

## **MANUAL DE GESTÃO PARA PARCEIROS DA SITAWI**

### **Sumário**

Objetivos Gerais deste Manual .....	3
Público-alvo deste Manual .....	3
Diretrizes Gerais .....	3
Procedimentos e Sugestões .....	5
1. Compras .....	5
Objetivo.....	5
Público-alvo.....	5
Diretrizes gerais .....	5
Procedimentos.....	5
Documentos de apoio.....	6
2. Gestão de Caixa .....	7
Objetivo.....	7
Público-alvo.....	7
Diretrizes gerais .....	7
Procedimentos.....	7
Documentos de apoio.....	7
3. Financeiro .....	9
Objetivo.....	9
Público-alvo.....	9
Diretrizes Gerais.....	9
Procedimentos.....	9
Informações complementares: estrutura do Plano de Contas.....	10
Informações complementares: estrutura do Centro de Custo.....	10
Informações complementares: Gestão de Orçamento .....	10
Informações complementares: controle físico e financeiro de projetos.....	11
Documentos de apoio.....	11
4. Recursos Humanos .....	12
Objetivo.....	12

Público-alvo.....	12
Diretrizes Gerais.....	12
Procedimentos.....	12
Documentos de apoio.....	13
5. Viagens.....	15
Objetivo.....	15
Público-alvo.....	15
Diretrizes Gerais.....	15
Procedimentos.....	15
Documentos de apoio.....	16
6. Ativos Fixos.....	17
Objetivo.....	17
Público-alvo.....	17
Diretrizes Gerais.....	17
Procedimentos.....	17
Documentos de apoio.....	18
7. Gestão de Projetos.....	19
Objetivo.....	19
Público-alvo.....	19
Conceitos básicos de gestão de projetos.....	19
Etapas do projeto.....	21
Documentos de apoio.....	23
8. Timesheet.....	26
9. Código de Ética.....	27
Objetivo.....	27
Público-alvo.....	27
Diretrizes Gerais.....	27
Temáticas sugeridas.....	27
Orientações Éticas.....	28
Informações complementares sobre o processo investigativo.....	29

10. Política Anticorrupção.....	30
Objetivo.....	30
Público-alvo.....	30
Diretrizes Gerais.....	30
Temáticas Sugeridas .....	30
Orientações Anticorrupção.....	31
Informações Complementares sobre Sinais de Alerta.....	31
11. Matriz de Aprovações.....	33

## **Objetivos Gerais deste Manual**

O Manual de Gestão para Parceiros da SITAWI (“Manual”) é uma contribuição que reúne sugestões sobre como podem ser gerenciados diversos processos da administração e também reúne sugestões acerca de políticas de Governança Corporativa, como o Código de Ética e Política Anticorrupção.

A SITAWI sempre busca um processo de melhoria contínua, e esse Manual é uma forma de estender boas práticas às instituições com as quais mantém relacionamento, difundindo conceitos que reforçam o compromisso com os bons preceitos da administração.

Ao longo deste documento são apresentados alguns processos que a SITAWI considera importantes e sugestões sobre como instituições podem gerir cada um desses temas internamente.

É do interesse da SITAWI que seus parceiros considerem as sugestões contidas neste documento ao pensarem em seus processos gerenciais, visto que uma visão mais abrangente dos mesmos, não só habilita as instituições a participarem de licitações que requerem Políticas de Governança Corporativa, quando necessário, como traz melhorias para a gestão cotidiana interna.

É importante ressaltar que a SITAWI não tem responsabilidade sobre os processos e procedimentos de outras instituições e que esse Manual traz somente sugestões de práticas a serem implementadas.

## **Público-alvo deste Manual**

Este Manual dirige-se a todas as instituições que desejam conhecer as sugestões de boas práticas gerenciais da SITAWI.

## **Diretrizes Gerais**

A SITAWI sugere que se tenha procedimentos internos que sejam revisados periodicamente de forma a garantir que estejam condizentes com a realidade da instituição. Para tanto um colaborador pode ser definido como responsável por essas atualizações, e posterior divulgação aos demais.

Manual de Gestão para Parceiros da SITAWI		Data do documento: 28/02/2019
---	---	----------------------------------

Pode-se ter no início de cada processo um controle de versão de documento, onde podem ser incluídas algumas informações como: número da versão, nome da pessoa que elaborou as mudanças, quem aprovou as mudanças, a data e um campo para assinaturas. E, nesse caso, ao atualizar os documentos, é preciso atualizar a data e a versão no cabeçalho.

Ao longo deste Manual são apresentados alguns formulários e documentos anexos a cada seção, que são exemplos que podem ser utilizados integralmente ou parcialmente.

## Procedimentos e Sugestões

### 1. Compras

#### Objetivo

A SITAWI sugere que se tenha um Procedimento de Compras formalizado que esclareça as regras, os processos e as políticas de aquisição de produtos e de contratação de serviços, realizando compras de alta qualidade ao melhor preço possível e com entrega que satisfaça suas necessidades.

#### Público-alvo

O Procedimento de Compras é destinado a todos os profissionais de compras, requisitantes de materiais ou serviços e profissionais envolvidos em qualquer fase do processo de compra, desde a requisição até a entrega, bem como de garantias após o serviço prestado ou material comprado.

#### Diretrizes gerais

De forma a garantir uma conduta ética e responsável em todo o processo de compras, abaixo estão listadas algumas diretrizes que a SITAWI sugere como boas práticas:

- Designar pessoas diferentes para atuar nas 3 etapas principais do processo de compras: solicitação, efetivação e pagamento;
- Considerar o preço como um componente importante do processo decisório, entretanto, toma-lo como o único fator a ser analisado. Considerar como fator principal de decisão a melhor relação custo financeiro X benefício para a organização, sempre justificando as escolhas;
- Prever a coleta de 3 cotações sempre que possível, mesmo não havendo a necessidade formal de fazê-lo;
- Compreender que compras urgentes não devem ser oriundas de falta de planejamento, mas sim de acontecimentos fortuitos que não podem ser previstos por planejamento algum;
- Alertar aos compradores a não receberem favores, gratuidades ou gratificações pecuniárias de fornecedores que possam conflitar com as orientações éticas estabelecidas no Código de Ética e na Política Anticorrupção;
- Prever exceções às regras de compras, tais como fornecedor único, urgência ou uma eventual imposição contratual do cliente, desde que sejam devidamente justificadas.

#### Procedimentos

Ao elaborar seu Procedimento de Compras, a instituição pode considerar as sugestões abaixo:

- Definir a melhor forma de conduzir o processo dentro de cada faixa de valor da contratação, como por exemplo: para determinadas faixas de valor realizar 3 cotações e para outras faixas prever uma concorrência ou um edital;
- Definir os níveis de aprovação necessários para cada tipo de compra. A criação de uma matriz de aprovações pode ser um bom guia para a instituição (ver seção 11 desde documento);

- Possuir um modelo de termo de referência que seja capaz de reunir as necessidades daquele que solicita a compra para auxiliar o profissional que conduz a compra a entender o que exatamente ele precisa comprar/contratar;
- Possuir um modelo de formulário de compras que reúna as informações relevantes sobre a compra, como o solicitante, resumo da necessidade, especificações técnicas, entre outras informações;
- Possuir modelos de contratos em um padrão onde apenas caiba a modificação das especificidades da contratação, mantendo cláusulas gerais;
- Definir um processo detalhado acerca do arquivamento de documentos, orientando, por exemplo, o arquivamento em local único e seguro (físico e/ou digital) todos os documentos relativos a cada compra. Isso permite o rastreamento de como o processo foi realizado, com todas as aprovações aplicáveis em cada caso. Documentos que são sugeridos de serem arquivados: formulários, notas fiscais, boletos, comprovantes de pagamentos, contratos, e-mails, propostas, entre outros;
- Prever quais procedimentos serão realizados quando houver a necessidade de um aditivo do contrato de serviço. Definir se será necessário um novo processo de compras em todos os casos, ou somente se o novo processo for maior que um determinado percentual do contrato inicial;
- Prever se há produtos e serviços não elegíveis à compra ou contratação pela instituição, como por exemplo: bens e serviços para uso pessoal do solicitante, equipamentos militares ou armamentos; produtos e serviços de apoio à polícia ou outras atividades de aplicação da lei; produtos de luxo e equipamentos de jogo.

