

# GUIA DE INTEGRIDADE PÚBLICA

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

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

**VOLUME 2: Passo a passo para a elaboração e implementação  
dos planos de integridade nos órgãos e entidades**

CONTROLADORIA-GERAL  
DO ESTADO



**MINAS  
GERAIS**

GOVERNO  
DIFERENTE.  
ESTADO  
EFICIENTE.

# CONTROLADORIA- GERAL DO ESTADO

integridade@cge.mg.gov.br @

(31) 3915-8901 ☎

Rodovia Papa João Paulo II,  
4.001 📍

Prédio Gerais, 12º andar  
Bairro Serra Verde - BH /  
MG



## CONTROLADOR-GERAL DO ESTADO

Rodrigo Fontenelle de Araújo Miranda

## SUBCONTROLADORA DE TRANSPARÊNCIA E INTEGRIDADE

Nicolle Ferreira Bleme

## SUPERINTENDENTE CENTRAL DE INTEGRIDADE E CONTROLE SOCIAL

Juliana Aschar

## DIRETORA CENTRAL DE INTEGRIDADE

Tatiane de Jesus Silva

## PRODUÇÃO E ORGANIZAÇÃO DE TEXTO

Beatriz Faria de Almeida Loureiro

## EQUIPE TÉCNICA

Juliana Aschar

Tatiane de Jesus Silva

Beatriz Faria de Almeida Loureiro

## PROGRAMAÇÃO VISUAL

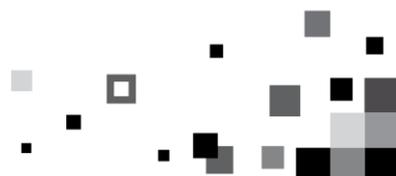
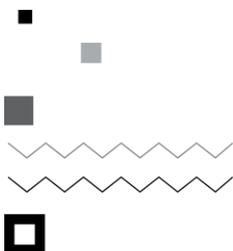
Coordenação de Educação à Distância da Fundação

João Pinheiro\*

Assessoria de Comunicação Social da CGE

Este **VOLUME 2** do Guia de Integridade Pública – Diretrizes e Estratégias para a Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional de Minas Gerais – sugere um passo a passo para a elaboração e implementação dos planos de integridade nos órgãos e entidades, previstos no Decreto Estadual nº 47.185/2017, indicando formas de construir propostas e ações nas áreas governamentais e de instituir a governança do plano, além de conteúdos mínimos que devem ser formalizados e publicados.

*\*A CGE agradece o apoio da equipe da Coordenação de Educação à Distância da Fundação João Pinheiro, especialmente ao Max Melquiades da Silva, pela programação visual e concepção do formato de e-book do Guia de Integridade Pública. Agradecemos também à Camila Montevechi Soares e à Danielle Teodora Dias Costa pelo apoio na elaboração do conteúdo.*





# BOAS VINDAS!



O caminho para uma gestão eficiente e para a boa governança é contínuo. Nesse sentido, a integridade configura um instrumento fundamental para o alcance dos objetivos estratégicos das instituições.

Em linhas gerais, os Planos de Integridade buscam sistematizar ações de governança, gestão de riscos, controles internos, gestão de pessoas, transparência, entre outras, já desenvolvidas, em desenvolvimento ou que poderão ser desenvolvidas para fortalecimento do ambiente de integridade nos órgãos e entidades da Administração Pública.

No intuito de trazer uma abordagem simples e pragmática para a implementação do Plano de Integridade, preparamos o volume II do Guia de Integridade Pública, para que seja um suporte no trabalho dos órgãos e entidades da Administração Pública. No mesmo formato de e-book do volume I, ele apresenta um passo a passo, detalhando ações, propondo medidas práticas, a fim de orientar o caminho do planejamento, elaboração e implementação do Plano.

Esperamos que este seja mais um recurso para fortalecer a integridade pública no Estado de Minas Gerais. Boa leitura e bom trabalho. Contem conosco!

Equipe da Subcontroladoria de Transparência e Integridade / Controladoria-Geral do Estado

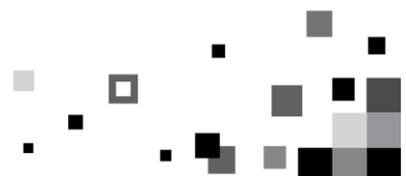


*Abordagens tradicionais baseadas na criação de mais regras, conformidade mais rigorosa e cumprimento mais rígido têm eficácia limitada. Uma resposta estratégica e sustentável à corrupção é a integridade pública.*



*Integridade é um dos principais pilares das estruturas políticas, econômicas e sociais e, portanto, é essencial ao bem-estar econômico e social e à prosperidade dos indivíduos e das sociedades como um todo.*

OCDE, 2017



## MENSAGEM DO CONTROLADOR-GERAL DO ESTADO

A administração pública vem se esforçando para entregar à sociedade serviços que sejam resultados de processos de trabalho e gestão mais íntegros. Nos últimos anos, o Brasil avançou muito nos quesitos transparência e controle social, com marcos legais como a Lei de Acesso à Informação (2011), a Lei Anticorrupção (2013) - resultado do clamor das manifestações -, a Lei do Conflito de Interesses (2013) e, mais recentemente, a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (2018).

O fomento à conduta de ética e integridade tem sido o norteador de grandes avanços, que seguem a uma tendência internacional nos setores público e privado. E os programas de integridade surgem na perspectiva de implementar ações efetivas nas instituições. Diante da exigência crescente e atendendo às diretrizes do Plano Mineiro de Promoção da Integridade (PMPI) – decreto 47.185/2017, defendemos que cada órgão ou entidade do Poder Executivo Estadual se dedique a entender, mapear sua cultura organizacional, seus processos de trabalhos, suas necessidades de avanço e construa, de forma participativa, inclusive da alta administração, seu plano de integridade. Um plano que seja autoral, que atenda as especificidades do órgão.

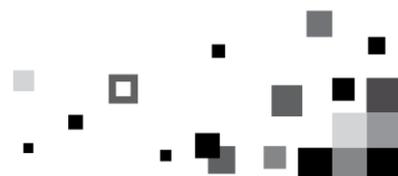
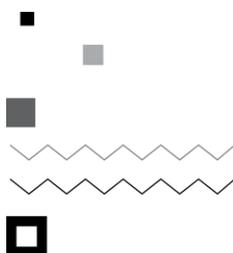
Para auxiliar nessa construção, a equipe da Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais (CGE-MG) preparou o segundo volume do Guia de Integridade Pública. Longe de ser uma “receita de bolo”, ele mostra as diretrizes e o passo a passo para se construir o plano de integridade que o próprio órgão irá adequar à sua realidade. A sequência de publicações tem o objetivo de disseminar boas práticas relativas à integridade, ética, responsabilidade e transparência. Esta edição traz uma abordagem simples e direta, com orientações práticas, detalhando os passos necessários para a implementação do Plano de Integridade pela Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional de Minas Gerais.

A mudança da cultura organizacional dos órgãos e entidades públicos é um desafio que não deve ser enfrentado de maneira isolada. A CGE oferece o suporte e orientação para o fortalecimento de uma cultura que prima pelo respeito ao interesse público, entrega dos resultados esperados pela sociedade e aprimoramento da estrutura de governança, gestão de riscos e controles e procedimentos de integridade.

É importante ressaltar que o compromisso da alta administração é fundamental para um programa de integridade efetivo. É preciso aprovar formalmente, inserir o programa no discurso e, principalmente, apoiar por meio do exemplo de comportamento ético, supervisão das atividades do programa e alocação de recursos para sua implementação. Na promoção da cultura ética e de integridade, as ações e decisões da alta direção são modelos para todo o corpo funcional.

