

MANUAL PRÁTICO

PROGRAMA DE FOMENTO À INTEGRIDADE PÚBLICA E À GESTÃO DE RISCOS MUNICIPAL PFIP

3ª EDIÇÃO – SETEMBRO DE 2022

Diretrizes para implementação de Programa de Integridade na Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Município de Belo Horizonte

CONTROLADORIA- GERAL DO MUNICÍPIO

Subcontroladoria de
Transparência e Prevenção
da Corrupção

Avenida Álvares Cabral, 200 –
10º andar - Centro - BH /MG 

CONTROLADOR GERAL DO MUNICÍPIO

Leonardo de Araújo Ferraz

SUBCONTROLADORA DE TRANSPARÊNCIA E PREVENÇÃO DA CORRUPÇÃO

Cláudia Costa de Araújo
Fusco

DIRETORA DE INTEGRIDADE E PREVENÇÃO DA CORRUPÇÃO

Renata Kelly Cardoso de
Rezende

ELABORAÇÃO

Karlla M. Carvalho (1ª edição)
Manoel Tolentino Oliveira
Renata K. C. de Rezende

COLABORAÇÃO

Carolina Cruz Quintão
Cristina Padovani Mayrink

PROGRAMAÇÃO VISUAL

Giulia Guimarães Alencar
Maria Vitória Lima Coelho

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| 1. A quem se destina esse Manual? | 4 |
| 2. Mensagem do Controlador-Geral do município | 5 |
| 3. Apresentação | 6 |
| 4. Etapas do Programa de Integridade | 12 |
| 4.1. Etapa 01. Comprometimento da Alta Administração e Ambiente para Implementação | 13 |
| 4.2. Etapa 02. Gestão de Riscos | 16 |
| 4.3. Etapa 03. Instituição e formalização do canal de denúncias e procedimentos para responsabilização | 21 |
| 4.4. Etapa 04. Plano de Integridade | 24 |
| 4.5. Etapa 05. Melhoria Contínua e Gestão do Programa de Integridade | 27 |
| 5. Guia de Conduta Ética (opcional) | 29 |
| 6. Roteiro Simplificado | 30 |
| 7. Referências | 31 |

1. A QUEM SE DESTINA ESSE MANUAL?

No intuito de trazer uma abordagem simples e pragmática para a implementação de Programas de Integridade, no âmbito da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, desenvolvemos este Manual e esperamos que este seja mais um recurso para fortalecer a integridade pública Municipal.

O Manual se destina ao auxílio dos comitês envolvidos na elaboração e implementação de Planos de Integridade nos órgãos e entidades da Administração Pública Municipal e aos gestores, autoridades máximas, servidores e colaboradores dos órgãos e entidades da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte.

"A 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

2. MENSAGEM DO CONTROLADOR-GERAL DO MUNICÍPIO

É com muita satisfação que retorno a este espaço para apresentar a 3ª edição do Manual Prático do Programa de Fomento à Integridade Pública e à Gestão de Riscos - PFIP, entregue à toda sociedade em uma perspectiva renovada, transformada e aperfeiçoada. Nesse particular, desde o seu lançamento, ainda em 2020, já se explicitava que esta Controladoria se mostrava ciente de que sua contribuição e aprendizagem na melhoria da gestão municipal seria pautada em um processo contínuo e permanente.

Desse modo, a exigência de ampliação do conhecimento, do desenvolvimento institucional e da otimização das entregas da Administração Municipal foi a força motriz da reelaboração do conteúdo desta edição que ora se apresenta, de forma que possa se manter íntegra, ela mesma, à premissa de uma Administração Pública conectada com tempo presente e por que não dizer futuro, ao acompanhar as céleres e profundas transformações que acompanham a temática da integridade no âmbito do Poder Público e das suas “partes relacionadas”.

Isso porque, hoje, a compreensão de uma integridade ampliada e ressignificada - e de seus efeitos irradiantes nas políticas, programas, planos e ações que dela tratam – passa, de forma mandatória, pela incorporação de (novas) pautas que se amoldam ao conceito, a exemplo, no plano normativo, da exigência de programas de integridade para fornecedores em contratações de grande vulto, previstas na nova lei de licitações e contratos, da assimilação da agenda ESG (governança, meio ambiente e responsabilidade social) ou da inclusão de eixos temáticos com relação ao binômio transparência/proteção de dados.

Por fim, decerto provisório, renova-se o compromisso de esforços conjugados do controle e da gestão por uma Belo Horizonte mais feliz, por meio de um caminhar estruturado com foco no cidadão e assentado em pilares fundamentados nesta “nova” integridade, como ética, transparência, eficiência, tolerância, inclusão e sustentabilidade.


Leonardo de Araújo Ferraz
Controlador-Geral do Município

3. APRESENTAÇÃO

O PROGRAMA DE FOMENTO À INTEGRIDADE PÚBLICA E À GESTÃO DE RISCOS DA CONTROLADORIA-GERAL DO MUNICÍPIO

A Controladoria-Geral do Município de Belo Horizonte, por meio da Subcontroladoria de Transparência e Prevenção da Corrupção, lançou, por meio da Portaria CTGM nº 04/2019, de 22 de fevereiro de 2019, o Programa de Fomento à Integridade Pública e à Gestão de Riscos para órgãos e entidades do Poder Executivo Municipal.

Considera-se Programa de Integridade Pública uma medida administrativa de gestão estratégica por meio da qual se identifica, trata e gerencia, de forma sistemática, os riscos de violação de integridade de um órgão para melhorar a governança. Tem como foco principal estruturar, reforçar, manter a cultura de integridade institucional, bem como prevenir e combater potenciais atos de corrupção que possam impedir que a organização preste serviços à sociedade de forma eficiente, eficaz e de qualidade, que é o objetivo principal de toda política pública.

Os Programas de Integridade buscam, pois, sistematizar ações de governança, gestão de riscos, controles internos, gestão de pessoas, dentre outras, para fortalecimento do ambiente de integridade nos órgãos e entidades da Administração Pública; são concebidos para renovar a gestão, com iniciativas que promovam o fortalecimento dos valores individuais e institucionais, dos princípios éticos de conduta e padrões de desempenho dos servidores, bem como que promovam a transparência e a gestão adequada de recursos – ações que convêm a uma instituição do setor público que tem o dever de reforçar a confiança pública. A prática de corrupção ou de violação de integridade pode gerar consequências a curto e longo prazos que incluem perdas de reputação, de credibilidade e financeiras; além de desperdício de recursos, ações penais, civis ou administrativas, auditorias externas, efeitos adversos sobre servidores e equipes e impacto negativo sobre as políticas públicas.

Também nessa direção, a Gestão de Riscos é o conjunto de ações coordenadas que buscam garantir que os objetivos da organização sejam perseguidos dentro de limites aceitáveis de risco. As informações provenientes da Gestão de Riscos, inclusive relativas à integridade, servem de apoio à tomada de decisão como, por exemplo, sobre a definição de ações estratégicas.

Ela também contribui para o fortalecimento dos processos organizacionais e são especialmente importantes para a implantação de medidas adicionais de mitigação dos riscos e para a identificação dos potenciais impactos em caso de materialização de eventos de risco.

