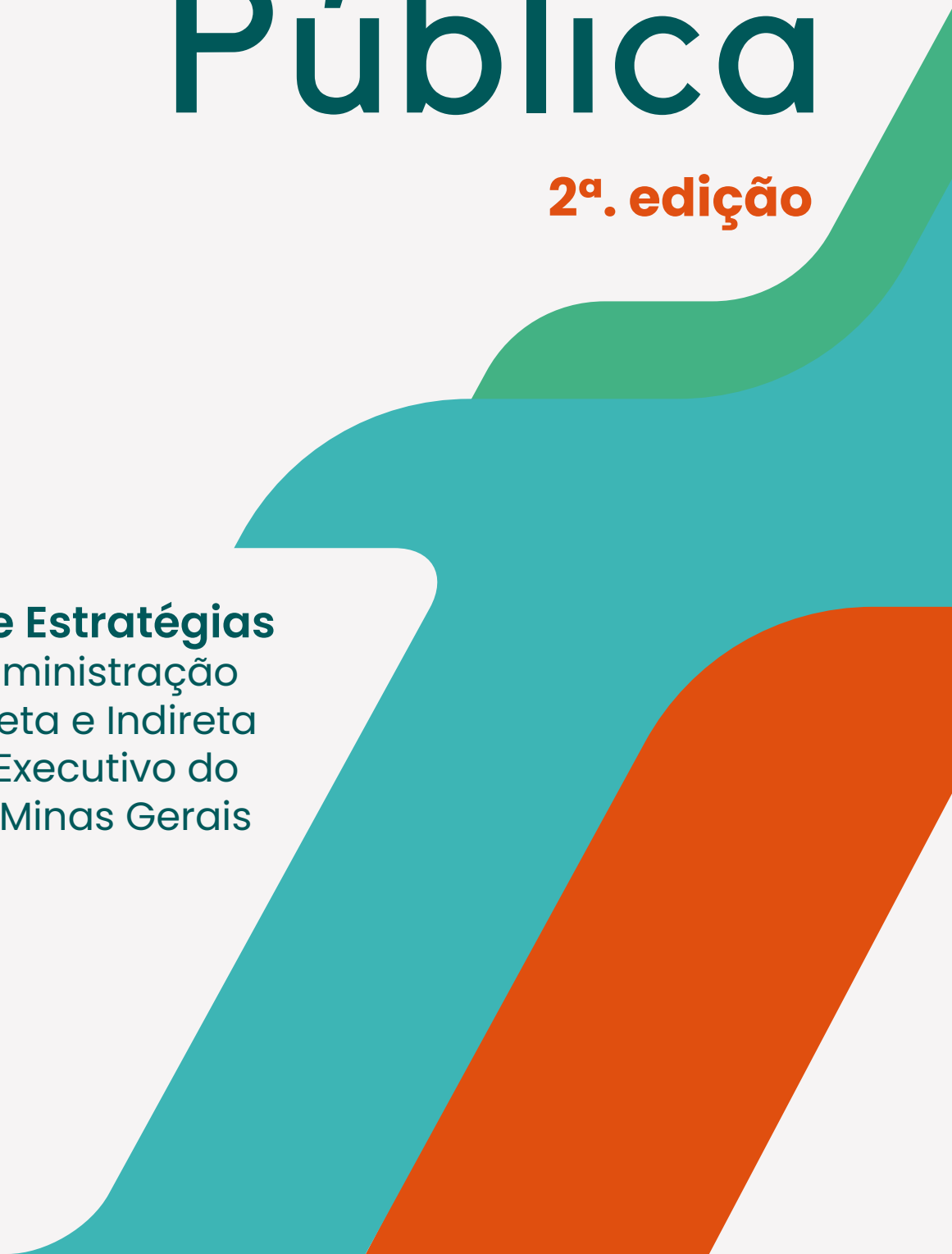




# Guia de **Integridade Pública**

**2ª. edição**

**Diretrizes e Estratégias**  
para a Administração  
Pública Direta e Indireta  
do Poder Executivo do  
Estado de Minas Gerais







CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS  
SUBCONTROLADORIA DE TRANSPARÊNCIA, INTEGRIDADE E CONTROLE SOCIAL  
SUPERINTENDÊNCIA CENTRAL DE INTEGRIDADE E CONTROLE SOCIAL  
DIRETORIA CENTRAL DE INTEGRIDADE

# Guia de **Integridade Pública**

**2ª. edição**

BELO HORIZONTE  
2023

**Controlador-Geral do Estado**

Rodrigo Fontenelle de Araújo Miranda

**Controladora-Geral do Estado Adjunta**

Luciana Cássia Nogueira

**Subcontroladora de Transparência, Integridade e Controle Social**

Soraia Ferreira Quirino Dias

**Superintendente Central de Integridade e Controle Social**

Tatiane de Jesus Silva

**Diretora Central de Integridade**

Rosiane Ferreira Duarte de Faria

**Equipe Técnica Responsável**

Tatiane de Jesus Silva

Rosiane Ferreira Duarte de Faria

Ivna Mascarenhas e Abreu

**Contribuições**

Thomaz Anderson Barbosa da Silva

Leonardo Ribeiro Bosco Dumont

Paloma Cerqueira Pereira

Orlando Carvalho de Oliveira Júnior

**Revisão Final**

Tatiane de Jesus Silva

Soraia Ferreira Quirino Dias

**Editoração e programação Visual**

Gabriela Luiza Soares Miranda



É permitida a reprodução do conteúdo deste material, desde que citada a fonte.

Como citar este material: MINAS GERAIS. Controladoria-Geral do Estado. Guia de Integridade Pública: diretrizes e estratégias para a administração pública direta e indireta do poder executivo do Estado de Minas Gerais. 2. ed. Belo Horizonte: CGE-MG, 2023. Disponível em: <https://pmpi.mg.gov.br/materiais-instrucionais/category/tag?tagid=17>. Acesso em: dd/mm/aaa.



## Nosso Propósito

Ser integridade e eficiência por uma sociedade melhor.

### Nossa Missão

Aprimorar a gestão pública mineira, por meio da auditoria interna, da correição, da prevenção e combate à corrupção, promovendo eficiência, integridade, transparência e participação social.

### Nossa Visão

Ser excelência como órgão de controle interno, que contribui para uma administração pública íntegra, transparente e eficaz.

### Nossos Valores

Integridade  
Comprometimento  
Integração e cooperação  
Independência técnica  
Humanização  
Foco no interesse público

# MENSAGEM DO CONTROLADOR-GERAL

Firmes no propósito de contribuir para a eficiência, para a promoção da cultura ética e para a construção de um ambiente de integridade na Administração Pública Estadual, a Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais (CGE/MG) disponibiliza a 2ª Edição do Guia de Integridade Pública, revisado e atualizado segundo o Decreto Estadual nº 48.419, de 16 de maio de 2022, que instituiu a Política Mineira de Promoção da Integridade (PMPI).

Como já é sabido, a PMPI inaugurou um conjunto de objetivos e diretrizes para a promoção e institucionalização da integridade, atuando como guia fundamental à constituição dos programas e planos de integridade dos diversos órgãos e entidades componentes do governo, os quais devem, portanto, ser geridos a partir dos parâmetros normativos estabelecidos, de forma descentralizada e respeitando a autonomia administrativa de cada um destes entes.

Tendo isso em vista, o guia sistematiza o conteúdo necessário para auxiliar a gestão pública mineira na elaboração, implementação e gestão de seus programas, permitindo um avanço contínuo, incremental e efetivo nas questões de integridade. Ainda traz consigo elementos práticos para que os órgãos possam propor um conjunto de ações organizadas de forma a possibilitarem melhorias em matéria de governança, gestão de riscos, controles internos, prevenção da corrupção, comunicação, aperfeiçoamento, dentre outros.

Fica cada vez mais evidente que a mudança da cultura organizacional é uma construção coletiva, um esforço comum e conjunto para tornarmos o serviço público mais transparente, assertivo e qualificado, com benefícios para toda a sociedade. Assim, enxergamos a integridade não só como ferramenta transversal, parte fundamental de nossa missão, visão e valores, mas como tecnologia indispensável para atingirmos, juntos, a excelência!

Esperamos que gostem!

Rodrigo Fontenelle

Controlador-Geral do Estado de Minas Gerais.

# PREFÁCIO À 2ª EDIÇÃO

O Poder Executivo do Estado de Minas Gerais iniciou a estruturação do seu sistema de integridade pública com a publicação do Decreto nº 47.185, de 12 de maio de 2017. Cinco anos depois, o Decreto nº 48.419, de 16 de maio de 2022, instituiu a agora denominada Política Mineira de Promoção da Integridade - PMPI, atualizando as práticas a serem seguidas pelas organizações públicas do poder executivo estadual a partir das melhores práticas nacionais e mundiais sobre a temática e da experiência acumulada pela Controladoria-Geral do Estado – CGE ao longo do processo de institucionalização desse sistema.

A segunda edição do Guia de Integridade Pública: Diretrizes e Estratégias para a Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional de Minas Gerais foi desenvolvida com o objetivo de oferecer as orientações necessárias a todos os agentes públicos que atuarão com a institucionalização de programas e planos de integridade em seus órgãos e entidades.

Reunimos neste guia os dois volumes da edição anterior (Vol. I - Conceitos e possíveis aplicações e Vol. 2 – Passo a passo para a elaboração e implementação dos planos de integridade nos órgãos e entidades), compilando-os em um mesmo documento. Também passamos a oferecer, nos anexos deste guia, os modelos de atos normativos e documentos antes disponibilizados por meio de links externos.

Caso surjam quaisquer dúvidas durante a leitura deste material ou caso seu órgão público necessite de uma assessoria técnica mais específica sobre os assuntos abordados neste guia, entre em contato com a nossa equipe enviando um e-mail para **integridade@cge.mg.gov.br**.

Boa leitura e bom trabalho!

Equipe da Subcontroladoria de Transparência, Integridade e Controle Social da Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> A Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais – CGE é o órgão responsável pela coordenação da implementação da Política Mineira de Promoção da Integridade – PMPI e a principal instância de consulta às diretrizes necessárias para a gestão dos programas planos de integridade pública do Poder Executivo estadual. Acompanhem nossas ações no Portal da PMPI: [pmpi.mg.gov.br](http://pmpi.mg.gov.br).





# SUMÁRIO

<b>01. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>02. ÉTICA E INTEGRIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO.....</b>	<b>15</b>
2.1. Moral e ética.....	16
2.2. O que é integridade, afinal?.....	16
2.3. Integridade nas organizações.....	17
2.4. Integridade pública.....	17
2.5. A promoção da integridade pública como instrumento de prevenção à corrupção.....	19
2.6. A promoção da integridade como instrumento de aprimoramento das virtudes humanas.....	22
<b>03. A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO SISTEMA DE INTEGRIDADE PÚBLICA DO PODER EXECUTIVO DO ESTADO DE MINAS GERAIS.....</b>	<b>23</b>
3.1. A Teoria dos Sistemas e a construção de um sistema de integridade pública na Administração Pública brasileira.....	24
3.2. O sistema de integridade pública no Estado de Minas Gerais.....	25
3.3. Cultura de integridade e redes de relações em uma organização.....	27
3.4. O papel dos agentes públicos na promoção do ambiente da integridade na Administração Pública.....	28
<b>04. A POLÍTICA MINEIRA DE PROMOÇÃO DA INTEGRIDADE.....</b>	<b>29</b>
4.1. De plano para política: o que isso significa?.....	30
4.2. Principais características da Política Mineira de Promoção da Integridade.....	31
<b>05. A ESTRUTURA DOS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE DOS ÓRGÃOS E ENTIDADES DO PODER EXECUTIVO DO ESTADO DE MINAS GERAIS.....</b>	<b>33</b>
5.1. Visão e objetivos em relação ao ambiente de integridade.....	34

5.2. Eixos temáticos do programa de integridade.....	37
5.3. Estrutura de governança e gestão.....	38
5.4. Monitoramentos e avaliações do ambiente de integridade.....	40
5.5. Plano de comunicação e de capacitação.....	42
5.6. Plano de integridade.....	43

## **06. OS EIXOS TEMÁTICOS DOS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE PÚBLICA..... 44**

6.1. Compromisso com a integridade.....	45
6.1.1. Gestão de pessoas.....	46
6.1.2. Gestão de pessoas e integridade pública.....	46
6.1.3. Código de ética e comissão de ética.....	47
6.1.4. O que é um Código de Conduta Ética?.....	47
6.1.5. Minas Gerais: Códigos, qual(is) adotar?.....	48
6.2. Governança, gestão de riscos e controles.....	48
6.2.1. O que é governança?.....	49
6.2.2. Gestão de riscos.....	50
6.2.3. Mas, o que é risco, afinal?.....	51
6.2.4. Controles.....	51
6.3. Prevenção, detecção e tratamento dos riscos de integridade.....	52
6.4. Prevenção ao conflito de interesses.....	53
6.4.1. O que é conflito de interesses?.....	53
6.4.2. Prevenção ao conflito de interesses.....	54
6.4.3. Comissões de ética – o que são?.....	55
6.4.4. Comissões de Ética na Administração Pública mineira.....	55
6.4.5. Conselho de Ética Pública (CONSET).....	56
6.4.6. Nepotismo.....	56
6.4.7. Prevenção ao nepotismo.....	56
6.4.8. Em Minas Gerais.....	57
6.5. Transparência e controle social.....	58

6.5.1. Transparência pública.....	58
6.5.2. Governo Aberto.....	59
6.5.3. Lei de acesso à informação.....	60
6.5.4. Transparência = Ativa + Passiva.....	60
6.5.5. Transparência em Minas Gerais.....	61
6.5.6. Controle social.....	61
6.5.7. Relação entre controle social e controle interno.....	62
6.5.8. Fomento ao controle social.....	62
6.5.9. Canal de denúncias.....	63
6.6. Promoção da cultura da integridade.....	65

## **07. PASSO-A-PASSO PARA A FORMULAÇÃO DE PROGRAMAS E PLANOS DE INTEGRIDADE PÚBLICA.....67**

7.1. Instituição da Comissão para formulação do programa e do plano de integridade.....	68
7.2. Diagnóstico do ambiente de integridade da organização.....	71
7.3. Estruturação do programa de integridade.....	72
7.4. Estruturação do plano de integridade.....	75
7.5. Validação do programa e do plano de integridade.....	79
7.5.1. Consulta Aberta e Governança participativa.....	80
7.6. Publicação do programa e do plano de integridade.....	80
7.6.1. Comunicação consistente e periódica.....	80
7.7. Execução, monitoramento e avaliação do plano de integridade.....	81
7.8. O Sistema Eletrônico de Gestão da Política Mineira de Promoção da Integridade – SisPMPI.....	82

## **08. REFERÊNCIAS.....84**

## **9. ANEXO I: LINKS DE REFERÊNCIAS.....86**

## **10. ANEXO II: MODELOS DE NORMATIVOS.....88**





01.

# Introdução

# 1. INTRODUÇÃO

A Integridade Pública está associada ao compromisso com a conduta ética, à conformidade dos processos e ações e ao respeito pelo serviço público. Isso requer ações preventivas e mudanças culturais e institucionais no ambiente organizacional. Além disso, o caminho para uma gestão eficiente é contínuo e, nesse sentido, a integridade configura um instrumento fundamental para o alcance dos objetivos estratégicos das instituições.

Com a instituição da Política Mineira de Promoção da Integridade – PMPI, via Decreto nº 48.419, de 16 de maio de 2022, reforça-se a orientação, na administração pública estadual, de que a gestão de cada órgão ou entidade crie, publique e implemente seus programas e planos de integridade, os quais devem ser capazes de, a partir do desenho de soluções customizadas, responder a problemas próprios ou mesmo promover o aprimoramento do seu ambiente de integridade, de acordo com a realidade de cada um.

Em linhas gerais, os programas e planos de Integridade buscam sistematizar intervenções nos campos da governança, gestão de riscos e controles, prevenção ao conflito de interesses, transparência, entre outras, já desenvolvidas, em desenvolvimento ou que poderão ser desenvolvidas para fortalecimento da cultura ética nos órgãos e entidades do governo.

No intuito de trazer uma abordagem simples e pragmática para a sua implementação, preparamos este Guia de Integridade Pública, atualizado, para que seja suporte no trabalho dos órgãos e entidades, auxiliando gestores e técnicos de diversas áreas e funções na compreensão dos conceitos fundamentais para a estruturação dos seus programas e planos. Do mesmo modo, ele apresenta um passo a passo, propondo e detalhando medidas práticas que orientam o caminho do seu planejamento, elaboração e implementação. Assim, esperamos que este seja mais um recurso para fortalecer a integridade pública no Estado de Minas Gerais!

02.

Ética e  
Integridade  
no serviço  
público



## 2. ÉTICA E INTEGRIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO

A reflexão ética sobre a conduta moralmente adequada dos agentes públicos e dos agentes privados que se relacionam com o setor público é condição para o fortalecimento da integridade na Administração Pública.

Por esse motivo, antes de oferecermos, neste guia, as orientações técnicas necessárias para a formulação e a gestão de programas e planos de integridade no setor público, este capítulo objetiva responder as seguintes perguntas:

- Qual a diferença conceitual entre moral, ética e integridade?
- Quais particularidades devem ser observadas para que a integridade institucional nas organizações públicas seja fortalecida?

### 2.1. Moral e ética

Os termos **Moral** e **Ética** são conceitos filosóficos clássicos, com diferentes interpretações ao longo da história mundial. Apesar de utilizados muitas vezes como sinônimos, possuem significados distintos.

Resumidamente, enquanto a **moral** pode ser entendida como uma conduta dirigida ou disciplinada por normas, a **ética** diz respeito à ciência que tem, como objeto, a conduta moral (ABBAGNANO, 2007).

Já que a moral é caracterizada como sendo uma forma de comportamento humano específica aceita como ideal por um grupo específico de pessoas (CORTINA, 2009) ou, ainda, como um sistema de regulamentação das relações entre os indivíduos (VÁZQUEZ, 2020), podemos falar, então, da existência de diferentes códigos morais?

Na interpretação dos autores aqui já citados, sim! Isso quer dizer que uma atitude moralmente avaliada como positiva por um determinado grupo social pode ser avaliada de forma diferente por outro grupo.

### 2.2. O que é integridade, afinal?

O termo **Integridade**, em seu sentido literal, caracteriza um indivíduo ou organização que age com dignidade e honestidade. A palavra é sinônimo de uma qualidade



ou estado de algo que é íntegro, completo e inteiro, que não sofreu influências ou impactos em sua estrutura original e que não se desviou dos seus objetivos essenciais.

Ser íntegro ou agir com integridade é compreendido como expressão da ética por convicção, de condutas de acordo com postulados socialmente aceitos ou normas preestabelecidas, de modo a configurar indivíduos ou organizações retos, imparciais e movidos exclusivamente pelos objetivos finais do seu trabalho.