### Documentos de apoio

Para uma boa gestão do processo de compra, um formulário pode ser utilizado, com as informações sobre o fluxo do início ao fim. Neste formulário podem ser registradas informações sobre as compras, tais como: descrição da necessidade, especificação técnica do produto ou serviço e os requisitos mínimos, orçamento disponível, estimativa de custo, informações sobre cotações e aprovações. Abaixo um exemplo de formulário que pode ser utilizado integral ou parcialmente.



Formulário de  
Compras

O termo de referência pode ser utilizado para se manter registradas informações tais como: resumo das necessidades da contratação, endereço dos serviços a serem contratados, contexto dos serviços, escopo dos serviços, especificação técnica e requisitos mínimos, data prevista para início do serviço, data prevista para encerramento do serviço, cronograma do processo de concorrência, documentos requeridos no processo de seleção e informações adicionais. Ao detalhar essas informações, o solicitante da compra facilitará o trabalho daquele que realiza a contratação, pois dará a ele maior visibilidade e segurança para tomada de decisão e execução do fluxo. Abaixo um exemplo de termo de referência que pode ser utilizado integral ou parcialmente.



Termo de Referência

## 2. Gestão de Caixa

### Objetivo

A SITAWI sugere que se tenha um Procedimento de Gestão de Caixa formalizado que esclareça as regras, os processos e as políticas de gestão de caixa das contas a pagar e a receber durante a realização de pagamentos ou monitoramento de recebimentos.

### Público-alvo

O Procedimento de Gestão de Caixa é destinado a todos que de alguma forma estejam envolvidos com a gestão de pagamentos e/ou de recebimentos da instituição.

### Diretrizes gerais

De forma a garantir uma conduta ética e responsável em todo o processo de gestão de caixa, abaixo estão listadas algumas diretrizes que a SITAWI sugere como boas práticas:

- Priorizar o meio eletrônico para efetuar pagamentos e recebimentos;
- Evitar efetivação de pagamentos ou recebimentos através de dinheiro em espécie ou cheques;
- Possuir regras definidas para adiantamento e reembolso de despesas, incluindo a permissão ou não permissão para a realização desses processos.

### Procedimentos

Ao elaborar seu Procedimento de Gestão de Caixa, a instituição pode considerar as sugestões abaixo:

- Definir os níveis de aprovação necessários para cada tipo de transação financeira. A criação de uma matriz de aprovações pode ser um bom guia para a instituição (ver seção 11 desde documento);
- Definir quais são as formas de pagamento possíveis para a instituição e orientar como fazer em cada caso. Exemplos de formas de pagamento: boleto bancário, transferência eletrônica entre contas do mesmo banco, DOC, TED, dinheiro e cheque;
- Definir claramente as regras e os processos de pagamento, de cobrança e de recebimento da instituição;
- Possuir um formulário de reembolso que seja capaz de realizar o registro de todas as despesas ocorridas e aprovações necessárias, mantendo a rastreabilidade e a eficiência do processo;
- Definir um processo detalhado acerca do arquivamento de documentos, orientando, por exemplo, o arquivamento em local único e seguro (físico e/ou digital) todos os documentos relativos a cada transação. Isso permite o rastreamento de como o processo foi realizado, com todas as aprovações aplicáveis em cada caso. Documentos que são sugeridos de serem arquivados: formulários, notas fiscais, boletos, comprovantes de pagamentos, contratos, e-mails, propostas, entre outros.

### Documentos de apoio

Para se manter uma adequada rastreabilidade do processo, sugere-se ter um formulário de reembolso, contemplando todas as informações acerca da despesa realizada, tais como: nome

do solicitante, motivo, dados bancários e descrição detalhada das despesas. Abaixo um exemplo de formulário que pode ser utilizado integral ou parcialmente.



Formulário  
Reembolso Despesas

### 3. Financeiro

#### Objetivo

A SITAWI sugere que se tenha um Procedimento Financeiro formalizado que esclareça as regras, os processos e as políticas de gestão financeira, de forma a proporcionar uma tradução em valores financeiros das operações da instituição, em determinado período de tempo. Isso permite, por exemplo, que financiadores externos possam analisar a saúde financeira da instituição de forma a avaliar oportunidades trabalho com a mesma.

#### Público-alvo

O Procedimento Financeiro é destinado a todas as partes interessadas que geram ou necessitam de informações financeiras da instituição.

#### Diretrizes Gerais

De forma a garantir uma conduta ética e responsável em todo o processo de gestão financeira, abaixo estão listadas algumas diretrizes que a SITAWI sugere como boas práticas:

- Garantir que todas as informações financeiras da instituição sejam rastreáveis, confiáveis e verificáveis;
- Estruturar métodos para possuir a capacidade de estimar custos e receitas oriundos de cada atividade de forma a orientar os gestores envolvidos quanto à disponibilidade de recursos para execução da atividade.

#### Procedimentos

Ao elaborar seu Procedimento Financeiro, a instituição pode considerar as sugestões abaixo:

- Definir os níveis de aprovação necessários para cada tipo de transação financeira. A criação de uma matriz de aprovações pode ser um bom guia para a instituição (ver seção 11 desde documento);
- Definir o processo de registro e conciliação de contas bancárias. Sugere-se que isso seja feito diariamente, e que, no máximo mensalmente, sejam conferidos os dados dos bancos e do registro gerencial interno, e que sejam analisadas eventuais diferenças;
- Definir os tipos de classificação que podem auxiliar no controle das informações e gerar relatórios, tais como: plano de contas contendo os tipos de despesa e centro de custo, segregando áreas e projetos da instituição;
- Estruturar uma lógica para atrelar os lançamentos contábeis a uma conta do plano de contas e a um centro de custo;
- Definir um cronograma de fechamento, atualizado mensalmente, contendo todas as etapas do fechamento mensal a ser seguido;
- Definir um processo detalhado acerca do arquivamento de documentos, orientando, por exemplo, o arquivamento em local único e seguro (físico e/ou digital) todos os documentos relativos a cada transação. Isso permite o rastreamento de como o processo foi realizado, com todas as aprovações aplicáveis em cada caso. Documentos que são sugeridos de serem arquivados: formulários, notas fiscais, boletos, comprovantes de pagamentos, contratos, e-mails, propostas, entre outros.

### **Informações complementares: estrutura do Plano de Contas**

Como definição geral, contas analíticas tem um maior grau de detalhamento. As contas sintéticas são aquelas cujo saldo é calculado através da soma de duas ou mais contas analíticas, ou seja, a conta sintética é a soma de diversas contas analíticas.

A sugestão é que o Plano de Contas seja formado por contas sintéticas e analíticas em uma estrutura em árvore com níveis. Os dois primeiros níveis serão de contas sintéticas e a partir do terceiro nível contas analíticas. Apenas contas a partir do terceiro nível podem receber lançamentos. Sugere-se que as contas do Plano de Contas não sejam alteradas com frequência, de forma a permitir análises temporais da movimentação financeira da instituição.

### **Informações complementares: estrutura do Centro de Custo**

Os Centros de Custo também podem ser formados por contas sintéticas e analíticas com estrutura em árvore, onde os três primeiros serão de contas sintéticas e a partir do quarto nível, contas analíticas. Apenas contas a partir do quarto nível podem receber lançamentos. Quando necessário, podem-se criar novos centros de custo, caso haja demanda por uma nova área ou um novo projeto da instituição.

