



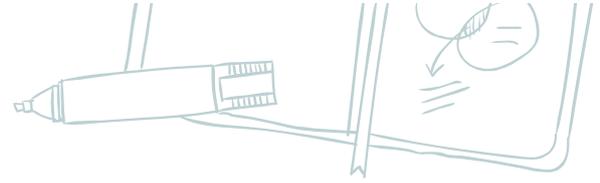
GUIA DE INTEGRIDADE PÚBLICA

Diretrizes e Estratégias para a Administração Pública
Direta, Autárquica e Fundacional de Minas Gerais

- + ÉTICA
- + RESPEITO
- + RESPONSABILIDADE
- + TRANSPARÊNCIA



VOLUME 1 – Conceitos e possíveis aplicações



Boas-vindas!

O tema da Integridade Pública ganhou força na Administração Pública de Minas Gerais a partir da publicação do Decreto nº 47.185, em maio de 2017, que instituiu o **Plano Mineiro de Promoção da Integridade (PMPI)**.

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, muitas vezes, mudanças culturais e institucionais no ambiente em que atuamos.

Para fomentar a implementação de ações desse tipo na administração estadual, o PMPI orienta que a gestão de cada órgão ou entidade crie, publique e implemente planos de integridade específicos, capazes de desenhar soluções para problemas próprios ou mesmo aprimoramentos de acordo com a realidade de cada um.

Este material auxilia gestores e técnicos de diversas áreas e funções do Governo do Estado de Minas Gerais na compreensão de conceitos, no conhecimento de boas práticas e na estruturação de planos específicos de integridade para o seu órgão ou entidade.

Boa leitura!

Equipe da Controladoria-Geral do Estado | Subcontroladoria de Governo Aberto

A Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais (CGE) é o órgão responsável pela coordenação do PMPI e a principal instância de consulta a diretrizes adicionais sobre a organização dos planos.

Veja nossas ações >> <http://www.cge.mg.gov.br/>

Servidores dos órgãos e entidades que queiram dispor de mais informações podem entrar em contato pelo e-mail integridade@cge.mg.gov.br



“

*Integrity is doing the right thing, even when no one is watching.
(Integridade é fazer o que é certo, mesmo quando ninguém está olhando.)*

Clive Staples Lewis

PROFESSOR, POETA E ROMANCISTA BRITÂNICO (1898 – 1963)



“

Tudo o que não puder contar como fez, não faça.

Immanuel Kant

FILÓSOFO (1724 – 1804)



“

Se a prevenção é o mecanismo mais eficaz no combate à fraude e corrupção, a gestão da ética e integridade é o seu componente imprescindível.

Tribunal de Contas da União

REFERENCIAL DE COMBATE À FRAUDE DO TCU, 2017, P. 28.

Mensagem da Controladoria-Geral do Estado

Órgão que dá diretriz também dá exemplo!

Uma das grandes constatações dos tempos atuais é que a realidade está mudando em grau de amplitude, profundidade e rapidez extraordinário, criando dificuldades, desafios e oportunidades para instituições e organizações tanto públicas quanto privadas no mundo inteiro.

Especificamente em relação à administração pública, a sociedade demanda e exige eficiência e qualidade na prestação de serviços e no atendimento a suas inúmeras necessidades, sem abrir mão do respeito e conformidade às leis e regulamentos, da prestação de contas e da responsabilidade com a boa gestão dos recursos públicos.

Para cumprir sua missão e bem atender os cidadãos, o setor público está se reorganizando tanto no Brasil quanto lá fora por meio de programas e iniciativas voltados à promoção da integridade pública. O termo integridade deve ser entendido aqui em sentido amplo e abarca tanto a dimensão da conduta ética individual e da moralidade administrativa quanto o compromisso com a missão institucional e a busca incessante para alcançar os objetivos finalísticos das políticas públicas a cargo dos diversos órgãos e entidades que compõem o Estado.

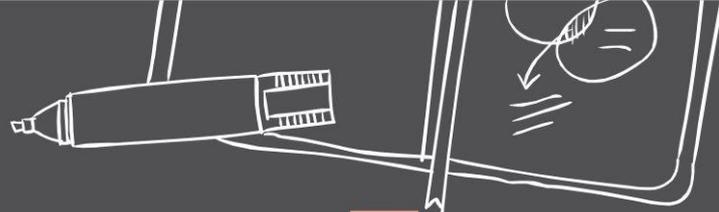
Em Minas Gerais, o Decreto nº 47.185, de 12 de maio de 2017, instituiu o Plano Mineiro de Promoção da Integridade - PMPI, que tem como propósito contribuir para a disseminação e fortalecimento da cultura de integridade no âmbito do Poder Executivo Estadual. Para isso, cada órgão e entidade deve pensar, desenhar e propor um conjunto de ações sistematizadas que possibilitem avanços em matéria de governança, gestão de riscos, controles internos, cumprimento dos procedimentos e regulamentos, prevenção de atos ilícitos, tratamento de denúncias, entre outros.

Este Guia de Integridade Pública foi elaborado com o fim de orientar a administração pública estadual quanto aos aspectos conceituais relacionados aos eixos componentes das políticas de integridade, servindo como referência e apoio à implementação de planos, projetos e iniciativas dos órgãos e entidades. Parte-se da premissa de que a aquisição de informação e conhecimento constituem o primeiro pilar na direção da transformação e aperfeiçoamento do ambiente em que atuamos.

Além de abordar os conceitos para cada um dos temas tratados, o Guia enfatiza os princípios e diretrizes fundamentais, aponta as referências normativas e assinala as boas práticas que geram resultados efetivos. O formato de e-book, com a disposição de links para acesso a outras referências nacionais, e o uso de diagramas, gráficos, notas complementares, etc., facilitam a leitura, proporcionando clareza e concisão, sem abrir mão, no entanto, da profundidade necessária à compreensão dos assuntos.

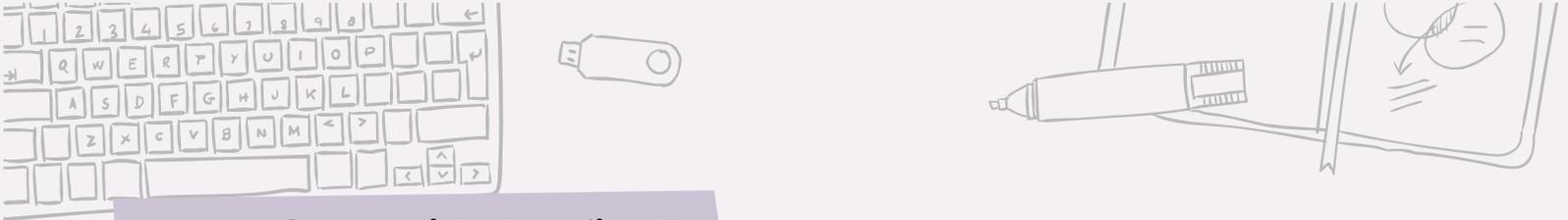
Agir com ética e conduzir os programas e ações governamentais com foco no interesse público representam valores e compromissos inalienáveis, imprescindíveis e primordiais na construção e solidificação de um amplo ambiente de integridade em nossa sociedade. Por se tratar de uma ação coletiva, requer de cada um de nós atenção, esforço, cuidado, engajamento e cooperação para que os resultados sejam alcançados. Depende de nós! **Um forte abraço,**

Controladoria-Geral do Estado



GUIA DE INTEGRIDADE PÚBLICA





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 e/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.

Integridade nas organizações

Tem sido associada à criação, pelas organizações, de programas que orientam, formalizam, impõem e monitoram a conformidade das suas ações.

Essa conformidade, vale destacar, vai além da adequação formal às normas e regulamentos e do compromisso com a legalidade; ela se relaciona também ao *espírito* ético que permeia discursos e se integra às condutas de todos os membros e colaboradores internos, alcançando também os inúmeros *stakeholders* com os quais a organização interage, como parceiros comerciais, fornecedores, organizações não governamentais (ONGs), entre outros.

Políticas de integridade

A organização preocupada com políticas de integridade é aquela que observa e segue com rigor as normas e princípios impostos pela legislação nos seus processos decisórios e na condução de suas ações ou negócios. É aquela que defende publicamente e aplica no dia-a-dia princípios éticos e regras de condutas esperadas, preservando continuamente sua reputação perante os servidores/colaboradores e demais *stakeholders*.



A integridade da organização está diretamente relacionada à sua disposição e capacidade em manter-se fiel à missão, visão e valores difundidos interna e externamente. E de orientar-se pelo seu planejamento estratégico, conferindo especial atenção para os riscos que podem afetar o atingimento de seus objetivos finalísticos.

Integridade pública

Conjunto de ações a serem desenvolvidas pelos órgãos e entidades com o intuito de promover a **cultura** da ética, integridade, transparência, *accountability* e o fortalecimento e aprimoramento da **estrutura** de governança, da gestão de riscos, da aplicação efetiva de códigos de conduta ética e da adoção de medidas de prevenção de atos ilícitos.



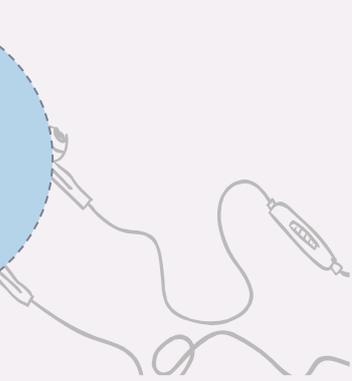
INTEGRIDADE
FUNCIONAL
(CULTURAL)

+

INTEGRIDADE
INSTITUCIONAL
(ESTRUTURAL)

=

INTEGRIDADE
PÚBLICA



INTEGRIDADE...

O que diz a Controladoria-Geral da União?

É o conjunto de arranjos institucionais que visam a fazer com que a Administração Pública não se desvie de seu objetivo precípua: entregar os resultados esperados pela população de forma adequada, imparcial e eficiente (CGU, Guia de Integridade Pública, 2015, p. 5).

Leia o [Guia de Integridade Pública](#) da CGU!



Integridade para a ONG Transparência Internacional

Comportamentos e ações consistentes com um conjunto de princípios e padrões morais ou éticos, abraçados por indivíduos e instituições, que criam uma barreira à corrupção.



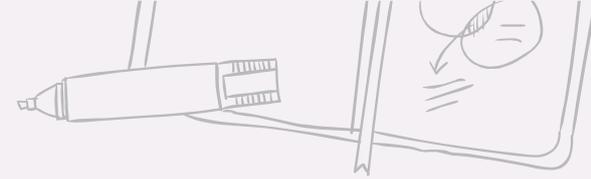
Conheça a ONG >>><https://www.transparency.org/>

Conheça outros organismos internacionais que tratam do tema >>>>



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 atores públicos e *stakeholders*, 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 dos cidadãos e para a implementação de políticas públicas eficientes, eficazes e, sobretudo, efetivas.



Integridade Pública para a OCDE

“*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 social e a prosperidade dos indivíduos e das sociedades como um todo (OCDE Recommendation of the Council on Public Integrity, 2017, p. 3).*”

Clique aqui e acesse às recomendações da [OCDE!](#)

Servidor, presente!

Fundamentais no processo de fortalecimento do ambiente de integridade, servidores são aqueles que devem observar de forma intransigente sua missão de servir o interesse público, nunca se desviando da conduta ética e da obediência aos princípios constitucionais que regem sua atuação. O compromisso com o interesse coletivo contribui para manter a Administração Pública no caminho correto, estabelecido legalmente e esperado pela sociedade.

Note que o servidor público deve estar sempre apto e atualizado para realizar suas funções! A promoção da integridade também demanda capacidades técnicas e de gestão para desempenhar o trabalho e conduzir equipes para o alcance dos objetivos institucionais.

Corrupção – o que significa?

A origem da palavra vem do latim “*corruptio*” e tem um significado especial:

COR = coração

RUPÇÃO = quebra ou ruptura

A palavra remete a um efeito de corromper, deteriorar ou degenerar um elemento humano genuíno e profundo. No campo das relações humanas, significa um ato de corromper ou ser corrompido de modo a favorecer ou prejudicar outrem ou, ainda, um ato de colocar interesses particulares acima do interesse público, usurpando de direitos que são de todos. Esse último aproxima o conceito da realidade atual: um grande problema de senso cívico que degenera instituições, cidadãos e relações humanas.

Segundo a OCDE...

A corrupção é uma das questões mais corrosivas do nosso tempo. Destroi recursos públicos, amplia as desigualdades econômicas e sociais, gera descontentamento e polarização política e reduz a confiança nas instituições.

A corrupção perpetua a desigualdade e a pobreza, impactando o bem-estar e a distribuição da renda e prejudicando oportunidades para participar igualmente na vida social, econômica e política. (OCDE Recommendation of the Council on Public Integrity, 2017, p. 2).

E para a CGU...

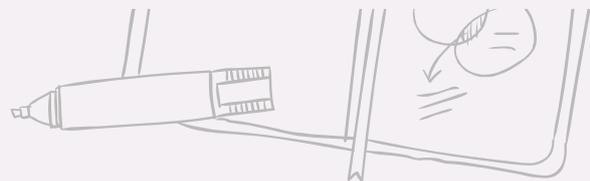
A corrupção impede que resultados sejam atingidos e compromete, em última instância, a própria credibilidade das instituições públicas (p. 5).

De acordo com a auditora interna Bárbara Lessa, "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. (Lessa, Bárbara. **O discurso anticorrupção**: uma análise a partir da teoria das virtudes. Tese de Doutorado, PUC Minas, 2018).

Problema global = enfrentamento global

Grandes tratados internacionais buscaram reunir países em torno de estratégias de enfrentamento da corrupção com ações preventivas, detectivas e punitivas. São exemplos de convenções de abrangência mundial:

- Convenção Interamericana Contra a Corrupção (1996) > [Decreto nº 4.410/ 2002](#)
- Convenção da OCDE Contra o Suborno Transnacional (1997)* > [Decreto nº 3.678/2000](#)
- Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção (2003) > [Decreto nº 5.687/2006](#)



Os **Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)** também são um bom exemplo do enfrentamento da corrupção em nível global. A **Organização das Nações Unidas (ONU)** publicou o que chama de “17 objetivos para transformar nosso mundo”. Um deles preconiza o seguinte:

Objetivo 16: PAZ, SAÚDE, JUSTIÇA E INSTITUIÇÕES EFICAZES - Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.

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

16.10 Assegurar o acesso público à informação e proteger as liberdades fundamentais, em conformidade com a legislação nacional e os acordos internacionais

16.a Fortalecer as instituições nacionais relevantes, inclusive por meio da cooperação internacional, para a construção de capacidades em todos os níveis (...).

>>> Acesse o sítio dos **ODS/ONU**.



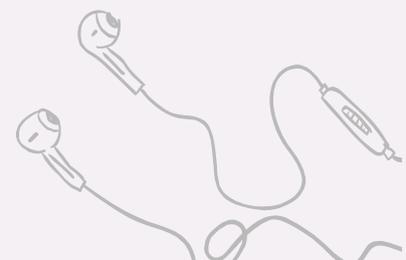
ODS em Minas Gerais

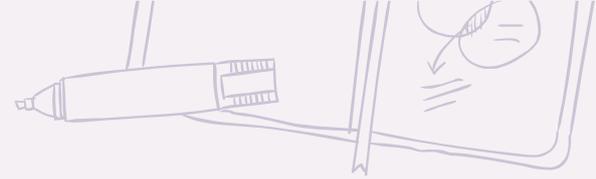
O Plano Plurianual (PPAG) do quadriênio 2016-2019 integra a nova agenda global de desenvolvimento sustentável, em vigor desde 1º de janeiro de 2016 e adotada oficialmente por 193 países. No total, 338 programas dos diversos órgãos e entidades da Administração Pública estadual fazem menção a algum tipo de colaboração com os objetivos.

>>> Acesse o **PPAG 2016-2019** completo com a indicação do ODS para cada programa e território de desenvolvimento no Estado!

Acesse também os **resultados da pesquisa realizada pela ONG Transparência Internacional** sobre a percepção da corrupção pelo mundo! Dos 180 países avaliados pelo índice em 2017, o Brasil ficou na 96ª posição, com apenas 37 pontos (escala de 0 a 100).

**ÍNDICE DE
PERCEÇÃO
DA CORRUPÇÃO
2017**





Corrupção no Brasil

Uma estimativa conservadora sugere que mais de 80 bilhões de reais sejam desviados por ano no Brasil, o que representaria um rombo de cerca de 2,3% do PIB nacional (Gazeta, 2015). Os desvios geram prejuízos imensuráveis para nossas políticas públicas essenciais. Com o montante, seria possível construir centenas de hospitais, milhares de escolas, milhões de casas populares, investir em obras públicas que melhoram a qualidade de vida da população e geram empregos, aprimorar as ações governamentais, capacitar e preparar novos servidores e melhorar prédios, serviços e benefícios.

Por essas razões, a corrupção entrou para o rol dos piores problemas brasileiros. É considerada por 65% dos cidadãos como o principal problema do Brasil hoje (FGV/DAPP, 2017). Representa a maior fonte de indignação, corrompe as relações humanas, quebra estruturas de confiança e dá sensação generalizada de impotência dos cidadãos perante o poder público, além de outros desdobramentos que afetam inclusive nossa sustentabilidade democrática.

