Preço (Aprox.)	Detalhes
Diagnóstico Rápido	4 a 8 semanas	R\$ 8.000,00 a R\$ 25.000,00	Indicado para pequenas e médias empresas. Inclui entrevistas, análise documental e relatório com 5 ações críticas.
Programa de Integridade + Implementação	6 a 12 meses	R\$ 60.000,00 a R\$ 300.000,00	O valor varia conforme o número de unidades, volume de processos e necessidade de soluções tecnológicas.
Retainer Mensal (Suporte/DPO/Compliance as a Service)	Mensal	R\$ 6.000,00 a R\$ 40.000,00	Depende do nível de suporte e do escopo contratado.

Fonte e Referência de Mercado: Análises de consultorias especializadas e publicações setoriais indicam que estes valores servem como base para ajustes conforme a complexidade e o risco do projeto.

Remuneração e Perfil do Profissional de Integridade/Compliance

O perfil do profissional de compliance exige uma combinação de conhecimento legal, habilidades técnicas e competências comportamentais.

Faixa Salarial (Referências de Mercado no Brasil)

A remuneração dos profissionais de *compliance* varia significativamente de acordo com a senioridade, o porte da empresa e a região.

- **Analista Júnior / Pleno (Compliance):** Geralmente entre R\$ 3.000,00 e R\$ 8.000,00 mensais.
- **Consultor / Especialista Sênior / *Compliance Officer*:** Faixas salariais elevadas, podendo variar de R\$8.000,00 a R\$30.000,00 ou mais, especialmente em grandes corporações (bancos, multinacionais) ou em funções estratégicas de liderança.

Perfil e Competências Essenciais

Categoria	Competências / Experiência
Técnicas e Legais	Domínio da legislação (em destaque, a Lei nº 12.846/2013 e correlatas), avaliação e mapeamento de riscos, due diligence, controle interno, investigação interna, monitoramento e definição de KPIs.
Comportamentais (Soft Skills)	Comunicação eficaz, capacidade de influência para promover a mudança cultural, coragem para reportar não-conformidades (tone at the top), visão de negócios e adesão inegociável à integridade.
Certificações e Reporte	Recomendável a certificação CPC-A (Certificação Profissional em Compliance Anticorrupção) da LEC/FGV. O profissional geralmente reporta ao Chief Compliance Officer (CCO).

Tendências de Entrada de Profissionais no Mercado

O mercado de *compliance* demonstra um **crescimento contínuo da demanda** desde a promulgação da Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013). Normativas recentes, como os guias da Controladoria-Geral da União (CGU) e a adoção da norma ISO 37301, impulsionam a necessidade de programas eficazes e certificados, aumentando a contratação e a terceirização em empresas privadas, estatais e no setor público.

- **Observação Prática:** A entrada no mercado ocorre frequentemente por **posições híbridas**, com profissionais migrando de áreas como auditoria interna, jurídico, riscos ou controladoria.
- **Vagas:** Vagas júnior surgem em empresas que estão estruturando a área pela primeira vez, enquanto vagas sênior exigem histórico comprovado e certificações específicas.

Cursos e Instituições de Referência para Formação

A capacitação deve focar em instituições com credibilidade e conteúdo prático, com ênfase em métodos *risk-based* e professores atuantes no mercado.

Instituição/Tipo	Foco e Destaques
LEC (Legal, Ethics & Compliance)	Certificação CPC-A, programas práticos, Anuário Compliance On Top. Foco em certificações direcionadas ao mercado.
FGV (Fundação Getúlio Vargas)	Cursos de compliance e educação executiva (módulos sobre Lei 12.846, risk assessment, auditoria).
IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa)	Cursos com enfoque em Governança e Compliance.
Inspere / ENAP	Opções para compliance no setor público e integridade pública (a ENAP oferece cursos gratuitos sobre integridade pública).
MBA / Especializações	MBAs em Compliance/Governança ou pós-graduações em Direito Empresarial/Controladoria agregam valor. É recomendada a especialização em LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados).