Os benefícios para órgãos e entidades advindos da adesão à implementação de um Programa de Integridade efetiva incluem a melhoria da eficácia e eficiência operacionais; a melhor alocação e utilização dos recursos; o aumento da resiliência da organização; além da criação ou melhoria de mecanismos de controle e gestão de riscos para evitar o uso indevido do poder hierárquico, assim como para evitar o nepotismo e o conflito de interesses entre partes relacionadas.



GRC E ESG: AMPLIANDO AS FRONTEIRAS DA INTEGRIDADE

Nessa nova publicação do Manual do PFIP, ampliamos as fronteiras da Integridade Pública tanto no contexto interno quanto no externo da Prefeitura de Belo Horizonte. Internamente, a Integridade deve estar presente no planejamento, na tomada de decisões e nos processos de trabalho da PBH; para isso, será apresentado o GRC (Governança, Riscos e Compliance). No âmbito externo, também serão abordados assuntos relacionados ao meio ambiente e ao social, conforme a metodologia ESG (Ambiente, Social e Governança; ou Environment, Social and Governance, em inglês).

O GRC (Governança, Riscos e Compliance) encoraja as instituições a funcionarem de maneira mais coesa, racional, eficiente e íntegra. Seu lema é "performance com princípios": performance indicando a Eficiência, Eficácia, Efetividade e Economicidade (4E); e princípios implicando na Equidade e na Ética (2E).

A Governança, primeiro componente do GRC, consiste na capacidade de planejamento, liderança e geração de valor às partes interessadas. Para isso, a Gestão de Riscos e o Compliance (segundo e terceiro elementos do GRC) representam ferramentas e condições necessárias para o atingimento desses fins de maneira fundamentada, objetiva e evolutiva. A Gestão de Riscos tem a finalidade de fazer com que a tomada de decisão seja pautada em evidências reais das ameaças (riscos negativos) e também das oportunidades (riscos positivos) das organizações. Além disso, ela é uma ferramenta importante para o gerenciamento de equipes, comunicações internas, segurança administrativa e transparência pública.

A GOVERNANÇA BUSCA ALIAR O DESEMPENHO E CONFORMIDADE, TORNANDO AS DECISÕES MAIS SUSTENTÁVEIS

O Compliance, em sentido amplo, representa a Integridade Pública, compreendendo a conformidade, a ética, o engajamento, o foco nos cidadãos e a prevalência dos interesses coletivos sobre os individuais.

O GRC PROMOVE O AUMENTO DE DESEMPENHO DA GESTÃO PÚBLICA E A DISPONIBILIZAÇÃO DE SOLUÇÕES EFICAZES PARA SEUS USUÁRIOS, SERVIDORES E DE MAIS FUNCIONÁRIOS, MEDIANTE A CONVERGÊNCIA DA GOVERNANÇA COM A GESTÃO DE RISCOS E O COMPLIANCE/INTEGRIDADE.

O GRC não se trata de uma nova metodologia e também não necessita de estruturas sofisticadas ou custos adicionais para sua implementação. Ao invés disso, ele propõe maior sinergia entre temas já existentes e a criação de uma nova mentalidade nas comunicações e integrações setoriais, resultando no funcionamento coordenado da organização.

Sua abordagem contribui com soluções para a alta complexidade e o grande desafio presentes na gestão pública atual, como: i) mudanças frequentes de cenários e demandas, o que exige respostas rápidas e objetivas do setor público; ii) reivindicações (legítimas) da sociedade por maior transparência pública; iii) escassez de recursos; iv) comunicações internas precárias, incorrendo em decisões arbitrárias, ineficiências e desperdícios e v) órgãos e entidades públicas estruturados em silos funcionais, atuando de forma segregada, e poucas ações intersetoriais, incorrendo em serviços públicos pouco resolutivos e baixo valor gerado à população. O funcionamento fragmentado da gestão pública gera insatisfações da sociedade e contribui para as baixas taxas de credibilidade e reputação da administração pública.

O que cada agente público, gestores e colaboradores podem fazer para integrar e auxiliar na implementação do GRC? Aqui vão algumas dicas:

- Gestores devem vivenciar a cultura de riscos em todos os seus projetos e processos, abordando constantemente a temática em reuniões gerenciais e nas tomadas de decisão;
- Deve haver um canal de comunicação entre a alta administração/gestores e os servidores e demais colaboradores para que eles possam levar suas percepções sobre riscos, problemas e dificuldades relacionados à sua área de atuação;
- O Planejamento Estratégico deve estar alinhado com a cultura de riscos da organização;
- Os servidores, colaboradores, gestores e também a alta administração devem participar dos treinamentos/ capacitações sobre o tema.

A metodologia ESG (Environment, Social and Governance) reforça a importância da Integridade Pública para potencializar iniciativas relacionadas à justiça social e à preservação do meio ambiente. Esses são temas de enorme relevância e que demandam maior atenção do Poder Público. Nesse ponto, a administração governamental tem papel preponderante para fazer com que a Integridade seja replicada para a sociedade de forma ampla.

E- ENVIRONMENT

A grave situação que se encontra o meio-ambiente e ameaças crescentes ao habitat de plantas, animais e também de pessoas já comprometem a vida digna e sustentável dos seres no planeta. Hipóteses improváveis em um passado recente, como falta de água potável, variações climáticas bruscas e constantes e riscos cada vez mais crescentes de extinção de espécies, faz acionar um alerta para a administração pública para que ela atue de forma mais contundente na promoção da Integridade junto aos agentes econômicos. Distorções e degradações causadas pela economia (externalidades negativas) sempre existiram e, para compensar essas consequências, o Poder Público impõe fiscalizações ou compensações para as consequências danosas. No entanto, o que se necessita na atualidade é uma nova consciência e mudança de conduta desses agentes mediante campanhas de Integridade e legislações que impeçam a continuidade de ações predatórias e irresponsáveis na natureza.

Movimentos para tentar frear as desigualdades sociais e a degradação do meio-ambiente foram iniciados por instituições como a Organização das Nações Unidas (ONU), como a criação dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Nessa, inclusive, a Prefeitura de Belo Horizonte se pautou para estabelecer “planejamento de médio e longo prazos das políticas públicas municipais” (Decreto Municipal nº 17.135/2019).

O ESG, dessa forma, traz luz para questões que ultrapassam os contornos da máquina pública (processos, controles internos, agentes públicos), mas que estão diretamente relacionadas ao seu contexto de atuação; e nesse ponto, a Integridade é essencial para trazer a harmonia da convivência entre as pessoas e o meio-ambiente.

OS ÓRGÃOS E ENTIDADES ADERENTES AO PFIP DEVEM ESTIMULAR AINDA PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS EM SEU AMBIENTE DE TRABALHO, CONTRIBUINDO PARA A PRESERVAÇÃO DO MEIO AMBIENTE.