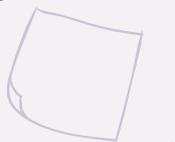
Uma das principais tentativas recentes de evitar o problema da corrupção foi disciplinar as relações entre o público e privado, por meio da publicação da **Lei Anticorrupção (Lei Federal nº 12.846/2014)**. A Lei prevê a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Lei Anticorrupção (Lei Federal nº 12.846/2014)

Art. 5º Constituem atos lesivos à administração pública, nacional ou estrangeira todos aqueles praticados por pessoas jurídicas que atentem contra o patrimônio público nacional ou estrangeiro, contra princípios da administração pública ou contra os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil, assim definidos:

- I - prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público, ou a terceira pessoa a ele relacionada;*
- II - comprovadamente, financiar, custear, patrocinar ou de qualquer modo subvencionar a prática dos atos ilícitos previstos nesta Lei;*
- III - comprovadamente, utilizar-se de interposta pessoa física ou jurídica para ocultar ou dissimular seus reais interesses ou a identidade dos beneficiários dos atos praticados;*
- IV - no tocante a licitações e contratos: (diversos aspectos relacionados à fraude, impacto em competitividade e obtenção de vantagem ou benefício indevido).*

(Adaptado da Lei Federal nº 12.846/2014)





A Lei Anticorrupção significa uma imposição direta de conformidade ao setor privado, cujo mau comportamento é evidenciado com frequência nos grandes escândalos de corrupção. Para utilizar a expressão comum encontrada na literatura sobre integridade e combate à corrupção, o marco normativo intensificou ações de **Compliance** nas empresas.

Você sabe o que é Compliance?

A palavra surge no idioma inglês a partir do verbo “to comply”, e pode ser traduzida literalmente como “estar em conformidade”. A organização está em *compliance* quando cumpre a legislação a qual está submetida, assim como as normas internas e regras de conduta. Essas regras são estruturadas para proteger a instituição e seus colaboradores de atos ilícitos. As funções e atividades de *compliance* buscam (re)configurar ritos, fluxos, processos, normativos e modelos de relacionamento da organização, inclusive com terceiros.

Corrupção e Integridade: qual a relação?

Corrupção é o oposto da integridade? Muitos defendem que a integridade é a antítese da corrupção. Até mesmo a Lei Federal nº 12.846/2014, a Lei Anticorrupção, se organiza em torno dessa premissa. O que ocorre, na realidade, é que a corrupção pode, sim, ser um resultado imediato da falta de conduta proba e respeito às normas, mas o contrário não é verdadeiro.



A integridade não é resultado imediato da ausência da corrupção, pois ela tem um sentido mais profundo.

No campo individual, quando vinculada a um princípio ético – entenda aqui, da “ética por convicção” – estamos falando de um impulso genuíno, de autovigilância, de senso de dever e de compromisso pessoal de fazer o que é certo e esperado, mesmo quando não monitorado por terceiros.

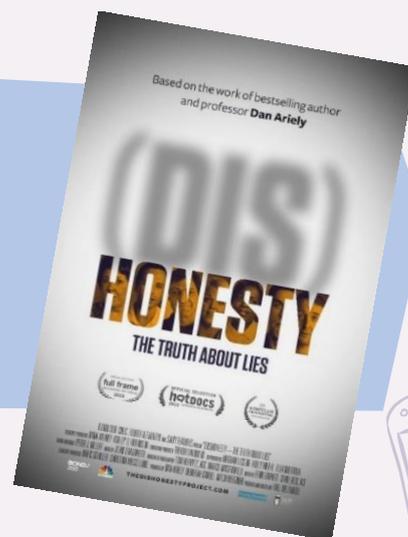


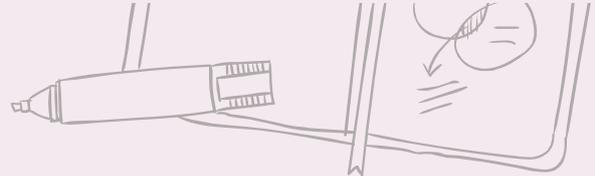
Para pensar

O que eu faço dentro da legalidade que não é moralmente esperado? Quais excessos ou negligências eu me permito no cotidiano ainda que sem impedimento explícito em norma? Eu cumpro minha jornada de trabalho de fato comprometido com as entregas para a sociedade?

Para assistir

Quer refletir mais sobre nuances do comportamento humano? Assista >>> **(Dis) Honesty: The Truth About Lies**, um documentário que mostra experimentos e achados do professor Dan Ariely sobre comportamentos desonestos e mentiras.





Integridade em Minas Gerais

Bem alinhado a uma tendência mundial de fortalecimento da Integridade, o Poder Executivo estadual lançou o **Plano Mineiro de Promoção da Integridade - PMPI**, que busca contribuir para um ambiente de integridade na Administração Pública junto a públicos do corpo funcional, da sociedade e parceiros institucionais e comerciais. Com um forte caráter preventivo, o foco do PMPI é fazer com que o poder público apresente os resultados esperados pela população de forma integral, democrática e eficiente, mantendo-se convicto, firme e focado no atendimento do interesse público.

O plano foi instituído por meio do Decreto nº 47.185, de 13 de maio de 2017. [Acesse a íntegra AQUI!](#)

O PMPI é o primeiro programa no Estado de Minas Gerais desenhado com a finalidade precípua de promoção da integridade. E, além de ser o primeiro, ele considera no seu escopo a diversidade das abordagens sobre a temática da integridade (e em certa medida do *Compliance*).

Inovações do PMPI!

- A compreensão do conceito de integridade vai além da avaliação de legalidade e conformidade das ações públicas, almejando a transformação cultural e a propagação de um *espírito* ético;
- Considera uma complexidade de *stakeholders*, extrapolando as ações voltadas para o público funcional (servidores) e agregando diversos tipos de organizações públicas e privadas, além da sociedade.
- Representa a união de diversas ações de controle interno promovidas pelos órgãos e entidades e instiga a criação de novos (e mais audaciosos) projetos.

Diretrizes do PMPI – orientam a construção dos planos!

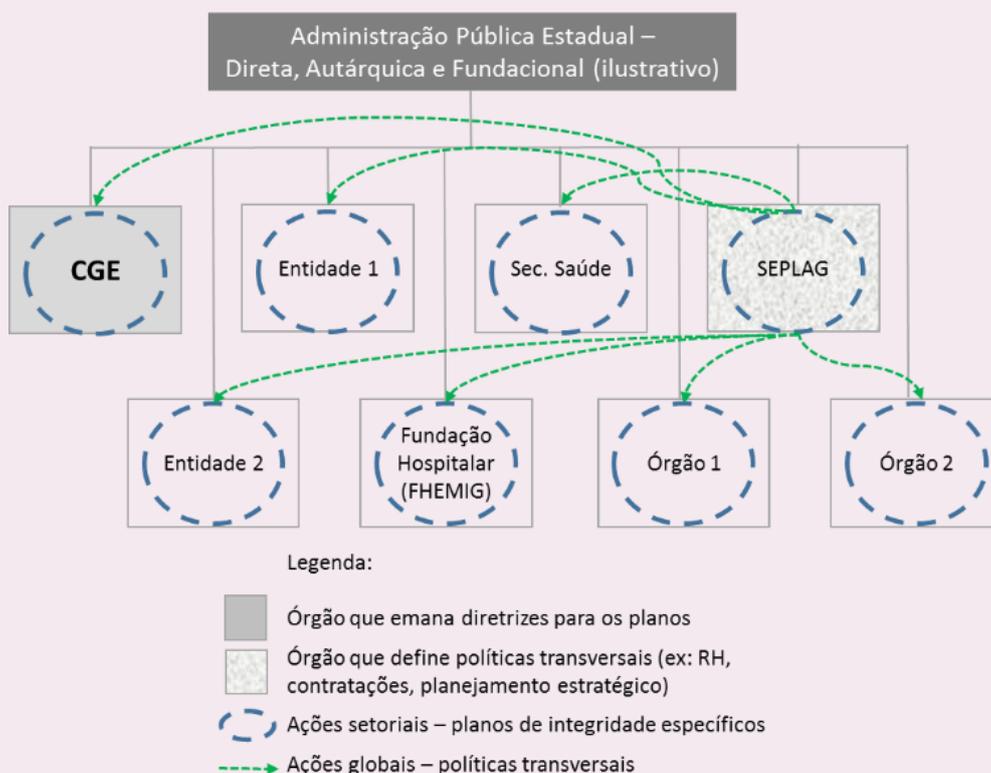
1. Apoiar a cultura da integridade;
2. Zelar pela aplicação e observância de códigos de ética;
3. Incentivar ações de comunicação e de capacitação e campanhas de conscientização;
4. Sistematizar práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à boa governança;
5. Desenvolver mecanismos contínuos de monitoramento das atividades desenvolvidas pelos órgãos e entidades;
6. Incentivar a transparência pública, o controle social e a participação social, o *accountability*, a responsabilização dos agentes públicos e a melhoria da aplicação dos recursos públicos;
7. Apoiar a instituição de ambiente de integridade nas licitações e contratações públicas e nas parcerias do Estado com organizações da sociedade civil;
8. Adotar medidas de prevenção e, quando necessário, de responsabilização de PF e PJ.

Planos de Integridade Específicos – Setoriais e Seccionais

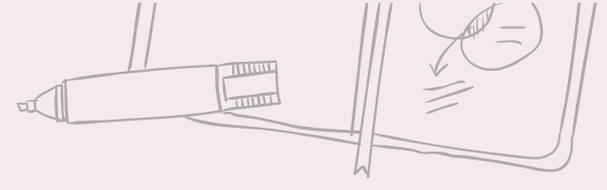
Sob a responsabilidade de cada órgão ou entidade, os planos específicos de integridade são um conjunto de ações a serem programadas por equipes, gestores e dirigentes das áreas.

Art. 5º É competência de cada órgão ou entidade da administração pública do Poder Executivo criar e divulgar planos de integridade específicos, contemplando ações voltadas para os agentes públicos, os cidadãos, as organizações da sociedade civil e as empresas localizadas no Estado, com o intuito de promover a cultura da ética, integridade, transparência e necessidade de prestação de contas, com ênfase no fortalecimento e aprimoramento da estrutura de governança, da gestão de riscos, da aplicação efetiva de códigos de conduta ética e da adoção de medidas de prevenção de atos ilícitos.

O ambiente de integridade no Estado é fomentado pelo PMPI por meio de ações que visam transformar ou fortalecer aspectos de cultura e estrutura, tanto por meio de políticas transversais quanto pelos planos setoriais e seccionais de integridade. Assim, o PMPI representa, também, o “guarda-chuva” desses planos específicos de cada órgão ou entidade. As ações globais e setoriais pensadas na estrutura de governança seguem, de forma ilustrativa, o desenho a seguir:



Fonte: elaboração própria – ilustração de ações globais (políticas transversais) e ações setoriais (planos de integridade específicos)



Qual o tamanho do desafio?

Os números falam por si!

A Administração Pública mineira é composta por 72 órgãos, entidades e empresas, sendo distribuídos da seguinte forma:

Minas Gerais - Estrutura Governamental

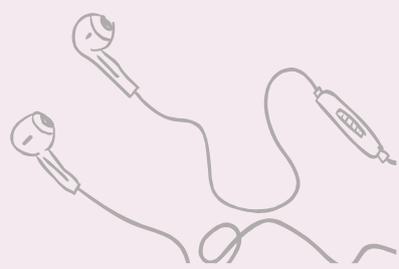
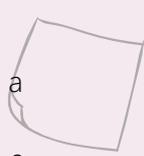


Se considerarmos a administração direta (secretarias e órgãos autônomos), autárquica e fundacional, estamos falando de um desafio de implementar **55 planos de integridade específicos!**

Como implementar os planos?

O Volume II deste Guia de Integridade Pública vai propor um roteiro sugestivo para a implementação dos planos. Em linhas gerais, os órgãos e entidades precisam seguir passos como:

- ✓ Envolver técnicos e dirigentes da alta administração no projeto, buscando a formalização e a criação de bases necessárias para o trabalho;
- ✓ Mapear gargalos (problemas culturais e estruturais de integridade) e oportunidades (virtudes e equipes engajadas);
- ✓ Relatar cenário atual e cenário almejado pelo órgão ou entidade;
- ✓ Desenhar plano de ação, com objetivos, responsáveis e prazos;
- ✓ Estabelecer estrutura de governança permanente do plano: instância e estratégia de monitoramento, avaliação, revisão e comunicação;
- ✓ Publicação e comunicação do documento final.



EIXOS TEMÁTICOS DA INTEGRIDADE

Neste momento vamos tratar do conteúdo propriamente dito dos planos e ações de promoção da integridade pública, com um olhar para a literatura disponível e correspondendo às melhores práticas nacionais e internacionais. É importante que o leitor se questione, antes de tudo: *O que se espera, ou o que é importante ser observado na construção do diálogo sobre ética e respeito às normas nos órgãos e entidades da Administração Pública mineira?* Primeiro é necessário conhecer conceitos e possíveis aplicações referentes aos eixos temáticos da integridade.

Eixos temáticos da integridade

Os eixos são tanto orientações quanto ferramentas para o desenho de ações de integridade e *compliance*. Embora pareçam diferentes em complexidade, todos requerem estratégias bem definidas de implementação e funcionamento.

Exemplo: Para o funcionamento ideal de um Canal de Denúncias, por exemplo, é preciso adotar uma estratégia de recepção e tratamento das manifestações, equipe designada e treinada para isso, (re)desenho de fluxos e processos de trabalho, definição dos termos, limites e direitos de denunciante e denunciado, normatização em resolução ou afins sobre as manifestações, entre outros. Ou seja, o Canal de Denúncias não é "só" uma ferramenta!



TEMA 1: GOVERNANÇA E COMPROMETIMENTO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

Quantos desafios a Administração Pública precisa responder nos dias atuais? Qualidade de vida, bem-estar social, desenvolvimento econômico, saúde, educação, cultura, segurança pública, sustentabilidade, inserção produtiva, inclusão política, participação social, empoderamento das minorias, entre outras pautas das mais diversas. E qual o nível de confiança que as pessoas têm nessas respostas? Com uma sociedade cada vez mais complexa, cheia de direitos, interesses e novos anseios, demanda-se uma atuação governamental tão ou mais dinâmica e multidimensional, e ainda capaz de responder rigorosamente à perda de credibilidade das instituições públicas e reconstruir a confiança das pessoas. Isso só é possível com uma estrutura coordenada, integrada e cooperativa!

“

Não se admite mais que o governo trabalhe em silos, sendo imprescindível a garantia de coerência do conjunto de governo e suas políticas e programas, e de coordenação entre as partes interessadas envolvidas nos processos de políticas públicas (TCU, Referencial para Avaliação da Governança do Centro de Governo, 2016, p. 28).

O que é governança?

Governança é um conjunto de arranjos – relacionamento entre *stakeholders*, fluxos, processos, estruturas, organogramas – orientados para melhores práticas de gestão, comunicação e processos de tomadas de decisão.

“

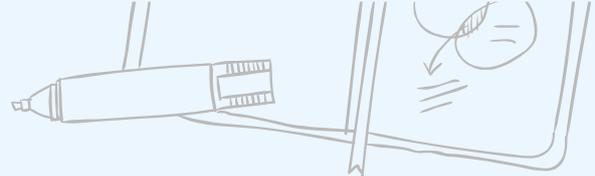
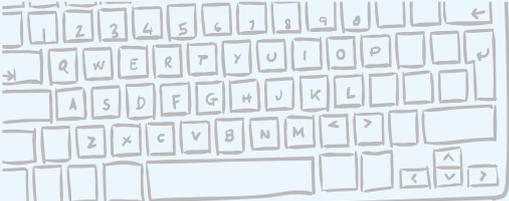
Governança é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre os sócios, conselhos de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, 2015, p. 20).

Governança e integridade

“

Governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (TCU, 10 Passos para a Boa Governança, 2014).

>>> Leia o texto na íntegra [AQUI!](#)



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 “boa governança pública” para o TCU

A boa governança pública tem como propósitos conquistar e preservar a confiança da sociedade, por meio de conjunto eficiente de mecanismos, a fim de assegurar que as ações executadas estejam sempre alinhadas ao interesse público (TCU, Referencial Básico de Governança: Nota Inicial, 2014).



Boas práticas de governança pública

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



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

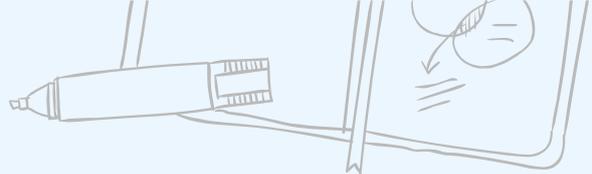
1. Processos e poderes decisórios

A governança se preocupa em definir claramente “processos, papéis, responsabilidades e limites de poder e de autoridade” (IFAC *apud* TCU, 2014, p. 14), além de padrões de qualidade para o processo decisório. Uma das recomendações é de estabelecer “freios e contrapesos” (do inglês, *checks and balances*) para estimular o equilíbrio dos interesses nas decisões que são tomadas.

A criação de instâncias colegiadas, consultivas ou deliberativas é um exemplo da busca por tal equilíbrio. 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.



Pense só: em um ambiente mais responsivo e dialogado, a ocorrência de fraudes, desvios ou mesmo de eventos não previstos tende a ser menor.



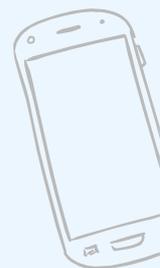
Já no contexto pós-decisório, a orientação é pela chamada **segregação de funções** – princípio que dispõe sobre a divisão responsável entre atores de execução *versus* atores de avaliação, ou entre gestão *versus* regulação/auditoria. Os mecanismos de *accountability* e controles internos, sob esse princípio, operam com mais autonomia, impessoalidade e isenção.

2. *Accountability*

É possível traduzir a palavra “*accountability*”, no contexto da governança e integridade públicas, pela reunião de três importantes conceitos: **transparência, prestação de contas e responsabilização**.