### 2.3. Integridade nas organizações

No ambiente organizacional, a **integridade institucional** está relacionada com o desenvolvimento de valores, de condutas, de ações e de sistemas de normas (formais e informais) que propiciam uma cultura organizacional adequada e sustentável, tanto para o público interno quanto para os públicos que direta ou indiretamente se interrelacionam com a organização.

A integridade institucional ultrapassa questões relacionadas com a conformidade (compliance), com a adequação formal às normas e regulamentos ou com o compromisso com a legalidade. Relaciona-se, também, com o desenvolvimento de uma cultura ética que permeia discursos e se integra às condutas de todos os seus membros, alcançando também os diferentes públicos com os quais as organizações interagem (stakeholders ou partes interessadas), tais como seus parceiros comerciais, seus fornecedores, seus clientes, dentre outros.

### 2.4. Integridade pública

Quando o foco são as organizações públicas, os princípios e valores típicos da Administração Pública ampliam o escopo e as ações de integridade institucional para que a prevalência do interesse público e coletivo seja o principal fio condutor dos discursos e das ações das pessoas que exercem suas atividades funcionais no setor público.

**Integridade pública**, na visão da OCDE<sup>2</sup> (2017, p. 3), é o alinhamento consistente e a adesão a valores, princípios e normas éticos pactuados socialmente, a fim de sustentar e priorizar, no exercício da função, o interesse público em detrimento dos interesses privados.

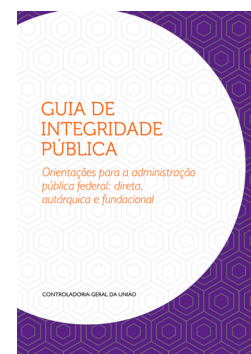
É um dos principais pilares das estruturas políticas, econômicas e sociais e, portanto, é essencial para o bem-estar econômico e



<sup>2</sup> OCDE. ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Disponível em: <https://www.oecd.org/latin-america/paises/brasil-portugues/> Acesso em: 20 nov. 2023.

social e a prosperidade dos indivíduos e das sociedades como um todo.

Já conforme o Guia de Integridade Pública da CGU (2015, p. 5), **integridade pública** é o conjunto de arranjos institucionais que visam a fazer com que a Administração Pública não se desvie de seu objetivo principal: entregar os resultados esperados pela população de forma adequada, imparcial e eficiente.



No âmbito dos órgãos ou entidades da Administração Pública, o fortalecimento de um ambiente de integridade, a partir de mudanças culturais e estruturais, contribui para a criação de uma rede de confiança e de credibilidade baseada em comportamentos éticos individuais, coletivos e institucionais.

Esses comportamentos são motivados pela sensibilização de diversos agentes públicos e partes interessadas, para que reconheçam seu papel na busca por esses resultados, comprometendo-se, em detrimento de quaisquer outros incentivos, a orientar-se exclusivamente para a garantia de direitos fundamentais da população e para a implementação de políticas públicas eficientes, eficazes e, sobretudo, efetivas.

Promover a **integridade pública** relaciona-se, portanto, com o desenvolvimento - por órgãos e entidades públicas - de práticas que promovem a moralidade, a impessoalidade, a legalidade, a transparência, a responsividade, a *accountability* e o aprimoramento da estrutura de governança, com a finalidade de prevenir a ocorrência de irregularidades ou ilicitudes e de realizar entregas mais eficientes e efetivas à população.

Sintetizando os conceitos acima, chegamos assim à seguinte representação:



Figura 1 - Síntese do conceito de integridade pública, na visão da CGE (Elaboração própria)

## 2.5. A promoção da integridade pública como instrumento de prevenção à corrupção

Entendida como um problema global, a corrupção e o seu combate são temas tratados por diversas organizações internacionais - tais como a Organização das Nações Unidas (ONU), a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) e a Organização dos Estados Americanos (OEA) - de forma bem incisiva desde a década de 1990, quando o ‘discurso anticorrupção’ foi fortalecido a partir de tratados, manifestações, recomendações e diretrizes internacionais sobre o assunto (LESSA, 2018).

São marcos importantes na temática, dentre outros:

- A) A [Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção](#), assinada na cidade de Mérida, no México, em 9 de dezembro de 2003<sup>3</sup>;
- B) A [Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável](#), estabelecida no encontro das Nações Unidas ocorrido entre os dias 25 e 27 de setembro de 2015, em Nova Iorque;
- C) As [Recomendações da OCDE sobre integridade pública](#), adotada pelo Conselho da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico em 26 de janeiro de 2017.

A Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção é composta por 71 artigos, dividido em oito capítulos. O capítulo que trata sobre prevenção à corrupção é considerado como um dos mais importantes da convenção e traz as seguintes recomendações, conforme o Escritório de Ligação e Parceria no Brasil da UNODC:

### Prevenção à corrupção

No capítulo que trata sobre prevenção à corrupção, a convenção prevê que os Estados Partes implementem políticas contra a corrupção efetivas que promovam a participação da sociedade e reflitam os princípios do Estado de Direito tais como a integridade, a transparência e a *accountability*, entre outros.

Os Estados Partes devem adotar sistemas de seleção e recrutamento com critérios objetivos de mérito. Também devem tomar medidas para aumentar a transparência no financiamento de campanhas de candidatos e partidos políticos. Devem desenvolver códigos de conduta que incluam medidas de estímulo a denúncias de corrupção por parte dos servidores, e de desestímulo ao recebimento de presentes,

<sup>3</sup> Ratificada, no Brasil, pelo Decreto nº 5.687, de 31 de janeiro de 2006.

ou de qualquer ação que possa causar conflito de interesses. Os processos licitatórios devem propiciar a ampla participação e dispor de critérios pré-estabelecidos, justos e impessoais.

Também devem adotar medidas para ampliar o acesso às contas públicas para os cidadãos e estimular a participação da sociedade nesse processo, além de adotar medidas preventivas à lavagem de dinheiro. Finalmente, sublinha que a independência do Poder Judiciário e do Ministério Público é fundamental para o combate à corrupção.

A convenção contempla medidas de prevenção à corrupção não apenas no setor público, mas também no setor privado. Entre elas: desenvolver padrões de auditoria e de contabilidade para as empresas; prover sanções civis, administrativas e criminais efetivas e que tenham um caráter inibidor para futuras ações; promover a cooperação entre os aplicadores da lei e as empresas privadas; prevenir o conflito de interesses; proibir a existência de “caixa dois” nas empresas; e desestimular isenção ou redução de impostos a despesas consideradas como suborno ou outras condutas afins.

Fonte: [unodc.org](http://unodc.org)

Quadro 1 - Comentários do Escritório de Ligação e Parceria no Brasil da UNODC sobre o capítulo ‘Prevenção à Corrupção’ da Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção

A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável é composta por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), vistos pela ONU como um “apelo global à ação para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade”.



O **Objetivo 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes** é diretamente relacionado com o fomento à integridade pública e busca “Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas a todos os níveis”.

De forma mais específica, os seguintes itens do ODS 16 se relacionam diretamente com a promoção da integridade pública:

- 16.5 Reduzir substancialmente a corrupção e o suborno em todas as suas formas;
- 16.6 Desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os

níveis;

- 16.7 Garantir a tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis;
- 16.10 Assegurar o acesso público à informação e proteger as liberdades fundamentais, em conformidade com a legislação nacional e os acordos internacionais.

Fonte: [brasil.un.org](http://brasil.un.org)

Quadro 2 - Tópicos do ODS 16 relacionados com a promoção da integridade pública

As Recomendações da OCDE sobre Integridade Pública é composta por 13 ações focadas em três dimensões: o desenvolvimento de um sistema de integridade coerente e abrangente; o fortalecimento da cultura de integridade; e uma maior eficácia da prestação de contas. O quadro abaixo explicita as 13 recomendações para a integridade pública adotada pelo Conselho da OCDE.

<p><b>Sistema de integridade coerente e abrangente</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demonstrar compromisso nos mais altos níveis políticos e administrativos do setor público para aumentar a integridade pública e reduzir a corrupção;</li> <li>2. Esclarecer responsabilidades institucionais em todo o setor público para fortalecer a eficácia do sistema de integridade pública;</li> <li>3. Desenvolver uma abordagem estratégica para o setor público que se baseie em evidências e vise atenuar os riscos de integridade pública;</li> <li>4. Definir altos padrões de conduta para funcionários públicos.</li> </ol>
<p><b>Cultivo de uma cultura de integridade</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Promover uma cultura de integridade pública à toda a sociedade, em parceria com o setor privado, com a sociedade civil e com os indivíduos;</li> <li>6. Investir em liderança de integridade para demonstrar o compromisso da organização do setor público com a integridade;</li> <li>7. Promover um setor público profissional, baseado em mérito, dedicado aos valores do serviço público e à boa governança;</li> <li>8. Fornecer informações suficientes, treinamento, orientação e conselhos em tempo hábil para que os funcionários públicos apliquem padrões de integridade pública no local de trabalho;</li> <li>9. Apoiar uma cultura organizacional aberta no setor público que responda a preocupações de integridade pública.</li> </ol>

<b>Prestação de contas eficaz</b>	<p>10. Aplicar um quadro de gestão de riscos e controle interno para salvaguardar a integridade nas organizações do setor público;</p> <p>11. Certificar que os mecanismos de cumprimento proporcionem respostas adequadas a todas as violações suspeitas de padrões de integridade pública por parte de funcionários públicos e todos os outros envolvidos nas violações;</p> <p>12. Reforçar o papel da fiscalização e controle externo no sistema de integridade pública;</p> <p>13. Incentivar a transparência e o envolvimento das partes interessadas em todas as etapas do processo político e do ciclo político para promover a prestação de contas e o interesse público.</p>
-----------------------------------	--

Quadro 3 - Recomendações da OCDE sobre Integridade Pública

Fonte: OCDE, 2017

## 2.6. A promoção da integridade como instrumento de aprimoramento das virtudes humanas

Muitos defendem que a integridade é a antítese da corrupção. Até mesmo a Lei Federal nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, conhecida como a Lei Anticorrupção Empresarial, é organizada em torno dessa premissa.

O que ocorre, na realidade, é que a corrupção pode, sim, ser um resultado imediato da falta de conduta honesta e do respeito às normas vigentes, mas a integridade tem um sentido e um alcance maior.

Quando se entende a corrupção a partir de um paradigma ético-moral (como sendo a deterioração de um estado de coisas) e de um paradigma econômico (no qual seu significado associa-se ao abuso do poder público para ganhos privados), a promoção da integridade pública. Conforme Lessa (2018),

corrupção, em sentido ético-político, é uma falha na atuação racional resultante de uma má ordenação dos bens humanos. Em decorrência dessa má ordenação dos bens e de uma vontade mal orientada, o agente corrompe a prática ou a instituição a que pertence, atuando de forma que contrarie diretamente os bens definidos coletivamente como fins.

Por isso, a corrupção recai diretamente sobre os fins daquela prática ou daquela instituição. O que é corrompido são as próprias finalidades essenciais da própria prática ou instituição, sua razão de ser.

03.

A institucionalização  
do sistema de  
integridade pública  
do Poder Executivo  
do Estado de  
Minas Gerais



### 3. A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO SISTEMA DE INTEGRIDADE PÚBLICA DO PODER EXECUTIVO DO ESTADO DE MINAS GERAIS

O sistema de integridade pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais é formado por subsistemas específicos, desenvolvidos em cada órgão e entidade da Administração Direta e Indireta, e integrados a partir da coordenação da Política Mineira de Promoção da Integridade – PMPI, exercida pela Controladoria-Geral do Estado (CGE).

Como as premissas fundamentais para a institucionalização do sistema de integridade pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais estão na Constituição Federal de 1988, na Constituição do Estado de Minas Gerais e em uma conhecida teoria da Ciência da Administração denominada Teoria dos Sistemas, este capítulo tem os seguintes objetivos:

- explicar de que forma essas premissas influenciam a PMPI;
- apresentar a Rede Mineira de Integridade – RMI;
- descrever o histórico da institucionalização do Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo estadual;
- descrever os órgãos que influenciam direta e indiretamente no Sistema de Integridade Pública em Minas Gerais.

#### 3.1. A Teoria dos Sistemas e a construção de um sistema de integridade pública na Administração Pública brasileira

Conforme a Teoria dos Sistemas:

- Todo fenômeno é parte de um fenômeno maior. Portanto, o desenho de um sistema depende de como ele se relaciona com outros sistemas e, também, com o todo;
- O foco está na integração dos elementos que formam algo, não na separação de suas partes. Desta forma, o resultado organizacional depende das interrelações entre todos os elementos da organização;
- A relação causa-efeito torna-se uma relação probabilística, não determinística. Por isso, todo fenômeno deve ser entendido a partir de uma lógica que compreende a dinâmica de todas as forças que atuam entre si.

Compreendendo essa visão sistêmica, o desenvolvimento de uma cultura íntegra capaz de estimular condutas éticas e de prevenir e combater a corrupção deve ter um olhar



multidimensional.

Para a OCDE (2020), um sistema de integridade pública deve:

- Atribuir responsabilidades de forma clara às organizações e atores que dele fazem parte;
- Garantir mecanismos capazes de apoiarem a cooperação horizontal e vertical entre as diferentes organizações e atores;
- Definir os padrões de integridade que se quer alcançar;
- Definir e implementar as estratégias para a promoção da integridade;
- Monitorar e avaliar a implementação desse sistema.

Uma vez que “os riscos de integridade existem nas várias interações entre o setor público e o setor privado, a sociedade civil e os indivíduos em todas as etapas do processo político e de políticas” (OCDE, 2017), a formulação de programas e planos de integridade pública deve ter como foco o desenvolvimento de um sistema de integridade pública que seja capaz de envolver todas as organizações que se relacionam com determinada organização pública, englobando tanto os agentes públicos quanto os agentes privados nesse sistema.

Para situar cada organização pública dentro do Sistema de Integridade Pública, é preciso entender que, dentro de um sistema, existem diferentes subsistemas. Cada organização pública é, portanto, parte (subsistema) de um todo (sistema).

Desta forma, lembrando que ao mesmo tempo que o todo influencia a parte, a parte influencia o todo, sendo assim, para que o Sistema de Integridade Pública no Brasil seja fortalecido é preciso que - independentemente do tamanho da organização pública - todas tenham uma cultura organizacional íntegra que, inclusive, seja capaz de influenciar as demais organizações e os demais atores (públicos e privados) que com elas se relacionam.

### 3.2. O sistema de integridade pública no Estado de Minas Gerais



**Rede Mineira de  
Integridade**

Pensando que um sistema de integridade pública deve ser formado por diferentes poderes estatais, em setembro de 2020 foi instituída no Estado de Minas Gerais a Rede Mineira de Integridade (RMI), por meio da assinatura de um protocolo de intenções envolvendo oito órgãos dos três poderes da Administração Pública Estadual: Governo do Estado de Minas Gerais, Assembleia Legislativa de Minas Gerais, Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, Tribunal de Justiça Militar do Estado de Minas Gerais, Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais, Defensoria Pública do Estado

de Minas Gerais, Ministério Público do Estado de Minas Gerais e Ministério Público de Contas do Estado de Minas Gerais.

A RMI tem como objetivo a realização de ações em conjunto e o fortalecimento dos subsistemas de integridade na Administração Pública Estadual, respeitando a autonomia de cada organização pública e prevendo ações articuladas com organizações de outros setores, tais como as instituições de ensino e as organizações sociais.

No âmbito do Poder Executivo Estadual, o Governo do Estado de Minas instituiu, em 2022, a Política Mineira de Promoção da Integridade (PMPI) por meio do Decreto nº 48.419, de 16 de maio de 2022<sup>3</sup>, estabelecendo que a Controladoria-Geral do Estado é o órgão responsável pela coordenação do subsistema de integridade do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais e determinando que todos os órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta devem seguir os objetivos, as diretrizes, as responsabilidades e as estratégias de formulação, execução, monitoramento e avaliação de seus programas e planos de integridade dentro de parâmetros previamente definidos.



Figura 2 - Representação do sistema de integridade da Administração Pública do Estado de Minas Gerais, com foco no subsistema do Poder Executivo Estadual (Elaboração própria).

<sup>3</sup> A Política Mineira de Promoção da Integridade atualiza e aprimora o Plano Mineiro de Promoção da Integridade, instituído pelo Decreto nº 47.185, de 12 de maio de 2017.

Quando olhamos para um órgão ou entidade específico, podemos falar que o programa e o plano de integridade têm o intuito de consolidar o sistema de integridade daquela organização.

Mas é importante, também, que reconheçamos que, olhando para o todo, o sistema de integridade de um órgão ou entidade é parte integrante da PMPI que, por sua vez, é a política responsável pela consolidação do sistema de integridade do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais.

Se ampliarmos o âmbito de análise para a Administração Pública estadual, é necessário entender que a PMPI é subsistema integrante da Rede Mineira de Integridade, a qual, por sua vez, é formada pelos subsistemas de integridade de todos os órgãos da Administração Pública mineira.

Na atual estrutura do governo, o subsistema de integridade do Poder Executivo Estadual é composto por subsistemas de integridade específicos de 21 órgãos, de 15 autarquias, de 12 fundações e de 15 empresas estatais, materializados por meio de programas e planos de integridade implementados no âmbito de atuação de cada um dos órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta.

### 3.3. Cultura de integridade e redes de relações em uma organização

Pensadas também nesta chave sistêmica - isto é, permeáveis e com capacidade de influenciar e de serem, também, influenciadas - as organizações precisam se atentar às redes de relações existentes interna e externamente a ela, a fim de provocar o desenvolvimento e a institucionalização de uma cultura de integridade sustentável.

Entendidas também como compostas por sistemas em si, as organizações devem reconhecer que a cultura organizacional normalmente é delineada pela interação entre seus diversos sistemas (estruturas e recursos), as normas e valores organizacionais e os comportamentos de todos os seus membros. Assim, a forma como suas relações internas e externas são desenhadas importam muito para o desenvolvimento do ambiente de integridade.

Conforme estudos da *Business for Social Responsibility* – BSR (TAYLOR, 2017), a sustentabilidade de culturas éticas é mais bem-sucedida quando não foca somente nas mudanças estruturais, mas, também, nas dinâmicas e conexões intra e interorganizacionais.

Isso significa dizer que os esforços institucionais para o estabelecimento da cultura de integridade devem focar os aspectos de motivação e comprometimento dos indivíduos, as relações interpessoais e as dinâmicas intergrupos, incluindo as conexões estabelecidas com as organizações externas (fornecedores e parceiros, por exemplo) e a sociedade em geral.



