

CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO

**PLANO DE INTEGRIDADE**

1ª Edição - Maio/2018



# GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS

## CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO

### **Controlador-Geral do Estado**

Eduardo Martins de Lima

### **Controlador-Geral do Estado Adjunto**

Tiago Fantini Magalhães

### **Chefe de Gabinete**

Alan Jodarc Miron Magalhães

### **Auditora-Geral do Estado**

Luciana Cássia Nogueira

### **Corregedor-Geral do Estado**

Robson Lucas da Silva

### **Subcontrolador de Governo Aberto do Estado**

Márcio Almeida do Amaral

### **Superintendente Central de Integridade e Controle Social**

Juliana Aschar

### **Organização do texto**

Juliana Aschar

### **Elaboração e produção de texto\***

Juliana Aschar - Coordenadora

Andrezza Lopes Santos

Adriana Dolabela Alves de Souza

Camila Montevechi Soares

Gabriela Matos Barreto

Késia Cristina Barbosa Alves Bomfá

Luciana Cássia Nogueira

Raquel de Oliveira Damazio Prudêncio

Rita de Cassia Reis

Tatiane de Jesus Silva

### **Colaboradores**

André Luiz Moreira dos Anjos

Maria Aparecida de Souza Meokarem

Omar Abreu Bacha

Patrícia Corrêa Giudice

Renata Maria Silveira Reis

Silviana Aparecida de Faria

Ully Guimarães Schreck

\* Este Plano de Integridade da Controladoria-Geral do Estado foi elaborado e produzido coletivamente por meio de Grupo de Trabalho instituído pela Resolução CGE nº 20/2017.

## Mensagem aos servidores e servidoras

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

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

A Controladoria-Geral do Estado integra esse movimento! Como órgão que fomenta e dá diretrizes para a estruturação de programas Minas afora, a CGE apresenta este **Plano de Integridade** com o espírito de demonstrar compromisso com os avanços citados. O plano define bases e ações para o fortalecimento da integridade no órgão, que devem ser debatidas amplamente por técnicos, gestores e dirigentes máximos antes, durante e após cada ciclo de implementação.

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

Respeitosamente,

Controlador-Geral e dirigentes da CGE-MG

## Nossa Missão

Exercer e fomentar o Controle Interno das ações governamentais, trabalhando essencialmente para agregar valor ao serviço público e aprimorar a gestão pública estadual, tendo entre seus principais compromissos a prevenção e o combate à corrupção, o fortalecimento da integridade, a consolidação da transparência e a participação ativa do cidadão

## Nossa Visão

Ser referência nacional na área de controle e reconhecida pela sociedade como um órgão fundamental para o fortalecimento da ética pública

## Nossos Valores

Governo aberto e participação ativa do cidadão

Transparência

Conduta ética

Integridade e honestidade

Prevalência do interesse público

Governança e senso de responsabilidade do agente público  
(*accountability*)

Conformidade (*compliance*)

Cooperação interinstitucional

Inovação e fomento à pesquisa e desenvolvimento

Responsabilidade ambiental e social

## Siglas

AUGE – Auditoria-Geral do Estado de Minas Gerais

CGE – Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais

CGU – Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União

COGE – Corregedoria-Geral do Estado de Minas Gerais

COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros)

GIRC – Governança, Integridade, Riscos e Controles

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IBGP – Instituto Brasileiro de Governança Pública

IIA – *Institute of Internal Auditors* (Instituto dos Auditores Internos)

MP – Ministério Público

MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

PMPI – Plano Mineiro de Promoção da Integridade

RH – Recursos Humanos

SEPLAG – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão

SGA – Subcontroladoria de Governo Aberto

SISPATRI – Sistema de Registro de Bens dos Agentes Públicos

TCE – Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais

TCU – Tribunal de Contas da União

USCI – Unidade Setorial e Seccional de Controle Interno

## Figuras

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1 – Relação principal-agente.....  | 21  |
| Figura 2 – Funções da Governança x Funções da Gestão .....                                      | 24  |
| Figura 3 – Organograma CGE: Estrutura administrativa básica .....                               | 25  |
| Figura 4 – Colegiado da CGE.....  | 33  |
| Figura 5 – Comitê de Representação das Unidades Setoriais e Seccionais de Controle Interno..... | 34  |
| Figura 6 – Desenho de governança proposto para a CGE.....                                       | 36  |
| Figura 7 – Planejamento estratégico e seus desdobramentos.....                                  | 48  |
| Figura 8 – Planejamento estratégico e seus desdobramentos (continuação).....                    | 48  |
| Figura 9 – Cronologia das ações do planejamento estratégico .....                               | 49  |
| Figura 10 – Três linhas de defesa e relação com a gestão de riscos .....                        | 58  |
| Figura 11 – Matriz SWOT.....  | 65  |
| Figura 12 – Eixos da proposta de Política de Gestão de Pessoas .....                            | 82  |
| Figura 13 – Gestão do Plano de Integridade da CGE.....  | 110 |
| Figura 14 – Auditoria interna e o Plano de Integridade da CGE.....                              | 114 |

# Sumário

|   |     |
|---|-----|
| APRESENTAÇÃO .....  | 13  |
| O PLANO MINEIRO DE PROMOÇÃO DA INTEGRIDADE (PMPI) E O PLANO DE INTEGRIDADE DA CGE.....              | 15  |
| EIXOS TEMÁTICOS: REFERENCIAL TEÓRICO E AÇÕES.....   | 20  |
| 1. GOVERNANÇA E COMPROMETIMENTO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO .....   | 20  |
| 2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....   | 46  |
| 3. CONTROLES INTERNOS E GESTÃO DE RISCOS .....  | 55  |
| 4. CONFLITO DE INTERESSES E NEPOTISMO.....  | 72  |
| 5. GESTÃO DE PESSOAS .....  | 80  |
| 6. CÓDIGO DE ÉTICA E COMISSÃO DE ÉTICA.....   | 92  |
| 7. CANAL DE DENÚNCIAS .....   | 98  |
| 8. TRANSPARÊNCIA PÚBLICA E CONTROLE SOCIAL.....   | 104 |
| GESTÃO DO PLANO DE INTEGRIDADE DA CGE .....   | 110 |
| 1. INSTÂNCIA DE GOVERNANÇA, INTEGRIDADE, RISCOS E CONTROLES - GIRC.....                             | 110 |
| 2. EXECUÇÃO DO PLANO DE AÇÃO.....   | 112 |
| 3. MONITORAMENTO, REVISÃO E ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE INTEGRIDADE.....                                | 112 |
| 4. AVALIAÇÃO DO PLANO DE INTEGRIDADE .....  | 113 |
| 5. COMUNICAÇÃO DO PLANO DE INTEGRIDADE .....  | 115 |
| REFERÊNCIAS .....   | 116 |
| ANEXOS .....  | 126 |
| ANEXO 1 - RESOLUÇÃO CGE Nº 20/2017 E Nº 29/2017 .....   | 126 |
| ANEXO 2 - MINUTA DE ATA DE APROVAÇÃO PELO GT .....  | 127 |
| ANEXO 3 - RESOLUÇÃO QUE PROCEDIMENTO DE TRAMITAÇÃO E APROVAÇÃO DO PLANO DE INTEGRIDADE DA CGE ..... | 128 |
| ANEXO 4 - PLANO DE AÇÃO – PLANO DE INTEGRIDADE DA CGE .....   | 6   |
| ANEXO 5 - MATRIZ DE RESPONSABILIDADE - PLANO DE INTEGRIDADE DA CGE.....                             | 6   |

## Apresentação

O Plano de Integridade da Controladoria-Geral do Estado representa um passo significativo na consolidação do Plano Mineiro de Promoção da Integridade (Decreto Estadual nº 47.185, de 13 de maio de 2017) e tem como objetivo sistematizar ações de governança, gestão de riscos, controles internos, gestão de pessoal, transparência, entre outras, já desenvolvidas, em desenvolvimento ou que poderão ser desenvolvidas pela Controladoria-Geral do Estado (CGE) para fortalecimento do seu ambiente de integridade.

O documento foi elaborado numa dupla perspectiva de abordagem: comandos de "cima para baixo" e comandos "de baixo para cima", o que pode significar na prática mudanças provocadas tanto pela alta administração quanto pelos técnicos e gestores que compõem o quadro de servidores do órgão. Procurou-se considerar a instituição com todos os seus macro e microcomponentes, como processos de trabalho, pessoas, informações, sistemas, produtos e serviços oferecidos para o governo e para a sociedade.

As ações que são apresentadas no decorrer deste Plano se constituem como ponto de partida e não necessariamente esgotam a temática discutida. Elas pressupõem o trato das mais diversas questões organizacionais, como, entre outros, alteração da cultura, envolvimento dos mais diversos *stakeholders*, sinergia entre as áreas, avaliação e redesenho de processos e atividades, (re)definição de objetivos estratégicos e táticos adequados à missão, visão e valores da instituição, estruturação de programas de auditoria e corregedoria, implementação de melhores controles internos e desapego àqueles onerosos e pouco eficientes, diligenciamento nas contratações de fornecedores e terceiros, avaliação de maturidade da instituição, mapeamento e gestão dos riscos aos quais a Controladoria-Geral e suas Unidades Setoriais e Seccionais de Controle Interno (USCIs) estão submetidas, enfim, total compromisso com a integridade, ética, transparência, moralidade e gestão adequada dos recursos públicos.

O Plano de Integridade da CGE apresenta, para cada eixo temático da integridade<sup>1</sup>, principais conceitos aplicáveis, aderência desses conceitos no âmbito do órgão e um

---

<sup>1</sup> São eixos temáticos da integridade: Governança e Comprometimento da Alta Administração; Planejamento Estratégico; Controles Internos e Gestão de Riscos; Conflito de Interesses e Nepotismo; Gestão de Pessoas; Código de Ética e Comissão de Ética; Canal de Denúncias; Transparência Pública e Controle Social.

conjunto de ações específicas, que são detalhadas ao final de cada eixo e consolidadas em um *Plano de Ação* no ANEXO 4 deste documento.

As ações têm como público-alvo todos os servidores em exercício no órgão central e buscam alcançar, sobretudo aquelas de disseminação e formação, sempre que possível, os servidores em exercício nas unidades descentralizadas – USCIs.

As ações são aderentes à Lei Anticorrupção brasileira, UK Bribery Act (Reino Unido), Foreign Corrupt Practices Act - FCPA (EUA), Sarbanes Oxley – Sarbox ou SOX (EUA), COSO ERM (COSO II), ABNT NBR ISO 31000:2009, entre outros parâmetros de abrangência nacional e internacional. Por isso, podem contribuir para reforçar a imagem e reputação da instituição por conta do engajamento às melhores práticas de prevenção e combate à corrupção.

Espera-se, por fim, que o Plano de Integridade da CGE torne o órgão de controle referência na temática da integridade e inspire novas práticas no âmbito do Estado de Minas Gerais e outras instituições, cumprindo a missão posta pelo Plano Mineiro de Promoção da Integridade (PMPI) de fomentar nos pares e parceiros um ambiente organizacional mais ético e responsivo.

## O Plano Mineiro de Promoção da Integridade (PMPI) e o Plano de Integridade da CGE

Alinhado com a tendência mundial de promoção da integridade, o Estado de Minas Gerais, por meio do Decreto nº 47.185, de 13 de maio de 2017, estabeleceu as diretrizes para o desenvolvimento do Plano Mineiro de Promoção da Integridade - PMPI, que busca contribuir para um ambiente de integridade no âmbito do Estado, tendo como pilares estruturadores a conduta ética, honestidade e conformidade junto a públicos do corpo funcional, da sociedade e parcerias institucionais e comerciais.

O PMPI é o primeiro programa no Estado de Minas Gerais desenhado com a finalidade precípua de promoção da integridade. E, além de ser o primeiro, ele considera no seu escopo a diversidade das abordagens sobre a temática da integridade e respectivos resultados. Dessa maneira, o caráter inovador do plano se constitui, substantivamente, pela compreensão do conceito para além da avaliação de legalidade e conformidade e pela complexidade dos *stakeholders* envolvidos, extrapolando as ações voltadas para o público funcional (servidores) e agregando diversos tipos de organizações públicas e privadas, além da sociedade.

Importante destacar também que o PMPI representa a união de diversas ações de controle interno promovidas pelos órgãos e entidades, assim como novos projetos que serão criados e desenvolvidos a partir da iniciativa do programa, não só com orientação exclusiva para aspectos de conformidade, mas também simbólicos e culturais que regem a conduta de agentes e organizações.

São objetivos do PMPI:

- ✓ apoiar a cultura da integridade nos órgãos e entidades da Administração Pública do Poder Executivo e nos seus parceiros institucionais, de modo a preservar sua reputação e a vincular sua imagem ao senso de ética, responsabilidade e integridade;
- ✓ zelar pela aplicação e observância de códigos de conduta ética, em especial do Código de Conduta Ética do Agente Público e da Alta Administração;

- ✓ incentivar ações de comunicação e de capacitação e o uso de estratégias específicas para promoção da integridade junto aos diversos atores que se relacionam com os órgãos e as entidades do Poder Executivo;
- ✓ sistematizar práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à boa governança;
- ✓ desenvolver mecanismos contínuos de monitoramento das atividades desenvolvidas pelos órgãos e pelas entidades do Poder Executivo, possibilitando a detecção tempestiva de riscos e de eventuais atos ilícitos praticados contra a Administração Pública, com a implementação de medidas corretivas e repressivas;
- ✓ contribuir para a melhoria da gestão pública e o aperfeiçoamento das políticas públicas;
- ✓ incentivar a transparência pública, o controle social e a participação social, visando ao aperfeiçoamento das políticas públicas e da gestão governamental, ao incentivo à prestação de contas, à responsabilização dos agentes públicos e à melhoria da aplicação dos recursos públicos;
- ✓ apoiar a instituição de ambiente de integridade nas licitações e contratações públicas e nas parcerias do Estado com organizações da sociedade civil;
- ✓ adotar medidas de prevenção e, quando necessário, de responsabilização de pessoas físicas e jurídicas que não mantiverem conduta ética e em conformidade com a legislação, e;
- ✓ regulamentar os programas e ações da CGE relativos ao controle social, à integridade, à transparência e ao acesso à informação.

De acordo com o art. 5º do Decreto Estadual nº 47.185, de 13 de maio de 2017, *“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”*.

Nesse sentido e em cumprimento à determinação da norma supramencionada, a CGE instituiu, por meio da Resolução CGE nº 020/2017<sup>2</sup>, grupo de trabalho multidisciplinar encarregado da elaboração do Plano de Integridade da Controladoria-Geral do Estado.

---

2 Cópia do normativo está disponível Anexo 1.

Importante destacar que não existe um modelo pré-formatado para planos de integridade. Para que os planos sejam eficazes, eles precisam ser adaptados ao tamanho, natureza e características de cada instituição, e suas ações devem ser planejadas de acordo com a sua realidade. Contudo, existem algumas regras que se aplicam para todos: eles precisam ser coordenados e monitorados por equipe designada para tal finalidade, bem comunicados a todas as partes interessadas, dinâmicos e reavaliados regularmente, de forma a garantir sua eficácia e identificar as áreas onde melhorias podem ser necessárias.

Segundo a Controladoria-Geral da União (CGU, 2017, p. 7 – grifo nosso), “instituir um programa de integridade **não significa lidar com um assunto novo**, mas valer-se de temas já conhecidos pelas organizações de maneira mais sistematizada. Nesse sentido, os instrumentos de um programa de integridade incluem diretrizes já adotadas através de atividades, programas e políticas de auditoria interna, correição, ouvidoria, transparência e prevenção à corrupção, organizadas e direcionadas para a promoção da integridade institucional”.

Desta forma e consoante às diretrizes trazidas pelo PMPI, procurou-se incorporar no Plano de Integridade da CGE os seguintes preceitos<sup>3</sup>:

- ✓ **Comprometimento e apoio da Alta Administração:** o comprometimento e apoio da Alta Direção para o fomento de uma cultura ética, de respeito às leis e de implementação das políticas de integridade, é condição indispensável para criação e funcionamento de um plano de integridade (CGU, 2017, p. 10). Um plano de integridade eficaz deve ter o compromisso “de cima para baixo”, a partir da Alta Administração<sup>4</sup>. Além disso, as autoridades e gestores devem disponibilizar os recursos suficientes para possibilitar a criação do plano e a instituição de instância responsável pelo seu monitoramento e atualização;
- ✓ **Accountability.** entendida como o resultado da equação “*necessidade de prestar contas + responsabilização pelos atos praticados*”, exige a criação de regras e

---

<sup>3</sup> De acordo com a CGU (2017, p. 8), “para a construção de um programa de integridade, é necessário compreender previamente alguns elementos-chave: os eixos do programa. A partir desses eixos é que se desenvolverão as ações e medidas que darão conteúdo ao programa a ser formalizado por meio de um Plano de Integridade”.

<sup>4</sup> “A importância do comprometimento da alta direção para o sucesso de um programa de integridade é conhecida no setor privado pela expressão “*tone from the top*” (ou “*tone at the top*”) que pode ser traduzida por “*o exemplo vem de cima*”, O “*número um*” da instituição precisa, efetivamente, apoiar, engajar-se, desejar e promover o desdobramento do programa em atividades práticas na empresa, tomando para si a responsabilidade de fomentar a sua mensagem. Tal fomento deve permear todos os níveis hierárquicos, convencendo-os acerca da importância das medidas de integridade e criando mecanismos para encorajar e reforçar esse comprometimento em todos os níveis, até alcançar todos os empregados” (CGU, 2017, p. 11).

- mecanismos capazes de promover a abertura da instituição para acompanhamento de todas as partes envolvidas, principalmente da sociedade;
- ✓ **Gestão de riscos (GR)<sup>5</sup>:** elemento-chave da responsabilidade gerencial, os planos de integridade devem estar alicerçados em uma política, plano ou processo de gestão de riscos que contemple ações de identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos que possam comprometer o alcance dos objetivos estratégicos da instituição;
  - ✓ **Melhoria dos controles internos:** é fundamental para assegurar a fidedignidade e integridade dos registros, bem como oferecer relatórios contábeis, financeiros e operacionais eficientes para o suporte das atividades rotineiras e para a correta tomada de decisões. Além disso, ao melhorar os controles internos, as instituições podem tomar decisões com mais qualidade, garantindo o atingimento dos objetivos e dos resultados, e conseguem minimizar os riscos, o potencial para fraudes e a perda de recursos;
  - ✓ **Prevenção e combate à corrupção:** é importante definir programas, instrumentos e mecanismos de enfrentamento à corrupção nas instituições, sendo muitas vezes organizados nas ações de promoção da integridade. Segundo a CGM/SP (2017, p. 5), “um programa de integridade corporativo é a principal arma da pessoa jurídica na prevenção da corrupção. Ele serve para criar uma cultura organizacional que incentive a conduta ética e a observância da lei”;
  - ✓ **Atender às expectativas dos cidadãos e fortalecer a confiança nas instituições públicas:** segundo a OCDE (2011, p. 10), os cidadãos esperam que os agentes públicos sirvam o interesse público com honestidade e que zelem pela gestão dos recursos públicos diariamente. Além disso, serviços públicos justos e regulares inspiram confiança e contribuem para um ambiente empresarial favorável, colaborando, assim, para o bom funcionamento dos mercados e para o crescimento econômico;
  - ✓ **Código de ética e políticas de *compliance* escritas:** os códigos, políticas e procedimentos devem ser claros, concisos e acessíveis a todos os agentes, bem

---

<sup>5</sup> Segundo a ABNT NBR ISO 31000:2009, riscos podem ser considerados como eventos ou condições incertas que, caso ocorram, podem gerar impactos negativos (ameaças) ou positivos (oportunidades) para a instituição. De acordo com o COSO-ERM (COSO II), gestão de riscos corporativos é o processo que permeia toda a organização, colocado em prática pela alta administração da entidade, pelos gestores e demais colaboradores, aplicado no estabelecimento da estratégia e projetado para identificar possíveis eventos que possam afetar a instituição e para gerenciar riscos de modo a mantê-los dentro do seu apetite de risco, com vistas a fornecer segurança razoável quanto ao alcance dos objetivos da entidade (COSO, 2004, tradução livre, *apud* TCU, 2017).

como a todos que realizam qualquer tipo de ação e/ou atividade em nome da instituição. Deverão ser incluídos processos de *due diligence*<sup>6</sup>, políticas para doação e recebimento de hospitalidade, brindes, presentes e patrocínios;

- ✓ **Comunicação e treinamento:** a instituição deve adotar as medidas necessárias para comunicar periodicamente suas políticas e procedimentos para seus agentes e para terceiros com os quais se relaciona. Todos devem receber treinamentos periódicos e esses deverão ser documentados;
- ✓ **Canal de denúncias:** a instituição deve disponibilizar canal de denúncias (também denominado canal de linha ética) aos seus agentes e aos terceiros com os quais se relaciona, que possibilitem reportes de atos suspeitos de má conduta ou de violações reais de políticas internas da instituição, de forma confidencial e garantindo a devida proteção ao denunciante;
- ✓ **Incentivos e punições:** a instituição deve responder rapidamente a alegações de desrespeito às leis e violações de suas políticas internas. Deve investigar os fatos e punir os agentes envolvidos com irregularidades, independentemente de sua posição. Deve, ainda, incentivar seus agentes a desempenhar suas funções de acordo com seu plano de integridade;
- ✓ **Monitoramento:** deve-se avaliar regularmente a efetividade de seu plano de integridade para identificar as áreas que necessitam de modificação ou de reforço. O monitoramento permite à instituição determinar para onde direcionar seus esforços.

---

6 Traduzido para o português como “diligência prévia”, refere-se a um processo sistemático de investigação que ocorre durante negociações ou antes da efetivação de transações e parcerias. Representa uma importante medida de prevenção à fraude e corrupção na medida em que as partes interessadas se comprometem a conhecer a integridade da cadeia produtiva, da rede de parcerias, de terceiros e de outras formas de associação. Desta forma, além de um tipo de corresponsabilidade, geram-se constrangimentos à ocorrência de ilícitos.

# Eixos temáticos: referencial teórico e ações

## 1. Governança e comprometimento da Alta Administração

### Teoria da Agência (relação principal-agente)

Para a correta compreensão do conceito de governança, é importante resgatar os elementos essenciais da Teoria da Agência<sup>7</sup>. De acordo com a teoria, a relação entre proprietário (principal – aquele que contrata) e administrador (agente – o contratado) é marcada pelos conflitos de agência, que se resumem basicamente à defesa de interesses particulares ou corporativos por parte dos agentes em detrimento da defesa de interesses legitimados pela ordem dos contratantes

No âmbito da Administração Pública, conforme afirmado por DALLARI (2005 *apud* Tribunal de Contas da União – TCU, 2014), a sociedade é o “principal”, pois compartilha as percepções de finalidade e valor e detém o poder político, podendo exercê-lo de forma conjunta e ordenada por meio de estruturas criadas para representá-la. Por sua vez, os “agentes” são aqueles a quem foi delegada autoridade para administrar os ativos e os recursos públicos, ou seja, autoridades, dirigentes, gerentes e colaboradores do setor público. Nesse contexto, portanto, os conflitos de agência são marcados pela assimetria informacional e por situações que configuram conflitos de interesses entre os cidadãos (principal – espera o interesse público) *versus* gestores públicos ou representantes eleitos (agente – nem sempre representa o interesse público).

Como uma medida possível para a mitigação dos problemas expostos pela Teoria da Agência ou decorrentes dela, a governança dispõe de princípios como *accountability*<sup>8</sup> (prestação de contas e responsabilização); integridade (pessoal e das informações reportadas); e transparência.

---

<sup>7</sup> A Teoria da Agência teve origem em duas correntes de estudo: uma baseada na economia, proposta por Stephen Ross, e a segunda baseada na ciência política, proposta por Barry Mitnick.

<sup>8</sup> Segundo FILGUEIRAS (2011, p. 3), “a propagação do conceito de *accountability* deveu-se à forte influência da teoria da agência. De acordo com essa perspectiva, a *accountability* é compreendida em um sentido relacional, havendo o principal, que delega poder a alguém, e o *agent*, que age em nome do principal. Nessa concepção, nos Estados Democráticos o principal é a cidadania em sua concepção mais ampla e os *agents* são os políticos e burocratas que devem perseguir o interesse público”.

A figura 1, abaixo, sintetiza a ideia central dos conflitos de agência, explicitando que a *accountability*, integridade e transparência trazem o equilíbrio para as relações entre o principal (sociedade) e o agente (agentes políticos e públicos):



Figura 1 – Relação principal-agente

(fonte: elaboração própria, adaptada de acordo com TCU, 2014)

## Conceitos

São inúmeras as instituições que afirmam que o exercício da governança no setor público não é algo trivial. Pelo contrário, é um tema abrangente, multidimensional e envolve um complexo sistema no qual agentes políticos e administrativos, públicos e privados, interagem de modo a produzir resultados que, espera-se, estejam alinhados aos interesses sociais (TCU, 2014 e IBGP, 2017).

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, no documento intitulado como Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2015, p. 20), “governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum”.

Ainda, de acordo com o Tribunal de Contas da União (2017, s/n), “a boa governança pública<sup>9</sup> pressupõe a existência de uma liderança forte, ética e comprometida com os resultados; de uma estratégia clara, integrada, eficiente e alinhada aos interesses sociais; e de estruturas de controles que possibilitem o acompanhamento das ações, o monitoramento dos resultados e a tempestiva correção de rumos, quando necessário”<sup>10</sup>. De forma sintética, podemos dizer que a boa governança deve estar alicerçada sobre a tríade prestação de contas, transparência e responsabilização.

Governança Pública, conforme definição trazida pela *International Federation of Accountants* (Federação Internacional de Contadores – EUA) - IFAC, “é o sistema que compreende os mecanismos institucionais para o desenvolvimento de políticas públicas que garantam que os resultados desejados pelos cidadãos, e demais entes da vida pública, sejam definidos e alcançados”<sup>11</sup>. A Federação Internacional adiciona que a governança se destina a promover a transparência, facilitar a colaboração com os membros e a consulta das partes interessadas e assegurar as operações eficazes da instituição (*apud* IBGP, 2017, s/n).

Segundo compilação realizada pela IFAC (*apud* TCU, 2014, p. 14), diversas organizações como *The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy* – CIPFA, *Office for Public Management Ltd* – OPM, *Independent Commission for Good Governance in Public Services* – ICGGPS, Banco Mundial e o *Institute of Internal Auditors* – IIA, entendem que a boa governança no setor público permite:

- ✓ garantir a entrega de benefícios econômicos, sociais e ambientais para os cidadãos;
- ✓ garantir que a instituição seja, e pareça, responsável para com os cidadãos;
- ✓ ter clareza acerca de quais são os produtos e serviços efetivamente prestados para cidadãos e usuários, e manter o foco nesse propósito;
- ✓ ser transparente, mantendo a sociedade informada acerca das decisões tomadas e dos riscos envolvidos;
- ✓ possuir e utilizar informações de qualidade e mecanismos robustos de apoio às tomadas de decisão;
- ✓ prestar contas e dialogar com a sociedade;

---

9 Dito de outra maneira, segundo NASSIF (2014, p. 1), a boa governança contempla justa estrutura legal, boa comunicação interna e externa, busca consenso nas relações sociais, desenvolvimento econômico, e permanentes fiscalizações.

10 Passagem retirada do sítio institucional do TCU: <http://portal.tcu.gov.br/inicio/>.

11 Idem anterior.

- ✓ garantir a qualidade e a efetividade dos serviços prestados aos cidadãos;
- ✓ promover o desenvolvimento contínuo da liderança e dos colaboradores;
- ✓ definir claramente processos, papéis, responsabilidades e limites de poder e de autoridade;
- ✓ institucionalizar estruturas adequadas de governança;
- ✓ selecionar a liderança tendo por base aspectos como conhecimento, habilidades e atitudes (competências individuais);
- ✓ avaliar o desempenho e a conformidade da instituição e da liderança, mantendo um balanceamento adequado entre eles;
- ✓ garantir a existência de um sistema efetivo de gestão de riscos;
- ✓ utilizar-se de controles internos para manter os riscos em níveis adequados e aceitáveis;
- ✓ controlar as finanças de forma atenta, robusta e responsável; e
- ✓ prover aos cidadãos dados e informações de qualidade (confiáveis, tempestivas, relevantes e compreensíveis).

## Funções de governança

Segundo o Tribunal de Contas da União (2014, p. 30), “a governança de órgãos e entidades da administração pública envolve três funções básicas:

- a) **avaliar** o ambiente, os cenários, o desempenho e os resultados atuais e futuros;
- b) **direcionar e orientar** a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas (usuários dos serviços, cidadãos e sociedade em geral) e assegurando o alcance dos objetivos estabelecidos;
- c) **monitorar** os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas e as expectativas das partes interessadas”.

A governança, conforme preceituado pelo Banco Mundial (WORLD BANK, 2013 *apud* TCU, 2014, p. 30 e 31), “diz respeito a estruturas, funções, processos e tradições organizacionais que visam **garantir que as ações planejadas** (programas) **sejam executadas** de tal maneira

que atinjam seus objetivos e resultados de forma transparente (maior efetividade e economicidade das ações)”.

Adicionalmente, a governança também se preocupa com a **qualidade do processo decisório e sua efetividade**. Deve-se conseguir responder as seguintes indagações: como obter o maior valor possível? Como, por quem e por que as decisões foram tomadas? Os resultados esperados foram alcançados? Diferencia-se deste modo da gestão, que parte do pressuposto da existência de um direcionamento superior e do compromisso dos agentes públicos em garantir que os resultados sejam alcançados e executados da melhor maneira possível em termos de eficiência (TCU, 2014).

Percebe-se, portanto, que governança e gestão são funções complementares. Enquanto gestão faz o manejo dos recursos colocados à disposição da instituição e busca o alcance dos objetivos estabelecidos, a governança provê direcionamento, monitora e avalia a atuação da gestão, com vistas ao atendimento das necessidades dos cidadãos e demais partes interessadas (TCU, 2017, s/n<sup>12</sup>).

A figura 2, abaixo, mostra o ciclo das ações da governança em comparação às funções da gestão:

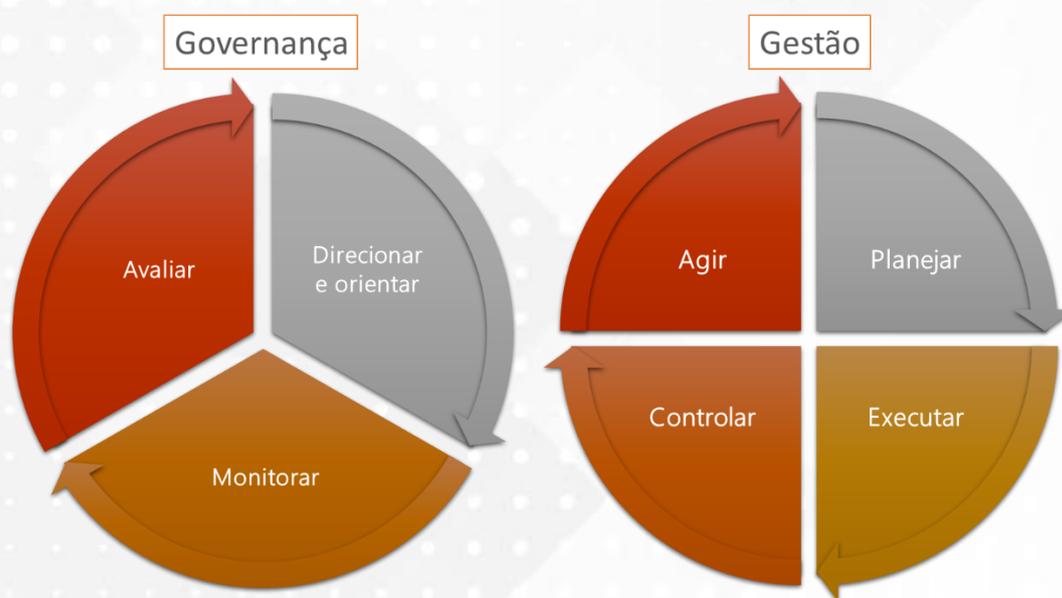


Figura 2 – Funções da Governança x Funções da Gestão

12 Passagem retirada do sítio institucional do TCU: <http://portal.tcu.gov.br/inicio/>.

(fonte: elaboração própria, adaptada de acordo com TCU, 2014)

## Descrição do cenário atual x cenário almejado

### 1) Estrutura administrativa

De acordo com o art. 49 da Lei Estadual nº 22.257, de 27 de julho de 2016, a CGE tem a seguinte estrutura básica:

- I – Gabinete;
- II – Assessorias;
- III – Auditoria-Geral;
- IV – Corregedoria-Geral;
- V – Subcontroladoria de Governo Aberto.