É sugerida a definição pela instituição de um procedimento de criação de novos Centro de Custo, e também de encerramento de um Centro de Custo, ou seja, quando não forem mais esperadas receitas ou despesas naquele centro de custo.

### **Informações complementares: Gestão de Orçamento**

O orçamento é o plano financeiro abrangente que estabelece os detalhes de como os recursos serão aplicados para atingir os objetivos da instituição. É uma ferramenta para a planificação das despesas e, acima de tudo, é a expressão financeira dos planos da instituição.

Em geral, recomenda-se que sejam criados dois tipos de orçamento:

1. Orçamento Geral: Onde se controlam as despesas e receitas gerais da organização. É sugerido que o orçamento da instituição seja anual, contendo valores mensais de todas as receitas e despesas esperadas para o ano, divididas por área ou projetos (normalmente correspondentes aos centros de custo) e por tipo de despesa ou receita (utilizando a estrutura de Planos de Contas)
2. Orçamentos de Projetos: Onde se controlam as despesas e receitas gerais de cada projeto. Em geral, cada projeto deve ser caracterizado por um centro de custo, de forma que as receitas e despesas deste projeto fiquem segregadas dos demais projetos e das áreas da instituição (tais como: Financeiro, RH, entre outros). Recomenda-se que o orçamento deve cubra a duração completa do projeto, podendo este ser inferior ou superior a um ano.

Ao longo do ano, o planejamento da instituição é executado e o reflexo das atividades pode ser medido financeiramente. Com base no fechamento mensal, afere-se o valor das despesas e receitas realizadas até o momento e compara-se com os valores planejados de forma a inferir se o rumo traçado das despesas e receitas está de acordo com o planejado ou se é necessária alguma correção. Neste momento podem-se gerar, por exemplo, as seguintes informações de forma a permitir a verificação do orçamento e a necessidade de medidas corretivas:

- Valores mensais orçados X valores mensais realizados de despesas e receitas;
- Valores acumulados no ano orçados X valores acumulados no ano realizados de despesas e receitas;
- Diferenças entre os valores estimados e realizados (mensal e acumulado);

- Estimativa de despesas e receitas a realizar até o final do período orçamentário.

### Informações complementares: controle físico e financeiro de projetos

Cada projeto contém atividades a serem realizadas que visam um objetivo. Para garantir um bom controle de despesas e receitas em projetos com duração superior a 1 ano, recomenda-se o controle do avanço físico do projeto. O avanço físico mede em termos percentuais, qual o avanço das atividades do projeto em relação ao total de atividades previstas. A soma dos percentuais de todas as atividades de um projeto deverá ser sempre 100%, mas a soma das atividades realizadas até determinado momento indicará qual o percentual de atividades cumpridas até aquela data.

O controle do percentual de avanço físico é um ótimo referencial para informar se os gastos estão em acordo com o previsto. Nesse sentido, pode-se comparar se o percentual de despesas realizadas em cada momento está em linha com o percentual de avanço físico do projeto. Essa comparação permitirá ao responsável pelo projeto ter um instrumento que indique se os gastos estão acima ou abaixo do que deveriam, podendo assim tomar medidas corretivas para garantir a execução do objetivo a que se propõe o projeto.

### Documentos de apoio

O cronograma é importante, pois pode conter atividades a serem realizadas por diversas áreas. A sugestão é que sejam listadas no cronograma todas as etapas do fechamento, ou as que a instituição determine como mais relevantes. Abaixo um exemplo de cronograma que pode ser utilizado integral ou parcialmente.



Cronograma de  
Fechamento

O orçamento do projeto é um documento que deverá ser elaborado por cada instituição em linha com as especificidades desta. Cada instituição e cada projeto pode ter uma configuração diferente, em acordo com as peculiaridades destes. Abaixo encontra-se um exemplo de controle físico financeiro que pode vir a ser utilizado para gestão de projetos que pode ser utilizado integral ou parcialmente.



Controle Físico  
Financeiro Projetos

## 4. Recursos Humanos

### Objetivo

A SITAWI sugere que se tenha um Procedimento de Recursos Humanos formalizado que esclareça as regras, os processos e as políticas a serem observados por todos que tenham participação na gestão de recursos humanos.

### Público-alvo

Um Procedimento de Recursos Humanos é destinado a todos que de alguma forma atuam na instituição.

### Diretrizes Gerais

De forma a garantir uma conduta ética e responsável em todo o processo de recursos humanos, abaixo estão listadas algumas diretrizes que a SITAWI sugere como boas práticas:

- Realizar processos seletivos públicos e democráticos;
- Selecionar os candidatos com base em critérios semelhantes de análise de forma que a decisão seja justa entre os candidatos avaliados;
- Não favorecer candidatos por suas condições físicas ou socioeconômicas. Avaliar as competências individuais de igual para igual entre os candidatos e a adequação de cada um ao perfil requerido para a vaga.

### Procedimentos

Ao elaborar seu Procedimento de Recursos Humanos, a instituição pode considerar as sugestões abaixo:

- Realizar o planejamento e definir previamente o orçamento anual de cada área para contratação de pessoal;
- Definir os níveis de aprovação necessários para cada tipo de contratação de pessoas. A criação de uma matriz de aprovações pode ser um bom guia para a instituição (ver seção 11 deste documento);
- Definir quais são os tipos de contrato de pessoas que a instituição realiza, tais como: estatutário, pessoa jurídica, CLT, estagiário, jovem aprendiz ou voluntário;
- Definir quais são os períodos possíveis de contratação de pessoas que a instituição realiza, tais como: 4h, 6h ou 8h;
- Definir quais os meios de divulgação de vagas em aberto;
- Registrar entrevistas aos candidatos para admissão e manter um checklist padronizado entre todos os candidatos de forma que a decisão seja tomada com base nos mesmos critérios de avaliação;
- Possuir documentos que auxiliem as entrevistas, tais como roteiro de entrevista e registro da mesma;
- Manter na instituição uma ficha com todos as informações pessoais de colaboradores sempre atualizados;
- Definir um checklist que auxilie a instituição a receber novos integrantes. Nesse checklist podem ter passos tais como: providenciar mesas, cadeiras, telefone e computador, criar o e-mail, providenciar acesso ao escritório, entre outros que a instituição julgar necessários;

- Definir uma estrutura de cargos, salários e progressão de carreira, transparente a toda a Organização;
- Definir um processo de avaliação de desempenho individual dos colaboradores, com o objetivo de auxiliá-los na identificação de seus pontos de melhoria e no crescimento profissional. A aplicação desta avaliação pode ajudar os colaboradores a entenderem melhor suas funções, objetivos e expectativas e a garantir o sucesso de seu desempenho. É sugerido que as avaliações ocorram no mínimo duas vezes por ano, sendo semestralmente e anualmente;
- Definir um processo claro para desligamento de pessoal, contendo etapas tais como: entrevista de desligamento, registro da entrevista, formalização de desligamento e outros processos administrativos que envolvam este tema;
- Manter cópias na instituição de todos os documentos exigidos por Lei quando da contratação de pessoas;
- Definir um processo detalhado acerca do arquivamento de documentos, orientando, por exemplo, o arquivamento em local único e seguro (físico e/ou digital) todos os documentos relativos a cada transação. Isso permite o rastreamento de como o processo foi realizado, com todas as aprovações aplicáveis em cada caso. Documentos que são sugeridos de serem arquivados: registros de entrevistas, contrato de colaboradores, registro de avaliações de desempenho, entre outros.

### Documentos de apoio

O Registro de Entrevista é um documento que pode ser utilizado nas entrevistas dos processos seletivos. Neste documento podem ser registradas as principais informações das entrevistas e as observações dos avaliadores. Os campos a serem considerados nesse documento podem variar para cada instituição. O importante é que um mesmo processo seletivo avalie exatamente os mesmos critérios para todos os candidatos participantes, para que a tomada de decisão seja justa. Abaixo um exemplo de formulário de registro que pode ser utilizado integral ou parcialmente.