Figura 3 - Esquema de níveis de relação no ambiente de integridade (Elaboração própria)

Desta forma, é possível alinhar valores e propósitos éticos em todos os níveis (do individual ao social), cuidando para que quebras de integridade ocorridas em qualquer âmbito não prejudiquem de forma substantiva a consolidação de um ambiente organizacional ético e íntegro.

### 3.4. O papel dos agentes públicos na promoção do ambiente da integridade na Administração Pública

Saindo das organizações e pensando nos indivíduos, os agentes públicos são aqueles que têm o poder-dever de garantir que as ações desenvolvidas no âmbito da Administração Pública e nas relações do setor público com o setor privado sejam realizadas com total foco no interesse público.

Devem se atentar aos objetivos finalísticos do seu trabalho e se comprometer com o alcance do bem comum, perseguindo o aprimoramento da sua conduta com base na reflexão ética e observando tanto os princípios constitucionais, quanto os normativos que regem sua atuação.

O compromisso dos agentes públicos com o interesse público contribui para manter a Administração Pública no caminho estabelecido legalmente e esperado pela sociedade. Por isso, são peças fundamentais no processo de fortalecimento do ambiente de integridade pública.



04.

A Política  
Mineira de  
Promoção da  
Integridade

## 4. A POLÍTICA MINEIRA DE PROMOÇÃO DA INTEGRIDADE

Instituída pelo [Decreto nº 48.419, de 16 de maio de 2022](#), a Política Mineira de Promoção da Integridade – PMPI tem suas bases no Plano Mineiro de Promoção da Integridade, cuja implementação se deu a partir do ano de 2017, com a publicação do [Decreto nº 47.185, de 12 de maio de 2017](#).

Sendo Minas Gerais o primeiro estado brasileiro a instituir um plano de integridade público destinado a todos os órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo estadual, os cinco anos que se sucederam entre a publicação dos dois decretos proporcionaram amadurecimentos institucionais importantes para desenvolvermos as novas diretrizes da PMPI. Este capítulo tem, portanto, o seguinte objetivo:

- apresentar os objetivos, as diretrizes, as competências e a estrutura de governança da Política Mineira de Promoção da Integridade.

### 4.1. De plano para política: o que isso significa?

O Plano Mineiro de Promoção da Integridade – PMPI, instituído pelo Decreto 47.185/2017, estimulou, de maneira geral e por meio da criação de planos de integridade específicos, a consolidação de uma cultura de integridade na Administração Pública estadual, buscando a valorização de mecanismos preventivos de combate à corrupção e de promoção da conduta ética.

Passados cinco anos, a CGE identificou como sendo necessário e fundamental o aperfeiçoamento do normativo, para que as práticas internacionais e nacionais de boa governança e de *compliance* público nele estivessem refletidas, podendo ser, assim, fomentadas e regulamentadas no âmbito do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais.

Nesse sentido, o novo normativo trouxe aprimoramentos importantes, dentre eles a alteração do nome Plano Mineiro de Promoção da Integridade - PMPI para Política Mineira de Promoção da Integridade – PMPI.

Desta forma, ao invés de perseguirmos a instituição de um plano único e geral para todo o Poder Executivo, como a ideia de plano nos remete, institui-se uma política com seus objetivos, diretrizes, escopo e estrutura de governança para a constituição de programas

e planos de integridade, os quais devem ser geridos, a partir de determinados parâmetros normativos previamente estabelecidos, de forma descentralizada e respeitando a autonomia administrativa de cada órgão ou entidade.

## 4.2. Principais características da Política Mineira de Promoção da Integridade

Além da alteração do nome (de Plano Mineiro de Promoção da Integridade para Política Mineira de Promoção da Integridade), o novo ato normativo tem o objetivo de consolidar as práticas que já vinham sendo executadas pela Controladoria-Geral do Estado em sua competência institucional de sensibilização, disseminação e capacitação dos órgãos e entidades para o aprimoramento de seus sistemas de integridade.

No quadro a seguir, apresentamos uma síntese com as principais características a serem seguidas pelos órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais em relação à temática.

CARACTERÍSTICA	DETALHAMENTO
<b>Definido marco temporal para aderência à PMPI</b>	O novo normativo determina que todos os órgãos e entidades devem aderir à PMPI até o dia 16 de maio de 2023, assim como, também, estabelece que aqueles que já possuíam plano de integridade antes do novo decreto realizem as adaptações necessárias para atenderem os parâmetros da política até o dia 16 de maio de 2024.
<b>Necessidade de formulação de programa e plano de integridade</b>	Enquanto no decreto anterior falava-se apenas da necessidade de formulação de planos de integridade, o novo exige que todos os órgãos e entidades possuam programa e plano de integridade específicos.
<b>Objetivos com maior aderência ao conceito de integridade pública</b>	O novo decreto estabelece objetivos mais específicos e mais diretamente relacionados com o conceito de integridade pública, possibilitando o desenvolvimento de metas e indicadores de resultado e de impactos mais relevantes e mais diretamente mensuráveis.
<b>Gestão de riscos de integridade como base para a formulação dos programas e planos de integridade</b>	A introdução do conceito de riscos de integridade no novo decreto e a diretriz de adoção de mecanismos e de instrumentos efetivos de prevenção, detecção e tratamento dos riscos de integridade exige que os programas e planos de integridade foquem na prevenção da corrupção e na possibilidade de ocorrência de fraudes, de irregularidades ou de desvios ético ou de conduta.
<b>Definição da estrutura mínima dos programas de integridade</b>	O novo decreto define uma estrutura mínima a ser seguida pelos órgãos ou entidades em seus programas de integridade, promovendo maior uniformidade e consistência ao sistema de integridade do Poder Executivo estadual.

CARACTERÍSTICA	DETALHAMENTO
<b>Eixos temáticos definidos a partir das diretrizes da PMPI</b>	O novo decreto evidencia que os eixos temáticos dos programas e planos de integridade devem ser orientados pelas diretrizes da política.
<b>Competências e responsabilidades claramente definidas</b>	O novo decreto determina de forma mais evidente quais são as competências do órgão ou entidade na formulação e gestão de seus programas e planos de integridade, tendo como inspiração o modelo de três linhas do IIA.
<b>SisPMPI como sistema eletrônico de gestão dos programas e planos de integridade</b>	Conforme o novo decreto, todos os órgãos e entidades devem utilizar o Sistema Eletrônico de Gestão da Política Mineira de Promoção da Integridade – SisPMPI para a formulação, a execução, o monitoramento e a avaliação dos seus programas e planos de integridade.
<b>CGE como órgão de coordenação da PMPI</b>	A Controladoria-Geral do Estado tem a competência de desenvolver instrumentos, orientações e normas complementares que apoiem a implementação da PMPI.
<b>Possibilidade de parcerias para implementação da PMPI</b>	Para a implementação da política ou para a formulação de programas e planos de integridade, os órgãos e entidades podem celebrar convênios, termos de cooperação, ajustes ou outros instrumentos congêneres com outras organizações, na forma da legislação vigente.

Quadro 4 - Principais características da PMPI (Elaboração própria)





05.

A Estrutura dos  
Programas de  
Integridade dos  
órgãos e entidades  
do Poder Executivo  
do Estado de  
Minas Gerais

## 5. A ESTRUTURA DOS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE DOS ÓRGÃOS E ENTIDADES DO PODER EXECUTIVO DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Conforme o Decreto 48.419, de 16 de maio de 2022, programa de integridade é “o conjunto estruturado de medidas institucionais necessárias para prevenção, detecção e tratamento de práticas de corrupção e fraude, de irregularidades e de outros desvios éticos e de conduta”. Para oferecer maior homogeneidade nas práticas adotadas no Poder Executivo estadual, a Política Mineira de Promoção da Integridade define uma estrutura mínima para os programas de integridade dos órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta. Neste sentido, esta seção pretende esclarecer a seguinte pergunta:

Quais as principais diretrizes oferecidas pela Controladoria-Geral do Estado para a estrutura mínima dos programas de integridade do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais?

Conforme o Art. 6º do Decreto 48.419/2022, a estrutura dos programas de integridade dos órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta deve conter e evidenciar, no mínimo, os seguintes itens:



Figura 4 - Componentes do Programa de Integridade conforme Decreto 48.419/2022 (Elaboração própria)

### 5.1. Visão e objetivos em relação ao ambiente de integridade

A visão e os objetivos em relação ao ambiente de integridade devem estar alinhados aos objetivos da Política Mineira de Promoção da Integridade, definidos no Art. 4º do Decreto nº 48.419/2022. São eles:



Figura 5 - Objetivos da Política Mineira de Promoção de Integridade conforme Decreto 48.419/2022 (Elaboração própria)

Complementarmente, na elaboração dos programas de integridade de cada órgão ou entidade, a definição da visão e dos objetivos em relação ao ambiente de integridade devem observar, também, a visão, a missão e os valores da própria organização, assim como representarem suas particularidades institucionais e funcionais.

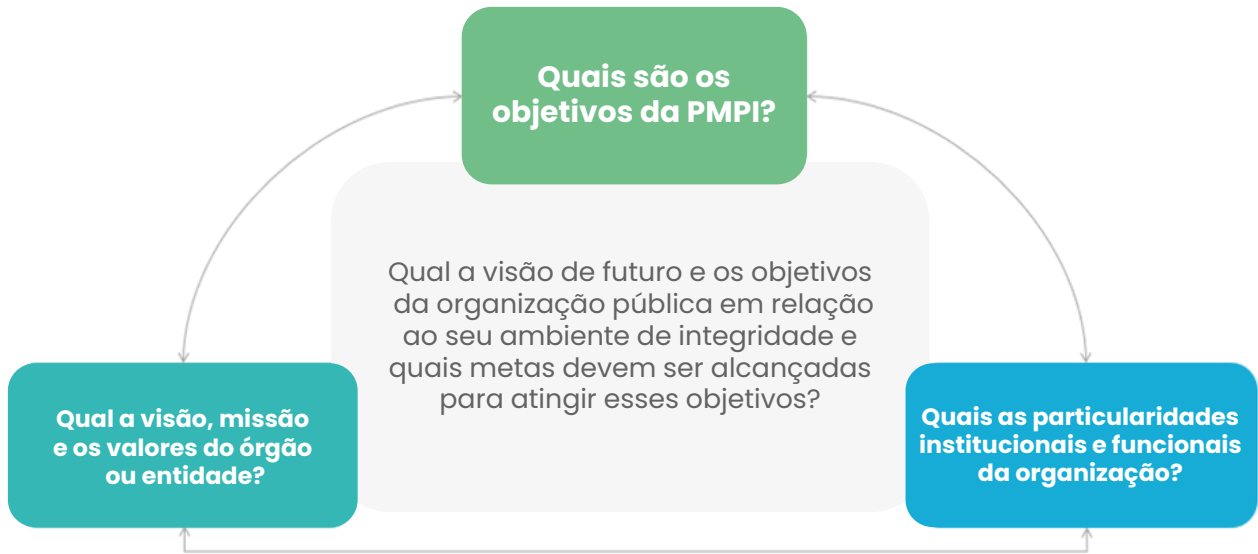


Figura 6 - Definição da visão de futuro, objetivos e metas para o ambiente de integridade da organização (Elaboração própria)

A **visão de futuro** deve representar a situação desejada em relação ao ambiente de integridade organizacional em médio e longo prazo.

A partir da definição da visão, é possível estabelecer quais serão os **objetivos** do programa de integridade da organização, pois tais objetivos devem ter uma relação de nexo causal com a visão projetada.

Para facilitar, posteriormente, o processo de avaliação do programa de integridade, é recomendável que cada objetivo do programa tenha já definido uma **meta** ou um **conjunto de metas** que, quando alcançadas, indicarão que aquele objetivo foi cumprido.

Conforme o Guia para Gestão de Processos (Minas Gerais, 2018, p. 115), ao se planejar metas, o método S.M.A.R.T. pode ser uma boa alternativa pois, seguindo este método, as metas definidas devem ser: específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e tangíveis.

<b>S</b>	<b>Específicas (Specific)</b>	Serem claras, evitando qualquer tipo de interpretação dúbia.
<b>M</b>	<b>Mensuráveis (Measurable)</b>	Conterem critérios concretos para medir o progresso rumo à realidade desejável.
<b>A</b>	<b>Alcançáveis (Achievable)</b>	Serem realizáveis, ainda que audaciosas.
<b>R</b>	<b>Relevantes (Relevant)</b>	Serem relevantes considerando o contexto no qual estão inseridas.
<b>T</b>	<b>Tangíveis (timely)</b>	Serem auferidas considerando os prazos definidos para o cumprimento das metas.

Quadro 5 - Método SMART para definição de metas

Fonte: adaptado de SEPLAG, 2018, p. 15

No quadro seguinte, apresenta-se exemplo hipotético de como uma organização pública de pequeno porte poderia realizar a definição da visão, dos objetivos e das metas para o seu ambiente de integridade.

Qual a visão de futuro para o ambiente de integridade da organização?	Quais os objetivos do programa de integridade da organização?	Quais as metas relacionadas com os objetivos do programa de integridade da organização?	
<p>Queremos um ambiente sadio para o livre desenvolvimento humano e profissional de nossos agentes públicos, contribuindo para que consigam realizar as entregas necessárias com o máximo valor possível à sociedade mineira.</p>	<p>Melhorar a percepção da sociedade em relação às políticas públicas desenvolvidas pela organização.</p>	<p>Realizar avaliação de satisfação junto aos usuários de políticas públicas de forma contínua.</p>	
		<p>Instituir um plano de melhorias no próximo PPAG que responda às principais causas relacionadas com avaliações negativas.</p>	
	<p>Aumentar a segurança jurídica nas relações entre agentes públicos e agentes privados.</p>	<p>Mapear funções com maior interação entre agentes públicos e privados até junho de 2024.</p>	
		<p>Revisar, aperfeiçoar e, caso necessário, instituir novos normativos que tornem mais claras as condutas a serem seguidas por agentes públicos junto a agentes privados ao longo dos próximos três anos.</p>	
		<p>Evitar danos reputacionais relacionados com eventos de quebra de integridade.</p>	<p>Instituir a gestão integrada de riscos dos projetos estratégicos da organização durante o PPAG 2023-2027.</p>

Quadro 6 - Exemplo de instrumento para a definição de visão, objetivos e metas para o ambiente de integridade da organização (Elaboração própria)

## 5.2. Eixos temáticos do programa de integridade

A organização do programa e do plano de integridade em eixos temáticos facilita os diagnósticos, as avaliações e o monitoramento da evolução do ambiente de integridade organizacional. Além disso, evidenciam as diferentes frentes de ações que devem ser observadas no processo de desenvolvimento de um sistema mais amplo de integridade pública.

Conforme o Inciso II do Art. 6º do Decreto 48.419/2022, a estrutura dos programas

de integridade dos órgãos e entidades do Poder Executivo estadual deve conter e evidenciar os eixos temáticos do programa de integridade, orientados pelas diretrizes estabelecidas no art. 5º.

Seguindo as diretrizes dispostas nos incisos II a VII do art. 5º do Decreto 48.419/2022, portanto, os órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta devem organizar suas ações em, ao menos, seis diferentes eixos temáticos, conforme o quadro a seguir:

EIXO TEMÁTICO	DIRETRIZ CORRELACIONADA
<b>Compromisso com a integridade</b>	Compromisso da Alta Administração do Poder Executivo Estadual e dos agentes públicos no fortalecimento da cultura de integridade organizacional
<b>Governança, gestão de riscos e controles</b>	Aprimoramento da governança, da gestão de riscos e dos controles democráticos da Administração pública
<b>Prevenção, detecção e tratamento dos riscos de integridade</b>	Adoção de mecanismos e de instrumentos efetivos de prevenção, detecção e tratamento dos riscos de integridade
<b>Prevenção ao conflito de interesses</b>	Priorização do interesse público e a mitigação e tratamento do conflito de interesses nas condutas e nas decisões dos agentes públicos
<b>Transparência e controle social</b>	Incremento da transparência e do controle social da gestão pública
<b>Promoção da cultura da integridade</b>	Promoção da cultura da integridade no setor público e no privado

Quadro 7 – Eixos do Programa de Integridade conforme Decreto 48.419/2022 (Elaboração própria)

No próximo capítulo, cada eixo será apresentado, detalhadamente, a fim de evidenciar caminhos para a operação de cada um, na perspectiva dos programas e planos de integridade.

### 5.3. Estrutura de governança e gestão

O Art. 7º do Decreto 48.419/2022 estabelece as seguintes competências para a gestão do programa de integridade:

FUNÇÃO	COMPETÊNCIA
Execução das ações do plano de integridade	Unidades administrativas tecnicamente competentes
Monitoramento do programa de integridade	Comissão de integridade, coordenada pela Assessoria Estratégica
Avaliação do programa de integridade	Unidade de Controle Interno (Controladorias Setoriais e Seccionais)

Quadro 8 – Governança e Gestão do Programa de Integridade conforme Decreto 48.419/2022 (Elaboração própria).

- Execução:** as ações do plano de integridade são conduzidas pelas unidades técnicas responsáveis, conforme previsto no plano de ação, com o apoio de outras unidades técnicas, quando necessário. A unidade técnica responsável deve garantir a execução das atividades, por meio da alocação de recursos e inserção da ação sob sua responsabilidade no planejamento tático e operacional de sua área, conforme o planejado no Plano de Integridade, seguindo os parâmetros previamente estabelecidos e buscando atingir as metas e os prazos delimitados. Surgindo dificuldades na implementação das ações, os fatores limitantes devem ser comunicados imediatamente à Comissão de Integridade, para que sejam formuladas estratégias alternativas para a sua consecução;
- Monitoramento:** faz-se necessária a instituição de uma instância responsável pelo acompanhamento, monitoramento e controle das ações e medidas de integridade que serão implementadas. Para o monitoramento das ações previstas no Plano de Integridade podem ser adotadas rotinas de checagem, verificando a realização das ações, cobrando prazos, responsáveis, etc. Neste sentido, indicamos a implantação das estruturas de GIRC – Governança, Integridade, Riscos e Controles, que são cada vez mais comuns nas organizações e refletem um compromisso com a união e sistematização de práticas de conformidade e integridade. Sugere-se que a formalização de uma Comissão de GIRC ou Comissão de Integridade seja feita tendo como base a diversidade e o envolvimento de profissionais de diferentes áreas, tais como os sugeridos para a composição da comissão de formulação do programa e do plano de integridade, podendo ser previstas horas de trabalho específicas para que os agentes envolvidos possam se dedicar aos trabalhos de monitoramento e implementação do programa. A designação da comissão pode ocorrer por meio de ato normativo (portaria ou resolução) podendo esta formalização constar, inclusive, das ações do próprio programa. Recomenda-se, ainda, que a mesma comissão realize a revisão e atualização das políticas de integridade ao final do ciclo de gestão do

plano ou quando se fizer necessário.