S- SOCIAL

Ações voltadas para a ampliação da diversidade, redução das desigualdades sociais, bem como para a eliminação das diversas faces do preconceito entre as pessoas é pauta essencial da Integridade pois uma sociedade que se discrimina entre si acaba por anular o seu potencial de crescimento tanto em relação à cidadania, ao respeito e à dignidade humana; quanto em relação à economia e à evolução enquanto Município, Estado e Nação. A promoção da equidade e do bem-estar social, mediante o oferecimento de condições necessárias para o crescimento pessoal, considerando as condições de cada indivíduo é um dever de todos os entes públicos, que se concretiza através da educação de boa qualidade, saúde acessível e humanitária, segurança e programas de crescimento profissional.

PARA APOIAR OS ÓRGÃOS E ENTIDADES NESTE SENTIDO, A CONTROLADORIA, EM CONJUNTO COM A SECRETARIA MUNICIPAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL, SEGURANÇA ALIMENTAR E CIDADANIA- SMASAC, DESENVOLVEU A CARTILHA OLHARES PLURAIS. OS ÓRGÃOS E ENTIDADES ADERENTES AO PFIP DEVEM DISSEMINAR SEU CONTEÚDO, ESTIMULANDO AS BOAS PRÁTICAS ALI PRESENTES EM SEU AMBIENTE DE TRABALHO.

[ACESSE AQUI A CARTILHA OLHARES PLURAIS](#)

G- GOVERNANCE

Diante das perspectivas apresentadas (GRC e ESG), a Governança, que envolve a adoção de três importantes mecanismos (liderança, estratégia e controle), é o elo que conecta os ambientes internos e externos da administração pública. Ela é, portanto, a responsável por conduzir o funcionamento eficiente das atividades estatais, por meio de condutas dos seus servidores e colaboradores baseadas em princípios e levando à cabo a supremacia do interesse público sobre o privado; além de prover, no ambiente externo, a Integridade por meio de instrumentos que promovam a efetividade da ética, respeito entre as pessoas, oferta de oportunidades de forma justa e recuperação e preservação do meio-ambiente.

Portanto, o Programa de Fomento à Integridade Pública (PFIP) da Controladoria-Geral do Município, em uma evolução da sua aplicação, traz novos perímetros para a aplicação da Integridade, considerando os contextos interno, por meio da convergência da Governança, da Gestão de Riscos e do *Compliance*, e externo, a partir da transposição da Integridade para a vida em sociedade e preservação do meio-ambiente.

REQUISITOS PARA A ADESÃO

A adesão dos órgãos e entidades ao Programa é voluntária e será realizada mediante assinatura, pela autoridade máxima, do Termo de Adesão.

O Termo de Adesão, disponível em nosso portal*, deverá ser preenchido, assinado, digitalizado e enviado para o e-mail: dicc@pbh.gov.br .

4. ETAPAS DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE



Para fins de conceituação de Programa de Integridade, adotaremos o disposto no art. 56 do Decreto Federal nº 11.129, de 11 de julho de 2022:

“Art. 56. Para fins do disposto neste Decreto, programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes, com objetivo de:

I - prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira; e

II - fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional.

Parágrafo único. O programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e os riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual, por sua vez, deve garantir o constante aprimoramento e a adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade.”

A construção de um Programa de Integridade, que envolve também o desenvolvimento de uma cultura de integridade, é um processo coletivo, que abarca todos os agentes em uma organização.

Os pilares de um Programa de Integridade representam a sustentação da política de integridade de uma organização pública. Recomenda-se a adoção de quatro pilares fundamentais em seu ato normativo de instituição:

1. Governança e comprometimento da alta administração;
2. Gestão de riscos;
3. Comunicação e treinamento;
4. Estratégias de monitoramento contínuo.

4.1. ETAPA 01 - COMPROMETIMENTO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO E AMBIENTE PARA IMPLEMENTAÇÃO

DESCRIÇÃO

COMPROMETIMENTO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

Ações isoladas sempre poderão ser tomadas por agentes comprometidos com o tema Integridade, mas um Programa efetivo somente será implementado com o comprometimento e apoio da Alta Administração.

- Antecede qualquer passo o comprometimento e apoio da alta administração e a sensibilização dos servidores e colaboradores do órgão ou entidade, em especial dos gestores, sobre a importância do tema, de se estabelecer controles preventivos, e sobre os benefícios da integridade na condução de ações internas.

A importância do comprometimento da alta administração reside basicamente no fato de prover ao Programa de Integridade todos os elementos necessários à sua implantação. Por outro lado, considera-se que, para atingir a integração do Programa em toda a organização, é necessário que os gestores, servidores e demais colaboradores assumam a responsabilidade por atingir objetivos e metas.

AMBIENTE PARA IMPLEMENTAÇÃO

Para a estruturação do Programa de Integridade é necessária a sua devida institucionalização e a designação formal dos comitês de integridade e de gestão estratégica, por meio de instrumento normativo. É importante que a alta administração identifique pessoas estratégicas, que atuam tanto na área meio como na área finalística do órgão/entidade, para comporem o comitê de integridade. Não é preciso uma equipe com dedicação exclusiva, mas é importante que os servidores designados possam realmente se dedicar às atividades que serão propostas em cada etapa.

Atributos desejáveis na composição do Comitê de Integridade:

- Coordenação por um membro com acesso ao mais alto nível hierárquico da organização;
- Sempre que possível, deve ser composto por servidores efetivos;
- Representatividade (importante que envolva servidores de todas as áreas estratégicas), incluindo, caso seja possível, servidores da área de comunicação e de gestão de pessoas;
- Reputação ilibada de seus membros;
- Autonomia;
- Imparcialidade.

Paralelamente à instituição da equipe executora das tarefas, responsável pela construção do Plano de Integridade e execução do Programa, é recomendável a constituição de um Comitê de Gestão Estratégica, ou seja, um comitê decisório de governança, para avaliar e validar as atividades do Comitê de Integridade, bem como para a definição do apetite ao risco da organização. Ele pode ser constituído por membros da alta direção ou do conselho de administração, se houver, para que sejam apresentadas as informações resultantes do contexto/diagnóstico, e para que se avalie se os objetivos pretendidos estão em consonância com a estratégias de atuação da instituição.

Recomenda-se que todos os produtos entregues durante o desenvolvimento do Plano de integridade sejam formalmente validados pelo Comitê de Gestão Estratégica, reforçando assim o compromisso da alta administração com o Programa de Integridade.

Boas práticas nas atividades desenvolvidas pelos Comitês:

- Elaborar cronograma de atividades e reuniões, com responsáveis e prazos de conclusão das tarefas;
- Elaboração de atas de reuniões, documentando todo o processo de implementação do Programa.

Importante ressaltar que há diferenciação entre o papel do Comitê de Integridade e das Comissões de Ética, que deverão ser instituídas em cada órgão e entidade. As competências das Comissões de Ética constam no Código de Ética do Agente Público Municipal e da Alta Administração.