Este é um importante passo para a mudança de paradigmas e cultura organizacional na administração pública. Cada ação no sentido de promover a cultura da integridade é bem-vinda e há de produzir efeitos profícuos e saudáveis para a boa governança no Estado de Minas Gerais.

Rodrigo Fontenelle



## Integridade em Minas Gerais

Bem alinhado a uma tendência mundial de fortalecimento da Integridade, o **Plano Mineiro de Promoção da Integridade - PMPI**, 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 focado no atendimento do interesse público.



O plano foi instituído por meio do Decreto nº 47.185, de 13 de maio de 2017.



### Inovações do PMPI

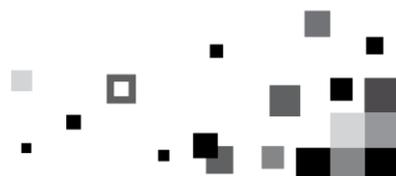
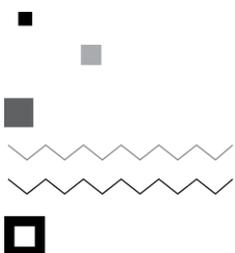
- A compreensão do conceito de integridade vai além da avaliação de legalidade e conformidade das ações públicas, almejando a transformação cultural e a propagação de um *espírito* ético;
- Considera uma complexidade de *stakeholders*, extrapolando as ações voltadas para o público funcional (agentes)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

### Planos de Integridade Específicos – Setoriais e Seccionais

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



Art. 5º Cada órgão ou entidade da administração pública do Poder Executivo será responsável pela criação e divulgação de planos de integridade específicos, contemplando ações voltadas para os agentes públicos, os cidadãos, as organizações da sociedade civil e as empresas localizadas no Estado.



## Guia de Integridade Pública VOLUME I

O **Guia de Integridade Pública VOLUME I** 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.

No mesmo formato de *e-book* do VOLUME I, com a disposição de *links* para acesso a referências nacionais, diagramas, gráficos, notas, etc., o VOLUME II também foi construído.

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 sobre a organização dos planos.

### Veja nossas ações!

Agentes dos órgãos e entidades que queiram conhecer nossas ações e dispor de mais informações podem entrar em contato!

<http://www.cge.mg.gov.br/>  
[integridade@cge.mg.gov.br](mailto:integridade@cge.mg.gov.br)

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.

### Para quem é este guia?

- ✓ Para os grupos de trabalho envolvidos na elaboração e implementação de Planos de Integridade nos órgãos e entidades da Administração Pública estadual;
- ✓ Para qualquer agente interessado no tema e na construção de um Plano de Integridade em seu órgão/entidade da Administração Pública estadual;
- ✓ Para os gestores e autoridades máximas dos órgãos e entidades da Administração Pública estadual.

### Antes de fazer, é preciso querer

- ✓ Antecede qualquer passo a sensibilização de técnicos e gestores sobre a importância do tema, de se estabelecer uma estrutura preventiva, e sobre os benefícios da integridade e do ordenamento de ações internas.

## Sensibilização: Compreender papéis e responsabilidades

Para cumprir com o proposto no Plano Mineiro de Promoção da Integridade, os órgãos e entidades devem ter um claro reconhecimento dos papéis e responsabilidades para a consolidação do plano de integridade específico. Ainda que esse seja um processo que envolve todos os agentes em uma organização, a responsabilidade por implementar melhorias contínuas nos controles internos e prevenir a ocorrência de irregularidades e desvios éticos é da **gestão**. Assim também é para as ações que se destinam a promover a integridade.

### O controle interno é trabalho de todos!

*O controle interno não é função exclusiva da Controladoria-Geral. Controlar é papel da gestão do órgão ou entidade, por meio do gerenciamento operacional dos processos de trabalho e respectivos pontos de controle, checagem, verificação e validação de atividades. Mesmo sem um posicionamento expresso em relação ao projeto ou sem um contexto político ou organizacional ideal, sempre é possível reunir pessoas em torno de projetos de melhorias.*

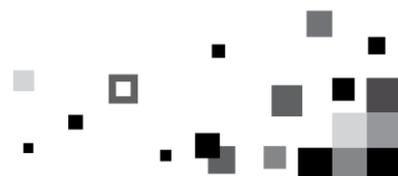
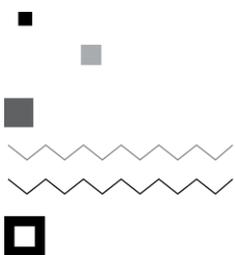
*A incorporação de práticas de integridade de forma contínua permite a construção de procedimentos éticos e anticorrupção, mesmo diante de dilemas como: orçamento restrito, ceticismo, críticas e resistência. Na Administração Pública, equipes responsáveis por disseminar a ética, gerir recursos humanos, implantar estratégia e qualidade, entre tantos outros, são capazes de dar o passo inicial e unir esforços para a concretização das ações de integridade.*



Ações isoladas sempre poderão ser tomadas por agentes comprometidos e engajados com o tema, mas o plano de integridade somente será implementado com o comprometimento e apoio da Alta Administração. Sem pretender exaurir os meios de se obter o suporte da alta direção, apresentamos alguns argumentos que podem incentivar os gestores a aderir ao plano de integridade:

- Plano de Integridade ajuda na satisfação e aumenta a produtividade dos agentes e colaboradores da instituição;
- Plano de Integridade melhora a imagem da instituição;
- Plano de integridade possui mecanismo de identificação de riscos e antecipação de problemas;
- Plano de integridade é correção efetiva de não-conformidades;
- Plano de integridade reitera a limitação de responsabilidades;
- Plano de integridade promove a conduta ética entre servidores, agentes e terceiros.

As ações não são, necessariamente, onerosas, e ajudam na construção de um ambiente cada vez mais íntegro.



# Construção do plano de integridade

em 7 passos

## COMUNICAÇÃO CONSISTENTE E PERIÓDICA

Divulgar periodicamente o andamento das ações relativas ao Plano, de maneira a fomentar e valorizar o envolvimento de todos.



# PASSO 1

## Definir grupo responsável pela elaboração do plano

### Ações estratégicas

- Coordenar esforços;
- Orientar;
- Promover ações de implementação.

O primeiro passo para a estruturação do Plano de Integridade é designar formalmente equipe, comitê técnico, ou grupo de trabalho (GT), por meio de normativo.

É recomendável que a alta administração identifique pessoas estratégicas, que atuam tanto na área meio como na área finalística do órgão/entidade, para comporem o grupo de trabalho que elaborará o Plano de Integridade, pois o plano deve envolver a instituição como um todo.

### Objetivos do grupo:

- Coordenar a elaboração do Plano de Integridade;
- Promover ações de sensibilização e disseminação de conteúdos iniciais para a construção coletiva do plano;
- Buscar que as ações de integridade sejam planejadas/executadas de forma sistêmica e atendendo aos principais eixos temáticos do Plano de Integridade.

## Não é preciso uma equipe com dedicação exclusiva

O quadro seguinte sugere alguns atores estratégicos, que podem contribuir para a formação do grupo. É recomendável uma equipe multidisciplinar para desenvolver o trabalho.

### Atores estratégicos

➔ **Comissão de Ética** possui conhecimento do arcabouço teórico que versa sobre normas éticas, além da experiência adquirida oriunda das apurações de faltas éticas cometidas por agentes públicos e/ou consultas realizadas no âmbito da respectiva instituição. Os trabalhos preventivos já desenvolvidos podem servir como *benchmarking* para ações que serão propostas.

➔ **Controladorias Setoriais e Seccionais** detêm conhecimento relevante para a elaboração do Plano, em especial, os resultados dos trabalhos de auditoria interna e fiscalização, análise de denúncias, tomadas de contas, procedimentos disciplinares, entre outros. São importantes atores pois conhecem os principais controles internos existentes na instituição, suas deficiências e fragilidades. Segundo o Decreto nº 47.185, de 13 de maio de 2017, em seu artigo 5º, as controladorias devem apoiar os dirigentes máximos dos órgãos e entidades na elaboração do plano de integridade específico. Posteriormente, serão responsáveis pela avaliação de sua execução (3ª linha de defesa).