- **Avaliação:** avaliar a existência, a qualidade e a efetividade do processo de implementação do programa de integridade pública é importante para a revisão ou a atualização do plano, já que essa avaliação oferecerá subsídios para esses processos. Ao contrário do monitoramento, que deve ser feito de forma contínua, a avaliação ocorre em um período temporal mais espaçado, justamente para que os benefícios e os impactos das ações implementadas sejam sentidos na organização. Uma avaliação bem feita consegue identificar as fragilidades que ocorreram no processo de implementação do programa de integridade pública, sugerir oportunidades de melhorias no tratamento das temáticas de integridade e recomendar o redirecionamento de esforços para ações mais efetivas. É importante que a avaliação do programa de integridade seja feita pela unidade de controle interno ou de auditoria interna e de forma bastante independente. Ainda, considerando o princípio de segregação de funções, quando possível, a pessoa (ou o grupo de agentes) que avaliará a implementação do programa de integridade não deve ter sido responsável pela execução das ações ou pelo monitoramento do programa.

#### 5.4. Monitoramentos e avaliações do ambiente de integridade

As atividades de monitoramento e avaliação são interdependentes e estão associadas à necessidade de se analisar se as ações tomadas para solucionar os problemas identificados na agenda pública operaram os meios mais apropriados possíveis na busca dos melhores resultados, tendo como base o desenho e a estratégia planejada. Assim, consistem na atribuição de valor a diferentes aspectos das intervenções públicas, tais como: o que as motivam, como são construídas, quais/quantos instrumentos, recursos e tecnologias são mobilizados, qual a estratégia e objetivos, como são implementadas, quais os resultados e impactos, ou ainda, a sua eficiência, eficácia e efetividade. Lembrando que tanto o monitoramento quanto a avaliação devem ser fundamentados em evidências coletadas, sistematizadas e analisadas através de métodos e técnicas específicos.

Vale destacar, contudo, que monitoramento e avaliação, mesmo que correlatos, são atividades distintas, possuindo diferenças significativas, como segue:

De acordo com o Prof. Armando Simões (2015), de forma geral, a avaliação está voltada à verificação da efetividade (resultados e impactos), economicidade (produtividade e eficiência) e conformidade (qualidade e padronização) das intervenções públicas, figurando como instrumento fundamental para se alcançar melhores resultados e proporcionar uma



melhor utilização e controle dos recursos nelas aplicados, além de fornecer aos formuladores de políticas e aos gestores de programas e dados importantes para reformulações e novos desenhos, mais consistentes e eficazes, otimizando e qualificando o investimento público.

A avaliação ainda pode funcionar como forma de ateste da legitimidade das ações e do desempenho da gestão, contribuindo também para a prestação de contas e servindo de insumo à transparência e ao controle social.

De outro modo, o monitoramento, conforme o mesmo autor, pode ser definido como o acompanhamento regular de atividades e processos, metas de produtos e de resultados, verificando a execução dos primeiros e a consecução dos últimos.

Compreende a atividade de verificação, por meio de indicadores e informações administrativas, se o que deve ser feito está sendo feito e se os resultados esperados estão sendo gerados (produtos entregues, indicadores e metas sendo atingidos, etc.), acompanhando, especialmente, planos e projetos. O monitoramento constante fornece um importante material aos processos de avaliação e, ainda que ambos sejam realizados de forma periódica, o monitoramento é mais frequente, enquanto a avaliação exige períodos mais espaçados de tempo para ser realizada, já que se propõe capturar questões que somente são sentidas num longo prazo.

No caso dos programas de integridade, e levando-se em conta especialmente a estrutura de governança indicada pelo Decreto nº 48.419/2022, para os processos de monitoramento e avaliação, recomenda-se instituir um ciclo de gestão, tal como o método PDCA (Planejar - *Plan*, Desenvolver - *Do*, Controlar - *Check*, Agir - *Act*), com o objetivo de desenvolver um sistema de integridade efetivo e robusto na organização pública.

Com isso, sublinha-se que os programas de integridade devem se renovar na medida que o ambiente de integridade se altera, a cultura da ética se institucionaliza e a maturidade organizacional se desenvolve. O mesmo ocorre com os planos de integridade, instrumentos de gestão e implementação de ações dos programas de integridade, pois não se esgotam quando são executados e concluídos, devendo, portanto, ser continuamente monitorados, revisados e atualizados.

Sendo assim, no âmbito do Programa e do Plano de Integridade, o ciclo de gestão recomendado deve prever as seguintes atividades:

- Execução das ações previstas no plano de integridade pelas unidades técnicas responsáveis e pelas unidades técnicas de apoio;
- Supervisão e monitoramento da execução das ações do plano pela Comissão de

Integridade instituída com esta finalidade, coordenada pela Assessoria Estratégica do órgão ou entidade;

- Avaliação periódica do programa pela unidade de controle interno ou auditoria interna; e
- Revisão e atualização periódica tanto do plano como do programa, conforme demandas percebidas ao longo do processo de implementação.

As revisões devem ocorrer de forma regular e é importante que se concentrem nos fatores limitantes relacionados à execução do plano/programa. Sendo assim, neste processo de revisão é possível redesenhar formas de intervir na realidade observada e estratégias específicas, alterar prazos e metas estabelecidos, redefinir unidades responsáveis pelo cumprimento de ações e, até mesmo, descontinuar uma determinada ação ou estratégia e incluir novas, baseando-se, por exemplo, em questões conjunturais, como a adoção do teletrabalho, o que poderia motivar a inclusão de uma ação de integridade para esta modalidade de trabalho na organização pública.

Já a atualização, realizada num lapso temporal maior, busca percorrer novamente as etapas de elaboração do plano/programa de integridade, baseando-se, principalmente nas informações apontadas pelo monitoramento e avaliação do programa, baseadas na realização de um novo diagnóstico organizacional, de forma que o novo cenário seja o ponto de partida para um novo planejamento, numa abordagem incremental da consolidação de um sistema de integridade vigoroso e efetivo. Assim, recomenda-se que a atualização seja realizada quando o monitoramento ou a avaliação apontarem necessidades de uma nova base estruturante, ou quando ocorrerem mudanças de cenários internos e/ou externos, entre outros aspectos identificados na implementação do plano/programa.

## 5.5. Plano de comunicação e de capacitação

Parte do programa de integridade dos órgãos e entidades, os planos de comunicação e de capacitação são ferramentas relacionadas diretamente à promoção da cultura de integridade nas organizações.

Os planos devem definir, de forma básica, as diretrizes e orientações mínimas de como devem ser trabalhadas a comunicação e a capacitação, na instituição, para agentes internos e externos, de forma a desenvolver, fomentar e valorizar o comportamento íntegro, ético e probó. Assim, de forma geral:

- Por plano de comunicação entende-se o planejamento de como o órgão ou entidade realizará a comunicação do seu programa de integridade à comunidade interna e externa que se relaciona com a organização; e

- Por plano de capacitação entende-se o planejamento de como o órgão ou entidade realizará o treinamento dos agentes públicos e dos agentes privados que se relacionam com a organização no que diz respeito às condutas e práticas de integridade esperadas ou exigidas.

No próximo capítulo, apresentaremos junto ao **Eixo Promoção da cultura da integridade**, de forma mais detalhada, recomendações básicas para a construção e implementação destes planos.

## 5.6. Plano de integridade

Conforme o Decreto nº 48.419/2022, plano de integridade consiste num plano de ação estruturado com a finalidade de desenvolver o ambiente de integridade de um órgão ou uma entidade em determinado período. Ele objetiva traçar as principais medidas de um programa de integridade e organizá-las em um conjunto sistêmico.

Nesse sentido, além de descrever a estrutura de integridade já existente na organização pública, contextualizando a realidade institucional para as partes interessadas, o plano de integridade apresenta um retrato atual da instituição em relação ao tema (diagnóstico organizacional), define de forma clara a visão de futuro e os objetivos a serem alcançados com a instituição do plano de integridade e define um plano de ação para se chegar do estado atual à situação desejada.

06.

Os eixos  
temáticos dos  
Programas de  
Integridade  
Pública



## 6. OS EIXOS TEMÁTICOS DOS PROGRAMAS DE INTEGRIDADE PÚBLICA

A multidimensionalidade do conceito de integridade pública exige que os órgãos e entidades da Administração Pública foquem em diferentes temáticas no processo de consolidação de um ambiente de integridade coeso e efetivo.

Na Política Mineira de Promoção de Integridade, essas diferentes temáticas são denominadas ‘Eixos Temáticos’ e são orientadas pelas diretrizes contidas nos incisos II a VII do Art. 5º do [Decreto nº48.419, de 16 de maio de 2022](#).

É objetivo, portanto, deste capítulo apresentar e detalhar, de forma conceitual e prática, como cada eixo temático pode ser trabalhado nos programas e nos planos de integridade pública.

Os eixos de integridade são: Compromisso com a integridade; Governança, gestão de riscos e controles; Prevenção, detecção e tratamento dos riscos de integridade; Prevenção ao conflito de interesses; Transparência e controle social; Promoção da cultura da integridade.

### 6.1. Compromisso com a integridade

O compromisso com a integridade deve ser uma mensagem clara de toda a Alta Administração do órgão ou entidade, estendendo-se a todas as pessoas que direta ou indiretamente se relacionam com a organização. Assim, a integridade deve permanentemente estar na agenda, ser regularmente promovida, comunicada e discutida, envolvendo todos os seus integrantes internos e colaboradores externos.

As ações relacionadas com este eixo, portanto, devem focalizar tanto a Alta Administração quanto os agentes públicos (em geral). Isto é, os gestores e líderes devem estar abertos a desenvolver, fomentar e impulsionar a cultura ética na organização. Além de apresentarem um comportamento exemplar, é importante que conversem frequentemente com as equipes sobre integridade, podendo, inclusive, tirar dúvidas e apoiar a solução de questões concernentes ao tema.

### 6.1.1. Gestão de pessoas

Quanto do sucesso ou fracasso de uma organização pode ser atribuído às pessoas que a compõem? Tendo como premissa que ser íntegro não significa somente ser honesto ou não praticar corrupção, o olhar para as políticas de gestão de pessoas é uma demanda indispensável, pois grande parte dos resultados organizacionais depende do trabalho das pessoas e elas são, reiteramos, fundamentais para a mudança cultural necessária à promoção da integridade.

**PARA REFLETIR:** Se também constitui o ambiente de integridade a capacidade de atingir os objetivos estratégicos e entregar os resultados esperados pelo público, como a organização seleciona seus colaboradores? Os critérios para seleção ou promoção são transparentes? Como as equipes são formadas e capacitadas para exercer sua missão? Quais protocolos as pessoas em processo de desligamento devem cumprir? Existe transição responsável e sustentável entre lideranças, ou há descontinuidade dos trabalhos? Identificar gargalos conforme as respostas e propor soluções para essas questões é muito importante para os programas de promoção da integridade!

### 6.1.2. Gestão de pessoas e integridade pública

Sabe-se que as políticas de gestão de pessoas não devem tratar somente de procedimentos para pagamento de salários e benefícios ou para a concessão de férias ou licenças aos trabalhadores. São mais abrangentes, desempenhando também atividades sensíveis ao desenvolvimento funcional - todas elas muito importantes para a promoção da integridade.

Desta forma, desde uma seleção de pessoal, centrada na confluência entre perfil profissional e competências relacionadas à complexidade e natureza das tarefas, até a definição de regras para desligamento e transição sustentável e responsável entre gestões, em conjunto com ações contínuas de capacitações de servidores, gestores e líderes, são recomendadas às políticas de pessoal voltadas à institucionalização da integridade:

- Observar critérios de impessoalidade, publicidade e transparência ao selecionar, remunerar e promover pessoas, garantindo ampliação de oportunidades, a qualidade nos processos e afastando riscos de favorecimento de qualquer interesse específico ou particular;

- Avaliar o desempenho dos agentes públicos de forma periódica, eficaz e qualificada, verificando a conformidade dos atos de gestão e dos resultados obtidos;
- Garantir condições de trabalho, tanto materiais como de atmosfera, adequadas ao cumprimento dos objetivos organizacionais, especialmente os estratégicos, e da missão institucional. Ainda, efetuar pesquisas e desenho de melhorias periódicas no clima organizacional;
- Promover, além das capacitações, campanhas de mobilização e sensibilização constantes, fomentando a disseminação de informações e conhecimentos que concretizem e renovem o compromisso das pessoas para com a coisa pública.

### 6.1.3. Código de ética e comissão de ética

O espírito ético se faz presente no cotidiano das organizações por meio de normas, comunicações, ações e instâncias de controle que fomentam a ética. A tradução, por assim dizer, do espírito ético na prática das organizações pode estar relacionada à consolidação de códigos e comissões de ética que, respectivamente, organizam princípios e comportamentos esperados e atuam preventivamente na disseminação da cultura ética e na apuração de casos de violação ao código. Códigos aderentes e comissões em funcionamento tornam-se pontos centrais da mudança de cultura almejada por programas de integridade.

### 6.1.4. O que é um Código de Conduta Ética?

Nas políticas de integridade, o código significa uma espécie de instrução normativa que conduz todas as ações e programas e origina outras regras e controles. Funciona como um “mandamento” de ética e integridade que subordina todos os colaboradores/ servidores de uma organização, em todos os níveis hierárquicos.

Um código de ética ou de conduta, que se aplique a todos, deve traduzir os valores e regras em comandos simples e diretos, adaptados à realidade operacional do órgão ou entidade (CGU, Guia de Integridade Pública, 2015, p. 16). Deve estabelecer, também, um conjunto de entendimentos sobre os princípios e valores fundamentais que devem orientar o trabalho dos colaboradores/ servidores, as condutas esperadas, as vedações e as implicações das violações, instâncias de consulta e apuração de irregularidades, além de outras informações sobre o conhecimento e a adesão ao texto. Também é importante que este traga informações sobre o comportamento esperado dos agentes públicos quanto ao seu relacionamento com agentes

externos, sejam esses, parceiros, fornecedores ou cidadãos. Neste último caso recomenda-se, inclusive, a edição de um código específico de relacionamento entre setores público e privado.

### 6.1.5. Minas Gerais: Códigos, qual(is) adotar?

A principal referência normativa no Estado de Minas Gerais é o Código de Conduta Ética do Agente Público e da Alta Administração Estadual, instituído pelo Decreto Estadual nº 46.644, em 06 de novembro de 2014 (Acesse a íntegra do Decreto nº 46.644/2014 [AQUI!](#)).

A norma geral apresenta aos servidores princípios e valores fundamentais, direitos e garantias no ambiente de trabalho, deveres e vedações do agente público (incluindo aspectos de recebimento de brindes e presentes), disposições sobre as comissões de ética e o Conselho de Ética Pública, conduta ética do gestor público (normas éticas fundamentais e deveres da Alta Administração), procedimentos e sanções éticas, entre outros pontos. É uma norma bastante completa e que alcança um contingente significativo de servidores públicos (agentes públicos, como denominado no Código) e autoridades.

Apesar da importância e abrangência da norma, as ações de promoção da integridade devem reivindicar um olhar para as especificidades dos órgãos e entidades e os tipos de trabalhos exercidos, por isso podem definir códigos de conduta ética complementares. A depender do tipo de atividade, cargo ou função – se, por exemplo, mais sensíveis, críticos ou suscetíveis a práticas ilícitas – é recomendada a publicação de códigos de conduta ética específicos, que disponham de alertas próprios sobre potenciais dilemas éticos e deveres esperados, o que pode ser realizado a partir do mapeamento de atividades, cargos e funções do órgão ou entidade.

## 6.2. Governança, gestão de riscos e controles

Gestão de riscos e controles são dimensões organizacionais cujas práticas são essenciais à boa governança, já que fornecem ferramentas e garantias razoáveis para o alcance assertivo dos objetivos corporativos. No setor público é a estrutura de governança instalada, delimitada de forma evidente, que apontará a estratégia de gestão, alinhando objetivos e interesse público para a execução, o monitoramento e a avaliação de políticas públicas efetivas e transparentes. Já os controles, de forma genérica, são responsáveis pela fiscalização e correção, tendo como base os princípios da administração pública. Nesse sentido, governança, gestão de risco e controles pautados pela integridade devem ter sua estrutura desenvolvida e serem constantemente aprimorados:



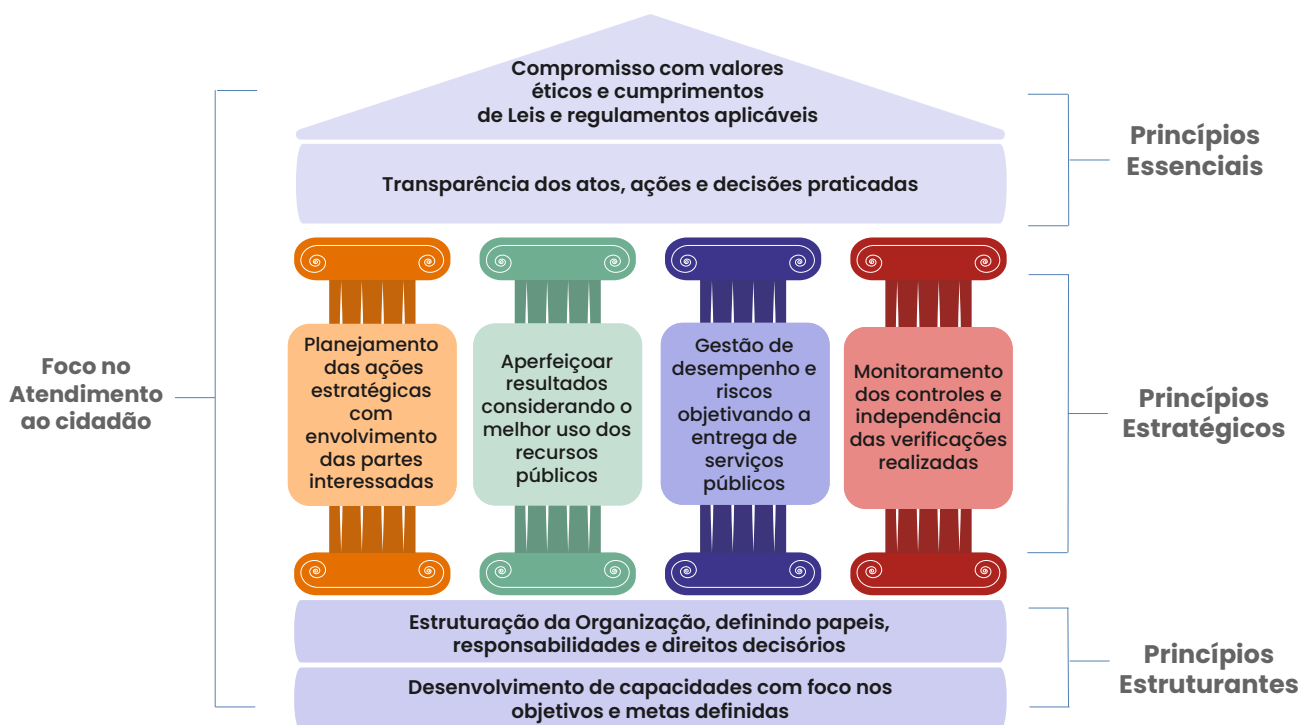


Figura 7 - Princípios do IBGP para Governança Pública  
 Fonte: Instituto Brasileiro de Governança Pública - IBGP - Adaptado.