Orientações Práticas para Consultoria

Fases e entregáveis

Diagnóstico Rápido (4–6 semanas):

- **Escopo:** Revisão documental (políticas, contratos), entrevistas com *stakeholders* (8 a 12), amostragem de contratos (10 a 20), análise do canal de denúncias.
- **Entregável Mínimo:** Relatório contendo 5 riscos críticos, 10 ações prioritizadas e uma estimativa de esforço/valor.
- **Modelo de Maturidade (0–4):** Utilizar um modelo simples de maturidade para classificar o programa:
- 0 = Inexistente | 1 = *Ad hoc* | 2 = Definido | 3 = Gerenciado | 4 = Otimizado (conforme a referência da ISO 37301).

- **Pacote de Entregáveis Recomendados:** Política/Manual de Integridade e Código de Conduta; Mapeamento de Riscos; Procedimentos de *Due Diligence* para terceiros; Plano de Treinamento anual; Canal de denúncias; Indicadores de desempenho (KPIs).

Estratégias de Precificação e Venda

- **Precificação Híbrida:** Utilizar preço fixo para o Diagnóstico; preço por módulo/fase para a Implementação; e *retainer* mensal para o Suporte Contínuo (SLA).
- **Cláusulas Contratuais Chave:** Escopo claro, prazos, confidencialidade (assinatura de NDA é fundamental), propriedade intelectual dos entregáveis, responsabilidade por dados pessoais (LGPD), SLA para o canal de denúncias e cláusulas de aceite de alterações de escopo.
- **Dica Comercial (*Pitch*):** Converter o *compliance* em **redução de risco financeiro e reputacional**. Quantificar o retorno do investimento (*ROI*), mesmo que por estimativas simples.

Fontes principais para consulta imediata

- Guia Salarial Robert Half (Guia/Calculadora). (Robert Half)
- Glassdoor — salários de compliance e consultoria. (Glassdoor)
- LEC — cursos e Anuário Compliance On Top. (lec.com.br)
- IBGC — cursos de Compliance e Governança. (IBGC)
- FGV Educação Executiva — curso de Compliance. (FGV Educação Executiva)
- Insper / ENAP — cursos sobre compliance no setor público e integridade. (Insper soluções em Educação Executiva)
- CGU — “Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas” (guia oficial). (Serviços e Informações do Brasil)
- ISO 37301 — norma para sistemas de gestão de compliance (ABNT/ISO). (Mattos Filho)

Considerações finais

Benefícios e impactos para as instituições

A adoção dos **10 pilares da integridade** no Sistema CFA/CRA representa um avanço significativo na consolidação de uma governança sólida, transparente e ética. Ao incorporar práticas que vão desde o suporte da alta administração até a governança digital e ESG, as instituições fortalecem a capacidade de tomar decisões alinhadas aos princípios de responsabilidade, legalidade e sustentabilidade.

Entre os principais benefícios da implementação de um programa de integridade estruturado, destacam-se:

- **Proteção da Reputação Institucional:** A demonstração de compromisso com a ética e a transparência fortalece a credibilidade do Sistema CFA/CRA perante a sociedade, os profissionais registrados, parceiros e órgãos de controle. A confiança gerada contribui para relacionamentos institucionais mais sólidos e duradouros.
- **Redução de Riscos Legais e Financeiros:** A aplicação dos pilares de gestão de riscos, controles internos, due diligence e investigação disciplinar permite identificar e mitigar potenciais irregularidades antes que se tornem problemas críticos. Isso reduz a exposição a sanções legais, perdas financeiras e impactos reputacionais negativos.
- **Melhoria do Ambiente de Trabalho:** Uma cultura organizacional baseada em integridade promove transparência, ética e respeito nas relações internas, aumentando a moral e o engajamento dos colaboradores, ao mesmo tempo em que diminui conflitos e condutas indevidas.
- **Fortalecimento da Conformidade com a Legislação:** A implementação dos pilares alinha o Sistema CFA/CRA às exigências da Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013) e Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações e Contratos) e das RN nº 673/2025 e nº 679/2025, garantindo que os processos de contratação, gestão de riscos e auditoria estejam plenamente integrados aos padrões legais e éticos exigidos no setor público e privado.
- A RN CFA nº 679/2025, ao formalizar o Programa de Integridade do Sistema CFA/CRA, reforça a maturidade institucional, consolidando a cultura de integridade e elevando o nível de governança. Este Guia, ao detalhar os 10 pilares, atua como instrumento de orientação prática, oferecendo caminhos claros para que cada unidade do Sistema implemente medidas concretas de compliance, auditoria e accountability.

Em síntese, a aplicação consistente dos 10 pilares não apenas atende a requisitos legais, mas também constrói uma **cultura de integridade duradoura**, capaz de fortalecer a ética, a transparência e a responsabilidade em todos os níveis do Sistema CFA/CRA e organizações em geral. Ao investir na governança baseada em integridade, as instituições asseguram não apenas a conformidade normativa, mas também a sustentabilidade de suas operações e a confiança contínua da sociedade.

Além disso, o Guia dialoga com o cenário contemporâneo apresentado no capítulo sobre o panorama do mercado de integridade e compliance no Brasil, evidenciando que a consolidação de programas estruturados de governança e conformidade tornou-se não apenas uma exigência normativa, mas também um diferencial institucional e estratégico para as organizações públicas e privadas, além de ganho competitivo pela respeitabilidade de uma organização com demonstração ética e idônea.

Administração Pública e Privada

novos caminhos para o fortalecimento institucional

Fonte: Revista dos Profissionais de Administração – RPA, nº 37, dezembro de 2025, p. 16–19 – CRA-BA



Fábio Mendes Macêdo - CRA-AC 0110

Administrador, Bacharel em Direito, Pós-graduado em Finanças, Auditoria e Controladoria, MBA em Gestão Pública, Mestrado em Administração. Especialista Executivo na Secretaria de Agricultura – SEAGRI (AC).

A governança e a conformidade, conceitos antes restritos a aplicações teóricas ou em grandes empresas, estão cada vez mais disseminados nas instituições e organizações, cuja aplicação garante a eficiência, eficácia e durabilidade das entidades, pois mostra-se como um diferencial junto a sociedade. A capacidade de organizações se autorregular e não depender apenas de controles externos para se manterem integras se torna seu principal ativo estratégico. Em nosso país, o Sistema CFA/CRAS (Conselho Federal de Administração

e Conselhos Regionais de Administração) está desenvolvendo ações para promover esta cultura de integridade com ações de treinamento e capacitação, incentivando os profissionais da Administração a serem protagonistas neste movimento.

A Essência da Governança e da Conformidade nas Entidades

A governança e a conformidade são conceitos distintos, porém que estão altamente relacionadas. Não devem ser vistas apenas como meras formalidades ou disfunções burocráticas, são, de fato, mecanismos essenciais nas organizações contemporâneas que busquem a longevidade e a eficácia de suas ações. Estes conceitos se aplicam tanto a entidades públicas quanto privadas e cada uma desempenha sua função interna.

A governança traça a estratégia e determina as diretrizes. Paralelamente, a conformidade garante que todos respeitem essas diretrizes de maneira estrita, prevenindo desvios que poderiam ameaçar a permanência da organização.

De modo mais analítico, a governança se refere a um conjunto de ações que orientam, supervisionam e motivam as entidades. É sabido que o grande desafio é equilibrar os vários interesses de diversas partes relacionadas. No setor privado temos os acionistas, investidores, sindicatos, entre outras; no setor público temos os movimentos políticos, cidadãos e órgãos de controle, como exemplo. O foco da governança é determinar os objetivos da entidade e planejar os meios de alcançá-los equilibrando estes interesses.