Juntamente com essa unidade, sugere-se o envolvimento de um representante do **Núcleo de Correição Administrativa (NUCAD)**, se houver. Sua colaboração é relevante, considerando que o NUCAD tem a função de promover ações para disseminar a importância do conhecimento e da observância das normas estaduais que disciplinam o regime disciplinar dos agentes públicos, além de assessorar em matéria correicional os dirigentes máximos dos órgãos e das entidades na aplicação de sanções administrativas.

Continua na próxima página.

- ➔ **Recursos Humanos** dentre outras atribuições, planejam as questões referentes às relações de trabalho, clima organizacional, absenteísmo, rotatividade, produtividade, comportamento dos agentes, motivação, liderança, comunicação interpessoal, desenvolvimento, aprendizagem.
- ➔ **Unidades de Planejamento, Gestão e Finanças**, em razão da natureza das atividades desenvolvidas, em especial aquelas relacionadas as contratações públicas, são imprescindíveis no processo de elaboração do Plano.
- ➔ **Unidades de Fiscalização**, em especial aquelas detentoras de poder de polícia, devem participar do processo de construção do Plano de Integridade. Certamente, suas experiências e vivências, propiciarão grande reflexão os demais integrantes e possibilitarão que o Plano seja aderente ao órgão ou entidade.
- ➔ **Assessorias e Chefia de Gabinete** estão diretamente vinculadas à Alta Administração e têm papel relevante para reportar aos gestores as discussões mais sensíveis e temas prioritários para o órgão ou entidade. Os representantes possuem condições para agregar ao grupo informações, conhecimento e experiências adquiridas no nível estratégico do órgão ou entidade.
- ➔ **Assessoria de Comunicação** promove as atividades de comunicação social, compreendendo imprensa, publicidade, propaganda, relações públicas e promoção de eventos. Sua participação no grupo aumenta substancialmente as chances de implementação efetiva do Plano de Integridade.
- ➔ **Representantes das áreas finalísticas.**
- ➔ **Todos aqueles interessados na temática.**

O grupo de trabalho deve ser formalmente designado para a função, por meio de normativo publicado na Imprensa Oficial do Estado. Clique nas siglas seguintes e veja a formação de alguns grupos de trabalho: [CGE](#), [SEPLAG](#), [SES](#), [SEE](#), [SESP/SEAP](#), [HEMOMINAS](#), [FJP](#), [SISEMA](#).



Minuta de resolução/portaria.  
Adapte e implante no seu órgão ou entidade.

### Principais atribuições do grupo:

- Coordenar esforços para a estruturação do Plano de Integridade.
- Levantar aspectos teóricos do campo de Integridade e *Compliance* e buscar nivelar conhecimentos da equipe – Pode-se contar com o apoio da CGE.
- Discutir cenário atual e cenário de futuro almejado, pensar ações.
- Planejar trabalho do grupo, garantir o bom funcionamento de encontros e reuniões.
- Redigir os textos que farão parte do plano.
- Coordenar ações de sensibilização e divulgação dos temas atinentes a importância do Plano de Integridade.

As reuniões do GT devem ser realizadas de forma estruturada, com discussões e deliberações por eixo temático da integridade. O trabalho pode ser dividido entre os membros do GT, conforme a *expertise*. Sugere-se dividir os eixos em reuniões respectivas para tratar de cada um, semanalmente e considerar 2 reuniões extras. Poderão ser realizadas reuniões extras (dentro das semanas previstas), para tratar dos aspectos práticos da redação do plano, da definição do comitê de monitoramento, revisão e atualização, dentre outros.

É importante também a elaboração de atas das reuniões realizadas, para documentar os assuntos tratados e os membros que participaram. Esse registro é fundamental para se criar um histórico de todo o processo de trabalho e poderá servir como referência de consulta futura.



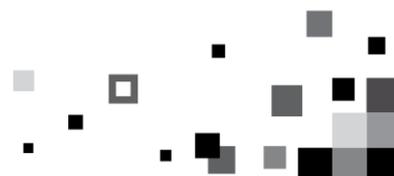
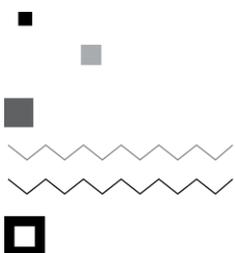
**Acesse aqui**

Modelos de atas. Adapte e não deixe de registrar todas as discussões e decisões do GT.



#### Produtos:

- Publicação de normativo com designação da equipe responsável pela elaboração do Plano de Integridade, especificação de suas competências, prazo para a conclusão do trabalho e outros aspectos relevantes;
- Cronograma de trabalho para o Grupo responsável pela elaboração do Plano de Integridade;
- Atas de reunião.



## PASSO 2

### Diagnóstico: Compreender a realidade que se quer transformar

#### Ações estratégicas

- Levantar cenário atual do órgão;
- Registrar medidas de integridade em vigor;
- Realizar análise de cenário atual X almejado;
- Registrar objetivos pretendidos;
- Levantar riscos e medidas de controle;
- Elaborar estratégias.

O PMPI não traz receita pronta; não define previamente ações obrigatórias; não tem estrutura fechada. Portanto, o plano de integridade tem a vantagem de poder ser desenhado sob medida para as necessidades e potencialidades do órgão ou entidade. Ele deve ser implementado com ações que levem em conta a realidade que se quer transformar. Para isso, é preciso conhecer essa realidade, seus gargalos e oportunidades, seu planejamento e atividades em curso, seus riscos e controles, problemas culturais e estruturais de integridade, virtudes do órgão/entidade, equipes engajadas em diversos aspectos, a fim de fundamentar um ponto de partida do plano que será construído.

Considerando o conceito de integridade pública, como a disposição robusta de uma instituição pública para legitimamente alcançar seu objetivo (Kirby, 2018), percebe-se a importância de se ter clareza quanto ao objetivo da instituição, ou seja, sua razão de existir. Em outras palavras, é fundamental ter em mente o objetivo institucional, a missão, visão e valores (ainda que isso não esteja formalmente documentado), pois o plano de integridade é um instrumento que ajudará no alcance desse objetivo, observando a visão e respeitando os valores da instituição. O planejamento estratégico é uma boa referência para se identificar o objetivo da instituição.

#### Diagnóstico, estudos técnicos, estatísticas, pesquisas

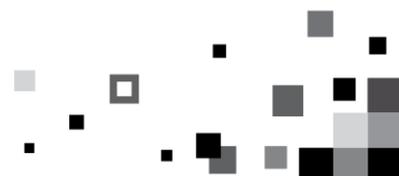
Para elaboração do plano de integridade, o órgão ou entidade deverá realizar um levantamento a fim de obter um diagnóstico de situação quanto a práticas e instrumentos de integridade.

É importante ressaltar que cada órgão ou entidade encontra-se em um nível de maturidade da sua gestão, e possui suas próprias necessidades e especificidades, o que indica que o diagnóstico, assim como o Plano de Integridade, é único e específico para cada instituição.

Instrumentos:

Um ou mais dos instrumentos abaixo podem ser utilizados para se realizar o diagnóstico do cenário do órgão/entidade relativo à integridade:

- Pesquisa de percepção de cenário;
- Planilha de levantamento contendo *checklist* de instrumentos de integridade; [Acesse aqui](#)
- Levantamento dos principais riscos à integridade e medidas para seu tratamento; Gestão de riscos como aliada. Ver o Volume 1 do Guia de Integridade Pública; [Acesse aqui](#)
- Matriz *SWOT*, ou FOFA;
- Identificação de documentos de referência (legislação, processos críticos, históricos de irregularidades, entre outros);



- Identificação de controles internos existentes;
- Levantamento e classificação das recomendações de auditoria;
- Questionários aplicados para o corpo funcional;
- Pesquisa realizada pela CGE em 2017.