O organograma abaixo traz a estrutura administrativa básica da CGE até o nível de Subcontroladorias:

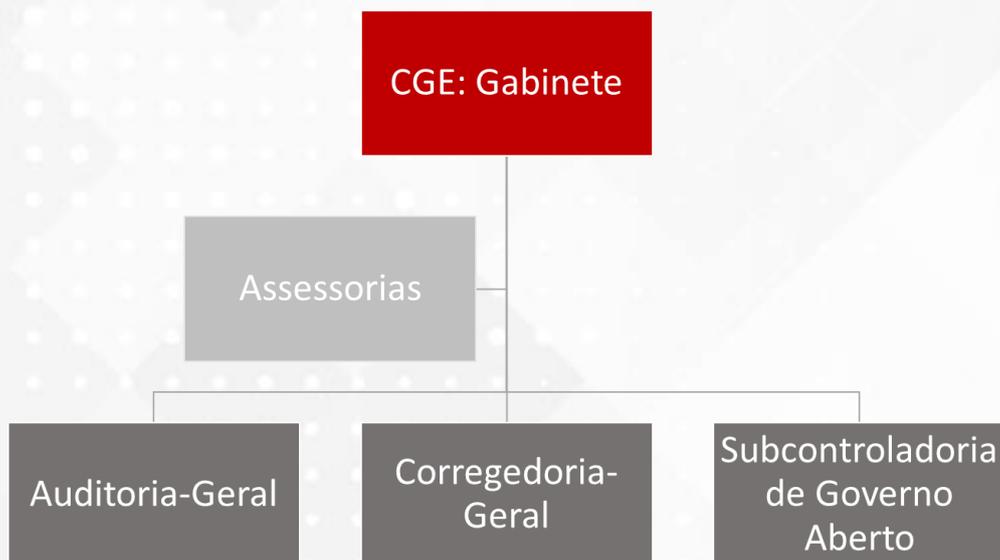


Figura 3 – Organograma CGE: Estrutura administrativa básica

O Decreto Estadual nº 47.139, de 24 de janeiro de 2017, em seu art. 3º, dispõe que a Controladoria-Geral tem a seguinte estrutura orgânica:

- I – Gabinete;
- II – Assessoria Jurídica;

- III – Assessoria Técnica e de Pesquisa e Desenvolvimento;
- IV – Assessoria de Apoio às Ações de Controle Interno;
- V – Assessoria de Comunicação Social;
- VI – Assessoria de Planejamento;
- VII – Assessoria de Inteligência em Controle Interno;
- VIII – Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças:
  - a) Diretoria de Orçamento e Finanças;
  - b) Diretoria de Gestão e Logística;
  - c) Diretoria de Recursos Humanos;
  - d) Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação;
- IX – Auditoria-Geral:
  - a) Núcleo de Apoio Técnico;
  - b) Superintendência Central de Auditoria em Licitações e Concessões:
    - 1 – Diretoria de Auditoria em Licitações;
    - 2 – Diretoria de Auditoria em Concessões;
  - c) Superintendência Central de Auditoria em Finanças Públicas:
    - 1 – Diretoria de Auditoria em Programas Governamentais;
    - 2 – Diretoria de Auditoria Orçamentária, Financeira, Contábil e Patrimonial;
  - d) Superintendência Central de Auditoria em Transferências Voluntárias:
    - 1 – Diretoria de Auditoria em Convênios de Saída;
    - 2 – Diretoria de Auditoria em Transferências a Entidades;
- X – Corregedoria-Geral:
  - a) Núcleo de Gestão de Documentos e Processos Disciplinares;
  - b) Núcleo de Apoio Técnico;
  - c) Superintendência Central de Análise e Supervisão Correcional:
    - 1 – Diretoria de Análise e Supervisão Correcional da Área Econômica;
    - 2 – Diretoria de Análise e Supervisão Correcional da Área de Infraestrutura e Ensino;
    - 3 – Diretoria de Análise e Supervisão Correcional da Área Social;
  - d) Superintendência Central de Responsabilização de Agentes Públicos:
    - 1 – Diretoria de Responsabilização da Área Econômica;
    - 2 – Diretoria de Responsabilização da Área de Infraestrutura e Ensino;
    - 3 – Diretoria de Responsabilização da Área Social;
  - e) Superintendência Central de Responsabilização de Pessoas Jurídicas:
    - 1 – Diretoria de Análise e Investigação Preliminar;
    - 2 – Diretoria de Responsabilização de Pessoas Jurídicas.

XI – Subcontroladoria de Governo Aberto:

a) Núcleo de Apoio Técnico;

b) Superintendência Central de Transparência:

1 – Diretoria de Transparência Ativa;

2 – Diretoria de Transparência Passiva;

c) Superintendência Central de Integridade e Controle Social:

1 – Diretoria de Promoção da Integridade;

2 – Diretoria de Fomento do Controle Social.

## 2) Competências e atribuições

Nos termos do Decreto Estadual nº 47.139, de 24 de janeiro de 2017, a CGE tem como competência assistir diretamente o Governador no desempenho de suas atribuições quanto aos assuntos e providências atinentes à **defesa do patrimônio público, ao controle interno, à auditoria pública, à correição, ao aperfeiçoamento de serviços e utilidades públicos, à prevenção e ao combate à corrupção, ao incremento da transparência da gestão e ao acesso à informação no âmbito da administração pública**, com atribuições de:

I – realizar atividades de auditoria e fiscalização nos sistemas contábil, financeiro, orçamentário, patrimonial, de pessoal, de recursos externos e nos demais sistemas administrativos e operacionais, segundo os princípios da administração pública;

II – avaliar o cumprimento e a efetividade dos programas de governo;

III – acompanhar a gestão contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da administração pública direta e indireta do Poder Executivo, em apoio ao exercício do controle externo do Poder Legislativo, previsto no art. 74 da Constituição do Estado;

IV – instaurar ou requisitar a instauração de sindicância, processo administrativo disciplinar e outros processos administrativos em desfavor de agente público estadual, inclusive detentor de emprego público, e avocar os que estiverem em curso em órgão ou entidade da administração pública, promovendo a aplicação da penalidade administrativa cabível;

V – acompanhar sindicâncias, processos administrativos disciplinares e outros processos administrativos punitivos em curso em órgãos ou entidades da administração pública, bem como realizar visitas técnicas e inspeções nos órgãos e entidades estaduais para avaliar suas ações disciplinares;

- VI – efetivar ou promover a declaração de nulidade de sindicância, processo administrativo disciplinar ou outro processo administrativo punitivo, bem como, se for o caso, a imediata e regular apuração dos fatos envolvidos nos autos e na declaração de nulidade;
- VII – instaurar e julgar investigações preliminares e processos administrativos de responsabilização de pessoa jurídica pela prática de atos contra a administração pública, previstos no art. 5º da Lei Federal nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, bem como celebrar acordos de leniência com pessoas jurídicas, conforme regulamentação específica;
- VIII – estabelecer normas e procedimentos de auditoria, correição e transparência a serem adotados pelos órgãos e entidades da administração pública;
- IX – orientar, coordenar e supervisionar as ações de auditoria, correição e transparência desenvolvidas pelas Unidades Setoriais e Seccionais de Controle Interno;
- X – promover o incremento da transparência pública e fomentar a participação da sociedade civil para o acompanhamento da gestão pública;
- XI – receber e adotar as providências necessárias para o integral tratamento de denúncias, representações, reclamações e sugestões que lhe forem encaminhadas;
- XII – coordenar a elaboração do relatório sobre a gestão e demais atividades institucionais, como parte integrante do relatório do órgão central do controle interno, nos termos da Lei Complementar nº 102, de 17 de janeiro de 2008.

Note-se que a estrutura administrativa, competências e atribuições da CGE congregam responsabilidades de prevenção, detecção e punição de ocorrência de ilícitos administrativos e mau comportamento de agentes públicos. Por isso, ainda que o Plano de Integridade tenha um caráter eminentemente preventivo, a instituição deve se valer da *expertise* e instrumentos para apurar eventuais irregularidades e aplicar penalidades aos seus próprios agentes, se necessário.

### 3) Normativos

No campo da administração pública, em razão a observância ao princípio da legalidade, ao agente público só é permitido fazer o que a lei (em sentido amplo) prevê. Além disso, as normas internas e/ou regulamentos são extraordinários instrumentos para dar transparência às ações governamentais e valiosa ferramenta de controle pela sociedade quanto à realização dos seus interesses (SIMÃO, 2014).

No âmbito do Estado de Minas Gerais, em especial na CGE, os principais normativos vigentes relacionados à temática da integridade são:

- ✓ Lei Estadual nº 869, 05 de julho de 1952 - Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Minas Gerais;
- ✓ Lei Estadual nº 14.184, 31 de janeiro de 2002 - Dispõe sobre o Processo Administrativo;
- ✓ Lei nº 22.257, de 27 de julho de 2016 - Estabelece a estrutura orgânica da administração pública do Poder Executivo do Estado e dá outras providências;
- ✓ Decreto nº 47.185, 12 de maio de 2017 - Dispõe sobre o Plano Mineiro de Promoção da Integridade;
- ✓ Decreto nº 47.139, de 24 de janeiro de 2017 - Dispõe sobre a organização da Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais;
- ✓ Decreto Estadual nº 47.105, de 16 de dezembro de 2016 - Dispõe sobre as regras de governança da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias;
- ✓ Decreto nº 46.933, de 20 de janeiro de 2016 - Dispõe sobre a declaração de bens e valores que compõem o patrimônio privado dos agentes públicos, no âmbito da Administração Pública do Poder Executivo Estadual;
- ✓ Decreto nº 46.906, de 16 de dezembro de 2015 - Institui o Ajustamento Disciplinar no âmbito da Administração Pública do Poder Executivo Estadual;
- ✓ Decreto nº 46.881, de 04 de novembro de 2015 - Institui a sindicância patrimonial no âmbito da Administração Pública do Poder Executivo Estadual;
- ✓ Decreto nº 46.812, de 30 de julho de 2015 - Delega competência ao Controlador-Geral do Estado para a prática dos atos que menciona;
- ✓ Decreto Estadual nº 46.782, 26 de junho de 2015 - Dispõe sobre o Processo Administrativo de Responsabilização, previsto na Lei Federal nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, no âmbito da Administração Pública do Poder Executivo Estadual;
- ✓ Decreto nº 46.782, de 23 de junho de 2015 - Dispõe sobre o Processo Administrativo de Responsabilização, previsto na Lei nº 12.846/2013, no âmbito do Poder Executivo Estadual;
- ✓ Decreto nº 46.644, de 06 de junho de 2014 - Dispõe sobre o Código de Conduta Ética do agente público e da alta administração estadual;

- ✓ Decreto nº 46.060, de 5 de outubro de 2012 - Regulamenta a Lei Complementar nº 116, de 11 de janeiro de 2011, que dispõe sobre a prevenção e a punição do assédio moral na administração pública direta e indireta do Poder Executivo;
- ✓ Decreto nº 45.969, de 24 de maio de 2012 - Regulamenta o acesso à informação no âmbito do Poder Executivo;
- ✓ Resolução CGE nº 04/2018 - Institui Comitê responsável por gerenciar a atuação da Controladoria-Geral no âmbito das ações das redes de controle;
- ✓ Resolução CGE nº 37/2017 - Disciplina a produção e uniformização dos entendimentos institucionais da Controladoria-Geral do Estado e estabelece fluxo para a elaboração, aprovação, publicação, revisão e cancelamento de Enunciados;
- ✓ Resolução CGE nº 25/2017 - Institui o Código de Conduta Ética do Servidor em exercício na Controladoria-Geral do Estado e nas Unidades Setoriais e Seccionais de Controle Interno do Poder Executivo Estadual;
- ✓ Resolução CGE nº 020/2017 - Institui grupo de trabalho destinado a elaborar plano de integridade específico para a Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais, nos termos do Decreto Estadual nº 47.185, de 13 de maio de 2017, que dispõe sobre o Plano Mineiro de Promoção da Integridade – PMPI;
- ✓ Resolução CGE nº 07/2017 - Institui a Governança Participativa no âmbito da Controladoria-Geral do Estado e dispõe sobre a composição, funcionamento e atribuições do Colegiado e do Comitê de Representação das Unidades Setoriais e Seccionais de Controle Interno;
- ✓ Resolução CGE nº 012/2015 - Dispõe sobre o procedimento relativo ao tratamento de manifestação e denúncia no âmbito da Controladoria-Geral do Estado;
- ✓ Resolução Conjunta OGE/CGE nº 01/2015 - Dispõe sobre a adoção de procedimentos entre a Ouvidoria-Geral do Estado e a Controladoria-Geral do Estado para o encaminhamento das manifestações que especifica;
- ✓ Deliberação nº 01/2017 - Aprova o Regimento Interno da Comissão de Ética da Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais;
- ✓ Deliberação nº 008/2008 - Orienta sobre o recebimento de brindes e presentes;
- ✓ Deliberação nº 004/2004 - Identifica situações de conflito de interesses e prevenção.

Em pesquisa ao sítio eletrônico da CGE ([www.cge.mg.gov.br](http://www.cge.mg.gov.br)), não foi possível localizar a publicização de todos os normativos e regulamentos acima citados. Sugerimos que a instituição promova a inclusão das normas no sítio eletrônico e na intranet.

#### 4) Transparência e *Accountability*<sup>13</sup>

“Transparência e *accountability* são dois elementos importantes de boa governança. A transparência é uma força poderosa que, quando aplicada de forma consistente, pode ajudar a combater a corrupção, melhorar a governança e promover a *accountability*” (ISSAI 20, traduzido pelo TCU, 2016, p. 1).

O TCU estabelece quatro práticas em seu Referencial Básico de Governança (2014) relacionadas a transparência e *accountability*<sup>14</sup>:

1. dar transparência da instituição às partes interessadas;
2. prestar contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão;
3. avaliar a imagem da instituição e a satisfação das partes interessadas com seus serviços e produtos;
4. garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.

A CGE, apesar de ser a instituição responsável por promover o incremento da transparência pública e ser reconhecida pelo excelente trabalho desenvolvido nessa seara, especialmente quanto à reestruturação do Portal da Transparência<sup>15</sup>, no que se refere às práticas 1 e 2 supramencionadas ainda pode avançar quanto à transparência e *accountability*. As ações previstas adiante dão elementos para aprimorar tais práticas.

No que tange à terceira prática, até a presente data, a CGE não realizou nenhuma ação de avaliação da imagem da instituição que retrate pesquisas de opinião pública<sup>16</sup>, situação que será objeto de análise neste e no próximo eixo temático

---

<sup>13</sup> Pela transversalidade do assunto, vide também o eixo transparência e controle social.

<sup>14</sup> A *accountability* pode ser verificada por meio da disponibilização de relatórios claros, transparentes e tempestivos; pelas responsabilizações estabelecidas quando apurada alguma desconformidade; e pela transparência nos atos de gestão e de controle (SIMÃO, 2014).

<sup>15</sup> Vide também o capítulo do eixo referente à Transparência e Controle Social e respectivo plano de ação.

<sup>16</sup> Sugerimos ações específicas nos eixos governança e comprometimento da alta administração (ação 5) e em planejamento estratégico (sub-eixo 1, ações 11 e 12).

Por fim, em relação à quarta prática, os indícios de irregularidades para fins de responsabilização administrativa são apurados pela Comissão de Ética e/ou por comissões designadas pelo Corregedor-Geral.

### 5) Instâncias colegiadas – governança participativa

O modelo de governança participativa da Controladoria-Geral do Estado foi instituído por meio da Resolução CGE nº 07, de 21 de março de 2017. O modelo visa consolidar a aproximação entre o órgão central e as Unidades Setoriais e Seccionais de Controle Interno - USCIs, bem como promover melhores práticas de comunicação e possibilitar um processo de tomada de decisão mais democrático, transversal e inclusivo.

A governança nos moldes propostos, além dos benefícios da participação, contribui para a valorização das múltiplas *expertises* dispostas em todo o sistema de controle interno, incentivando um olhar especial do núcleo dirigente para o conhecimento técnico e a experiência dos profissionais da área, de forma a incorporá-los no planejamento e na execução dos trabalhos de auditoria, corregedoria e governo aberto.

As estratégias atualmente utilizadas pela CGE no que tange à governança participativa são as consultas públicas e a instituição de órgãos colegiados (Colegiado da CGE e o Comitê de Representação das Unidades de Controle Interno).

Para fins de alinhamento teórico, entende-se por consultas públicas e órgãos colegiados:

**Consultas Públicas** são uma forma intermediária de participação nas decisões e vêm sendo utilizadas pela CGE para elaboração conjunta de normativos, planos, manuais e outros documentos que são produzidos por diferentes equipes. Funcionam como instâncias revisoras de proposições internas, permitindo a consulta ao público-alvo e demais interessados e a construção horizontal e colaborativa desses documentos. Opiniões, críticas e sugestões são recolhidas e ponderadas no fechamento do texto final, de modo que o produto espelhe uma construção coletiva.

**Órgãos colegiados** são compreendidos como uma instituição de representações diversas em fóruns de discussão, com autoridade equilibrada, com foco em corrigir distorções de informação, de capacidade de vocalização e de poder dentro da instituição. Nesses órgãos, os temas e pautas são debatidos e as decisões são tomadas em grupo, com o aproveitamento de experiências diferenciadas. Podem ser de caráter consultivo, cuja

orientação é exclusiva para o diálogo, debate e proposição de ações e políticas públicas, ou de caráter deliberativo, em que os membros têm, além de garantia de voz, poder de voto e, conseqüente, mais oportunidade de influenciar na tomada de decisão.

## 5.1 Colegiado da CGE

O colegiado funciona como uma reunião de representantes de diversos segmentos que têm a responsabilidade de opinar sobre temas prioritários e estratégicos que envolvam os servidores, carreiras, estrutura etc.

Sua composição pressupõe formação equilibrada (1 membro do Gabinete, 3 membros do núcleo dirigente das equipes finalísticas e 3 membros das categorias de servidores), conforme figura 4:

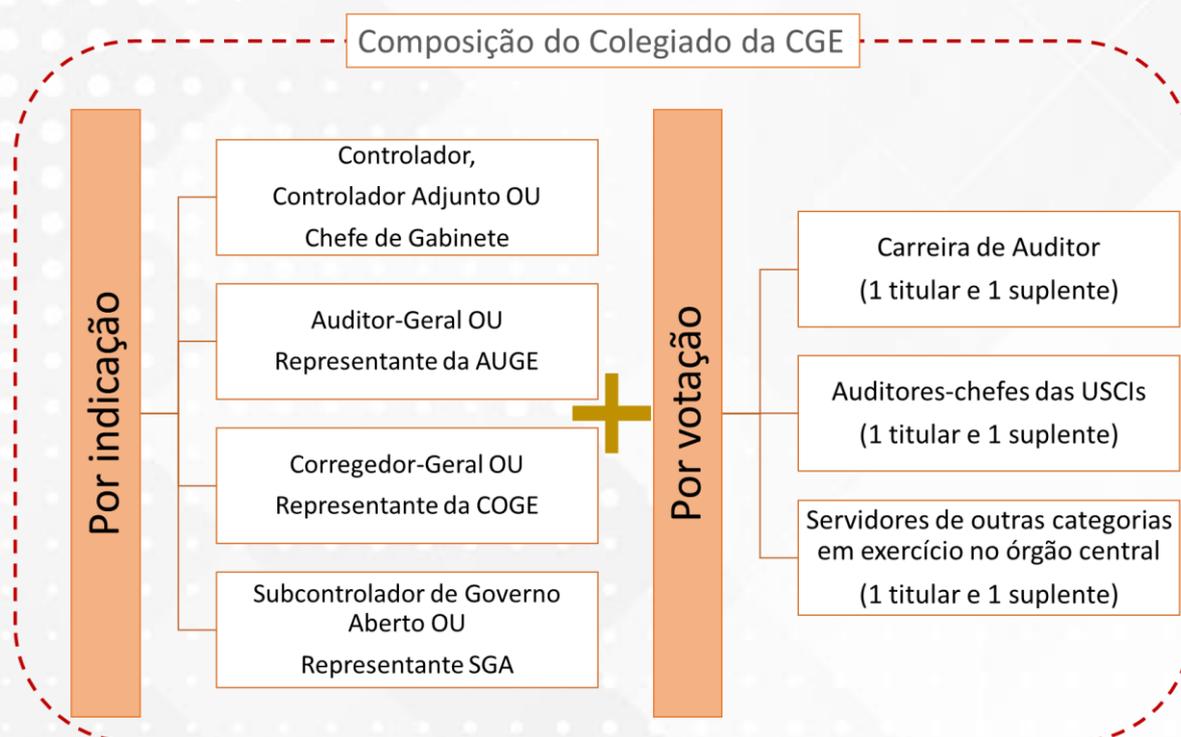


Figura 4 – Colegiado da CGE

## 5.2 Comitê de Representação das Unidades de Controle Interno

O comitê é um tipo de órgão colegiado de representação que reúne membros escolhidos entre pares para trabalhar gerenciando diversos temas dentro de um grupo. No âmbito da

CGE, o comitê deve funcionar como órgão permanente das Unidades de Controle Interno, tendo como função principal representar essas unidades no diálogo com o órgão central de controle interno, especialmente apresentando demandas e auxiliando na definição de prioridades de procedimentos, métodos, técnicas e demais ferramentas necessárias para aprimorar sistematicamente o desempenho das atividades finalísticas – e o próprio desenvolvimento dessas ferramentas.

Sua composição pressupõe formação por grupo representativo com 10 membros, sendo 5 titulares e 5 suplentes, figura 5 abaixo:

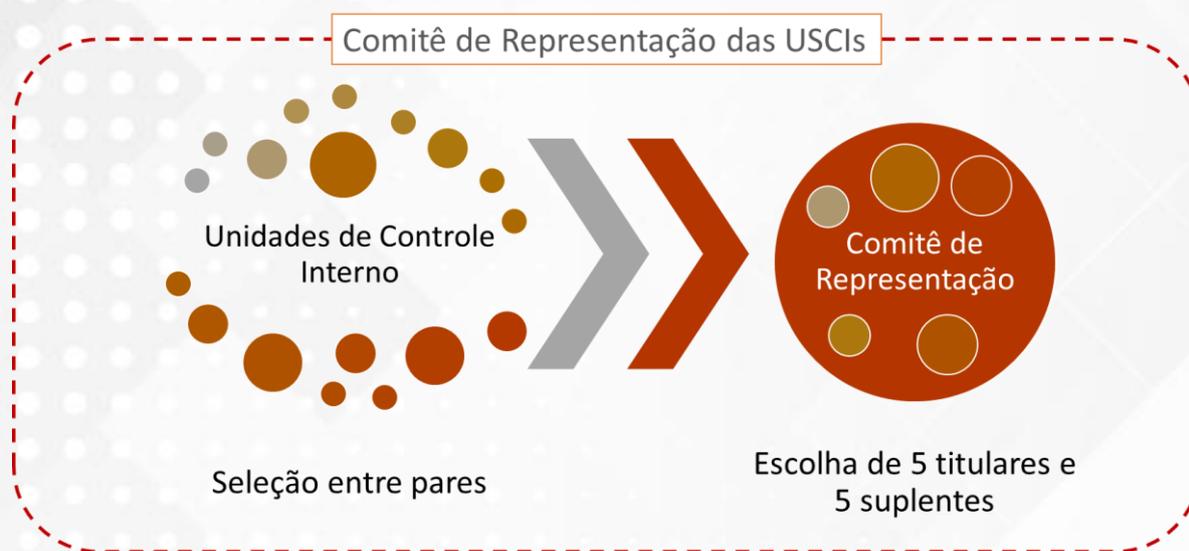


Figura 5 – Comitê de Representação das Unidades Setoriais e Seccionais de Controle Interno

## 6) Modelo da organização da CGE em linhas de defesa

De acordo com o *The Institute of Internal Auditors - IIA* (2013, p. 4), "o modelo de Três Linhas de Defesa é uma forma simples e eficaz de melhorar a comunicação do gerenciamento de riscos e controle por meio do esclarecimento dos papéis e responsabilidades essenciais. O modelo apresenta um novo ponto de vista sobre as operações, ajudando a garantir o sucesso contínuo das iniciativas de gerenciamento de riscos, e é aplicável a qualquer organização - não importando seu tamanho ou complexidade. Mesmo em 'empresas' em que não haja uma estrutura ou sistema formal de gerenciamento de riscos, o modelo de Três Linhas de Defesa pode melhorar a clareza dos riscos e controles e ajudar a aumentar a eficácia dos sistemas de gerenciamento de riscos".

Trata-se, portanto, de um modelo simples, porém efetivo, para o esclarecimento dos papéis e responsabilidades essenciais no gerenciamento de riscos e controle e que promove melhoria considerável para a instituição.

No modelo de Três Linhas de Defesa, cada uma dessas “linhas” desempenha um papel distinto dentro da estrutura mais ampla de governança da organização. Os gestores intermediários (denominados controles de gerência – gestão operacional) compõem a primeira linha de defesa, especialmente no gerenciamento operacional de riscos. As diversas funções de controle de riscos e supervisão de conformidade, incluindo as diretrizes para promoção da integridade, são a segunda linha de defesa (no nosso modelo denominado instâncias de GIRC<sup>17</sup>), e a auditoria interna independente desempenharia a função de terceira linha de defesa.

Destaque-se que este modelo reforça, de forma incisiva, que o dono do processo é o dono do risco e de seus controles e, portanto, que todos os gestores são responsáveis por exercer o controle desses processos. A segunda linha de defesa é a grande guardiã do processo, pois incentiva que a primeira linha desempenhe suas funções e, ao mesmo tempo, supervisiona para identificar possíveis falhas, erros, impropriedades. O ciclo é complementado pela atividade de auditoria interna, que, neste contexto, realiza as avaliações tanto na primeira como na segunda linha de defesa. O que se percebe no cotidiano das organizações é que a responsabilidade pelos controles é atribuída equivocadamente à auditoria, ao menos na percepção das pessoas, enquanto, na verdade, ela é quem faz a *avaliação* dos controles, da gestão e da governança.

Para que a CGE opere adequadamente dentro das linhas de defesa e, conseqüentemente, das boas práticas de governança, sugere-se, ao final deste plano, a criação e estruturação de uma instância supervisora (2ª linha de defesa), denominada ***Instância de GIRC – Governança, Integridade, Riscos e Controles***, que será responsável pelo monitoramento permanente de ações referentes à governança, integridade, riscos e controles, funcionando como uma facilitadora e harmonizadora junto aos gestores intermediários, servidores e Alta Administração. A figura 6, apresentada abaixo, traz, em síntese, o desenho proposto para a CGE:

---

17 Vide capítulo referente à Instância de Governança, Integridade, Riscos e Controles – GIRC.

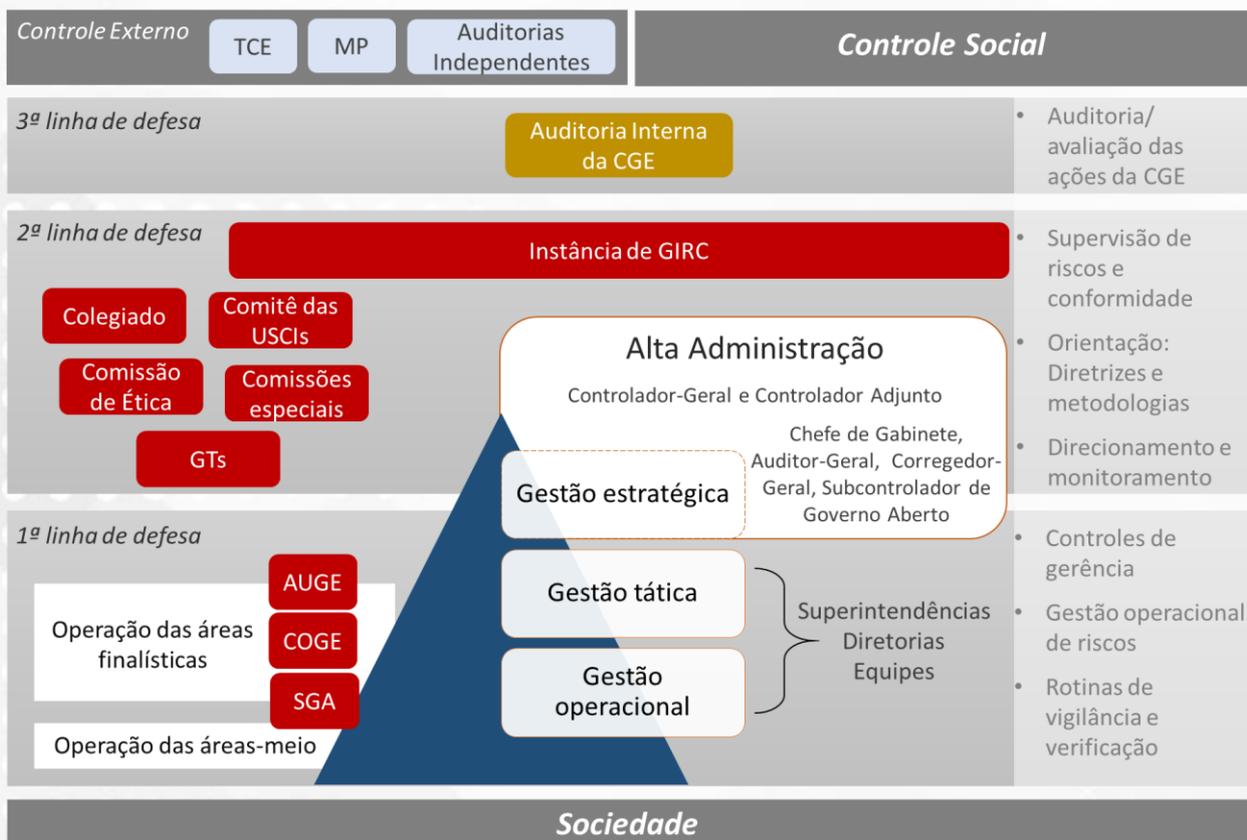


Figura 6 – Desenho de governança proposto para a CGE

Nota-se pelo desenho proposto que existem instâncias externas que são auxiliares e funcionam como linhas adicionais de defesa, como, por exemplo, Tribunais de Contas, Ministério Público, sociedade civil, auditorias externas independentes, entre outras. De toda sorte, é indiscutível que o amadurecimento das instituições que operam com controles internos mais abrangentes, inclusive o gerenciamento de riscos, normalmente, “é mais robusto quando existem três linhas de defesa separadas e claramente identificadas” (IIA, 2015, p, 9).

Outro ponto discutido pelo grupo de trabalho e relacionado com a estruturação da CGE em linhas de defesa é a necessidade de a instituição restabelecer formalmente as atividades de auditoria interna no próprio órgão, enquanto 3ª linha de defesa. E aqui estamos sugerindo a designação de equipe ou de servidor (preferencialmente um auditor interno de carreira), com competência formal para a prática das atividades de avaliação da eficácia das estruturas de governança, gerenciamento de riscos e controle da instituição.

De acordo com o IIA<sup>18</sup> "a atividade de auditoria interna auxilia uma organização a realizar seus objetivos a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança". Em outras palavras, segundo o TCU (2017, s/n<sup>19</sup>), "a principal função da auditoria interna é prover avaliações independentes sobre a eficácia da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles internos, incluindo a forma como a primeira e a segunda linhas de defesa alcançam os objetivos de gerenciamento de riscos e controle".

## PLANO DE AÇÃO

### SUB-EIXO 1: SISTEMA DE GOVERNANÇA

**Palavras-chave:** comprometimento da Alta Administração, senso de ética e integridade, cultura organizacional, equidade, independência e autonomia, desconcentração, poderes de decisão balanceados, eficiência, revisão de diretrizes, monitoramento e controle.

**Síntese:** refere-se ao modo como os diversos atores se organizam, interagem e agem para obter boa governança. Engloba as instâncias internas<sup>20</sup> e externas de governança<sup>21</sup> (vide novamente figura 6), fluxo de informações, processos de trabalho e atividades relacionadas à avaliação, direcionamento e monitoramento da instituição. Depreende-se daí que o alcance de uma boa governança pela instituição depende fundamentalmente da definição e implantação de um sistema de governança ao mesmo tempo simples e robusto (TCU, 2014).

**Ação 1: Definir/implantar (formalmente) sistema de governança na instituição e divulgar para as partes interessadas.**

---

18 Passagem retirada do sítio institucional do *Institute of Internal Auditors* – IIA: <https://iiabrasil.org.br/ippf/definicao-de-auditoria-interna>.

19 Passagem retirada do sítio institucional do TCU: <http://portal.tcu.gov.br/gestao-e-governanca/gestao-de-riscos/modelos-de-gestao-de-riscos/outros-modelos.htm>.

20 Autoridade máxima e dirigentes superiores (Adjunto, Chefe de Gabinete, Corregedor-Geral, Auditor-Geral Subcontrolador de Governo Aberto), órgãos colegiados e consultivos (colegiado e comitê), comitês de integridade, riscos e gestão da informação, comissão de ética e comissões especiais, instâncias internas de apoio (auditoria interna, corregedoria), entre outros.

21 Controle social organizado, controle externo: TCE e MP, auditorias independentes, entre outros.

a) **Como fazer:** sugere-se a definição formal de papéis e responsabilidades das instâncias internas e externas de governança, por meio da elaboração de normativo interno, contemplando atividades relacionadas à tomada de decisão, à elaboração, implementação e revisão de diretrizes, ao monitoramento e ao controle. Após a implantação, é imprescindível dar conhecimento das estruturas administrativas, dos papéis e responsabilidades das instâncias de governança, dos processos de trabalho e dos fluxos de informação e de decisão às partes interessadas por meio de capacitações e treinamentos internos, boletins, e-mails, intranet, entre outros.

Para o alcance do objetivo da ação sugere-se a realização das seguintes atividades pela equipe responsável:

- ✓ instituição formal de grupo de trabalho para definição e implantação do sistema de governança;
- ✓ diagnóstico da situação com levantamento das diretrizes já existentes para execução dos trabalhos finalísticos da instituição, bem como para execução das atividades-meio; levantamento e tabulação dos papéis e responsabilidades das instâncias de governança; levantamento e tabulação de fluxos de informação existentes, entre outros;
- ✓ ampliação da compreensão do tema governança e da importância do assunto para projeção e melhoria da instituição;
- ✓ realização de *benchmarkings* com outras instituições;
- ✓ análise comparativa de relevantes modelos de sistema de governança existentes, especialmente na Administração Pública;
- ✓ definição de modelo teórico para orientar a construção da minuta normativa; e
- ✓ realização de encontros periódicos do grupo de trabalho e construção incremental da minuta de resolução;
- ✓ após aprovação e publicação do instrumento normativo, o grupo deverá dar conhecimento das estruturas administrativas, dos papéis e responsabilidades das instâncias de governança, dos processos de trabalho e dos fluxos de informação e de decisão às partes interessadas por meio de capacitações e treinamentos internos, boletins, e-mails, intranet, entre outros.

b) **Referências:** boa prática de acordo com TCU (2014), IBGC, IBGP, entre outras.

c) **Benefícios para a instituição:** cumprimento de seus objetivos e alcance dos resultados, mitigação da ineficiência advinda da execução cumulativa de tarefas, restrição aos riscos de erros, omissões, fraudes ou corrupção, inibição de condutas antieconômicas, legitimidade das decisões, entre outros.