O livro “Centro de Governo”, traz uma descrição de governança que julgo ser uma das mais apropriadas:

“governança se refere ao conjunto de mecanismos, processos e instituições através dos quais as decisões são tomadas e implementadas nas esferas públicas e privadas. Governança abrange a maneira como o poder é exercido na administração de recursos e na regulação de comportamentos, envolvendo a interação entre o governo, o setor privado e a sociedade civil”.

Na prática, a governança se manifesta quando a diretoria de uma entidade estabelece metas de sustentabilidade a longo prazo e desenvolve indicadores de desempenho para a equipe de gestão. A governança oferece apoio ao crescimento de qualquer organização de modo sustentável.

Por outro lado, a conformidade representa o sistema que auxilia a organização no atendimento das leis, regulamentos e qualquer exigência legal que se aplica à entidade. Este sistema é composto por uma série de políticas, procedimentos e ações que buscam levantar qual arcabouço jurídico é aplicável à entidade e como fazer para atendê-lo. No setor público é algo que já vem sendo aplicado pela própria natureza destas entidades, criadas por meios legais e focadas em atender à lei. No setor privado é um movimento que vem crescendo e ocupando cada vez mais lugar entre a alta gestão.

A conexão entre os dois conceitos é simbiótica, já que uma governança sólida cria o ambiente e a cultura propícios para a conformidade prosperar, enquanto a conformidade oferece a segurança legal e as informações necessárias para que a governança tome decisões acertadas. Um exemplo claro dessa interação e evolução é o Programa de Integridade e Conformidade do Sistema CFA/CRA (PinADM), criado pela Resolução Normativa CFA Nº 619/2022, modificada na de Nº 657/2024 e a atualmente Nº 679/2025.

Ao estabelecer pilares como o apoio da alta gestão e canais de denúncia, o sistema utiliza a governança para criar um ambiente em que a conformidade ética e moral, torne-se normativa de um ativo estratégico, transformando deveres legais em fatores de desempenho e confiança em relação à sociedade.

Governança nas Iniciativas Públicas e Privadas

Ao analisarmos os modelos de governança tanto no setor público quanto no privado, notamos uma aproximação no que diz respeito à clareza e à redução de perigos, apesar de cada um poder ter seus próprios objetivos. De acordo com o que propõe o Tribunal de Contas da União (TCU), a boa governança no setor público se baseia em como a liderança age, nas estratégias usadas e no controle exercido. O objetivo principal é garantir que as decisões tomadas sirvam ao bem comum e gerem benefícios para a sociedade, diferente da gestão que se concentra mais na estratégia e na fiscalização. Por outro lado, os modelos para empresas privadas, como o do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), são construídos com base na clareza, na igualdade, na responsabilidade e no cuidado com a empresa. O foco é aumentar o valor da empresa a longo prazo e equilibrar os interesses dos donos, dos gestores e de todos os envolvidos. Assim, os sistemas ajudam a reduzir os riscos financeiros e de imagem, trazem investidores e aumentam a competitividade no mercado. Para as instituições públicas, a importância dos sistemas é ainda maior: a governança garante que o interesse coletivo esteja acima dos interesses individuais, combatendo a corrupção e a má gestão dos recursos públicos.

A Centralidade do Profissional de Administração na Conformidade

Como visto, a área de conformidade está em expansão, principalmente por imposições legais como a lei anticorrupção 12.846/2013, a lei de licitações 14.133/2021, e outros decretos e normativos, colocando o profissional de Administração a desempenhar um papel crítico nesse contexto. Graças à sua formação variada, o administrador tem a perspectiva ampla que é essencial para unir controles internos, administração de riscos e planejamento estratégico.