**Acesse aqui**

O Guia de Integridade volume I traz exemplos de instrumentos que podem ser utilizados nesta etapa.

O quadro abaixo apresenta os instrumentos utilizados na elaboração de diagnósticos de maturidade dos órgãos/entidades que já tiveram seus Planos de Integridade publicados:

### Instrumentos utilizados para elaboração dos Planos

ÓRGÃO	INSTRUMENTOS
Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais - CGE	Diagnóstico de integridade, controle social e transparência dos órgão e entidades da Administração Pública Estadual, elaborado pela CGE/MG em 2017; questionário interno e discussão coletiva das respostas e sugestões pelos membros do GT; planilhas de ilícitos administrativos mais recorrentes e principais trabalhos de auditoria.
Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia de Minas Gerais - Hemominas	Diagnóstico de integridade, controle social e transparência dos órgão e entidades da Administração Pública Estadual, elaborado pela CGE/MG em 2017. Pesquisa de Clima Organizacional realizada no âmbito da Fundação Hemominas, no ano de 2017.
Fundação Ezequiel Dias - FUNED	Diagnóstico de integridade, controle social e transparência dos órgão e entidades da Administração Pública Estadual, elaborado pela CGE/MG em 2017.
Secretaria de Estado de Fazenda - SEF	Diagnóstico de Integridade, Controle Social e Transparência dos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual, realizado em 2017, atualizado em agosto de 2018, sobre os aspectos de Integridade, Controle Social e Transparência no âmbito do Estado; Levantamento de boas práticas de outros programas e planos de integridade implantados por diversos órgãos da Administração Pública, direta e indireta, na esfera federal, estadual e municipal, e de empresas privadas, com o intuito de se definir as oportunidades de melhoria; Levantamento das ações de integridade implantadas, em desenvolvimento e planejadas; Levantamento dos riscos de integridade e estratégicos e elaboração de matriz de riscos;

## Instrumentos utilizados para elaboração dos Planos

### ÓRGÃO

### INSTRUMENTOS

Secretaria de Estado de  
Planejamento e Gestão -  
SEPLAG

Pesquisa interna com os servidores da SEPLAG, por meio da aplicação de questionários específicos para cada área do órgão.

Análise dos resultados obtidos, interpretação e discussão do material coletado.

Balizamento das impressões com relação às falhas, sucessos, oportunidades e ameaças no tocante às políticas de integridade do órgão.

Rastreamento de práticas, processos, normas ou atividades de rotina que poderiam comprometer ou reforçar a integridade institucional.

Secretaria de Estado de  
Saúde - SES

Diagnóstico de integridade, controle social e transparência dos órgão e entidades da Administração Pública Estadual, elaborado pela CGE/MG em 2017. Aplicação de questionário dirigido ao público interno da SES, sobre a percepção de questões relacionadas à integridade - Diagnóstico próprio.

Análise e avaliação das questões apresentadas pelos servidores, com identificação de pontos sensíveis e soluções viáveis.

Fonte: Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais.

É importante destacar que o diagnóstico, além de possibilitar compreender o cenário no qual o órgão ou entidade está inserido, permite também identificar as práticas de integridade que já existem na instituição e se as mesmas são efetivas ou não.

Realizado esse levantamento (sugere-se que as informações sejam organizadas em papéis de trabalho) e mapeados os pontos críticos, devem ser estabelecidos os objetivos pretendidos pelo órgão/entidade, tendo por base a ética, integridade, transparência e *accountability*.

Por fim, antes que se inicie a elaboração do Plano de Integridade, sugere-se que o grupo de trabalho realize uma reunião com a Alta Administração, para que sejam apresentadas as informações resultantes do diagnóstico, e para que se avalie se os objetivos pretendidos estão em consonância com a estratégias de atuação da instituição.

#### Produtos:

- Diagnóstico relativo a integridade no órgão;
- Levantamento da situação do órgão/entidade quanto a unidades e instrumentos de integridade;
- Matriz de riscos relativos à integridade e forma de tratamento;
- Relatório/documento contendo análise dos resultados obtidos;
- Outros resultados conforme a metodologia utilizada.



# PASSO 3

## Elaborar o Plano de Integridade

### Ações estratégicas

- Definir os eixos de integridade;
- Definir as principais ações do plano.

Nesta etapa, o cenário do órgão/entidade relativo à integridade já foi desenhado. Os instrumentos e práticas de integridade já foram levantados, bem como os riscos e medidas de controle. Com o mapeamento realizado é possível conhecer os problemas e oportunidades a serem enfrentados ou potencializados.



Este é o momento de análise dos resultados, discussão da realidade presente e do futuro almejado, definindo-se os objetivos do órgão ou entidade relativos à integridade. A estratégia para atingir tais objetivos deverá ser descrita no plano.

Os eixos temáticos do plano podem se basear nos 8 eixos de integridade propostos no **Volume I do Guia de Integridade Pública**, ou podem sofrer adaptações conforme a realidade, necessidade e objetivos do órgão/entidade.



*A administração pública quase sempre opera em cenário de recursos limitados, agentes sobrecarregados, excesso de demandas e outras contingências que diminuem as capacidades resolutivas da gestão. Não se esperam do plano soluções mágicas. É preciso encontrar um caminho possível e oportuno.*



Independentemente do ponto de partida, recomenda-se para o ordenamento formal do plano de integridade a caracterização do cenário atual e do cenário almejado para cada item destacado, a identificação de estratégias de mitigação (ou de potencialização, em caso de oportunidades) e um plano de ações consolidado com metas, responsáveis e horizonte temporal. O registro das situações que se pretende tratar ou otimizar e alternativas de melhoria pode servir como referência para o plano de ação, conforme o exemplo:

### Ponto de partida

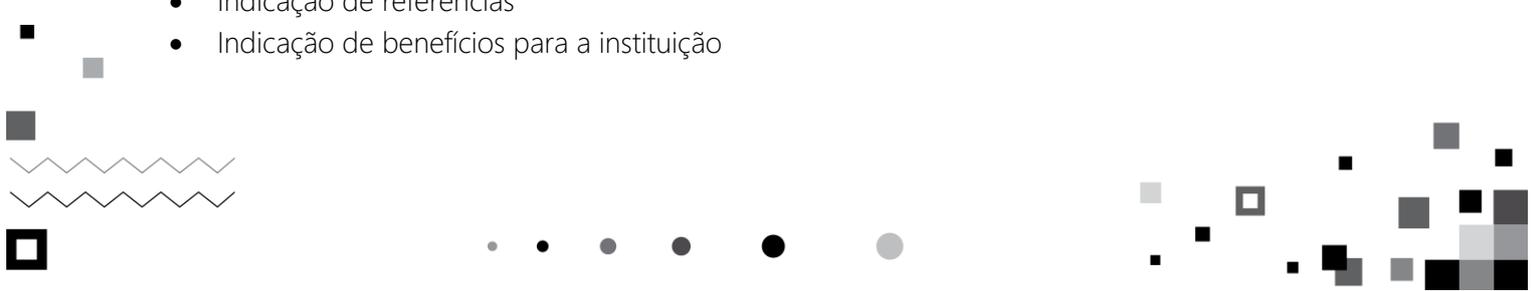
Situação	Gravidade	Urgência	Causas	Proposta de Melhoria
Situações enquadradas como conflito de interesses.	Alta	Alta	- Desconhecimento e descumprimento das normas gerais - Ausência de regulamentação interna com o fluxo dos processos referentes às condutas vedadas.	- Normalizar os fluxos dos processos, mediante edição de resoluções específicas, em articulação com a área de Gestão de Pessoas do órgão. - Divulgar aos agentes e gestores as normas estabelecidas.
Elaboração e publicação de documentos fora do padrão.	Média	Média	- Não adoção de normas de qualidade. - Não padronização de processos de elaboração e publicação de documentos.	- Adotar padronização de processos, seguindo normas e procedimentos de qualidade reconhecidos. - Implementar práticas propostas pela NBR ISO 9001:2015. - Obter certificação NBR ISO 9001:2015.