Uma vez adotados, esses conceitos demonstram um senso de responsabilidade dos gestores em prestar contas de suas ações para a sociedade, de forma voluntária, e, por consequência, demonstram uma assimilação para o “dever cívico” inerente à atuação governamental – em contraposição à orientação para o alcance de interesses individuais. Dirigentes e outros servidores que obedecem à tríada da *accountability* estariam, inclusive, mais sujeitos aos processos de responsabilização, quando necessários.

A prestação de contas no setor público vai muito além do cumprimento de normas e regulamentos. A transparência e a disponibilização das informações de forma proativa devem ser motivadas por valores éticos e morais que extrapolam a obrigatoriedade legal (SIMÃO, 2014, p. 68 e 70).



3. Comprometimento da Alta Administração

A demonstração de conduta ilibada e a presença marcante de questões de ética nos discursos e práticas do corpo diretivo é importante para conduzir toda a organização nos rumos certos. Isso se dá, sobretudo, porque os dirigentes máximos servem de referência e inspiram comportamentos nos demais servidores.

O papel dos dirigentes máximos na transformação cultural da organização é fundamental. Eles devem sempre reforçar publicamente a missão funcional e institucional do órgão ou entidade e comunicar regularmente aos servidores seu compromisso intransigente com a ética pública. Essa prática se relaciona ao “espírito ético” que permeia o órgão ou entidade, muitas vezes pela expressão de valores nas práticas e discursos dos gestores.



Como dirigentes podem demonstrar compromisso com as questões de integridade?



Comece pelo Exemplo!

Todos que compõem a Alta Administração devem ser exemplo de conduta ilibada e comportamento ético no dia-a-dia; devem servir de inspiração aos servidores e parceiros; devem cumprir regras.



Declare sempre!

Em todas as comunicações da organização – de entrevistas e palestras a manuais, guias e normas – a declaração de compromisso com a ética deve estar presente.



Mobilize a prevenção!

Em todos os esforços de elaborar normas e criar mecanismos de prevenção a práticas ilícitas ou de melhorar a gestão de riscos os gestores devem participar ativamente.



Prestigie eventos e treinamentos!

A presença do gestor máximo em qualquer fórum de discussão passa uma mensagem aos servidores de que aquele tema é importante e que ele mesmo está disposto a se qualificar permanentemente.

4 pilares de governança corporativa para o IBGC



A prestação de contas (accountability), a transparência (disclosure), a equidade (fairness) e a responsabilidade corporativa na conformidade com as regras (compliance)

Leia o [Código Brasileiro de Boas Práticas](#) – 5ª edição, 2015.

As perguntas a seguir são provocações sobre itens que podemos observar no desenho das ações de integridade. Reflita com base no seu órgão ou entidade!

Aspectos gerais:

Já foi realizada alguma pesquisa ou outro tipo de estudo que capte a percepção de usuários e/ou cidadãos quanto à imagem, reputação ou credibilidade da organização?

O organograma atual e o nível de descentralização da organização inspiram confiança entre todos aqueles associados à atividade finalística?

Poder e tomada de decisão:

Os papéis e responsabilidades, além dos limites de poder e autoridade, estão bem delimitados no seu órgão/entidade?

Como é a independência e/ou autonomia das instâncias revisoras, reguladoras e corregedoras?

A organização obedece ao princípio da segregação de funções?

Existe equidade na distribuição de poder dentro da organização? As decisões são mais ou menos democráticas?

Existem instâncias colegiadas (conselhos, colegiados, comitês de representação) ou fóruns de discussão em que as decisões são deliberadas ou compartilhadas?

Comprometimento da alta administração:

Os dirigentes máximos praticam pequenas ou grandes ações que demonstram compromisso consistente com a ética e a integridade?

O discurso dos dirigentes máximos inspira parceiros e servidores/ colaboradores a atuarem de acordo com princípios éticos e dentro da legalidade?

A alta administração do órgão ou entidade demonstra uma abertura ao diálogo e dispõe-se a deliberar sobre mudanças?

A alta administração promove ou participa de eventos, cursos, capacitações e palestras sobre liderança, integridade ou temas relacionados às atividades finalísticas da área?

Accountability:

A organização apresenta informações de forma voluntária e observando a transparência como regra e o sigilo como exceção?

Existem processos de prestação de contas na organização? Se sim, o dever de prestar contas decorre apenas da obrigatoriedade legal ou está associado ao compromisso ético com o interesse público?

A organização comunica as suas ações – publicização de agenda, relatórios técnicos e gerenciais, atas de reuniões – às partes interessadas (stakeholders)?

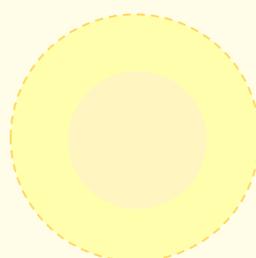
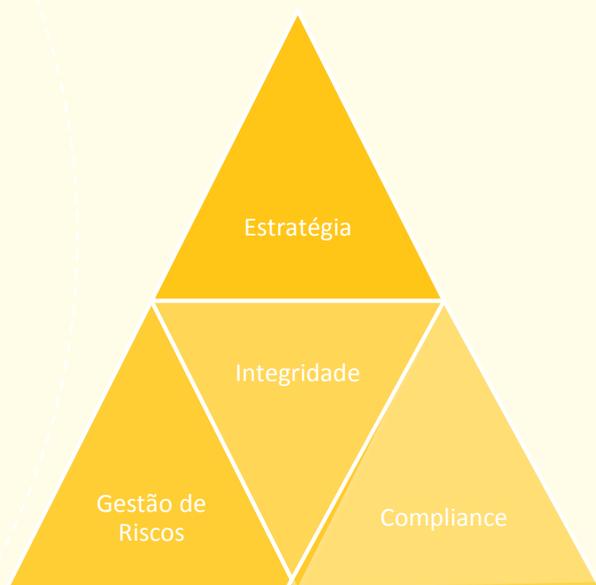
Diante de situação de inconformidade ou indícios de irregularidades existe efetivamente um rito de apuração e, se necessário, de responsabilização dos agentes envolvidos?



TEMA 2: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO DE RISCOS

Diz o velho ditado: *se você não sabe para onde está indo, qualquer lugar serve!*

Qual a ligação entre estratégia, riscos e *compliance*? A **estratégia** espelha a “razão de existir” – missão, valores e objetivos principais – de uma organização, assim como sua visão de futuro; **risco** refere-se a um evento que pode impedir o alcance dos objetivos e metas estabelecidos no planejamento; **compliance** constitui-se de arranjos, controles e metodologias para monitoramento das atividades da organização, de modo a mitigar os riscos e impulsionar o alcance da missão, visão e objetivos estratégicos. Por essas razões, os três conceitos devem ser operados em sintonia e sob um “mandamento” de **integridade!**



Em qualquer acusação de corrupção está implícita a concepção dos objetivos e das finalidades legitimamente perseguidos por uma instituição (Sandel, 2015 apud Lessa, Bárbara, 2018)

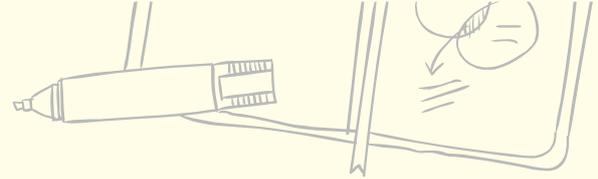
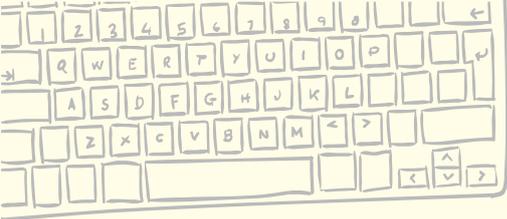
Planejamento Estratégico

É um processo organizacional contínuo e sistêmico de autoconhecimento, definição de rumos e desenho de propostas para o futuro. O processo organiza funções e ações da organização visando o cumprimento de sua missão institucional e busca avaliar os resultados com o objetivo de corrigir possíveis desvios de percurso.



O planejamento estratégico de uma organização é “o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida” (OLIVEIRA, 2002, p. 47).





Os resultados do planejamento se materializam em documentos que discriminam a razão de existir da organização e um plano do que deve ser feito para atingir seus resultados esperados, contendo, no mínimo, os seguintes elementos:

- Missão
- Visão
- Valores
- Objetivos estratégicos (objetivos de longo prazo)
- Objetivos táticos (objetivos de médio prazo: metas)
- Objetivos operacionais (objetivos de curto prazo: planos de ações)



Planejamento nas organizações públicas

O planejamento estratégico comunica formalmente aos servidores e gestores quais são os objetivos essenciais do seu trabalho e o caminho para alcançá-los – vale reforçar que os elementos estratégicos de missão, visão e valores, nesse ambiente, devem sempre apontar para o alcance do interesse público.



Para pensar! Uma organização que sabe para onde vai e o que deve ser feito ao longo do percurso corre menos risco de desviar-se dos objetivos essenciais ou de buscar atender interesses que não estejam alinhados aos princípios, diretrizes e valores que norteiam sua existência e atuação!



Gestão estratégica

Mais abrangente que o planejamento, engloba avaliações e diagnósticos periódicos, a definição e formulação de estratégias, metas e desafios, bem como a distribuição de responsabilidades na execução dos planos. Os processos formais de revisão dos planos também devem ocorrer de modo a mantê-los sempre adequados à realidade da organização.



Estratégia e gestão de riscos

Ao buscar traçar cenários para o futuro possível, a gestão de riscos surge quase de forma natural. No acompanhamento da estratégia organizacional, deve haver um processo sistemático e contínuo de detecção, avaliação e remediação de eventos que podem impedir o alcance dos resultados almejados.

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.





E 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.

Uma organização que possui autoconhecimento e se prepara para as adversidades está mais apta a atingir resultados e a agir com mais integridade.

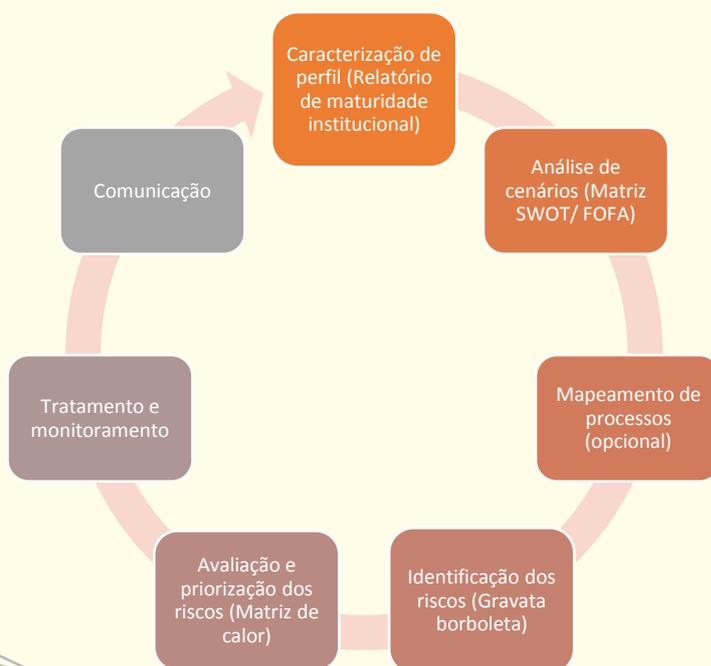
“Mentalidade de riscos”

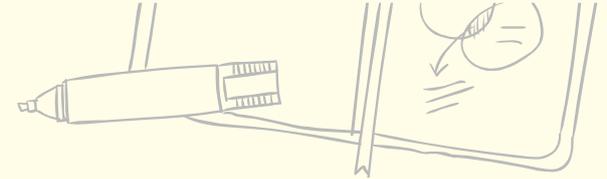
A fundamentação dada pela *ISO – International Organization for Standardization* (ou Organização Internacional para Padronização) nº 9001, em sua versão mais recente (2015), é uma das referências mais aderentes à promoção da integridade. A abordagem sobre “mentalidade de riscos” é inteligente para tornar a gestão menos operacional, procedimental e focada em processos e mais orientada para mudanças de cultura.

A mentalidade de riscos sugere uma percepção geral para o risco, no sentido de fazer com que as pessoas compreendam a importância e insiram essa preocupação no dia a dia do trabalho, como parte da rotina. A mentalidade de riscos orientada para a cultura organizacional instiga a avaliação abrangente de cenários, a institucionalização de práticas, cuidados com gestão de conhecimento e compromissos voluntários com a integridade.

Metodologias de gestão de riscos

Existem muitas metodologias disponíveis para o gerenciamento de riscos em todos os tipos de organização. Não há um tipo ideal ou “receita pronta”. É necessário fazer uma interpretação própria das referências, de modo a tornar a gestão de riscos oportuna, aplicável e útil para a realidade organizacional. No geral, apesar da diversidade de métodos e instrumentos, há bastante convergência em relação às etapas de implementação do processo:





Adiante seguem *insights* sobre como fazer e por onde começar.

1. Relatório de maturidade institucional

Uma organização com mentalidade de riscos pode partir de um conhecimento compartilhado de elementos mínimos que a caracterizam: perfil e abrangência da atuação da organização, tipo de atividade e nº de colaboradores/ servidores, competências e marcos normativos. E elementos adicionais relacionados a fatores ambientais, histórico de irregularidades e processos críticos.



2. Análise de cenários

Antes de gerir os riscos (eventos-ameaça), é recomendado definir objetivamente os elementos do planejamento e gestão estratégica e conhecer os fatores que podem influenciar positiva ou negativamente a organização.

	Ajuda	Atrapalha
Interna (organização)	S Forças	W Fraquezas
Externa (ambiente)	O Oportunidades	T Ameaças



Matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) ou **FOFA** (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) – é um instrumento para identificação de cenários, internos e externos, que têm potencial de impactar positiva ou negativamente a organização.

- **Internos:** atributos que possui – fortalezas (devo conservar); fraquezas (devo eliminar);
Atenção! Levar em consideração aspectos tangíveis (pessoas, equipamentos, materiais) e intangíveis (cultura, processos, valores, conhecimento).
- **Externos:** o que no ambiente me influencia – oportunidades (devo conquistar); ameaças (devo evitar).

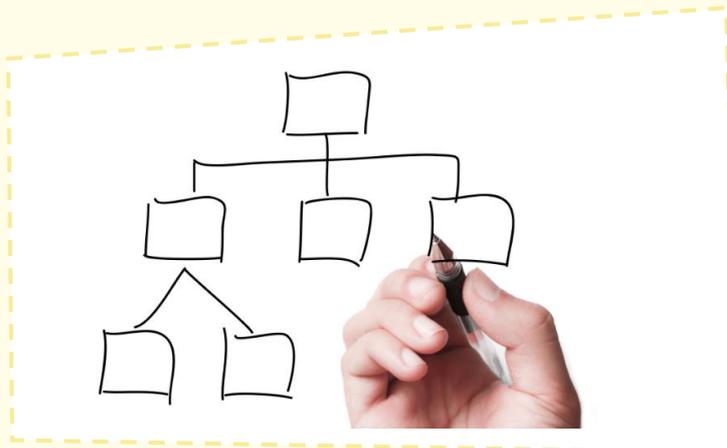
Considerar: relacionamentos, leis, tecnologia, mercado, aspectos sociais e econômicos etc.

A análise de cenários pode ser feita em nível "macro", isto é, em nível técnico centralizado ou estratégico, não necessariamente por área ou atividade. Contribui para a identificação de macroprocessos e processos críticos da organização, que podem subsidiar as próximas etapas.



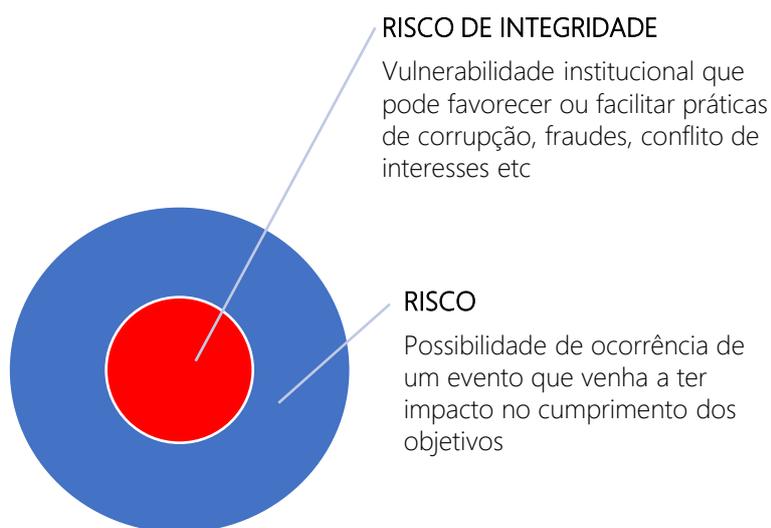
3. Mapeamento de processos

O levantamento e o desenho de fluxos aprofundam o conhecimento em processos e atividades e, por isso, podem complementar a análise de cenários mais geral. **Não é obrigatório!** Mas, ao mapear processos, adentrando na rotina de equipes e áreas específicas, alguns gargalos, ineficiências e problemas de controle vêm à tona, indicando pontos sensíveis para a identificação de potenciais riscos.