Registro de Entrevista

A Ficha Cadastral do Colaborador pode ser utilizada com o colaborador que foi aprovado no processo seletivo. Nela pode-se preencher as informações cadastrais do novo colaborador durante o processo de admissão, como data da admissão, tipo de contrato, entre outras. Abaixo um exemplo de ficha que pode ser utilizado integral ou parcialmente.



Ficha Cadastral  
Colaborador

Possuir um checklist no momento da admissão de novos colaboradores pode facilitar os processos administrativos nesse momento. Abaixo um exemplo de checklist que pode ser utilizado integral ou parcialmente.



Checklist de  
Onboarding

O Registro de Desligamento é um documento que pode ser utilizado nas entrevistas de desligamento de colaboradores. Podem ser registradas neste documento as principais informações das entrevistas e as observações de quem preenche. Abaixo um exemplo de formulário de registro que pode ser utilizado integral ou parcialmente.



Registro de  
Desligamento

## 5. Viagens

### Objetivo

A SITAWI sugere que se tenha um Procedimento de Viagens formalizado que esclareça as regras, os processos e as políticas para compras relacionadas a viagens, tais como passagens aéreas, hospedagem e despesas de diária.

### Público-alvo

O Procedimento de Viagens é destinado a todos que realizam viagens para exercer suas funções.

### Diretrizes Gerais

De forma a garantir uma conduta ética e responsável em todo o processo de viagens, abaixo estão listadas algumas diretrizes que a SITAWI sugere como boas práticas:

- Tratar os procedimentos de viagens de forma individual, mesmo que haja sinergia com os processos de compras (aquisições de passagens e reserva de hotéis) e de gestão de caixa (pagamento de despesas e reembolsos);
- Manter um planejamento de orçamento de viagens anual;
- Manter um orçamento dedicado a alterações em viagens, tais como custos com alterações de passagens aéreas ou cancelamento de reserva de hotéis;
- Compreender que viagens urgentes não devem ser oriundas de falta de planejamento, mas sim de acontecimentos fortuitos que não podem ser previstos por planejamento algum;
- Conhecer os padrões de preços de passagens, hotéis, diárias e transportes locais para manter os gastos da instituição dentro dos padrões da normalidade;
- Prever a coleta de 3 cotações de passagens aéreas e de hotéis sempre que possível, mesmo não havendo a necessidade formal de fazê-lo;
- Estabelecer critérios para escolha de passagens aéreas e hotéis e definir o que é permitido como justificativa para a escolha da opção que não é a mais barata;
- Orientar os viajantes a manterem todos os comprovantes da viagem de forma que possam apresentar posteriormente, caso necessário;
- Avaliar o uso de cartão de crédito corporativo para pagamento de despesas relacionadas a viagens, reunindo em uma única fatura as despesas, que são comprovadas posteriormente através das notas fiscais obtidas;
- Avaliar possíveis parcerias com agências de viagens, caso o volume de viagens justifique essa decisão.

### Procedimentos

Ao elaborar seu Procedimento de Viagens, a instituição pode considerar as sugestões abaixo:

- Realizar o planejamento e definir previamente o orçamento anual de cada área para viagens;
- Definir os níveis de aprovação necessários para cada tipo de despesa relacionada a viagens. A criação de uma matriz de aprovações pode ser um bom guia para a instituição (ver seção 11 deste documento);

- Definir motivos de viagens que são aceitáveis ou não para a instituição, como por exemplo o custeamento de viagens com objetivos pessoais ou o custeamento de viagens de acompanhantes;
- Definir tipos de despesas de viagens que são passíveis de reembolso ou não para a instituição, como por exemplo bens e serviços para uso pessoal do solicitante, equipamentos militares ou armamentos, produtos e serviços de apoio à polícia ou outras atividades de aplicação da lei, produtos de luxo e equipamentos de jogo e despesas de acompanhantes em viagens;
- Definir limites para as despesas com alimentação, que podem um limite por tipo de despesa, por diária ou por período;
- Definir tipos de transportes locais que podem ou não ser utilizados em viagens custeadas pela instituição;
- Definir tipos de acomodação podem ser utilizados ou não em viagens custeadas pela instituição;
- Considerar o procedimento a ser adotado no caso do viajante se hospedar na casa de um amigo, ou familiar;
- Orientar os colaboradores sobre como solicitar passagem e hospedagem, bem como definir quem é o responsável pelas aquisições e reservas nesse caso;
- Definir os procedimentos para alterações em passagens aéreas e hotéis (de horário ou de data) e cancelamentos, deixando claro quem é o responsável por fazê-lo, quanto tempo de antecedência é necessário para alteração e quem são os responsáveis por aprovar essas exceções;
- Considerar procedimentos para despesas extras relacionadas a viagens que podem ser necessárias, tais como: tarifas por conversão de moeda, tarifas bancárias referente a uso de moeda no exterior, IOF referente a despesas em cartão no exterior, emissão de passaportes e vistos, vacinas exigidas no local de destino, taxas de saída de países estrangeiros e aluguel de salas de conferências;
- Definir um processo detalhado acerca do arquivamento de documentos, orientando, por exemplo, o arquivamento em local único e seguro (físico e/ou digital) todos os documentos relativos a cada viagem. Isso permite o rastreamento de como o processo foi realizado, com todas as aprovações aplicáveis em cada caso. Documentos que são sugeridos de serem arquivados: passagens, pagamento de hospedagem, comprovantes de despesas com alimentação e transporte, entre outros.

### Documentos de apoio

O Formulário de Viagens permite que o viajante insira o detalhamento sobre a viagem, as aprovações e as cotações em um único lugar. Abaixo um exemplo de formulário que pode ser utilizado integral ou parcialmente.



Formulário de  
Viagens

## 6. Ativos Fixos

### Objetivo

A SITAWI sugere que se tenha um Procedimento de Ativos Fixos formalizado que esclareça as regras, os processos e as políticas de gestão dos ativos fixos da instituição.

### Público-alvo

O Procedimento de Ativos Fixos é destinado a todos que de alguma forma participam das atividades de gestão e movimentação dos ativos fixos da instituição.

### Diretrizes Gerais

De forma a garantir uma conduta ética e responsável em todo o processo de gestão de ativos fixos, abaixo estão listadas algumas diretrizes que a SITAWI sugere como boas práticas:

- Considerar que todos os bens materiais adquiridos pela instituição, independentemente de seu valor, sejam para uso autorizado e exclusivo dos envolvidos com a instituição no âmbito de suas atividades;
- Registrar todos os ativos fixos nos documentos da contabilidade no mesmo mês da sua aquisição ou alienação;
- Designar um colaborador para ser o responsável pelo inventário e pela segurança dos ativos fixos da instituição;
- Definir um valor mínimo de ativo fixo para haver a necessidade de inventariar;
- Manter o inventário atualizado mensalmente;
- Realizar o inventário por unidade. Por exemplo: se na instituição há 20 cadeiras, cada cadeira individualmente é considerada um ativo;
- Registrar perdas e roubos no inventário;
- Investigar quaisquer diferenças que possam ocorrer entre as contagens físicas e os registros do inventário;
- Armazenar em local seguro e com acesso restrito todos os ativos fixos que não sejam destinados a uso imediato;
- Avaliar a necessidade de contratar seguro para ativos fixos acima de um valor mínimo.

### Procedimentos

Ao elaborar seu Procedimento de Ativos Fixos, a instituição pode considerar as sugestões abaixo:

- Definir o modo de registro dos ativos no inventário, tenham eles sido adquiridos ou recebidos como doação;
- Manter todos os ativos fixos identificados com etiquetas, de modo alinhado ao registro no inventário, com numeração e identificação;
- Realizar a identificação no ato do registro do ativo;
- Considerar na etiqueta informações tais como: descrição do item, número do registro no inventário, data da aquisição e titularidade.
- Definir os procedimentos para qualquer um que, por qualquer motivo, precise tomar emprestado um ativo fixo da instituição;
- Definir os procedimentos para quando se faz necessário se desfazer de um ativo fixo (doação ou leilão).