Em seguida, deve-se desenvolver um plano de ação, trazendo ações de todos os eixos temáticos do Plano de Integridade do órgão/entidade. O Plano de Ação inclui diversas partes interessadas, responsáveis e perspectivas de implementação de curto, médio ou longo prazos.

Como ferramenta para que as ações do Plano sejam implementadas, poderá conter elementos-chave, conforme o exemplo a seguir, tirado do Plano de Integridade da CGE (2018).

#### Plano de Ação:

- Indicação do eixo
- Indicação do sub-eixo (se aplicável)
- Palavras-chave
- Síntese
- Número e nome da ação
- Indicação de "como fazer"
- Indicação de referências
- Indicação de benefícios para a instituição



A figura abaixo mostra um exemplo de plano de ação retirado do Plano de Integridade da CGE:

## PLANO DE AÇÃO

### SUB-EIXO 1 - MELHORIA DE PROCESSOS DE GESTÃO E GESTÃO DA QUALIDADE

**Palavras-chave:** qualidade da gestão, desempenho operacional, produtividade; mapeamento de processos, compartilhamento de informações, certificação, avaliação, excelência e aprimoramento.

**Síntese:** Refere-se à institucionalização de um controle interno eficaz, eficiente e efetivo, que agregue valor à gestão da Controladoria-Geral.



#### AÇÃO 18: OBTER CERTIFICAÇÃO ABNT NBR ISO 9001:2015

**a) Como fazer:** desenvolver projeto de certificação por meio da instituição de grupo de trabalho, estabelecendo normas, fluxos, políticas e procedimentos padronizados, processos internos, sistema de gestão da qualidade, ou seja, os requisitos mínimos para a obtenção da certificação, adotando compromisso de melhoria contínua dos processos e da força de trabalho.

**b) Referências:** boa prática segundo a CGU, CGDF e Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará (CGE/CE).

**c) Benefícios para a instituição:** possibilidade de obtenção de dados e informações confiáveis em menor tempo; estabelecimento de sistema de gestão da qualidade; melhoria dos processos; e possibilidade de tornar a CGE/MG referência de boas práticas de gestão, promovendo a melhoria contínua dos processos e a eficiência operacional.

O plano de ação permite delinear cada ação do Plano de Integridade. Pode-se utilizar, posteriormente, uma planilha para o detalhamento das tarefas previstas, produtos esperados, responsáveis e prazos para cada ação. Já com o plano de ação delineado, deve-se partir para a redação da minuta do Plano de Integridade. A organização do conteúdo pode seguir a proposta abaixo:

Proposta de conteúdo:

1. Capa
2. Ficha técnica
3. Mensagem da alta administração
4. Missão, visão e valores
5. Contextualização: PMPI e Plano de Integridade do Órgão/Entidade

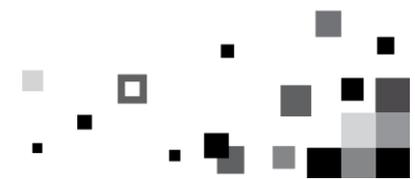
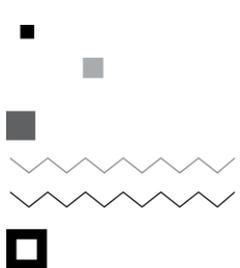
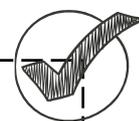
6. Apresentação da estratégia do PI: Eixos da Integridade (ver Volume I do Guia e adaptar conforme a realidade do órgão ou entidade).
7. Caracterização do cenário atual x cenário futuro por eixo
8. Desenho de ações: objetivos, responsáveis e prazos
9. Gestão do PI: execução, monitoramento, avaliação, comunicação
10. Anexos/ apêndices

Veja a seguir imagem que apresenta o sumário do Plano de Integridade da CGE. Cada item do sumário indica o conteúdo a ser tratado no plano.

SUMÁRIO	
APRESENTAÇÃO.....	8
O PMPI E O PLANO DE INTEGRIDADE DA CGE.....	10
EIXOS TEMÁTICOS: REFERENCIAL TEÓRICO E AÇÕES.....	15
EIXO I: GOVERNANÇA E COMPROMETIMENTO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO.....	16
EIXO II: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	43
EIXO III: CONTROLES INTERNOS E GESTÃO DE RISCOS.....	52
EIXO IV: CONFLITO DE INTERESSES E NEPOTISMO.....	70
EIXO V: GESTÃO DE PESSOAS.....	78
EIXO VI: CÓDIGO DE ÉTICA E COMISSÃO DE ÉTICA.....	91
EIXO VII: CANAL DE DENÚNCIAS.....	97
EIXO VIII: TRANSPARÊNCIA PÚBLICA E CONTROLE SOCIAL.....	103
GESTÃO DO PLANO DE INTEGRIDADE DA CGE.....	109
1. COMITÊ DE GOVERNANÇA, INTEGRIDADE, RISCOS E CONTROLES - GIRC.....	110
2. EXECUÇÃO DO PLANO DE AÇÃO.....	111
3. MONITORAMENTO, REVISÃO E ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE INTEGRIDADE.....	112
4. AVALIAÇÃO DO PLANO DE INTEGRIDADE.....	113
5. COMUNICAÇÃO DO PLANO DE INTEGRIDADE.....	114
REFERÊNCIAS.....	115
APÊNDICES.....	125
APÊNDICE 1 - Resolução CGE nº 20/2017 e nº 29/2017.....	125
APÊNDICE 2 - Minuta de ata de aprovação pelo GT.....	126
APÊNDICE 3 - Resolução do procedimento de tramitação e aprovação do PI-CGE.....	127
APÊNDICE 4 - Plano de Ação – Plano de Integridade da CGE.....	131
APÊNDICE 5 - Matriz de responsabilidade - Plano de Integridade da CGE.....	142

**Produto:**

- Minuta do Plano de Integridade, com referências, anexos e/ou apêndices.



## PASSO 4

### Validar e legitimar o Plano de Integridade

#### Ações estratégicas

- Submeter à avaliação das partes interessadas;
- Obter aprovação da alta administração.

Quando o Plano de Integridade estiver pronto, no âmbito do grupo de trabalho, o passo seguinte será submetê-lo à avaliação por todos os *stakeholders* (as partes interessadas no processo).

Sugere-se a validação por todas as instâncias de governança do órgão ou entidade e um processo de escuta ampla/ aprovação pelo público interno.



**Atenção:** além dos dirigentes máximos, muitos órgãos possuem outras instâncias estratégicas que podem ou devem ser engajadas. Colegiados superiores, conselhos, comitês, associações de agentes são exemplos disso.

#### Participação e legitimidade

A deliberação permite o acesso dos cidadãos aos processos decisórios. A população será impactada por essas decisões e é justo e legítimo que participe dos processos. Os procedimentos que permitem e estimulam a participação dos atores sociais diretamente afetados por determinada ação ou programa proporcionam mais legitimidade às decisões políticas.