Atividades:

- Demonstrar o comprometimento da alta administração para o desenvolvimento e implementação do programa de integridade, por meio da efetiva adesão^[1];
- Institucionalizar o Programa, por meio da publicação de normativo pautado nos pilares apresentados e nomeação dos comitês de gestão estratégica (CGE) e de integridade (CI);
- Integrar o Programa de Integridade com os demais Programas e projetos em desenvolvimento;
- Agir sempre no interesse público, de modo que a sociedade confie que os recursos geridos estejam sendo utilizados adequadamente no seu interesse;
- Promover a cultura de integridade e a Gestão de Riscos, abordando o tema em reuniões, sobretudo de diretoria e gestão;
- Promover campanhas de sensibilização interna sobre o tema e capacitações, incentivando a participação dos servidores e colaboradores nos treinamentos (incluindo terceirizados e estagiários);
- Adotar medidas de incentivo à denúncia de irregularidades.

UM EXEMPLO DE “CULTURA EM INTEGRIDADE E GESTÃO DE RISCOS” É O TEMA SE TORNAR RECORRENTE E PADRÃO NAS REUNIÕES DE DIRETORIA.

Produtos esperados

- Termo de Adesão ao Programa de Fomento à Integridade, assinado pela alta administração do órgão/entidade;
- Publicação de normativo instituindo o Programa de Integridade, seus pilares e a composição dos comitês que atuarão em sua gestão e execução;
- Planos de comunicação e de capacitação.

Cabe ao Comitê de Integridade delinear, em conformidade com a realidade do órgão/entidade, um Plano de Comunicação/Capacitação que desperte interesse e engajamento, permitindo que os servidores e colaboradores se apropriem do Programa de Integridade.

¹ Para efetivar a participação do PFIP, é imprescindível a efetiva concordância, formalizada através da assinatura do “Termo de Adesão” disponível em: [*https://prefeitura.pbh.gov.br/sutransp](https://prefeitura.pbh.gov.br/sutransp).

Para tanto, sugere-se a elaboração de conteúdos para divulgação em cartazes impressos, e-mails, grupos de *whatsapp* (se for o caso), dentre outros. Também é recomendável a realização de rodas de conversa, inclusive com a participação de estagiários e terceirizados, e capacitações com convidados externos sobre temas relacionados à Integridade Pública.

A disseminação consistente do tema é fundamental para o sucesso do Programa de Integridade, tendo em vista que o fortalecimento da cultura de integridade assegura a criação de um ambiente de confiança e transparência na unidade administrativa.

"A CULTURA COME A ESTRATÉGIA NO CAFÉ DA MANHÃ" (PETER DRUCKER)

NÃO SE ESQUEÇA: TODAS AS AÇÕES DO PROGRAMA DEVERÃO SER FORMALIZADAS E DOCUMENTADAS APROPRIADAMENTE.

4.2. ETAPA 02. GESTÃO DE RISCOS

Segundo a ISO 31000, a gestão de riscos compreende atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere ao risco. O risco é caracterizado pelo efeito da incerteza nos OBJETIVOS. Assim, um bom gerenciamento de riscos permitirá que a organização/entidade aumente sua confiança em alcançar os resultados desejados.

É NECESSÁRIO SAIR DA LÓGICA DA REAÇÃO E ENTRAR NA LÓGICA DA PREVENÇÃO.

"Há quem defenda que o intuitivo é suficiente para a gestão pública, uma vez que já há problemas demais no momento presente para cuidar. Além disso, resolver problemas dá muito mais ímbope do que gerenciar riscos. Claro que problemas devem ser resolvidos. Mas é preciso fomentar e sistematizar as atividades de identificação, avaliação e tratamento das incertezas, ou seja, é preciso incorporar o gerenciamento de riscos como parte das atividades de gerenciamento de processos, projetos e atividades.

O gerenciamento de riscos não pode ser estigmatizado como um "trabalho a mais", uma rotina inventada por burocratas que não têm nada melhor para fazer. A sistematização do gerenciamento de riscos implica na disciplina de periodicamente "ler" e "aferir" as incertezas.

E então decidir o que fazer com elas: aceitá-las (avaliando que não são tão graves assim), evitá-las (suspendendo a execução do processo) ou ainda reduzir a chance de que ocorram (reforçando controles internos)”

Francisco Eduardo de Holanda Bessa[2]

A Controladoria-Geral do Município, em seguimento às ações voltadas à implementação da política de governança, riscos e integridade - GRC (Governance, Risk and Compliance), instituiu, em novembro de 2021, o “Guia de Gerenciamento de Riscos Aplicado ao Setor Público”.

[**ACESSE AQUI**](#)

A partir de uma visão clara e intuitiva do porquê gerir riscos de maneira estruturada nas organizações governamentais, a metodologia proposta contempla potenciais diferenças de contexto e de ambiente existentes em cada órgão ou entidade municipal e sua aplicação independe da maturidade de riscos de cada unidade administrativa.

O gerenciamento de riscos aborda o processo de identificar, analisar, tratar e monitorar riscos, enquanto a gestão de riscos está direcionada à preparação do ambiente e da estrutura organizacional para a aplicação do gerenciamento de riscos. Gerir e gerenciar riscos constituem processos estruturados, institucionalizados e em constante evolução, que devem refletir o compromisso da alta administração na criação de uma cultura generalizada de riscos dentro da organização.

O guia constitui um fundamental instrumento para os órgãos e entidades aderentes ao Programa de Fomento à Integridade Pública e à Gestão de Riscos (PFIP) que, dentre outras abordagens, também contempla o gerenciamento de riscos para a integridade.

4.2.1. LEVANTAMENTO PRÉVIO DE INFORMAÇÕES (CONTEXTO) E CRITÉRIOS

DESCRIÇÃO

É importante compreender a realidade que se quer transformar. Para tanto, é preciso conhecer as necessidades e potencialidades do órgão ou entidade, seus gargalos e oportunidades, seu planejamento e atividades em curso,

² Chefe da Assessoria Especial de Controle Interno no Ministério da Economia | Auditor na Controladoria-Geral da União | Professor na UPIS

seus riscos e controles, problemas culturais e estruturais de integridade e suas virtudes, a fim de fundamentar um ponto de partida para o plano que será construído.

Para um efetivo diagnóstico sobre a realidade dos órgãos e entidades da Administração Pública Municipal, quanto aos temas relacionados à integridade pública, é necessário extrair impressões importantes por meio de análise documental e entrevistas com servidores e colaboradores dos diversos setores de cada órgão, para subsidiar a elaboração de planos de integridade específicos e aderentes a cada um dos órgãos/entidades.

Atividades:

- Levantamento de informações relevantes relacionadas à estrutura organizacional (quantidade de órgãos/unidades administrativas, perfil da força de trabalho, competências, cadeia de valor, objetivos estratégicos, histórico orçamentário-financeiro), critérios de mensuração de riscos, fontes de risco, possíveis interações com a iniciativa privada, quantidades de concessões, licenças e permissões, licitações, além de casos históricos de denúncias na ouvidoria relacionadas a fraude, corrupção e quebras de integridade, bem como processos disciplinares na corregedoria, achados e recomendações de auditoria e outros incidentes importantes, por meio de:
 - Realização de entrevistas e aplicação de questionários;
 - Análise de relatórios e séries históricas;
 - Identificação da estrutura organizacional e funcional;
 - Leitura crítica de normativos relacionados a processos relevantes e conduta dos servidores; e
 - Processamento das informações coletadas.