A participação dos especialistas na conformidade faz com que as organizações vejam a questão como algo que vai além de um atraso burocrático: mostra que a gestão dos riscos podem ser uma alavanca para o desempenho das organizações. O administrador é preparado para identificar e reduzir riscos, estabelecer controles internos, fomentar a ética profissional, entre outras competências.

Workshop de Governança e Controle: Disseminando Saber pelo Brasil

Reconhecendo a necessidade de capacitação técnica, o CFA, através de sua Câmara de Governança e Controle (CGC/CFA), lançou o “Workshop de Governança e Controle”. Desde o ano de 2023, essa proposta tem percorrido o Brasil para reforçar as boas práticas do Sistema CFA/CRA. Até a presente data, a iniciativa já obteve conquistas relevantes:

- **Treinamento em Números:** Um total de 888 profissionais recebeu formação, sendo 443 deles profissionais registrados e 382 membros da equipe do sistema;
- **Alcance Geográfico:** Foram realizadas capacitações nos estados Acre, Alagoas, Bahia, Brasília, Espírito Santo, Maranhão, Minas Gerais, Pará, Paraná, Pernambuco, Piauí, Rondônia e Sergipe.

O Marco Regulatório: Resolução Normativa CFA N° 679/2025

O marco mais significativo na formalização desta cultura ocorreu em 2022 com a primeira versão do Programa de Integridade e Conformidade no Sistema. Em 02 de dezembro de 2025, houve uma importante atualização deste programa, com a aprovação da Resolução Normativa CFA N° 679. Atualmente, essa norma estabelece oficialmente o Programa de Integridade e Conformidade do Sistema CFA/CRA (PinADM).

O PinADM vai além de um simples documento de consulta, sendo um conjunto bem estruturado de orientações voltadas para prevenção: impedir ações fraudulentas e desvio de recursos; detecção: reconhecer conflitos de interesse, nepotismo e abuso de autoridade; e punição e correção: implantar mecanismos para corrigir práticas antiéticas.

Além disso, a Resolução estabelece nove pilares essenciais que devem fundamentar a gestão de todos os Conselhos Regionais:

- **Suporte da Alta Administração:** Compromisso direto dos líderes.
- **Gestão de Riscos e Controles Internos:** Avaliação contínua de vulnerabilidades.
- **Código de Conduta e Decoro:** Normas claras para membros e terceiros.
- **Canais de Denúncia e Diligências:** Segurança e confidencialidade para a denúncia de irregularidades.
- **Treinamento e Monitoramento:** Educação constante e auditorias regulares.

Conclusão

A Governança e a Conformidade, quando implementadas de maneira eficaz, transformam a ética em eficiência operacional. O profissional da Administração, apoiado por marco regulatório atualizado e por treinamentos de alta qualidade, lidera processo, assegurando à exemplo que o Sistema CFA/CRA, e as demais organizações brasileiras avancem com integridade, transparência e valorização profissional junto a sociedade.



Escaneie ou clique no código QR
ao lado para acessar a revista

Bibliografia e Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **ABNT NBR ISO 37301:2021**. Sistemas de gestão de compliance — Requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2021.

BRASIL. **Controladoria-Geral da União (CGU). Portaria nº 57, de 4 de janeiro de 2019**. Estabelece orientações para a estruturação, execução e monitoramento de programas de integridade no âmbito da administração pública federal. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 7 jan. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 23 nov. 2017.

BRASIL. **Decreto nº 9.637, de 26 de dezembro de 2018**. Institui a Política Nacional de Segurança da Informação. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 27 dez. 2018.

BRASIL. **Decreto nº 10.531, de 26 de outubro de 2020**. Institui a Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 27 out. 2020.

BRASIL. **Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981**. Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 2 set. 1981.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 2 ago. 2013.

BRASIL. **Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014**. Marco Civil da Internet. Estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da Internet no Brasil. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 24 abr. 2014.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Diário Oficial da União: Brasília, DF, 15 ago. 2018.