### Documentos de apoio

O Formulário de Inventário pode ser utilizado para o registro de cada ativo no inventário. Algumas informações mínimas que podem ser incluídas, incluem: número de registro no inventário, data da aquisição, estado de conservação, descrição do item, entre outras. Abaixo um exemplo de formulário que pode ser utilizado integral ou parcialmente.



Inventário

O Termo de Cessão Temporária de Ativos é o documento onde o colaborador que pega um ativo fixo emprestado registra a sua responsabilidade pelo ativo. Algumas informações mínimas podem ser incluídas, como: descrição do ativo, número no inventário, datas e observações sobre o estado de conservação do ativo fixo. Abaixo um exemplo de termo de cessão temporária que pode ser utilizado integral ou parcialmente.



Termo de Cessão  
Temporária de Ativos I

O Termo de Doação de Ativos Fixos é o documento onde pode ser registrada a doação de um ativo fixo. Algumas informações mínimas podem ser incluídas, como: descrição do ativo, número no Inventário, datas e observações sobre o estado de conservação do ativo fixo. Abaixo um exemplo de termo de doação que pode ser utilizado integral ou parcialmente.



Termo de Doação de  
Ativos Fixos

## 7. Gestão de Projetos

### Objetivo

A SITAWI sugere que se tenha um Procedimento de Gestão de Projetos formalizado que seja capaz de guiar os gestores de projetos na elaboração de suas propostas e na condução de todas as etapas dos projetos, sejam internos ou externos.

Utilizar as boas práticas de gestão de projetos traz benefícios à instituição, tais como: uma melhor visibilidade sobre o histórico dos projetos (desde sua concepção até seu encerramento), um melhor controle das etapas em busca dos resultados esperados, a otimização de recursos (financeiros e humanos), transparência e colaboração.

### Público-alvo

O Procedimento de Gestão de Projetos é destinado a todos que possuem suas atividades relacionadas a propostas, gestão e execução de projetos.

### Conceitos básicos de gestão de projetos

#### Caminho Crítico

O caminho crítico é constituído pelas atividades cujo atraso implica, necessariamente, no atraso da data final do projeto. Ele é composto pela sequência de atividades que definem a duração do projeto. A análise do caminho crítico auxilia o líder do projeto no acompanhamento das atividades essenciais para o cumprimento do prazo total do trabalho. Um projeto pode ter mais de um caminho crítico, o que significa que podem haver diversas alternativas possíveis até o seu encerramento.

#### Cliente

O cliente é o indivíduo ou Organização que é o receptor do projeto, ou seja, a quem os resultados do projeto interessam. O cliente é o responsável por solicitar o projeto e idealizá-lo junto à equipe, estabelecendo objetivos e prioridades, aprovando o planejamento e arbitrando conflitos no projeto. Através dele, as ações ganham força entre os envolvidos e, assim, suas chances de sucesso aumentam. O cliente possui o poder de articulação e de influência nos vários níveis da Organização para fazer com que o projeto seja bem-sucedido.

#### Envolvidos

São chamados de “envolvidos” as pessoas e Organizações que participam da execução do projeto e/ou que são usuárias do resultado final do projeto. Eles têm alguma relação com o projeto, colaborando em algumas etapas específicas ou no projeto inteiro. Equipe, líder do projeto, cliente, beneficiários, fornecedores, parceiros ou consultores são exemplos de envolvidos.

#### Equipe

Equipe de projeto é o conjunto de pessoas encarregadas da realização das atividades-fim do projeto, incluindo o líder do projeto. Uma equipe de projeto tende a ser multidisciplinar e tem vida limitada à duração do projeto.

#### Escopo

O escopo do projeto refere-se ao somatório das entregas e das metas contidas na proposta do projeto, bem como às principais atividades necessárias para garanti-las.

O escopo deve ser claro para não ultrapassar as limitações que qualquer projeto tem, seja em termos de competência institucional, seja pela complexidade do trabalho ou ainda pelas mudanças que pretende implementar.

### Líder do projeto

O líder do projeto é o responsável pela gestão do projeto de maneira geral. Suas responsabilidades são:

- Elaborar o plano do projeto;
- Coordenar e manter alinhados a equipe e demais envolvidos;
- Definir os recursos materiais e humanos, as contratações e os treinamentos necessários para a realização do projeto;
- Definir a metodologia específica a ser utilizada;
- Observar o cumprimento do cronograma, adotando metodologia e ferramentas próprias para gestão de projeto;
- Garantir o cumprimento do orçamento previsto;
- Tomar providências corretivas e, caso seja necessário, ajustar o plano do projeto negociando com os impactados pelo ajuste;
- Encerrar o projeto, elaborando relatórios e documentando os procedimentos relativos à gestão do projeto, visando a definição de padrões ou de melhorias para trabalhos futuros;
- Garantir a comunicação entre as áreas de conhecimento do projeto (integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições e stakeholders).

### Linha de Base

A linha de base é como uma fotografia do cronograma no momento de sua aprovação, quando ainda é um planejamento. Ela é usada para avaliar a evolução do projeto, monitorando o prazo através da comparação do planejado com o realizado. Sempre que houver uma nova repactuação dos prazos, deve ser gerada e divulgada uma nova linha de base.

### Marco

Marco é uma atividade que representa um evento que marca o término da execução de uma parte importante do projeto. O marco muitas vezes identifica a entrega de uma etapa. Ele não possui tempo de duração atribuído a si.

### Produto

O conjunto de produtos do projeto são os resultados, as entregas, os fins pelos quais está sendo conduzido o projeto. Podem ser tanto físicos (como um objeto ou um documento, por exemplo) quanto abstratos (como a realização de um treinamento, por exemplo).

### Programa

Programa é um conjunto de projetos gerenciados de forma coordenada para obter benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados separadamente.

### Projeto

Projeto é um empreendimento que se caracteriza por ser evento temporário e ter um objetivo único e bem definido. O projeto não se confunde com tarefas rotineiras de operação normal da instituição, chamadas de processos. Enquanto o processo é cíclico e se repete com uma periodicidade definida, o projeto possui começo, meio e fim, tendo um objetivo bem definido, que quando atingido, caracteriza o final do projeto.

Exemplos de projetos: a construção de uma casa, o desenvolvimento de um software, a organização de um evento ou a construção de um móvel.

Não podem ser definidos como projetos, por exemplo, a linha de montagem de carro, uma rotina de pagamento de contas de escritório ou atividades de suporte a sistemas. Estes são exemplos de processos, atividades que se repetem rotineiramente.

### Stakeholder (ou Parte Interessada)

Os stakeholders, ou as partes interessadas, são os indivíduos ou instituições que, de alguma forma, possuem alguma interação, dependência ou interesse no projeto em questão. Podem ser, por exemplo, clientes, colaboradores, fornecedores, comunidade, governo, entre outros.

### Etapas do projeto

A seguir estão descritas as 5 fases sugeridas para os projetos. Pode ocorrer de uma fase iniciar antes da anterior terminar.

#### Concepção

A concepção é a fase inicial do projeto onde é feito o levantamento das necessidades e informações sobre o problema para estruturação do projeto que visa trazer a solução. Nessa fase também são esclarecidos os resultados esperados, as metas, os produtos, os recursos necessários e estimativa de Cronograma, considerando-se as expectativas e os requisitos dos clientes. Nesta fase é feita a precificação do projeto, utilizando-se a Planilha de Precificação, que, quando aprovada, será utilizada para o acompanhamento do orçamento ao longo de todo o projeto.

É sugerido que sejam envolvidos nesta fase o líder do projeto e o cliente, minimamente.