#### Consulta Aberta

Com o objetivo de fortalecer a governança participativa, sugere-se submeter a minuta do PI à consulta (seja pública ou internamente no órgão ou entidade). Recomenda-se elaborar ferramenta para consulta; estabelecer prazo para consulta; deliberar sobre as proposições recebidas; consolidar as informações em documento. A CGE lançou a consulta, por meio de resolução. **ACESSE**



*A CGE desenvolveu uma ferramenta para realização da consulta aberta e pode disponibilizar para os órgãos e entidades interessados. Solicite pelo e-mail [integridade@cge.mg.gov.br](mailto:integridade@cge.mg.gov.br)*

O quadro abaixo exemplifica o preenchimento do formulário disponível na ferramenta de consulta:

Figura 1: recorte de formulário para consulta aberta sobre o Plano de Integridade

Deseja se identificar? Se sim, adicionar abaixo seu e-mail.	Carimbo de data/hora	EIXO: Gestão de risco	AÇÃO 1: XXXX	AÇÃO 2: XXXX
	19/05/2018 14:52		Manter/Concordo	Manter/Concordo
	20/05/2018 14:52		Manter/Concordo	Manter/Concordo

Figura 2: recorte de planilha com resultados da consulta aberta sobre o Plano de Integridade

AÇÃO			Consulta Aberta de 19/maio a 8/junho de 2018						
EIXO	SUB-EIXO	Nome	Manifestações favoráveis (manter/concordo)	Justificativa (manter/concordo)	Identificação	Manifestações contrárias (excluir)	Justificativa (excluir)	Identificação	Propõe alterações ou sugestões
Governança e Comprometimento da Alta Administração	Sistema de Governança	1. Definir/implantar (formalmente) sistema de governança na instituição e divulgar para as partes interessadas.	15			2			

Após recebimento, leitura, indicação de modificações e sugestões (se houver) e deliberação do grupo quanto às possíveis alterações, o documento consolidado deve ser encaminhado para validação pela alta administração. O compartilhamento com equipes e assessorias pela alta administração torna-se imprescindível antes da validação.

O Plano de Integridade é um plano do órgão ou entidade, não de um grupo específico. Embora uma equipe reservada tenha trabalhado na elaboração, redação, etc., o plano é um produto que vai impactar a vida de todos os agentes e demandar o engajamento de diversas áreas para sua execução. Portanto, um desafio importante desta etapa é mostrar às pessoas que o plano é de todos e deve ser lido, compreendido e assimilado por todos.

Se o órgão ou entidade não tiver instâncias colegiadas, é interessante convidar representantes das várias partes interessadas para conhecimento, deliberação e colaboração coletiva, conferindo ainda mais legitimidade ao processo. Receber, ler e deliberar sobre o PI; indicar sugestões e modificações (quando houver); encaminhar para consolidação e validação são ações que fortalecem a governança participativa.

**Produtos:**

- Normativo que institui processo de consulta sobre o PI;
- Consulta aberta;
- Relatório/documento com resultados da consulta;
- Devolução para aqueles que participaram da consulta;
- Nova minuta do plano de integridade validada pelo GT, após consulta e deliberação.
- Encaminhamento formal (via memorando, ofício, etc.) da nova minuta para validação pela Alta Administração;
- Versão final validada pela Alta Administração.
- Registro documental de todo o processo, para fins de histórico e referências futuras.



## PASSO 5

### Publicar e comunicar o Plano de Integridade

#### Ações estratégicas

- Realizar evento de lançamento do plano;
- Publicar normativo que institui o Plano;
- Disponibilizar o Plano de Integridade em sítio eletrônico, com acesso público;
- Comunicar o Plano de Integridade.

#### Publicação

Sugere-se realizar um evento de lançamento do Plano de Integridade, com assinatura e compromisso público do dirigente, publicação formal em Diário Oficial de normativo que institui o PI e disponibilização em portais internos e de acesso público (sítio institucional).

Após publicação do normativo interno que aprova o PI no Diário Oficial, o documento será disponibilizado em sítio eletrônico e na intranet integralmente.



Acesse aqui

Resolução que institui o PI da CGE



Acesse aqui

Minuta para resolução que institui o PI

O coordenador do GT deve encaminhar o normativo publicado e o PI para a CGE, para registro da finalização do trabalho e acompanhamento das próximas ações que devem ser contínuas.

#### Comunicação consistente e periódica

A comunicação desempenha importante papel na implementação do Plano de Integridade. Trata-se de uma ferramenta estratégica para engajamento dos agentes a fim de atingir os objetivos do plano e fortalecer a imagem e reputação do órgão ou entidade.

Uma vez que o PI impacta todos os agentes do órgão/entidade, é importante divulgar o andamento das ações periodicamente, de maneira a fomentar e valorizar o envolvimento de todos. A comunicação consistente e periódica demonstra que se reconhece a relevância da participação de todos, além de ser uma forma de prestar contas e demonstrar a evolução do órgão com relação às práticas de integridade.

As ações contínuas de comunicação do PI contribuem para a disseminação e assimilação dos conceitos e das boas práticas. Recomenda-se a divulgação do plano em sítio eletrônico, intranet, bem como realização de campanhas em temas afetos à cultura da integridade. Deverão ser envolvidos a ASCOM, Diretoria de RH, Comissão de Ética, Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles, dentre outros.

Mais que um canal de informação, a comunicação colabora para o convencimento dos agentes, considerando que o Plano de Integridade trará mudanças de hábitos e paradigmas. Ressalte-se que tais mudanças não ocorrem de uma hora para outra, de modo que a regularidade da comunicação é necessária. A perenidade da comunicação contribui para se formar uma cultura permanente de integridade.

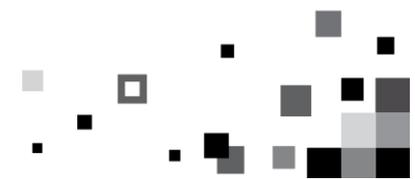
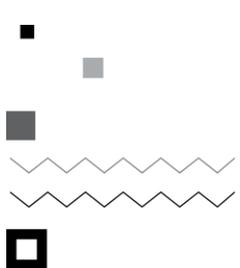
A variedade de formatos e abordagens dos conteúdos também é um fator a ser ponderado, pois é natural que haja perfis e preferências pessoais diversos na instituição. Dessa forma, busca-se alcançar e mobilizar o maior número de pessoas.

Uma estratégia de comunicação bem estruturada para divulgar o plano promove a adesão, o sucesso da implementação do Plano de Integridade e formação da cultura. É recomendável delinear uma estratégia de comunicação, estabelecendo objetivos, responsáveis, etc.



**Produtos:**

- Normativo que institui o Plano de Integridade publicado no Diário Oficial;
- Publicação do Plano de Integridade no sitio eletrônico e na intranet;
- Estratégia de comunicação do Plano de Integridade, registrada em documento formal.



PASSO

6

## Execução e monitoramento das ações

### Ações estratégicas

- Acompanhar a execução e evolução de status das ações;
- Proceder a revisão periódica do Plano e realizar ajustes quando necessário.

### Execução, monitoramento, revisão/atualização e avaliação

Nesta etapa recomenda-se instituir o ciclo de gestão. O objetivo é que as atividades sejam coordenadas e sistematizadas para acompanhamento do cumprimento de objetivos de um dado processo, programa ou política. As atividades da gestão devem operar em sintonia para garantir efetividade e sustentabilidade às ações previstas no plano. No âmbito do Plano de Integridade, o ciclo de gestão prevê as seguintes atividades: coordenação da execução, supervisão/ monitoramento, revisão/atualização e avaliação do plano. Por meio dele, estabelece-se procedimento de monitoramento contínuo a fim de dar dinamismo e promover constante atualização das ações e iniciativas propostas, ajustando-as conforme as novas necessidades e novos riscos.

Faz-se necessária a instituição de uma instância responsável pelo acompanhamento, monitoramento e controle das ações e medidas de integridade que serão implementadas. Recomenda-se a instituição formal de um comitê ou instância que será responsável pela gestão do Plano de Integridade, monitorando todas ações, realizando a revisão e atualização das políticas de integridade.