BRASIL. **Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021**. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 30 mar. 2021.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Dispõe sobre normas gerais de licitação e contratação no âmbito da Administração Pública. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 1 abr. 2021.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1): disposições gerais e gerenciamento de riscos ocupacionais**. Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego>. Acesso em: 28 jan. 2026.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). **Guias e orientações sobre ESG e governança corporativa**. Rio de Janeiro: CVM, [s.d.]. Disponível em: <https://www.gov.br/cvm>. Acesso em: 28 jan. 2026.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO (CFA). **Cultura da ética e da boa gestão avança e chega à Bahia em novembro**. Brasília, DF: CFA, 11 nov. 2025. Disponível em: <https://cfa.org.br/cultura-da-etica-e-da-boa-gestao-avanca-e-chega-a-bahia-em-novembro/>. Acesso em: 8 abr. 2026.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO (CFA). **Portaria CFA nº 19, de 23 de fevereiro de 2022**. Dispõe sobre diretrizes iniciais relacionadas à estruturação do Programa de Integridade no âmbito do Sistema CFA/CRAs. Brasília, DF: CFA, 2022.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO (CFA). **Resolução Normativa CFA nº 619, de 7 de novembro de 2022**. Institui disposições iniciais relacionadas à implementação de práticas de integridade e conformidade no Sistema CFA/CRAs. Brasília, DF: CFA, 2022.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO (CFA). **Resolução Normativa CFA nº 653, de 2024**. Dispõe sobre atualizações normativas no âmbito do Sistema CFA/CRAs relacionadas à integridade institucional e à governança. Brasília, DF: CFA, 2024.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO (CFA). **Resolução Normativa CFA nº 673, de 6 de agosto de 2025**. Atualiza o Código de Conduta e Decoro do Administrador. Brasília, DF: CFA, 2025.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO (CFA). **Resolução Normativa CFA nº 679, de 2 de dezembro de 2025**. Dispõe sobre o Programa de Integridade e Conformidade do Sistema CFA/CRAs (PinADM). Brasília, DF: CFA, 2025.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO (CFA). **Workshop de governança no CFA (2025)**. YouTube, 2025. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=kidGMLTJ-zoQ>. Acesso em: 28 jan. 2026.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO (CFA). **A governança e compliance nas organizações**. YouTube, [s.d.]. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Aue-3fkLcuxY>. Acesso em: 28 jan. 2026.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO (CFA). **Gestão de compliance no Sistema CFA/CRA**s. YouTube, [s.d.]. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=PZkI_3Ex-f9g. Acesso em: 28 jan. 2026.

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DA BAHIA (CRA-BA). **Revista dos Profissionais de Administração**, n. 37. Salvador: CRA-BA, [s.d.]. Disponível em: <https://cra-ba.org.br/3d-flip-book/revista-dos-profissionais-de-administracao-no-37/>. Acesso em: 8 abr. 2026.

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE PERNAMBUCO (CRA-PE). **Workshop de governança, integridade e compliance**. YouTube, [s.d.]. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=8em372R-TbY>. Acesso em: 28 jan. 2026.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Programa de integridade: diretrizes para empresas privadas**. Brasília, DF: CGU, [s.d.]. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu>. Acesso em: 28 jan. 2026.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Guia prático de gestão de riscos para a integridade**. Brasília, DF: CGU, [s.d.]. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu>. Acesso em: 28 jan. 2026.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV). **Educação executiva em governança, integridade e compliance**. Rio de Janeiro: FGV, [s.d.]. Disponível em: <https://educacao-executiva.fgv.br>. Acesso em: 28 jan. 2026.