Produtos esperados:

- Matriz SWOT³;
- Relatório de informações do contexto organizacional.

³ A Matriz SWOT deve ser elaborada para delinear os cenários interno e externo do órgão/entidade, levando-se em conta tanto seus pontos positivos (forças, oportunidades) quanto seus pontos fracos (fraquezas e ameaças). A CTGM disponibiliza um modelo de formulário padrão para elaboração da matriz, bem como modelo de estrutura de relatório de contexto.

4.2.2. IDENTIFICAÇÃO, ANÁLISE E TRATAMENTO DOS RISCOS DE INTEGRIDADE

DESCRIÇÃO

Risco pode ser definido como a possibilidade de um evento incerto 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.

Riscos de integridade podem ser entendidos como riscos que configurem ações ou omissões que possam favorecer a ocorrência de fraudes ou atos de corrupção, englobando atos como recebimento/oferta de propina, desvio de verbas, fraudes, abuso de poder/influência, nepotismo, conflito de interesses, uso indevido e vazamento de informação sigilosa, dentre outras práticas antiéticas.

Os riscos específicos à integridade, assim como dilemas morais e as suspeitas de corrupção, podem provocar danos severos de imagem e de reputação à organização e com poder de afetar as finanças e investimentos externos ou de terceiros.

- Uma instituição que possui conhecimento sobre seus riscos e se prepara para as adversidades está mais apta a atingir seus resultados.

A CTGM DISPONIBILIZOU UM MODELO PARA FACILITAR A IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS DE INTEGRIDADE:
[ACESSE AQUI](#)

Existem muitas metodologias disponíveis para o gerenciamento de riscos em todos os tipos de organização. Não há um tipo ideal ou uma “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:

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCO



Lembrete: É importante frisar que em todas as etapas haverá suporte da Subcontroladoria de Transparência e Prevenção da Corrupção, SUTRANSP, que irá auxiliar as Unidades Administrativas, de acordo com a realidade do órgão ou entidade e em decisão conjunta com os respectivos Comitês, inclusive sobre a metodologia a ser aplicada.

PARA IDENTIFICAÇÃO, ANÁLISE E TRATAMENTO DOS RISCOS SUGERE-SE O USO DA PLANILHA – METODOLOGIA ÁGIL DE RISCOS – PLANILHA, ELABORADA PELA CTGM: [ACESSE AQUI](#)

Uma vez identificados e definida a priorização, quais estratégias de mitigação e implementação serão tomadas?

A fase de tratamento cuida de preparar respostas a riscos, como ilustrado:



Atividades:

- Identificação dos principais riscos de integridade, por meio de entrevistas e aplicação de questionários e outras técnicas;
- Listar os fatores de risco (vulnerabilidades, causas) mais relevantes para sua ocorrência;
- Associação dos riscos às respectivas áreas e processos organizacionais;
- Análise e avaliação dos impactos e probabilidades de ocorrência dos riscos[4];
- Priorização dos riscos[5].
- Levantar e analisar os controles existentes para mitigação dos riscos;
- Elaborar proposta de tratamento dos riscos e melhoria de controles internos com responsáveis, prazos e custos de implementação estimados.

Produtos esperados:

- Preenchimento das etapas 1, 2 e 3 da planilha sugerida e análise do painel, com a geração da matriz de calor.

4.3. ETAPA 03. INSTITUIÇÃO E FORMALIZAÇÃO DO CANAL DE DENÚNCIAS E PROCEDIMENTOS PARA RESPONSABILIZAÇÃO

DESCRIÇÃO

O Canal de Denúncias é uma das principais ferramentas de um Programa de Integridade, em qualquer organização. É um meio fácil e assertivo que permite aos servidores, funcionários, colaboradores, cidadãos, parceiros comerciais ou institucionais, emitirem sinais de alerta sobre possíveis irregularidades cometidas ou violações aos regulamentos vigentes e denunciar potenciais desvios cometidos por agentes públicos, inclusive pela alta direção.

4 Atribuem-se aos riscos identificados valores padronizados de frequência de ocorrência (probabilidade) e consequência (impacto). A análise gera, além da lista ordenada dos níveis de risco (probabilidade x impacto), a chamada matriz de riscos ou "matriz de calor".

5 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. Esse passo é importante para determinar a probabilidade de o risco acontecer e o impacto de sua ocorrência sobre um objetivo definido.

As denúncias possibilitam à gestão conhecer inconformidades que poderiam passar despercebidas por outros mecanismos de detecção, permitindo, inclusive, respostas mais céleres do órgão de controle, além de centralizar a recepção, tratamento e apuração das manifestações recebidas.

“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)

O canal de denúncias estabelecido pela PBH para administração direta e indireta é o da Ouvidoria. Na PBH, há ainda um canal exclusivo para denúncias de fraude e corrupção de agentes públicos. Todas as denúncias recebidas por este canal serão analisadas diretamente pela Diretoria de Integridade, Prevenção e Combate à Corrupção do município.