É recomendável haver uma estrutura permanente, mas não é obrigatório. As estruturas de GIRC – Governança, Integridade, Riscos e Controles, são cada vez mais comuns nas organizações e refletem um compromisso com a união e sistematização de práticas de conformidade e integridade. Todavia ainda não são uma realidade possível para a maior parte das organizações. Isso não impede o desenvolvimento do projeto; basta prever horas de trabalho específicas para profissionais multidisciplinares e designá-los formalmente para o trabalho por meio de normativo (portaria ou resolução).

23

Minuta de resolução/portaria que institui o GIRC.

[Acesse aqui](#)

Para lidar com questões de integridade, governança, gestão de riscos, controles internos e *compliance*, pode ser benéfico uma equipe multidisciplinar, de diversas áreas do conhecimento. A integração das diversas áreas demanda articulação e coordenação do grupo, pressupondo atuação transversal e abrangente. Além disso, a união de vários atores na instância de gestão, permite a visão de unidade do plano.



Para o monitoramento das ações previstas no PI podem ser adotadas rotinas de checagem, verificando a realização das ações, cobrança de prazos e responsáveis, etc.

[Acesse aqui](#)

Veja aqui a Matriz de Responsabilidade que pode ser usada como referência. Trata-se do anexo 5 do Plano de Integridade da CGE, páginas 142 a 145.



**FIQUE ATENTO:** Em breve a CGE disponibilizará um SISTEMA que permitirá o acompanhamento e monitoramento do seu Plano de Integridade.

Funções diferentes para equipes diferentes. Veja o diagrama de sugestão de atividades, equipes e horizontes temporais – perceba a relação com a teoria das 3 linhas de defesa, apresentada no Volume I do Guia de Integridade [Acesse aqui](#)



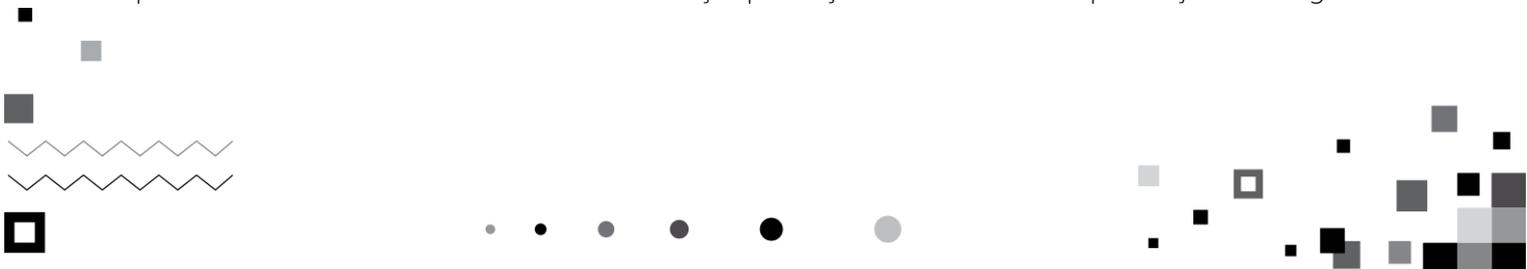
### Revisão e atualização

A revisão periódica das ações previstas, metas, prazos, resultados, responsáveis etc., deve ocorrer com o objetivo de adequá-las à realidade do órgão/entidade. Recomenda-se que a revisão ocorra sempre que o monitoramento apontar algum gargalo ou necessidade de ajuste.

A atualização difere da revisão na medida em que essa realiza ajustes no plano de ação, enquanto aquela busca percorrer novamente as etapas de elaboração do PI, (re) definindo, se for o caso, as bases conceituais e estratégicas em que o PI foi concebido, reunindo novos atores e novas orientações e reescrevendo a sua fundamentação, aspectos estruturantes, cenário atual e almejado, etc. Recomenda-se que a atualização seja realizada a cada 12 meses.

### Avaliação

Avaliar a existência, qualidade e efetividade do PI do órgão/entidade, de modo a identificar fragilidades e oportunidades de melhoria e redirecionar esforços para ações mais efetivas de promoção da integridade.

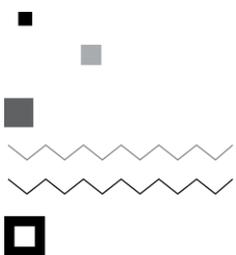


A avaliação do PI obedece à sistemática dos órgãos de controle interno e é característica da chamada 3ª linha de defesa. Deve ser realizada pelas Controladorias Setoriais/Seccionais e/ou AUGÉ.



**Produto:**

- Designação de comitê ou instância responsável pelo acompanhamento, monitoramento e controle das ações e medidas de integridade a serem implementadas por meio de normativo (resolução ou portaria).



PASSO

7

## Promover treinamentos e orientação sobre o Plano de Integridade

### Ações estratégicas

- Capacitar e envolver todos os agentes;
- Criar cultura permanente de integridade.

A efetividade do Plano de Integridade pressupõe sua comunicação a todos os agentes do órgão/entidade. É fundamental que o Plano, o Código de Ética e outros documentos relacionados ao tema sejam comunicados e estejam disponíveis de maneira ampla e facilmente acessível.

Além da comunicação, sugere-se a criação de um Programa de Treinamento e Capacitação, a fim de sistematizar a disseminação efetiva da informação. Isso permite que todos os agentes sejam alcançados e se tornem engajados com os compromissos do PI. O Programa de Treinamento deve estabelecer uma estrutura de capacitação periódica, visando à internalização e compromisso com a ética e integridade expressos nas políticas do Plano. Fortalece-se, assim, a cultura permanente de integridade na instituição.

Os treinamentos e capacitações podem ser ministrados em diferentes formatos, conforme o tipo de exposição e abrangência do tema. É interessante que se use mais de um tipo, para um resultado mais eficiente. Quanto aos temas, podem tratar de assuntos comuns a todos os agentes, ou específicos para um público mais restrito.

Conforme a situação, os treinamentos podem ser:

- Presenciais ou virtuais
- Obrigatórios ou facultativos
- Abrangentes ou específicos

É certo que um Programa de Treinamento e Capacitação vai além de convidar pessoas e ministrar palestras. Um programa efetivo deve considerar as seguintes ações, a fim de alcançar os seguintes objetivos, conforme demonstrado no quadro a seguir:

### Ações e objetivos de um programa

#### Ação

#### Objetivo

Definir um responsável pelo Programa de Treinamento & Capacitação.

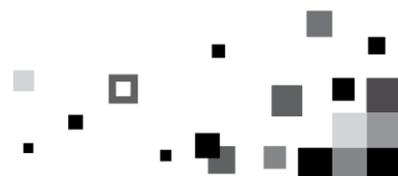
Gerenciar o processo, a fim de garantir o sucesso do Programa de Treinamento.

Definir os objetivos do Programa.

Ter clareza nas ações e foco nos resultados.

Levantar as necessidades da instituição, a partir do diagnóstico realizado no Passo 2, quanto a nivelamento de conhecimento, identificação de temas a serem trabalhados, identificação de pontos sensíveis.

Assegurar que a capacitação atinja o público de maneira adequada.



## Ação

## Objetivo

Definir a modalidade específica de treinamento para cada tópico (presencial X virtual, obrigatório X facultativo, abrangente X específico) ou ainda introdutório para novos agentes.

Assegurar que a capacitação atinja o público de maneira adequada; Tornar os treinamentos mais eficientes, dispondo de variedade de modalidades.

Organizar logística adequada para cada tipo de treinamento.

Oferecer condições propícias para a assimilação dos conteúdos.

Estabelecer processo de análise do desempenho e *feedback* dos expositores.

Criar oportunidades de melhoria ou eventualmente substituir expositores.

Definir padrão de registro (modelos/*templates*, arquivamento).