Riscos de integridade

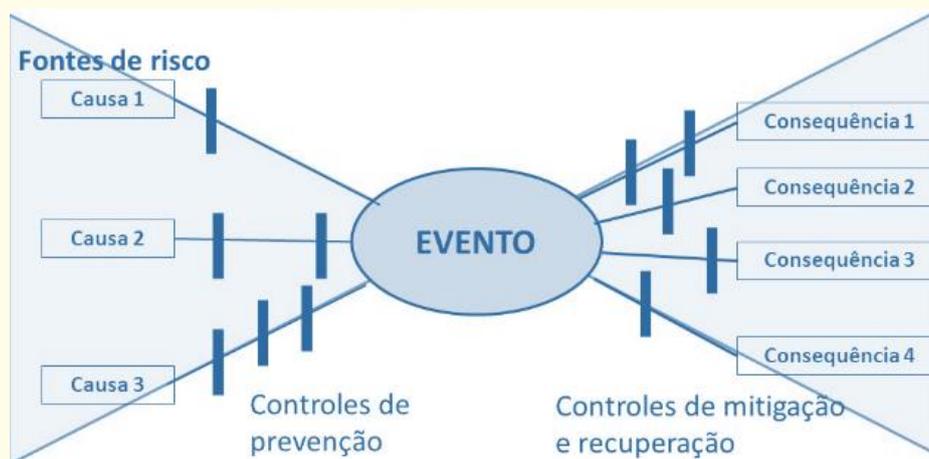
Existem riscos específicos à integridade que podem ser objeto de identificação, análise e mitigação. Dilemas morais e a mera aparência de corrupção podem provocar danos severos de imagem e de reputação à organização e com poder de reverberar nas finanças e investimentos externos ou de terceiros. A Controladoria-Geral da União buscou delinear o risco à integridade e estratégias de mitigação.



Fonte: Adaptado de [Manual para Implementação de Programas de Integridade](#), CGU, 2017, p.13

4. Identificação dos riscos

Com os pontos críticos levantados no contexto (análise de cenário) ou processos (mapeamento de fluxos), é possível, então, passar à identificação dos componentes do risco, compreendidos como **causa** (fonte), **evento** e **consequência** (percepção de efeito). O método é costumeiramente chamado de "Análise da Gravata Borboleta" (*Bow-Tie Analysis*), pois resulta em um desenho como esse:



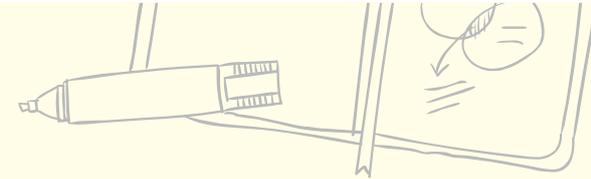
Fonte: ISO 31010:2009

5. Avaliação e priorização dos riscos

O próximo passo é determinar a probabilidade de o risco acontecer e o impacto de sua ocorrência sobre um objetivo definido. No método, atribuem-se valores padronizados de *frequência* de ocorrência (probabilidade) e *consequência* da ocorrência (impacto). A análise gera a chamada matriz de probabilidade x impacto, ou "matriz de calor", representada a seguir:



Fonte: Caderno do IBGC, Gerenciamento de Riscos Corporativos, 2017, p. 43.

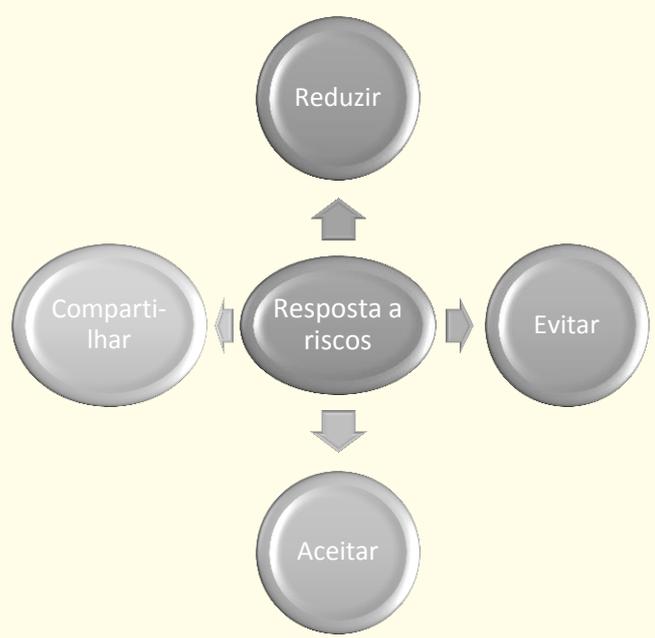


No quadrante verde, ficam os riscos de baixa severidade; nos amarelados, aqueles de média severidade; e, no vermelho, os riscos mais graves, de alta severidade, que devem ser tratados e monitorados de forma ainda mais cuidadosa, abrangente e profunda.

A matriz de calor orienta a seleção dos riscos (priorização) que demandam acompanhamento e colabora para a avaliação de medidas para mitigar eventuais problemas ou potencializar oportunidades.

6. Tratamento e monitoramento

Uma vez definida a priorização, quais estratégias de mitigação e implementação serão tomadas? A fase de tratamento cuida de preparar respostas a riscos, como ilustrado:



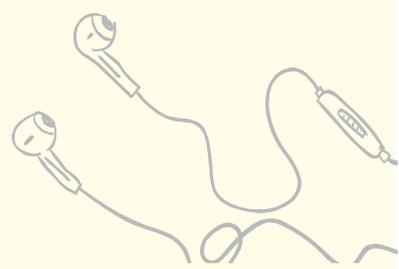
Fonte: Adaptado de Manual MPOG, p. 12.

Como evitar ou mitigar riscos de alta severidade? Pode-se potencializar controles já existentes ou definir novas medidas, além de responsáveis pelo monitoramento. Em caso de ocorrência do evento-ameaça, uma equipe responsável, formalmente designada, deve estar pronta para agir!

7. Comunicação

Comunicação é a chave de *accountability*, responsabilidade e engajamento! Comunicar os riscos, o planejamento e toda a gestão estratégica, além do que foi definido e os responsáveis pelo acompanhamento, é essencial para o funcionamento da organização rumo à integridade e à mentalidade de riscos.

A comunicação deve ser periódica, sistemática e alcançar toda a organização – dirigentes, servidores, colaboradores, terceiros, fornecedores e demais *stakeholders*.



Método COSO

O Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) elaborou o Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão, que apresenta uma metodologia baseada no COSO** (*Committee of Sponsoring Organizations*). A metodologia é muito utilizada pela Administração Pública em diferentes esferas. Clique no “Cubo do COSO”, abaixo, para entender melhor seus componentes e estruturas.



Imagem: Cubo do COSO

**COSO: Comitê das Organizações Patrocinadoras – instituição americana criada em 1985 no âmbito da Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros.

As perguntas abaixo são provocações sobre itens que podemos observar no desenho das ações de integridade. Reflita com base no seu órgão ou entidade!

O órgão/entidade que você atua possui planejamento estratégico? Ele está atualizado e disponível para todos os servidores?

O planejamento estratégico organiza funções e ações da organização visando o cumprimento de sua missão institucional? Ele espelha a “razão de existir” do órgão?

Na sua opinião, ele inspira os servidores a buscar os resultados esperados?

Quais elementos estão dispostos no planejamento estratégico? Ele define missão, visão, valores e objetivos, incluindo os táticos e operacionais?

O planejamento estratégico é disseminado para os servidores do órgão/entidade e as pessoas conhecem seus elementos?

As estratégias organizacionais são assimiladas pelos servidores e são as principais orientações para o trabalho no órgão ou entidade?

A Alta Administração do órgão/entidade atua para corrigir eventuais falhas no planejamento estratégico?

O planejamento estratégico é um instrumento que dá suporte à gestão de riscos, programas de qualidade, melhorias nos processos, ações de controle interno etc.?

Gestão de riscos:

Na sua avaliação, a organização tem uma mentalidade de riscos – ou seja, uma cultura voltada ao tratamento dos riscos que não se resume apenas a procedimentos específicos e/ou isolados?

Pensando nas etapas iniciais de gerenciamento de riscos, a organização já fez algum tipo de avaliação de maturidade e de análise de cenário, interno e externo?

A organização já definiu e mapeou seus macroprocessos (atividades finalísticas ou principais)? Se trata de uma ação pontual ou é uma rotina no órgão/entidade?

Os riscos relacionados aos macroprocessos (atividades finalísticas ou principais) ou apontados em análise de cenário do órgão/entidade estão identificados?

Quais ações são tomadas após a identificação dos riscos, se houver? Eles são avaliados?

Há processos claros e formalizados de tratamento e monitoramento dos riscos? Existem instrumentos e procedimentos bem definidos no órgão/entidade?

As respostas aos riscos (ou a eventos críticos) são tempestivas e efetivas?

A mentalidade de riscos e toda a estratégia de gerenciamento (avaliação, tratamento e monitoramento) são comunicadas às partes interessadas? Percebe-se uma assimilação dessas rotinas entre os servidores?



TEMA 3: CONTROLES INTERNOS

O aprimoramento dos controles internos – isso mesmo, no plural! – é um componente elementar de qualquer programa de integridade e deve andar junto com a governança e com a gestão de riscos para garantir o funcionamento das organizações e o atingimento dos resultados esperados. Os controles internos, assim como os outros temas já apresentados, pressupõem o exercício de atividades integradas, distribuídas pela organização com o objetivo de guiá-la para o caminho correto. Configuram um rito de ações enérgicas de gerenciamento operacional, com pontos de controle, checagem, verificação e validação em todos os processos e atividades.

“

Governança, Riscos e Controles devem ser geridos de forma integrada, objetivando o estabelecimento de um ambiente que respeite não apenas os valores, interesses e expectativas da instituição e dos agentes que a compõem, mas também de todas as suas partes interessadas, tendo o cidadão e a sociedade como os vetores principais desse processo (TCU, Critérios Gerais de Controle Interno na Administração Pública, 2009, p. 21).

Controles internos – qual a definição?

Para o COSO...

“

Processo conduzido pela estrutura de governança, pela administração e por outros profissionais da entidade, o qual é desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade (COSO – Committee of Sponsoring Organizations, 2013, p. 6).

Acesse o site (em inglês) >>



E a proposta de Estrutura Integrada para Controle Interno (2013)!

Para o Tribunal de Contas da União...



Incluem uma gama de controles preventivos e detectivos, como procedimentos de autorização e aprovação, segregação de funções (autorização, execução, registro e controle), controles de acesso a recursos e registros, verificações, conciliações, revisões de desempenho, avaliação de operações, de processos e de atividades, supervisão direta etc. (TCU, 2009, p. 16).

1ª Linha de Defesa

Quem é responsável por gerir os controles internos? A resposta é simples: **todos** os membros de uma organização! A explicação do porquê é respaldada na teoria das **Três Linhas de Defesa** (IIA – Instituto dos Auditores Internos, 2013), que será detalhada no VOLUME II deste Guia. Em linhas gerais, cabe aos gestores das áreas exercer atividades de primeira linha de defesa porque, como a própria expressão sugere, são aqueles que estão “na linha de frente” da organização, empenhando as atividades rotineiras e operacionais para alcance de resultados.



A primeira linha de defesa é composta pelos controles operacionais e internos dos gestores. Os gestores detêm os riscos do negócio e os gerenciam. Eles são responsáveis por implementar medidas corretivas nos processos e nos controles deficientes. (...) Os gestores têm a capacidade de identificar primeiro os problemas na execução das atividades e de responder a esses problemas. Como decorrência disso, são os responsáveis por definir e implementar os controles necessários (TCU, Referencial de Combate à Fraude e Corrupção, 2017, p. 16 e 17).

Veja o diagrama com as três linhas de defesa:



Fonte: Adaptado da Declaração de Posicionamento do IIA – Instituto dos Auditores Internos, 2013.

Para o Instituto de Auditores Internos...

“
Por meio de uma estrutura de responsabilidades em cascata, os gerentes do nível médio desenvolvem e implementam procedimentos detalhados que servem como controles e supervisionam a execução, por parte de seus funcionários, desses procedimentos (IIA, Declaração de Posicionamento – As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles, 2013, p. 3).

Acesse o site (em português) >>



Para a CGU e Ministério do Planejamento...

“
Os controles internos da gestão se constituem na primeira linha (ou camada) de defesa das organizações públicas para propiciar o alcance de seus objetivos. Esses controles são operados por todos os agentes públicos responsáveis pela condução de atividades e tarefas, no âmbito dos macroprocessos finalísticos e de apoio dos órgãos e entidades do Poder Executivo federal (IN CGU/MP nº 1/2016).

Controles internos – quais atividades?

Na Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 1, de 10 de maio de 2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal, a Controladoria e o Ministério do Planejamento definiram controles internos de gestão como:

“
Conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores das organizações, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que, na consecução da missão da entidade, os seguintes objetivos gerais serão alcançados: a) execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações; b) cumprimento das obrigações de accountability; c) cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis; e d) salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e danos. (Art. 2º, inciso V).



Isso significa, na prática, as seguintes atividades (Art. 11):

- a) procedimentos de autorização e aprovação;
- b) segregação de funções (autorização, execução, registro, controle);
- c) controles de acesso a recursos e registros;
- d) verificações;
- e) conciliações;
- f) avaliação de desempenho operacional;
- g) avaliação das operações, dos processos e das atividades; e
- h) supervisão.

Por onde começar?



Existem estruturas que contribuem para aprimorar os controles internos, tais como: definição de processos de gestão, revisão de normas e procedimentos, gerenciamento efetivo de riscos, programas de qualidade, certificação (ex.: ISO) e imersão em ambientes regulatórios.

Se ainda não há procedimentos e normas muito bem definidos e disseminados entre os *stakeholders*, talvez esteja aí o primeiro passo a ser dado na organização!

A Instrução Normativa explica definições e modelos – Vale a leitura! >>> IN CGU/MP 01/2016

As perguntas abaixo são provocações sobre itens que podemos observar no desenho das ações de integridade. Reflita com base no seu órgão ou entidade!

A organização está inserida em algum ambiente regulatório específico? Se sim, quais controles internos essa inserção impõe?

Está inserida em algum campo de conhecimento específico cujas diretrizes de atuação são emanadas por organismos externos – nacionais e internacionais? Se sim, há checagem de compatibilidade periódica ou algum tipo de avaliação?

Existem programas de qualidade e/ou algum tipo de certificação (ex.: ISO) no órgão ou entidade? Se sim, quais controles internos são desdobrados?

Há processos claros e formalizados de tratamento e monitoramento dos riscos? Existem instrumentos e procedimentos de riscos bem definidos no órgão/entidade?

Os processos de gestão e procedimentos operacionais estão bem definidos e disseminados entre os stakeholders da organização?

As normas e orientações estão atualizadas e disseminadas entre todos os stakeholders?

A organização já mapeou todos os pontos de controle, checagem, verificação e validação nos processos internos? Ou, de forma genérica, já identificou os principais instrumentos de controle?

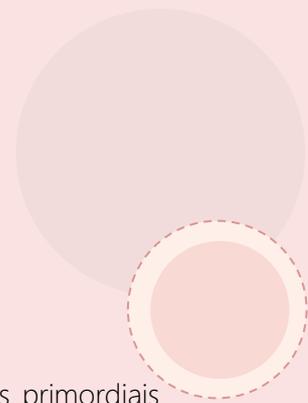
Quais são as principais instâncias de gerenciamento operacional no seu órgão ou entidade? Quais são as instâncias de revisão superiores – autorizações e aprovações?

Já foram identificados riscos de integridade na organização? E existem controles internos antifraude e anticorrupção no órgão ou entidade?

O órgão/entidade cumpre o que determina o Decreto nº 46.933/2016, relativo à obrigatoriedade de solicitar anualmente declaração de bens e valores que compõem o patrimônio dos agentes públicos?



TEMA 4: CONFLITO DE INTERESSES E NEPOTISMO



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. Como muitas práticas ilícitas são naturalizadas pelo corpo funcional, é necessário adotar medidas de prevenção que levem os indivíduos a tomar decisões corretas, evitar quaisquer papéis sob suspeita dentro ou fora da organização e exercer sua função pública com isonomia, impessoalidade e transparência.

Gerenciar conflito de interesses é o maior desafio para a governança e a chave para aprimorar o clima organizacional e prevenir a corrupção. (...) Quando as situações de conflito de interesses não são adequadamente identificadas e gerenciadas, elas podem colocar seriamente em perigo a integridade das organizações e levá-las à corrupção (OCDE, Guidelines for Managing Conflict of Interests in the Public Services, 2003, p. 13).



O que é conflito de interesses?

É a “situação gerada pelo confronto entre interesses públicos e privados, que possa comprometer o interesse público ou influenciar, de maneira indevida, o desempenho da função pública (...)” (Lei Federal nº 12.813/2013, reproduzida no Código de Conduta Ética da CGE).



Interesses primários x interesses secundários

Segundo o Referencial de Combate à Fraude e Corrupção do TCU (2017, p. 36 e 37), o conflito seria o “conjunto de circunstâncias que cria riscos de que o julgamento ou ações relativas ao interesse primário do servidor venham a ser indevidamente influenciadas por um interesse secundário”.

Interesses primários: relacionados aos “principais objetivos de atividade enquanto agente público, notadamente o interesse público”;

Interesses secundários: representam ganhos financeiros ou “podem assumir a natureza de interesses pessoais, científicos, educacionais, assistenciais, religiosos, sociais etc.”.

Quando misturados esses interesses, pode-se configurar situação de conflito.





Atenção! A presença de risco ou ameaça por si já representa situação de conflito, não dependendo necessariamente da ocorrência de fraude ou corrupção.

Princípio da impessoalidade



No dicionário, o termo significa aquilo que não se refere ou não se dirige a uma pessoa em particular, mas às pessoas em geral, ou seja, aquilo que não atende a interesses específicos. Está previsto no Art. 37 da Constituição Federal de 1988 e é um dos princípios que regem a Administração Pública, orientando que ela busque sempre o interesse público de modo a coibir práticas que visem atingir finalidades exclusivamente pessoais (Alexandrino, 2009; Barreto, 2012). Isso inclui o bloqueio a possível favorecimento causado por relações de parentesco ou compadrio (nepotismo).