#### Planejamento

Na fase de planejamento são feitos os detalhamentos de escopo, prazo, recursos, riscos, orçamento e metas do projeto e, então, são elaborados o Cronograma e as demais ferramentas de gerenciamento que serão utilizadas para controle e monitoramento das atividades, de modo que essas ferramentas atendam às demandas de cada cliente em cada projeto. As definições feitas na fase de concepção do projeto são aprofundadas, então, na fase de planejamento.

Com a elaboração do Cronograma, é possível identificar o caminho crítico do projeto e realizar um melhor controle acerca das atividades, evitando-se sempre impactar as atividades deste caminho crítico. É ainda na fase de construção do Cronograma que são definidos os marcos do projeto, ou seja, seus principais eventos. Quando o Cronograma é aprovado, tem-se a linha de base e, é a partir deste cronograma inicial que é feito o acompanhamento e são medidos eventuais atrasos na programação.

Importante destacar que a probabilidade de sucesso do projeto aumenta à medida que são elaboradas estimativas e metas mais realistas e um bom planejamento pode ajudar a traçar metas adequadas e planos de ação tangíveis.

Para encerrar a fase de planejamento e iniciar a fase de execução do projeto é realizada a Reunião de Kick-Off, liderada pelo líder do projeto, onde reúnem-se todos os envolvidos, para que sejam apresentados os principais objetivos do projeto, os papéis e responsabilidades de cada um dentro deste projeto, o cronograma macro e os riscos iniciais.

Em suma, são exemplos de ferramentas criadas na fase de planejamento:

- Planilha de Precificação ;
- Cronograma;

- Apresentação de Kick-Off.

Mais detalhes sobre estas ferramentas encontram-se na seção abaixo “Ferramentas de gestão de projetos”.

### Execução

Encerrado o planejamento, a equipe designada para execução das atividades do projeto deve realizá-las, conforme planejado. Essa fase é fortemente facilitada quanto melhor tenha sido o planejamento do projeto.

Fazem parte da execução:

- Realização das atividades previstas no plano;
- Comunicação com os stakeholders;
- Gestão de prazos, custos, recursos e riscos;
- Realização dos treinamentos; e
- Garantia da qualidade dos produtos do projeto.

Os produtos e ferramentas da execução do projeto dependem de cada projeto e cliente individualmente, não sendo possível sugerir um padrão neste caso.

### Controle / Monitoramento

Ao longo de todo o projeto, o líder do projeto deve monitorar cada atividade e fornecer o status atualizado do projeto aos clientes e stakeholders, mantendo todos igualmente informados.

Sugere-se o agendamento de reuniões de status, com frequência e formato a serem definidos em cada projeto, com a participação dos principais envolvidos. Nesta reunião deve ser apresentado o Relatório de Status, documento simples e objetivo que reúne as principais informações do andamento do projeto, com o intuito de deixar todas as partes alinhadas.

O Relatório de Status é um documento atualizado momentos antes das reuniões de status que deve consolidar todas as principais informações sobre o projeto, as quais são controladas pelas demais ferramentas de gerenciamento que haviam sido definidas na fase de planejamento (ver seção “Planejamento”). Mais detalhes sobre este documento encontram-se na seção “Ferramentas de gestão de projetos”.

O monitoramento da execução do projeto é importante para verificar desvios e tomar ações corretivas ou fazer reprogramações sempre que necessário, buscando maior alinhamento possível entre planejamento e execução.

### Encerramento

Ao serem concluídas as atividades do projeto, a equipe, sob a orientação e supervisão do líder do projeto, prepara o Relatório Final, onde são apresentados os principais produtos do projeto e os resultados obtidos. É sugerido, porém não essencial, que o Relatório Final apresente lições aprendidas para futuras referências.

É importante o Relatório Final prestar contas em relação ao que foi contratado para o projeto, indicando quais foram os produtos gerados, quais foram os resultados atingidos, se houve desvios em relação ao planejamento e suas causas, quais foram as principais dificuldades para execução do trabalho e como foram contornadas e as sugestões para futuros projetos. Mais detalhes sobre o Relatório Final documento encontram-se na seção “Ferramentas de gestão de projetos”.

O cliente do projeto dá então seu aceite em relação ao relatório final, o que declara o projeto encerrado. Produtos podem ser entregues ao longo do projeto, mas o encerramento do projeto somente se dá quando for entregue o seu Relatório Final e for obtido o aceite do cliente. Em

caso de entregas parciais, o cliente poderá decidir se prefere emitir aceites parciais ou se prefere dar o aceite final em tudo o que for sendo entregue ao longo do projeto. Os aceites devem ser documentados no Termo de Aceite de Projetos. Mais detalhes sobre este documento encontram-se na seção “Ferramentas de gestão de projetos”.

### **Pós-projeto**

Após o encerramento de todas as atividades, o líder do projeto encaminha ao cliente o Formulário de Satisfação para que o cliente responda com a sua percepção a respeito da execução do projeto. O objetivo desta pesquisa é obter o feedback do cliente buscando promover a melhoria contínua para os colaboradores da instituição e as metodologias de projetos adotadas.

Além de se preocupar com a satisfação do cliente, a instituição procura manter o histórico de seus projetos guardando a memória do conhecimento adquirido em cada experiência para alavancar o sucesso de projetos futuros. Para isso, após a conclusão de cada projeto, o líder do projeto prepara, com o apoio da equipe do projeto, o PPT de Finalização do Projeto, contendo as principais informações sobre o empreendimento.

E visando a otimização do tempo durante a elaboração de propostas futuras, o líder do projeto preenche também neste PPT de Finalização do Projeto uma ficha comercial com informações resumidas sobre o projeto. Já estando já preenchida a ficha comercial, evita-se a busca de informações no momento de elaboração de propostas, já tendo todas as informações de antemão.

### **Organização da documentação do projeto**

Durante o projeto, toda a documentação deve ser mantida organizada em meio eletrônico ou físico na pasta relativa ao projeto.

### **Comunicação do projeto**

No início do projeto, o líder do projeto deve definir onde deve ser centralizada e organizada toda a troca de informações relativas ao projeto entre os membros da equipe colaboradores da instituição.

### **Desmobilização**

No encerramento do projeto, os recursos angariados devem ser devolvidos aos cedentes, sejam recursos físicos (como mobiliário, por exemplo) e humanos (profissionais de outras áreas que atuam no projeto temporariamente).

### **Documentos de apoio**

Abaixo são listadas algumas sugestões de documentos para serem gerados e utilizados ao longo do projeto, para facilitar sua gestão. Importante destacar que os conteúdos sugeridos para cada ferramenta são sugestões e que podem ser alterados de acordo com a disponibilidade da instituição, com a demanda de cada projeto e cliente.

- Atas das reuniões: documento deve conter, por exemplo:
  - a data da reunião;
  - o local onde foi realizada;
  - o nome do responsável pela reunião;
  - a lista de todos os participantes;
  - um breve resumo do objetivo da reunião;
  - a pauta da reunião, em tópicos;
  - o resumo da reunião, em tópicos, abordando tudo o que foi discutido, informado e/ou decidido durante o encontro.

- Atestado de capacidade técnica: documento em que contém a declaração do cliente de que o projeto em questão foi entregue pela instituição, de modo que ateste a capacidade técnica de sua equipe para execução de projetos desta natureza.
- Cronograma: documento utilizando planilhas que deve conter as informações abaixo, por exemplo:
  - atividade;
  - data de início;
  - data de término;
  - duração da atividade;
  - atividades predecessoras;
  - atividades sucessoras;
  - % de conclusão / status (concluído, em andamento, atrasado, não iniciado);
  - responsável pela atividade.

Obs: Outras ferramentas de gestão de cronograma e atividades podem ser utilizadas de acordo com a disponibilidade da instituição, as necessidades de cada área e projeto.