#### **Ação 2: Manter/melhorar a governança participativa**

a) **Como fazer:** manter ativos os canais de governança participativa e fomentar a participação de servidores nas instâncias colegiadas atualmente existentes (Comitê e Colegiado). Além disso, realizar reuniões mensais com as USCIs (autoridade máxima e dirigentes superiores) e reuniões gerenciais com as equipes internas da CGE até o nível de superintendências e diretorias (autoridade máxima, dirigentes superiores e gestores do órgão central); divulgar as ações e decisões do Colegiado e intensificar a realização de consultas públicas.

b) **Referências:** Resolução CGE nº 07, de 21 de março de 2017.

c) **Benefícios para a instituição:** redução dos conflitos de agência (principal – agente); melhoria no diálogo, comunicação e integração interna (no órgão central) e externa (do órgão central com as USCIs); promoção de melhores práticas de comunicação; e possibilidade de processo de tomada de decisão mais democrático, transversal e inclusivo.

#### **Ação 3: Estabelecer/normatizar critérios para ocupação de cargos de direção e estabelecer mandato de Corregedor-Geral, Auditor-Geral e Subcontrolador de Governo Aberto**

a) **Como fazer:** elaborar normativo que estabeleça critérios para ocupação de cargos comissionados de direção e assessoramento (superintendências, diretorias, chefias de unidades setoriais e seccionais de controle interno e núcleos de correição administrativa), bem como de mandato para os cargos de Corregedor-Geral, Auditor-Geral e Subcontrolador de Governo Aberto. Os critérios devem respeitar princípios de eficiência, justiça, equidade e razoabilidade e estar expressos no normativo, além de serem amplamente publicizados a todos os agentes internos e externos.

b) **Referências:** boa prática sugeridas pelo IBGC (Código das melhores práticas de governança corporativa, 2015) e pelo Ministério Público Federal.

c) **benefícios para a instituição:** propicia independência na atuação dos servidores, minimizando interferências políticas e possibilitando a construção perene de uma política vinculada aos resultados expressos no planejamento estratégico da instituição. Está associada também a ganho reputacional e agrega valor às ações desenvolvidas.

#### Ação 4: Elaborar Plano de Comunicação

a) **Como fazer:** elaborar um Plano de Comunicação que abranja a interlocução interna, entre pares (da CGE com órgãos e entidades da Administração Pública estadual) e com a sociedade. Deve-se considerar: medidas sólidas de divulgação no plano, construídas com a participação dos servidores e membros da sociedade; elaboração de carta de serviços ao cidadão e à gestão estadual sobre o valor agregado pela CGE; definição de um fluxo de informação e acompanhamento se o plano de comunicação elaborado deu certo. A comunicação interna é fundamental para que as informações sejam divulgadas adequadamente entre gestores e servidores. Quanto mais bem informados todos estiverem, mais envolvidos estarão com a instituição, suas metas e objetivos. Além disso, a gestão da informação é vital para a continuidade e integridade dos processos, sistemas e dados da Administração Pública.

b) **Referências:** boa prática de acordo com o IBGC (Caderno de Governança Corporativa e Boas Práticas de Comunicação, 2017), CGU, Ministério do Planejamento e Gestão, CGE/CE, CGDF e CGM/SP, Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017<sup>22</sup>.

c) **Benefícios para a instituição:** a comunicação desempenha um papel cada vez mais estratégico nas instituições, contribuindo para a criação de valor e a melhoria de resultados. Além disso, a sociedade vem exigindo um novo padrão de comunicação, passando a adotar um comportamento participativo, pelo qual demanda opinar, comentar, discutir e se posicionar sobre as atividades das instituições (IBGC, 2017). Por meio de um bom plano de comunicação, a instituição tem a possibilidade de criar boa imagem perante seus agentes

---

<sup>22</sup> A Lei dispõe sobre a participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública em todos os níveis e deverá embasar a construção da carta de serviços ao cidadão prevista no Plano de Comunicação da CGE.

e perante a sociedade; reforça o compromisso com o dever de prestar contas<sup>23</sup> e assume integralmente as consequências dos atos e omissões.

#### **Ação 5: Pesquisa Anual de Satisfação (agentes internos e externos)<sup>24</sup>**

**a) Como fazer:** realizar, anualmente<sup>25</sup>, pesquisas de satisfação com o intuito de identificar pontos fortes e fracos quanto à gestão e atuação da CGE, nos ambientes interno e externo. O objetivo é identificar a maneira pela qual a CGE é vista como órgão de controle, assim como sua importância e trabalhos desenvolvidos, perante a sociedade, demais órgãos e entidades (agentes externos) do Estado e os próprios servidores da CGE (agentes internos).

**b) Referências:** TCU e CGE/CE.

**c) Benefícios para a instituição:** estabelecimento de um processo de melhoria contínua, de modo a identificar a melhor forma de gestão e atuação da CGE; demonstração de empatia com parceiros e compromissos com o trabalho, que refletem diretamente em ganhos reputacionais; ser referência como órgão de controle.

#### **Ação 6: Elaborar Política de Segurança da Informação da CGE**

**a) Como fazer:** a segurança da informação é condição de sucesso e de perenidade para a instituição e contribui para reduzir as chances de fraude ou perdas de informações. Desta forma, sugere-se elaborar uma política de segurança da informação que estabeleça diretrizes, princípios, critérios, procedimentos e metodologia para uma sistemática de gestão desses recursos na instituição. A política deve estabelecer como será efetuado o acesso às informações de todas as formas possíveis, seja ela internamente ou externamente, e quais os tipos de mídias poderão transportar e ter acesso a esta informação. Também deve especificar os controles de acesso, mecanismos para impedir acessos indevidos a sistemas corporativos, com exposição de vulnerabilidades e consequente medidas para combater o vazamento de informações, e rotina para extração de cópias de segurança

---

<sup>23</sup> Sugerimos dar transparência a matriz de risco por órgão, nos moldes adotados pela CGE/CE; CGU, CGM/BH e GGM/CONTAGEM e CGM/SP. Sugerimos ainda a disponibilização da prestação de contas anuais na internet (sitio eletrônico da CGE/MG).

<sup>24</sup> Entende-se por agentes internos os servidores da CGE e por agentes externos os cidadãos atendidos pelas áreas finalísticas (como usuários do Portal da Transparência e engajados em ações de controle social), bem como servidores de outros órgãos e entidades da Administração Pública estadual.

<sup>25</sup> A primeira pesquisa poderá ser realizada para atender a ação aqui descrita e as ações descritas no capítulo de Planejamento Estratégico (Sub-eixo 1: definição da estratégia organizacional - ações 11 e 12).

(*backup*) das informações produzidas. Além disso, será necessário elaborar um guia prático com orientações para sua implementação e realizar treinamentos periódicos com todos os agentes, incluindo aqueles que são terceirizados e prestadores de serviços, objetivando a capacitação e sensibilização para a importância da gestão da informação na instituição. A política deverá ser comunicada a todos os interessados e revisada criticamente em intervalos regulares ou quando mudanças se fizerem necessárias. Sugere-se ainda a instituição de um comitê responsável pela gestão da segurança da informação<sup>26</sup>, preferencialmente coordenado pela Diretoria de Tecnologia da Informação da CGE.

**b) Referências:** IBGC, TCU (Política de Tecnologia da Informação), CDN (Estratégia de Segurança da Informação e Comunicações e de Segurança Cibernética da Administração Pública Federal 2015 – 2018), ABNT NBR ISO 27001:2005 e 27002:2005, COSO EMR 2017 e COBIT 5.

**c) Benefícios para a instituição:** a gestão da informação agrega valor para a instituição, minimiza os riscos e contribui para a melhoria de resultados estratégicos. Além disso, traz ganhos extremamente relevantes de produtividade e de qualidade dos serviços prestados aos demais órgãos e entidades da Administração Pública estadual e para a sociedade.

## SUB-EIXO 2: COMPROMETIMENTO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

**Palavras-chave:** Senso de responsabilidade, dever de prestação de contas, transparência, comunicação, exemplo, apoio inequívoco, participação, *tone from the top*, engajamento, credibilidade.

**Síntese:** o apoio inequívoco da Alta Administração é fator decisivo no sucesso de qualquer plano de integridade. Os dirigentes máximos devem ser os principais patrocinadores das mudanças culturais e as condutas praticadas por eles balizam as condutas dos demais integrantes do corpo funcional da instituição, em efeito cascata. Compromisso e ações condizentes com o discurso são fundamentais para a credibilidade do plano, afinal, para transformar, não basta dizer que apoia, é preciso mudar o comportamento e as atitudes.

---

<sup>26</sup> O comitê será responsável em síntese por: 1) estabelecer políticas de segurança da informação, definindo regras, fluxos de processos, comunicação e informações; 2) mapear os sistemas utilizados de modo a identificar seus usuários, respectivos perfis, quem e o que tem acesso a eles; e 3) estabelecer os processos, procedimentos e políticas de gerenciamento de informações, atribuindo requisitos sobre manuseio, segurança e privacidade. Observar que as políticas devem definir as responsabilidades para proteção de dados e informações contra acesso ou mudanças não autorizadas. O Comitê deverá ainda criar interfaces com os responsáveis pela gestão de pessoas para garantir ritos de integridade em fase de desligamento e/ou movimentação de servidores, impedindo o uso indevido de informações privilegiadas.

Além do exemplo, cabe à Alta Administração garantir que os recursos necessários para o desenvolvimento, implantação e aprimoramento contínuo do plano estejam disponíveis.

#### **Ação 7: Prestigiar/ participar ativamente dos eventos e capacitações**

a) **Como fazer:** participação contínua e efetiva dos líderes nos eventos e capacitações, cuja presença tem um efeito simbólico na demonstração de compromisso com a promoção da integridade; líderes colocam-se como exemplo, assumindo a função de motivadores de mudança e da gestão do conhecimento, atuando como liderança capaz de estimular a colaboração dos servidores. O corpo funcional da instituição tende a prestar mais atenção quando os dirigentes máximos estão presentes nos eventos e capacitações. Se isso não for possível, a Alta Administração deve transmitir mensagens de integridade/*compliance* no primeiro momento posterior ao evento ou em reuniões de trabalho ou alinhamento.

b) **Referências:** boa prática de acordo com FCPA, IBGC, TCU, CGU, Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles da Gestão – PIRC), *Alliance for Integrity*, CGM/SP (Programa de Integridade e Boas Práticas da Secretaria Municipal do Verde e do Meio Ambiente (SVMA), entre outros.

c) **Benefícios para a instituição:** cabe aos líderes das instituições garantir o “tom de integridade/*compliance*” que será adotado. Ao participar de treinamentos, orientar seus agentes no dia a dia no que diz respeito às normas a serem seguidas e incentivar o uso de canais corporativos para a comunicação de condutas diferentes do esperado pela instituição, demonstram para o corpo funcional que todos têm que estar em conformidade com a política de integridade. Outro benefício da ação é a demonstração inequívoca para todos os *stakeholders* que a instituição se preocupa com a integridade nas suas atividades e nos seus relacionamentos.

#### **Ação 8: Incluir mensagem da alta administração em todos os documentos e publicações da CGE (declaração do Controlador-Geral sobre o posicionamento institucional em relação à promoção da integridade e ao combate à corrupção)**

a) **Como fazer:** inserir mensagem do Controlador-Geral nas publicações da CGE (manuais, cartilhas, comunicados, boletins, revistas, etc.) e divulgar a missão da CGE em todos os documentos oficiais. Importante destacar que as declarações escritas da alta administração para todos os *stakeholders* ajudam a comunicar (e documentar) os padrões éticos da

instituição. Sugere-se também o envio e-mails periódicos, adaptados aos diferentes públicos, que chamem a atenção para a tolerância zero da instituição quanto à prática de atos ilegais, especialmente para os atos de corrupção. Pode, ainda, tornar disponíveis lembretes que endossam o comprometimento inequívoco da instituição em fomentar condutas éticas e transparentes e a observância aos processos de *compliance*, na intranet, no site institucional ou em outras áreas visíveis. Como são os maestros que vão dar o tom, e conduzir toda a instituição rumo ao caminho certo, é fundamental que a Alta Administração esteja preparada, em termos de competências e de conhecimento técnico, para exercer este papel.

**b) Referências:** boa prática de acordo com FCPA, IBGC, TCU, CGU, Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles da Gestão – PIRC), *Alliance for Integrity*, CGM/SP (Programa de Integridade e Boas Práticas da Secretaria Municipal do Verde e do Meio Ambiente (SVMA), entre outros.

**c) Benefícios para a instituição:** incorporação de valor às ações da CGE e melhoria da imagem e da reputação da instituição.

#### **Ação 9: Realizar transição responsável**

**a) Como fazer:** realizar plano de sucessão para garantir processos transitórios de forma mais amena, visando o bem-estar do corpo funcional e a sustentabilidade dos programas e ações institucionais. A elaboração de plano de sucessão tem por objetivo assegurar que, na eventual substituição dos dirigentes superiores, a nova gestão disponha de informações que contribuam para a continuidade e bom desempenho da instituição. O planejamento da sucessão deve conter propostas de gestão de conhecimento, reuniões com equipes técnicas e gestoras, especialmente com o colegiado, pontos de contato com agentes internos e externos relevantes, entre outros. Entende-se que o processo é fundamental para mitigar riscos, garantir a continuidade da gestão e preservar valor da instituição (IBGC, 2015).

**b) Referências:** IBGC (Código das melhores práticas de governança corporativa, 2015).

**c) Benefícios para a instituição:** continuidade e bom desempenho da instituição, geração de valor e ganho reputacional, segurança e bem-estar do corpo funcional

## Ação 10: Participar das redes de controle (ENCCLA, CONACI, ARCCO, etc.)<sup>27</sup>

a) **Como fazer:** inserir e garantir a sustentabilidade da CGE nas ações das redes de controle (estratégias, conselhos nacionais, etc), especialmente aquelas que geram produtos relevantes a partir de grupos de trabalho (GTs); participar dos eventos e encontros para troca de experiências; buscar/transmitir boas práticas de controle; e construir/aperfeiçoar políticas de controle interno. É importante garantir o funcionamento das instâncias de coordenação previstas na Resolução CGE nº 04, de 16 de fevereiro de 2018 e definir um fluxo de comunicação para compartilhamento das informações com toda a instituição, como com a criação de "fórum de *feedback*", que se caracteriza por um momento formal de devolutiva sobre o aprendizado e os resultados obtidos nos eventos e encontros.

b) **Referências:** Resolução CGE nº 04, de 16 de fevereiro de 2018.

c) **Benefícios para a instituição:** incorporação de valor às ações; troca de experiências e conhecimento; participação na construção de novos produtos e incorporação de novas metodologias; e projeção da instituição.

---

<sup>27</sup> São exemplos de redes de controle que a CGE participa: Conselho Nacional de Controle Interno (CONACI), Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (ENCCLA) e Ação Integrada da Rede de Controle e Combate à Corrupção de Minas Gerais (ARCCO-MG).

## 2. Planejamento Estratégico

De acordo com o Ministério do Planejamento (2016, p. 7), “o ato de planejar é de elevada importância, pois ajuda a compreender a realidade imposta pelo ambiente externo e a deliberar sobre qual a ‘nova realidade’ que se deseja alcançar no futuro. De fato, o planejamento permite a uma organização manter-se continuamente relevante para o contexto que a cerca, auxiliando-a a superar as dificuldades provocadas pelas mudanças ou a aproveitar as oportunidades delas decorrentes. De outra forma, o planejamento estratégico visa manter a relevância e a sustentabilidade da organização e de suas unidades ao longo do tempo”.

O planejamento estratégico é, portanto, o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela instituição (OLIVEIRA 2002). O processo objetiva, desta forma, estabelecer com clareza e de forma integrada o conjunto de ações e iniciativas a serem adotadas para que a instituição alcance uma situação futura desejada com base em um conjunto situacional existente no presente.

Em síntese, pode-se afirmar que o planejamento estratégico:

- ✓ Apresenta foco sistêmico e aborda fatos de previsão futura de maior complexidade;
- ✓ Envolve o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas que viabilizam a análise de implicações futuras referentes a decisões tomadas no presente.

De acordo com o TCU (2015, p. 3), “planejar as ações da instituição é, ao mesmo tempo, desafio e oportunidade: permite revisitar o passado, reconhecer erros e acertos e inovar para o futuro, de modo a desenhar novos caminhos que sejam ao mesmo tempo seguros e desafiadores”.

Compõem o planejamento estratégico os elementos abaixo definidos:

- a) **Visão:** deve ser entendida como “um modelo mental de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível para a instituição” (COSTA 2007, p. 36). Sua função é deixar bem claro o que a instituição deseja ser no futuro e

unificar esforços para que todos trabalhem num sentido único de direção. Deve ser definida de maneira simples e objetiva, de forma que todos a entendam e busquem alcançá-la.

- b) **Missão:** refere-se “à finalidade ou motivo pelo qual a instituição foi criada e para o que ela deve servir. Ela significa a razão de existência de uma instituição” (CHIAVENATO 2003, p. 601). Na missão, estão envolvidos os objetivos essenciais do negócio da instituição e se deve voltar para fora, no atendimento de demandas de seus clientes. Ao se formular a missão algumas questões devem ser respondidas: “Qual é a necessidade básica que a instituição pretende suprir? Que diferença faz, para o mundo externo, ela existir ou não? Para que serve? Qual é a motivação básica de sua inspiração? Por que surgiu? Para que surgiu?” (COSTA 2007, p. 36).
- c) **Princípios e valores:** são pontos que a instituição não está disposta a mudar. Os princípios são as crenças básicas da instituição, são balizamentos para o processo decisório e para o comportamento da organização. Já valores refletem aspectos morais, virtudes e qualidades da instituição, com uma carga de significados para seus membros que atribui importância e compromissos com o trabalho que realizam. Os valores podem ser avaliados externamente.
- d) **Objetivos estratégicos:** referem-se aos resultados que a instituição pretende atingir, estabelecem os focos de atuação onde o êxito é fundamental para o cumprimento da missão e o alcance da visão de futuro.
- e) **Indicadores:** são parâmetros que permitem identificar, mensurar e comunicar, de forma simples, o alcance dos objetivos estratégicos. Eles atuam como uma “régua” que mede, em certo período de tempo, a “distância” entre o planejado e o realizado.
- f) **Priorização de processos:** classificação dos processos executados pelas equipes internas, buscando estabelecer aqueles prioritários e os prazos para tratamento de possíveis falhas ou fragilidades, seja sob a ótica da integridade, riscos ou de controles internos da gestão.
- g) **Macroprocessos:** é reunião de grandes conjuntos de atividades que a instituição define para gerar valor e cumprir a sua missão.

Por meio da proposta de elaboração do planejamento estratégico e seus desdobramentos, apresentados no presente plano, pretende-se estabelecer uma gestão estratégica na CGE com foco na integridade. A gestão estratégica é muito mais abrangente que o planejamento estratégico, tendo em vista que ela engloba avaliações e diagnósticos periódicos, análise da

organização e seu ambiente, a definição e formulação de estratégias, metas e desafios, de forma contínua e sistemática.

Para tanto, os seguintes pressupostos deverão ser atendidos: análise do cenário interno e externo; visão sistêmica (desdobramento em indicadores e ações alinhadas com o nível tático e operacional na CGE, identificando responsáveis e metas a serem alcançadas); coerência de ações; e comprometimento da equipe. E, ainda, a estratégia deve contemplar a avaliação de todas as variáveis que impactarem no alcance dos resultados, em especial, as que se referem a pessoas, processos (tarefas), estrutura, tecnologia e ambiente, para que possam garantir a entrega dos resultados à sociedade.

As figuras 7 e 8, abaixo, sintetizam a proposta para a CGE:



Figura 7 – Planejamento estratégico e seus desdobramentos

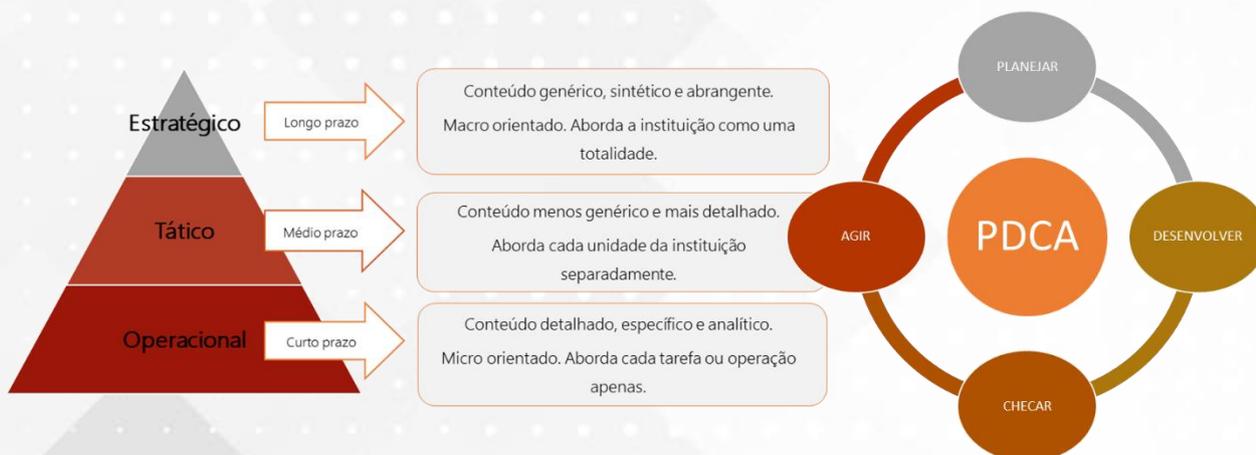


Figura 8 – Planejamento estratégico e seus desdobramentos (continuação)

## Descrição do cenário atual x cenário almejado

No início de 2017, a CGE revisou os elementos abrangentes do seu planejamento estratégico. Missão, visão e valores foram propostos e validados coletivamente por meio de consulta pública a todos os servidores do órgão central e das USCLs. Porém, uma vez que este plano recomenda a integração entre estratégia, gestão e riscos, a análise de cenários inerente ao processo deve apontar novos caminhos e necessidades para a atuação do órgão, o que indica uma possível mudança nos elementos de missão, visão e valores.

O cenário almejado é o estabelecimento do planejamento institucional e estratégico, com conexão clara entre missão, visão, valores, objetivos e iniciativas estratégicas realizadas. Com isso, tornar a CGE um órgão de excelência e referência na execução de suas competências institucionais, que atua de forma sistêmica e planejada, com a visão global dos processos realizados e dos riscos a eles inerentes.

### PLANO DE AÇÃO

As ações que serão detalhadas no plano de ação devem obedecer a uma cronologia de realização, como ilustrado na figura 9 a seguir:

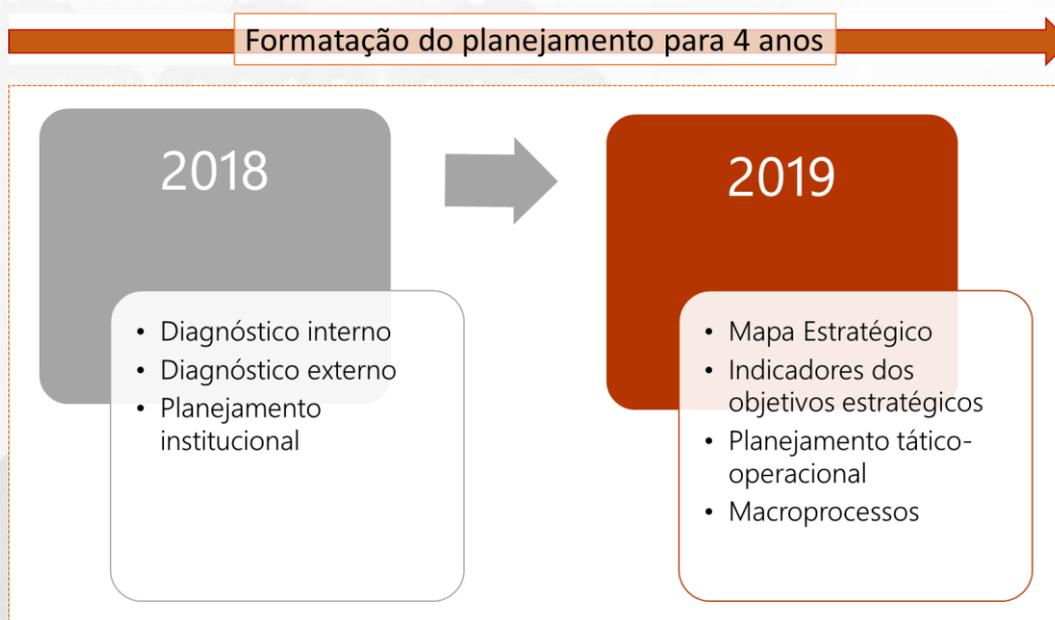


Figura 9 – Cronologia das ações do planejamento estratégico

## SUB-EIXO 1: DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

**Palavras-chave:** diagnóstico, planejamento e estratégia.

**Síntese:** refere-se à definição do planejamento institucional e estratégico da CGE, explicitando quais resultados a instituição deve entregar para a sociedade em 2021. Para alcance dos resultados deste sub-eixo, o apoio da alta administração e a participação dos responsáveis pelas Unidades Setoriais e Seccionais de Controle Interno são primordiais.

**Referências<sup>28</sup>:** boa prática de acordo com o Planejamento Estratégico do TCU (PET 2015-2021), CGU (Portaria nº 357, de 30 de janeiro de 2018, que aprova os índices e indicadores dos objetivos estratégicos pactuados pelo Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União), Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2016-2019), CGDF (Plano Estratégico Institucional 2016-2019), Fundação Hemominas, Oliveira (2002) e CHIAVENATO (2003).

**Benefícios para a instituição<sup>29</sup>:** a estratégia equilibra forças contraditórias, descreve uma proposição de valor diferenciada e alinha as atividades internas. Além disso, possibilita que a instituição se desenvolva a partir dos seguintes princípios: pensamento sistêmico; aprendizado organizacional; cultura da inovação; liderança e constância de propósitos; orientação por processo e informação; visão de futuro; comprometimento com as pessoas; e foco no cidadão e na sociedade.

### Ação 11: Realizar diagnóstico interno<sup>30</sup>

**a) Como fazer:** realizar campanha de sensibilização para gestores e servidores atuarem como agentes de mudança; realizar *workshops*, entrevistas, pesquisas, levantamentos *on-line* com a finalidade de verificar os pontos positivos e oportunidades de melhoria; e consultar as autoridades e dirigentes da CGE acerca dos resultados que o órgão deve entregar para a sociedade e sobre os principais desafios que poderia enfrentar no longo

---

<sup>28</sup> Optou-se por colocar no início do sub-eixo uma vez que as referências são comuns para todas as ações.

<sup>29</sup> Optou-se por colocar no início do sub-eixo uma vez que os benefícios são comuns para todas as ações.

<sup>30</sup> A realização de diagnóstico interno e externo (próxima ação, nº 12) pode ser subsidiada pela Pesquisa Anual de Satisfação com agentes internos e externos prevista na ação 5 do Eixo Governança, sub-eixo Sistema de Governança.

prazo. O diagnóstico institucional será utilizado para direcionamento estratégico da CGE (revisão da identidade estratégica do órgão - missão, visão e valores - e definição dos objetivos estratégicos). As informações geradas serão analisadas e processadas; as ideias similares serão agrupadas, reorganizadas, avaliadas e filtradas, conforme sua relevância estratégica, remanescendo apenas aquelas com maior potencial de impactos sobre os rumos da CGE.

#### Ação 12: Realizar diagnóstico externo

a) **Como fazer:** realizar entrevistas com os principais *stakeholders* da CGE para conhecer sua percepção quanto ao papel desempenhado pelo órgão e a efetividade de sua atuação; entrevistar gestores públicos, especialistas, jornalistas, ONGs, entre outros, para discussão de tendências, desafios e oportunidades que a CGE deve levar em consideração na formulação de sua estratégia de atuação. As informações geradas serão analisadas e processadas; as ideias similares serão agrupadas, reorganizadas, avaliadas e filtradas, conforme sua relevância estratégica, remanescendo apenas aquelas com maior potencial de impactos sobre os rumos da CGE.

#### Ação 13: Construir/elaborar o Planejamento Institucional

a) **Como fazer:** criar uma identidade institucional para a CGE, definindo, juntamente com os gestores, quem é a CGE, o que a CGE quer, a imagem que a CGE vai transmitir aos *stakeholders*, definindo uma “visão” de longo prazo que permita continuidade dos planos, projetos e programas institucionais ainda que haja mudança na gestão. A definição poderá ser feita por meio de palestra de sensibilização e *workshop* com gestores (diretores, superintendentes, subcontroladores e assessores), colegiado e comitê. Destaque-se que planejamento institucional deve orientar o planejamento estratégico.

### SUB-EIXO 2: ELABORAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO

**Palavras-chave:** missão, visão, mapa estratégico, planejamento estratégico e indicadores.

**Síntese:** objetiva-se traduzir a missão, a visão e a estratégia da CGE para todos os níveis do órgão. A elaboração do mapa estratégico deve ter um encadeamento lógico que permeia toda a atuação da CGE, trabalhando do nível macro para o micro do planejamento.

**Referências**<sup>31</sup>: boa prática de acordo com o TCU (PET 2015-2021), CGU (Portaria nº 357, de 30 de janeiro de 2018, que aprova os índices e indicadores dos objetivos estratégicos pactuados pelo Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União), Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2016-2019), CGDF (Plano Estratégico Institucional 2016-2019), Fundação Hemominas, OLIVEIRA (2002) e CHIAVENATO (2003).

**Benefícios para a instituição**<sup>32</sup>: demonstração, de forma simples e transparente, da estrutura lógica da CGE, da conexão entre missão, visão, objetivos e ações estratégicos estabelecidos; senso de unidade e identidade entre os servidores; entrega de produtos e resultados esperados para o órgão de controle de forma a agregar valor ao serviço público.

#### Ação 14: Elaborar o Mapa Estratégico

**a) Como fazer:** redefinir a missão, a visão e a estratégia da CGE, se necessário<sup>33</sup>, e traduzi-las em um conjunto de objetivos que direcionam as ações a médio prazo. Deverão ser detalhados a forma de execução das ações que serão realizadas e o foco de atuação no período. Por meio da elaboração do mapa estratégico, será possível a visualização de como as ações impactam o alcance dos resultados desejados, subsidiando a efetiva alocação de esforços e evitando a dispersão de ações e de recursos.

#### Ação 15: Definir indicadores dos objetivos estratégicos

**a) Como fazer:** traduzir os objetivos estratégicos em indicadores mensuráveis, construindo um "caminho", a partir de um marco zero, que direcione a CGE no futuro e permita a avaliação do percurso de cada objetivo. Os indicadores possibilitam a medição do alcance dos objetivos e permitem que seja verificado se a estratégia está sendo bem-sucedida e se está fornecendo às partes interessadas os principais resultados esperados, além de dar subsídios às ações corretivas que forem necessárias.

#### Ação 16: Construir/Elaborar o Planejamento Tático-Operacional

---

<sup>31</sup> Optou-se por colocar no início do sub-eixo uma vez que as referências são comuns para todas as ações.

<sup>32</sup> Optou-se por colocar no início do sub-eixo uma vez que os benefícios são comuns para todas as ações.

<sup>33</sup> É possível que o aprendizado oportunizado pela implementação do próprio plano de integridade sugira a revisitação à missão, visão e objetivos estratégicos da CGE.

a) **Como fazer:** desdobrar os objetivos estratégicos em iniciativas e projetos que garantam sua operacionalização, detalhando, assim, o conjunto de atividades que serão implementadas no curto, médio e longo prazos. Neste processo também é necessário definir papéis e responsabilidades, parâmetros, metodologias e ferramentas para execução e monitoramento das iniciativas e projetos.

### SUB-EIXO 3: DEFINIÇÃO DOS MACROPROCESSOS

**Palavras-chave:** macroprocessos e processos.

**Síntese:** refere-se à identificação dos macroprocessos e processos executados na CGE, objetivando melhor domínio do negócio e a busca contínua pela excelência. Os macroprocessos permitem uma visão lógica e estruturada do funcionamento interno da instituição.

#### Ação 17: Conhecer e detalhar os macroprocessos

a) **Como fazer:** conhecer os macroprocessos da CGE e associá-los às demandas e necessidades das partes interessadas; descrever os recursos necessários (*inputs*), os produtos e serviços (*outputs*) a serem entregues e os processos (subdivisões dos macroprocessos) que os compõem. Essa abordagem favorece o estabelecimento de indicadores de desempenho e a adoção de melhorias em processos de trabalho e instrumentos de controle, de forma a atender às necessidades dos *stakeholders* e maximizar o desempenho institucional. Com os macroprocessos bem definidos, também é possível incrementar a gestão de riscos e estabelecer matrizes de responsabilidade<sup>34</sup>, que são capazes de estabelecer quando e como certos agentes e equipes devem executar, aprovar, ser consultados ou comunicados em cada processo.

b) **Referências:** boa prática de acordo com o TCU (PET 2015-2021), CGU (Portaria nº 357, de 30 de janeiro de 2018, que aprova os índices e indicadores dos objetivos estratégicos pactuados pelo Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União), Ministério do

---

<sup>34</sup> No Anexo 5 deste documento existe uma proposta de matriz de responsabilidade, chamada de Matriz RACI, que define papéis no âmbito do Plano de Integridade da CGE (Eixo Governança e Comprometimento da Alta Administração). O modelo pode ser facilmente utilizado pelas equipes do órgão para pactuar e dar publicidade às responsabilidades de cada *stakeholder* no macroprocesso levantado.

Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2016-2019), CGDF (Plano Estratégico Institucional 2016-2019), Fundação Hemominas, OLIVEIRA (2002) e CHIAVENATO (2003).

**Benefícios para a instituição:** Os macroprocessos permitem uma visão lógica e estruturada do funcionamento interno da CGE, estabelecidos sob a ótica das competências institucionais e legais e dos resultados esperados segundo as necessidades do Estado e do cidadão. Permite melhor domínio do negócio da CGE e a busca contínua pela excelência e plena integração dos processos de trabalho. Em outras palavras, os macroprocessos explicitam como a CGE opera no cumprimento de sua missão institucional (TCE, 2015). Dentro do macroprocesso estão as funções de instituição, e é essencial que elas estejam sempre alinhadas aos objetivos organizacionais da sua instituição.

### 3. Controles Internos e Gestão de Riscos

É notório que as instituições são expostas aos mais diversos riscos (financeiros, operacionais, de reputação e imagem, legais, ambientais, entre outros) e, com o intuito de minimizar essa exposição, surgem os controles internos.

A expressão “controles internos”, utilizada no Plano de Integridade da CGE, refere-se a uma série de rotinas, atividades, planos, métodos, regras, diretrizes e procedimentos integrados que permeiam toda a infraestrutura da instituição destinados a oferecer segurança razoável à execução das atividades e assegurar que os objetivos operacionais, táticos e estratégicos sejam alcançados. Além disso, servem para evidenciar eventuais desvios no curso da gestão, subsidiando as atividades de auditoria interna e de responsabilização administrativa.

Segundo MIRANDA (2017), há uma confusão de nomenclatura que é comum inclusive para aqueles que trabalham diariamente com o tema controle interno. Ora encontramos a expressão “controle interno”, ora “sistema de controle interno” e ora “controles internos”. Todas têm em comum, entretanto, a compreensão de que os controles internos compõem a 1ª linha de defesa, isto é, controles que são exercidos por todos na organização e cujas responsabilidades são características de gestão. Para o autor (Idem, p. 28), controle interno é “a expressão utilizada para se referir ao conjunto de procedimentos e atividades que a administração de uma organização adota para gerenciar seus objetivos, mediante o tratamento dos riscos a ele associados”.

A Instrução Normativa Conjunta MP CGU nº 01/2016 adota a expressão controles internos da gestão para se referir também a esse tipo de controle. Nos termos da referida norma, esses controles seriam um conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas, informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores das organizações, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que, na consecução da missão da entidade, os objetivos gerais sejam alcançados.

Para FRANCO e MARRA (2001 *apud* JACQUES e RESKE FILHO, 2007, p. 7), “controles internos são todos os instrumentos da instituição destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitem prever, observar, dirigir ou governar os

acontecimentos que se verificam nas rotinas da empresa e que produzem reflexos em seu patrimônio”.

No documento *Internal Control – Integrated Framework*, conhecido como Relatório COSO (2013, p. 12), “controle interno é um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, e desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade”.

De acordo com a *International Organization of Supreme Audit Institutions – INTOSAI* (2007, p, 21), “o controle interno é um processo integrado e dinâmico que se adapta continuamente às mudanças enfrentadas pela organização. A direção e o corpo de funcionários, de todos os níveis, devem estar envolvidos nesse processo, para enfrentar os riscos e oferecer razoável segurança do alcance da missão institucional e dos objetivos gerais”.

De forma sintética, o “estabelecimento de controles internos no âmbito da gestão pública visa essencialmente aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados, de forma eficaz, eficiente, efetiva e econômica” (MIRANDA, 2017, p. 30).

Os controles internos, portanto, auxiliam a instituição a alcançar objetivos importantes e sustentam e melhoram o desempenho das atividades, reduzindo para níveis aceitáveis os riscos e apoiando a Alta Administração no processo de tomada de decisão e de governança. Por isso, instituições que possuem robustos controles internos têm potencial de obter melhores resultados.

Contudo, não se pode perder de vista que esses instrumentos devem ser planejados e implementados considerando o porte e a complexidade das atividades desenvolvidas, conjugando-se benefícios e respectivos custos de manutenção/extinção. Sugere-se, a partir desta perspectiva, que o desenho de implementação, manutenção e/ou extinção dos mais diversos controles internos seja realizado a partir da gestão de riscos.

Segundo a CGU (2015, p. 40 e 41) “a adoção de controles internos não é um fim em si mesmo. Controles internos devem ser implementados para apoiar a organização no alcance de seus objetivos e, como tal, não podem estar dissociados do conhecimento dos riscos aos quais a organização está sujeita, dentre eles, os riscos representados por violações à

integridade. Mecanismos de controle devem ser implementados para assegurar que as respostas aos riscos sejam dadas de forma apropriada e tempestiva. É fundamental, portanto, dimensionar os controles internos às reais necessidades da organização, tendo em vista que a implantação de controles para riscos de baixo impacto e baixa probabilidade de ocorrência pode tornar a administração pública desnecessariamente burocrática e lenta. Os controles internos devem propiciar, e não impedir, a realização dos objetivos da organização”.

No que tange à gestão de riscos, de acordo com o COSO-ERM (COSO II), trata-se de um processo que permeia toda a organização, colocado em prática pela alta administração da entidade, pelos gestores e demais colaboradores, aplicado no estabelecimento da estratégia e projetado para identificar possíveis eventos que possam afetar a instituição e para gerenciar riscos de modo a mantê-los dentro do seu apetite de risco, com vistas a fornecer segurança razoável quanto ao alcance dos objetivos da entidade (COSO, 2004, tradução livre, *apud* TCU, 2017).

Importante destacar que a gestão de riscos permite não somente identificar, avaliar, administrar e controlar eventos e situações que possam impactar negativamente os resultados pretendidos, mas também as oportunidades que podem ser aproveitadas para melhorar o desempenho da organização e a entrega de bens e serviços à sociedade.

Segundo o TCU (2018, p. 14), “a gestão de riscos corretamente implementada e aplicada de forma sistemática, estruturada e oportuna gera benefícios que impactam diretamente cidadãos e outras partes interessadas da organização ao viabilizar o adequado suporte às decisões de alocação e uso apropriado dos recursos públicos, o aumento do grau de eficiência e eficácia no processo de criação, proteção e entrega de valor público, otimizando o desempenho e os resultados entregues à sociedade”.

Conforme tratado no eixo 1, item 6, a abordagem das Três Linhas de Defesa (IIA, 2013), “embora não seja um modelo de gestão de riscos, é uma forma simples e eficaz para melhorar a comunicação e a conscientização sobre os papéis e as responsabilidades essenciais de gerenciamento de riscos e controles, aplicável a qualquer organização – não importando o seu tamanho ou a sua complexidade – ainda que não exista uma estrutura ou sistema formal de gestão de riscos” (TCU, 2018, p. 27).

A figura abaixo sintetiza a ideia das Três Linhas de Defesa e a sua relação com o gerenciamento de riscos:



Figura 10 – Três linhas de defesa e relação com a gestão de riscos

A gestão de riscos, desta forma, preserva e agrega valor à instituição, contribuindo fundamentalmente para a realização de suas metas de desempenho, objetivos e cumprimento de sua missão, representando mais que um mero conjunto de procedimentos e políticas de controle. Os controles internos e a gestão de riscos, dessa forma, devem estar sempre associados e em concordância com o planejamento estratégico da instituição, para que seja possível definir aonde se quer chegar e como evitar que eventos afetem os resultados esperados.

A revisão feita pelo COSO 2017 "atualiza os componentes, adota princípios, simplifica definições, enfatiza o papel da cultura e melhora o foco no valor: como as organizações

criam, preservam e entregam valor, inserindo o gerenciamento de riscos em três dimensões fundamentais para a gestão eficaz de uma organização: (I) a missão, a visão e os valores fundamentais; (II) os objetivos estratégicos e de negócios; e (III) o desempenho organizacional” (TCU, 2018, p. 32).

Para gerenciar adequadamente os riscos, é necessário:



Os principais modelos de gestão de risco são<sup>35</sup>:



## Descrição do cenário atual x cenário almejado

A CGE já buscou consolidar metodologias e ferramentas para a gerenciamento de riscos que alcançam outros atores e processos para além do órgão, como a Metodologia de Auditoria Baseada em Riscos (ABR) e a Matriz de Riscos. A ABR foi adotada em algumas auditorias, enquanto a Matriz de Riscos é utilizada para direcionar os trabalhos de auditoria que serão realizados pelas Unidades Setoriais e Seccionais de Controle Interno e pelo Órgão

<sup>35</sup> *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, do Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) – COSO ERM ou COSO II (atualizada para COSO 2017), Norma ABNT NBR ISO 31000:2009 (atualizada recentemente para ISO 31000:2018) e Norma ABNT NBR ISO/IEC 31010:2012 e *The Orange Book Management of Risk - Principles and Concepts* – 2001 (Gerenciamento de Riscos – Princípios e Conceitos) produzido e publicado pelo HM Treasury do Governo Britânico (Orange Book) e *Risk Management Assessment Framework: a Tool for Departments* (UK, 2009). Para mais informações vale conferir, no sítio institucional do TCU: <http://portal.tcu.gov.br/gestao-e-governanca/gestao-de-riscos/modelos-de-gestao-de-riscos/comparativo-entre-modelos.htm>.

Central. A CGE, portanto, ainda não possui uma política de gestão de riscos instituída e sendo operada internamente.

Sugere-se que seja instituído formalmente grupo de trabalho, com a participação de servidores das unidades setoriais e seccionais de controle interno, para apoiar o desenvolvimento e implantação do modelo de gestão de riscos aplicável à CGE. O objetivo principal do grupo será elaborar uma proposta de minuta de resolução de **Política de Gestão de Riscos**<sup>36</sup>, estabelecendo objetivos, princípios, diretrizes, estrutura e formato de operacionalização da gestão de riscos, a qual deverá ser encaminhada às instâncias de governança da CGE para deliberação e posterior encaminhamento ao Gabinete para aprovação e publicação. Na sequência, sugere-se que a CGE inicie o processo de gerenciamento de seus riscos, conforme detalhamento trazido no plano de ação adiante.

Ressalte-se que, em razão da especialização dos trabalhos de prevenção, detecção e repressão executados pelo órgão central e pelas USCIs, as atividades relacionadas à gestão de riscos e controles internos acabam sendo realizadas de forma pulverizada. Portanto, será necessário estabelecer mecanismos de coordenação que possibilitem uma gestão de riscos eficaz e a operacionalização de controles internos eficientes.

Sugere-se a estruturação das atividades da CGE de modo a adotar o formato de linhas de defesa<sup>37</sup>: a) a criação e estruturação de uma instância supervisora (2ª linha de defesa), que será responsável pelo monitoramento permanente dos riscos e controles, funcionando como uma facilitadora e harmonizadora na implementação de práticas eficientes de gerenciamento de riscos de integridade e de controles internos eficientes por parte dos gestores intermediários, servidores e Alta Administração (Instância de Governança, Integridade, Riscos e Controles - GIRC); e b) restabelecimento formal das atividades de auditoria interna no próprio órgão, enquanto 3ª linha de defesa, objetivando-se ter um olhar mais abrangente sobre o grau de maturidade dos controles aplicados pela organização para mitigar os riscos identificados. Essas propostas representam uma oportunidade relevante

---

<sup>36</sup> Vide Resolução 287, de 12 de abril de 2017, que dispõe sobre a política de gestão de riscos do TCU; Portaria nº 915/2017, que institui a Política de Gestão de Riscos da CGU; Decreto nº 37.302, de 29 de abril de 2016, que estabelece os modelos de boas práticas gerenciais em Gestão de Riscos e Controle Interno a serem adotados no âmbito da Administração Pública do DF e Portaria nº 40, de 8 de fevereiro de 2018, que institui o Comitê de Integridade Pública e Gestão de Riscos da Controladoria-Geral do Distrito Federal – CGDF e dá outras providências.

<sup>37</sup> Vide informações constante do tópico “a CGE em linhas de defesa” – eixo 1: governança e comprometimento da alta administração. As sugestões acima colocadas estão detalhadas ao final deste plano.

para manutenção e condução da gestão de riscos, garantindo que as atividades estejam de acordo com as metas, objetivos e políticas de integridade definidas pela instituição.

Em paralelo, sugere-se que a instituição busque a obtenção da certificação ABNT NBR ISO 9001:2015 (melhoria dos processos de gestão e gestão da qualidade), objetivando-se a melhoria contínua dos processos e ganhos com eficiência operacional, bem como a institucionalização de controles internos eficazes, eficientes e efetivos, que agreguem valor à gestão.

Por fim, torna-se imperiosa a criação/implementação de política anticorrupção e antifraude, com o objetivo de registrar e comunicar a todos envolvidos direta ou indiretamente com a CGE que a instituição atua de maneira legal, ética, transparente e profissional, além de se constituir em ferramenta de prevenção e orientação.

## 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.

#### **Ação 19: Desconcentrar o poder e segregar funções críticas.**

a) **Como fazer:** deve-se evitar a concentração de poder, autoridade e responsabilidade nas mãos de um ou de poucos indivíduos. No caso da CGE, inicialmente será necessário identificar quais são as funções ou papéis sensíveis a decisões críticas para, na sequência, implantar controles destinados a reduzir o risco de que as referidas decisões sejam tomadas sem garantia do princípio da segregação de funções. Ressalta-se a necessidade de que o poder de decisão seja repartido entre um número razoável de agentes, de forma a assegurar que nenhum indivíduo isolado concentre as tomadas de decisões de um processo<sup>38</sup>. O colegiado e o comitê deverão ter papel ativo e decisivo neste processo. Adicionalmente, recomenda-se que sejam instituídos mecanismos de rodízio para os agentes ocupantes de cargos ou funções críticas.

b) **Referências:** boa prática sugerida pelo TCU (2014), INTOSAI (2007), CFC/CRC (2007), CGU (2007), CGM/SP (2017), entre outras.

c) **Benefícios para a instituição:** eliminação/minimização de possibilidade de ocorrência de erros, fraudes, conluios ou atos de corrupção; inibição de condutas tendenciosas e mitigação conflitos de interesses; condução à especialização com sensíveis ganhos de eficiência e de produtividade; diminuição/restrrição de disfunções ético-comportamentais e aumento de eficácia dos controles internos.

## **GESTÃO DE RISCOS**

### **SUB-EIXO 2: POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS - GR**

**Palavras-chave:** riscos, gestão de riscos, gerenciamento de riscos, riscos corporativos, *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO, Enterprise*

---

<sup>38</sup> Esta ação está associada ação 1 (sub-eixo 1) do eixo Governança e Comprometimento da Alta Administração.

*Risk Management - Integrated Framework – COSO-ERM, ABNT NBR ISO 31000:2009 e Orange Book.*

**Síntese:** refere-se ao processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações e fornecer segurança razoável no alcance dos objetivos organizacionais. Possibilita aos gestores diminuir as incertezas na tomada de decisões, mitigando os riscos e potencializando as oportunidades a elas associadas, a fim de controlar o impacto, obter qualidade no gasto público e melhorar a capacidade de gerar valor (CGDF, 2016). Segundo a ISO 31000/2009, política de gestão de riscos é “declaração das intenções e diretrizes gerais de uma organização relacionadas à gestão de riscos” (ABNT, 2009).

**Benefícios para a instituição<sup>39</sup>:** melhor chance de entrega de serviços no prazo, no custo e na qualidade esperados, redução de surpresas, crises e “apagar incêndios”; aumento de chances de sucesso de programas e projetos; redução da ocorrência de situações não desejadas ou minimização do impacto de ações negativas; aproveitamento das oportunidades; melhoria do planejamento, desempenho e eficácia, economia e eficiência; melhoria das relações com as partes interessadas, das informações para a tomada de decisão e da reputação (estabelecimento de base confiável para tomada de decisões e planejamento); proteção de diretores e gerentes, responsabilidade e governança; maior transparência; e, por fim, bem-estar das pessoas. Acrescente-se que as técnicas de GR fornecem às pessoas, em todos os níveis, uma abordagem sistemática para o gerenciamento dos riscos que são parte integrante de suas responsabilidades, além de manter o grau de confiança e a reputação perante parceiros externos e a sociedade.

**Referências<sup>40</sup>:** ABNT NBR ISO 31000:2009, COSO ERM (COSO II), *Orange Book*, TCU, CGU e CGDF.

#### **Ação 20: Definir e aprovar a Política de Gestão de Riscos da CGE**

**a) Como fazer:** antes da definição e aprovação da política, sugere-se a realização das seguintes atividades:

- ✓ instituição formal de grupo de trabalho e alinhamento com a instância de GIRC;

---

<sup>39</sup> Optou-se por colocar no início do sub-eixo uma vez que os benefícios são comuns para todas as ações.

<sup>40</sup> Optou-se por colocar no início do sub-eixo uma vez que as referências são comuns para todas as ações.

- ✓ diagnóstico da situação da gestão de riscos na CGE (avaliação de maturidade da gestão de riscos)<sup>41</sup>;
- ✓ ampliação da compreensão do tema gestão de riscos pelo grupo de trabalho e análise comparativa de modelos de gestão de riscos corporativos (COSO ERM, ABNT ISO 31000:2015, *Orange Book*, dentre outros<sup>42</sup>) e, se necessário, realização de *benchmarkings* com outras instituições;
- ✓ estabelecimento de modelo teórico para orientar a construção da política e definição da metodologia aplicável à realidade do órgão;
- ✓ edição de resolução (deverá estabelecer os alicerces da política de gestão de riscos para a CGE, contemplando: os princípios, as diretrizes e os papéis e responsabilidades essenciais para a governança e a gestão de riscos, nos moldes das recomendações da norma ABNT NBR ISO 31000:2009).

A Política de Gestão de Riscos deverá contemplar<sup>43</sup>:

- ✓ os objetivos e o comprometimento da instituição em relação à gestão de riscos;
- ✓ os princípios, diretrizes, responsabilidades e definição do processo de gerenciamento de riscos, incluindo as competências da instância de GIRC;
- ✓ o comprometimento de tornar disponíveis os recursos necessários para auxiliar os responsáveis pelo gerenciamento dos riscos;
- ✓ a forma com que o desempenho da gestão de riscos será medido e reportado; e
- ✓ o comprometimento de analisar criticamente e melhorar periodicamente a política e a estrutura da gestão de riscos.

<sup>41</sup> Sugerimos adaptação do modelo utilizado pelo TCU (disponível em <http://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/gestao-de-riscos-avaliacao-da-maturidade.htm>).

<sup>42</sup> Vide material do TCU denominado “Gestão de Riscos – Avaliação de Maturidade”, especialmente o capítulo “Modelos de Gestão de Riscos”, página 28 e seguintes (disponível em <http://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/gestao-de-riscos-avaliacao-da-maturidade.htm>).

<sup>43</sup> “A análise de riscos pressupõe a adoção de ações sistemáticas de avaliação e aprimoramento dos sistemas de gestão com o fim de prevenir a ocorrência de desvios que possam comprometer os objetivos de uma organização. Dessa forma, para que surta os efeitos desejados, é necessário que a gestão de riscos seja utilizada como uma ferramenta estratégica pela alta direção, e não como mero processo de identificação de falhas pontuais. Para lidar com os riscos que podem impactar os objetivos de uma entidade, especialmente o risco de ocorrência de fraudes e corrupção, devem ser instituídos processos de trabalho voltados para identificar eventos de risco; avaliar a probabilidade de ocorrência e a consequência dos riscos identificados sobre os resultados pretendidos; adotar medidas de controle para evitá-los ou mitigá-los; estruturar e implementar respostas para os riscos priorizados na avaliação; comunicar assuntos relacionados a risco às partes interessadas; e monitorar a integridade da estrutura e do processo de gestão de riscos” (CGU, 2015, p. 28).

A metodologia definida no âmbito da Política de Gestão de Riscos deverá ter como referência as atividades previstas nas boas práticas e obedecer ao ciclo de gerenciamento assinalado nas ações descritas a seguir.

#### Ação 21: Determinar o contexto interno e externo

a) **Como fazer:** definir os parâmetros externos e internos a serem levados em consideração para o gerenciamento de riscos, bem como os graus de tolerância, o escopo e os critérios de risco. Ressalte-se que deverão ser considerados estratégias e programas organizacionais, recursos, responsabilidades e registros e a lista de riscos preliminares para fins da ação proposta. Destaque-se que o estabelecimento do contexto é uma pré-condição à identificação de riscos, à análise e avaliação e ao tratamento de riscos.

Sugere-se a utilização da matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) ou FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), que é um instrumento para identificação de cenários, internos e externos, com potencial de impactar positiva ou negativamente a organização, representada na figura 11, abaixo.

|                          |                    |                |
|--------------------------|--------------------|----------------|
|                          | Ajuda              | Atrapalha      |
| Interna<br>(organização) | S<br>Forças        | W<br>Fraquezas |
| Externa<br>(ambiente)    | O<br>Oportunidades | T<br>Ameaças   |

Figura 11 – Matriz SWOT

Na definição de contexto interno, cabe a identificação de atributos que a organização possui, como fortalezas (aspectos que se deve conservar) ou fraquezas (eliminar), levando em consideração atributos tangíveis (pessoas, equipamentos, materiais) e intangíveis (cultura, processos, valores, conhecimento). Já na definição de contexto externo, cabe a identificação de fatores extrínsecos à organização, ou seja, que são atributos do ambiente,

como oportunidades (aspectos que se deve conquistar) ou ameaças (evitar), levando em consideração, por exemplo, relacionamentos, leis, tecnologia, mercado, aspectos sociais e econômicos, entre outros.

#### **Ação 22: Identificar os riscos**

**a) Como fazer:** identificar os riscos em potencial que, se ocorrerem, afetarão a CGE. Em seguida, determinar se eles representam oportunidades ou se podem ter algum efeito adverso na sua capacidade de executar adequadamente a estratégia e de alcançar os objetivos. Compõe também o processo de identificação dos riscos a caracterização dos seus componentes de causa e consequência, o que pode gerar medidas de mitigação mais assertivas no tratamento do fator gerador do risco ou de seus efeitos. A finalidade desta etapa será de gerar uma lista abrangente de riscos que possam impactar de forma positiva ou negativa o atingimento dos objetivos da instituição.

#### **Ação 23: Analisar e avaliar os riscos**

**a) como fazer:** verificar até que ponto os riscos potenciais podem impactar a realização dos objetivos. Os riscos positivos e/ou negativos podem ser analisados isoladamente ou por categoria. Destaque-se que, embora o termo “avaliação de riscos” pareça indicar uma atividade realizada uma única vez, esse componente é uma interação contínua e repetida tantas vezes quanto possível enquanto os riscos estiverem sendo monitorados. Assim, eles devem ser avaliados com base em suas características inerentes e residuais.

- ✓ risco inerente: é a exposição proveniente de um risco específico antes que qualquer controle seja tomado para gerenciá-lo;
- ✓ risco residual: é a exposição remanescente de um risco específico após um controle ser tomado para gerenciá-lo, assumindo que seja efetivo.

A avaliação deverá ser aplicada primeiramente aos riscos inerentes. Após o desenvolvimento das respostas aos riscos inerentes, a instituição passará a considerar os riscos residuais. A análise e avaliação de riscos, sempre que possível, deve ser baseada em evidências objetivas, considerando as perspectivas das partes interessadas impactadas pelo risco, e fundamentada em uma etapa de identificação bem realizada.

Por fim, a análise do risco deverá levar em consideração a probabilidade de o risco específico ocorrer e o seu impacto sobre um ou mais objetivos estratégicos, de programas, projetos ou processos de trabalho da instituição<sup>44</sup>.

#### Ação 24: Tratar os riscos

**a) como fazer:** selecionar uma ou mais opções para reduzir ou até mesmo eliminar os riscos. Esta etapa deverá incluir a formulação das respostas aos riscos de forma a aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos institucionais. As ações tomadas pela instituição para tratar os riscos são ações de controle. Destaque-se que as respostas planejadas devem ser adequadas ao nível de risco, considerando a relação custo-benefício, acordadas com as partes interessadas e ter um responsável designado. As respostas aos riscos negativos (ameaças) podem ser consideradas e aplicadas individualmente ou de forma combinada e podem envolver as ações de aceitar, compartilhar, evitar ou reduzir. Já as respostas aos riscos positivos (oportunidades) devem ser canalizadas de volta para os processos de fixação de estratégias ou objetivos e podem envolver as ações de aceitar, compartilhar, explorar e melhorar. Por fim, recomenda-se que os responsáveis pelo tratamento dos riscos elaborem um plano de ação para essa fase. Para tal, sugere-se a utilização do método 5W2H de forma a garantir que o planejamento aborde os principais aspectos relativos à ação. Para cada ação de resposta, deverão ser considerados: o que será feito? (*What*); quando será feito? (*When*); onde será feito? (*Where*); por que será feito? (*Why*); quem fará? (*Who*); como será feito? (*How*); quanto custará? (*How much*).

#### Ação 25: Monitorar e comunicar os riscos identificados<sup>45</sup>

**a) Como fazer:** monitorar e comunicar os riscos identificados. Para implementar um bom sistema de comunicação de riscos a CGE deverá:

- ✓ criar e revisar periodicamente o plano de comunicação de riscos;

<sup>44</sup> Sugere-se que a CGE utilize o ferramental trazido pela metodologia de Auditoria Baseada em Riscos (ABR).

<sup>45</sup> "É importante que o processo de mapeamento seja revisto periodicamente, a fim de identificar eventuais novos riscos relacionados a fraudes e corrupção, sejam eles decorrentes de mudanças na legislação vigente ou de edição de novas regulamentações, ou de mudanças internas à própria instituição" (CGU, 2016, p. 29).

- ✓ assegurar alinhamento com a Política de Gestão de Riscos, especialmente com os fatos relevantes e com a matriz de materialidade;
- ✓ definir o grau de transparência máxima possível;
- ✓ checar se o plano de comunicação é suficientemente proativo;
- ✓ aprimorar a explicação dos riscos nos relatórios e deixar claro o escopo da responsabilidade da instituição por riscos de produtos ou atividades.

**Ação 26: Utilizar as informações produzidas pela instância de GIRC para direcionar trabalhos do governo aberto, da auditoria e da corregedoria / aprimorar a avaliação de riscos**

a) **Como fazer:** utilizar as informações produzidas pela instância de GIRC para direcionar trabalhos do governo aberto, da auditoria e da corregedoria, bem como para aprimorar a gestão de riscos na instituição, incluindo a estimativa da probabilidade de ocorrência de riscos e consequências da materialização desses riscos. Deverão ser disponibilizados relatórios periódicos pela instância de GIRC e encaminhados à Subcontroladoria de Governo Aberto, Auditoria-Geral e Corregedoria-Geral.

### **SUB-EIXO 3 - POLÍTICAS DE RESPONSABILIZAÇÃO E INSTITUIÇÃO DE MECANISMOS ANTIFRAUDE E ANTICORRUPÇÃO**

**Palavras-chave:** políticas, responsabilização, fraude e antifraude, corrupção e anticorrupção, desvios, controles e intolerância.

**Síntese:** refere-se ao conjunto de iniciativas que objetivam “estabelecer controles que possam prevenir, detectar e corrigir atos de fraude e corrupção, caso ocorram, por meio de gestão integrada dos instrumentos, processos e estruturas, buscando criar uma cultura ética de intolerância à prática de fraude ou corrupção na organização” (CGU, 2015, p. 37), em conformidade com os preceitos da Lei Federal nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, Lei de Licitações e Contratos (Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993) e Lei de Improbidade Administrativa (Lei Federal nº 8.249, de 02 de junho de 1992)<sup>46</sup>.

---

<sup>46</sup> As ações propostas também são aderentes à legislação britânica (*UK Bribery Act*) e americana (*Foreign Corrupt Practices Act – FCPA* e *Sarbanes Oxley* (Sarbox ou SOX)).

**Benefícios para a instituição<sup>47</sup>:** auxílio na condução dos processos com honestidade e integridade, reduzindo a ocorrência de situações não desejadas e/ou que passam a impressão de relações impróprias, auxiliando na manutenção de sua reputação perante parceiros externos e a sociedade.

**Referências<sup>48</sup>:** OCDE, FCPA, *UK Bribery Act*, Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, CGM/SP (Programa de Integridade e Boas Práticas do Brasil [em âmbito municipal] com a Secretaria do Verde e do Meio Ambiente), CGU, Conselho de Ética Pública do Estado de Minas Gerais, Comissão de Ética Pública da Presidência da República e Petrobrás.

**Ação 27: Criar e disseminar política relativa ao recebimento e oferecimento de hospitalidade, brindes, presentes e contrapartidas de patrocínios**

**a) Como fazer:** criar normativo interno que contenha política relativa ao recebimento e oferecimento de hospitalidade, brindes, presentes e patrocínios e garantir sua ampla divulgação ao público-alvo da norma. O documento deverá considerar as determinações constantes do Código de Conduta Ética do Servidor em exercício na CGE e USCIs (Resolução CGE nº 25/2017), Código de Conduta Ética do Agente Público e da Alta Administração Estadual (Decreto Estadual nº 46.644, 06 de novembro de 2014 e atualizações) e normas regulamentares expedidas pelo Conselho de Ética Pública – CONSET, Lei Federal nº 12.846, de 1º de agosto de 2013 e Lei Estadual nº 869, 05 de julho de 1952 e explicitar:

- ✓ Definições, diretrizes e conceitos gerais (agentes públicos, hospitalidade, brindes, presentes, patrocínios, etc);
- ✓ Permissões e vedações/proibições;
- ✓ Responsabilidades;
- ✓ Processo para recebimento e oferecimento de hospitalidade, brindes, presentes e patrocínios;
- ✓ Investigações e sanções.

Além disso, elaborar cartilha com dúvidas e perguntas frequentes relacionadas à conduta dos agentes quanto ao recebimento e oferecimento de hospitalidade, brindes, presentes e contrapartidas de patrocínios.

**Ação 28: Estabelecer procedimentos de verificação de conformidade em contratações e respectivos parceiros comerciais (*due diligence*)**

---

<sup>47</sup> Optou-se por colocar no início do sub-eixo uma vez que os benefícios são comuns para todas as ações.

<sup>48</sup> Optou-se por colocar no início do sub-eixo uma vez que as referências são comuns para todas as ações.

a) **Como fazer:** estabelecer processo formalizado de *due diligence*,<sup>49</sup> adotando verificações prévias à contratação (*due diligence* pré-contratação) e medidas visando a supervisão de terceiros contratados (*due diligence* pós-contratação)<sup>50</sup>, principalmente em situações de elevado perfil de risco. Salienta-se que, segundo a CGU (2015, p. 61 – inserção nossa), “essas medidas devem possibilitar à [CGE] reunir informações sobre a empresa que pretende ser contratada, bem como sobre seus representantes, incluindo sócios e administradores, de modo a certificar-se de que não há situações impeditivas à contratação<sup>51</sup>, bem como a determinar o grau de risco do contrato, (...) para realizar a supervisão adequada<sup>52</sup>”.

É imprescindível que a CGE insira nos contratos administrativos cláusulas que exijam que os terceiros observem as políticas, procedimentos e valores da instituição (compromisso com a ética e à adoção de medidas de integridade – integridade de terceiros), concedendo o “direito de fazer auditoria” em todos os elementos do contrato e o direito de rescindi-lo caso a contratada pratique atos lesivos à administração pública, nacional ou estrangeira e eventuais indenizações em casos de quebra contratual. Inclui-se, nesse contexto, a inserção de cláusula de vedação à prática de nepotismo<sup>53</sup>.

Para a realização da ação, também é necessário designar formalmente agente responsável por supervisionar e atualizar a documentação dos terceiros, criar e implementar um cronograma de auditorias, realizar avaliações de cumprimento do contrato; e ser responsável pela atualização de todas as informações dos terceiros (fornecedores, prestadores de serviços, agentes intermediários, entre outros)<sup>54</sup>.

---

<sup>49</sup> Para fins de criação de processo formalizado, a CGE deverá “listar as situações em que a ‘instituição’ deve tomar cuidado e aprofundar investigações (*red flags*) e descrever o processo para lidar com elas (por ex.: auditorias, visitas realizadas pessoalmente aos terceiros que se encontrem em uma categoria de risco); descrever procedimentos para pagamento de despesas do processo de *due diligence*, e estruturar o processo para documentar todas as *due diligences*, seus resultados e as decisões tomadas” (CGU, 2015, p. 64).

<sup>50</sup> Segundo a CGU (2015, p. 63), a instituição “contratante deve adotar formas de verificar periodicamente se o terceiro está atuando de forma condizente com o acordado em contrato, se não adota comportamentos contrários aos seus valores e se não incorre em ilegalidades que, porventura, possam lhe gerar responsabilização”.

<sup>51</sup> “A execução dessas rotinas revela-se importante, tendo em vista que o art. 97 da Lei nº 8.666/93 dispõe que é crime admitir à licitação ou celebrar contrato com empresa ou profissional declarado inidôneo, o que enseja, por parte da Administração Pública, a necessidade de adoção de procedimentos com vistas a evitar a participação dessas empresas ou profissionais inidôneos no certame” (CGU, 2015, p. 62).

<sup>52</sup> “As medidas também devem incluir a análise circunstanciada dos licitantes, das propostas e das alterações contratuais, bem como a verificação das cláusulas contidas nos editais, a fim de evitar direcionamento, conluio, fracionamento do objeto ou jogo de planilhas, dentre outros tipos de irregularidades” (CGU, 2016, 61).

<sup>53</sup> Ação que será detalhada no Eixo “Conflito de Interesses e Nepotismo” (ação 32).

<sup>54</sup> A periodicidade das verificações e atualizações da documentação deve variar de acordo com a classificação de exposição a risco do contrato.

Por fim, sugere-se a elaboração de cartilha destinada aos fornecedores contendo, dentre outras informações e orientações relevantes, as normas éticas que regem a conduta dos agentes da instituição, as penalidades cabíveis em caso de violação de normas éticas e os canais.