Situações gerais de conflito

Já foram mapeadas situações que podem configurar conflito de interesses, de forma genérica. A Lei Federal nº 12.813/2013 elenca as seguintes (adaptada):

- 
- 
- Divulgar ou fazer uso de informação privilegiada, em proveito próprio ou de terceiro;
 - 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;
 - Exercer, direta ou indiretamente, atividade que em razão da sua natureza seja incompatível com as atribuições da função pública;
 - Atuar, ainda que informalmente, como procurador, consultor, assessor ou intermediário de interesses privados nos órgãos ou entidades da administração pública;
 - Praticar ato em benefício de interesse de pessoa jurídica de que participe o agente público (e parentes e consanguíneos), e que possa ser por ele beneficiada ou influir em seus atos de gestão;
 - Receber qualquer tipo de vantagem de quem tenha interesse em decisão do agente público ou de colegiado do qual este participe fora dos limites e condições estabelecidos pela instância máxima de Ética do ente;
 - Prestar serviços, ainda que eventuais, a empresa cuja atividade seja controlada, fiscalizada ou regulada pelo ente ao qual o agente público está vinculado.

Acesse a legislação federal [AQUI!](#)

Por sua vez, o **Conselho de Ética Pública de Minas Gerais (CONSET)** caracteriza as situações como o exercício de atividades que (adaptado):



(Art. 2º) I – em razão da sua natureza, incompatíveis com as atribuições do cargo ou função pública;

II – violem o princípio da integral dedicação pelo ocupante de cargo em comissão ou função de confiança;

III – impliquem a prestação de serviços a pessoa física ou jurídica ou a manutenção de vínculo de negócio com pessoa física ou jurídica que tenha interesse em decisão individual ou coletiva da autoridade;

IV – possam, pela sua natureza, implicar o uso de informação à qual a autoridade tenha acesso em razão do cargo e não seja de conhecimento público.

Acesse a Deliberação nº 004/2004 do CONSET!

Caso a caso

É importante que a avaliação seja feita sob um arcabouço estruturado de gestão de riscos e/ou no “caso a caso”, com instâncias consultivas ou investigativas que observem o caso concreto.

As Comissões de Ética dos órgãos e entidades da Administração Pública estadual são as principais instâncias de consulta e o Canal de Denúncias tem um papel relevante na detecção das situações de conflito de interesses.

Brindes e presentes

O recebimento de brindes e presentes, pelos servidores públicos, que são oriundos de atividades externas, parceiros e terceiros, é um tema sensível do ponto de vista do conflito de interesses. No âmbito da Administração Pública mineira, o CONSET publicou a Deliberação nº 8, de 2008, que orienta medidas a serem tomadas em caso de recebimento.



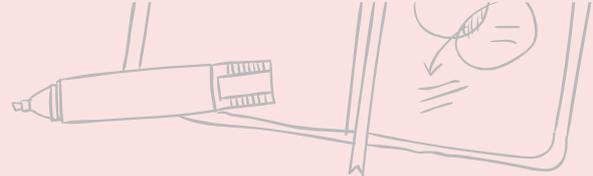
PODE, quando os brindes...

- ✓ Não têm valor comercial
- ✓ São distribuídos por cortesia ou ocasião de eventos ou datas comemorativas
- ✓ Não sejam distribuídos com intervalos menores de 12 meses
- ✓ Não tenham por missão agradecer uma autoridade específica



NÃO PODE, quando os brindes representam/ manifestam...

- ✗ Interesse pessoal, profissional ou empresarial em decisões do órgão
- ✗ Relação comercial com o órgão
- ✗ Interesse de terceiro com o órgão
- ✗ Item regulado pelo órgão



Mais regras sobre brindes e presentes? Acesse >>> Deliberação nº 8/2008.

Prevenção ao conflito de interesses

Inspirado na *toolkit* (caixa de ferramentas) da OCDE, os passos para gerenciar o conflito de interesses são:

- 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.

E ainda, como mecanismos mais preventivos:

- 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;
- Divulgar materiais de orientações sobre o tema, como cartilhas, guias e manuais.

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.

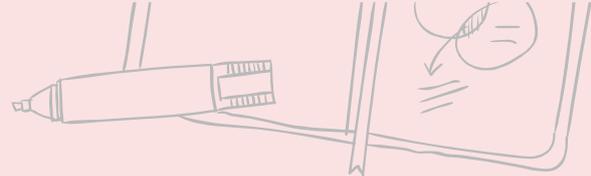
Para a CGU...

Nepotismo ocorre quando um agente público usa de sua posição de poder para nomear, contratar ou favorecer um ou mais parentes.

Para a Comissão de Ética Pública do Governo Federal...

Nepotismo: “o agente público nomear, indicar ou influenciar, direta ou indiretamente, a contratação, por autoridade competente, de parente consanguíneo ou por afinidade para o exercício de cargo, emprego ou função pública”, incluindo os casos de reciprocidade, ou seja, “o parente A se vincule a B e o parente B se vincule a A” – situação chamada por outras instâncias de “nepotismo cruzado”.





O Decreto Federal nº 7.203, de junho de 2010, define as situações que caracterizam o nepotismo e as suas exceções, os limites de grau de parentesco e as responsabilidades dos órgãos e entidades na prevenção e combate. Não se aplica aos servidores estaduais, mas serve de referência para ações de prevenção ao nepotismo.

Clique AQUI para compreender situações em que o nepotismo é presumido e os casos em que é necessária investigação específica, além de desenho com familiares em linha reta e colateral.

A principal referência para a detecção dos casos de nepotismo na esfera estadual é a Súmula Vinculante nº 13, do Supremo Tribunal Federal.

“A nomeação de cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, da autoridade nomeante ou de servidor da mesma pessoa jurídica investido em cargo de direção, chefia ou assessoramento, para o exercício de cargo em comissão ou de confiança ou, ainda, de função gratificada na Administração Pública direta e indireta em qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, compreendido o ajuste mediante designações recíprocas, viola a Constituição Federal”.

+ **Compadrio** = definido não pela consanguinidade, mas por afinidade; em caso de nepotismo, por laços que manifestem relações promíscuas com entidades públicas, parceiros institucionais e parceiros comerciais.

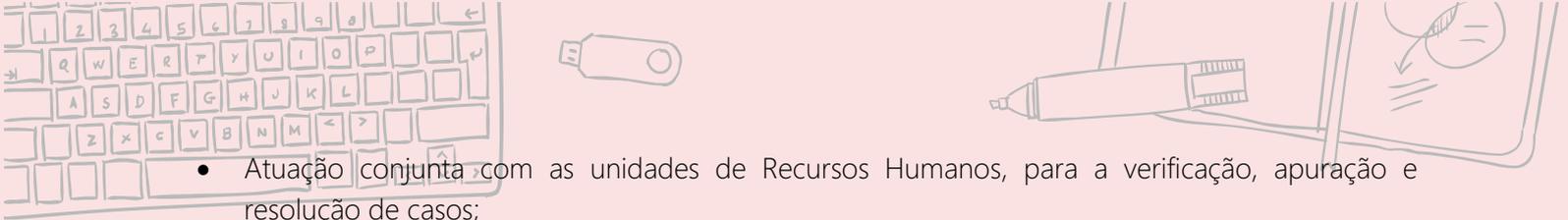
Quer conhecer experiências nacionais e internacionais de prevenção e combate ao nepotismo? Quer saber como o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) intensificou as medidas ou como os Estados Unidos expandiram as vedações para além das contratações? Acesse essa compilação feita pela CGU >> <http://www.cgu.gov.br/assuntos/etica-e-integridade/nepotismo/outras-experiencias#cnj>

Prevenção ao nepotismo

A caracterização dos casos de nepotismo e as formas de preveni-lo não são processos triviais. 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;
 - Publicação de normativos específicos que impeçam e punam a prática.

Orientações e "caixa de ferramentas" ilustrada sobre conflito de interesses, da OCDE >> Acesse AQUI!

As perguntas abaixo são provocações sobre itens que podemos observar no desenho das ações de integridade. Reflita com base no seu órgão ou entidade!

O órgão/entidade que você atua já mapeou as consultas ou os eventos mais recorrentes relacionados ao conflito de interesses?

Existem políticas, planos, instrumentos ou mecanismos de prevenção ao conflito de interesses e ao nepotismo na sua organização? Quais?

A organização já definiu e publicou normativos sobre práticas inaceitáveis de defesa de interesses privados? Servidores conhecem as circunstâncias que as situações podem gerar?

As políticas, planos, instrumentos ou mecanismos de prevenção ao conflito de interesses e ao nepotismo são divulgados, de fácil acesso, aplicáveis e efetivos?

Existem instâncias e procedimentos para consulta, gerenciamento e resolução de situações de conflito de interesses e nepotismo?

Existe histórico de conflito de interesses ou nepotismo no órgão ou entidade em que

atua? Se sim, qual foi o encaminhamento dado? A Comissão de Ética tomou ciência e atuou no caso? E a Unidade de Controle Interno?

Os editais de licitação incluem cláusula de vedação ao nepotismo na sua organização?

No desligamento de servidores, são adotadas providências para evitar o conflito de interesses? Mapeia-se, por exemplo, qual o próximo emprego da pessoa ou quais informações privilegiadas ela teve/tem acesso?

O órgão ou entidade monitora, por intermédio da Diretoria de Recursos Humanos, anualmente a declaração de bens e valores que demonstra o patrimônio dos agentes públicos?

São realizadas periodicamente campanhas de sensibilização e/ou divulgação de materiais com orientações sobre o tema, como cartilhas, guias e manuais?

TEMA 5: CÓDIGO DE ÉTICA E COMISSÃO DE ÉTICA

O *espírito ético* citado na parte introdutória deste Guia e no tema de governança 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.



Ética se refere a padrões bem definidos de certo e errado que prescrevem o que os humanos devem fazer, geralmente em termos de deveres, princípios, virtudes específicas ou benefícios para a sociedade (Svara, James, 2015, p. 12 – adaptado de Andre e Velasques, 1987).

O que é um Código de Conduta Ética?

No dicionário informal, um “código” significa um conjunto de disposições, de regulamentos legais aplicáveis em diversos tipos de atividade ou uma compilação sistemática (compêndio) de leis, normas e regulamentos.

Nas políticas de integridade, o código significa uma grande introdução 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).

A norma ordinariamente estabelece 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.

Qual a diferença entre Código de Conduta e Código de Ética?

Código de Conduta

Instrumento típico de um sistema de integridade **normativo**

Disciplina comportamentos esperados, regras de conduta, vedações e instâncias de controle

Código de Ética

Instrumento típico de um sistema de integridade **valorativo**

Organiza e apresenta valores da organização e virtudes individuais e indica escolhas moralmente esperadas



Fonte: Diagrama interpretado a partir do Guia de Integridade Pública da CGU, 2015.

Missão funcional do servidor e senso de dever

Você já deve ter ouvido o bordão: *"não basta ser ético, tem que parecer ético!"*; ou: *"não basta ser honesto, tem que demonstrar honestidade!"*. Esse tipo de cobrança é muito oportuno quando nos referimos a atores que movimentam a Administração Pública.

“

Para as pessoas que trabalham no governo e em organizações sem fins lucrativos, o dever tem uma importância especial. Elas devem servir ao público, cumprir as expectativas dos cargos públicos e ser curadoras (guardiãs) dos recursos públicos.

(Svara, James, 2015, p. 12).

A missão funcional do servidor e o senso de dever com a “coisa pública” são componentes indispensáveis para dar sentido à publicação dos códigos de conduta ética. Em outras palavras, para além da fixação de princípios e comportamentos esperados, é preciso explorar aspectos da *natureza* da posição administrativa e orientar o cumprimento de padrões e expectativas que são baseados no dever de servir ao público.

Segundo esse entendimento, o senso de dever seria o principal componente de um código de ética orientado para servidores públicos:

PRINCÍPIOS

- Justiça
- Legalidade



DEVERES

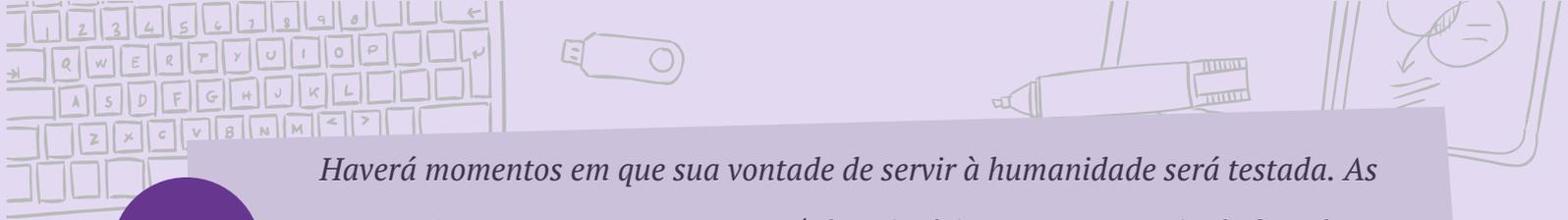
- Servir ao público
- Interesse público acima de interesse pessoal



VIRTUDES

- Honestidade
- Honradez

Fonte: Adaptado de James Svara, 2015, p. 29 – componentes básicos da ética administrativa



“ *Haverá momentos em que sua vontade de servir à humanidade será testada. As pessoas vão tentar convencer que você deveria deixar a sua empatia de fora da sua carreira. Não aceite esta falsa premissa. (Tim Cook, CEO da Apple em Liderança Ética).*

Virtudes



Virtudes como honestidade e honradez sempre estiveram muito associadas à conduta ética. Podem ser fortalecidas à luz das ações de integridade como forma de responder, individualmente, a dilemas éticos graves, como os que resultam em desvios e malversação de recursos públicos. O debate sobre virtudes, todavia, pode ser ainda mais profundo do que essa visão meramente “utilitarista” da ética:



“ *Uma proposta que leva a sério a noção de virtude - e todas as implicações teóricas e práticas dela derivadas – implica, acima de tudo, uma reflexão indispensável sobre as nossas formas de viver e de pensar, individual e coletivamente. Envolve, portanto, uma reflexão sobre nossas escolhas, especialmente, sobre quais bens devem recair nossas prioridades, como indivíduos e como comunidade política. (Lessa, Bárbara – auditora interna da CGE. O discurso anticorrupção: uma análise a partir da teoria das virtudes – Tese de Doutorado PUC Minas, 2018)*

Códigos em Minas – qual(is) adotar?



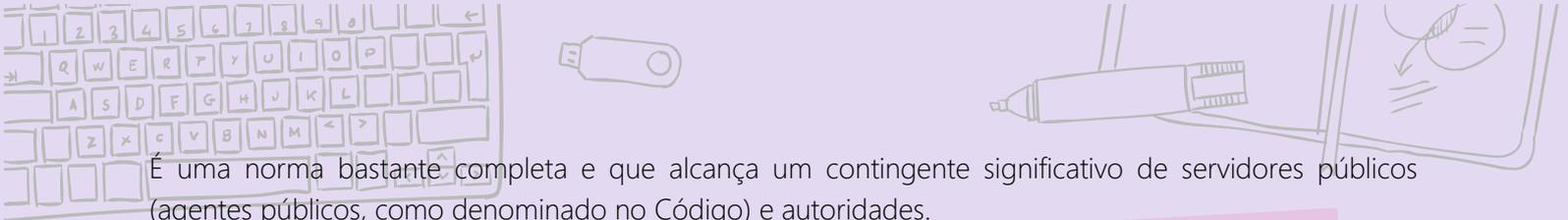
A principal referência normativa no Estado de Minas Gerais é o Código de Conduta Ética do Agente Público e da Alta Administração Estadual, instituído pelo Decreto Estadual nº 46.644, em 06 de novembro de 2014.

Art. 2º – O Código de Conduta Ética do Agente Público e da Alta Administração Estadual é instrumento de orientação e fortalecimento da consciência ética no relacionamento do agente público estadual com pessoas e com o patrimônio público.

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.

Art. 3º Para fins deste Código de Ética considera-se agente público todo aquele que exerça, ainda que transitoriamente e sem remuneração, por eleição, nomeação, designação, convênio, contratação ou qualquer outra forma de investidura ou vínculo, mandato, cargo, emprego ou função pública em órgão ou entidade da Administração Pública Direta ou Indireta do Poder Executivo Estadual, inclusive os integrantes da Alta Administração do Poder Executivo Estadual de que trata o Capítulo II do Título IV deste Código de Ética.



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 – tudo isso com o intuito de 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 pela literatura a publicação de **códigos de conduta ética específicos**, que disponham de alertas próprios sobre potenciais dilemas éticos e deveres esperados.

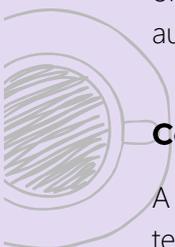
Mapear atividades, cargos e funções do seu órgão ou entidade pode ser um primeiro passo para definir novos mandamentos de ética e integridade!

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. 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.