### 6.2.1. O que é governança?

Governança é um conjunto de arranjos, envolvendo pessoas, fluxos, processos, estruturas, organogramas – orientados para melhores práticas de gestão, comunicação e processos de tomadas de decisão; é, também, o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre os sócios, conselhos de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, 2015, p. 20).

A governança envolve as atividades de avaliar o ambiente, os cenários, as alternativas, os resultados atuais e os almejados, a fim de direcionar a preparação e a coordenação de políticas e de planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas; e monitorar os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas.

Conforme o Decreto Federal nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, governança no setor público pode ser definida como o “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução

de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.”.

Uma boa estrutura de governança pode ser a chave para a criação ou fortalecimento de um ambiente de integridade em uma organização e na sua relação com parceiros. A governança pode estruturar arranjos virtuosos de gestão e decisão, diluir poderes discricionários e aprimorar fluxos de comunicação, deixando os processos mais abertos, democráticos e transparentes.

A criação de instâncias colegiadas, consultivas ou deliberativas é um bom exemplo, pois é uma forma de compartilhar informações estratégicas da organização, tomar decisões coletivas com base em diferentes percepções sobre temas e problemas e prestar contas das ações executivas. Nesse sentido, na Constituição Estadual de Minas Gerais, são listados os mecanismos de governança (Art. 6º), que têm como objetivo promover o diálogo e a atuação conjunta entre a Administração Pública e a sociedade civil, no âmbito do Poder Executivo, para a formulação, a execução, o monitoramento e a avaliação das políticas, dos programas e das ações públicas.

Já no contexto pós-decisório, a orientação é pela chamada segregação de funções – princípio que dispõe sobre a divisão responsável entre quem executa uma determinada ação e quem avalia a sua execução.

As melhores práticas de governança, quando aplicadas às políticas de integridade, refletem:

- Processos e poderes decisórios balanceados;
- Cultura organizacional compatível com um senso de ética, responsabilidade e *accountability* em todos os níveis;
- Comprometimento da alta administração com um “espírito ético” – presente em discursos e práticas.

### 6.2.2. Gestão de riscos

A gestão de riscos se origina na formulação da estratégia organizacional e percorre todo o caminho de acompanhamento do plano estratégico, cuidando para que sejam mapeados, classificados, monitorados e enfrentados os eventos-ameaças que despontarem na vida ativa das organizações.

### 6.2.3. Mas, o que é risco, afinal?

Risco é a possibilidade de um evento impactar o cumprimento de objetivos organizacionais. No caso da Administração Pública, é o que compromete os resultados do órgão ou entidade; o que ameaça, interrompe, retarda ou deteriora resultados de políticas públicas. Assim, uma organização que possui autoconhecimento e se prepara para as adversidades está mais apta a atingir seus resultados e a agir com mais integridade.

Existem muitas metodologias disponíveis para o gerenciamento de riscos em vários tipos de organização, sendo necessária uma interpretação própria das referências, de modo a tornar a gestão de riscos oportuna, aplicável e útil para a realidade organizacional.

A Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais possui dois manuais que podem ser utilizados como referência para a gestão de riscos: o [Guia Metodológico de Gestão de Riscos Estratégicos](#) (2020) e o [Guia Metodológico de Gestão de Riscos de Processos](#) (2021).

### 6.2.4. Controles

O aprimoramento dos controles internos é um componente elementar de qualquer programa de integridade.

Os controles internos pressupõem o exercício de atividades integradas, distribuídas pela organização com o objetivo de guiá-la para o caminho correto. Configuram um rito de ações efetivas de gerenciamento operacional, com pontos de controle, checagens, verificações e validações nos processos e atividades da organização.

No relatório *Critérios Gerais de Controle Interno na Administração Pública: um estudo dos modelos e das normas disciplinadoras em diversos países*, desenvolvido pelo Tribunal de Contas da União, a expressão controles internos refere-se

ao processo composto pelas regras de estrutura organizacional e pelo conjunto de políticas e procedimentos adotados por uma organização para a vigilância, fiscalização e verificação, que permite prever, observar, dirigir ou governar os eventos que possam impactar na consecução de seus objetivos. É, pois, um processo organizacional de responsabilidade da própria gestão, adotado com o intuito de assegurar uma razoável margem de garantia de que os objetivos da organização sejam atingidos. (TCU, 2009: p. 4).

Uma importante referência para a visão integrada de controle interno é o COSO (*Committee of Sponsoring Organizations*), cujos materiais estão disponíveis na página institucional da organização ([www.coso.org](http://www.coso.org)).

Também, o Modelo das Três Linhas do Instituto de Auditores Internos (IIA), atualizado no ano de 2020, é um importante modelo a ser seguido na estruturação de controles internos integrados, pois fica evidente que todas as pessoas e áreas que fazem parte de uma organização são responsáveis pela gestão do controle interno. É inclusive orientação da CGE, para os programas de integridade, que haja uma delimitação de competências e responsabilidades inspirada neste modelo, na qual cada ação do plano possua ao menos uma unidade administrativa responsável pela sua execução (1ª linha); que haja uma estrutura permanente responsável pelo monitoramento periódico do programa (2ª linha) e que preveja avaliação periódica do programa pela unidade de controle interno (3ª linha).

Para ter acesso às novas diretrizes do Modelo das Três Linhas do The IIA, clique [aqui!](#)

### 6.3. Prevenção, detecção e tratamento dos riscos de integridade

Para que as instituições públicas promovam e ampliem a integridade em seus ambientes internos e nas suas relações com a sociedade como um todo, torna-se imprescindível que elas conheçam e tratem seus riscos de integridade, também chamados de riscos para a integridade, riscos à integridade, riscos de corrupção, riscos de fraudes e corrupção.

O Decreto nº 48.419/2022 conceitua risco de integridade como sendo a “possibilidade de ocorrência de evento de corrupção, fraude, irregularidade ou desvio ético ou de conduta que impacte no cumprimento dos objetivos institucionais do órgão ou da entidade”.

Segundo o disposto no Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade, da Controladoria-Geral da União (2018), alguns dos riscos de integridade mais relevantes e comuns nas organizações públicas são:

- Abuso de posição ou poder em favor de interesses privados;
- Nepotismo;
- Conflito de interesses;
- Pressão interna ou externa ilegal ou antiética para influenciar agente público;

- Solicitação ou recebimento de vantagem indevida;
- Utilização de recursos públicos em favor de interesses privados;

Ao identificar os riscos de integridade a que estão mais suscetíveis, as organizações públicas devem procurar analisá-los, avaliá-los e principalmente desenvolver medidas de tratamento para que os objetivos organizacionais, sejam eles estratégicos ou operacionais, não sejam comprometidos.

As medidas de tratamento aos riscos de integridade irão compor o programa de integridade das organizações públicas, fazendo com que este programa seja customizado de acordo com os riscos apresentados por cada organização.

## 6.4. Prevenção ao conflito de interesses

A prevenção e o combate ao conflito de interesses e ao nepotismo constituem vertentes primordiais para o alcance da promoção da integridade nas organizações. Na Administração Pública, são fortemente associados ao princípio da impessoalidade e responsáveis por evitar que servidores se beneficiem ou favoreçam interesses privados em detrimento da causa pública.

### 6.4.1. O que é conflito de interesses?

Conforme o Decreto Estadual nº 48.417/2022, conflito de interesse é a “situação gerada pelo confronto entre interesses públicos e privados, que possa comprometer o interesse coletivo ou influenciar, de maneira imprópria, o desempenho da função pública”.

Nos artigos 4º e 5º do mesmo decreto são elencadas, de forma genérica, situações que podem configurar conflito de interesses, tanto durante quanto após o exercício de cargo ou função pública no âmbito da administração pública estadual. São algumas:

- Divulgar ou fazer, a qualquer tempo, uso de informação privilegiada obtida em razão das atividades exercidas, em proveito próprio ou de terceiros;
- Exercer atividade que implique a prestação de serviços ou a manutenção de relação de negócio com pessoa física ou jurídica que tenha interesse em decisão do agente público ou de colegiado do qual este participe, incluindo, no caso de desligamento, o não cumprimento legal de quarentena;

- Exercer, direta ou indiretamente, atividade que em razão da sua natureza seja incompatível com as atribuições do cargo ou emprego, considerando-se como tal, inclusive, a atividade desenvolvida em áreas ou matérias correlatas;
- Atuar, ainda que informalmente, como procurador, consultor, assessor ou intermediário/interventor de interesses privados nos órgãos ou entidades da administração pública direta ou indireta de qualquer dos Poderes da Federação;
- Praticar ato em benefício de interesse de pessoa jurídica de que participe o agente público, seu cônjuge, companheiro ou parentes, consanguíneos ou afins, em linha reta ou colateral, até o terceiro grau, e que possa ser por ele beneficiada ou influir em seus atos de gestão;
- Receber presente de quem tenha interesse em decisão do agente público ou de colegiado do qual este participe fora dos limites e condições estabelecidos em regulamento; e
- Prestar serviços, ainda que eventuais, a empresa cuja atividade seja controlada, fiscalizada ou regulada pelo ente ao qual o agente público está vinculado.

#### 6.4.2. Prevenção ao conflito de interesses

Inspirado na “caixa de ferramentas” da OCDE, seguem abaixo algumas sugestões para gerenciar e prevenir o conflito de interesses. Lembramos da importância da formalização destes processos:

- Identificar os riscos à integridade específicos das organizações e agentes públicos;
- Proibir algumas formas inaceitáveis de defesa de interesses privados (há necessidade de definir e publicar normativos);
- Deixar as organizações e agentes públicos cientes das circunstâncias e dos efeitos gerados pelas situações de conflito de interesses;
- Garantir que existam e sejam empregados procedimentos efetivos para identificação, publicação, gerenciamento e resolução de situações de conflito de interesses;
- Monitorar a evolução patrimonial dos agentes públicos;
- Estabelecer modelos e instâncias consultivas capazes de dirimir dúvidas quanto ao potencial risco de conflito de interesses;
- Realizar campanhas de sensibilização aderentes à realidade da organização; e

- Divulgar materiais de orientações sobre o tema, como cartilhas, guias, manuais e códigos de conduta/relacionamento, tanto para os agentes internos quanto para parceiros, fornecedores e colaboradores externos.

### 6.4.3. Comissões de ética – o que são?

São as instâncias responsáveis por propor normativos, redigir, publicar e disseminar o Código de Conduta Ética e monitorar a sua aplicação. As comissões estimulam a prática dos deveres, princípios e valores fundamentais estabelecidos pela organização e, quando necessário, fazem investigações, conciliações e propõem sanções éticas, assim, são, em geral, as principais instâncias de consulta, detecção e apuração das situações de conflito de interesses. Sendo fundamental para a promoção da integridade nas organizações, tanto no âmbito da cultura ética quanto da estrutura interna, deve-se garantir sua autonomia e bom funcionamento.

### 6.4.4. Comissões de Ética na Administração Pública mineira

A criação de comissões foi definida pelo Decreto Estadual nº 46.644/2014. Conforme o normativo, as Comissões de Ética são unidades colegiadas, de caráter consultivo e deliberativo, com autonomia decisória, ligadas aos dirigentes máximos de cada órgão ou entidade do Poder Executivo Estadual. Cabe às comissões, orientar e aconselhar o agente público no tratamento com o patrimônio público (uso, conservação e guarda do bem público) e no relacionamento com as pessoas (chefia, subordinado, colega e usuário do serviço público).

No âmbito dos programas de integridade, considerando a relevância dessas instâncias no trato direto dos dilemas éticos nos órgãos e entidades, é fundamental observar se:

- os membros estão devidamente designados e se reúnem sistematicamente;
- existem trabalhos preventivos ou corretivos sendo desempenhados;
- há autonomia em relação aos dirigentes máximos;
- são adequados o funcionamento e o alcance do propósito da comissão.

Mais informações sobre composição, mandato, perfil e designação de membros, [CLIQUE AQUI!](#)

### 6.4.5. Conselho de Ética Pública (CONSET)

No Estado também existe uma instância superior, o Conselho de Ética Pública (CONSET), que é responsável por coordenar a gestão da ética no âmbito do Poder Executivo Estadual. O CONSET é um órgão colegiado consultivo e deliberativo, com autonomia decisória, com competência privativa quanto à análise da conduta ética de autoridades, integra o Governo do Estado de Minas Gerais e é ligado diretamente ao Governador.

Outras atribuições: receber denúncias, instaurar processos éticos, dirimir dúvidas, disseminar o Código de Ética do Estado e publicar normas complementares, como, por exemplo, sobre conflito de interesses e recebimento de brindes e presentes.

Acesse o sítio do [CONSET](#), saiba mais sobre sua atuação e tenha acesso às suas deliberações.

### 6.4.6. Nepotismo

Nepotismo é uma forma de conflito de interesses. Nesse caso, ocorre uma interferência para obtenção de vantagem ou favorecimento em razão de relação de parentesco ou compadrio (afinidade), caracterizando laços que manifestam relações indecorosas dentro das entidades públicas e com parceiros institucionais e comerciais.

. Para a CGU, é a prática pela qual um agente público usa de sua posição de poder para nomear, contratar ou favorecer um ou mais parentes, sejam por vínculo da consanguinidade ou de afinidade, em violação às garantias constitucionais de impessoalidade administrativa. A Comissão de Ética Pública do Governo Federal acrescenta ainda os casos de reciprocidade, isto é, “o parente A se vincule a B e o parente B se vincule a A” – situação chamada por outras instâncias de “nepotismo cruzado”.

### 6.4.7. Prevenção ao nepotismo

Considerando que nepotismo é uma forma de conflito de interesses, a caracterização dos casos e as formas de preveni-lo não são processos triviais, por isso seguem algumas recomendações:

- Atenção especial por parte da Alta Administração, com sensibilização e



acompanhamento – o nepotismo é mais recorrente nas camadas mais altas;

- Atuação conjunta com as unidades de Recursos Humanos, para a verificação, apuração e resolução de casos;
- Cláusulas de vedação ao nepotismo nas relações comerciais e nos processos de recrutamento e nomeação de pessoal; e
- Publicação de normativos específicos que impeçam e punam a prática.

#### 6.4.8. Em Minas Gerais

Em Minas Gerais o Decreto Estadual nº 48.021, de 12 de agosto de 2020, é o dispositivo que versa sobre a vedação do nepotismo no âmbito da Administração Pública direta e indireta do Poder Executivo. De acordo com o decreto:

Art. 1º - São vedadas, no âmbito de cada órgão ou entidade da Administração Pública direta e indireta do Poder Executivo, a nomeação, designação ou contratação de qualquer natureza, de cônjuge, companheiro ou parente, em linha reta ou colateral ou por afinidade, até terceiro grau, da autoridade nomeante, de Secretários de Estado, de Secretários Adjuntos e ocupantes de cargo comissionado ou função de confiança de direção, chefia ou assessoramento, para o exercício de:

I – cargo em comissão, função de confiança e função gratificada;

II – contratação temporária de excepcional interesse público, nos termos da lei, salvo quando a contratação tiver sido precedida de regular processo seletivo, sendo assegurada a isonomia, impessoalidade e moralidade administrativa;

III – estágio, salvo se a contratação for precedida de processo seletivo, sendo assegurada a isonomia, impessoalidade e moralidade administrativa;

IV – posto de serviço, em razão de contrato de prestação de serviço firmado pela Administração Pública, salvo se a seleção do empregado tiver sido precedida de concurso público, realizado pela empresa terceirizada, e não seja caracterizado ajuste prévio entre as partes para a contratação do empregado.

Em relação às denúncias de práticas de nepotismo, compete à Ouvidoria-Geral do Estado (OGE) os recebimentos e encaminhamentos.

Listam-se, em seguida, algumas práticas importantes a serem adotadas, conforme

o mencionado decreto, para prevenção e combate ao nepotismo nas relações exercidas pelas organizações públicas estaduais:

- Os editais de licitação para a contratação de empresa prestadora de serviço terceirizado, assim como os convênios e instrumentos equivalentes para contratação de entidade que desenvolva projeto no âmbito de cada órgão ou entidade da Administração Pública direta e indireta do Poder Executivo, deverão estabelecer vedação de que empregados que tenham vínculo de parentesco prestem serviços no órgão ou na entidade em que o servidor determinante da incompatibilidade exerça cargo em comissão ou função de confiança, salvo se investidos por concurso público, e
- A pessoa nomeada, designada ou contratada deverá preencher, no ato da posse, o formulário (modelo constante em anexo no decreto) informando, entre outros, a existência de parentesco com agentes públicos no âmbito da Administração Pública direta e indireta do Poder Executivo.

• Quer conhecer experiências nacionais e internacionais de prevenção e combate ao nepotismo? Quer saber como o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) intensificou as medidas ou como os Estados Unidos expandiram as vedações para além das contratações? Acesse essa compilação feita pela CGU [AQUI](#).

- Orientações e “caixa de ferramentas” ilustrada sobre conflito de interesses, da OCDE. Acesse [AQUI!](#)

## 6.5. Transparência e controle social

### 6.5.1. Transparência pública

Acessar informações públicas é um princípio constitucional e um direito garantido a toda a sociedade. Conforme o art. 5º, inciso XXXIII, da Constituição Federal: “Todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado”.

A Administração Pública é a legítima facilitadora desse acesso e suas políticas de Governo Aberto contribuem para que os cidadãos possam conhecer como as instituições

públicas atuam e aplicam os recursos que lhes foram confiados. É fácil intuir a partir disso o potencial de contribuição da transparência para a promoção da integridade: um Estado que abre suas informações está mais predisposto à acomodação de interesses públicos e suscetível ao controle pela sociedade, além de ser mais responsivo, responsável e democrático:

Relações governo–cidadão mais fortes incentivam os cidadãos a gastar tempo e esforços em questões públicas. Utilizam e valorizam como um recurso a contribuição dos cidadãos. As informações, consultas e participação ativa proporcionam ao governo uma melhor base para a formulação de políticas (OCDE, O Cidadão como Parceiro, 2002, p. 23).

A transparência é uma força poderosa que, quando aplicada de forma consistente, pode ajudar a combater a corrupção, melhorar a governança e promover a accountability (ISSAI 20, traduzida pelo TCU, 2016, p. 1).