**Ação 29: Apurar notícias de eventuais irregularidades e aplicar penalidades aos seus agentes**

**Como fazer:** manter a política de responsabilização já existente no sentido de responder rapidamente a alegações de desrespeito e violações às leis e normas internas. Deve-se investigar os fatos e punir todos os agentes envolvidos com irregularidades, independentemente de sua posição, e incentivar os servidores da CGE a desempenhar suas funções de acordo com seu plano de integridade.

## 4. Conflito de Interesses e Nepotismo

Ligados ao princípio da impessoalidade, a prevenção e combate ao conflito de interesses constituem vertentes primordiais para o alcance da promoção da integridade em qualquer instituição.

Em consonância com as orientações da CGU (2015, p. 27) “para demonstrar o cuidado com a integridade institucional, evitando a perda de confiança do público, a alta administração deve adotar uma política apropriada de prevenção de conflito de interesses que garanta que dirigentes e servidores tomem decisões objetivas e impessoais”.

Segundo o manual “Anotações sobre Processo Administrativo Disciplinar”, conflito de interesses é definido como incidente ocorrido sempre que a atuação do servidor beneficie ou favoreça interesse privado em detrimento da causa pública. “Doutrinariamente, o conflito de interesses público e privado pode ser compreendido como o incidente configurado sempre que a atuação do servidor, seja em seara pública, seja em órbita particular, ao tangenciar interesse pessoal seu próprio ou de terceiros, efetiva ou potencialmente, beneficie, privilegia ou favoreça este interesse privado quando da prática de atividade privada a seu múnus público ou prejudique, vincule ou influencie o desempenho de sua função pública, em ambas hipóteses em detrimento da causa pública.” (CGU, 2015 p. 917)

O TCU (2017, p. 36 e 37) explica o conflito de interesses por meio da separação entre dois tipos de interesses: primários e secundários. O primeiro é representado pelos “principais objetivos de sua atividade enquanto agente público, notadamente o interesse público”, enquanto o segundo representa ganhos financeiros ou “podem assumir a natureza de interesses pessoais, científicos, educacionais, assistenciais, religiosos, sociais etc”. Segundo o Tribunal de Contas, quando misturados esses interesses, pode-se configurar situação de conflito. Nesse sentido, o conflito seria o “conjunto de circunstâncias que cria riscos de que o julgamento ou ações relativas ao interesse primário do servidor venham a ser indevidamente influenciadas por um interesse secundário”.

Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2003, p. 27 e 28), os interesses secundários são interpretados como algo inerente à existência de

qualquer indivíduo, pois não há uma separação absoluta entre o agente público e o particular. De acordo com a OCDE, “todos os funcionários públicos têm interesses legítimos que surgem da sua capacidade de cidadãos particulares (e esses) conflitos de interesses não podem simplesmente ser evitados ou proibidos”. E complementa indicando que cabe às organizações públicas definir, identificar e gerenciar os riscos das situações de conflito, uma vez que são inerentes ao exercício da atividade pública.

Destaque-se que a presença de risco ou ameaça por si só já representa situação de conflito, não dependendo necessariamente da efetiva ocorrência de fraude ou corrupção.

De acordo com o § 1º do art. 12 do Código de Conduta Ética da CGE (Resolução CGE nº 25/2017, de 14 de setembro de 2017)<sup>55</sup>, reproduzido a partir da Lei Federal nº 12.813, de 16 de maio de 2013, o conflito de interesses é definido como “a situação gerada pelo confronto entre interesses públicos e privados, que possa comprometer o interesse público ou influenciar, de maneira indevida, o desempenho da função pública”.

O Código de Ética da CGE traz vários dispositivos que tratam do assunto, tais como o artigo 11, inciso XII e artigo 12, inciso II (evitando posicionamentos meramente pessoais) e artigo 12, inciso III (“receber, para si ou para outrem, recompensa, vantagem ou benefício de qualquer natureza, de pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, direta ou indiretamente interessadas em decisão relacionada às suas atribuições de servidor público estadual”).

No Estado de Minas Gerais, existem normativos que fazem menção ao conflito de interesses, entre eles o Código de Ética do Agente Público e da Alta Administração (Decreto Estadual nº 46.664, de 1º de agosto de 2014) e as deliberações do Conselho de Ética Pública –

---

<sup>55</sup> Código de Conduta Ética do Servidor em Exercício na Controladoria-Geral do Estado e nas Unidades Setoriais e Seccionais de Controle Interno do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais.

CONSET, notadamente as Deliberações nº 02/2004<sup>56</sup>, 04/2004<sup>57</sup>, 08/2008<sup>58</sup> e 21/2014<sup>59</sup>. Especialmente na Deliberação nº 04/2004, artigo 2º, define-se como conflito de interesses o exercício de atividades que: “em razão da sua natureza, são incompatíveis com as atribuições do cargo ou função pública de autoridade; que violem o princípio da integral dedicação pelo ocupante de cargo em comissão ou função de confiança, que exige a precedência das atribuições do cargo ou função pública sobre quaisquer outras atividades; impliquem a prestação de serviços a pessoa física ou jurídica ou a manutenção de vínculo

---

<sup>56</sup> Nos termos da Deliberação nº 02/2004, que trata da participação em atividades de natureza político-eleitoral, conforme art. 3º, a autoridade deverá abster-se de: I – se valer de viagens de trabalho para participar de eventos político-eleitorais; II – expor publicamente divergências com outra autoridade administrativa ou criticar-lhe a honorabilidade e o desempenho funcional; III – exercer, formal ou informalmente, função de Administrador de campanha eleitoral. Também é vedada a realização de promessa, ainda que de forma implícita, cujo cumprimento dependa do cargo público que esteja exercendo, tais como realização de obras, liberação de recursos e nomeação para cargos ou empregos. Nos termos do artigo 5º da referida Deliberação, “a autoridade, a partir do momento em que manifestar de forma pública a intenção de candidatar-se a cargo eletivo, não poderá praticar ato de gestão do qual resulte privilégio para pessoa física ou entidade, pública ou privada, situada em base eleitoral ou de seus familiares”. Consoante disposto no artigo 7º, se houver possibilidade de conflito de interesse entre a atividade político-eleitoral e a função pública, a autoridade deverá optar por uma das duas atividades, requerendo seu afastamento do cargo, caso opte pela atividade político-eleitoral.

<sup>57</sup> Além da definição de situações que configuram conflito de interesses, a Deliberação nº 04/2004 dispõe sobre alguns procedimentos, a saber: diante de propostas de trabalho ou de negócio futuro no setor privado, bem como qualquer negociação que envolva conflito de interesses, deverá a autoridade pública informar a situação acompanhada dos elementos pertinentes à legalidade da situação exposta ao Conselho de Ética Pública, o qual opinará, em cada caso concreto, sobre a suficiência da medida adotada para prevenir situação que possa suscitar conflito de interesses.

<sup>58</sup> De acordo com a Deliberação CONSET Nº 008/2008, considera-se brinde qualquer objeto, benefício ou vantagem de valor até 208,16 UFEMGs (duzentas e oito vírgula dezesseis Unidades Fiscais do Estado de Minas Gerais) e presente o que exceder ao referido quantitativo. Em consonância à referida Deliberação, o agente público deverá recusar o recebimento de brindes, presentes ou vantagens, quando o ofertante enquadrar-se nas seguintes situações: I - estiver sujeito à jurisdição regulatória do órgão a que pertença a autoridade ou agente público; II - tiver interesse pessoal, profissional ou empresarial em decisão que possa ser tomada pela autoridade, mediante decisão individual ou coletiva, em razão do cargo; III - mantiver relação comercial com o órgão a que pertença a autoridade ou agente público; IV - representar interesse de terceiro, como procurador ou preposto, de pessoa, empresa ou entidade compreendida nas hipóteses anteriores. Destaque-se que é permitida a aceitação de brindes, que não tenham valor comercial ou sejam distribuídos a título de cortesia, propaganda, divulgação habitual ou por ocasião de eventos ou datas comemorativas de caráter histórico ou cultural; cuja periodicidade de distribuição não seja inferior a 12 (doze) meses; e que sejam de caráter geral e não se destinem, portanto, a agraciar exclusivamente uma determinada autoridade. Já no que se refere à aceitação de presentes, é permitida em razão de laços de parentesco ou amizade, desde que o seu custo seja arcado pelo próprio ofertante e não por pessoa, empresa ou entidade que se enquadre em qualquer das hipóteses previstas acima e quando ofertados por autoridades estrangeiras, nos casos protocolares em que houver reciprocidade ou em razão do exercício de funções diplomáticas. Na impossibilidade de recusa do brinde ou presente, a autoridade pública deverá encaminhá-lo ao acervo do Instituto Estadual do Patrimônio Histórico e Artístico de Minas Gerais – IEPHA-MG –, para que este lhe dê o destino legal adequado, quando houver valor histórico, ou, nos demais casos, promover a sua doação ao Serviço Voluntário de Assistência Social – SERVAS -, ao Fundo da Infância e Adolescência ou ao Fundo Estadual de Assistência Social, na forma disposta pelo respectivo Conselho de Ética Pública.

<sup>59</sup> Nos termos do disposto no artigo 4º da Deliberação do CONSET nº 21/2014, a autoridade da Alta Administração que manter participação superior a 5% (cinco por cento) do capital social ou votante em sociedade de economia mista, instituição financeira ou em empresa que negocie com o Poder Público também deverá comunicar esse fato ao CONSET. Além da Declaração de Bens e Valores, as autoridades públicas da Alta Administração ocupantes de cargo público vinculado ao Código de Conduta Ética do Agente Público e da Alta Administração Estadual deverão preencher e encaminhar ao CONSET o formulário “Declaração Confidencial de Informações – DCI”, de acordo com a Deliberação CONSET nº 21/2014, no prazo de 10 dias contados do início do exercício do cargo, emprego ou função, devendo atualizar as informações sempre que houver alteração na situação relativa às informações prestadas.

de negócio com pessoa física ou jurídica que tenha interesse em decisão individual ou coletiva da autoridade; possam, pela sua natureza, implicar o uso de informação à qual a autoridade tenha acesso em razão do cargo e não seja de conhecimento público”.

Como uma importante ação de prevenção ao enriquecimento ilícito e, por conseguinte, ao conflito de interesses, foi editado o Decreto Estadual nº 46.933, de 20 de janeiro de 2016, que dispõe sobre a declaração de bens e valores que integram o patrimônio privado dos agentes públicos, no âmbito da Administração Pública do Poder Executivo Estadual, o qual estabelece, em seu art. 1º, que “os agentes públicos ficam obrigados a apresentar, no momento da posse, anualmente e quando deixarem o cargo, emprego ou função, declaração de bens e valores que compõem o seu patrimônio privado”.

No que tange ao nepotismo, embora a legislação mineira seja escassa, há previsões de vedação ao nepotismo na Lei Estadual nº 14.184, de 1º de fevereiro de 2002, na Lei Estadual nº 869, de 05 de julho de 1952, e na Constituição Estadual. Além disso, na Constituição Federal, existem princípios que garantem e sustentam a isonomia nas relações públicas, ao prever o respeito à impessoalidade, moralidade e igualdade de oportunidades.

Destarte, somada aos normativos listados acima, a principal referência para a detecção dos casos de nepotismo na esfera estadual é a Súmula Vinculante nº 13, do Supremo Tribunal Federal, que dispõe sobre a violação à Constituição Federal em caso de “ nomeação de cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, da autoridade nomeante ou de servidor da mesma pessoa jurídica investido em cargo de direção, chefia ou assessoramento, para o exercício de cargo em comissão ou de confiança ou, ainda, de função gratificada na Administração Pública direta e indireta em qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, compreendido o ajuste mediante designações recíprocas (...)”.

A CGU, em seu sítio eletrônico<sup>60</sup>, define nepotismo como a situação em que “um agente público usa de sua posição de poder para nomear, contratar ou favorecer um ou mais parentes”. Fica claro, portanto, que situações que configuram nepotismo são uma forma de

---

<sup>60</sup> Disponível em <http://www.cgu.gov.br/assuntos/etica-e-integridade/nepotismo>.

conflito de interesses, cuja interferência decorre de obtenção de vantagem ou favorecimento em razão de relação de parentesco ou compadrio<sup>61</sup>.

Sobre as responsabilidades de prevenir e combater o nepotismo, a CGU (2015, p. 22), assevera que “a verificação, apuração e resolução de casos de nepotismo exige uma atenção especial por parte da alta administração e demanda uma atuação conjunta, sobretudo, com a unidade de gestão de pessoas. É essencial que a instituição tenha mecanismos internos que assegurem o cumprimento das regras sobre vedação ao nepotismo nas nomeações ou contratações, incluindo, por exemplo, procedimentos de verificação de situações de impedimento”.

## Descrição do cenário atual x cenário almejado

A Controladoria-Geral do Estado, com relação aos eixos conflito de interesse e nepotismo, avançou ao criar Código de Conduta Ética específico para os servidores de Controle Interno vinculados à CGE (Resolução CGE nº 25/2017, de 14 de setembro de 2017) e ao colocar em funcionamento a Comissão de Ética do órgão por meio de designação formal de novos membros e revisão e publicação de regimento interno, visto que se trata de uma importante instância consultiva para assuntos relacionados a conflito de interesses<sup>62</sup>. E também avançou ao participar ativamente da elaboração da norma e do sistema que torna obrigatória a declaração de bens por parte de agentes públicos com a finalidade de ter instrumentos de acompanhamento da sua evolução patrimonial e compatibilidade ou não com a remuneração recebida (Decreto Estadual nº 46.933/2016).

Contudo, ainda existe espaço para avanços, especialmente aumentando-se a transparência nas relações institucionais, com a disponibilização de agenda de compromissos dos dirigentes máximos e instituição de regras de interação entre agentes públicos e privados. Outro ponto de melhoria refere-se à inserção de cláusulas de vedação ao nepotismo nos

---

<sup>61</sup> A Comissão de Ética Pública da Presidência da República (perguntas e respostas frequentes) esclarece que é vedado ao agente público nomear, indicar ou influenciar, direta ou indiretamente, a contratação, por autoridade competente, de parente consanguíneo ou por afinidade para o exercício de cargo, emprego ou função pública, incluindo os casos de reciprocidade e/ou “nepotismo cruzado”. Além da relação de parentesco, o nepotismo pode decorrer também das relações de compadrio que manifestem relações promíscuas com entidades públicas, parceiros institucionais e parceiros comerciais. Segundo a Comissão, as autoridades não podem “manter relações pessoais ou permutar favores com empresas fornecedoras ou sujeitas à regulação, fiscalização ou que tenham outros interesses em decisões do órgão a que serve”, bem como não podem “indicar pessoa ligada por relação de parentesco ou compadrio para ser contratada por empresa terceirizada”.

<sup>62</sup> Aspectos conceituais, contexto de funcionamento e ações referentes à Comissão de Ética e ao Código de Conduta Ética específico da CGE são objeto de detalhamento no Eixo 6.

editais de licitação e na contratação de terceiros, conforme detalhamento adiante apresentado.

## PLANO DE AÇÃO

**Palavras-chave:** conflito de interesses, nepotismo, contratação, editais de licitação, cláusula de vedação, declaração de bens e valores e evolução patrimonial.

**Síntese:** trata-se da situação gerada pelo confronto entre interesses públicos e privados, que possa comprometer o interesse coletivo ou influenciar, de maneira imprópria, o desempenho da função pública, especialmente tomando uma decisão inapropriada ou deixando de cumprir alguma de suas responsabilidades profissionais.

### Ação 30: Divulgar Agenda de Compromissos dos gestores máximos da CGE

a) **Como fazer:** divulgar regularmente a agenda diária de compromissos do Controlador-Geral, Controlador Adjunto, Chefe de Gabinete, Auditor-Geral, Corregedor-Geral e Subcontrolador de Governo Aberto no sítio eletrônico da CGE.

b) **Referências:** Deliberação CONSET Nº 004/2004, art. 4º, inc. V e boa prática segundo Comissão de Ética da Presidência da República.

c) **Benefícios para a instituição:** prevenção da ocorrência de conflito de interesses e aprimoramento do controle social; servir de referência positiva entre pares da Administração Pública estadual; melhoria da imagem institucional e ampliação das relações de confiança com *stakeholders*

### Ação 31: Instituir regras claras de interação com o setor privado

a) **Como fazer:** estabelecer, por meio de instrumento normativo, e divulgar, com apoio de material informativo, procedimento padrão para realização de reuniões ou qualquer outro tipo de interação entre agentes públicos e privados, exigindo-se, por exemplo, a presença de, no mínimo, dois agentes públicos<sup>63</sup>. Após a instituição do normativo, sugere-se a

---

<sup>63</sup> Segundo a CGU, 2015, p. 22, “regras claras, baseadas nos padrões esperados para o serviço público, devem orientar o comportamento e as decisões dos agentes públicos no que toca ao seu relacionamento com o setor privado e às questões que envolvam os seus interesses pessoais, que existem em paralelo à sua atuação pública. Para preservar sua integridade nesse ponto, a organização deve estabelecer regras claras de relacionamento com os cidadãos, setor privado e grupos de

elaboração de *checklist* para *reporting* de reuniões e encontros, que servirá como base para a publicidade de todos os registros relevantes, como especificações dos participantes, assuntos tratados, local, entre outros. Ressalte-se que a maior aliada para evitar situações de conflito de interesses na interação público-privada é a transparência dos atos administrativos. Além disso, é importante elaborar cartilha informativa com as principais dúvidas e respostas para o tema e treinar os servidores e gestores que vão interagir com representantes de empresas ou instituições governamentais

Sugere-se, ainda, adoção de cuidados especiais na seleção de equipe responsável pela condução dos processos licitatórios e acompanhamento da execução dos contratos públicos e ampla divulgação dos padrões de relacionamento com fornecedores de bens e serviços (adoção de regras e critérios transparentes de seleção de fornecedores e para acesso aos servidores que participam do processo decisório).

**b) Referências:** Manuais diversos, em especial, CGU.

**c) Benefícios para a instituição:** contribuição eficaz para fomento à integridade nas relações e facilitação de mudança na cultura do ambiente interno; imprime segurança e credibilidade às relações; constitui atrativo para investimentos e parcerias, imprimindo uma atuação mais profissional e em conformidade com as regras; fortalece e agrega valor à instituição e ao Estado; contribui para a diminuição de riscos de favorecimento ou indicação pessoal e para incrementar mecanismos de fiscalização e de controle social.

#### MODELO DE EXTRATO DE REUNIÃO/ENCONTRO

DATA

HORÁRIO

LOCAL/ENDEREÇO [*preencher com local/ endereço que a reunião/encontro foi realizado*]

PARTICIPANTES [*preencher com o nome, cargo e órgão/empresa que representa*]

---

interesse, desenvolver mecanismos capazes de prevenir a ocorrência de conflito de interesses, e monitorar a evolução patrimonial dos agentes públicos". E ainda, "para demonstrar o cuidado com a integridade institucional, evitando a perda de confiança do público, a alta administração deve promover a mobilização interna para ampla divulgação da política a todos os seus *stakeholders*, assim como a coordenação de todas as unidades que têm um papel relevante para a prevenção e fiscalização de conflito de interesses, tais como unidade de recursos humanos, comissão de ética e corregedoria (idem, p. 26/27).

ASSUNTOS *[breve descritivo dos temas/assuntos discutidos na reunião/encontro]*

**Ação 32: Elaborar e incluir cláusula de vedação ao nepotismo em todos os editais licitatórios e nos contratos administrativos firmados pela instituição**

a) **Como fazer:** elaborar e incluir cláusula de vedação ao nepotismo em todos os editais licitatórios elaborados e nos contratos administrativos firmados pela instituição.

b) **Referências:** Súmula Vinculante nº 13 do Supremo Tribunal Federal.

c) **Benefícios para a instituição:** Mitigação de contratações contrárias ao interesse público e prejudiciais à imagem do órgão.

**Ação 33: Acompanhar o processo de declaração de bens e valores**

a) **Como fazer:** acompanhar o processo de declaração de bens e valores no órgão central e nas USCIs, garantindo que os servidores apresentem anualmente as informações e cumpram o que é estabelecido em decreto. A ação deve ser patrocinada pela alta administração e realizada com apoio da área de comunicação para que incentivos e aspectos gerais do processo sejam disseminados e assimilados pelos servidores do órgão. Em caso de denúncia ou de indício de irregularidade, a CGE deve apurar evolução patrimonial e possível enriquecimento ilícito. De se ressaltar que regimes de declaração de bens e interesses privados de agentes públicos são cada vez mais comuns ao redor do mundo, não apenas como ferramentas de prevenção de conflitos de interesses, mas como instrumentos para a detecção, investigação e persecução de atos de corrupção.

b) **Referências:** Decreto nº 46.933, de 20 de janeiro de 2016 - Dispõe sobre a declaração de bens e valores que compõem o patrimônio privado dos agentes públicos, no âmbito da Administração Pública do Poder Executivo Estadual.

c) **Benefícios para a instituição:** fortalece e agrega valor à instituição e ao Estado; previne e mitiga riscos de atos de corrupção e danos; imprime segurança e credibilidade às relações; contribui para fomento à integridade nas relações; e facilita mudança da cultura interna.

## 5. Gestão de Pessoas

A área de gestão de pessoas vem passando por um processo de mutação intensa nos últimos anos. As instituições públicas estão renovando seus conceitos e exigindo servidores cada vez mais capacitados, motivados, comprometidos e responsáveis como forma de garantir para a sociedade a entrega de melhores produtos e serviços públicos.

A Administração Pública está deixando de lado aspectos apenas quantitativos para enfatizar aspectos qualitativos e intangíveis do capital humano necessário para conduzir a instituição ao sucesso em sua estratégia organizacional. A gestão de pessoas passa a ser mais abrangente ao envolver aspectos do capital humano, como conhecimentos, habilidades e competências, com o fim de tornar a instituição bem-sucedida. A preocupação desloca-se para o cidadão, o meio ambiente e o futuro; permite-se uma gestão participativa e relações de interdependência com colegas e equipes; as metas passam a ser negociadas e compartilhadas, conferindo maior flexibilidade e dinamismo às atividades (colaboradores agrupados em equipes); o compromisso passa a ser com a qualidade, uma vez que a gestão está voltada para processos e preocupada com os resultados, enxergando pessoas como parceiros; busca-se a inovação e a criatividade; existe vinculação à missão e à visão da instituição; e aumenta-se a participação e comprometimento de todos os colaboradores, fomentando a adoção de princípios e diretrizes baseados na integridade, na ética, na conformidade e na responsabilidade.

Em contrapartida, o Estado precisa abandonar a vestimenta tradicional de “departamento de recursos humanos”, limitado às rotinas de processamento de tarefas administrativas relacionadas a pagamento, férias, licenças, aposentadoria e afins. Precisa urgentemente rever sua posição de gerenciador reativo dessas tarefas para impulsionador de mudanças internas nas instituições, fomentando a implementação de políticas voltadas para o desenvolvimento do seu capital humano.

A área de Gestão de Pessoas (ou departamento de pessoal ou diretoria de recursos humanos) é a área responsável por impulsionar, propor e coordenar iniciativas e mecanismos institucionais de gestão do capital humano. Essa área é responsável por, entre outras atribuições, realizar a análise e descrição de cargos; recrutar, selecionar, admitir e desligar/ exonerar servidores; recolocar e redistribuir servidores; orientar e integrar novos agentes; auxiliar na avaliação de desempenho e realizar progressões nas carreiras; e treinar

e desenvolver pessoas. Também é responsável por promover ações que tratem de questões relacionadas às relações de trabalho, clima organizacional, absenteísmo, rotatividade, produtividade, comportamento dos servidores, incluindo-se ações que trabalham a motivação, liderança, poder, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupo, aprendizagem, desenvolvimento e percepção de atitude, processo de mudanças e resolução de possíveis conflitos que possam estar impedindo o desenvolvimento das equipes.

### **Descrição do cenário atual x cenário almejado**

A CGE, com relação ao eixo de Gestão de Pessoas, avançou com a reestruturação da Lei da Carreira de Auditor Interno (Lei nº 21.726, de 20 de julho de 2015), a exigência de capacitações para o desenvolvimento na carreira, o incremento salarial e a incorporação de novos servidores para preenchimento das funções. Contudo, ainda precisa pensar de forma holística sobre perfil, cargos e funções, papéis e responsabilidades dentro do órgão, planejar melhor a força de trabalho e incorporar as outras categorias na proposta de valorização do corpo funcional.

Destaque-se que a CGE também avançou ao criar metodologia de avaliação de desempenho por competências para agentes públicos no exercício da função de controle interno (Resolução Conjunta SEPLAG/CGE Nº 9.751, de 22 de setembro de 2017). Entretanto, precisa enveredar esforços para implementar efetivamente o processo de avaliação com base na nova metodologia, o que ainda não ocorreu. Isso requer interiorização de conceitos e métricas da avaliação pelo corpo funcional e sensibilização para a correta utilização da metodologia.

Atualmente, existe necessidade premente de formação de líderes e futuros gestores; criação de incentivos para fomentar o desenvolvimento profissional; elaboração de orientações técnicas destinadas ao esclarecimento de dúvidas e/ou uniformização de entendimentos; e atualização de materiais técnicos, tais como cartilhas, manuais e catálogos, destinados à difusão de conhecimento das atividades inerentes à função de controle interno.

Além disso, no espectro da integridade, é preciso tomar medidas de construção e publicização de critérios para seleção e movimentação de pessoal<sup>64</sup> de forma a garantir isonomia, transparência e impessoalidade na ocupação de cargos e funções, evitando-se eventuais favorecimentos ou situações que configuram conflito de interesses. O mesmo deve ocorrer para processos de desligamento de pessoal, assegurando a observância de princípios de justiça para os indivíduos e a proteção das informações estratégicas da instituição.

Como dito acima, a gestão de pessoas em qualquer instituição deve ser tratada de forma prioritária e cada vez mais estratégica. Posicioná-la entre as ações prioritárias promove um ambiente de integridade, ética, conformidade, valorização das pessoas e respeito às suas múltiplas dimensões.

A figura 12 abaixo sintetiza a proposta deste eixo:



Figura 12 – Eixos da proposta de Política de Gestão de Pessoas

<sup>64</sup> Este assunto foi tratado no Eixo 1 “Governança e Comprometimento da Alta Administração” e foi objeto da seguinte ação: Estabelecer/normatizar critérios para ocupação de cargos de direção e estabelecer mandato de Corregedor-Geral, Auditor-Geral e Subcontrolador de Governo Aberto.

## PLANO DE AÇÃO

### SUB-EIXO 1: SELEÇÃO E MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAS

**Palavras-chave:** recrutamento, seleção, acolhimento, gestão de pessoas, recursos humanos, demanda quantitativa e qualitativa de vagas, perfil profissional, especialidades.

**Síntese:** Aborda os processos de gestão de pessoas relacionados ao recrutamento e seleção, levantamento de demanda de vagas e especialidades necessárias para as áreas, levantamento de perfil profissional e comportamental, ocupação de cargos dentro da instituição, bem como o acolhimento dos servidores que ingressam na instituição. O conhecimento sobre a demanda real por servidores, quantitativa e qualitativa, e sobre o perfil profissional e comportamental é condição fundamental para uma política de recrutamento, seleção e movimentação de pessoas bem estruturada e efetiva. Além disso, o sub-eixo objetiva recrutar e selecionar com qualidade, a fim de reter talentos e reduzir custos, munir o servidor com conhecimentos relativos às especificidades do serviço público, da missão da instituição e de sua conduta como servidor público, além de promover a integração no ambiente institucional. Segundo PEREIRA (2008, p. 48), "a área de recursos humanos passou a ter a função estratégica de atrair, reter e motivar as pessoas necessárias à realização dos negócios da empresa".

**Referências<sup>65</sup>:** Artigo 37 da Constituição Federal, Lei Estadual nº 15.304, de 11 de agosto de 2004, Lei Estadual nº 15.470, de 13 de janeiro de 2005, Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM) para o Setor Público, Política de Gestão de Pessoas do TCU e Política de Gestão de Pessoas do Tribunal de Contas dos Municípios do Estado da Bahia (TCM/BA).

#### Ação 34: Realizar levantamento de demanda quantitativa por agentes nas áreas

**a) Como fazer:** Levantar junto às áreas da CGE a demanda quantitativa por servidores, levando-se em conta a escassez de recursos humanos para execução das tarefas e a necessidade de preenchimento das vagas disponíveis para o provimento de cargos das carreiras de Auditor Interno, Gestor Governamental e Agente Governamental. Esse levantamento deve ser feito de forma cautelosa e criteriosa, em consonância com o

---

<sup>65</sup> Optou-se por colocar no início do sub-eixo uma vez que as referências são comuns para todas as ações.

planejamento estratégico e respectivos objetivos institucionais e competências de cada área, além de observar princípios de racionalização e eficiência dos recursos públicos.

**b) Benefícios para a instituição:** melhor adequação dos recursos humanos na instituição e otimização dos processos visando o bom funcionamento das áreas.

#### **Ação 35: Realizar levantamento de demanda qualitativa por agentes nas áreas**

**a) Como fazer:** Levantar junto às áreas do órgão a demanda qualitativa por servidores, principalmente a demanda por especialidades requisitadas para execução de trabalhos de alta complexidade. É preciso compreender a necessidade de seleção de profissionais com especialização em área de conhecimento específica, uma vez que, para atender as necessidades de alguns setores e determinados trabalhos, o perfil esperado pelo serviço público é do especialista. Quando o provimento decorrer de concurso público, deve o edital determinar o nível e o tipo de especialidade que se pretende alcançar. Cabe destacar que o levantamento de perfil profissional pode subsidiar o trânsito de servidores de outras áreas e carreiras da Administração Pública estadual para atuação na CGE.

**b) Benefícios para a instituição:** aumentar a eficiência e a eficácia, otimizar tempo e recursos na execução das atividades e melhorar os resultados gerais da instituição.

### **SUB-EIXO 2: PERFIL PROFISSIONAL E COMPORTAMENTAL**

**Palavras-chave:** perfil comportamental, perfil profissional, perfil psicológico, autoconhecimento, plano de desenvolvimento individual.

**Síntese:** O mapeamento de perfil comportamental é uma importante ferramenta para que o órgão consiga identificar e alocar corretamente a sua força de trabalho, garantindo que os resultados sejam alcançados de forma mais eficiente, eficaz e, sobretudo, mais efetiva e íntegra, impactando positivamente em todas as áreas. Além disso, é um excelente instrumento de autoconhecimento, possibilitando aos servidores enxergar com clareza os próprios talentos e potenciais, bem como suas limitações, restrições, características e motivações. Todas essas informações colaboram para um melhor entendimento dos interesses de cada indivíduo, possibilitando uma tomada de decisão mais assertiva. Assim, é mais fácil compreender os pontos fortes e fracos, que maximizam ou limitam os

resultados, e elaborar um plano de desenvolvimento individual a fim de aprimorar alguns comportamentos e passar a atuar com mais maturidade e confiança.

**Referências<sup>66</sup>:** Programa de Desenvolvimento de Sucessores da Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais (FHEMIG) e Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM) para o Setor Público.

#### **Ação 36: Realizar levantamento de perfil profissional e comportamental**

**a) Como fazer:** mapear os perfis profissionais e comportamentais dos servidores por meio de metodologia a ser definida e fornecer um relatório estendido com as informações comportamentais sobre cada avaliado.

**b) Benefícios para a instituição:** identificação profissional e psicológica da força de trabalho disponível no órgão, possibilitando melhoria no planejamento e na alocação dos servidores e gestão mais eficiente; autoconhecimento e motivação das equipes.

#### **Ação 37: Capacitar gestores para análise dos perfis**

**a) Como fazer:** capacitar gestores para análise e *feedback* dos resultados obtidos com o mapeamento dos perfis profissionais e comportamentais, de modo a explorar as potencialidades dos servidores ou redimensionar os esforços da equipe, bem como prepara-los para realizar os procedimentos de remanejamento, se for o caso.

**b) Benefícios para a instituição:** fortalecimento do relacionamento entre as partes envolvidas e estímulo para desenvolvimento de habilidades.

#### **Ação 38: Otimizar a movimentação interna dos servidores**

**a) Como fazer:** utilizar, quando couber, o mapeamento dos perfis comportamentais para otimizar a movimentação interna dos servidores e gestores, buscando compatibilizar o perfil do agente a ser movimentado e o perfil requerido na unidade de destino, bem como o impacto dessa movimentação no funcionamento das unidades envolvidas.

---

<sup>66</sup> Optou-se por colocar no início do sub-eixo uma vez que as referências são comuns para todas as ações.

b) **Benefícios para a instituição:** melhor adequação e utilização dos recursos humanos no órgão.

#### Ação 39: Aperfeiçoar as condições para ocupação dos cargos de gestão

a) **Como fazer:** utilizar, quando couber, o mapeamento dos perfis comportamentais para identificação de líderes e seleção interna de servidores para atuar em áreas de gestão.

b) **Benefícios para a instituição:** melhor adequação e utilização dos recursos humanos no órgão.

### SUB-EIXO 3: GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

**Palavras-chave:** pesquisa de clima organizacional, cultura organizacional, satisfação no trabalho, valorização profissional.

**Síntese:** Clima Organizacional é um bom indicador de satisfação dos servidores em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente do órgão, tais como: políticas de RH, modelo de gestão, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com as finalidades institucionais do órgão. Considerado como o resultado de um conjunto compartilhado de sentimentos provenientes da aplicação das práticas administrativas e políticas de gestão, torna-se perceptível sua influência na satisfação no trabalho. Se há clima bom e positivo, espera-se que haja também satisfação e atitudes positivas dos servidores. Por outro lado, se há clima ruim e negativo, entende-se que exista insatisfação, e, conseqüentemente, atitudes negativas em relação ao trabalho. "Estar atento ao clima e à satisfação no trabalho, portanto, é muito importante, pois ambos estão relacionados aos sentimentos dos colaboradores, e negligenciá-los pode até mesmo trazer reflexos na saúde física e mental dos trabalhadores" (BERGAMINI e CODA, 1997 *apud* LAZZARI, 2009, p.3).