Comissões na Administração Pública mineira



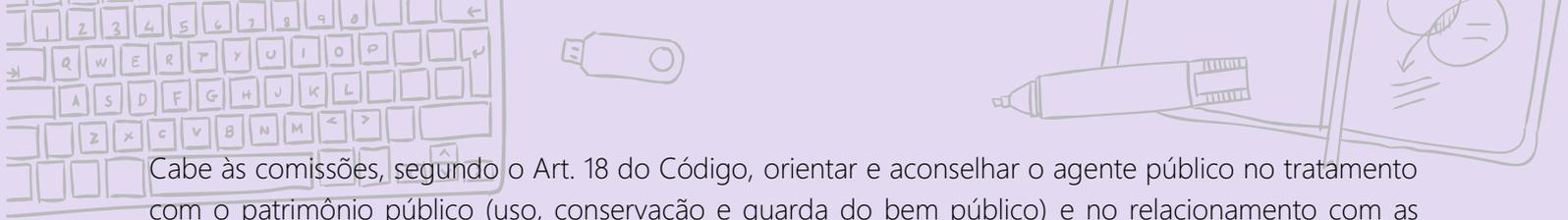
A criação de comissões foi também definida pelo Decreto Estadual nº 46.644/2014, nos seguintes termos:

Art. 17. Em todos os órgãos e entidades da Administração Pública Direta e Indireta do Poder Executivo Estadual haverá uma Comissão de Ética com a finalidade de divulgar as normas deste Código de Ética e atuar na prevenção e na apuração de falta ética no âmbito da respectiva instituição.



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, segundo o Art. 18 do Código, 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 planos de integridade específicos, 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!

Conselho de Ética Pública (CONSET)

Não podemos esquecer que 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, que integra o Governo do Estado de Minas Gerais e é ligado diretamente ao Governador. E mais: o conselho tem competência privativa quanto à análise da conduta ética de autoridades.

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 >>



As perguntas abaixo são provocações sobre itens que podemos observar no desenho das ações de integridade. Reflita com base no seu órgão ou entidade!

No órgão ou entidade em que você atua, já foram mapeados atividades, cargos ou funções sensíveis, críticos ou mais suscetíveis a práticas ilícitas? Ou já foram mapeados atividades, cargos ou funções que têm interveniência com ambientes regulados (exemplo: informações financeiras, trato de animais, manipulação de medicamentos)?

Tais atividades, cargos ou funções possuem códigos de conduta ou de ética específicos? Na sua opinião, quais atividades, cargos ou funções poderiam receber mandamentos de ética e integridade específicos?

Caso exista um código de conduta ou de ética próprio do órgão/entidade (ou respectivas atividades, cargos e funções), ele contempla deveres, virtudes, princípios (regras da organização) e benefícios para a sociedade? Quais itens constam no código?

Caso exista um código de conduta ou de ética próprio do órgão/entidade, qual a periodicidade da sua atualização? Ele é atualizado sistematicamente ou sob demanda?

Na sua opinião, quais são os principais deveres e virtudes que os servidores deveriam observar no exercício da sua função pública?

O Código de Conduta Ética do Agente Público e da Alta Administração Estadual, instituído pelo Decreto Estadual nº 46.644/

2014 é publicizado, disseminado e assimilado pelos servidores da organização? Se houver códigos específicos, esses também são publicizados, disseminados e assimilados pelos servidores?

Existe algum ritual de prestar compromisso solene de ciência e acatamento dos códigos quando da atualização da(s) norma(s) ou quando novos servidores tomam posse no órgão ou entidade?

O órgão ou entidade em que atua possui Comissão de Ética? Se sim, os membros estão formalmente designados? Eles se reúnem com que frequência (mensalmente, trimestralmente, sob demanda)? A comissão funciona bem e tem autonomia em relação ao dirigente máximo?

Que tipo de trabalho é frequente nas comissões? Os trabalhos desempenhados são mais preventivos (campanhas de disseminação, capacitações) ou corretivos (apuração de manifestações e aplicação de sanções éticas)?

Com que frequência são realizadas capacitações relacionadas à promoção da ética e integridade pelo órgão ou entidade? Como são abordados os conteúdos de ética e integridade nas capacitações? Como as capacitações podem melhorar os conteúdos de modo que servidores assimilem de fato as boas condutas?



TEMA 6: CANAL DE DENÚNCIAS

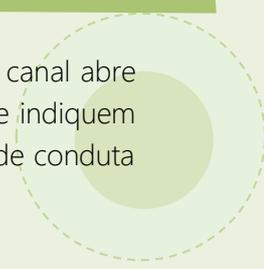


O Canal de Denúncias é uma das ferramentas mais importantes de um programa de *compliance* e integridade em todos os tipos de organização. É um meio fácil e assertivo de comunicação que permite aos agentes internos (servidores e funcionários) e externos (parceiros comerciais ou institucionais) emitirem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



Os olhos e ouvidos dos cidadãos e das partes interessadas estão em todos os lugares, e a organização deve estar preparada para se aproveitar desse controle difuso e gratuito (TCU, Referencial de Combate à Fraude e Corrupção, 2017, p. 59).

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.



O papel das denúncias

As denúncias possibilitam à gestão reconhecer inconformidades que poderiam passar despercebidas por outros mecanismos de detecção, permitindo, inclusive, respostas mais céleres do órgão de controle.

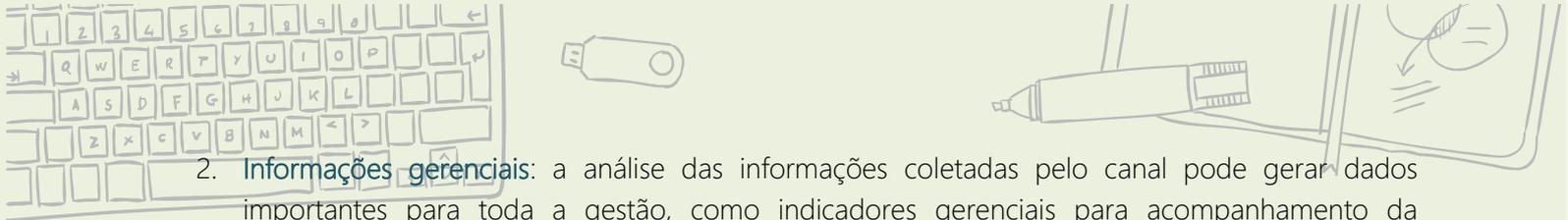
Você sabia?

Os canais são responsáveis pela identificação de 40% dos casos de fraudes e desvios de comportamento, reduzindo em 59% o impacto financeiro das ocorrências, que são identificadas em média 7 meses antes do que acontece em organizações onde não há um canal de denúncias (ACFE – Association of Certified Fraud Examiners, 2010, Global Fraud Study – Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse, acesso em: <https://endeavor.org.br/a-importancia-do-canal-de-denuncia/>).

Benefícios para a instituição

1. **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.



- 
2. **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.
 3. **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.



Benefícios para a sociedade

1. **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.
2. **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.
3. **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.

Principal porta de entrada na AP mineira

No Estado de Minas Gerais, o Canal de Denúncias coordenado pela Controladoria-Geral do Estado é a principal “porta de entrada” desse tipo de manifestação na Administração Pública mineira. É uma ferramenta que permite a qualquer pessoa denunciar suspeitas de mau uso do patrimônio público estadual ou que estejam relacionadas a procedimentos e ações de servidores, órgãos ou entidades do Estado.



Art. 5º A denúncia constitui uma manifestação específica que tem por objeto a alegação de corrupção, de irregularidade ou ilegalidade no serviço público ou fora dele, que possa ou tenha causado prejuízo de qualquer espécie à Administração Pública Estadual (Resolução CGE nº 12 de 2015)



O Canal de Denúncias do Estado de Minas Gerais foi reformulado e lançado em 2016 com o objetivo de melhorar a porta de entrada e a tramitação de denúncias. Oferece novo formulário para inserção de informações sobre os fatos denunciados, de forma mais intuitiva e amigável, com linguagem acessível e de fácil manuseio.

O sistema de tramitação que dá suporte ao Canal é operado de forma independente e imparcial por equipe especializada da CGE/MG, e as denúncias são processadas e apuradas pelas áreas competentes, tanto no órgão central quanto nas unidades setoriais e seccionais de controle interno.

>>>> Acesse o Canal de Denúncias do Estado





Denúncias nos órgãos e entidades da AP

Cada órgão ou entidade da Administração Pública estadual possui uma rotina de apuração de denúncias e nem todos têm canais próprios, apesar de isso ser algo bem comum, como nas grandes áreas de Saúde e Educação.

O Canal de Denúncias da CGE, por ter estrutura centralizada, pode ser divulgado nos sites corporativos de cada órgão ou entidade.

Também se destaca, nesse cenário, o papel fundamental da **Ouvidoria-Geral do Estado**, órgão responsável por receber todas as manifestações dos cidadãos.



Acesse o Canal de Ouvidoria >>



Divulgação sim, campanha não!

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. Além disso, novos funcionários, servidores e parceiros devem ser informados sobre a existência e o propósito do canal.



Atenção! Denúncias são diferentes de reclamações, críticas, sugestões, pedido de acesso à informação, fale conosco e outros canais de ouvidoria!

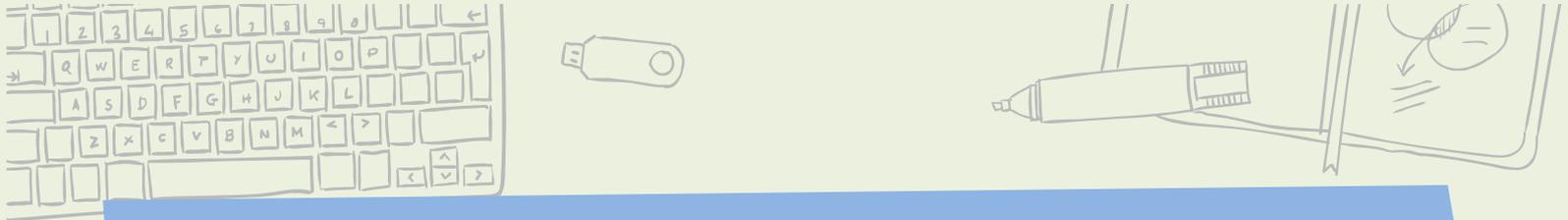
Por outro lado, denúncias devem ser feitas com responsabilidade, de forma apropriada e sempre visando o interesse público, para que não se sobrecarregue os órgãos apuradores com estoques de denúncias que sequer cumprem critérios mínimos de admissibilidade. Isso é desperdício de *know-how* e dinheiro público!



Servidor também é cidadão – e também denuncia!

Acesse o Canal de Denúncias e denuncie com responsabilidade - Observe as seguintes orientações:

- 1 - Certifique-se do envolvimento de órgãos, entidades ou agentes públicos do Poder Executivo Estadual, e de pessoas jurídicas (empresas) que tenham se beneficiado de atos ilícitos contra a gestão estadual.
 - 2 - Tenha em mãos o maior número possível de dados e exponha com clareza e objetividade os fatos denunciados. Se possível, deverá ser anexada documentação que ajude a comprovar os fatos denunciados.
 - 3 - Informe preferencialmente um endereço de e-mail para viabilizar a complementação de informações e o recebimento dos resultados alcançados após apuração. Salientamos que a CGE manterá o sigilo dos dados pessoais do denunciante, quando solicitado.
- 



As perguntas abaixo são provocações sobre itens que podemos observar no desenho das ações de integridade. Reflita com base no seu órgão ou entidade!



Existe o link para o Canal de Denúncias da Controladoria-Geral do Estado no sítio eletrônico do órgão ou entidade?

Existe o link para o Canal de Manifestações da Ouvidoria-Geral do Estado no sítio eletrônico do órgão ou entidade?

Existe algum Canal de Denúncias próprio do órgão/entidade? Qual(is)? Eles estão ativos e são publicados no órgão ou entidade?

Independentemente do canal utilizado, existem fluxos ou normativos definidos para admissão, encaminhamento e tratamento das denúncias que chegam no órgão ou entidade? Se existir um fluxo formal ou informal definido, cite os principais passos.

Independentemente do canal utilizado, qua(is) instâncias tomam conhecimento e/ou providência em relação às denúncias

que chegam ao órgão ou entidade? Exemplos: dirigentes máximos, gestores imediatos, comissões de ética, unidades de controle interno, corregedoria?

Os Canais de Denúncias são divulgados, de fácil acesso, de fácil manuseio e amigável a qualquer tipo de usuário? Eles alcançam os cidadãos ou somente os servidores ou parceiros do Estado?

Os Canais de Denúncias permitem a realização de denúncias anônimas e garantem a proteção aos denunciantes? Há procedimentos para acompanhamento dos encaminhamentos da denúncia e/ou acesso aos resultados da apuração?

O órgão/entidade se preocupa em instruir o cidadão, de forma clara e em linguagem cidadã, acerca dos requisitos mínimos de admissibilidade da denúncia?



TEMA 7: GESTÃO DE PESSOAS



“Pessoas criam as melhores e as piores práticas” (Steinberg, Helbert, 2003)

Essa afirmação desperta uma curiosidade: quanto do sucesso ou fracasso de uma organização pode ser atribuído às pessoas que a compõem? Tendo como premissa que *ser íntegro* não significa só *ser honesto* ou *não praticar corrupção*, o olhar para as políticas de gestão de pessoas é uma demanda urgente, pois grande parte dos resultados organizacionais depende do trabalho das pessoas e elas são os motores da mudança cultural necessária à promoção da integridade.

Ser-vi-dor >> Lembramos o que isso significa no dia-a-dia?

No dicionário formal, servidor é um substantivo que significa “que ou aquele que serve”; ou um adjetivo que significa “que cumpre com rigor e zelo o que tem a fazer”. Os significados, somados à natureza da função ou à missão funcional dos servidores, remetem a um “senso de dever” com a coisa pública e com as expectativas dos cidadãos e cidadãs. Lembrar os servidores da sua razão de existir é papel de todos na organização, mas é ainda mais especial para as equipes de gestão de pessoas.

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!

Perfil das políticas de gestão de pessoas

As políticas de gestão de pessoas não tratam somente de procedimentos para pagamento e concessão de férias ou licenças aos servidores. São mais abrangentes! Trabalham aspectos sensíveis do desenvolvimento funcional – todos eles muito importantes para a promoção da integridade:

- Seleção de pessoal de acordo com perfil profissional – deve levar em conta a complexidade e a natureza das tarefas;
- Treinamento e preparação contínua dos servidores e gestores – incluindo formação permanente de líderes;
- Estabelecimento de políticas remuneratórias;

- Avaliação de desempenho dos ocupantes de cargos, com periodicidade anual, observados quesitos mínimos de avaliação dos atos de gestão e dos resultados obtidos;
- Definição de critérios para promoção e progressão na carreira;
- Definição de regras para desligamento e transição responsável entre gestões;
- Pesquisas e desenho de melhorias no clima organizacional;
- Medidas para garantia de condições de trabalho adequadas à realização da missão institucional.

Gestão de pessoas e integridade pública

Na medida em que o conceito de integridade se refere à qualidade de algo que não sofreu influências e/ou impactos em sua estrutura original, o bom servidor público é aquele que se atém aos objetivos finalísticos do seu trabalho e se compromete com o alcance do bem comum.

Quando servidores internalizam e demonstram que sua função é essencialmente orientada para o interesse público, eles contribuem (de maneira essencial e imprescindível) para a construção de um ambiente de integridade.

Vale lembrar que conhecimentos, habilidades e atitudes (perfil do servidor) também importam!

Recrutamento, promoção e política remuneratória

Princípios básicos das políticas de gestão de pessoas, quando pensados em respeito à promoção da integridade, são a transparência e a impessoalidade (tratado no Tema 3). Selecionar, promover e remunerar pessoas são funções da equipe de gestão de pessoas que devem obedecer a critérios transparentes e impessoais, de conhecimento de todos os *stakeholders* e que não favoreçam interesses específicos ou particulares.

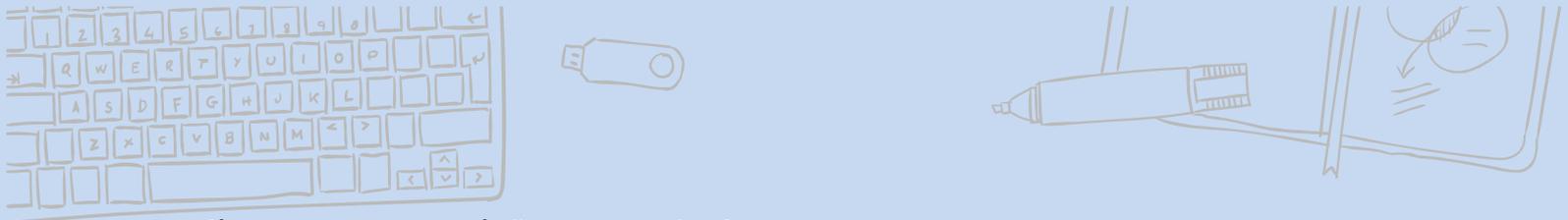
“

As qualificações necessárias ou desejáveis para a ocupação dos cargos de direção devem estar previamente definidas e serem divulgadas, para que interessados, especialmente servidores, tenham conhecimento sobre as exigências e expectativas e possam se preparar para eventuais oportunidades. (CGU, Guia de Integridade Pública, 2015, p. 21)

É importante garantir qualidade e transparência ao processo de escolha para nomeação, promoção e incremento de salário. Por exemplo, ocupantes de cargos comissionados e de gestão devem possuir experiência, trajetória ilibada e conhecimentos específicos da sua área de atuação. Ou, todos os profissionais prestes a evoluir na carreira ou assumir algum cargo importante devem comprovar o mérito do seu trabalho – **avaliações de desempenho** (bem feitas!) ajudam muito neste processo!

“

Ao selecionarem suas equipes de governo e corpo gerencial, governantes e administradores devem avaliar a idoneidade moral e a reputação dos candidatos; seus conhecimentos, habilidades e atitudes; sua experiência em funções de natureza semelhantes; bem como possíveis impedimentos e conflitos de interesse (TCU, 10 Passos para a Boa Governança, 2014).