### 6.5.2. Governo Aberto

Governo aberto se refere a uma nova visão da Administração Pública que promove uma gestão e as suas ações, programas e projetos pautados em 4 princípios:

1. **Transparência (ativa e passiva):** as atividades de governo são abertas, compreensíveis, tempestivas, livremente acessíveis ao padrão de dados abertos;
2. **Prestação de Contas e Responsabilização (*Accountability*):** os mecanismos e regras que estabelecem como os atores justificam suas ações sobre críticas e exigências e são responsabilizadas pelos seus atos;
3. **Participação Social ou Cidadã:** conceito ativo de empoderamento da sociedade civil, onde o governo mobiliza a sociedade para debater, colaborar e propor contribuições que levem a um governo mais efetivo e responsivo;
4. **Tecnologia e Inovação:** governo reconhece a importância do fomento à inovação promovendo acesso à tecnologia e ampliando a capacidade da sociedade de utilizá-la.

Ainda, é possível pensar os efeitos da abertura governamental à luz dos pilares da *Open Government Partnership* - OGP<sup>4</sup> (Declaração de Governo Aberto) e como uma sequência virtuosa de ações, a saber:

4 Declaração de Governo Aberto (OGP, 2011). Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/governo-aberto/central-de-conteudo/documentos/arquivos/declaracao-governo-aberto.pdf>. Acesso em 16 de novembro de 2023.

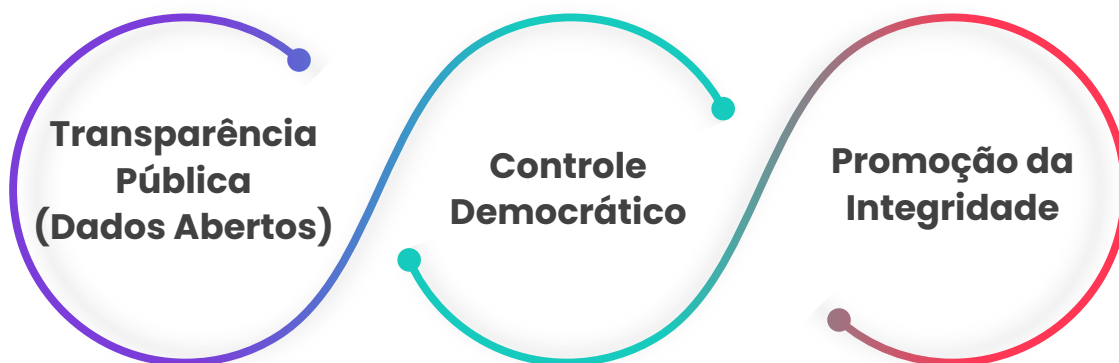


Figura 8 – Sequência virtuosa de ações em um Governo Aberto (Elaboração própria)

- Conheça as ações para Governo Aberto (OGP) da qual o Brasil faz parte clicando [aqui!](#)

### 6.5.3. Lei de acesso à informação

A transparência pública deve ser promovida à luz de regras claras e próprias. A principal referência normativa é a Lei Federal nº 12.527, de 2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI). Regulamenta o direito constitucional de acessar informações que são públicas, trazendo procedimentos e diretrizes aos processos de abertura e solicitação, são algumas:

- Publicidade como preceito geral e sigilo como exceção;
- Abertura de dados e divulgação de informações de interesse público, independentemente de solicitações;
- Utilização de meios de comunicação viabilizados pela tecnologia da informação;
- Fomento ao desenvolvimento da cultura de transparência na administração pública;
- Desenvolvimento e promoção do controle social da administração pública.

### 6.5.4. Transparência = Ativa + Passiva

A legislação determina regras para dois tipos de transparência pública: a ativa e a

passiva. Em Minas Gerais, ambas foram regulamentadas pelo Decreto Estadual nº 45.969, de 2012:

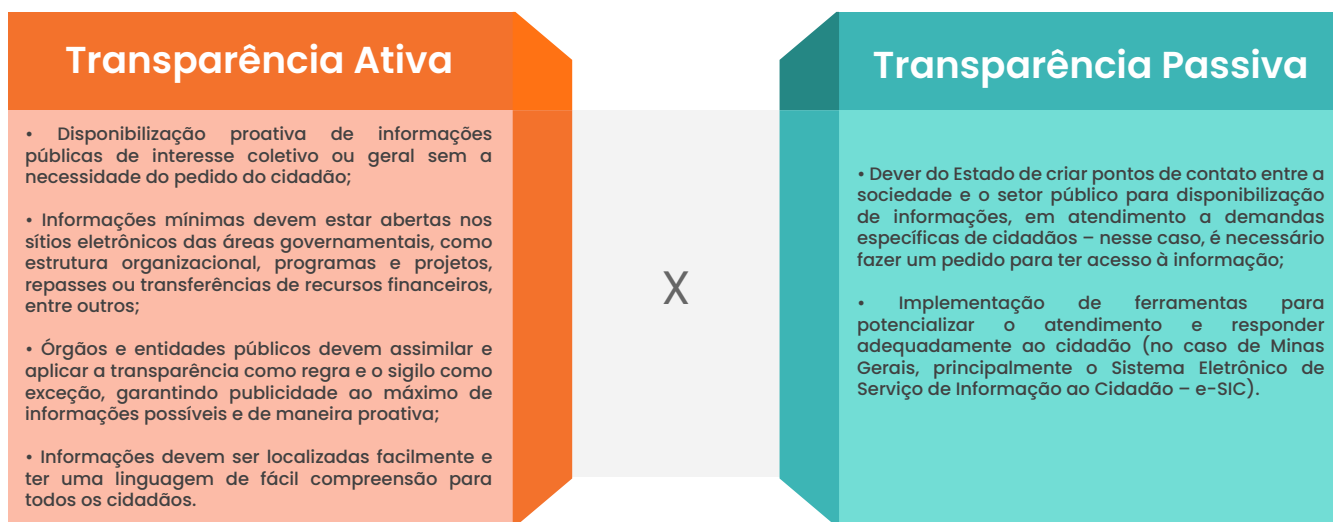


Figura 9 - Transparência Ativa e Passiva conforme Decreto 45.969/2012 (Elaboração própria)

### 6.5.5. Transparência em Minas Gerais

São instrumentos de transparência, regulamentados pelo Decreto Estadual nº 45.969/2012:

- O Portal da Transparência;
- As Unidades de Atendimento Integrado – UAI's e a Linha de Informação do Governo do Estado de Minas Gerais – LigMinas - 155 (via Política de Atendimento ao Cidadão); e
- O Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC).

- Acesse e divulgue o Portal da Transparência de Minas Gerais clicando [aqui](#).
- Acesse e divulgue o [e-SIC](#).

### 6.5.6. Controle social

O controle social representa a participação ativa, de maneira individual ou coletiva,

organizada ou não, dos cidadãos na formulação, fiscalização, monitoramento e controle das políticas públicas e ações do Estado.

O engajamento cidadão requer que os governos compartilhem a definição da agenda e garantam que as propostas políticas geradas em conjunto sejam consideradas na decisão final. A atuação cidadã é apropriada em todas as etapas do processo de desenvolvimento de políticas, sendo vista como um processo interativo, que serve para infundir os valores e as prioridades dos cidadãos em todo o ciclo político (Sheedy, 2008 apud Saoibi, 2016, p. 478).

### 6.5.7. Relação entre controle social e controle interno

O controle interno e o controle social são expressões de sociedades democráticas. O primeiro é atividade inerente da Administração Pública que atua no sentido de assegurar que os atos praticados por gestores e servidores pertencentes aos seus quadros ocorram dentro dos princípios básicos da administração pública, tal como definidos no artigo 37 da Constituição Federal: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. O controle social, por sua vez, é exercido pela sociedade, que possui liberdade para se organizar e atuar de forma autônoma e independente ou por meio dos mecanismos institucionalizados de participação social, que, em essência, são os espaços formais de mediação e interação entre Estado e sociedade.

Dessa forma, a combinação entre esses dois tipos de controle expressa uma relação de complementaridade. Vale dizer: partimos da premissa de que ações para aprimorar os mecanismos de controle social possibilitam um controle interno mais eficiente e efetivo e vice-versa, consolidando os princípios democráticos e republicanos. Além do mais, o amadurecimento democrático da própria sociedade, passa por cidadãos mais conscientes dos seus direitos e engajados em participar dos espaços efetivos para exercer sua cidadania.

### 6.5.8. Fomento ao controle social

O fomento de um ambiente democrático pelo Estado garante à sociedade recursos diversos para fiscalizar, influenciar e aprimorar as ações governamentais. Com isso, potencializa-se o desempenho das políticas e da gestão governamental, já que se força positivamente um processo de responsabilização e accountability dos agentes e uma melhor aplicação dos recursos públicos. Para tanto, algumas ações são pertinentes:

- Mapear quais fóruns, instâncias, conselhos e outros processos de escuta,

deliberação e feedback existem no órgão ou entidade;

- Qualificar as estruturas incrementando mecanismos que garantam à sociedade maior possibilidade de influência nas decisões e inclusão de propostas para melhores resultados nas políticas públicas;
- Criar formas de estimular a participação social de modo a qualificá-la – iniciativa de abertura (voluntária ou obrigatória), paridade, perfil da participação (quem participa e como é selecionado), intensidade dessa participação (quantidade de representantes, frequência de encontros etc.), nível de regionalização dos fóruns;
- Qualificar as estruturas em termos de resultados cívicos de participação social – inclusão política (representatividade), inclusão deliberativa, reciprocidade da fala, simetria informacional, entre outros;
- Identificar gargalos e oportunidades de aperfeiçoamento na avaliação dos resultados em políticas públicas, de arranjo institucional ou cívicos, e propor melhorias específicas;
- Se não houver fóruns, instâncias, conselhos e outros processos de escuta, deliberação e feedback, propor modernos pontos de contato com os cidadãos beneficiados pelas políticas do órgão ou entidade;
- Divulgar o Portal dos Conselhos, o Portal da Transparência, o Portal de Dados Abertos e todos os canais de comunicação com o Estado;
- Pensar ações que despertem a cidadania ativa das pessoas e que busquem resultados cívicos, por meio de fóruns presenciais, materiais informativos ou via Internet.

Confira mais possibilidades para definir parâmetros de participação social em: [Efetividade das Instituições Participativas no Brasil: estratégias de avaliação \(IPEA, 2011\)](#).

### 6.5.9. Canal de denúncias

O Canal de Denúncias é uma das ferramentas mais importantes de um programa de compliance e integridade em todos os tipos de organização. É um meio fácil e assertivo de comunicação que permite aos agentes internos (servidores e funcionários) e externos (parceiros comerciais/institucionais e sociedade civil) emitirem sinais de alerta à organização sobre possíveis irregularidades cometidas ou violações aos códigos de conduta ética pactuados interna e externamente.

Essencial para agregar valor aos serviços que a Administração Pública presta à sociedade, o canal abre uma via de comunicação formal para relatos de preocupações, alertas, suspeitas e fatos que indiquem potenciais ou eventuais descumprimentos de normas, regulamentos e legislação ou desvios de conduta de servidores e fornecedores. Ademais, as denúncias possibilitam à gestão conhecer inconformidades que poderiam passar despercebidas por outros mecanismos de detecção, permitindo, inclusive, respostas mais céleres do órgão de controle.

<b>BENEFÍCIOS DAS DENÚNCIAS</b>	
<b>Para a instituição</b>	<b>Para a sociedade</b>
<p>Centralização de manifestações: estrutura centralizada de recepção, tratamento e apuração que permite a concentração de manifestações em repositório único e o seu acompanhamento sistemático e padronizado, além de pautar rotinas consistentes de apuração.</p>	<p>Controle democrático: o canal permite aos cidadãos e servidores exercerem papel fiscalizador que fortalece a sua cidadania ativa – e uma sociedade mais consciente também inibe desvios éticos.</p>
<p>Informações gerenciais: a análise das informações coletadas pelo canal pode gerar dados importantes para toda a gestão, como indicadores gerenciais para acompanhamento da operação e direcionamento de ações preventivas e estruturais. A gestão de riscos e os trabalhos de auditoria baseada em riscos são exemplos de como a gestão pode utilizar os achados das comunicações de denúncias nas suas análises.</p>	<p>Prevenção: a detecção sistemática de possíveis atos ilícitos se torna uma medida de desestímulo para as práticas indevidas, coibindo que a cultura do “jeitinho” e das “pequenas corrupções” se lance sobre a vida cotidiana.</p>
<p>Imagem/ reputação: a estrutura de recepção, trâmite e apuração de denúncias, se bem montada, fortalece os laços de confiança que permeiam a relação entre Estado e sociedade, demonstrando apoio aos denunciantes e encaminhamentos resolutivos das denúncias.</p>	<p>Confiança: a possibilidade de acessar um canal específico para realizar denúncias, que garanta sigilo, proteção e respostas efetivas ao denunciante, contribui para o (re)estabelecimento de uma relação de confiança entre Estado e sociedade.</p> <p>Divulgação sim, campanha não!</p>

Quadro 9 - Benefícios das denúncias para as instituições e para a sociedade (Elaboração própria).

Sendo assim, as organizações devem sempre divulgar o canal e garantir processos informativos aos agentes internos e parceiros sobre o que é uma denúncia e como podem realizar as manifestações e proteção ao denunciante de boa fé. Além disso, novos funcionários, servidores e parceiros devem ser informados sobre a existência e o propósito do canal.



## 6.6. Promoção da cultura da integridade

A corrupção e a falta de ética nas relações, tanto na gestão pública quanto no setor privado, tem sido temas que tem ganhado bastante espaço na agenda; demandado, por parte das sociedades, o empenho dos governos em promover, de forma sistemática e sustentável, a cultura da integridade. Nesse sentido, torna-se evidente a necessidade de restaurar a confiança dos cidadãos nas instituições e de prestar serviços com mais qualidade, de forma a garantir uma gestão eficiente, transparente, ética e conforme.

A realização de uma mudança estrutural como essa e a institucionalização de uma nova cultura, contudo, somente é possível se bem desenvolvida, absorvida, costurada e comunicada, proporcionando a sua cristalização nas organizações.

Deste modo, além do envolvimento, das autoridades e lideranças institucionais, da gestão de riscos e dos controles, da padronização das diretrizes de conduta, do monitoramento e melhoria contínua, etc., das ações previstas e relacionadas aos demais eixos do Programa de Integridade, estas devem ser bem divulgadas e compreendidas para assegurar a ciência, o engajamento, a aplicação e a introjeção das políticas de ética e integridade.

É neste contexto que se mostra fundamental a execução de Planos de Comunicação e Capacitação, para os quais, nesta ordem, apresentam-se, adiante, instruções básicas de produção:



Figura 10 - Orientações básicas para estruturação de Plano de Comunicação (Elaboração própria)



Figura 11 - Orientações básicas para estruturação de Plano de Capacitação (Elaboração própria)

07.

Passo-a-passo para  
a formulação de  
Programas e Planos  
de Integridade Pública



## 7. PASSO-A-PASSO PARA A FORMULAÇÃO DE PROGRAMAS E PLANOS DE INTEGRIDADE PÚBLICA

A Controladoria-Geral do Estado – CGE desenvolveu um método de formulação de programas e planos de integridade público composto por sete diferentes etapas. Este capítulo tem como objetivo, portanto:

- Descrever o método elaborado pela CGE de formulação de programas e planos de integridade pública;
- Detalhar as principais diretrizes relacionadas a cada uma das sete fases de formulação de programa e planos de integridade pública.

Os sete passos para a formulação de programas e planos de integridade pública são:



Figura 12 - Esquema para formulação de programas e planos de integridade (Elaboração própria)

### 7.1. Instituição da Comissão para formulação do programa e do plano de integridade

O primeiro passo para a estruturação do Programa e do Plano de Integridade do órgão ou entidade é a designação formal da Comissão de Integridade que será responsável por este processo.

A instituição da Comissão é responsabilidade do dirigente máximo do órgão ou da entidade e deve ser realizada por meio de um ato normativo interno (conforme o modelo

disponibilizado no Anexo II deste manual), no qual constará o nome, o cargo e o número de matrícula funcional de todos os integrantes desta comissão, além da indicação da pessoa responsável pela coordenação dos trabalhos e do prazo para a conclusão do processo de formulação.

Deste modo, para composição da comissão, recomenda-se que a alta administração do órgão ou da entidade identifique pessoas que exerçam cargos e funções estratégicas, formando uma equipe multissetorializada, envolvendo unidades administrativas tanto da área meio quanto da área finalística da organização. E ainda, é importante atentar-se à representatividade de seus membros, assegurando a diversidade da comissão.

Apresenta-se, na figura seguinte, sugestão de composição para Comissão de Integridade, a saber:



Figura 13 - Sugestão de composição para a Comissão de Integridade (Elaboração própria)

Entende-se que não é preciso uma equipe com dedicação exclusiva para o desenvolvimento das funções, mas é importante que a equipe designada possa se dedicar às atividades relacionadas com o processo de formulação do programa e do plano de integridade da organização.

Na lista seguinte, apresentam-se as principais atribuições da Comissão de Integridade ao longo do processo de formulação do programa e do plano:

- Planejar as atividades necessárias para o processo de formulação do programa e do plano de integridade dentro do prazo estimado pelo dirigente máximo da organização;
- Compreender os aspectos teóricos e técnicos relacionados com a temática;
- Sensibilizar comunidade interna e externa envolvida direta ou indiretamente com a organização para estimular uma construção colaborativa e democrática do programa e do plano de integridade da organização;
- Realizar o diagnóstico do ambiente de integridade da organização, mapeando os instrumentos e as informações já existentes e, caso necessário, elaborando e aplicando novos instrumentos junto à comunidade interna e externa da organização;
- Projetar a visão almejada para o ambiente de integridade da organização;
- Caracterizar o cenário atual e o cenário almejado em relação a cada um dos eixos temáticos do programa de integridade;
- Definir quais ações serão incluídas no plano de integridade da organização e determinar quais unidades administrativas serão responsáveis pela execução dessas ações;
- Coordenar o processo de validação do programa e do plano de integridade formulado junto à comunidade interna e/ou externa da organização;
- Documentar todas as reuniões e deliberações tomadas pela Comissão ao longo do processo de formulação;
- Comunicar continuamente ao Gabinete da organização e aos demais agentes sobre as ações que estão sendo executadas pela Comissão de Integridade.

Alguns pontos importantes a serem considerados pela Comissão durante o processo de formulação do programa e do plano de integridade da organização:

- As reuniões da Comissão devem ser realizadas de forma estruturada, definindo um cronograma de trabalho que seja coerente com as atividades que serão realizadas e com o prazo determinado para a conclusão do processo de formulação do programa;
- As atividades referentes ao processo de formulação do programa de integridade podem ser divididas entre os membros da comissão, conforme a expertise de cada uma das pessoas integrantes, porém é fundamental que as discussões e deliberações envolvam todas as pessoas designadas para a sua composição;

- É importante também a elaboração e divulgação das atas das reuniões realizadas, documentando o processo de formulação do programa. Esse registro é fundamental para se criar um histórico de todo o processo, podendo servir como referência para consultas futuras.