**Referências**<sup>67</sup>: Política de Gestão de Pessoas do TCU.

#### Ação 40: Realizar pesquisas de clima organizacional e dar transparência aos resultados

---

<sup>67</sup> Optou-se por colocar no início do sub-eixo uma vez que as referências são comuns para todas as ações.

a) **Como fazer:** realizar pesquisas e avaliar periodicamente o clima organizacional da instituição, de acordo com métodos a serem oportunamente definidos e divulgar o que foi diagnosticado pela instituição, após a análise dos dados.

b) **Benefícios para a instituição:** identificação da satisfação das pessoas quanto à infraestrutura do órgão, relacionamento com seus superiores e pares, delegação de tarefas, orientação para resultados e demais aspectos que compõem o clima organizacional; fortalecimento do processo de transparência e comunicação interna, demonstrando o comprometimento e o apoio do órgão com a melhoria do clima organizacional.

#### **Ação 41: Prevenir/mediar conflitos internos**

a) **Como fazer:** utilizar, quando couber, as pesquisas de clima organizacional para minimizar as chances de conflitos internos, tornando a relação entre colegas ou entre chefes e subordinados mais transparente e saudável. Outras ações preventivas podem ser adotadas para além do subsídio da pesquisa, como a abertura de canais efetivos de escuta e a implantação de métodos de conciliação.

b) **Benefícios para a Instituição:** fortalecimento do processo de transparência e comunicação interna, demonstrando o comprometimento e o apoio da instituição com a melhoria do clima organizacional e tratar as insatisfações no ambiente de trabalho antes que se intensifiquem, por meio de ações simples.

### **SUB-EIXO 4: GESTÃO DE DESEMPENHO**

**Palavras-chave:** gestão do desempenho, competências técnicas, desenvolvimento profissional.

**Síntese:** A gestão do desempenho é um processo de monitoramento das entregas de cada servidor, visando à melhoria dos resultados institucionais e da qualidade dos serviços públicos prestados pelo órgão. A gestão do desempenho por competências é uma nova forma de avaliação, com o objetivo de melhorar ainda mais os resultados institucionais e de contribuir para o desenvolvimento profissional dos servidores. “Avaliação do desempenho é um método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos” (Pontes, 2005, p. 26).

b) **Referências**<sup>68</sup>: Resolução Conjunta CGE/SEPLAG nº 9.751, de 22 de setembro de 2017.

c) **Benefícios para a Instituição**<sup>69</sup>: promover o desenvolvimento e aprimoramento das competências dos servidores que exercem a função de controle interno na instituição, visando o alcance dos objetivos e metas organizacionais, bem como melhores entregas de produtos e serviços à sociedade.

#### **Ação 42: Divulgar modelo de gestão por competências**

a) **Como fazer**: dar transparência ao modelo de gestão por competências dos servidores que exercem função de controle interno, instituído a partir de trabalho conjunto entre CGE e SEPLAG (Resolução Conjunta CGE/SEPLAG nº 9.751, de 22 de setembro de 2017), por meio de tutoriais, cartilhas, trilhas, chamadas internas, e-mails *marketing*, entre outros.

#### **Ação 43: Capacitar gestores e agentes para adoção do modelo de gestão por competências**

a) **Como fazer**: promover cursos, dinâmicas, palestras, debates, *workshops* e etc., com vistas ao desenvolvimento de gestores e servidores para adoção do modelo de gestão por competências.

#### **Ação 44: Realizar anualmente avaliação de desempenho por competências dos servidores**

a) **Como fazer**: realizar de fato, anualmente, avaliação de desempenho por competências dos servidores que exercem função de controle interno com base no modelo proposto pela Resolução Conjunta CGE/SEPLAG nº 9.751, de 22 de setembro de 2017.

### **SUB-EIXO 5: FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO**

**Palavras-chave**: capacitação, competências, conhecimentos, desenvolvimento profissional.

**Síntese**: As ações de capacitação têm a finalidade de alinhar os conhecimentos dos servidores aos objetivos e metas da instituição, aprimorar competências, habilidades e atitudes, buscando desenvolvimento profissional permanente, com obtenção de novos conhecimentos e valorização dos servidores. Além disso, as políticas de capacitação devem

---

<sup>68</sup> Optou-se por colocar no início do sub-eixo uma vez que as referências são comuns para todas as ações.

<sup>69</sup> Optou-se por colocar no início do sub-eixo uma vez que os benefícios são comuns para todas as ações.

ir ao encontro da demanda e cobrança social, pois têm impacto direto na qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. “As entidades públicas crescem de forma pouco articulada e planejada e isso contribui como fator impeditivo da modernização do Estado e da melhoria da prestação de seus serviços, porém, acredita-se que a solução é o investimento no capital humano através de uma política de valorização de pessoal para que os funcionários tenham condições de atender às demandas da sociedade” (AMORIM e SILVA, 2012, p. 3). É importante destacar que o cenário atual favorece a disseminação ampla do conhecimento e informação devido à multiplicidade de cursos disponíveis aos servidores em diferentes formatos e plataformas. Cabe à instituição, por meio das práticas de gestão de pessoas, identificar, organizar e divulgar as informações sobre os canais existentes, inserindo-os dentro da política de capacitação e do plano de desenvolvimento dos servidores.

**Referências**<sup>70</sup>: Decreto Estadual nº 44.205, de 12 de janeiro de 2006, Política de Gestão de Pessoas do TCU e Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM) para o Setor Público.

**Benefícios para a instituição**<sup>71</sup>: desenvolvimento de competências individuais e coletivas necessárias ao desempenho das funções dos servidores e gestores, visando ao alcance dos objetivos institucionais; valorização dos servidores e gestores; e melhoria na prestação dos serviços da instituição.

#### **Ação 45: Incentivar a capacitação individual**

**a) Como fazer:** coordenar, orientar e acompanhar os programas de capacitação propostos pela instituição e pelo Estado e disseminar oportunidades disponíveis gratuitamente em modalidade presencial e à distância por parceiros institucionais e pelo mercado, estimulando a participação e desenvolvimento do servidor. E, ainda, promover capacitação orientada para conhecimentos específicos, a partir do levantamento do perfil dos servidores e das necessidades de cada área.

#### **Ação 46: Elaborar/institucionalizar plano de capacitação e desenvolvimento profissional**

---

<sup>70</sup> Optou-se por colocar no início do sub-eixo uma vez que as referências são comuns para todas as ações

<sup>71</sup> Optou-se por colocar no início do sub-eixo uma vez que os benefícios são comuns para todas as ações.

a) **Como fazer:** desenvolver/institucionalizar plano de capacitação e desenvolvimento profissional a partir dos resultados do levantamento das demandas das áreas e dos perfis, disseminando as ações de capacitação propostas e incentivando a participação de todos os servidores e gestores. Importante destacar que, mais do que uma grade de ações de capacitação, a instituição deverá ser capaz de construir um plano de desenvolvimento, elencando o que deve ser feito e com quais servidores e gestores para que ela atinja seus objetivos estratégicos. A fim de facilitar as atividades referentes à liberação do servidor e controle por parte da chefia imediata, sugere-se a criação de rotinas automatizadas a serem gerenciadas pela Diretoria de Recursos Humanos, com posterior disponibilização na intranet. É imprescindível a manutenção de registros atualizados quanto às instituições/parceiros de ensino e sobre os treinamentos desenvolvidos, com disponibilização de relatórios gerenciais periódicos sobre as capacitações realizadas e sua adequação aos objetivos estratégicos para todo o corpo funcional.

#### **Ação 47: Incentivar a obtenção de certificação profissional**

a) **Como fazer:** estimular a obtenção de certificação específica para os servidores de controle interno de forma a conferir conhecimento especializado sobre o tema, autodesenvolvimento e habilitação para lidar com assuntos complexos da área. É necessário identificar as associações profissionais certificadoras; realizar levantamento e estudo comparativo de horas, custos e regimes de dedicação de educação continuada requeridas para certificação por cada associação; divulgar amplamente entre os servidores. Além disso, promover divulgação das associações profissionais e dos benefícios para os servidores e para o órgão.

#### **Ação 48: Regulamentar/implementar a certificação de promoção na carreira de auditor interno**

a) **Como fazer:** definir procedimentos, regulamentar, por ato normativo, e implementar a certificação para a promoção da carreira de auditor interno de modo a contribuir para quadros técnicos capacitados e adequados às exigências da função pública e das práticas de controle interno. De acordo com a Lei nº 21.726, de 20 de julho de 2015, que dispõe sobre a política remuneratória dos auditores internos, é necessário criar procedimentos e regulamentar um programa de certificação para promoção na carreira. O Art. 22 estabelece que "a promoção na carreira de Auditor Interno fica condicionada ao preenchimento dos seguintes requisitos: (...) certificação, nos termos de regulamento, para promoção ao nível

II". Destaque-se que a certificação pode contribuir para a formação integral e multidimensional dos auditores de carreira no universo das macro-funções da CGE, por meio da imersão em processos formativos, avaliativos e/ou de habilitação na carreira.

## SUB-EIXO 6: SAÚDE E BEM ESTAR

**Palavras-chave:** Saúde, bem-estar, qualidade de vida, produtividade.

**Síntese:** Saúde e bem-estar são conceitos que se associam quando se enxerga o indivíduo em toda a sua complexidade e necessidades. Mais do que prevenir e remediar doenças, a visão ampla sobre saúde contempla aspectos de felicidade, segurança, inclusão, acolhimento, conforto, uso da inteligência e, também, disposição para o trabalho. Indivíduos saudáveis nesse sentido amplo produzem mais e alcançam melhores resultados no interior das instituições. A produtividade está, portanto, diretamente atrelada ao bem-estar, à qualidade de vida e ao desenvolvimento de competências relacionais e de autoconhecimento. Dessa forma, devemos investir em políticas de saúde e ações motivacionais para a redução de doenças, do estresse e de outros males que afetam e refletem na disposição para o trabalho.

### Ação 49: Incentivar a participação nos programas de promoção à saúde

a) **Como fazer:** Divulgar os programas e as ações de saúde e bem-estar propostos pelo Estado, estimulando a participação dos servidores.

b) **Referências:** Política de Gestão de Pessoas do TCU.

c) **Benefícios para a Instituição:** aumento de produtividade uma vez que servidores mais saudáveis são mais dispostos para o trabalho.

## 6. Código de Ética e Comissão de Ética

São instrumentos basilares de todos os programas de integridade a elaboração, publicação e disseminação de Código de Conduta Ética que defina princípios e comportamentos esperados de colaboradores em uma instituição e a existência de uma Comissão que atue preventivamente na disseminação da cultura ética e na apuração de casos de violação ao código.

Nas boas práticas já mapeadas na Administração Pública, o Código de Conduta Ética desponta como medida normativa que conduz e reforça as ações e programas institucionais. Funciona como “mandamento” de ética e integridade que submete todos os servidores de uma instituição, em todos os níveis hierárquicos. De acordo com a CGU (2015, p. 16), “um código de ética ou de conduta, que se aplique a todos, deve traduzir os valores e regras em comandos simples e diretos, adaptados à realidade operacional do órgão ou entidade”.

A norma ordinariamente dispõe um conjunto de entendimentos sobre a missão funcional do servidor, os princípios e valores fundamentais que devem orientar o seu trabalho, as condutas esperadas, as vedações e as implicações das violações, instâncias de consulta e apuração de irregularidades, além de outras informações sobre o conhecimento e a adesão ao texto. Esses são elementos típicos de um código de conduta, que se distingue de um código de ética porque esse apresenta aspectos de valores e escolhas morais, como “instrumento típico de um sistema de integridade valorativo” (CGU, 2015, p. 16).

O Código de Conduta Ética do Servidor em exercício na Controladoria-Geral do Estado e nas Unidades Setoriais e Seccionais de Controle Interno do Poder Executivo Estadual, apresentado na Resolução CGE nº 25/2017, de 14 de setembro de 2017, é o instrumento que busca traduzir comandos simples e diretos adaptados à realidade operacional do órgão, e consolida e disciplina as condutas esperadas dos auditores, servidores e outros profissionais que atuam na área de controle interno.

As condutas elencadas no código, ainda que tenham descrição idêntica à de outros estatutos, com eles não concorrem nem se confundem. Os termos são correspondentes e complementares às disposições contidas no Código de Conduta Ética do Agente Público e da Alta Administração Estadual (Decreto Estadual nº 46.644, de 06 de novembro de 2014),

além de atender às normas e diretrizes estabelecidas pelo CONSET e pela Comissão de Ética da Controladoria-Geral do Estado.

Entre as condutas a serem observadas pelo servidor de controle interno do Estado de Minas Gerais, destacam-se:

- ✓ manter em âmbito profissional e pessoal, inclusive quando do não exercício da função, em atividade externa ou descanso, conduta adequada aos padrões de ética pública;
- ✓ abster-se de emitir opiniões ou adotar práticas que demonstrem preconceito de origem, raça, gênero, cor, idade, credo e quaisquer outras formas de discriminação que possam perturbar o ambiente de trabalho ou causar constrangimento aos demais servidores, inclusive aquelas relacionadas a valores religiosos, culturais e políticos;
- ✓ agir respeitosamente e harmoniosamente com equipe técnica, pares do corpo funcional, demais servidores e alçadas decisórias, mantendo compromisso com a verdade;
- ✓ colaborar com órgãos e entidades de controle interno e externo da administração federal, estadual e municipal, outras instâncias e representações de controle social e Poderes Legislativo e Judiciário, para atendimento integral de preceitos de ética pública, apuração de denúncias e prestação de serviços aos cidadãos;
- ✓ praticar avaliações imparciais e objetivas da utilização de recursos públicos, contribuindo para ampliar o senso de responsabilidade do agente público, a integridade do ambiente institucional do Estado e o estreitamento das relações de confiança entre o poder público e os cidadãos.

O código surgiu para atender não somente a uma demanda dos servidores e da Alta Administração da CGE, mas também para alinhar-se às recomendações feitas pelo Banco Mundial, que em visita ao órgão em 2015, e com base nas normas e diretrizes internacionais que regem os trabalhos de auditoria interna, destacou a necessidade de instituição de um código de conduta ética para fortalecimento das atividades de controle.

O mesmo ocorreu quando o Conselho Nacional de Controle Interno – CONACI – fomentou a realização de autoavaliação de conformidade da CGE com as normas internacionais de auditoria. Na ocasião, também ficou evidente que é importante sensibilizar e orientar os

servidores da área de controle para seu papel defensor, entusiasta e promotor da ética e da boa conduta.

O segundo ponto relevante deste eixo, e caro aos programas de integridade, é a garantia de funcionamento e independência de Comissões de Ética, que são as instâncias responsáveis por propor normativos, redigir, publicar e disseminar o Código de Conduta e monitorar a sua aplicação. Por isso, as comissões estimulam a prática dos princípios e valores fundamentais estabelecidos pela instituição.

Segundo o Conselho de Ética Pública do Estado de Minas Gerais - CONSET, as Comissões de Ética são unidades colegiadas, de caráter consultivo e deliberativo, com autonomia decisória, ligadas aos dirigentes máximos de cada órgão ou entidade do Poder Executivo Estadual, com a finalidade de divulgar as normas éticas e atuar na prevenção e na apuração de falta ética no âmbito da respectiva instituição (Decreto Estadual nº 46.644, de 06 de novembro de 2014, que dispõe sobre o Código de Conduta Ética do Agente Público e da Alta Administração Estadual).

A Comissão de Ética da Controladoria-Geral do Estado atua segundo as disposições contidas no Decreto nº 46.644, de 06 de novembro de 2014, bem como no Código de Conduta Ética do Servidor em exercício na Controladoria-Geral do Estado e nas Unidades Setoriais e Seccionais de Controle Interno do Poder Executivo Estadual. As ações da comissão são também conduzidas conforme as normas e diretrizes estabelecidas pelo CONSET e pelo Regimento Interno da Comissão de Ética da CGE, apresentado na Deliberação CGE nº 01, de 11 de maio de 2017.

A Comissão de Ética é composta por três membros titulares e dois suplentes, todos com atuação constante, escolhidos e designados, inclusive o Presidente, pelo Controlador-Geral do Estado. A comissão pode subsidiar a escolha de novos membros, indicando ao Controlador-Geral os agentes públicos que atendem ao perfil desejado. Os membros cumprirão mandato de três anos, admitida uma recondução e deverão atender ao seguinte perfil:

- ✓ discrição;
- ✓ habilidade e seriedade comprovada para ouvir as pessoas, e discernimento para orientá-las quanto à conduta ética desejável;
- ✓ facilidade para desenvolvimento de atividades de comunicação oral e escrita;

- ✓ desempenho de atividades no mesmo endereço da Controladoria-Geral do Estado e com jornada de trabalho integral;
- ✓ condições de compatibilizar seu trabalho na Controladoria-Geral do Estado com as atividades da comissão.

As principais ações da comissão consistem na divulgação de normas éticas, na elaboração e execução do Plano de Ação Anual da Gestão da Ética, na instauração, instrução e conclusão de processo ético em desfavor de agentes públicos e membros de conselho interno, colegiado ou comitê da Controladoria-Geral do Estado, exceto quando os agentes sejam de sua Alta Administração, em que a apuração de desvios éticos é de responsabilidade do CONSET.

### Descrição do cenário atual x cenário almejado

A CGE promoveu grande avanço acerca da divulgação das normas éticas e de prevenção à falta de ética com a implantação do Código de Conduta Ética do Servidor em exercício na Controladoria-Geral do Estado e nas Unidades Setoriais e Seccionais de Controle Interno do Poder Executivo Estadual. Acrescenta-se, ainda, que em 2017 houve a atualização do Regimento Interno da Comissão de Ética, promovendo a ampliação da atuação de seus membros, e em outubro do mesmo ano ocorreu a posse de novos membros da comissão.

O cenário almejado caracteriza-se pela continuidade da atuação efetiva da Comissão de Ética na prevenção e divulgação de normas éticas, funcionando como principal instância consultiva sobre assuntos relacionados à ética e buscando iniciativas para sensibilização e engajamento dos agentes públicos e da Alta Administração para o bom comportamento. Além disso, almeja-se o empoderamento e fortalecimento da comissão para agir efetivamente na prevenção de desvios éticos.

## PLANO DE AÇÃO

**Palavras-chave:** Comissão de ética, moral, código de conduta, conflito, integridade, gestão, compromisso, capacitação, regimento interno e CONSET.

**Síntese:** a Comissão de Ética da CGE é responsável por zelar pela observância do Decreto nº 46.644, de 06 de novembro de 2014, da Deliberação CONSET nº 21, de 11 de dezembro

de 2014, e do Código de Conduta Ética do Servidor em exercício na Controladoria-Geral do Estado e nas Unidades Setoriais e Seccionais de Controle Interno do Poder Executivo Estadual (Resolução CGE nº 25/2017, de 14 de setembro de 2017). A Comissão tem função educativa, consultiva e de averiguação de possíveis desvios éticos. Atua prioritariamente na conscientização dos agentes públicos acerca das normas e condutas éticas, conflitos de interesses, assédio moral, recebimento de brindes e presentes e promoção da integridade. Por meio das ações adiante listadas, objetiva-se obter excelência no trabalho da comissão e fortalecer ainda mais no seio da CGE a importância da observância dos mais elevados padrões éticos no exercício das atividades dos agentes públicos.

#### **Ação 50: Orientar os agentes públicos sobre aspectos da boa conduta**

a) **Como fazer:** promover palestras, *workshops*, debates, elaboração de materiais de divulgação e demais eventos periódicos para agentes da CGE, tanto do órgão central quanto em exercício nas USCLs.

b) **Referências:** Decreto nº 46.644, de 06 de novembro de 2014, Regimento Interno da Comissão de Ética CGE e o Código de Conduta Ética do Servidor em exercício na Controladoria-Geral do Estado e nas Unidades Setoriais e Seccionais de Controle Interno do Poder Executivo Estadual (Resolução CGE nº 25/2017, de 14 de setembro de 2017).

c) **Benefícios para a instituição:** ampliação de conhecimento por parte dos agentes acerca das condutas, normas éticas e promoção da integridade, de modo a prevenir a ocorrência de desvios éticos.

#### **Ação 51: Elaborar "Plano de Ação Anual da Gestão da Ética"**

a) **Como fazer:** os membros da comissão deverão definir ao final de cada exercício os procedimentos a serem adotados no decorrer do ano seguinte e apresentá-los aos demais agentes da Controladoria-Geral do Estado em modelo de plano formal – Plano de Ação Anual da Gestão da Ética.

b) **Referências:** Deliberação CONSET nº 011, de 8 de julho de 2009, e Regimento Interno da Comissão de Ética CGE.

c) **Benefícios para a instituição:** promover ação contínua e efetiva da Comissão de Ética.

## Ação 52: Recepcionar novos agentes e acompanhar a assinatura de Termo de Compromisso Solene

a) **Como fazer:** recepcionar e orientar os novos agentes quanto às normas éticas e acompanhar a assinatura do Termo de Compromisso Solene, após devida comunicação da Unidade de Recursos Humanos.

b) **Referências:** Deliberação CONSET nº 21, de 11 de dezembro de 2014, Regimento Interno da Comissão de Ética CGE e Código de Conduta Ética do Servidor em exercício na Controladoria-Geral do Estado e nas Unidades Setoriais e Seccionais de Controle Interno do Poder Executivo Estadual (Resolução CGE nº 25/2017, de 14 de setembro de 2017).

c) **Benefícios para a instituição:** certificação e orientação dos novos agentes quanto ao Código de Conduta Ética do Agente Público e da Alta Administração Estadual, bem como ao Código de Conduta Ética do Servidor em exercício na Controladoria-Geral do Estado e nas Unidades Setoriais e Seccionais de Controle Interno do Poder Executivo Estadual (Resolução CGE nº 25/2017, de 14 de setembro de 2017).

## Ação 53: Capacitar membros da Comissão de Ética

a) **Como fazer:** fomentar a participação dos membros da comissão em capacitações promovidas pelo CONSET ou por outros órgãos/entidades em assuntos relacionados à ética, bem como incentivar o intercâmbio com outras comissões para compartilhamento de conhecimento e de boas práticas.

b) **Referências:** Código de Conduta Ética do Servidor em exercício na Controladoria-Geral do Estado e nas Unidades Setoriais e Seccionais de Controle Interno do Poder Executivo Estadual e orientação do CONSET (Resolução CGE nº 25/2017, de 14 de setembro de 2017).

c) **Benefícios para a instituição:** aprimoramento de conhecimento dos membros da comissão de ética visando fortalecer a consciência ética no relacionamento entre os agentes públicos, com os particulares e com o patrimônio público.

## 7. Canal de Denúncias

O Canal de Denúncias é uma das ferramentas mais importantes de um plano de integridade em todos os tipos de instituições, e “indispensável à garantia do atendimento ao interesse público e à manutenção da integridade pública” (CGU, 2015, p. 37). Se caracteriza como um meio de comunicação que permite aos agentes internos (servidores e funcionários) e externos (parceiros comerciais ou institucionais) emitir sinais de alerta à instituição sobre possíveis irregularidades cometidas ou violações aos códigos de conduta ética pactuados internamente. De acordo com o TCU (2017), além de “contribuir com informações à função antifraude e anticorrupção”, o canal “serve de mecanismo de dissuasão de potenciais fraudadores e corruptos”.

A instituição deve divulgar o canal para todo o público – em organizações públicas, é essencial que a divulgação alcance a sociedade – e garantir processos formativos e informativos constantes aos agentes internos e parceiros sobre o que é objeto de denúncia e como podem realizar as manifestações. Novos funcionários, servidores e parceiros devem ser informados sobre a existência e o propósito do canal. Na prestação de informações, devem ser definidos e explícitos os critérios de admissibilidade de denúncias e resguardar a identidade do denunciante.

Por trás da interface de comunicação com o usuário, que pode assumir diversas formas, como a própria Ouvidoria Interna, o Canal de Denúncias pressupõe uma estrutura centralizada de recepção, tratamento e apuração que permite a concentração de manifestações em repositório único e o seu acompanhamento sistemático e padronizado, além de pautar rotinas consistentes de apuração.

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. O Guia de Integridade da CGU (2015, p. 36) afirma que “reclamações e sugestões do público podem ser uma fonte de informação importante, e devem ser tratadas com seriedade, de forma a permitir que as lições aprendidas sejam utilizadas para melhorar a performance da instituição”.

Além disso, a análise das informações coletadas pelo canal pode gerar dados importantes para toda a gestão, como indicadores gerenciais para acompanhamento da operação e

direcionamento de ações preventivas e estruturais. A gestão de riscos e os trabalhos de auditoria baseada em riscos são exemplos de como a gestão pode utilizar os achados das comunicações de denúncias nas suas análises.

Nas instituições públicas, o canal tem um papel especial que vai além da disposição de informações para melhorar aspectos gerenciais e de auditorias, sendo também essencial para agregar valor aos serviços que a Administração Pública presta à sociedade, na medida em que abre uma via de comunicação formal para relatos de preocupações, alertas, suspeitas e fatos que indiquem potenciais ou eventuais descumprimentos de normas, regulamentos e legislação ou desvios de conduta de agentes públicos e fornecedores. Essencialmente, “os olhos e ouvidos dos cidadãos e das partes interessadas estão em todos os lugares, e a instituição deve estar preparada para se aproveitar desse controle difuso e gratuito” (TCU, 2017, p. 59).

Ademais, algumas ilegalidades são corriqueiramente associadas à atuação das instituições públicas, tais como a alegação de práticas de corrupção e suborno e o conluio em contratações. Para evitar essa associação explícita e fortalecer os laços de confiança que permeiam a relação entre Estado e sociedade, é necessário demonstrar apoio aos denunciadores e encaminhamentos resolutivos das denúncias.

A geração de valor para a sociedade ocorre, pelo menos, em duas medidas: pelo caráter preventivo, pois a detecção sistemática de possíveis atos ilícitos se torna uma medida de desestímulo para as práticas indevidas; e pelo fomento do controle democrático, que permite aos cidadãos e servidores exercerem papel fiscalizador que fortalece a sua cidadania ativa – e uma sociedade mais consciente também inibe desvios éticos.

## **Descrição do cenário atual x cenário almejado**

A CGE tem a missão de zelar pela efetividade dos mecanismos de controle interno e pela correção da Administração Pública, bem como promover a transparência, o acesso à informação e a prevenção e o combate à corrupção.

Nesta esteira, a Lei Estadual nº 22.257, de 27 de julho de 2016, trouxe para a Controladoria-Geral do Estado a competência de receber e conferir tratamento a denúncias, senão vejamos:

Art. 48 – A Controladoria-Geral do Estado – CGE –, órgão central do controle interno do Poder Executivo, tem como competência assistir diretamente o Governador no desempenho de suas atribuições quanto aos assuntos e providências atinentes, no âmbito do Poder Executivo, à defesa do patrimônio público, ao controle interno, à auditoria pública, à correição, ao aperfeiçoamento de serviços e utilidades públicos, à prevenção e ao combate à corrupção, ao incremento da transparência da gestão e ao acesso à informação no âmbito da administração pública estadual.

§ 1º – A CGE, enquanto órgão central do controle interno do Poder Executivo, será responsável por:

I – receber e adotar as providências necessárias para o integral tratamento de denúncias, representações, reclamações e sugestões que tenham por objeto:

- a) correção de erro, omissão ou abuso de agente público estadual;
- b) prevenção e correção de ato ou procedimento incompatível com os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência da administração pública estadual;
- c) (VETADO);
- d) proteção ao patrimônio público;

No âmbito da CGE-MG, o Decreto 47.139, de 24 de janeiro de 2017, atribui à Assessoria Técnica e de Pesquisa e Desenvolvimento a competência para receber, avaliar e gerenciar denúncias, cabendo à referida unidade promover a sua classificação, a distribuição para as áreas de apuração, bem como o encaminhamento de devolutivas aos cidadãos.

A área coordena o Canal de Denúncias do Estado de Minas Gerais, que é uma ferramenta que permite a qualquer pessoa denunciar suspeitas de mau uso do patrimônio público estadual ou que estejam relacionadas a procedimentos e ações de agentes, órgãos ou entidades do Estado. Segundo a Resolução CGE nº 12/2015:

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

No âmbito do Estado de Minas Gerais foi também disciplinado o trâmite entre a Ouvidoria-Geral do Estado (OGE) e a CGE/MG para o encaminhamento das manifestações. Segundo a Resolução Conjunta OGE/CGE nº 01/2015:

Art. 1º A Ouvidoria-Geral do Estado - OGE encaminhará à Controladoria- Geral do Estado - CGE, para apuração, manifestações que, em tese, configurem denúncias de lesão ou de ameaça de lesão ao patrimônio público, malversação de recursos públicos, ilícitos praticados por servidores, além de outras matérias afetas à competência da CGE, nos termos do art. 36 da Lei Delegada nº 180, de 2011.

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

Na realização da denúncia, a pessoa pode escolher entre a identificação, o sigilo ou o anonimato quanto às suas informações pessoais, o que encoraja o envio e protege o denunciante. O sistema de tramitação que dá suporte ao Canal é operado de forma independente e imparcial por equipe especializada da CGE/MG, e as denúncias são processadas e apuradas pelas áreas competentes, tanto no órgão central quanto nas unidades setoriais e seccionais de controle interno.

Essas melhorias e integrações representam importantes passos no fortalecimento do Canal de Denúncias no Estado. No entanto, ainda devem avançar para consolidar uma ferramenta 100% eficaz do ponto de vista das diretrizes de integridade.

É preciso aprimorar, sobretudo, a divulgação do canal, para que a porta de acesso seja descentralizada e presente em outros órgãos e entidades, e na capacitação e sensibilização de cidadãos e agentes para que tenham interesse e fácil acesso à manifestação de denúncias. Ainda, o cenário almejado pela CGE é de um Canal de Denúncias amplamente conhecido pela população, capaz de reagir às denúncias de modo técnico, independente e em tempo hábil, resguardando ainda o sigilo da fonte, se assim for sua vontade.

Essa leitura de cenário se refere à inserção do canal no âmbito do Estado, tendo a CGE como administradora do canal para toda a Administração Pública e que, portanto, precisa

consolidar processos cada vez melhores de recepção, tramitação, devolutivas para o denunciante e assim por diante. No entanto, a CGE também é um órgão composto por servidores e, assim como os demais, precisa fortalecer os direitos e deveres de manifestação e denúncia internamente. Pensa-se, dessa forma, para este eixo específico do Plano de Integridade da CGE, em ações internas de disseminação, por meio de cartilhas, campanhas e capacitações.

## PLANO DE AÇÃO

**Palavras-chave:** canal de denúncia, denúncias, fiscalização, sigilo, proteção e corrupção.

**Síntese:** refere-se ao principal meio de comunicação de desvios, fraudes, atos de corrupção, suborno, conflito de interesses e demais infrações legais e normativas. O canal traz o discurso da ética para a prática, proporciona agilidade na identificação de desvios e irregularidades praticados por funcionários ou parceiros, além de direcionar a tomada de decisão rápida e consistente por parte da instituição.

**Referências<sup>72</sup>:** Lei Estadual nº 22.257, de 27 de julho de 2016, Decreto nº 47.139, de 24 de janeiro de 2017, Resolução CGE nº 12 de 2015, Resolução Conjunta OGE/CGE nº 01/2015, CGU (Guia de Integridade Pública), CGM/SP (Programa de Integridade) e TCU (Referencial de Combate à Fraude e Corrupção).

### Ação 54: Elaborar cartilha/guia e disseminar entre os agentes públicos

**a) Como fazer:** elaborar cartilhas, físicas e/ou eletrônicas (em forma de GIF ou vídeo) orientando os agentes sobre o que é uma denúncia, como construir uma denúncia de modo eficaz e a importância de denunciar com responsabilidade.

**b) Benefícios para a instituição:** sensibilização dos agentes da CGE sobre aspectos relevantes relacionados à denúncia.

### Ação 55: Elaborar campanha de divulgação

---

<sup>72</sup> Optou-se por colocar no início do sub-eixo uma vez que as referências são comuns para todas as ações.

a) **Como fazer:** realizar uma campanha que divulgue o canal de denúncias internamente e oriente agentes quanto ao tipo de denúncia recebida pela CGE, além de orientações sobre como construí-la de forma eficaz.

b) **Benefícios para a instituição:** sensibilização dos servidores da CGE sobre aspectos relevantes relacionados à denúncia; ampliação da eficiência na análise e tratamento das denúncias, da efetividade das respostas e, conseqüentemente, de credibilidade do canal.

#### Ação 56: Realizar capacitações de agentes públicos

a) **Como fazer:** realizar capacitações para agentes da CGE, orientando-os quanto ao tipo de denúncia recebida pelo canal de denúncias da CGE, além de orientações sobre como construí-la de forma eficaz.

b) **Benefícios para a instituição:** maior eficiência na análise e tratamento das denúncias, maior efetividade das respostas e, conseqüentemente, maior credibilidade do canal.

#### Ação 57: Definir estratégia junto aos agentes de controle interno sobre (des)centralização do Canal de Denúncias

a) **Como fazer:** apresentar novas funcionalidades e fluxos do tratamento de denúncias e estatísticas de recepção e tratamento, em encontro presencial, para as USCIs; em seguida, pesquisar (consulta aberta) estratégias possíveis e desafios para (des)centralização do Canal de Denúncias; revisar o fluxo e o processo de comunicação na tramitação de denúncias.

b) **Benefícios para a instituição:** difusão responsável do Canal nos órgãos e entidades; ampliação da capacidade gerencial a partir de informações estratégicas; e garantia de maior legitimidade na tramitação junto aos agentes de controle interno.