Manter padrão de gestão dos documentos relativos aos treinamentos e criar histórico de registros.

Definir modelo de convites, convocações e outros documentos a serem usados no Programa de Treinamento.

Promover fácil identificação com o tema de integridade, dispondo de um padrão de identidade visual referente ao Programa de Treinamento.

Definir regras e medidas a serem aplicadas, em caso de não cumprimento dos treinamentos obrigatórios.

Garantir que todos os agentes sejam capacitados nos temas obrigatórios.

Criar padrão para pesquisa de satisfação e testes de compreensão (quando aplicável).

Receber *feedback* quanto à satisfação do público e verificar se a capacitação possibilitou a compreensão dos temas propostos.

Realizar análise dos resultados obtidos, a partir dos registros, *feedbacks*, testes, pesquisas, etc.

Obter um relatório gerencial de todo o processo e identificar oportunidades de melhoria.

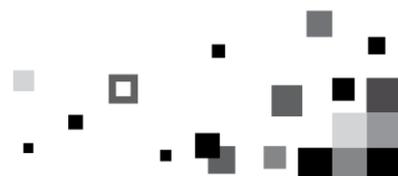
Estabelecer reportes para a instituição como um todo e para a Alta Administração.

Prestar contas e divulgar o sucesso.

Fonte: Elaboração da equipe da CGE, com base no livro *Compliance: a Excelência na Prática* – Cap. VIII – Comunicação e Treinamento, de Wagner Giovanini.

## Produtos:

- Programa de Treinamento & Capacitação do PI.



## Aprenda com outras experiências

### Planos concluídos

CGE



Fundação Hemominas



Secretaria de Estado de Saúde – SES



Fundação Ezequiel Dias – FUNED



Secretaria de Estado de Fazenda - SEF



Secretaria de Estado de Planejamento  
e Gestão - SEPLAG



## 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](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) Acesso em julho de 2019.

\_\_\_\_\_. 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](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm) Acesso em julho de 2019.

\_\_\_\_\_. 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](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm) Acesso em julho de 2019.

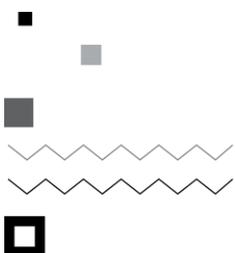
\_\_\_\_\_. Instrução Normativa Conjunta MP CGU Nº 01, de 10 de maio de 2016: dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 11 mai. 2016. Disponível em: [http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in\\_cgu\\_mpog\\_01\\_2016.pdf](http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf) Acesso em julho de 2019.

\_\_\_\_\_. MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU. *Guia de integridade pública: orientações para a administração pública federal: direta, autárquica e fundacional*. Brasília, DF, set. 2015. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/guia-de-integridade-publica.pdf> Acesso em julho de 2019.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. *Guia de Implantação de Programa de Integridade nas Empresas Estatais: orientações para a Gestão da Integridade nas Empresas Estatais Federais*. Brasília, DF, dez. 2015. Disponível em: [http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/guia\\_estatais\\_final.pdf](http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/guia_estatais_final.pdf) Acesso em julho de 2019.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. *Manual para Implementação de Programas de Integridade: orientações para o setor público*. Brasília, DF, jul. 2017. Disponível em: [http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/manual\\_profip.pdf](http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/manual_profip.pdf) Acesso em julho de 2019.

MINAS GERAIS. CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO. *Plano de Integridade da Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais – CGE/MG*. 1ª Edição, 2018. Disponível em <http://www.cge.mg.gov.br/a-cge/institucional/plano-de-integridade-da-cge>. Acesso em julho de 2019.



MINAS GERAIS. SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA. *Plano de Integridade da Secretaria de Estado de Fazenda – SEF/MG*. 1ª Edição, 2019. Disponível em <http://www.fazenda.mg.gov.br/>. Acesso em julho de 2019.

MINAS GERAIS. SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO. *Plano de Integridade da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG/MG*. 1ª Edição, 2018. Disponível em <http://www.seplag.mg.gov.br/> Acesso em julho de 2019.

MINAS GERAIS. SECRETARIA DE ESTADO DE SAÚDE. *Plano de Integridade da Secretaria de Estado de Saúde – SES/MG*. 1ª Edição, 2018. Disponível em <http://www.saude.mg.gov.br/component/gmg/page/1729-plano-de-integridade-ses-mg>. Acesso em julho de 2019.

MINAS GERAIS. FUNDAÇÃO EZEQUIEL DIAS. *Plano de Integridade da Secretaria de Fundação Ezequiel Dias - FUNED*. Estado de Fazenda. 1ª Edição, 2018. Disponível em [http://www.funed.mg.gov.br/wp-content/uploads/2018/10/Plano\\_Integridade\\_Funed.pdf](http://www.funed.mg.gov.br/wp-content/uploads/2018/10/Plano_Integridade_Funed.pdf) Acesso em julho de 2019.

MINAS GERAIS. FUNDAÇÃO HEMOMINAS. *Plano de Integridade da Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia de Minas Gerais - Fundação Hemominas*. 1ª Edição, 2019. Disponível em <http://www.hemominas.mg.gov.br/a-hemominas/conheca/plano-de-integridade> Acesso em julho de 2019.

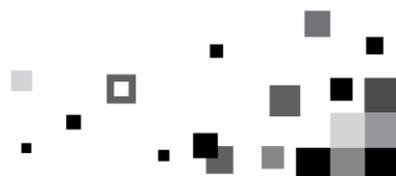
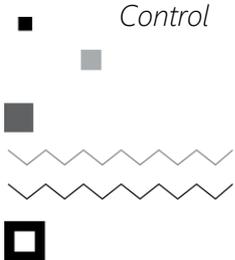
\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. *Guia Prático de Implementação de programa de Integridade Pública: orientações para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional*. Brasília, DF, abr. 2018. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/integridade-2018.pdf> Acesso em julho de 2019.

\_\_\_\_\_. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. *Dez passos para a boa governança*. Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/10-passos-para-a-boa-governanca.htm> Acesso em julho de 2019.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. *Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria*. Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/governanca-publica-referencial-basico-de-governanca-aplicavel-a-orgaos-e-entidades-da-administracao-publica-e-aco-es-indutoras-de-melhoria.htm> Acesso em julho de 2019.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. *Referencial de combate à fraude e corrupção: aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública*. Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Coordenação-Geral de Controle Externo dos Serviços Essenciais ao Estado e das Regiões Sul e Centro-Oeste (Coestado), Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo (Semec), 2ª Edição, 2018. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/referencial-de-combate-a-fraude-e-corrupcao.htm> Acesso em julho de 2019.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION – COSO. *Internal Control – Integrated Framework – Executive Summary*. Mai. 2013. Disponível em:



<https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf> Acesso em julho de 2019.

GIOVANINI, WAGNER. *Compliance: a excelência na prática*. 1ª edição – São Paulo: 2014.

MINAS GERAIS. CONSELHO DE ÉTICA PÚBLICA – CONSET. 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 julho de 2019.

\_\_\_\_\_. 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 julho de 2019.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 47.185, de 13 de maio de 2017. Dispõe sobre o Plano Mineiro de Promoção da Integridade. Disponível em <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=47185&comp=&ano=2017> Acesso em julho de 2019.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OCDE. Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública. Paris, 2017. Disponível em: <http://www.oecd.org/gov/ethics/recommendation-public-integrity/> Acesso em maio de 2019.

The Institute of Internal Auditors - IIA. *Declaração de Posicionamento do IIA – Instituto dos Auditores Internos sobre As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles*, 2013. Traduzido por: Instituto dos Auditores Internos do Brasil. 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 julho de 2019.

VIANNA, VÂNIA A. *Elaboração de Planos de Capacitação – Apostila*. ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – ENAP, Brasília, 2015. Disponível em <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2383> Acesso em julho de 2019.