## 7.2. Diagnóstico do ambiente de integridade da organização

Detectar, prevenir e mitigar a ocorrência de situações que estejam relacionadas com a quebra da integridade pública - tais como a ocorrência de irregularidades, ilícitos, desvios éticos, conflitos de interesses ou atos de corrupção – é o principal objetivo de um programa de integridade. Nesse sentido, o programa e o plano devem ser formulados a partir das características específicas da organização e devem estar orientados às suas principais necessidades em relação ao seu ambiente de integridade.

Justamente por serem construídos conforme a realidade que se quer transformar, é preciso que haja a realização de um diagnóstico prévio da situação atual do ambiente de integridade da organização pública, a fim de fundamentar o ponto de partida a ser enfrentado e determinar uma visão de futuro em relação ao cenário ideal a ser alcançado, perseguindo uma visão incremental de consolidação de um sistema de integridade robusto e efetivo.

Reforça-se que, tendo em vista que cada órgão ou entidade encontra-se em um nível de maturidade da sua gestão e possui suas próprias necessidades e especificidades, o diagnóstico do ambiente de integridade seja planejado observando tais características.

Por essas razões, considerando o conceito de integridade pública como a disposição vigorosa das organizações deste setor para legitimamente alcançar seu objetivo público, é fundamental que tais instituições tenham clareza quanto à sua razão de existir e quanto ao seu objetivo.

Deste modo, ainda que a organização não tenha um planejamento estratégico formalizado, é importante que a Comissão de Integridade, logo em um primeiro momento, entenda qual é a missão, a visão, os valores e os objetivos institucionais do órgão, pois o programa de integridade é um instrumento que pode e deve auxiliar a organização no alcance desses objetivos.

Em seguida, a Comissão de Integridade deve entender de que forma poderá ser realizado um levantamento em sua organização para que o cenário atual do órgão em relação ao seu ambiente de integridade seja previamente diagnosticado.

Para essa definição, algumas perguntas devem ser respondidas por seus

componentes:

- Quais são os recursos humanos e orçamentários disponíveis para a realização do diagnóstico?
- Quanto tempo se tem para a realização do diagnóstico?
- Quais os instrumentos e métodos deverão ser utilizados para a realização do diagnóstico?
- O diagnóstico será aplicado a todo o corpo funcional ou somente para algumas áreas específicas? Se for o segundo caso, para quais áreas específicas, para quem e de que forma?

Realizado o diagnóstico e mapeados os pontos críticos, devem ser estabelecidos os objetivos pretendidos pelo órgão/entidade, tendo por base a ética, a integridade, a transparência e a *accountability*.

Por fim, antes que se inicie a formulação do programa de integridade, sugere-se que a comissão realize uma reunião com a Alta Administração, para que sejam apresentadas as informações resultantes do diagnóstico, e para que se avalie se os objetivos pretendidos estão em consonância com a estratégias de atuação da instituição.

### 7.3. Estruturação do programa de integridade

De acordo com o Decreto nº 48.419/2022, Programa de integridade é o “conjunto estruturado de medidas institucionais necessárias para prevenção, detecção e tratamento de práticas de corrupção e fraude, de irregularidades e de outros desvios éticos e de conduta”.

Assim, já de início, é importante destacar como primeira medida para a constituição dos programas o mapeamento e a reunião de todos os mecanismos, estruturas e medidas existentes na instituição que poderão ser arregimentados no fomento à cultura de integridade, bem como na prevenção, detecção e tratamento de práticas e condutas não íntegras.

Informações como missão, visão, valores e propósito da instituição devem guiar este planejamento e compor o arranjo programático desta política, assim como a caracterização do órgão, sua estrutura atualizada, atribuições e competências.

Também, a partir dos resultados obtidos na realização do diagnóstico do ambiente de integridade, se faz necessário a caracterização do cenário atual da organização em relação



ao ecossistema interno e a projeção da visão de futuro pretendida, levando-se em consideração o horizonte de planejamento definido para o programa.

Em seguida, combinando-se todos os elementos anteriores, estipula-se os objetivos e as respectivas metas para o Programa de Integridade.

No Quadro 6, disponível no capítulo 5, apresenta-se exemplo genérico de visão, objetivos e metas para o ambiente de integridade de uma organização pública.

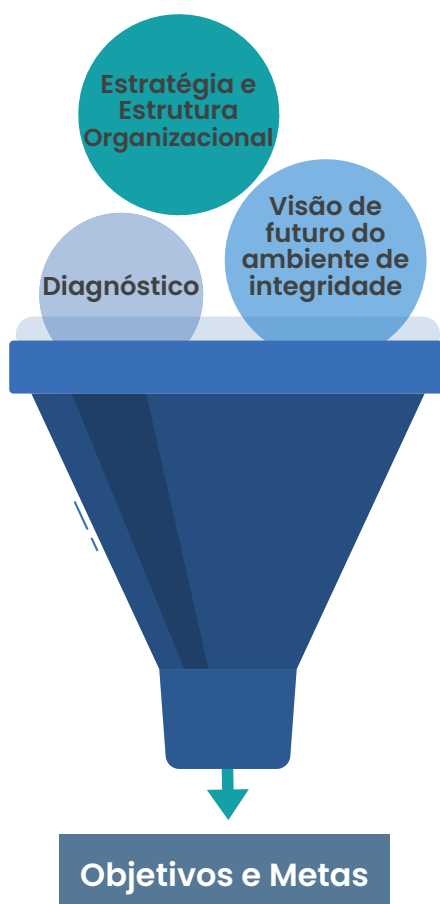


Figura 14 - Estruturação do Programa de Integridade (Elaboração própria)

A partir da composição deste escopo principal, é preciso identificar a estrutura de governança e de gestão. Nesse ponto é importante observar o art. 7º do Decreto nº 48.419/2022 que dispõe sobre essa estrutura.

Vale destacar o item 5.3 deste guia, em que detalha alguns aspectos relevantes sobre esta temática. Reforça-se também que, a governança e a gestão do plano, além de levarem em consideração as diretrizes legais, devem ser concebidas em harmonia com as particularidades

e qualidades do órgão ou entidade, bem como devem ter em conta a maturidade e as dinâmicas de sua cultura interna em relação ao ambiente de integridade.

Orientamos também, conforme já recomendado aqui, levar em consideração o Modelo das Três Linhas do IIA e o princípio de segregação de funções:

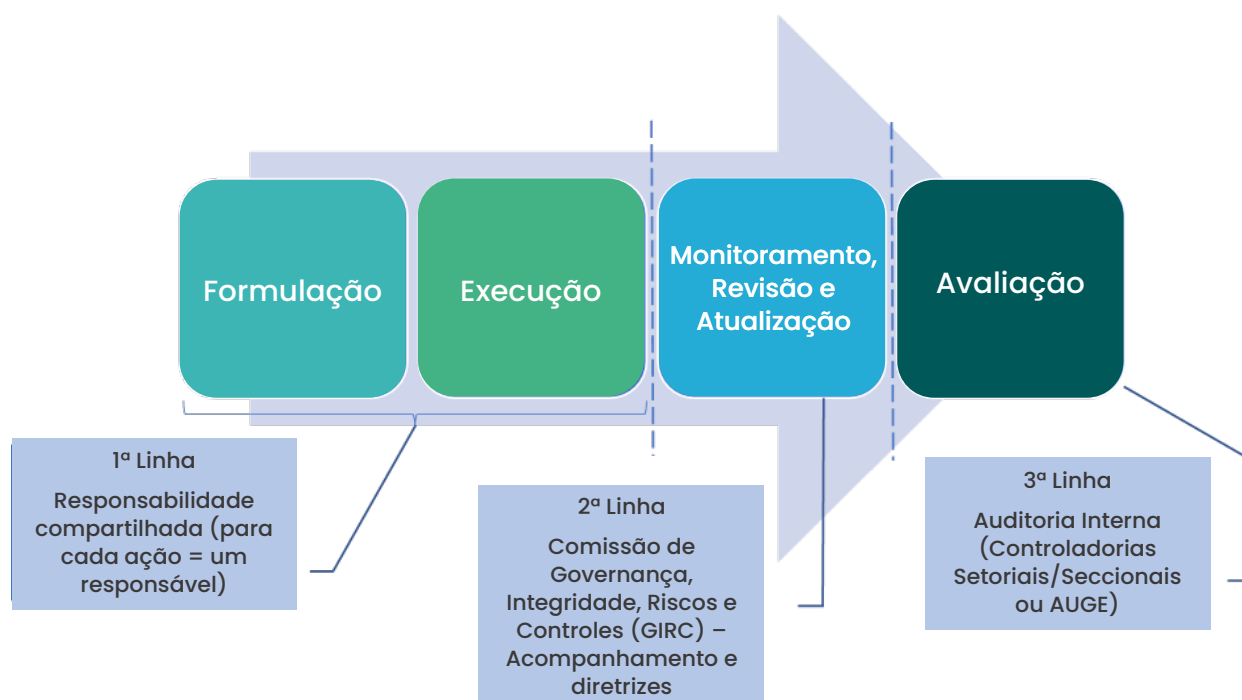


Figura 15 - Modelo de 3 linhas do IIA aplicado à gestão do Programa de Integridade (elaboração própria)

Já mirando o propósito máximo da PMPI - a institucionalização da cultura ética, para a qual é fundamental o desenvolvimento e a implementação de ações contínuas e incrementais; chega o momento de definir a periodicidade dos monitoramentos, das avaliações e das atualizações do programa, permitindo o cumprimento de seus ciclos de gestão.

É agora também que, pensando sobre a promoção e o fomento frequentes da integridade, tornam-se necessários estabelecer e explicitar quais são os aspectos característicos do órgão ou entidade, relativos às premissas, capacidades e às limitações observadas em seu cenário atual, que impactarão na construção dos planos de comunicação e de capacitação, essenciais para cristalizar a política.

Deste modo, devem ser indicados quais os eixos serão trabalhados, de acordo com as obrigações legais e as urgências e exigências organizacionais, para, assim, ser concluído o desenho da estrutura do programa, e então, seguir à projeção da matriz de execução.

## 7.4. Estruturação do plano de integridade

O Plano de integridade é a ferramenta do Programa pensada para, além de retratá-lo, colocá-lo em prática. É o que dá sentido à política interna das organizações.

O plano de ação, cerne do plano de integridade, é a essência do programa; reforçando, é a partir da sua implementação que será concretizada e efetivada a cultura da integridade dentro da instituição. Isto é, é a partir da execução das ações planejadas que os objetivos e o cenário futuro prescritos serão alcançados.

Nesta fase, portanto, alcança-se a tarefa de caracterização dos eixos que comporão o programa, sob os quais serão organizados os subeixos e as ações para sua implementação. Convém notar que, neste momento é relevante refletir sobre os cenários atual e futuro para cada eixo, conectando o planejamento integral do programa.

Reforça-se que, o capítulo anterior trouxe uma ampla abordagem sobre cada eixo, segundo as diretrizes do Decreto Estadual nº 48.419/2022, apontando, inclusive, caminhos possíveis de serem trilhados em cada caso.

Apresenta-se, também, no quadro seguinte, uma matriz modelo com algumas possíveis temáticas de intervenção, lembrando que todas as ações definidas no plano devem fazer sentido em relação à visão e aos objetivos organizacionais no que tange ao aprimoramento do ambiente de integridade.

EIXO	DIRETRIZ SIMPLIFICADA	SUBEIXO	AÇÕES (TEMAS)
Compromisso com a integridade	Fortalecer, junto ao público interno da organização (todo o corpo funcional, incluindo a alta administração) a importância de agir de forma ética e íntegra de modo que isso se torne um compromisso organizacional	Gestão de Pessoas	Políticas de admissão, acolhimento e desligamento
			Políticas de cargos, carreiras e salários
			Políticas de desenvolvimento e gestão de competências
			Políticas de transição e gestão do conhecimento
			Políticas de desenvolvimento do clima organizacional e valorização da ética e da diversidade
			Políticas de gestão e avaliação do desempenho
		Código de Conduta	Desenvolvimento de Códigos de Conduta específicos/complementares
		Planejamento e Gestão Estratégica	Estratégia organizacional e cultura da integridade
			Definição de processos e projetos estratégicos

EIXO	DIRETRIZ SIMPLIFICADA	SUBEIXO	AÇÕES (TEMAS)
Governança, gestão de riscos e controles	Desenvolver e aprimorar a estrutura e os instrumentos de governança pública, de gestão de riscos e de controles democráticos da administração, em especial, o controle interno e suas relações com os controles externo e social	Governança	Governança democrática e controle social
			Políticas de responsabilidade compartilhada e descentralização decisória
			Maturidade organizacional
			Relações organizacionais
		Gestão de Riscos	Mapeamento de processos
			Padronização de normas e processos
			Gestão da Qualidade
		Controles	Mapeamento e aprimoramento dos controles existentes
			Controles de Prevenção
			Controles de Mitigação e Recuperação
Prevenção, detecção e tratamento dos riscos de integridade	Adoção de mecanismos e de instrumentos efetivos de prevenção, detecção e tratamento de eventos relacionados com a corrupção, fraude, irregularidade ou desvio ético ou de conduta que impacte no cumprimento dos objetivos institucionais do órgão ou da entidade (riscos de integridade)	Gestão de Riscos de Integridade	Mapeamento de processos e condutas
			Gestão de Riscos de Integridade (detecção, prevenção e tratamento)

EIXO	DIRETRIZ SIMPLIFICADA	SUBEIXO	AÇÕES (TEMAS)
Prevenção ao conflito de interesses	Priorização do interesse público por meio do desenvolvimento de políticas, procedimentos, instrumentos ou ações para a prevenção, mitigação ou eliminação e tratamento do conflito de interesses nas condutas e nas decisões dos agentes públicos.	Nepotismo	Prevenção ao Nepotismo
		Relacionamento público-privado	Política de Hospitalidade e recebimento de brindes e presentes
		Comissão e Ética	Instauração e funcionamento da Comissão de Ética
		Conflito de Interesse	Instancia de gerenciamento de situações de conflito de interesses
		Gestão de Pessoas	Políticas de monitoramento da evolução patrimonial de agentes públicos
Transparência e controle social	Incremento da transparência e do controle social da gestão pública	Governo Aberto	Acesso à Informação (LAI)
			Dados Abertos
			Proteção de Dados Pessoais (LGPD)
			Transparência e Prestação de Contas
		Controle Social	Fortalecimento de mecanismos de controle social (conselhos, conferências, audiências e consultas públicas).
Promoção da cultura da integridade	Promoção da cultura da integridade no setor público e no privado	Plano de Comunicação	Campanhas de mobilização e sensibilização internas
			Campanhas de mobilização e sensibilização externas (parceiros, fornecedores e cidadãos)
			Divulgação de materiais e capacitações
			Relações externas
			Imagem Institucional
		Plano de Capacitação	Políticas de desenvolvimento e gestão de competências do corpo funcional
			Seminários, Palestras e congêneres
			Capacitação de parceiros e fornecedores
			Capacitação de cidadãos e sociedade civil organizada voltada ao controle social

Quadro 10 - Matriz modelo para a estruturação do plano de integridade (Elaboração própria)

Estabelecidos e conceituados os eixos e subeixos; escolhidas as temáticas de atuação, segue-se para a fase de estipular e constituir cada ação a ser realizada. Vale lembrar que, para qualquer ação, devem ser indicados, no mínimo, os atributos a seguir:

- o nome e o número da ação;
- sua descrição (como realizá-la e quais referências - teórica e prática - serão utilizadas)
- seus objetivos;
- seus benefícios institucionais esperados; e
- os responsáveis por sua execução e unidades de apoio.

A partir dos objetivos e metas do Quadro 6 e da matriz acima (Quadro 10), segue exemplo:

Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais				
Visão de Futuro	Objetivo do Programa	Meta de Integridade	Eixo	Subeixo
Queremos um ambiente sadio para o livre desenvolvimento humano e profissional de nossos agentes públicos, contribuindo para que consigam realizar as entregas necessárias com o máximo valor possível à sociedade mineira	Evitar danos reputacionais relacionados com eventos de quebra de integridade	Instituir a gestão integrada de riscos dos projetos estratégicos da organização durante o PPAG 2023-2027	Governança, gestão de riscos e controles	Gestão de Riscos
Ação nº 13		<b>Título da ação:</b> Realizar a Análise de Modos de Falha e Efeitos (FMEA) no processo logístico de distribuição de medicamentos do componente estratégico (CESAF) pelo Programa Estadual de Assistência Farmacêutica		
Objetivos	Benefícios Institucionais	Unidades de Execução	Unidades de Apoio	
Promover a melhoria da qualidade do Programa Estadual de Assistência Farmacêutica, assegurando o alto grau de conformidade e confiabilidade na distribuição proporcional, tempestiva e equânime dos medicamentos estratégicos e garantido um cuidado integral e efetivo à população mineira, em apoio aos municípios	Mitigar/eliminar a ocorrência de faltas, desvios e fraudes na distribuição de medicamentos no estado, proporcionando eficiência do gasto público e manutenção da integridade da imagem organizacional	Diretoria de Logística e Patrimônio da Superintendência de Inovação, Logística e Tecnologia da Informação e Diretoria de Medicamentos Estratégicos da Superintendência de Assistência Farmacêutica	Assessoria de Auditoria Assistencial do SUS-MG; Assessoria Estratégica; Superintendência de Desenvolvimento, Cooperação e Articulação Regional; Superintendência de Gestão/Diretoria de Compras	

<b>Descrição</b>	<p><b>Como fazer:</b> será definida a equipe multidisciplinar responsável por mapear o processo logístico. A equipe definirá o cronograma e o orçamento. A ação da equipe será desenvolvida por meio da identificação das não conformidades (modo da falha) do processo, das suas causas principais e coadjuvantes e de seus efeitos. Serão identificados os riscos e suas formas de detecção, será realizada sua priorização (matriz de calor) e seu tratamento (controles e prevenção). Finalmente será concebido o plano de ação com a definição de instrumentos e ferramentas necessárias ao monitoramento de sua implementação.</p> <p><b>Referências:</b> Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz); American Society for Quality (ASQ); Society for Automotive Engineers (SAE Internacional/ SAE Brasil); National Aeronautics and Space Administration (NASA); Automotive Industry Action Group (AIAG); Verband der Automobilindustrie (VDA);</p>
------------------	---

Observa-se que, para uma boa execução das ações, bem como para um monitoramento e avaliação de qualidade, outras informações são importantes de serem estabelecidas, conforme exemplos: premissas e limitações, cronogramas e orçamento, metas e indicadores de desempenho e qualidade.