## 8. Transparência Pública e Controle Social

A transparência governamental e o acesso a informações públicas vêm avançando no Brasil desde a promulgação da Constituição Federal de 1988. Segundo seu art. 5º, inciso XXXIII:

“Todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado”.

De acordo com o TCU (2017, p. 52), a transparência é um dos mecanismos mais eficientes e essenciais para o combate à fraude e à corrupção. Para tanto, devem ser realizadas ações de conscientização de seus servidores, da alta administração, de membros de conselhos e de partes interessadas sobre o potencial de uso das informações públicas.

O principal meio para divulgação de dados e informações deve ser a *internet*. Os sítios eletrônicos em que estiverem disponíveis as informações devem, ainda, oferecer a informação no formato de dados abertos, o que significa que os dados podem ser livremente usados, reutilizados e redistribuídos por qualquer pessoa. Com esse tipo de formato, amplia-se o controle social, pois se permite que organizações, pesquisadores, mídias e quaisquer interessados controlem a gestão a partir dos dados brutos, desenvolvendo relatórios, aplicações e sistemas de controle social.

O incentivo à transparência ativa foi sacramentado com a promulgação da Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro 2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI), que regula o acesso a informações previsto na Constituição Federal de 1988, conforme art. 8º.

“É dever dos órgãos e entidades públicas promover, independentemente de requerimentos, a divulgação em local de fácil acesso, no âmbito de suas competências, de informações de interesse coletivo ou geral por eles produzidas ou custodiadas”.

No âmbito estadual, a transparência ativa foi regulamentada por meio do Decreto nº 45.969, de 24 de maio de 2012 e pela Resolução SEPLAG nº 29, de 5 de junho de 2016. O capítulo

II do Decreto que é dedicado à transparência ativa determina a divulgação espontânea (independente de requerimento) de informações de interesse coletivo ou geral produzidas ou custodiadas pelos órgãos e entidades do Poder Executivo de Minas Gerais. Define, ainda, parâmetros a serem adotados no Portal da Transparência do Estado e nos sítios institucionais dos órgãos e entidades.

Além das informações disponíveis na *internet*, a instituição deve manter serviço de informação ao cidadão para orientar sobre como obter o dado desejado. Esse serviço envolve receber requerimentos de acesso e acompanhar a sua tramitação. O serviço deve estar disponível por múltiplos canais, como telefone, formulário na internet e atendimento presencial.

A transparência passiva está amplamente assegurada nos artigos 10 a 14 da Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro 2011, que assegura a qualquer interessado a apresentação de pedido de acesso a informações aos órgãos e entidades, por qualquer meio legítimo, devendo o pedido conter a identificação do solicitante e a especificação da informação requerida, sendo que o acesso a informações de interesse público não pode conter exigências que inviabilizem a solicitação.

No Estado de Minas Gerais, a transparência passiva foi regulamentada pelos art. 12 a 27 do Decreto Estadual nº 45.969, de 24 de maio de 2012, que estabeleceu os requisitos e procedimentos para solicitação de pedido de acesso à informação, que deverá conter: o nome do solicitante; número de documento de identificação válido; especificação, de forma clara e precisa, da informação desejada; e endereço físico ou eletrônico do requerente, para recebimento de comunicações ou da informação solicitada.

Destarte, os pedidos ao acesso à informação poderão ser realizados mediante pedido presencial ou por pedido eletrônico. O pedido eletrônico é formalizado por meio do e-SIC (Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão), sistema criado em outubro de 2015 e administrado pela Diretoria de Transparência Passiva da Controladoria-Geral do Estado.

Todas as ações de transparência, sejam elas ativa ou passiva, convergem para um único objetivo, o de instrumentalizar o controle social. Isso faz com que qualquer pessoa em qualquer lugar possa acompanhar os atos da Administração Pública. Segundo o TCU (2017,

p. 52), os ambientes transparentes dificultam que os desvios progridam, pois elevam a probabilidade de que as ocorrências de corrupções e fraudes sejam identificadas.

O controle social é fruto do amadurecimento democrático da sociedade, que gera impactos nas ações governamentais e nos resultados das políticas públicas. Com o advento da Constituição Federal de 1988 e os aprimoramentos legislativos mais recentes, tais como a Lei Complementar nº 131, de 27 de maio de 2009, Lei de Acesso à Informação (Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro 2011) e a Lei Anticorrupção (Lei Federal 12.846, de 1º de agosto de 2013), o controle interno, de caráter institucional, passou a ser complementado pelo controle democrático, em que são garantidos à sociedade recursos diversos para fiscalizar, influenciar e aprimorar as ações governamentais.

Nessa perspectiva, o controle exercido pela sociedade potencializa o desempenho das políticas e da gestão governamental, na medida em que força positivamente um processo de responsabilização e *accountability* dos agentes e uma melhor aplicação dos recursos públicos.

### **Descrição do cenário atual x cenário almejado**

As ações realizadas atualmente no eixo de Transparência e Controle Social pela CGE decorrem principalmente das competências elencadas no decreto de competências da Controladoria-Geral do Estado (Decreto nº 47.139, de 24 de janeiro de 2017) e são realizadas sobretudo para o público externo, como por exemplo: a divulgação dos dados institucionais por meio do Portal da Transparência ([www.transparencia.mg.gov.br](http://www.transparencia.mg.gov.br)); a operação do atendimento dos pedidos pelo e-SIC, gerenciado pela Diretoria de Transparência Passiva; as capacitações e treinamentos realizadas pela Diretoria de Fomento ao Controle Social; e a implementação do SISPATRI, Sistema de Registro de Bens de Agentes Públicos.

Contudo, ainda são realizadas poucas ações no âmbito interno da CGE, sendo necessário a adoção do plano de ação abaixo, para alçar patamares mais avançados.

## **PLANO DE AÇÃO**

**Palavras-chave:** transparência, controle social, divulgação proativa, dados, informações, sítio eletrônico; internet, intranet.

**Síntese:** refere-se às ações de transparência, sejam elas ativa ou passiva, e a instrumentalização do controle social, possibilitando a qualquer membro da sociedade acompanhar os atos da Administração Pública.

#### **Ação 58: Revisar e incrementar o Menu “Transparência” do sítio eletrônico da CGE**

**a) Como fazer:** revisar o conteúdo do Menu Transparência do sítio eletrônico da CGE, adotando as diretrizes estabelecidas no Guia de Publicação do menu “Transparência do Poder Executivo Estadual do Estado de Minas Gerais”.

**b) Referências:** Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro 2011; Decreto Estadual nº 45.969, de 24 de maio de 2012, art. 6º a 11; Resolução SEPLAG nº 29, de 5 de junho de 2016; e Guia de publicação do menu Transparência do Poder Executivo Estadual do Estado de Minas Gerais.

**c) Benefícios para a instituição:** aprimoramento da divulgação espontânea de informações de interesse coletivo ou geral e redução das demandas do e-SIC e Fale Conosco.

#### **Ação 59: Revisar o Item de Perguntas e Respostas do sítio eletrônico da CGE**

**a) Como fazer:** revisar o item de perguntas e respostas do sítio eletrônico com inclusão de respostas com as perguntas mais recorrentes do e-SIC enviadas a CGE.

**b) Referências:** Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro 2011; Decreto Estadual nº 45.969, de 24 de maio de 2012, art. 6º a 11; Resolução SEPLAG nº 29, de 5 de junho de 2016; e Guia de publicação do menu “Transparência do Poder Executivo Estadual do Estado de Minas Gerais”.

**c) benefícios para a instituição:** aprimoramento da divulgação espontânea de informações de interesse coletivo ou geral e redução das demandas do e-SIC e Fale Conosco.

#### **Ação 60: Divulgar no sítio eletrônico os acordos e cooperações técnicas firmados pela CGE**

**a) Como fazer:** divulgar os acordos e cooperações técnicas vigentes no sítio eletrônico da CGE.

**b) Referências:** Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro 2011; Decreto Estadual nº 45.969, de 24 de maio de 2012, art. 6º a 11; Resolução SEPLAG nº 29, de 5 de junho de 2016; e Guia

de publicação do menu “Transparência do Poder Executivo Estadual do Estado de Minas Gerais”.

c) **Benefícios para a instituição:** aprimoramento da divulgação espontânea de informações de interesse coletivo ou geral.

**Ação 61: Criar fluxo e padrões para a divulgação de documentos no sítio eletrônico de documentos emitidos pela CGE**

a) **Como fazer:** criar fluxo, regras, responsáveis e padrões para a divulgação de documentos emitidos pela Auditoria-Geral, Corregedoria-Geral, Subcontroladoria de Governo Aberto e Assessorias no sítio eletrônico da CGE.

b) **Referências:** Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro 2011; Decreto Estadual nº 45.969, de 24 de maio de 2012, art. 6º a 11; Resolução SEPLAG nº 29, de 5 de junho de 2016; e Guia de publicação do menu “Transparência do Poder Executivo Estadual do Estado de Minas Gerais”.

c) **Benefícios para a instituição:** aprimoramento da divulgação espontânea de informações de interesse coletivo ou geral.

**Ação 62: Estabelecer formalmente o fluxo para o tratamento das respostas e recursos no âmbito da CGE**

a) **Como fazer:** formalizar, por meio de norma, o fluxo para o tratamento de respostas e recursos a pedidos de acesso à informação no âmbito da CGE.

b) **Referências:** Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro 2011 e Decreto Estadual nº 45.969, de 24 de maio de 2012, art. 12 a 27.

c) **Benefícios para a instituição:** padronização de informações, estabelecimento de responsabilidades por áreas e atendimento à legislação.

**Ação 63: Incentivar a participação de agentes em Comissões, Conselhos e grupos de trabalho no âmbito da CGE**

a) **Como fazer:** treinar agentes para participar de comissões, tais como: Comissão de Inventários físicos e financeiros dos valores em tesouraria e Comissão de Avaliação de

Desempenho; sensibilização das chefias imediatas sobre a importância da participação de agentes e consequente liberação de tarefas diárias; consulta pública sobre o interesse de servidores em participar de comissões e grupos de trabalho e reconhecimento de servidores que se destacarem em atividades internas e externas.

**b) Referências:** Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro 2011 e Decreto Estadual nº 45.969, de 24 de maio de 2012, art. 12 a 27.

**c) Benefícios para a instituição:** aprimoramento do Controle Social, por meio da participação na tomada de decisão, adesão a medidas de interesse coletivo e fiscalização da ação dos gestores da CGE.

## Gestão do Plano de Integridade da CGE

Este capítulo busca definir instâncias e formatos de coordenação, supervisão/monitoramento, revisão/atualização e avaliação do Plano de Integridade da Controladoria-Geral do Estado. Como em qualquer plano, é necessário que a instituição designe responsáveis pelo acompanhamento da execução do plano de ação, em caráter formal, e estabeleça uma política de monitoramento contínuo a fim de dar dinamismo e promover constante atualização das ações e iniciativas propostas, ajustando-as conforme novas necessidades e novos riscos.

O modelo de gestão do Plano de Integridade da CGE obedece à estrutura a seguir:



Figura 13 – Gestão do Plano de Integridade da CGE

### 1. Instância de Governança, Integridade, Riscos e Controles - GIRC

Segundo a CGU (2017, p. 11), “para que haja um desenvolvimento adequado do programa de integridade, há necessidade de haver uma instância responsável pelo acompanhamento, monitoramento e gestão das ações e medidas de integridade a serem implementadas”. Isto porque, sem a designação de um agente ou uma instância responsável pelo plano, dificilmente ele será efetivo.

A instância responsável deverá ser dotada de autonomia, independência, imparcialidade, recursos materiais, financeiros e humanos necessários para que possa de fato monitorar, gerir e dar efetividade ao plano de integridade.

Sugere-se, desta forma, que a CGE institua formalmente<sup>73</sup> uma instância (comitê, comissão ou grupo de trabalho), que, entre outras atribuições, será a responsável pela gestão do Plano de Integridade, especialmente, pelo monitoramento, revisão e atualização das políticas de integridade na instituição.

A referida instância deverá realizar a gestão e monitoramento, enquanto segunda linha de defesa, de todas as ações sugeridas neste documento, tais como governança, controles internos e gestão de riscos, planejamento estratégico, conflitos de interesse e nepotismo, gestão de pessoal, transparência e controle social.

De acordo com a CGU, a definição de uma instância interna responsável pela gestão da integridade não implica, necessariamente, a criação de um novo sistema de gestão ou de novos padrões de integridade. Cuida-se, apenas, de atribuir a responsabilidade pela verificação da implementação e cumprimento dos padrões de integridade estabelecidos e pela coordenação dos diversos instrumentos existentes. A centralização da gestão da integridade depende, fundamentalmente, da integração de diversas áreas de gestão e controle da organização. Assim, a instância responsável pela gestão da integridade deve ter capacidade de articulação e coordenação suficientes para atuar de forma adequada e transversal às todas as demais áreas. Além disso, a gestão centralizada da integridade pública também permite que os vários instrumentos de gestão e controle a ela relacionados passem a ser vistos em conjunto, permitindo abordagem e utilização sistêmicas. Esses instrumentos, por serem interdependentes, somente alcançam sua máxima efetividade se utilizados de forma coordenada” (CGU, 2017).

Objetiva-se, em síntese:

- ✓ Reconhecer a importância do tema e dar visibilidade para toda a instituição;
- ✓ Possibilitar uma melhor coordenação entre os diversos instrumentos e atores;
- ✓ Permitir o acúmulo de experiência (as recomendações, análises e melhores práticas estariam reunidas em um ponto de contato específico);

---

<sup>73</sup> A instituição da Instância de Governança, Integridade, Riscos e Controles será formalizada por resolução juntamente com o Plano de Integridade da CGE.

✓ Garantir a continuidade da atividade por meio da institucionalização do tema.

Por fim, sugere-se que a Instância de GIRC reporte-se diretamente ao Colegiado da CGE, com garantia de acesso ao mais alto nível hierárquico da instituição, apresentando trimestralmente relatórios de desenvolvimento e acompanhamento do plano.

## 2. Execução do Plano de Ação

O Plano de Ação materializa todos os esforços do Plano de Integridade da CGE, reunindo 63 ações definidas em todos os eixos temáticos e alcançando todas as áreas da CGE e inúmeros *stakeholders* (agentes internos e externos) e com perspectiva de implementação de curto, médio ou longo prazos. No Anexo 4 é possível ter acesso ao Plano de Ação completo, com responsáveis pela implementação, produtos esperados e prazos para conclusão. Como desdobramento do Plano de Ação, é apresentada no Anexo 5 uma Matriz de Responsabilidade com o detalhamento de setores/ atores internos responsáveis por executar, apoiar ou aprovar cada ação do Eixo Governança e Comprometimento da Alta Administração.

É importante destacar que, diferentemente das outras fases da gestão do plano de integridade, a responsabilidade pela execução das ações é compartilhada entre atores das mais diversas áreas e o sucesso e/ou fracasso impacta a CGE como um todo.

## 3. Monitoramento, revisão e atualização do Plano de Integridade

Conforme tratado no 1º item deste capítulo, a Instância de GIRC será a unidade responsável pelo monitoramento, revisão e atualização do plano de integridade.

a) Supervisão/ Monitoramento:

O monitoramento representa o acompanhamento contínuo e o controle sistemático da implementação das ações do plano. Sugere-se que a unidade disponha de ferramenta específica e dinâmica de monitoramento, em meio eletrônico. A princípio, será disponibilizado *Excel* com o Plano de Ação (ANEXO 4) e novas colunas para preenchimento

de *status* e relato de acompanhamento de cada ação. Devem ser realizados reportes às instâncias superiores (de governança e Alta Administração) sempre que necessário, com prazo definido em regulamento próprio.

b) Revisão:

Sugere-se que a unidade reveja as ações sempre que o processo de monitoramento apontar algum gargalo ou necessidade de ajuste. A revisão pode ser realizada em quaisquer campos do monitoramento, ou seja, no conteúdo, responsáveis, produtos e prazos das ações. Todavia, as alterações devem ser apresentadas e justificadas nos reportes às instâncias superiores.

c) Atualização:

Diferentemente da revisão, o processo de atualização do plano deve ter periodicidade predefinida de modo a estruturar bases para análise comparativa e avaliações pela 3ª linha de defesa. Além disso, implica em (re)definir, se for o caso, as bases conceituais e estratégicas em que a versão anterior foi concebida, reunir atores em grupos de trabalho para a elaboração e redigir nova proposta.

Considerando que este documento é uma primeira tentativa de sistematização de ações de integridade já desenvolvidas, em desenvolvimento e que poderão ser desenvolvidas pela CGE, sugere-se que a primeira atualização do documento ocorra em 12 meses.

Tanto este documento quanto as atualizações devem obedecer a ritos de aprovação pelas instâncias de governança da CGE e pela alta administração. Sempre que possível, recomenda-se que o processo de elaboração/ atualização seja realizado coletivamente, com ampla representação dos diversos setores do órgão e aberto à consulta ao público-alvo.

## 4. Avaliação do Plano de Integridade

A avaliação dos mecanismos adotados pela instituição é uma das etapas mais importantes da gestão do Plano de Integridade, pois permite identificar fragilidades e oportunidades de melhorias e redirecionar os esforços para ações mais efetivas de promoção da integridade.

Para isso, conforme destacado no eixo de Governança e Comprometimento da Alta Administração, item 6, a instituição deverá restabelecer as atividades de auditoria interna formalmente, designando servidor ou equipe responsável para atuar como 3ª Linha de Defesa.

A auditoria terá como objetivo avaliar o estágio evolutivo das ações sugeridas neste documento, conduzindo processos para que as políticas e medidas de integridade adotadas sejam avaliadas sob três aspectos: existência, qualidade e efetividade (Vide figura 13, abaixo). A partir da avaliação, a instituição terá elementos necessários para a elaboração de um novo plano de ação com vistas a promover o aprimoramento de seus mecanismos de integridade.

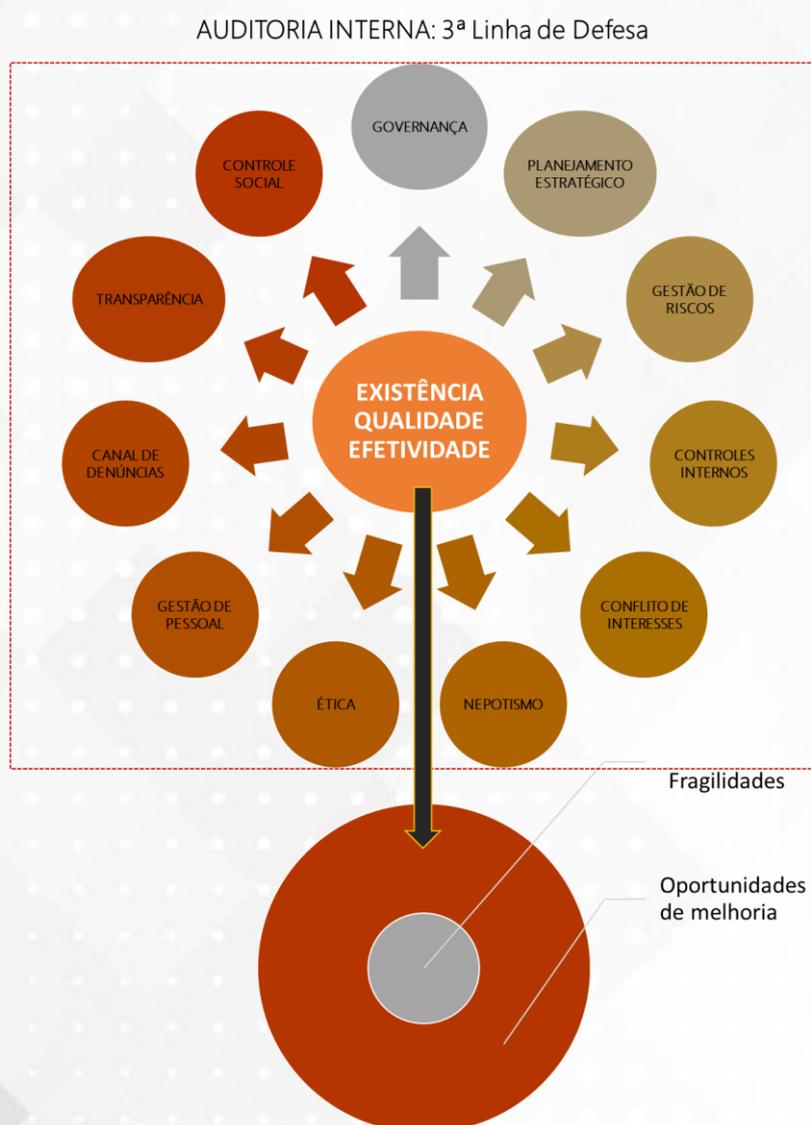


Figura 14 – Auditoria interna e o Plano de Integridade da CGE

Segundo o IIA Brasil (2013, p. 4), “a auditoria interna é uma atividade independente e objetiva de avaliação (*assurance*) e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela auxilia a organização a realizar seus objetivos a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controles e governança.”

## 5. Comunicação do Plano de Integridade

Após aprovação deste documento, sugere-se que o documento seja apresentado a todos os colaboradores da instituição – servidores, comissionados, terceirizados e demais partes interessadas. Se possível, o documento deverá ser divulgado na Internet e na Intranet, permitido o registro de comentários e sugestões, que poderão ser utilizados para posterior monitoramento e aprimoramento do Plano.

## Referências

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 31000:2009, Gestão de Risco – Princípios e Diretrizes. 2011.

BARINI FILHO, Ulrico. Políticas e Diretrizes de RH. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Madalena (Coords.). Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Estratégias e Tendências. São Paulo: Gente, 2002.

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 12 dez 2017.

\_\_\_\_\_. Comissão de Ética Pública da Presidência da República. Perguntas e respostas frequentes - sítio institucional. Disponível em <http://etica.planalto.gov.br/sobre-a-cep/perguntas-frequentes> Acesso em 12 dez 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 7.203, de 4 de junho de 2010. Dispõe sobre a vedação do nepotismo no âmbito da administração pública federal. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7203.htm) Acesso em 12 dez 2017.

\_\_\_\_\_. Instrução Normativa Conjunta MP CGU Nº 01: dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Brasília, 2016. Disponível em: [http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in\\_cgu\\_mpog\\_01\\_2016.pdf](http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf) Acesso em 12 dez 2017.

\_\_\_\_\_. 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 12 dez 2017.

\_\_\_\_\_. Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013. Dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo Federal e impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego; e revoga dispositivos da Lei nº 9.986, de 18 de julho de 2000, e das Medidas Provisórias nº 2.216-37, de 31 de agosto de 2001, e 2.225-45, de 4 de setembro de 2001. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Lei/L12813.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12813.htm) Acesso em 12 dez 2017.

\_\_\_\_\_. 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 12 dez 2017.

\_\_\_\_\_. Lei n. 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm). Acesso em 12 dez 2017.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Gabinete de Segurança Institucional. Estratégia de segurança da informação e comunicações e de segurança cibernética da administração pública federal 2015-2018: versão 1.0/ Gabinete de Segurança Institucional, Secretaria-Executiva, Departamento de Segurança da Informação e Comunicações: Presidência da República – Brasília 2015. Disponível em [http://dsic.planalto.gov.br/legislacao/4\\_Estrategia\\_de\\_SIC.pdf](http://dsic.planalto.gov.br/legislacao/4_Estrategia_de_SIC.pdf) Acesso em 12 dez 2017.

\_\_\_\_\_. Supremo Tribunal Federal. Súmula Vinculante nº 13. Disponível em <http://www.stf.jus.br/porta/jurisprudencia/menusumario.asp?sumula=1227> Acesso em 12 dez 2017.

CANDELORO, Ana Paula P. Os 9 passos essenciais para fortalecer o compliance e a governança corporativa nas empresas. Harvard Business Review (Blog), 2013. Disponível em <http://hbrbr.uol.com.br/os-9-passos-essenciais-para-fortalecer-o-compliance-e-a-governanca-corporativa-nas-empresas/> Acesso em 08 mar 2018.

CGDF – Controladoria-Geral do Distrito Federal. Decreto nº 37.302, de 29 de abril de 2016. Estabelece os modelos de boas práticas gerenciais em Gestão de Riscos e Controle Interno a serem adotados no âmbito da Administração Pública do DF. Disponível em [http://www.tc.df.gov.br/sinj/Norma/62b125e556c2408ba49802520e9f96e4/exec\\_dec\\_37302\\_2016.html](http://www.tc.df.gov.br/sinj/Norma/62b125e556c2408ba49802520e9f96e4/exec_dec_37302_2016.html) Acesso em 12 dez 2017.

\_\_\_\_\_. Plano Estratégico Institucional 2016-2019 – Compromisso com a gestão pública para o bem coletivo. Brasília, 2016. Disponível em [http://www.cg.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/02/planejamento\\_estrategico.pdf](http://www.cg.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/02/planejamento_estrategico.pdf) Acesso em 12 dez 2017.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 40, de 8 de fevereiro de 2018. Institui o Comitê de Integridade Pública e Gestão de Riscos da Controladoria-Geral do Distrito Federal – CGDF e dá outras providências. Disponível em [http://www.sinj.df.gov.br/SINJ/Norma/fcfade88afcc4ed1be20906936306bd1/Portaria\\_40\\_08\\_02\\_2018.html](http://www.sinj.df.gov.br/SINJ/Norma/fcfade88afcc4ed1be20906936306bd1/Portaria_40_08_02_2018.html) Acesso em 15 fev 2018.

CGU – Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Guia Prático para Implementação de Programas de Integridade Pública – Orientações para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: CGU, 2018. Disponível em <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/integridade-2018.pdf> Acesso em abril 2018.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 357, de 30 de janeiro de 2018. Aprova os índices e indicadores dos objetivos estratégicos pactuados pelo Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Disponível em <http://www.cgu.gov.br/sobre/governanca/planejamento-estrategico/arquivos/portaria-n-357.pdf>. Acesso em 8 fev 2018.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 915, de 12 de abril de 2017. Institui a Política de Gestão de Riscos da CGU. Disponível em [http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/portarias/portaria\\_cgu\\_915\\_2017.pdf](http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/portarias/portaria_cgu_915_2017.pdf). Acesso em 12 dez 2017.

\_\_\_\_\_. Manual de Processo Administrativo Disciplinar. Brasília, DF: CGU, 2017. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/atividade-disciplinar/arquivos/manual-pad-versao-janeiro-2017.pdf/view>. Acesso em 11 dez 2017.

\_\_\_\_\_. Guia de integridade pública: orientações para a administração pública federal: direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: CGU, 2015. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/guia-de-integridade-publica.pdf>. Acesso em 11 dez 2017.

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

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

\_\_\_\_\_. Anotações sobre Processo Administrativo Disciplinar. Brasília, DF: CGU, 2015. Disponível em <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/atividade-disciplinar/arquivos/rfb-annotacoes-sobre-pad-2015.pdf>. Acesso em 11 dez. 2017.

\_\_\_\_\_. Avaliação da OCDE sobre o Sistema de Integridade da Administração Pública Federal Brasileira. 2011. Disponível em <http://www.cgu.gov.br/assuntos/articulacao-internacional/convencao-da-ocde/arquivos/avaliacaointegridadebrasileiraocde.pdf>. Acesso em 12 dez 2017.

CHAUI, Marilena de Souza. Convite à Filosofia. São Paulo: Ática, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: Ed. compacta, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. Introdução à Teoria Geral da Administração: Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações. 7. ed. rev. e atual: Elsevier, 6ª reimpressão. Rio de Janeiro, 2003.

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

\_\_\_\_\_. Gerenciamento de Riscos Corporativos: Estrutura Integrada. Traduzido por AUDIBRA - Instituto dos Auditores Internos do Brasil e PricewaterhouseCoopers. Governance, Risk and Compliance, Estados Unidos da América, 2007.

COSTA, Elieser Arantes da. Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DELOITTE. Lei Sarbanes-Oxley – Guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos. São Paulo, 2003. Disponível em [http://www.ibgc.org.br/biblioteca/download/DELOITTE\\_2003\\_LeiSarbanes...fol.pdf](http://www.ibgc.org.br/biblioteca/download/DELOITTE_2003_LeiSarbanes...fol.pdf) Acesso em 12 dez 2017.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

ENAP– Escola Nacional de Administração Pública. Cadernos ENAP, nº 12 – Normas de conduta para a vida pública. Tradução de standards in public life. London: HMSO, 1995. 152p. Disponível em <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/575/1/Nomas%20de%20conduta%20para%20a%20vida%20p%C3%BAblica.pdf> Acesso em 04 nov 2017.

FCPA - Foreign Corrupt Practices Act (Blog). Compliance. FCPA Americas Blog. Disponível em <http://fcpamericas.com/languages/portugues/compliance/> Acesso em 08 mar 2018.

FILGUEIRAS, Fernando. Sociedade civil e accountability societal no controle da corrupção no Brasil. Belo Horizonte, 2011. Disponível em <https://www.anpocs.com/index.php/papers-35-encontro/gt-29/gt04-19/872-sociedade-civil-e-controle-social-da-corrupcao-no-brasil/file> Acesso em 12 dez 2017.

GIOVANINI, Wagner. Compliance – A excelência na prática. 1ª Edição, pág. 54. São Paulo, 2014.

IIA – The Institute of Internal Auditors. Declaração de Posicionamento do IIA: As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles. 2013 disponível em <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/palestras-e-apresentacoes/2-complemento-papeis-das-areas-de-gestao-de-riscos-controles-internos-e-auditoria-interna.pdf> Acesso em 12 dez 2017

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos (Série Cadernos De Governança Corporativa, 3). Coordenação: Eduarda La Rocque. São Paulo, 2007. Disponível em <http://www.ibgc.org.br/userfiles/3.pdf> Acesso em 16 out 2017.

\_\_\_\_\_. Código das melhores práticas de governança corporativa. 5.ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015. Disponível em <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/2014/files/CMPGPT.pdf> Acesso em 16 out 2017.

\_\_\_\_\_. Governança corporativa e boas práticas de comunicação (Série Cadernos de Governança Corporativa, 16). São Paulo, 2017. Disponível em <http://www.ibgc.org.br/index.php/publicacoescadernos-de-governanca> Acesso em 16 out 2017.

IBGP – Instituto Brasileiro de Governança Pública. Princípios do IBGP para Governança Pública. IBGP (site institucional). Disponível em <http://forum.ibgp.net.br/principios-para-boa-governanca-publica/> Acesso em 03 nov 2017.

INTOSAI – Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores. Diretrizes para as normas de controle interno do setor público. Traduzido por Cristina Maria Cunha Guerreiro, Delanise Costa e Soraia de Oliveira Ruther. Salvador: TCE, 2007. Disponível em [https://www.tce.ba.gov.br/images/intosai\\_diretrizes\\_p\\_controle\\_interno](https://www.tce.ba.gov.br/images/intosai_diretrizes_p_controle_interno) Acesso em 12 dez 2017.

MARCONI, Nelson. Políticas Integradas de Recursos humanos para o setor público. Biblioteca Virtual TOP sobre Gestão Pública. In: Evelyn Levy; Pedro Aníbal Drago. (Org.). Gestão Pública no Brasil Contemporâneo. 1ed. São Paulo: Edições Fundap, 2005. Disponível em [www.top.org.ar/publicac.htm](http://www.top.org.ar/publicac.htm) Acesso em 8 mar 2018.

MELLO. G. R. Governança Corporativa no Setor Público Federal Brasileiro. 127 f. Dissertação (mestrado em ciências contábeis): FEA/USP. Disponível em <file:///C:/Users/julia/Downloads/governancacorporativanosetorpublicofederalbrasileiro.pdf> - acesso em 04 de novembro de 2017. São Paulo/ SP, 2006.

MINAS GERAIS. CGE-MG – Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais. Resolução CGE nº 04, de 16 de fevereiro de 2018. Institui Comitê responsável por gerenciar a atuação da Controladoria-Geral no âmbito das ações das redes de controle. Disponível em [http://www.codemig.com.br/wp-content/uploads/licitacoes/2715020676-pe-09.2018-publicacao-mg-aviso-caderno1\\_2018-02-17-19.pdf](http://www.codemig.com.br/wp-content/uploads/licitacoes/2715020676-pe-09.2018-publicacao-mg-aviso-caderno1_2018-02-17-19.pdf)

\_\_\_\_\_. CGE-MG – Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais. Resolução Conjunta CGE/SEPLAG nº 9.751, de 22 de setembro de 2017, Dispõe sobre as metodologias, os critérios e os procedimentos da Avaliação de Desempenho por Competências dos servidores que exercem função de controle interno no âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual Disponível em [http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/188923/caderno1\\_2017-09-27%204.pdf?sequence=1](http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/188923/caderno1_2017-09-27%204.pdf?sequence=1)

\_\_\_\_\_. CGE-MG – Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais. Resolução CGE nº 25, de 14 de setembro de 2017. Dispõe sobre o Código de Conduta Ética do Servidor em Exercício na Controladoria-Geral do

Estado e nas Unidades Setoriais e Seccionais de Controle Interno do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais.

\_\_\_\_\_. CGE-MG – Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais. Deliberação CGE nº 01, de 11 de maio de 2017. Aprova o Regimento Interno da Comissão de Ética da Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais.

\_\_\_\_\_. CGE-MG – Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais. Resolução CGE nº 07, de 21 de março de 2017. Institui a Governança Participativa no âmbito da Controladoria-Geral do Estado e dispõe sobre a composição, funcionamento e atribuições do Colegiado e do Comitê de Representação das Unidades Setoriais e Seccionais de Controle Interno.