GLASSDOOR. **Pesquisa de salários e tendências do mercado de trabalho**. [S.l.]: Glassdoor, [s.d.]. Disponível em: <https://www.glassdoor.com.br>. Acesso em: 28 jan. 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Guias e publicações sobre ESG e boas práticas de governança**. São Paulo: IBGC, [s.d.]. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br>. Acesso em: 28 jan. 2026.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA (IFSC). **Seminário de governança e integridade**. YouTube, [s.d.]. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=tJW3a3ytHo4>. Acesso em: 28 jan. 2026.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). **ISO 31000:2018**. Risk management — Guidelines. Geneva: ISO, 2018.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). **ISO 37000:2021**. Governance of organizations — Guidance. Geneva: ISO, 2021.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). **ISO 37001:2016**. Anti-bribery management systems — Requirements with guidance for use. Geneva: ISO, 2016.

LEGAL, ETHICS AND COMPLIANCE (LEC). **Anuário Compliance On Top**. São Paulo: LEC, [s.d.]. Disponível em: <https://lec.com.br>. Acesso em: 28 jan. 2026.

MACÊDO, Fábio Mendes. Administração pública e privada: novos caminhos para o fortalecimento institucional. *Revista dos Profissionais de Administração (RPA)*, n. 37, dez. 2025, p. 16–19.

MICHAEL PAGE. **Estudo salarial e tendências de mercado**. São Paulo: Michael Page, [s.d.]. Disponível em: <https://www.michaelpage.com.br>. Acesso em: 28 jan. 2026.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Agenda 2030 e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: ODS 16**. Nova York: ONU, 2015. Disponível em: <https://sdgs.un.org>. Acesso em: 28 jan. 2026.

PROJURIS. **Conteúdos e publicações especializadas em compliance e governança**. [S.l.]: Projuris, [s.d.]. Disponível em: <https://www.projuris.com.br>. Acesso em: 28 jan. 2026.

ROBERT HALF. **Guia salarial 2025**. São Paulo: Robert Half, 2025. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br>. Acesso em: 28 jan. 2026.

Elaboração e Colaboração Técnica

Agostinho Neto

Tecnologia da Informação e membro da Comissão de Governança e Controle (CRA-AC)

Adm. Aldenor de Assis Fiesca

Gerente e membro da Comissão de Governança e Controle (CRA-AC)

Adm^a. Ana Paula Lopes Monteiro

Diretora Administrativa/Financeira e membro da Comissão de Governança e Controle (CRA-AC)

Adm^a. Ângela Maria Bessa Fleming

Presidente do CRA-AC

Adm^a. Beatriz Caetano da Sila

Membro da Comissão Especial de Governança e Compliance (CRA-AL)

Adm. Cássio de Mattos Dias

Coordenador da Câmara de Governança e Controle (CGC/CFA)

Adm. Esterferson Gonçalves da Rocha

Membro da Comissão de Governança e Controle (CRA-AC)

Adm. Fabiano Silva Duarte

Coordenador da Comissão Especial de Governança e Compliance (CRA-AL)

Adm. Fábio Mendes Macêdo

Diretor da Câmara de Governança e Controle (CGC/CFA)

Fábio Ribeiro de Oliveira Fernandes

Assessor Técnico II (CGC/CFA)

Filipe Gomes Almeida

Estagiário da Câmara de Governança e Controle (CGC/CFA)

Adm^a. Geni Vieira dos Santos

Membro da Comissão Especial de Governança e Compliance (CRA-AL)

Adm. Geraldo Tadeu Indrusiak da Rosa

Membro da diretoria da CGC (CRA-PB)

Adm. José Ediberto de Omena Júnior

Vice-diretor da CGC (CRA-AL)

Adm. José Rinaldo da Silva Júnior

Membro da Comissão Especial de Governança e Compliance (CRA-AL)

Adm^a. Stela Beatriz Sales Ribeiro

Conselheira Regional e Coordenadora da Comissão de Governança e Controle (CRA-AC)

Thamires dos Anjos Silva

Estagiária da Câmara de Governança e Controle (CGC/CFA)



CFA

Conselho Federal de
Administração