- Formulário de satisfação: documento com perguntas acerca da execução do projeto para que o cliente preencha e devolva à instituição com o intuito de promover a melhoria contínua aos seus colaboradores e às metodologias adotadas.
- Planilha de precificação: documento onde é feita a precificação do projeto e contém o detalhamento de todos os recursos financeiros que serão utilizados ao longo do período. Esse orçamento inicial é acompanhado, em seguida, pela Planilha de Orçamento.
- Planilha de orçamento: documento derivado da Planilha de Precificação apto para input de todas as entradas e saídas financeiras do projeto, listadas por tipo, distribuídas ao longo do tempo do projeto com a frequência que for mais conveniente ao controle do projeto.
- PPT de Finalização do Projeto: documento que deve ser preenchido pelo líder do projeto após o encerramento de cada projeto. Este documento possui duas seções:
  - a. A primeira seção é uma ficha para gestão do conhecimento, a qual é importante para garantir que a memória do projeto esteja disponível internamente na instituição para alavancar experiências futuras, apresentando informações tais como:
    - Nome do projeto;
    - Nome do cliente;
    - Objetivos do projeto;
    - Metodologia utilizada para realização do projeto;
    - Resultados obtidos com o projeto;
    - Período de duração do projeto;
    - Equipe do projeto (incluindo líder);

- Tipo de projeto;
- Tipo de cliente;
- Temas do projeto;
- Fatores de sucesso do projeto;
- Desafios e aprendizados do projeto;
- Legado do projeto.

b. A segunda seção é uma ficha comercial onde são inseridas, resumidamente, as principais características do projeto para serem apresentadas como credencial em propostas de projetos futuros. Na ficha comercial devem conter informações tais como:

- Nome do projeto;
  - Nome do cliente;
  - Logo do cliente;
  - Ano de execução do projeto;
  - O que o cliente buscava;
  - Por que a instituição foi procurada/escolhida;
  - Soluções;
  - Resultados.
- Relatório de status: documento que deve ser atualizado conforme necessidade do projeto e deve conter:
    - fotografia do cronograma (mostrando “onde estamos” e as datas das atividades);
    - fotografia do orçamento (planejado vs. realizado);
    - principais avanços;
    - progresso das atividades planejadas;
    - pontos de atenção (riscos e problemas identificados para discussão do plano de ação);
    - próximos passos.
  - Relatório final do projeto: documento que pode ser apresentado da forma como for mais conveniente para o projeto ou em formato específico solicitado pelo cliente do projeto. Algumas sugestões de informações que podem compor o relatório final: principais produtos entregues, principais atividades desempenhadas, resultados esperados vs. resultados obtidos com o projeto, resultado financeiro (prestação de contas) e cronograma planejado vs. realizado.
  - Termo de aceite do cliente: documento em formato livre contendo a declaração do cliente quanto ao aceite do projeto ou produto entregue. Há projetos que necessitam de termos de aceite por produto, por fase, por mês ou pelo próprio projeto completo. A forma e a frequência do termo de aceite devem ser estabelecidas em cada caso individualmente.

## 8. Timesheet

É sugerida a criação de uma planilha ou sistema para o controle das horas trabalhadas, de acordo com a alocação dos profissionais nas diferentes atividades da instituição. Com isso pode-se calcular a produtividade, e horas trabalhadas por projeto por exemplo. Abaixo um exemplo de formulário de controle de horas (timesheet) que pode ser utilizado integral ou parcialmente.



Modelo de Timesheet

## 9. Código de Ética

### Objetivo

A SITAWI sugere que se tenha um Código de Ética formalizado que oriente a Organização na busca por um ambiente de trabalho positivo, respeitoso e harmônico.

### Público-alvo

O Código de Ética é um documento interno a ser seguido por todos aqueles que de alguma forma atuam ou se relacionam com esta instituição e é sugerido que seja um documento público que possa ser acessado facilmente, para conhecimento, por qualquer pessoa de fora da Organização.

### Diretrizes Gerais

De forma a garantir uma conduta ética e responsável em todos os seus processos, abaixo estão listadas algumas diretrizes que a SITAWI sugere como boas práticas para um Código de Ética:

- Determinar os valores fundamentais da instituição (princípios éticos e morais);
- Prever canais para o endereçamento de denúncias. Se possível, é sugerido que o canal seja administrado por uma empresa terceirizada, independente e imparcial. Esta empresa poderá registrar e apurar as denúncias recebidas com confidencialidade, garantindo a segurança, o sigilo e a preservação da identidade do denunciante;
- Definir o fluxo de tratamento das denúncias, bem como os responsáveis por investigar e por tomar as decisões cabíveis em cada caso;
- Criar um Comitê de Ética, com no mínimo 3 membros para analisarem as denúncias;
- Alinhar as orientações do Código de Ética a uma Política Anticorrupção (ver seção 10 deste documento);
- Não provocar nenhuma retaliação a colaboradores que denunciarem o descumprimento do Código de Ética ou se recusarem a praticar atos ilegais;
- Encorajar o diálogo entre seus membros, visando à resolução de eventuais atritos ou discordâncias sem que seja necessário acionar instâncias superiores de investigação;
- Definir os limites de atuação das recomendações éticas da instituição: se são destinadas apenas para o ambiente físico do escritório, se se estende a situações fora do escritório, mas que tenham relação profissional envolvida, ou se se estende à vida pessoal de cada colaborador;
- Definir se o Código de Ética se destina apenas aos seus colaboradores ou se se estende também a fornecedores e clientes. Caso haja o interesse em estender, sugere-se que sejam definidos os processos para que todos dessa cadeia tomem conhecimento do documento e suas orientações;
- Definir as sanções para infrações ao Código de Ética. Analisar cada caso denunciado individualmente;

### Temáticas sugeridas

A SITAWI sugere que sejam consideradas as seguintes temáticas no Código de Ética:

### **Assédio moral**

Toda e qualquer conduta que evidencie violência psicológica contra outra pessoa, independentemente de seu cargo ou status perante a instituição. É considerado assédio moral a exposição do indivíduo a situações humilhantes e constrangedoras durante o exercício de suas funções, o que acaba por desestabilizar a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização.

### **Assédio sexual**

Em sentido amplo, é toda forma de avanço de caráter sexual não consensual.

### **Colaborador**

Todos os sócios, dirigentes, associados, representantes, colaboradores, prestadores de serviço ou fornecedores que de alguma forma se relacionam com a instituição.

### **Conflito de Interesse**

Ocorre quando há indícios de que o indivíduo, ou algum membro de sua família direta, possa ser beneficiado pela seleção, contratação ou administração de um contrato.

### **Discriminação de indivíduos**

Distinguir ou diferenciar um indivíduo de outro, não respeitando o fato de que, na instituição, acredita-se que todos os indivíduos devem ser tratados de maneira igual perante esta instituição.

### **Ética**

Conjunto de regras e preceitos de ordem valorativa e moral de um indivíduo, de um grupo social ou de uma sociedade.

### **Orientações Éticas**

Ao elaborar seu Código de Ética, a instituição pode considerar as sugestões de orientações éticas abaixo:

- Não adotar condutas que possam ser interpretadas como assédio moral por outro indivíduo;
- Alertar os colaboradores a se manterem atentos quanto às suspeitas de assédio moral e sexual dentro das dependências da instituição, ou fora das dependências enquanto estiverem sendo executadas atividades relacionadas à instituição;
- Orientar colaboradores a não adotarem condutas que possam ser interpretadas como assédio sexual por outro indivíduo;
- Estimular a execução das atividades cotidianas de modo colaborativo e cooperativo, dentro das possibilidades, interesse e princípios éticos;
- Encorajar todos os colaboradores a tomarem as medidas necessárias para proteger a confidencialidade das informações e dos materiais que dispõem, respeitando a obrigação de não divulgar nenhuma informação profissional ou pessoal de caráter confidencial, salvo por delegação ou com autorização expressa;
- Orientar os colaboradores a manterem confidenciais as informações da instituição, mesmo depois de encerrado o vínculo com a mesma;
- Não permitir a participação de colaboradores em processos de seleção, contratação ou administração de contratos caso exista qualquer conflito de interesses real ou aparente;

- Não tolerar discriminação por raça, cor de pele, gênero, identidade de gênero, idade, orientação sexual, nacionalidade, etnia, idioma, condição física (por exemplo: pessoas com deficiência e/ou soropositivos), condição psicológica, posição política ou posição religiosa;
- Não permitir o uso de droga ilícita, minimamente, dentro das dependências da instituição;
- Não permitir que colaboradores sejam submetidos a situações constrangedoras ou a uma carga excessiva de tarefas ou que não façam parte de seus escopos de trabalho;
- Não tolerar condutas que possam ser interpretadas como trabalho escravo ou degradante.