Desligamento e transição sustentável

Algumas recomendações para desligamento de servidores e transição sustentável de lideranças:

Segurança da instituição

Imprescindível interromper o acesso à caixa de e-mail institucional e o acesso aos sistemas corporativos; recolher documentos que pertencem ao órgão/entidade e bens ou materiais de uso institucional; e preencher protocolos com dados sobre evolução patrimonial e futuros trabalhos.

Desligamento involuntário

Aplica-se a regra da transparência e da obediência a critérios objetivos respaldados pelas avaliações de desempenho. É direito de todos os servidores conhecerem suas dificuldades, pontos de melhorias e motivos reais pelo seu afastamento!

Desligamento voluntário

Quando o próprio servidor pede afastamento das atividades, deve-se aplicar procedimentos de prevenção ao conflito de interesses. É importante coletar informações (declarações) sobre trabalhos futuros e mapear quais informações privilegiadas ela teve/tem acesso.

Gestão do conhecimento

Cuidar para que não se perca a memória institucional! Para isso, não basta buscar sistematizar ações realizadas (quando, como e porque foram feitas) somente em fase de desligamento. Os registros das ações em pastas organizadas, relatórios, boletins, etc. são tarefas permanentes!

Rotatividade**

Servidores que estão há muito tempo desempenhando as mesmas funções estão mais suscetíveis a falhas de controle e relações de degradação moral com parceiros institucionais e comerciais. É importante mapear atividades e funções vulneráveis, medir o risco e pensar sobre regras de rotatividade.

Transição sustentável

A gestão do conhecimento sistemática e permanente somada ao comprometimento efetivo da alta administração podem contribuir para que boas ideias e projetos não sejam esquecidos ou se percam nas trocas de gestão. A transição sustentável ocorre mais facilmente quando dirigentes atuais e futuros se encontram e estabelecem pontes de contato com equipes técnicas.

***Se uma mesma pessoa executa atividades vulneráveis por um longo tempo, o risco de que ela desenvolva rotinas e relações indesejáveis com fornecedores ou outras partes interessadas aumenta consideravelmente, o que, por sua vez, eleva o risco de violações de conduta. (CGU, Guia de Integridade Pública, 2015, p. 21 e 22)*



Capacitação e treinamento

Grande parte dos conhecimentos, habilidades e atitudes não são natos nos indivíduos e precisam ser permanentemente desenvolvidos. As capacitações e treinamentos são relevantes para a formação completa de técnicos e gestores no sentido de equipá-los para o enfrentamento de dilemas cotidianos da sua área de atuação.

Especialmente no campo do “conhecimento”, as organizações preocupadas com a promoção da integridade buscam reciclar nos colaboradores temas como: estratégia organizacional, planejamento e resultados esperados, legislação pertinente, princípios de transparência institucional e *accountability*, acordos de conduta e outros temas relacionados às atividades da organização.



Liderança



“

A Administração Pública precisa identificar e preparar adequadamente suas lideranças, que devem ter perfis de formação e qualificação capazes de refletir a complexidade das funções desempenhadas pela organização, bem como a diversidade do público a que pretende atender, e estarem comprometidas com a criação de uma cultura de intolerância frente a corrupção. (CGU, Guia de Integridade Pública, 2015, p. 21)

Campanhas de sensibilização

Os diversos resultados governamentais cobrados pela sociedade dependem de mudanças culturais profundas no interior das organizações públicas – mudanças que são, antes de tudo, protagonizadas por pessoas!



“

Mudanças culturais são difíceis de serem produzidas no interior das organizações e nas pessoas, sujeitos portadores de histórias e experiências particulares e individuais. No caso específico da capacitação e desenvolvimento para a promoção de mudanças nos valores e crenças da organização, não há como fugir ao confronto de modelos como, por exemplo, treinamento de funcionário para o conceito de aprendizagem contínua e autodesenvolvimento. (ENAP, Apostila para Elaboração de Planos de Capacitação, 2015, p. 15 apud Pacheco et al, 2005)



A equipe de gestão de pessoas, por meio de campanhas de sensibilização e outras ações, é responsável por fomentar as políticas motivacionais e quem pode provocar a renovação dos “votos” das pessoas para com a coisa pública. Lembra do senso de dever falado no tema sobre Ética? Pois bem, as campanhas visam manter esse senso ativo e pulsante.

>> Acesse as boas práticas de governança e gestão de pessoas organizadas pelo Tribunal de Contas da União em forma de questionário para instituições públicas

As perguntas abaixo são provocações sobre itens que podemos observar no desenho das ações de integridade. Reflita com base no seu órgão ou entidade!

Na sua percepção, qual o nível de comprometimento dos servidores do órgão ou entidade em atingir os objetivos estratégicos e entregar os resultados esperados pelo público?

Em relação ao “senso de dever” com a coisa pública, na sua percepção, os servidores internalizam e demonstram que sua função é essencialmente orientada para o interesse público?

Existe um mapeamento e/ou classificação das funções de acordo com a natureza das tarefas e com o perfil desejável para ocupá-las?

São definidos e transparentes os critérios para seleção, promoção e progressão de pessoal? Os servidores são selecionados de acordo com o perfil profissional esperado? Qual a principal forma de seleção dos cargos de direção e de recrutamento amplo do órgão ou entidade?

Existe uma política remuneratória no órgão ou entidade? A política padroniza salários e benefícios conforme critérios previamente estabelecidos?

Regras e competências para exercício da liderança são claras, conhecidas e estão normatizadas? Elas obedecem ao princípio da impessoalidade?

Na sua percepção, as lideranças do órgão ou entidade são habilitadas e qualificadas para exercer suas funções e responsabilidades?

A instituição promove capacitações e treinamentos voltados à preparação contínua dos servidores e gestores? Existem formações específicas e permanentes de líderes? Com qual frequência?

Existe processo formal de avaliação de desempenho dos servidores e dos ocupantes de cargos? Na sua opinião, as avaliações são efetivas e refletem a realidade da atuação das pessoas?

São definidas e transparentes as regras para desligamento de servidores no órgão ou entidade?

Existe ou já existiu processo de transição sustentável entre gestões? Como é feita?

Quais as providências adotadas pelo órgão ou entidade no caso de desligamento de servidores? (considerar itens como: interrupção do acesso à caixa de e-mail institucional e aos sistemas corporativos; recolhimento de documentos, bens ou materiais de uso institucional; preenchimento de protocolos com dados sobre evolução patrimonial e futuros trabalhos, entre outros).

TEMA 8: TRANSPARÊNCIA PÚBLICA E CONTROLE SOCIAL

Acessar informações públicas é um princípio constitucional e um direito garantido a toda a sociedade!

“

Constituição Federal de 1988, Art. 5º, inciso XXXIII: “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 e do controle social 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.

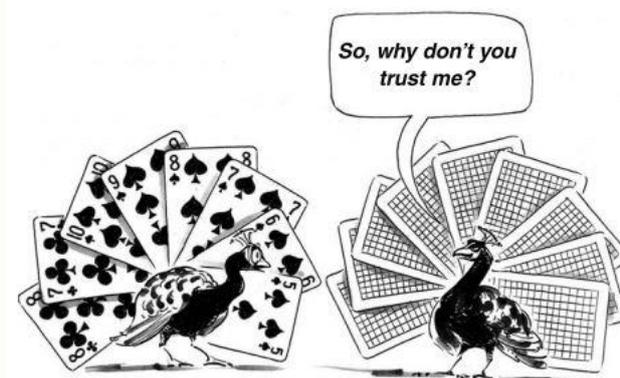
“

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).

Imagem: *Por que você não confia em mim? Orientações e “caixa de ferramentas”* ilustrada sobre conflito de interesses, da OCDE (2004)



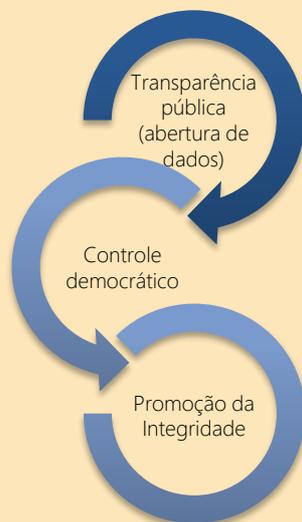
4 Pilares do Governo Aberto

1. Promoção da transparência (ativa e passiva): normas, portais e procedimentos;
2. Prevenção à corrupção: políticas de promoção da integridade (em todos os temas pontuados neste Guia);
3. Participação social: conceito ativo de empoderamento da sociedade civil, vinculado a controle social;
4. Desenvolvimento de novas tecnologias.

Conheça a Parceria para Governo Aberto (OGP) do qual O Brasil faz parte >>>



É possível pensar os efeitos da abertura governamental à luz dos pilares do OGP e como uma sequência virtuosa de ações:



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)**. A LAI regulamenta o direito constitucional de acessar informações que são públicas.

Art. 3º Os procedimentos previstos nesta Lei destinam-se a assegurar o direito fundamental de acesso à informação e devem ser executados em conformidade com os princípios básicos da administração pública e com as seguintes diretrizes:

- I - observância da publicidade como preceito geral e do sigilo como exceção;*
- II - divulgação de informações de interesse público, independentemente de solicitações;*
- III - utilização de meios de comunicação viabilizados pela tecnologia da informação;*
- IV - fomento ao desenvolvimento da cultura de transparência na administração pública;*
- V - desenvolvimento do controle social da administração pública.*



Transparência = Ativa + Passiva

A legislação determina regras para dois tipos de transparência pública:

Ativa

- Disponibilização proativa de informações públicas de interesse coletivo ou geral sem a necessidade do pedido pelo cidadão;
- Informações mínimas devem estar abertas nos sites eletrônicos das áreas governamentais, como estrutura organizacional, programas e projetos, repasses ou transferências de recursos financeiros, entre outros;
- Órgãos e entidades públicos devem assimilar e aplicar a transparência como regra e o sigilo como exceção, garantindo publicidade ao máximo de informações possíveis e de maneira proativa;
- Informações devem ser localizadas facilmente e ter uma linguagem de fácil compreensão para todos os cidadãos.

Passiva

- Dever do Estado de criar pontos de contato entre a sociedade e o setor público para disponibilização de informações, em atendimento a demandas específicas de cidadãos – nesse caso, é necessário fazer um pedido para ter acesso à informação;
- Implementação de ferramentas para potencializar o atendimento e responder adequadamente ao cidadão – no caso de Minas Gerais, principalmente o Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão – e-Sic).

Transparência em Minas Gerais

Tanto a transparência ativa quanto a passiva foram regulamentadas pelo [Decreto Estadual nº 45.969, de 2012](#).

CAPÍTULO II - DA TRANSPARÊNCIA ATIVA

Art. 6º É dever do órgão ou entidade promover, independentemente de requerimento, a divulgação, em local de fácil acesso, no âmbito de sua competência, de informação geral de interesse coletivo por ele produzida ou custodiada.

Art. 7º O Portal da Transparência deverá viabilizar o acesso à informação.

Acesse e divulgue o Portal da Transparência de Minas Gerais >>>

PORTAL DA
TRANSPARÊNCIA
DO ESTADO DE MINAS GERAIS

CAPÍTULO III - DA TRANSPARÊNCIA PASSIVA

“
Art. 12. Para fins do disposto no art. 9º da Lei Federal nº 12.527, de 2011, os serviços de informação ao cidadão são oferecidos por meio dos instrumentos da Política de Atendimento ao Cidadão (...), em especial pelas Unidades de Atendimento Integrado – UAI’s, Linha de Informação do Governo do Estado de Minas Gerais – LigMinas - 155 e Portal da Transparência do Estado de Minas Gerais (Decreto nº 45.969, de 2012).”

Pedidos eletrônicos de acesso à informação são viabilizados pelo **Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC)**, lançado em 2015. O e-SIC é uma plataforma que funciona como a porta de entrada única para os pedidos de acesso à informação endereçados aos órgãos e entidades. O sistema foi criado em outubro de 2015 e é administrado pela Subcontroladoria de Governo Aberto da Controladoria-Geral do Estado.

Acesse e divulgue o e-SIC >>>



Controle social ou controle democrático

O controle social – ou *controle democrático*, que é o uso mais apropriado da expressão – representa a participação ativa dos cidadãos nas decisões, acompanhamento, avaliação e fiscalização das ações e instituições 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 (Saoibi, 2016, p. 478 apud Sheedy, 2008).”

Uma agenda urgente!

Os governos fornecem bens e serviços, executam obras e ações, implementam políticas públicas realizadas de forma direta ou por meio de parcerias, articulam interesses e manipulam altas cifras de dinheiro público. Por vários motivos, nem sempre os benefícios dessas atividades chegam ao cidadão. E, para piorar, o cidadão – que é o principal interessado no bom andamento das ações – tem poucas

oportunidades de influenciar no processo decisório ou encontra espaços efetivos para exercer sua cidadania.

Parte desse quadro foi sendo alterado com o amadurecimento democrático da própria sociedade, que passou a contar com cidadãos mais conscientes dos seus direitos e engajados com modernas agendas de desenvolvimento social e econômico. Contribuiu também para as mudanças o advento da Constituição Federal de 1988 e os aprimoramentos legislativos mais recentes, como a Lei de Acesso à Informação (Lei Federal 12.527/2011) e a Lei Anticorrupção (Lei Federal 12.846/2013), que reforçaram formalmente o princípio de que o controle institucional, empreendido pela própria administração pública, deve ser complementado pelo controle democrático.

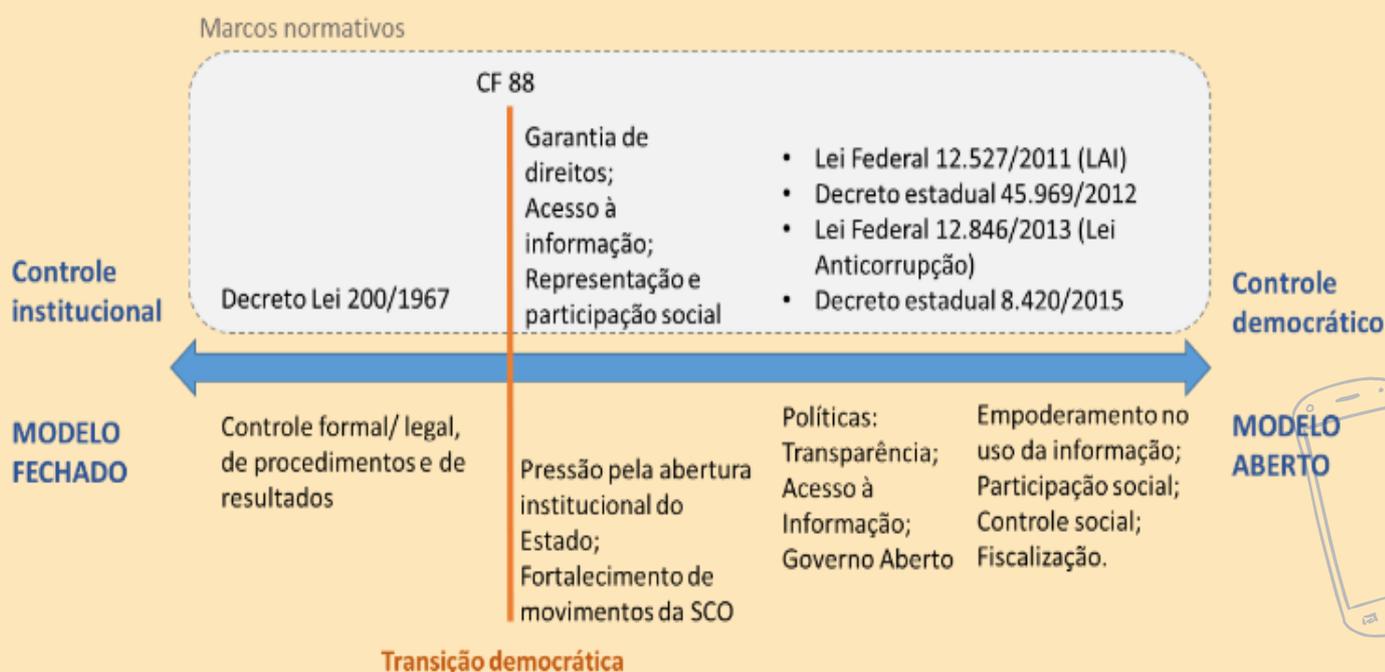
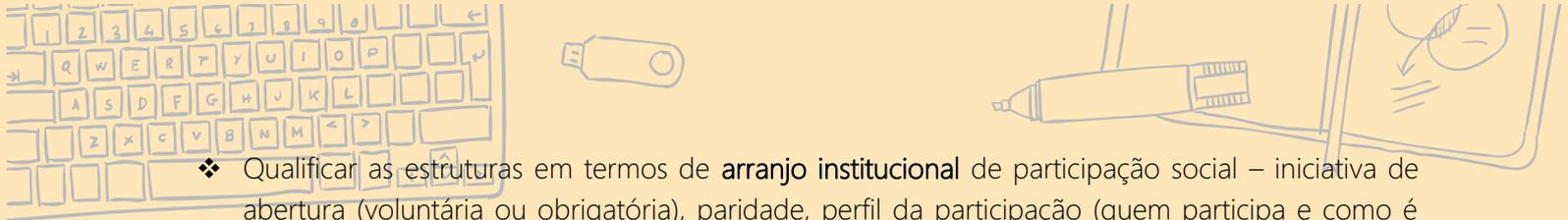


Imagem: elaboração própria. *SCO: sociedade civil organizada.