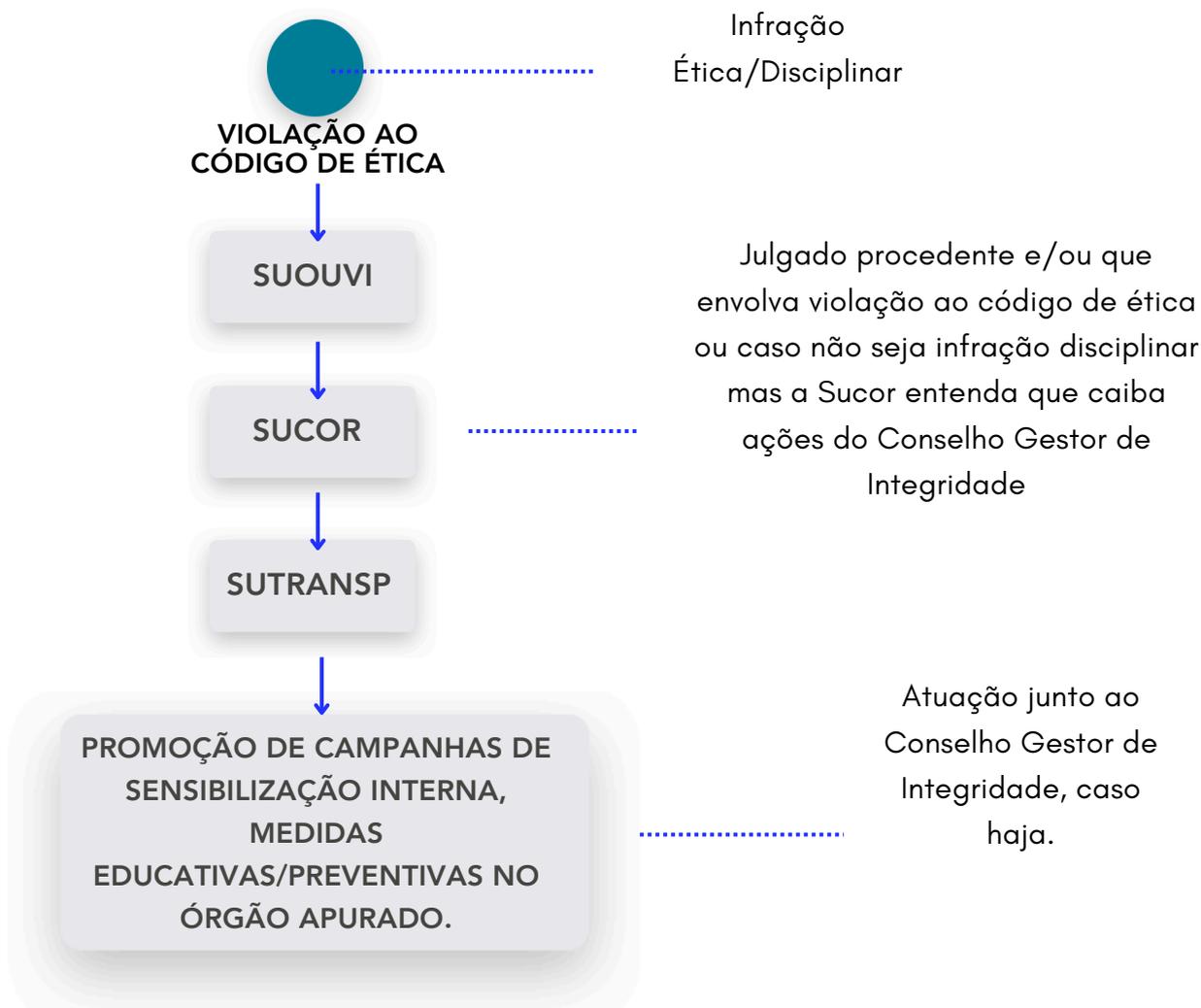
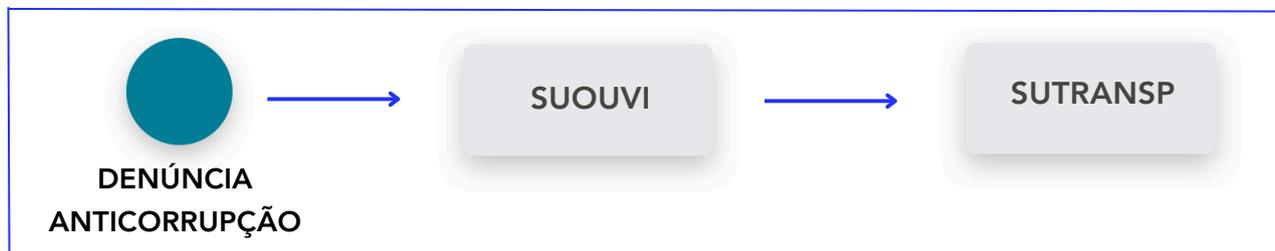
As estatais poderão criar canais próprios para o recebimento de denúncias, desde que tenham fluxos e procedimentos estabelecidos para sua utilização.

Compete ao Comitê de Integridade assegurar a ampla divulgação dos meios de contato com a Ouvidoria, devendo ser incentivada, inclusive pela alta administração, a comunicação de ocorrências e potenciais irregularidades no órgão ou entidade.

Considerando a relevância do Canal de Denúncias como um importante instrumento de integridade, é imprescindível que ele seja utilizado de forma efetiva e não como um mero elemento “decorativo”. Para isso, o estabelecimento de um processo interno de gestão e tratamento das informações recebidas é medida fundamental, sendo recomendável a institucionalização de fluxos de comunicação com a SUOUVI, com a definição de prazos e responsáveis pelo processamento interno de denúncias e pedidos de informações oriundos desse órgão.

Também é recomendável a definição de procedimentos de controle das comunicações recebidas e encaminhadas para a SUOUVI, bem como dos encaminhamentos conferidos às denúncias recebidas, de modo que seja possível a definição de indicadores de eficiência tanto dos processos internos de comunicação, quanto dos tratamentos e das eventuais responsabilizações aplicados nos casos concretos.

Do mesmo modo, os órgãos e entidades devem criar um fluxo de recepção e transmissão das comunicações às instituições competentes, quando recebidas por meios diversos, ou seja, não oriundos da SUOUVI, de modo que seja assegurada a apuração e a implementação das sanções cabíveis, conforme se observa:



Recomenda-se ainda que haja um canal de comunicação e orientação entre os servidores, colaboradores e o comitê de integridade e/ou as comissões de ética, a exemplo da criação de e-mail institucional com finalidade específica, amplamente divulgado no órgão ou entidade.

IMPORTANTE: ESTA ETAPA PODE SER INICIADA ANTES DO TÉRMINO DAS ETAPAS ANTERIORES.

Atividades:

- Criação de um fluxo de recepção e transmissão das denúncias aos Órgãos competentes (vide fluxograma acima) para tratamento e responsabilização, se for o caso, e/ou tomada de medidas educativas e preventivas na Unidade, a depender da natureza da denúncia.
- Estabelecer procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidade e a tempestiva remediação dos eventuais danos gerados.

Produtos esperados:

- Fluxograma de recepção/transmissão da denúncia para tratamento/responsabilização e/ou aplicação de medidas educativas;
- Procedimentos.

4.4. ETAPA 04. PLANO DE INTEGRIDADE

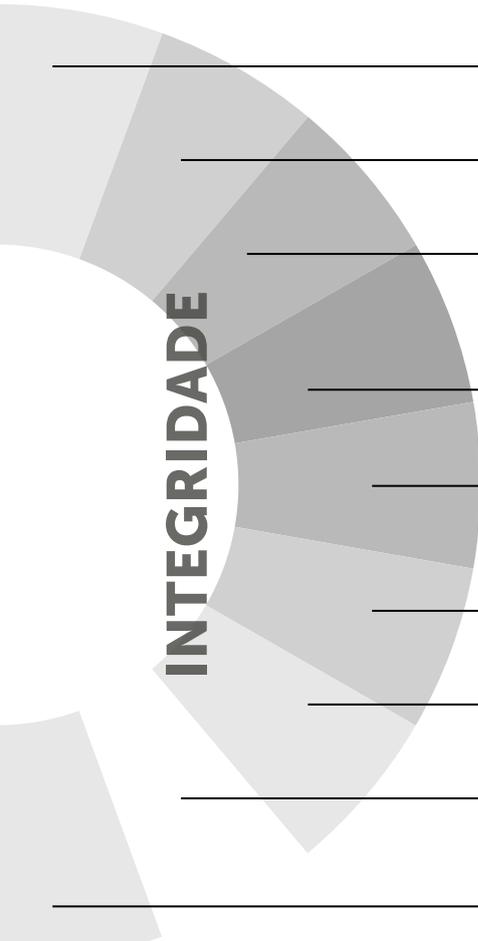
DESCRIÇÃO

Plano de Integridade é o documento, aprovado pela alta administração, que organiza as medidas de integridade a serem adotadas em determinado período, devendo ser revisado periodicamente. As ações do Plano de Integridade devem ser elaboradas a partir dos riscos de integridade identificados e priorizados na Gestão de Riscos (etapa 2).