Estas informações deverão ser discutidas em conjunto com as unidades executoras e validadas com gestores e alta administração. Nesses termos, visando ao bom andamento do programa e a otimização das dinâmicas de implementação do plano, recomenda-se que esta etapa ocorra como ponto de partida de sua fase de execução.

## 7.5. Validação do programa e do plano de integridade

Quando o Plano de Integridade estiver pronto, no âmbito da comissão de integridade instituída para sua formulação, o passo seguinte é submetê-lo à avaliação por todas as partes interessadas no processo. Sugerem-se: a validação por todas as instâncias de governança do órgão ou entidade; um processo de escuta ampla; e aprovação pelo público interno.

Além dos dirigentes máximos, muitos órgãos possuem outras instâncias estratégicas que podem ou devem ser engajadas, como colegiados superiores, conselhos, comitês, associações de agentes ou congêneres.

Para maior legitimidade e abertura participativa, também é possível, por meio de uma consulta pública, a permissão de que cidadãos contribuam no processo decisório de composição dos Programas e Planos de Integridade.

É certo que a população será impactada por essas decisões e, portanto, é justo e legítimo que participe dos processos. Os procedimentos que permitem e estimulam a participação dos atores sociais diretamente afetados por esta política estimulam o controle social e proporcionam mais validade às decisões políticas, favorecendo sua descentralização e democratização.

### 7.5.1. Consulta Aberta e Governança participativa

Com o objetivo de fortalecer a governança participativa, indicamos a submissão da minuta do programa de integridade à consulta, seja pública ou aberta internamente no órgão ou entidade. Recomendam-se: elaborar ferramenta e estabelecer prazo, para consulta; deliberar sobre proposições recebidas; e consolidar informações em documento.

Realizada a consulta, após o recebimento das contribuições, e deliberação da comissão quanto às indicações de modificação ou sugestões adicionais, o documento consolidado deve ser encaminhado para validação pela alta administração.

O compartilhamento com equipes e assessorias pela alta administração torna-se imprescindível antes da validação. O Programa e o Plano de Integridade refletem uma política importante do órgão ou entidade, não devendo ficar restritos a decisões de um grupo específico, demandando amplo engajamento do corpo funcional e áreas administrativas para sua execução.

Portanto, um desafio importante desta etapa é mostrar às pessoas que o programa é de todos e deve ser lido, compreendido e assimilado. Se o órgão ou entidade não tiver instâncias colegiadas, é interessante convidar representantes das várias partes interessadas para conhecimento, deliberação e colaboração coletiva: receber, ler e deliberar sobre o programa; indicar sugestões e modificações (quando houver); encaminhar para consolidação e validação são ações que fortalecem a governança participativa.

### 7.6. Publicação do programa e do plano de integridade

Vencidas as etapas anteriores, chega-se ao momento de publicar e divulgar o programa e o plano. Nesta etapa, recomendam-se: a realização de um evento de lançamento do Programa de Integridade, com assinatura e compromisso público do dirigente; a publicação formal de normativo que institui o programa, em Diário Oficial; e a disponibilização em portais internos e de acesso público (sítio institucional).

Posteriormente, o(a) coordenador(a) da comissão formuladora deverá encaminhar à CGE: o normativo publicado e o programa, para registro da finalização do trabalho; a publicação no portal da PMPI; e o acompanhamento da execução das ações, que deve ser contínuo.



## 76.1. Comunicação consistente e periódica

A comunicação desempenha importante papel na implementação do Programa e do Plano de Integridade; por essa razão, deve-se possuir o plano de comunicação como ferramenta estratégica para engajamento dos agentes, a fim de atingir os seus objetivos e fortalecer a imagem e reputação do órgão ou entidade.

Reforça-se que, uma vez que o programa impacta todos os agentes do órgão ou entidade, é importante divulgar o andamento de suas ações periodicamente, de maneira a fomentar e valorizar o envolvimento de todos.

A comunicação consistente e periódica demonstra que se reconheça a relevância da participação de todos; além de ser uma forma de prestar contas e demonstrar a evolução do órgão com relação às práticas de integridade.

As ações contínuas de comunicação do programa contribuem para a disseminação e assimilação dos conceitos e das boas práticas, colaborando para o convencimento dos agentes e interessados, considerando que sua implementação trará mudanças de hábitos e paradigmas.

Desse modo, um Plano de Comunicação com uma estratégia bem estruturada e perene promove a adesão e o sucesso do programa, contribuindo para a formação de uma cultura permanente de integridade.

## 7.7. Execução, monitoramento e avaliação do programa de integridade

Inaugurada a implementação do Programa e publicado o Plano de Integridade, concluem-se as etapas de formulação e inicia-se a execução. Esta ocorre de forma concomitante ao monitoramento, para, em seguida, ser realizada a avaliação.

Finalizado o ciclo de gestão, dentro do prazo estipulado no programa, deve ser realizada a sua atualização, lembrando que, a institucionalização da cultura ética ocorre de forma incremental e depende do desenvolvimento da maturidade e do ambiente de integridade da organização. Conforme supracitado nos itens 5.3 e 5.4 do guia, ressaltam-se:

- **Execução:** antes de iniciar a implementação de cada ação, com base no plano, é imprescindível que as unidades responsáveis definam, em pactuação com a comissão

de monitoramento implantada (p.ex. CGIRC<sup>5</sup> ou Comissão de Integridade), algumas características e atributos adicionais de cada procedimento, como: classificação (se ação contínua ou pontual); tipo (se de formação, sensibilização, normatização, etc); cronograma (previsão de início e término, principalmente); orçamento; pessoal responsável e áreas de apoio; fatores limitantes previstos; evidências e indicadores de controle e comprovação. Durante a realização das atividades, recomenda-se o registro periódico da evolução de cada uma destas características e atributos, naquilo que couber, pois serão estas anotações que informarão o monitoramento e sinalizarão o caminho em caso de acertos de rota.

- **Monitoramento:** o objetivo é que as atividades de monitoramento sejam coordenadas e sistemáticas para garantir o acompanhamento da execução do plano e o cumprimento dos objetivos do programa. De forma geral, o monitoramento deve ser capaz de medir o desempenho, aderência e a efetividade das ações previstas no plano. Por meio de sua condução contínua, é possível construir uma fotografia dinâmica do ambiente de integridade que, a partir de seus detalhes, pode apontar a carência de revisão ou atualização das iniciativas propostas, ajustando-as conforme as novas necessidades e/ou novos riscos observados ao longo do tempo.

- **Avaliação:** avaliar a existência, qualidade e efetividade do Programa de Integridade do órgão ou entidade é essencial, pois a partir deste processo é possível identificar fragilidades e oportunidades de melhoria e redirecionar esforços para ações mais efetivas de promoção da integridade. A avaliação do Programa deve obedecer às metodologias e sistemáticas instituídas pela CGE-MG, tendo em vista que é uma atividade característica da chamada 3ª linha. Nos órgãos ou entidades da administração pública estadual deve ser realizada pelas Controladorias Setoriais/Seccionais e/ou Auditoria-Geral (AUGE). Munidos dos resultados da avaliação e de um novo diagnóstico institucional, procede-se à atualização, vislumbrando um novo cenário de desenvolvimento pela frente.

- **Revisão e atualização:** conforme supramencionado no item 5.4, a revisão se concentra no ajustamento do atual programa de integridade conforme as observações, alertas e indicações do monitoramento. Já a atualização se relaciona à elaboração de uma nova edição do programa de integridade que revisita todos os processos de formulação e planejamento do programa; ou seja, será desenvolvido um novo arcabouço que parte da previsão de uma nova visão de futuro, ancorada em um novo diagnóstico do ecossistema de integridade objetivando sua evolução e adaptação no tempo sempre que preciso.

---

<sup>5</sup> Comissão de Governança, Integridade, Riscos e Controles - CGIRC.

## 7.8. O Sistema Eletrônico de Gestão da Política Mineira de Promoção da Integridade – SisPMPI

Para finalizar este guia, reforçamos a necessidade e importância do uso do Sistema, Eletrônico de Gestão da Política Mineira de Promoção da Integridade - SisPMPI não só tendo em vista a obrigatoriedade trazida pelo Decreto nº 48.419/2022, mas também como instrumental estruturante desta Política.

É ele a ferramenta de gestão do Programa e do Plano de Integridade nos órgãos e entidades do poder executivo mineiro, figurando como um artefato inovador que apoia os agentes e gestores públicos e as controladorias setoriais e seccionais, bem como a Controladoria-Geral, na institucionalização da PMPI, sendo possível, dentro do sistema, realizar a sua formulação, execução, monitoramento e avaliação. Assim, sua utilização torna-se elementar.

Vale destacar que em seu primeiro Módulo (Elaboração), o sistema fornece ferramentas que auxiliam os órgãos na formulação do programa e do plano de integridade, indicando tanto as informações estratégicas e gerenciais que deles devem ser parte, como a sua estrutura básica - contendo eixos, subeixos e ações a serem implementadas. Ademais, ao se elaborar o programa e o plano de integridade no SisPMPI, serão disponibilizados um documento de texto editável, contendo as informações inseridas no sistema para revisão textual, validação pelas partes interessadas e diagramação, bem como uma planilha eletrônica editável com os dados dos eixos, subeixos e ações.

De modo semelhante, os Módulos 2, 3 e 4, respectivamente, execução, monitoramento e avaliação, oferecem recursos diversos que auxiliam todo o corpo funcional, principalmente aos agentes envolvidos diretamente na implementação do programa e do plano, a atingirem seus objetivos de forma integral, contribuindo para a institucionalização da cultura da ética e da integridade na administração pública do estado, envolvendo, ainda, parceiros e colaboradores, fornecedores e cidadãos.

Neste sentido, vale destacar, também, que é iniciativa da CGE-MG compartilhar conhecimento técnico e aperfeiçoar o SisPMPI de forma contínua. Por isso, promove processos de cooperação técnica para a cessão do seu código fonte, o qual pode ser disponibilizado para municípios mineiros e de outros entes da Federação.

Justifica-se o uso colaborativo de soluções tecnológicas na administração pública, como o SisPMPI, por se mostrar uma prática eficaz de otimização dos processos de forma integral, contribuindo para maior confiabilidade, qualidade, efetividade e transparência da

gestão. A cooperação tecnológica traz também diversos benefícios para o sistema, além da formação de uma comunidade intergovernamental de aprendizagem, a cessão do código fonte para parceiros favorece melhorias de segurança e possibilita a agilidade na correção de vulnerabilidades, a interoperatividade e a eficiência no desenvolvimento de novos recursos. Assim, o Estado se beneficia em múltiplos sentidos.

Para saber maiores informações sobre a disponibilização do código fonte do SisPMPI, entre em contato com a Diretoria Central de Integridade da CGE-MG, por meio do e-mail: [integridade@cge.mg.gov.br](mailto:integridade@cge.mg.gov.br).



08.

# Referências

## 8. REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, Nicola. Dicionário de filosofia. (5ª ed. rev. e ampl.). São Paulo: Martins Fontes, 2007.

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. Brasília: Câmara Federal, [2017]. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2017/decreto-9203-22-novembro-2017-785782-norma-pe.html>. Acesso em: 27 nov. 2022

BRASIL. Controladoria-Geral da União - CGU. Guia de Integridade Pública - orientações para a administração pública federal: direta, autárquica e fundacional. Brasília: Controladoria-Geral da União (CGU), 2015. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/41665>. Acesso em: 17 nov. 2022.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União - CGU. Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade - orientações para a administração pública federal: direta, autárquica e fundacional. Brasília: Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU), 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual-gestao-de-riscos.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2022.

CORTINA, Adela. Ética Mínima. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

LESSA, Bárbara Alencar Ferreira. O discurso anticorrupção: uma análise a partir da teoria das virtudes. Tese de Doutorado apresentada à Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC Minas. Belo Horizonte, 2018. Disponível em [http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Direito\\_LessaBA\\_2.pdf](http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Direito_LessaBA_2.pdf). Acesso em: 24 nov. 2022.

MINAS GERAIS. Decreto nº 45.969, de 24 de maio de 2012. Regulamenta o acesso à informação no âmbito do Poder Executivo. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa, [2012]. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/45969/2012/>. Acesso em: 22 nov. 2022.

MINAS GERAIS. Decreto nº 46.644, de 6 de novembro de 2014. Dispõe sobre o Código de Conduta Ética do Agente Público e da Alta Administração Estadual. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa, [2014]. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/46644/2014/>. Acesso em: 22 nov. 2022.

MINAS GERAIS. Decreto nº 48.417, de 16 de maio de 2022. Dispõe sobre situações que configuram conflito de interesses envolvendo os agentes públicos ocupantes de cargo ou função, no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa, [2022]. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/48417/2022/>. Acesso em: 22 nov. 2022.

MINAS GERAIS. Decreto nº 48.419, de 16 de maio de 2022. Dispõe sobre a Política Mineira de Promoção da Integridade. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa, [2022]. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/48419/2022/>. Acesso em: 22 nov. 2022.

MINAS GERAIS. Secretaria de Planejamento e Gestão - SEPLAG. Guia para gestão de Processos. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2018. Disponível em: [https://www.mg.gov.br/system/files/media/planejamento/documento\\_detalhado/2022/gestao-governamental/comunidade-de-simplificacao/guia\\_vol2\\_gestao\\_de\\_processos\\_baixa.pdf](https://www.mg.gov.br/system/files/media/planejamento/documento_detalhado/2022/gestao-governamental/comunidade-de-simplificacao/guia_vol2_gestao_de_processos_baixa.pdf). Acesso em: 10 dez. 2022.

OCDE. ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Recomendações do Conselho da OCDE sobre integridade pública. Paris: OCDE Publishing, 2017. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2022.

OCDE. ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Manual de Integridade Pública da OCDE. Paris: OECD Publishing, 2020. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1787/ac8ed8e8-en>. Acesso em: 17 nov. 2022.

ONU. ORGANIZAÇÕES DAS NAÇÕES UNIDAS. Promoting anti-corruption collective action through global compact local networks. 2ª ed. Nova Iorque: United Nations Global Compact, 2018. Disponível em: [https://d3o6pr3piseo4h.cloudfront.net/docs/publications%2FUN\\_Anti\\_Corruption\\_Brochure-2018.pdf](https://d3o6pr3piseo4h.cloudfront.net/docs/publications%2FUN_Anti_Corruption_Brochure-2018.pdf). Acesso em: 18 nov. 2022.

PIRES, Roberto Rocha C. (Org.). Diálogos para o desenvolvimento - efetividade das instituições participativas no Brasil: estratégias de avaliação. Brasília: Ipea, 2011.

SAIOBI, Marjorie et al. Contextos (in)adequados para o engajamento cidadão no controle social. Rev. Adm. Pública — Rio de Janeiro 50(3):477-500, maio/jun. 2016

SIMÕES, Amando Amorim. Avaliação de Programas e Políticas Públicas. Escola Nacional de Administração Pública - Enap [Programa de Aperfeiçoamento de Carreiras]: Brasília, 2015.

TAYLOR, Alison. The five levels of an ethical culture: how to build and sustain organizations with integrity. (Working Paper). São Francisco: BSR, 2017. Disponível em: [https://www.bsr.org/reports/BSR\\_Ethical\\_Corporate\\_Culture\\_Five\\_Levels.pdf](https://www.bsr.org/reports/BSR_Ethical_Corporate_Culture_Five_Levels.pdf). Acesso em: 18 nov. 2022.

VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez. Ética. (39ª ed.). Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2020.

## ANEXO I – LINKS DE REFERÊNCIAS

1. [Recomendação do Conselho para Melhorar a Qualidade da Regulamentação do Governo](#)
2. [Recomendação do Conselho sobre Diretrizes da OCDE para a Gestão de Conflitos de Interesse no Setor Público](#)
3. [Recomendação do Conselho sobre os Princípios para a Participação do Setor Privado em Infraestrutura](#)
4. [Convenção sobre o Combate ao Suborno de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais](#)
5. [Recomendação do Conselho para o Combate ao Suborno de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais](#)
6. [Recomendação do Conselho sobre os Princípios para a Transparência e a Integridade no Lobbying](#)
7. [Diretrizes para Empresas Multinacionais](#)
8. [Recomendação do Conselho sobre Política Regulatória e Governança](#)
9. [Recomendação do Conselho sobre os Princípios para a Governança Pública dos Parceiros Público-Privados](#)
10. [Recomendação do Conselho sobre o investimento público efetivo em nível de governo](#)
11. [Recomendação do Conselho sobre a Governança de Riscos Críticos](#)
12. [Recomendação do Conselho de Contratos Públicos](#)
13. [Recomendação do Conselho sobre o Quadro Político para o Investimento](#)
14. [Recomendação do Conselho sobre as Diretrizes sobre Governança Corporativa das empresas estatais](#)
15. [Recomendação do Conselho sobre a igualdade de gênero na vida pública](#)
16. [Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção](#)



17. [Agenda 2030 das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável](#)
18. [Recomendação do Conselho sobre Melhoria da Conduta Ética no Serviço Público incluindo Princípios para a Gestão da Ética na Função Pública](#). (substituída pela [Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública](#)).

## ANEXO II – MODELOS DE NORMATIVOS

1. [Modelo de Resolução/Portaria que institui comissão de integridade destinada a formular Programa e Plano de integridade.](#)
2. [Modelo de Resolução/Portaria que prorroga o prazo estabelecido pela Resolução/Portaria que “Institui comissão de integridade destinada a formular Programa e Plano de integridade”.](#)
3. [Modelo de ata de reunião da Comissão de Integridade responsável pela formulação do Programa e Plano de Integridade.](#)
4. [Modelo de Resolução/Portaria que institui procedimento de tramitação e aprovação do Programa e do Plano de Integridade \(consulta pública aberta\).](#)
5. [Modelo de Resolução/Portaria que institui o Programa e o Plano de Integridade.](#)
6. [Modelo de Resolução/Portaria que dispõe sobre a atualização do Programa e do Plano de Integridade.](#)
7. [Modelo de Resolução/Portaria institui a Comissão Integridade responsável pelo monitoramento do Programa e Plano de Integridade.](#)
8. [Modelo de Resolução/Portaria que institui a Comissão de Governança, Integridade, Riscos e Controles \(CGIRC\).](#)

CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Cidade Administrativa Presidente Tancredo Neves Rodovia Papa João Paulo II, 4.000 –  
Prédio Gerais, 12º andar Bairro Serra Verde – Belo Horizonte/MG – CEP: 31630-901

[cge.mg.gov.br](http://cge.mg.gov.br) • [pmi.mg.gov.br](http://pmi.mg.gov.br) • [integridade@cge.mg.gov.br](mailto:integridade@cge.mg.gov.br)