Para refletir! O fomento a um ambiente democrático pelo Estado garante à sociedade recursos diversos para fiscalizar, influenciar e aprimorar as ações governamentais. Por isso, ele potencializa o desempenho das políticas e da gestão governamental, já que força positivamente um processo de responsabilização e accountability dos agentes e uma melhor aplicação dos recursos públicos.

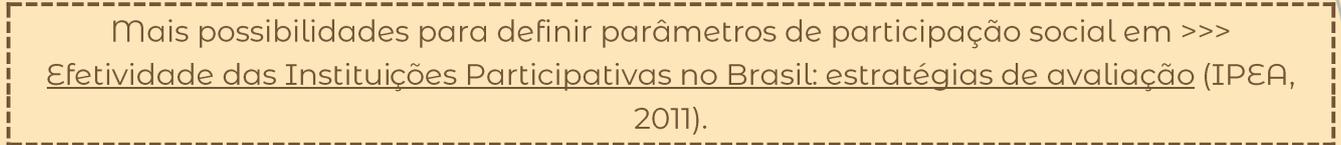
Fomento ao controle social

- ❖ Mapear quais fóruns, instâncias, conselhos e outros processos de escuta, deliberação e *feedback* existem no órgão ou entidade;
- ❖ Qualificar as estruturas em termos de **resultados em políticas públicas** (influência decisória e inclusão de propostas);

- 
- ❖ Qualificar as estruturas em termos de **arranjo institucional** de participação social – 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 da Transparência 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**.



**Atenção! Atualmente, o uso da tecnologia pode ser um grande aliado das práticas de controle social, sobretudo em nível estadual!



Mais possibilidades para definir parâmetros de participação social em >>>
Efetividade das Instituições Participativas no Brasil: estratégias de avaliação (IPÊA, 2011).



>> Conheça o Movimento Amplifique e o espírito do uso da tecnologia na aproximação de Estado e Sociedade!



As perguntas abaixo são provocações sobre itens que podemos observar no desenho das ações de integridade. Reflita com base no seu órgão ou entidade!

O órgão ou entidade em que atua possui sítio eletrônico? Se sim, disponibiliza link para o Portal da Transparência de Minas Gerais? E para o serviço eletrônico de pedidos de acesso à informação (e-SIC)?

O sítio eletrônico do órgão ou entidade possui instruções que permitam ao requerente comunicar-se, por via eletrônica (e-mail) ou telefônica, com o órgão ou entidade?

Como funciona a atualização do sítio eletrônico? O portal informa a data da última atualização nas páginas de conteúdo? Atualiza periodicamente as matérias e/ou notícias?

Quais informações são disponibilizadas no **menu “Transparência”** do sítio eletrônico do órgão ou entidade?

- Sobre a Lei de Acesso à Informação
- Ações e Programas
- Receitas e Despesas
- Licitações e contratos
- Convênios
- Servidores
- Dados Abertos
- Informações Classificadas

Quais informações são disponibilizadas no sítio eletrônico do órgão ou entidade?

- Competências e estrutura organizacional
- Endereços e telefones das respectivas unidades
- Horários de atendimento ao público
- A relação de planos de trabalho e das parcerias celebradas por meio de acordos de cooperação, termos de fomento e termos de colaboração com as organizações da sociedade civil – OSC

- Dados gerais para o acompanhamento e resultados dos programas, projetos, ações e obras, bem como metas e indicadores propostos
- Informações sobre servidores, tabela referente ao quantitativo de cargos, efetivos e vagos, ocupados por agentes públicos
- Íntegra dos seus editais de concursos e seleções públicas
- Relação de perguntas e respostas mais frequentes da sociedade

O órgão ou entidade tem alguma iniciativa de uso de Dados Abertos?

O sítio eletrônico do órgão ou entidade contém ferramenta de pesquisa de conteúdo que efetivamente permite o acesso à informação de forma objetiva, transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão?

Há publicação da agenda de compromissos do Dirigente Máximo do órgão ou entidade no sítio eletrônico?

O órgão ou entidade possui Conselhos Gestores de Políticas Públicas? Se sim, são devidamente constituídos? Se reúnem periodicamente?

O órgão ou entidade possui fóruns, instâncias e outros processos de escuta, deliberação e feedback com a sociedade civil?

Qualifique a participação social nessas estruturas conforme orientado no Tema 8.

Essas estruturas dão transparência à prestação de contas de suas ações, preferencialmente por meio de seus sítios oficiais na internet ou redes sociais?

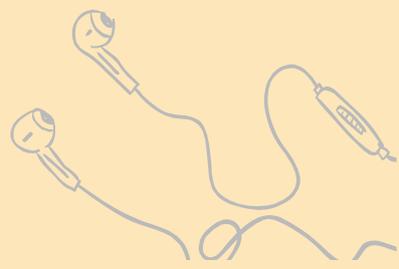


O órgão ou entidade possui outros canais de interlocução com a sociedade civil? (exemplo: Facebook, Twitter etc)

O órgão ou entidade promove a realização de audiências públicas, consultas públicas ou outras formas de participação popular?

Se sim, há informações, disponibilizadas no sítio eletrônico, sobre os resultados alcançados?

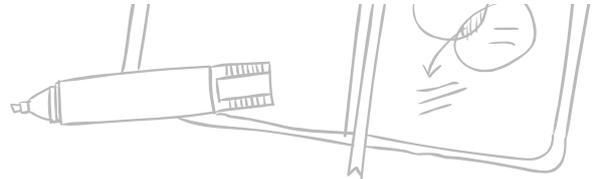
O órgão ou entidade promove parcerias visando o fomento ao Controle e a Participação Social?



INTRODUÇÃO AO VOLUME II

No VOLUME I deste *Guia de Integridade Pública - Diretrizes e Estratégias para a Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional de Minas Gerais* foi possível conhecer a essência, características e nuances da integridade pública. O Guia apresentou conceitos e possíveis aplicações em eixos temáticos da integridade, alçando definições, vinculações com a temática principal e oportunidades de reflexão específicas da realidade de cada órgão ou entidade da Administração Pública estadual.

O VOLUME II, por sua vez, buscará detalhar o passo a passo para a implementação dos planos de integridade setoriais e seccionais, previstos no Decreto Estadual nº 47.185/2017, indicando formas de construir soluções específicas nas áreas governamentais e de instituir a governança do plano, além de conteúdos mínimos que devem ser formalizados e publicados.



CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO

Controlador-Geral do Estado
Eduardo Martins de Lima

Controlador-Geral do Estado Adjunto
Tiago Fantini Magalhães

Chefe de Gabinete
Alan Jordac Miron

Auditora-Geral do Estado
Luciana Cássia Nogueira

Corregedor-Geral do Estado
Robson Lucas da Silva

Subcontrolador de Governo Aberto do Estado
Márcio Almeida do Amaral

Superintendente Central de Integridade e Controle Social
Juliana Aschar

Diretora de Promoção da Integridade
Camila Montevechi Soares

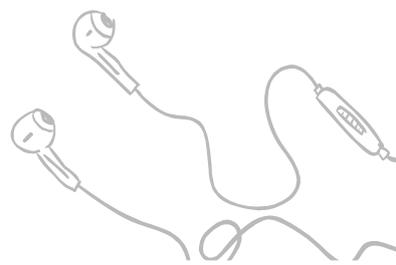
Produção e organização de texto
Camila Montevechi Soares

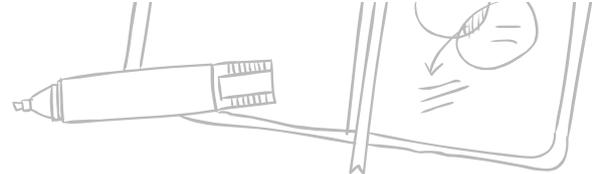
Equipe técnica
Márcio Almeida do Amaral
Juliana Aschar
Camila Montevechi Soares
Danielle Teodora Costa Santos
Hilton Eduardo de Assis Almeida
Rinaldo de Souza Barros

Programação visual
Núcleo de Educação à Distância da Fundação João Pinheiro*
Assessoria de Comunicação Social da CGE



**A CGE agradece o apoio Max Melquiades da Silva, do Núcleo de Educação à Distância da Fundação João Pinheiro, pela programação visual e concepção do formato de e-book do Guia de Integridade Pública.*





REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm Acesso em janeiro de 2018.

_____. Decreto nº 7.203, de 4 de junho de 2010. Dispõe sobre a vedação do nepotismo no âmbito da administração pública federal. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2007-2010/2010/Decreto/D7203.htm Acesso em janeiro de 2018.

_____. Supremo Tribunal Federal. Súmula Vinculante nº 13. Disponível em <http://www.stf.jus.br/portal/jurisprudencia/menusumario.asp?sumula=1227> Acesso em janeiro de 2018.

_____. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm Acesso em janeiro de 2018.

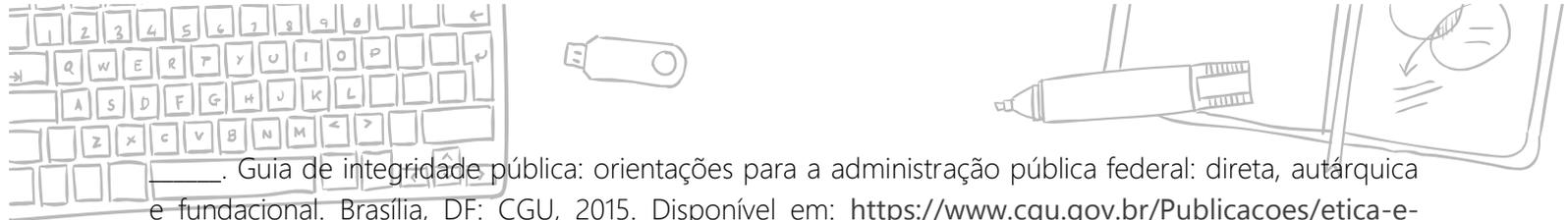
_____. Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013. Dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo Federal e impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego; e revoga dispositivos da Lei nº 9.986, de 18 de julho de 2000, e das Medidas Provisórias nº 2.216-37, de 31 de agosto de 2001, e 2.225-45, de 4 de setembro de 2001. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/ Ato2011-2014/2013/Lei/L12813.htm Acesso em janeiro de 2018.

_____. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm Acesso em janeiro de 2018.

_____. Instrução Normativa Conjunta MP CGU Nº 01: dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Brasília, 2016. Disponível em: http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf Acesso em janeiro de 2018.

CGU – Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Guia de Implantação de Programa de Integridade nas Empresas Estatais: orientações para a Gestão da Integridade nas Empresas Estatais Federais. Brasília, DF: CGU, 2015. Disponível em: http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/guia_estatais_final.pdf Acesso em janeiro de 2018.





_____. Guia de integridade pública: orientações para a administração pública federal: direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: CGU, 2015. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/guia-de-integridade-publica.pdf> Acesso em janeiro de 2018.

_____. Programa de Integridade – Diretrizes para Empresas Privadas. Brasília, DF: CGU, 2015. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf> Acesso em janeiro de 2018.



COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Controle Interno: Estrutura Integrada – Estrutura e Anexos. Traduzido por PWC. Instituto dos Auditores Internos do Brasil. 2013

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. Elaboração de Planos de Capacitação – Apostila. Brasília, 2015. Disponível em [http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2383/1/Apostila%26CE EPC rev final 24-11-15.pdf](http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2383/1/Apostila%26CE%20EPC%20rev%20final%2024-11-15.pdf) Acesso em janeiro de 2018.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código Brasileiro de Boas Práticas – 5ª edição. São Paulo, 2015. Disponível em <http://www.ibgc.org.br/index.php/publicacoes/codigo-das-melhores-praticas> Acesso em janeiro de 2018.

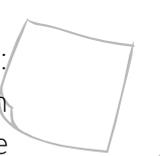
_____. Gerenciamento de Riscos Corporativos – Evolução em Governança e Estratégia. São Paulo, 2017. Disponível em http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Publicacoes/CG19_Riscos.pdf Acesso em janeiro de 2018.



IIA – Institute of Internal Auditors. Declaração de Posicionamento do IIA – Instituto dos Auditores Internos sobre As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles, 2013. Disponível em <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/palestras-e-apresentacoes/2-complemento-papeis-das-areas-de-gestao-de-riscos-controles-internos-e-auditoria-interna.pdf> Acesso em janeiro de 2018.



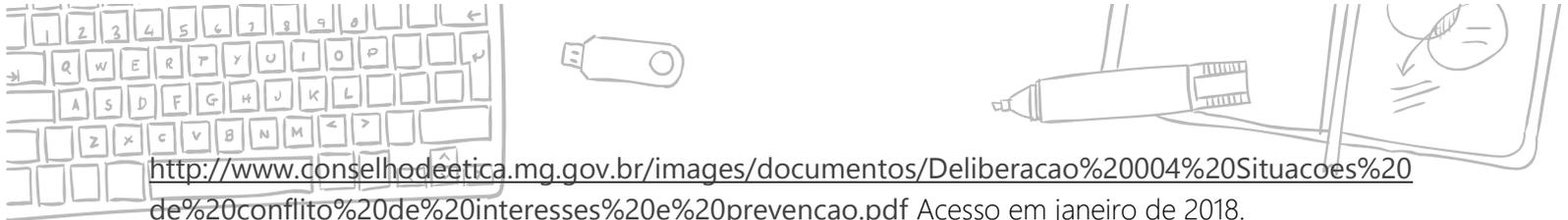
IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Efetividade das Instituições Participativas no Brasil: estratégias de avaliação. Brasília, 2011. Disponível em http://desafios2.ipea.gov.br/participacao/images/pdfs/livro_efetividade.pdf Acesso em janeiro de 2018.



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 Acesso em abril de 2018.



MINAS GERAIS. CONSET – Conselho de Ética Pública. Deliberação nº 004, de 2004. Identifica situações que suscitam conflito de interesses e dispõe sobre o modo de preveni-los. Disponível em



<http://www.conselhodeetica.mg.gov.br/images/documentos/Deliberacao%20004%20Situacoes%20de%20conflito%20de%20interesses%20e%20prevencao.pdf> Acesso em janeiro de 2018.

_____. CONSET – Conselho de Ética Pública. Deliberação nº 008, de 2008. Orienta sobre as medidas a serem tomadas com relação a brindes e presentes. Disponível em <http://www.conselhodeetica.mg.gov.br/images/documentos/Deliberacao%20008%20%20Brindes%20e%20presentes.pdf> Acesso em janeiro de 2018.



_____. Decreto nº 45.969, de 24 de maio de 2012. Regulamenta o acesso à informação no âmbito do Poder Executivo. Disponível em <http://www.transparencia.mg.gov.br/images/stories/decreto-45969.pdf> Acesso em janeiro de 2018.

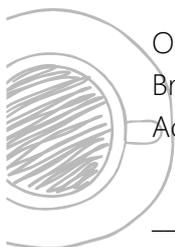
_____. Decreto nº 46.644, de 06 de novembro de 2014. Dispõe sobre o Código de Conduta Ética do Agente Público e da Alta Administração Estadual. Disponível em <http://www.conselhodeetica.mg.gov.br/index.php/governo/codigo-de-conduta-etica/page/130?view=page> Acesso em janeiro de 2018.

_____. SEPLAG – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Plano Plurianual (PPAG) do quadriênio 2016-2019. Disponível em <http://www.conselhodeetica.mg.gov.br/index.php/governo/codigo-de-conduta-etica/page/130?view=page> Acesso em janeiro de 2018.

_____. Decreto nº 47.185, de 13 de maio de 2017. Dispõe sobre o Plano Mineiro de Promoção da Integridade. Disponível em <http://www.age.mg.gov.br/images/stories/downloads/decretos/decreto-47.185.pdf> Acesso em janeiro de 2018.



MPOG – Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Manual de Gestão de Integridade, Riscos, Controles Internos da Gestão. Brasília, 2017. Disponível em file:///C:/Users/camil/Downloads/170330_Manual%20de%20GIRC.pdf Acesso em janeiro de 2018.



OCDE – Organização para Cooperação e o Desenvolvimento Econômico. O cidadão como parceiro. Brasília, MPOG: 2002. Disponível em <http://siare.clad.org/siare/innotend/control/420114ue.pdf> Acesso em janeiro de 2018.

_____. Guidelines for Managing Conflict of Interests in the Public Services – a Toolkit. OECD Publishing, 2003. Disponível em <https://www.oecd.org/gov/ethics/49107986.pdf> Acesso em janeiro de 2018.



_____. Recommendation of The Council on Public Integrity. Paris, 2017. Disponível em: <http://www.oecd.org/gov/ethics/recommendation-public-integrity/> Acesso em janeiro de 2018.



OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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





SVARA, James. The ethics primer for public administrators in government and nonprofit organizations. Second edition. EUA, Arizona State University: 2015.

TCU – Tribunal de Contas da União. Critérios Gerais de Controle Interno na Administração Pública. Um estudo dos modelos e das normas disciplinadoras em diversos países. Brasília, 2009. Disponível em <http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A15A4C80AD015A4D5CA9965C37> - acesso em 19 de dezembro de 2017

_____. Dez passos para a boa governança. Brasília, 2014. Disponível em: <http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A14DDA8CE1014DDFC914774A81> Acesso em janeiro de 2018.

_____. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. 2. ed. Brasília, 2014. Disponível em: <http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A14DDA8CE1014DDFC35CA83C74> Acesso em janeiro de 2018.

_____. Referencial para Avaliação da Governança do Centro de Governo. Brasília, 2016. Disponível em <http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A25454C5A801545DC1433145ED> Acesso em janeiro de 2018.

TCU. Referencial de combate à fraude e corrupção: aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública. Brasília, 2017. Disponível em: <http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A258B033650158BAEFF3C3736C&inline=1> Acesso em janeiro de 2018.