Trata-se, pois, de um instrumento de gestão, para auxiliar a promoção da ética, da transparência e a redução do risco de eventos relacionados a irregularidades e desvios de conduta na instituição.

EIXOS DO PLANO DE INTEGRIDADE

Para facilitar o desenvolvimento do Plano, é recomendável que ele seja categorizado nos seguintes eixos temáticos, devendo cada organização priorizar a implementação, conforme seu contexto e realidade:



INTEGRIDADE

- 01 GOVERNANÇA E COMPROMETIMENTO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO
- 02 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
- 03 GESTÃO DE PESSOAS E CULTURA DE INTEGRIDADE
- 04 GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS, INCLUINDO A PREVENÇÃO À CORRUPÇÃO E À PREVENÇÃO AO CONFLITO DE INTERESSES E AO NEPOTISMO[6]
- 05 CÓDIGO E COMISSÃO DE ÉTICA
- 06 CANAL DE DENÚNCIAS E RESPONSABILIZAÇÃO
- 07 TRANSPARÊNCIA E PROTEÇÃO DE DADOS[7]
- 08 ESG
- 09 PNPC – PROGRAMA NACIONAL DE PREVENÇÃO À CORRUPÇÃO[8]

O Plano, que compõe o Programa de Integridade, servirá ainda para garantir a coesão de princípios e diretrizes, e a atuação coordenada, estruturada e transparente de todas as áreas e instâncias em torno do tema de integridade.

6 Importante ressaltar que no âmbito municipal, já existem procedimentos de prevenção às situações de conflito de interesses e ao nepotismo (formulário de preenchimento obrigatório). Para realizar consulta sobre a existência de conflito de interesses ou realizar um pedido de autorização para o exercício de atividade privada, o servidor deve acessar o Portal de Serviços, selecionando um dos três serviços disponíveis: 1 - Consulta sobre a existência de conflito de interesses; 2 - Pedido de autorização para o exercício de atividade privada e 3 - Recurso - Pedido de autorização para o exercício de atividade privada. É possível, também, acompanhar o andamento de demandas em tempo real. Tudo de forma segura, transparente e simplificada!

A atualização anual da declaração de bens e valores, além de atender normal legal (lei de improbidade administrativa) também contribui para a prevenção à corrupção, porque possibilita à Controladoria o acompanhamento da evolução patrimonial dos servidores.

Aos órgãos e entidades, cabe a disseminação dessas práticas a todos os servidores.

7 O acesso à informação é um princípio e um direito dos cidadãos, sendo a divulgação ativa de informações públicas um dos elementos essenciais para a promoção da integridade, pois permite o exercício do controle social. Aos órgãos e entidades cabe uma análise acerca das informações a serem disponibilizadas em transparência ativa e dados abertos. O cumprimento da Lei de Acesso à Informação também deve ser perseguido, observando-se os prazos legais. Por outro lado, a Lei Geral de Proteção de Dados garante que dados pessoais e sensíveis sejam protegidos e armazenados de forma segura.

8 As ações previstas no Roteiro de Atuação do Programa Nacional de Prevenção à Corrupção – PNPC, devem ser avaliadas e inseridas, se pertinentes, no Plano de Integridade de cada órgão e entidade.

Atividades:

- Elaboração do Plano de Integridade;
- Aprovação e validação do Plano junto ao Comitê de Gestão Estratégica e a alta administração;
- Publicação e divulgação interna e externa do Plano (chefias, servidores, demais colaboradores e partes interessadas).

Produtos esperados:

- Plano de Integridade aprovado e publicado.

O conteúdo do Plano de Integridade poderá seguir a seguinte proposta:

PLANO DE INTEGRIDADE

Nome do órgão/entidade (sigla)

- Sumário
- Capa
- Ficha técnica
- Mensagem da autoridade máxima
- Introdução
- Caracterização da organização
- Missão, visão, valores e objetivos institucionais e estratégicos
- Competências e atribuições
- Breve contextualização (retirar pontos principais do Relatório de Contexto elaborado)
- Caracterização de cada um dos Eixos do Plano
- Gestão e governança do Plano
- Referências
- Apêndices
- Anexos

O PLANO DE INTEGRIDADE DEVE SER POSSÍVEL DE SER EXECUTADO, OPORTUNO E REALISTA.

4.5. ETAPA 05. MELHORIA CONTÍNUA E GESTÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE

DESCRIÇÃO

Os riscos assim como as oportunidades mudam constantemente. Por isso, é imprescindível ter estratégias de monitoramento das ações previstas em cada um dos eixos previstos no Plano de Integridade, com vistas a avaliar os resultados alcançados.

No escopo do monitoramento contínuo, incluem-se novas medidas de tratamento dos riscos à integridade, as iniciativas de capacitação de gestores, servidores e colaboradores, as medidas de fortalecimento das instâncias relacionadas ao tema e os meios de comunicação e reporte utilizados pelo Programa.

Além disso, deve-se estabelecer as iniciativas para a comunicação e o reporte dos resultados do próprio monitoramento, facilitando a transparência sobre as ações do Programa de Integridade.

Importante que todos os principais documentos relacionados ao Programa, como o Plano de Integridade, estejam publicados no Portal da Prefeitura de Belo Horizonte garantindo transparência e possibilitando o controle social. Sugere-se a utilização do Portal da Gestão da PBH para inclusão e monitoramento dos respectivos planos de integridade.

NÃO BASTA APENAS CUMPRIR OS CONTROLES. É PRECISO SABER SE ELES REALMENTE FUNCIONAM.

Atividades:

- Monitorar regularmente as ações instituídas e propor eventuais aprimoramentos em políticas, procedimentos, treinamentos ou controles, com base nas experiências coletadas no Programa de Integridade e também informações do canal de denúncias;
- Estabelecer diretrizes para garantir que, de ofício, sejam apurados os fatos com indício de irregularidade ou contrário às políticas da entidade, promovendo a responsabilização em caso de comprovação;
- Fomentar a capacitação e treinamentos dos servidores e colaboradores para que sejam capazes de identificar e sugerir em seus relatórios possíveis recomendações de melhoria e para disseminar a cultura de integridade no ambiente;

- Inteirar, analisar e internalizar melhorias e boas práticas propostas por novas iniciativas e estudos em Integridade advindas de órgãos de controle ou de instituições reconhecidas.
- Deve ser elaborado relatório periódico (no mínimo anual) de monitoramento e melhoria contínua – report.

Produtos esperados:

- Estratégia de monitoramento contínuo, comunicação e capacitação do Plano[10].
- Preenchimento da etapa 4 da planilha sugerida.

10 As ações de comunicação e treinamento em um programa de integridade abarcam todas as iniciativas para levar aos agentes públicos informações sobre a correta prestação do serviço público. O Plano de Integridade também deve ser público e de conhecimento de todos, representando um compromisso da alta administração com a adoção das medidas ali previstas. A comunicação das regras do Código de Conduta deve ser realizada em linguagem simples, acessível e objetiva, transmitindo sua mensagem independentemente do nível de escolaridade do público-alvo. Divulgar entre todos os servidores do órgão ou entidade os membros e contatos da Comissão de Ética e os casos em que essa instância pode ser acionada. Promover eventos periódicos para treinamentos e discussões de questões éticas, atentando-se para o público-alvo de maior risco, envolvendo inclusive a alta direção.