### **Informações complementares sobre o processo investigativo**

A SITAWI preparou como sugestão uma lista, não exaustiva, de procedimentos que podem ser seguidos durante o processo investigativo:

- Ouvir os pontos de vistas das partes envolvidas na denúncia (o indivíduo que violou o código e as vítimas, quando houver);
- Ouvir possíveis testemunhas da violação denunciada;
- Ouvir partes relacionadas que possam ter sido atingidas direta ou indiretamente pela violação do Código de Ética;
- Garantir que, nos depoimentos ouvidos, seja desconsiderado o fato de que podem estar enviesados, não afetando a opinião e o parecer do Comitê de Ética;
- Avaliar a qualidade da denúncia (se é suspeita ou se há provas concretas);
- Avaliar se há recorrência de atitude que viola o Código de Ética por parte de um mesmo violador; e
- Pesquisar casos semelhantes que já possam ter ocorrido na instituição ou em quaisquer outras organizações, que possam ajudar na tomada de decisão.

## 10. Política Anticorrupção

### Objetivo

A SITAWI sugere que se tenha uma Política Anticorrupção formalizada que complemente o Código de Ética na busca por um ambiente de trabalho positivo, respeitoso e harmônico.

### Público-alvo

A Política Anticorrupção é um documento interno a ser seguido por todos aqueles que de alguma forma atuam ou se relacionam com esta instituição e é sugerido que seja um documento público que possa ser acessado facilmente, para conhecimento, por qualquer pessoa de fora da Organização.

### Diretrizes Gerais

De forma a prevenir, combater e denunciar atos de corrupção, suborno e fraudes ou situações propensas a que possam ocorrer, abaixo estão listadas algumas diretrizes que a SITAWI sugere como boas práticas para uma Política Anticorrupção:

- Não provocar nenhuma retaliação a colaboradores que denunciarem o descumprimento da Política Anticorrupção ou se recusarem a praticar atos ilegais;
- Sugerir, como forma de garantir que todos estejam cientes quanto às diretrizes da Política Anticorrupção, que a instituição atualize anualmente seus colaboradores, através de informes, treinamentos ou outras ferramentas.
- Encorajar o diálogo entre seus membros, visando à resolução de eventuais atritos ou discordâncias sem que seja necessário acionar instâncias superiores de investigação;

### Temáticas Sugeridas

A SITAWI sugere que sejam consideradas as seguintes temáticas na Política Anticorrupção:

#### Colaborador

Todos os sócios, dirigentes, associados, representantes, funcionários, prestadores de serviço ou fornecedores que de alguma forma se relacionam com a instituição.

#### Corrupção

A corrupção ativa é o ato de ofertar ou prometer algo indevidamente a funcionário público, para determiná-lo a praticar, omitir ou retardar ato de ofício, a corrupção passiva caracteriza-se pela solicitação ou recebimento, para si ou para outros, direta ou indiretamente, ainda que fora da função, ou antes, de assumi-la, mas em razão dela, vantagem indevida, ou aceitar promessa de tal vantagem. Entretanto, a corrupção pode se fazer presente em todas as relações, extrapolando o âmbito da administração pública e é considerado corrupção todo ato consciente para desviar a conduta de alguém ou de algo, com a finalidade de obter vantagem na situação, por meios considerados ilegais ou ilícitos.

#### Fraude

Ato deliberado que geralmente envolve o uso de atividades enganosas para obter vantagens ou benefícios ao fraudador, independente dos impactos negativos que a organização, ou qualquer parte interessada pode vir a sofrer.

## Hospitalidade

Compreende deslocamentos (aéreos, terrestres e/ou marítimos), hospedagens, alimentação, entretenimentos.

## Orientações Anticorrupção

Ao elaborar sua Política Anticorrupção, a instituição pode considerar as sugestões de orientações anticorrupção abaixo:

- Não adotar condutas que possam ser interpretadas como obtenções de vantagens;
- Orientar os colaboradores da instituição, que ao participarem ou conduzirem licitações ou concorrências ou ao assinarem contratos não devem: Frustrar ou fraudar, mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo de procedimento licitatório ou concorrencial; Impedir, perturbar ou fraudar a realização de qualquer ato de procedimento licitatório ou concorrencial; Afastar ou procurar afastar licitante ou concorrente, por meio de fraude ou oferecimento de vantagem de qualquer tipo; Obter vantagem ou benefício indevido, de modo fraudulento, de modificações ou prorrogações de contratos celebrados; e/ou Manipular ou fraudar valores de contratos celebrados;
- Não admitir qualquer contribuição ou doação em troca de favorecimento ou vantagem indevida, ou para influenciar decisão de Agente Público, direta ou indiretamente, proativamente ou a seu pedido ou a pedido de terceiros;
- Orientar os colaboradores a não adotar condutas que possam ser interpretadas como fraude dentro das dependências da instituição, ou fora das dependências enquanto estiverem sendo executadas atividades relacionadas à Organização. Cabe aos colaboradores também se manterem atentos em relação às suspeitas envolvendo outros colaboradores ou a Organização;
- Orientar que nenhum colaborador da instituição, durante o exercício de suas atividades, solicite, aceite ou ofereça gratificações, favores, ou qualquer artigo de valor monetário de terceiros que possam influenciar decisões, diferenciar o tratamento do ofertante perante a outras partes ou em troca de vantagens.

## Informações Complementares sobre Sinais de Alerta

A SITAWI preparou como sugestão uma lista, não exaustiva, de Sinais de Alerta que sinalizam circunstâncias que possam indicar o risco de violação à Lei Anticorrupção:

- Estruturas de contratação que causem estranheza por sua complexidade;
- Presentes enviados ou recebidos;
- Valor aparentemente alto para o serviço em questão;
- Sugestão de pagamento em dinheiro ou para contas não identificadas ou no estrangeiro;
- Pagamento por serviços que, aparentemente, não foram prestados;
- Mesma informação de contato para diferentes instituições;
- Documentação de suporte não corresponde ao pedido de pagamento;
- Má reputação do terceiro no mercado;
- Valor excessivo a título de comissão;
- Recusa a incluir cláusulas anticorrupção no contrato;
- Agentes autônomos, sem escritório ou empregados;

- Atividades que envolvam países cujas leis não condenem objetivamente atos de corrupção ou ilícitos assemelhados;
- Atividades que envolvam localidades conhecidas como paraísos fiscais;
- Qualquer tipo de pagamento ou recebimento realizado em espécie (dinheiro);
- Descrições pouco específicas e subjetivas de receitas e despesas que gerem dificuldades à identificação da origem e destino dos valores envolvidos;
- Operações em que não há clareza quanto à finalidade e de estrutura muito complexa e pouco usual;
- Empresas que passaram por um processo de fusão, aquisição e reestruturação societária;
- Proposta de valor monetário referente à remuneração de uma atividade acima da previsão dos custos para alcance do objeto contratado;
- Sucessivos pedidos de alterações de escopo com consequente descaracterização do objeto e objetivo inicial da contratação.

## 11. Matriz de Aprovações

Para designar quais são os profissionais da instituição que são responsáveis por aprovar quais atividades, a SITAWI sugere que se tenha uma Matriz de Aprovações. Abaixo um exemplo de matriz que pode ser utilizado integral ou parcialmente.



Matriz de Aprovações