5. GUIA DE CONDUTA ÉTICA (OPCIONAL)

DESCRIÇÃO

O Código de Ética estabelece os princípios e normas de conduta ética aplicáveis a todos os órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Municipal, sem prejuízo da observância dos demais deveres e proibições legais e regulamentares.

Reputa-se agente público, para os efeitos de submissão ao Código de Ética, todo aquele que exerce, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, por eleição, nomeação, designação, contratação ou qualquer outra forma de investidura ou vínculo, mandato, cargo, emprego ou função na Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Municipal.

Apesar da importância de um Código abrangente, as ações de promoção da cultura de integridade devem reivindicar um olhar para as especificidades dos órgãos e entidades e as peculiaridades dos trabalhos desenvolvidos em cada uma delas.

Assim, poderão ser instituídos guias de conduta ética suplementares, que disponham de alertas próprios sobre potenciais dilemas éticos e deveres esperados pelo órgão/entidade, desde que não haja, porém, conflito com o disposto na norma macro, que é o Código de Ética do Agente Público Municipal e da Alta Administração Municipal. O formato do Guia é livre, porém deve ter linguagem simples e objetiva para alcance do público alvo.

Atividade:

- Instituir Guia de Conduta Ética, apresentando de forma clara e precisa, os valores, condutas esperadas e comportamentos a serem evitados para todos os servidores da organização, incluindo membros da alta direção, funcionários terceirizados e estagiários, bem como princípios e valores a serem observados pelas partes interessadas externas à PBH, fornecedores e parceiros, aderentes aos riscos identificados e às características da unidade administrativa.

Produto esperado:

- Guia de Conduta, elaborado de acordo com as especificidades do órgão/entidade e os riscos das atividades desempenhadas.

6. ROTEIRO SIMPLIFICADO

| ETAPAS | | ATIVIDADES | PRODUTOS |
|--|--|---|---|
| 1 - COMPROMETIMENTO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO E AMBIENTE PARA IMPLEMENTAÇÃO | | <ul style="list-style-type: none"> Demonstrar o comprometimento da alta administração para o desenvolvimento e implementação do programa de integridade, por meio da efetiva adesão; Institucionalizar o Programa, por meio da publicação de normativo pautado nos pilares apresentados e nomeação dos comitês de gestão estratégica (CGE) e de integridade (CI); Integrar o Programa de Integridade com os demais Programas e projetos em desenvolvimento; Agir sempre no interesse público, de modo que a sociedade confie que os recursos geridos estejam sendo utilizados adequadamente no seu interesse; Promover a cultura de integridade e a Gestão de Riscos, abordando o tema em reuniões, sobretudo de diretoria e gestão; Promover campanhas de sensibilização interna sobre o tema e capacitações, incentivando a participação dos servidores e colaboradores nos treinamentos (incluindo terceirizados e estagiários); Adotar medidas de incentivo à denúncia de irregularidades. | <ul style="list-style-type: none"> Termo de Adesão ao Programa de Fomento à Integridade, assinado pela alta administração do órgão/entidade; Publicação de normativo instituindo o Programa de Integridade, seus pilares e a composição dos comitês que atuarão em sua gestão e execução; Planos de comunicação e capacitação. |
| 2 - GESTÃO DE RISCOS | | <ul style="list-style-type: none"> Levantamento de informações relevantes relacionadas à estrutura organizacional, por meio da: <ul style="list-style-type: none"> Realização de entrevistas e aplicação de questionários Análise de relatórios e séries históricas Identificação da estrutura organizacional e funcional <ul style="list-style-type: none"> Leitura crítica de normativos relacionados a processos relevantes e conduta dos servidores Processamento das informações coletadas Identificação dos principais riscos de integridade Listar os fatores de risco (vulnerabilidades, causas) mais relevantes Associação dos riscos às respectivas áreas e processos organizacionais Análise e avaliação dos impactos e probabilidades de ocorrência dos riscos Priorização dos riscos Levantar e analisar os controles existentes Elaborar proposta de tratamento e melhoria de controles internos | <ul style="list-style-type: none"> Preenchimento das etapas 1, 2 e 3 da planilha sugerida e análise do painel, com a geração da matriz de calor |
| 3 - CANAL DE DENÚNCIAS E RESPONSABILIZAÇÃO | | <ul style="list-style-type: none"> Criação de um fluxo de recepção e transmissão das denúncias aos Órgãos competentes para tratamento e responsabilização, se for o caso, e/ou tomada de medidas educativas e preventivas na Unidade, a depender da natureza da denúncia Estabelecer procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidade e a tempestiva remediação dos eventuais danos gerados | <ul style="list-style-type: none"> Fluxograma de recepção/transmissão da denúncia para tratamento/responsabilização e/ou aplicação de medidas educativas Procedimentos |
| 4 - PLANO DE INTEGRIDADE | | <ul style="list-style-type: none"> Elaboração do Plano de Integridade Aprovação e validação do Plano junto ao Comitê de Gestão Estratégica e a alta administração Publicação e divulgação interna e externa do Plano (chefias, servidores, demais colaboradores e partes interessadas) Monitorar regularmente as ações instituídas e propor eventuais aprimoramentos em políticas, procedimentos, treinamentos ou controles, com base nas experiências coletadas no Programa de Integridade e também informações do canal de denúncias Estabelecer diretrizes para garantir que, de ofício, sejam apurados os fatos com indício de irregularidade ou contrário às políticas da entidade, promovendo a responsabilização em caso de comprovação | <ul style="list-style-type: none"> Plano de Integridade aprovado e publicado Estratégia de monitoramento contínuo, comunicação e capacitação do Plano Preenchimento da etapa 4 da planilha sugerida |
| 5 - MELHORIA CONTÍNUA E GESTÃO DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE | | <ul style="list-style-type: none"> Fomentar a capacitação e treinamentos dos servidores para que sejam capazes de identificar e sugerir em seus relatórios possíveis recomendações de melhoria e para disseminar a cultura de integridade no ambiente Interair, analisar e internalizar melhorias e boas práticas propostas por novas iniciativas e estudos em integridade advindas de órgãos de controle ou de instituições reconhecidas Elaborar relatório periódico (no mínimo anual) de monitoramento e melhoria contínua – report. | |

ROTEIRO DE IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMA DE INTEGRIDADE

7. REFERÊNCIAS

ABNT – **Associação Brasileira de Normas Técnicas**. NBR ISO 31000: Gestão de riscos, princípios e diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2018. BRASIL.

Guia de Integridade Pública: **Diretrizes e Estratégias para a Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional**. 1ª Edição, 2018. Disponível em: <http://www.cge.mg.gov.br/acge/institucional/plano-de-integridade-da-cge> (Acesso em abril de 2020)

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 abril de 2020)

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. (Acesso em abril de 2020)

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 (Acesso em abril de 2020)

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 abril de 2020)

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 (Acesso em abril de 2020)

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 abril de 2020)

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 abril de 2020)