\_\_\_\_\_. CGE-MG – Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais. Resolução CGE nº 12 de 16 de setembro de 2015. Dispõe sobre o procedimento relativo ao tratamento de manifestação e denúncia no âmbito da Controladoria-Geral do Estado.  
[http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/152071/caderno1\\_2015-09-23%2050.pdf?sequence=1](http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/152071/caderno1_2015-09-23%2050.pdf?sequence=1)

\_\_\_\_\_. CGE-MG – Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais. Resolução Conjunta OGE/CGE nº 01, de 11 de agosto de 2015. Dispõe sobre a adoção de procedimentos entre a Ouvidoria-Geral do Estado e a Controladoria-Geral do Estado para o encaminhamento das manifestações que especifica. Disponível em <http://www.ouvidoriageral.mg.gov.br/images/stories/site/pdf/resolucao-conjunta-oge-cge.pdf>

\_\_\_\_\_. CONSET – Conselho de Ética Pública. Deliberação nº 004, de 2004. Identifica situações que suscitam conflito de interesses e dispõe sobre o modo de preveni-los. Disponível em <http://www.conselhodeetica.mg.gov.br/images/documentos/Deliberacao%20004%20Situacoes%20de%20conflito%20de%20interesses%20e%20prevencao.pdf> Acesso em 10 nov 2017.

\_\_\_\_\_. CONSET – Conselho de Ética Pública. Deliberação nº 002, de 2004. Dispõe sobre a participação de autoridade pública submetida ao Código de Conduta Ética do Servidor Público e da Alta Administração em atividades de natureza político-eleitoral. Disponível em [http://www.conselhodeetica.mg.gov.br/images/documentos/Deliberacao%20002%20Participacao%20de%20autoridade%20em%20atividades%20politico\\_eleitoral.pdf](http://www.conselhodeetica.mg.gov.br/images/documentos/Deliberacao%20002%20Participacao%20de%20autoridade%20em%20atividades%20politico_eleitoral.pdf). Acesso em 09 nov 2017.

\_\_\_\_\_. CONSET – Conselho de Ética Pública. Deliberação nº 008, de 2008. Orienta sobre as medidas a serem tomadas com relação a brindes e presentes. Disponível em <http://www.conselhodeetica.mg.gov.br/images/documentos/Deliberacao%20008%20%20Brindes%20e%200presentes.pdf> Acesso em 10 nov 2017.

\_\_\_\_\_. CONSET – Conselho de Ética Pública. Deliberação nº 011, de 2009. Orienta o titular de órgão ou entidade quanto à escolha de membros da Comissão de Ética e estabelece suas atribuições. Disponível em <http://www.conselhodeetica.mg.gov.br/images/documentos/Deliberacao%20011%20Escolha%20membros%20comissao.pdf>. Acesso em 13 dez. 2017.

\_\_\_\_\_. CONSET – Conselho de Ética Pública. Deliberação nº 21, de 2014. Dispõe sobre a Declaração Confidencial de Informações (DCI) e atualização de formulários. Disponível em [http://www.conselhodeetica.mg.gov.br/images/documentos/Deliberacao%2021\\_atualiza%20DCI\\_TCS\\_SOE.pdf](http://www.conselhodeetica.mg.gov.br/images/documentos/Deliberacao%2021_atualiza%20DCI_TCS_SOE.pdf). Acesso em 10 nov 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto Estadual nº 44.205, de 12 de janeiro de 2006. Institui a Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos Cíveis da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual e dá outras providências. Disponível em <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=Dec&num=44205&ano=2006>. Acesso em 10 dez 2017.

\_\_\_\_\_. 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 7 dez 2017.

\_\_\_\_\_. 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 10 nov 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 46.933, de 20 de janeiro de 2016. Dispõe sobre a declaração de bens e valores que compõem o patrimônio privado dos agentes públicos, no âmbito da Administração Pública do Poder Executivo Estadual. Disponível em <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=46933&comp=&ano=2016>. Acesso em 10 dez 2017.

\_\_\_\_\_. Lei Estadual nº 869, de 05 de julho de 1952. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis do Estado de Minas Gerais. Disponível em <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=869&ano=1952>. Acesso em 09 nov 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 47.185, de 13 de maio de 2017. Dispõe sobre o Plano Mineiro de Promoção da Integridade. Disponível em <http://www.age.mg.gov.br/images/stories/downloads/decretos/decreto-47.185.pdf>. Acesso em 15 mai 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 47.139, de 24 de janeiro de 2017. Dispõe sobre a organização da Controladoria-Geral do Estado. Disponível em <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=47139&ano=2017> Acesso em 11 dez 2017.

\_\_\_\_\_. Lei Estadual nº 22.257, de 27 de julho de 2016. Estabelece a estrutura orgânica da administração pública do Poder Executivo do Estado e dá outras providências. Disponível em <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=22257&ano=2016> Acesso em 10 nov 2017.

\_\_\_\_\_. SEPLAG – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Resolução SEPLAG nº 29, de 5 de junho de 2016. Esta Resolução estabelece diretrizes, elaboração, manutenção e administração de sítios de informação de serviços públicos do Governo de Minas. Disponível em <http://planejamento.mg.gov.br/documento/resolucao-seplag-no-29-de-05-de-julho-de-2016>. Acesso em 11 dez 2017.

MIRANDA, Rodrigo Fontenelle de A. Implementando a gestão de riscos no setor público. 1ª ed.: Fórum, São Paulo, 2017.

MPOG – Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Planejamento Estratégico do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2016-2019). Brasília, 2016.

\_\_\_\_\_. Manual de Gestão de Integridade, Riscos, Controles Internos da Gestão. Brasília, 2017. Disponível em <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao/controle-interno/manual-de-girc> Acesso em janeiro de 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 17. ed.: Atlas, São Paulo, 2002.

PUC-SP – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuariais - FEA. Relatório final de Iniciação Científica: O desempenho das empresas que aderem governança corporativa na Bm&F Bovespa. Autora: Elaina Nassiff. Orientação: Luciano A. Prates Junqueira e Paulo Romaro da FEA. Disponível em <http://www.pucsp.br/iniciacaocientifica/23encontro/artigos-premiados-22ed/ELAINA-NASSIFF.pdf> Acesso em 06 dez 2017.

\_\_\_\_\_. Revista do Departamento de Administração da FEA. CAD. Vol. 7, n.1. Jan/Dez. 2013, p. 01-20. Conflitos de agência e governança corporativa. Autores: Elaina Nassiff e Crisomar Lobo de Souza. <https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/download/9496/19670> Acesso em 06 dez 2017.

SÃO PAULO. Prefeitura Municipal de São Paulo, Agosto de 2017. Programa de Integridade e Boas Práticas da Secretaria Municipal do Verde e do Meio Ambiente (SVMA)/ Relatório – Versão Definitiva. Controladoria-Geral do Município. São Paulo, 2017. Disponível em [http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/programa\\_svma.pdf](http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/programa_svma.pdf) Acesso em 12 dez 2017.

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

\_\_\_\_\_. Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria / Tribunal de Contas da União: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão – Brasília 2014. Disponível em: <http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0B3000E2479D> Acesso em 12 dez 2017.

\_\_\_\_\_. O princípio da segregação de funções e sua aplicação no controle processual das despesas: uma abordagem analítica pela ótica das licitações públicas e das contratações administrativas. Revista TCU nº 128. Brasília, DF: 2013. Disponível em <http://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/viewFile/68/71> Acesso em 12 dez 2017.

\_\_\_\_\_. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública / Tribunal de Contas da União. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 80 p. Disponível em <http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D331418D> Acesso em 5 nov 2017.

\_\_\_\_\_. Plano Estratégico do Tribunal de Contas da União 2015 – 2021, 2015. Disponível em [http://portal.tcu.gov.br/tcu/paginas/planejamento/2021/doc/Plano%20estrat%C3%A9gico%202015\\_2021.pdf](http://portal.tcu.gov.br/tcu/paginas/planejamento/2021/doc/Plano%20estrat%C3%A9gico%202015_2021.pdf) Acesso em 10 dez 2017.

\_\_\_\_\_. Plano de Gestão de Pessoas do TCU: abril 2015/ março 2017. Brasília: TCU, Secretaria de Gestão de Pessoas (Segep), 2015. Disponível em [file:///C:/Users/camil/Downloads/Plano%20de%20Gest o%20de%20Pessoas%20do%20TCU\\_web.pdf](file:///C:/Users/camil/Downloads/Plano%20de%20Gest%20o%20de%20Pessoas%20do%20TCU_web.pdf) Acesso em 10 dez 2017.

\_\_\_\_\_. Relatório sistêmico de fiscalização de tecnologia da informação: tecnologia da informação / Tribunal de Contas da União; Relator Ministro Walton Alencar Rodrigues. – Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação, 2015. Disponível em <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A152CCF4020152EAEB3E525F1F> Acesso em 12 dez 2017.

\_\_\_\_\_. Referencial de Combate à Fraude e à Corrupção. Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais. Brasília, DF: 2017. Disponível em: <http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A258B033650158BAEFF3C3736C&inline=1>. Acesso em: 12 dez 2017.

VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez. Ética, São Paulo, Civilização Brasileira, 1993.

\_\_\_\_\_. Resolução 287, de 12 de abril de 2017. Dispõe sobre a política de gestão de riscos do TCU. Disponível em [http://www.lex.com.br/legis\\_27390734\\_RESOLUCAO\\_N\\_287\\_DE\\_12\\_DE\\_ABRIL\\_DE\\_2017.aspx](http://www.lex.com.br/legis_27390734_RESOLUCAO_N_287_DE_12_DE_ABRIL_DE_2017.aspx) Acesso em 12 dez 2017.

\_\_\_\_\_. Gestão de Riscos – Avaliação de Maturidade. Brasília, TCU: 2018. Disponível em <http://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/gestao-de-riscos-avaliacao-da-maturidade.htm> Acesso em 8 fev 2018

\_\_\_\_\_. Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos / Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2018. Disponível em <http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A16023355901612E23301D47CE> Acesso em 8 fev 2018.

# ANEXOS

## ANEXO 1 - Resolução CGE nº 20/2017 e nº 29/2017

Resolução CGE nº 020/2017 - Institui grupo de trabalho destinado a elaborar plano de integridade específico para a Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais, nos termos do Decreto Estadual nº 47.185, de 13 de maio de 2017, que dispõe sobre o Plano Mineiro de Promoção da Integridade – PMPI.

Resolução CGE nº 029/2017 – Prorroga o prazo estabelecido pela anterior.

### RESOLUÇÃO CGE Nº 20/2017

Institui grupo de trabalho destinado a elaborar plano de integridade específico para a Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais, nos termos do Decreto Estadual nº 47.185, de 13 de maio de 2017, que dispõe sobre o Plano Mineiro de Promoção da Integridade – PMPI.

O Controlador-Geral do Estado de Minas Gerais, no uso de atribuição prevista no artigo 93, §1º, inciso III, da Constituição do Estado, tendo em vista o disposto no art. 5º do Decreto Estadual nº 47.185, de 13 de maio de 2017,

#### RESOLVE:

Art. 1º Fica instituído grupo de trabalho (GT) destinado a pesquisar, levantar dados e informações, detectar pontos sensíveis de integridade no âmbito da Controladoria-Geral do Estado, consolidar entendimentos e elaborar Plano de Integridade específico, nos termos do art. 5º do Decreto Estadual nº 47.185, de 13 de maio de 2017, que dispõe sobre o Plano Mineiro de Promoção da Integridade – PMPI.

Parágrafo único - O plano de integridade reunirão conjunto de ações desenvolvidas pela Controladoria-Geral do Estado, em âmbito interno, 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.

Art. 2º O grupo será coordenado pela servidora Juliana Aschar, MASP 1.228.326-3, responsável pela Superintendência Central de Integridade e Controle Social, e composto pelos seguintes representantes:

I – Camila Montevechi Soares, MASP 1.393.265-2 e Késia Cristina Barbosa Alves Bomfá, MASP 1.148.350-0, ambas da Diretoria de Promoção da Integridade;

II – Andrezza Lopes Santos, MASP 1.277.461-8, da Assessoria de Planejamento;

III – Gabriela Matos Barreto, MASP 1.274.997-4, da Diretoria de Recursos Humanos;

IV – Rita de Cássia Reis, MASP 1.305.365-7, da Comissão de Ética;

V – Luciana Cássia Nogueira, MASP 364.554-6, da Auditoria-Geral;

VI – Raquel de Oliveira Damázio Prudêncio, MASP 1.336.755-2, da Corregedoria-Geral.

Parágrafo único: Poderão, ainda, ser convidados novos integrantes, para subsidiar tecnicamente a discussão e a elaboração do Plano de Integridade específico, objeto do grupo.

Art. 3º A atuação no âmbito do grupo não será remunerada.

Art. 4º O grupo concluirá, no prazo de 90 (noventa) dias a contar da publicação desta Resolução, a elaboração do Plano de Integridade específico que vise atender às disposições Decreto Estadual nº 47.185, de 13 de maio de 2017.

Art. 5º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Belo Horizonte, 27 de julho de 2017.

Tiago Fantini Magalhães

Controlador-Geral do Estado de Minas Gerais em exercício

### RESOLUÇÃO CGE Nº 29/2017

Prorroga o prazo estabelecido pela Resolução CGE nº 20, de 27 de julho de 2017, publicada no Diário Oficial de Minas Gerais, em 28 de julho de 2017, que “Institui grupo de trabalho destinado a elaborar plano de integridade específico para a Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais, nos termos do Decreto Estadual nº 47.185, de 13 de maio de 2017, que dispõe sobre o Plano Mineiro de Promoção da Integridade – PMPI”.

O Controlador-Geral do Estado de Minas Gerais, no uso de atribuição prevista no artigo 93, §1º, inciso III, da Constituição do Estado, tendo em vista o disposto no art. 5º do Decreto Estadual nº 47.185, de 13 de maio de 2017 e, considerando a solicitação contida no Memorando GT20 Nº 01/2017,

#### RESOLVE:

Art. 1º Fica prorrogado por 90 (noventa) dias, a contar do dia 28 de outubro de 2017, o prazo estipulado no art. 4º da Resolução CGE nº 20, de 27 de julho de 2017, publicada no Diário Oficial de Minas Gerais, em 28 de julho de 2017.

Art. 2º Passam a integrar o grupo de trabalho, juntamente com os servidores mencionados no art. 2º da Resolução CGE nº 20, de 27 de julho de 2017, publicada no Diário Oficial de Minas Gerais, em 28 de julho de 2017, as servidoras Adriana Dolabela Alves de Souza, MASP 1.164.609-8 e Tatiane de Jesus Silva, MASP 1.199.632-4.

Art. 3º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Belo Horizonte, 25 de outubro de 2017.

Eduardo Martins de Lima

Controlador-Geral do Estado

## ANEXO 2 - Minuta de ata de aprovação pelo GT

Foi realizada às \_\_\_ horas, do dia \_\_\_ de maio de 2017, na sala de reuniões nº \_\_\_, na sede da Cidade Administrativa Presidente Tancredo Neves, Edifício Gerais, reunião para aprovação do texto final do Plano de Integridade de CGE (PI-CGE).

Presentes na reunião os seguintes membros: <nome e MASP>

A reunião foi presidida por Juliana Aschar, Superintendente Central de Integridade e Controle Social e coordenadora do Grupo de Trabalho instituído pela Resolução CGE nº 020/2017.

De início, a coordenadora agradeceu-se aos membros do grupo e eventuais colaboradores pelo empenho e dedicação para a realização do trabalho. Na sequência, foram distribuídas cópias do trabalho para todos os participantes e iniciou-se a discussão do texto.

Após a discussão se passou a votação dos membros. A proposta foi aceita por unanimidade e seguirá para aprovação das instâncias de governança participativa e, na sequência, para aprovação do Gabinete da CGE.

O grupo deliberou que o plano deverá ser submetido à consulta aberta e às instâncias de governança da instituição (instâncias de governança participativa e gabinete da CGE) para aprovação final, considerando que todas as ações propostas foram construídas coletivamente e conduzirão a instituição para uma significativa melhoria do seu ambiente de integridade e servirão de modelo para as demais órgãos e entidades do Estado de Minas Gerais. A tramitação atende ao disposto na Resolução nº 07/2017, que institui a governança participativa no âmbito da CGE.

Pela coordenadora foi esclarecido que foi preparado um Relatório Final, com a proposta do plano, o escopo do trabalho (áreas e competências envolvidas), as principais atividades e registros realizados e os demais documentos relevantes. Foram distribuídas cópias do documento e foi solicitado a todos os presentes que assinassem, em caso de concordância.

Sem mais, encerrou-se os trabalhos.

A ata segue assinada por todos os presentes.

Belo Horizonte, aos \_\_\_ dias do mês de \_\_\_\_ de 2018.

## ANEXO 3 - Resolução que procedimento de tramitação e aprovação do Plano de Integridade da CGE

Resolução CGE nº /2018

Institui procedimento de tramitação e aprovação do Plano de Integridade da Controladoria-Geral do Estado (PI-CGE).

O **CONTROLADOR-GERAL DO ESTADO**, no uso de suas atribuições, considerando as disposições constantes do Decreto Estadual nº 47.185, de 13 de maio de 2017, que institui o Plano Mineiro de Promoção da Integridade (PMPI), da Resolução CGE nº 007, de 21 de março de 2017, que instituiu a Governança Participativa no âmbito da Controladoria-Geral do Estado, e da Resolução nº 20, de 27 de julho de 2017, que instituiu Grupo de Trabalho (GT) destinado a elaborar plano de integridade específico,

### RESOLVE:

Art. 1º Fica instituído procedimento de tramitação e aprovação do Plano de Integridade da Controladoria-Geral do Estado - PI-CGE.

Parágrafo único. O PI-CGE consiste na estruturação e sistematização de um conjunto de princípios, diretrizes e normativos voltados à promoção da ética e da integridade, bem como na implementação de ações relacionadas a governança, planejamento estratégico, gestão de riscos, controles internos, gestão de pessoal, transparência e controle social.

Art. 2º Fica estabelecido o prazo de 30 (trinta) dias, contados da publicação desta Resolução, para realização de consulta aos servidores da CGE a respeito da proposta do PI-CGE, elaborado pelo Grupo de Trabalho (GT) instituído pela Resolução CGE nº 20, de 27 de julho de 2017.

Parágrafo único. O público da consulta aberta são os servidores em exercício no Órgão Central e nas Unidades Setoriais e Seccionais de Controle Interno (USCIs).

Art. 3º Finalizada a consulta, no prazo de 15 (quinze) dias, as sugestões e propostas apresentadas pelos servidores serão incorporadas ao texto elaborado pelo GT e submetidas ao Gabinete e Colegiado.

Parágrafo único. Caberá ao GT promover a incorporação das sugestões e propostas ao texto do PI-CGE.

Art. 4º O Gabinete e o Colegiado da CGE, de acordo com as respectivas competências, terão o prazo de 30 (trinta) dias para apreciar, deliberar e aprovar o PI-CGE.

Parágrafo único. Após aprovação final, fica autorizada a publicação do PI-CGE na página oficial da CGE na rede mundial de computadores.

Art. 5º São princípios do PI-CGE:

I – atuação ética de todos os agentes, dirigentes e terceiros envolvidos na execução das atividades exercidas pela CGE;

II - efetivo ambiente de controle;

III – não tolerância em face de eventuais atos lesivos à integridade da instituição;

IV – tempestividade e efetividade de ações de detecção e de interrupção de condutas inadequadas, bem como de punição dos responsáveis;

V – efetividade dos métodos e procedimentos destinados a diagnosticar as vulnerabilidades da CGE e suficiência e adequação das ações voltadas a prevenir, monitorar e mitigar as vulnerabilidades identificadas;

VI – manutenção de diversos canais de comunicação com a instituição, tais como, intranet, sítio na internet e canal de denúncias; e

VII – amplo acesso aos agentes e dirigentes de ações educacionais que abordam temas relacionados à integridade, ética, conduta, planejamento estratégico, gestão de riscos, controles internos, transparência e controle social.

Art. 6º São objetivos do PI-CGE:

I - estimular o comportamento íntegro no âmbito da CGE e assegurar uma cultura de observância das leis e dos regramentos internos;

II - zelar pela aplicação e observância de códigos de conduta ética, em especial do Código de Conduta Ética do Servidor em exercício na CGE e nas Unidades Setoriais e Seccionais de Controle Interno do Poder Executivo Estadual, instituído pela Resolução CGE nº 25/2017;

III – promover alinhamento organizacional e estabelecer um novo padrão de gestão;

IV - fomentar a inovação e a adoção de boas práticas de gestão;

V - criar e/ou aprimorar a estrutura de governança, riscos e controles;

VI – identificar, avaliar, tratar e monitorar riscos que possam comprometer o alcance dos objetivos estratégicos da instituição;

VII - estabelecer um conjunto de medidas para prevenção, investigação e punição de desvios, fraudes e atos lesivos ao patrimônio público;

VIII – disponibilizar canal de denúncias aos seus agentes e aos terceiros que possibilitem reportes de atos suspeitos de má conduta ou de violações reais de políticas internas da instituição, de forma confidencial e garantindo a devida proteção ao denunciante;

IX – fornecer relatórios gerenciais eficientes para o suporte das atividades rotineiras e para a correta tomada de decisões;

X – incentivar a transparência pública, o controle social e a participação social, visando ao aperfeiçoamento das políticas públicas e da gestão governamental, ao incentivo à prestação de contas, à responsabilização dos agentes públicos e à melhoria da aplicação dos recursos públicos;

XI – proporcionar condições à capacitação dos agentes públicos no exercício do cargo, função ou emprego;

XII – desenvolver mecanismos contínuos de monitoramento e de comunicação das atividades desenvolvidas pela instituição; e

XIII – avaliar regularmente a efetividade das ações realizadas para identificar as áreas que necessitam de modificação ou reforço.

Art. 7º O PI-CGE aplica-se a todos os servidores, dirigentes, contratados e terceiros que possuam vínculo ou se relacionem com a CGE.

Art. 8º Aprovado o PI-CGE, será instituído o Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles (CGIRC), responsável pela supervisão, monitoramento, revisão e atualização, do PI-CGE, com as seguintes atribuições:

I – promover práticas e princípios de conduta e padrões de comportamento;

II – zelar pela garantia de aderência às normas e padrões de integridade;

III – propor a institucionalização de estruturas adequadas de governança, gestão de riscos e controle e contribuir para o planejamento estratégico da instituição;

IV – contribuir para o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos e incentivar a adoção de boas práticas de governança, integridade, riscos e controles;

V – promover a integração dos agentes responsáveis pela gestão da governança, integridade, riscos e controles;

VI – promover a adoção de práticas que institucionalizem a responsabilidade dos agentes e dirigentes na prestação de contas, transparência e efetividade das informações;

VII – tomar conhecimento dos riscos que podem comprometer a prestação de serviços de interesse público e adotar as providências necessárias;

VIII – propor o estabelecimento de limites de exposição a riscos e níveis de conformidade; e

IX – propor o estabelecimento de políticas, diretrizes, metodologias e mecanismos de monitoramento e comunicação.

Art. 9º Normas complementares serão oportunamente expedidas a respeito da instituição e funcionamento do CGIRC.

Art. 10º Caberá à Assessoria de Comunicação promover ampla divulgação do PI-CGE.

Art. 11 Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

**Eduardo Martins de Lima**  
Controlador-Geral do Estado

## ANEXO 4 - Plano de Ação – Plano de Integridade da CGE

| EIXO  | SUB-EIXO              | AÇÃO |   | ÁREA RESPONSÁVEL   | PRAZO  |
|---|-----------------------|------|---|--|--------|
|   |                       | nº   | Nome  |  |        |
| <b>Governança e Comprometimento da Alta Administração</b> | Sistema de Governança | 1    | Definir/implantar (formalmente) sistema de governança na instituição e divulgar para as partes interessadas.  | Assessoria Técnica e de Pesquisa e Desenvolvimento/<br>Assessoria Jurídica       | Nov/18 |
| <b>Governança e Comprometimento da Alta Administração</b> | Sistema de Governança | 2    | Manter/melhorar a governança participativa  | Assessoria Técnica e de Pesquisa e Desenvolvimento/<br>Assessoria de Comunicação | Jun/18 |
| <b>Governança e Comprometimento da Alta Administração</b> | Sistema de Governança | 3    | Estabelecer/normatizar critérios para ocupação de cargos de direção e estabelecer mandato de Corregedor-Geral, Auditor-Geral e Subcontrolador de Governo Aberto | Assessoria Técnica e de Pesquisa e Desenvolvimento/<br>Assessoria Jurídica       | Jun/18 |
| <b>Governança e Comprometimento da Alta Administração</b> | Sistema de Governança | 4    | Elaborar Plano de Comunicação   | Assessoria de Comunicação  | Jul/18 |

| EIXO  | SUB-EIXO                              | AÇÃO |   | ÁREA RESPONSÁVEL   | PRAZO    |
|---|---------------------------------------|------|---|--|----------|
|   |                                       | nº   | Nome  |  |          |
| <b>Governança e Comprometimento da Alta Administração</b> | Sistema de Governança                 | 5    | Pesquisa Anual de satisfação (clientes internos e externos)   | Assessoria de Comunicação  | Ago/18   |
| <b>Governança e Comprometimento da Alta Administração</b> | Sistema de Governança                 | 6    | Elaborar Política de Segurança da Informação da CGE   | Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças/ Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação | Out/18   |
| <b>Governança e Comprometimento da Alta Administração</b> | Comprometimento da Alta Administração | 7    | Prestigiar/ participar ativamente dos eventos e capacitações  | Gabinete/ Assessoria de Comunicação  | Contínua |
| <b>Governança e Comprometimento da Alta Administração</b> | Comprometimento da Alta Administração | 8    | Incluir mensagem da alta administração em todos os documentos e publicações da CGE (declaração do Controlador-Geral sobre o posicionamento institucional em relação à promoção da integridade e ao combate à corrupção) | Assessoria de Comunicação  | Contínua |
| <b>Governança e Comprometimento da Alta Administração</b> | Comprometimento da Alta Administração | 9    | Realizar transição responsável  | Assessoria de Comunicação/ Assessoria de Planejamento  | dez/18   |

| EIXO  | SUB-EIXO                               | AÇÃO |  | ÁREA RESPONSÁVEL                                      | PRAZO    |
|---|--|------|--|---|----------|
|   |  | nº   | Nome   |   |          |
| <b>Governança e Comprometimento da Alta Administração</b> | Comprometimento da Alta Administração  | 10   | Participar nas redes de controle (ENCCLA, CONACI, ARCCO, etc.) | Assessoria Técnica e de Pesquisa e Desenvolvimento    | Contínua |
| Planejamento Estratégico                                  | Definição da Estratégia Organizacional | 11   | Realizar diagnóstico interno                                   | Assessoria de Comunicação/ Assessoria de Planejamento | Ago/18   |
| Planejamento Estratégico                                  | Definição da Estratégia Organizacional | 12   | Realizar diagnóstico externo                                   | Assessoria de Comunicação/ Assessoria de Planejamento | Ago/18   |
| Planejamento Estratégico                                  | Definição da Estratégia Organizacional | 13   | Construir/elaborar o Planejamento Institucional                | Assessoria de Planejamento                            | Ago/18   |
| Planejamento Estratégico                                  | Elaboração do Mapa Estratégico         | 14   | Elaborar o Mapa Estratégico                                    | Assessoria de Planejamento                            | Mar/19   |

| EIXO                                  | SUB-EIXO  | AÇÃO |  | ÁREA RESPONSÁVEL  | PRAZO  |
|---------------------------------------|---|------|--|---|--------|
|                                       |   | nº   | Nome   |   |        |
| Planejamento Estratégico              | Elaboração do Mapa Estratégico                        | 15   | Definir indicadores dos objetivos estratégicos       | Assessoria de Planejamento  | Mai/19 |
| Planejamento Estratégico              | Elaboração do Mapa Estratégico                        | 16   | Construir/Elaborar o Planejamento Tático-Operacional | Assessoria de Planejamento  | Mai/19 |
| Planejamento Estratégico              | Definição dos Macroprocessos                          | 17   | Conhecer e detalhar os macroprocessos                | Assessoria de Planejamento  | Jun/18 |
| Controles Internos e Gestão de Riscos | Melhoria de Processos de Gestão e Gestão da Qualidade | 18   | Obter certificação ABNT NBR ISO 9001:2015            | Assessoria de Planejamento/ Assessoria Técnica e de Pesquisa e Desenvolvimento/ Auditoria-Geral | set/18 |
| Controles Internos e Gestão de Riscos | Melhoria de Processos de Gestão e Gestão da Qualidade | 19   | Desconcentrar o poder e segregar funções críticas.   | Assessoria de Planejamento/ Assessoria Técnica e de Pesquisa e Desenvolvimento                  |        |

| EIXO                                  | SUB-EIXO                     | AÇÃO |   | ÁREA RESPONSÁVEL   | PRAZO    |
|---------------------------------------|------------------------------|------|---|--|----------|
|                                       |                              | nº   | Nome  |  |          |
| Controles Internos e Gestão de Riscos | Política de Gestão de Riscos | 20   | Definir e aprovar a Política de Gestão de Riscos da CGE | GT com técnicos que trabalharam na metodologia de ABR/ Instância de GIRC | Out/18   |
| Controles Internos e Gestão de Riscos | Política de Gestão de Riscos | 21   | Determinar o contexto interno e externo                 | Assessoria de Planejamento/ Instância de GIRC                            | Nov/18   |
| Controles Internos e Gestão de Riscos | Política de Gestão de Riscos | 22   | Identificar os riscos                                   | Assessoria de Planejamento/ Instância de GIRC                            | Jan/19   |
| Controles Internos e Gestão de Riscos | Política de Gestão de Riscos | 23   | Analisar e avaliar os riscos                            | Assessoria de Planejamento/ Instância de GIRC                            | Mar/19   |
| Controles Internos e Gestão de Riscos | Política de Gestão de Riscos | 24   | Tratar os riscos  | Assessoria de Planejamento/ Instância de GIRC                            | Mai/19   |
| Controles Internos e Gestão de Riscos | Política de Gestão de Riscos | 25   | Monitorar e comunicar os riscos identificados           | Assessoria de Planejamento/ Instância de GIRC                            | Contínua |

| EIXO                                  | SUB-EIXO  | AÇÃO |   | ÁREA RESPONSÁVEL   | PRAZO    |
|---------------------------------------|---|------|---|--|----------|
|                                       |   | nº   | Nome  |  |          |
| Controles Internos e Gestão de Riscos | Política de Gestão de Riscos  | 26   | Utilizar as informações produzidas pela instância de GIRC para direcionar trabalhos do governo aberto, da auditoria e da corregedoria / aprimorar a avaliação de riscos | Assessoria de Inteligência/<br>Assessoria de Planejamento/<br>Instância de GIRC  | Contínua |
| Controles Internos e Gestão de Riscos | Políticas de Responsabilização e Instituição de Mecanismos Antifraude e Anticorrupção | 27   | Criar e disseminar política relativa ao recebimento e oferecimento de hospitalidade, brindes, presentes e contrapartidas de patrocínios                                 | Superintendência Central de Integridade e Controle Social/<br>Diretoria de Promoção da Integridade/<br>Comissão de Ética da CGE                            | Set/18   |
| Controles Internos e Gestão de Riscos | Políticas de Responsabilização e Instituição de Mecanismos Antifraude e Anticorrupção | 28   | Estabelecer procedimentos de verificação de conformidade em contratações e respectivos parceiros comerciais (due diligence)   | Superintendência Central de Integridade e Controle Social/<br>Diretoria de Promoção da Integridade/<br>Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças | Nov/18   |

| EIXO                                  | SUB-EIXO  | AÇÃO |  | ÁREA RESPONSÁVEL  | PRAZO    |
|---------------------------------------|---|------|--|---|----------|
|                                       |   | nº   | Nome   |   |          |
| Controles Internos e Gestão de Riscos | Políticas de Responsabilização e Instituição de Mecanismos Antifraude e Anticorrupção | 29   | Apurar notícias de eventuais irregularidades e aplicar penalidades aos seus agentes  | Corregedoria-Geral do Estado  | Contínua |
| Conflito de Interesses e Nepotismo    | N/A   | 30   | Divulgar Agenda de Compromissos dos gestores máximos da CGE  | Assessoria de Comunicação   | Contínua |
| Conflito de Interesses e Nepotismo    | N/A   | 31   | Instituir regras claras na interação com o setor privado   | Superintendência Central de Integridade e Controle Social/ Diretoria de Promoção da Integridade/ Instância de GIRC  | Fev/19   |
| Conflito de Interesses e Nepotismo    | N/A   | 32   | Elaborar e incluir cláusula de vedação ao nepotismo em todos os editais licitatórios e nos contratos administrativos firmados pela instituição | Superintendência Central de Integridade e Controle Social/ Diretoria de Promoção da Integridade/ Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças/ Diretoria de Gestão e Logística | Nov/18   |
| Conflito de Interesses e Nepotismo    | N/A   | 33   | Acompanhar o processo de declaração de bens e valores  | Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças/ Diretoria de Recursos Humanos  | Contínua |

| EIXO              | SUB-EIXO                          | AÇÃO |   | ÁREA RESPONSÁVEL   | PRAZO    |
|-------------------|-----------------------------------|------|---|--|----------|
|                   |                                   | nº   | Nome  |  |          |
| Gestão de Pessoas | Seleção e Movimentação de Pessoas | 34   | Realizar levantamento de demanda quantitativa por agentes nas áreas           | Diretoria de Recursos Humanos  | Ago/18   |
| Gestão de Pessoas | Seleção e Movimentação de Pessoas | 35   | Realizar levantamento de demanda qualitativa por agentes nas áreas            | Diretoria de Recursos Humanos  | Set/18   |
| Gestão de Pessoas | Perfil Comportamental             | 36   | Realizar levantamento de perfil profissional e comportamental                 | Diretoria de Recursos Humanos  | Out/18   |
| Gestão de Pessoas | Perfil Comportamental             | 37   | Capacitar gestores para análise dos perfis                                    | Diretoria de Recursos Humanos  | Nov/18   |
| Gestão de Pessoas | Perfil Comportamental             | 38   | Otimizar a movimentação interna dos servidores                                | Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças/ Diretoria de Recursos Humanos | Contínua |
| Gestão de Pessoas | Perfil Comportamental             | 39   | Aperfeiçoar as condições para ocupação dos cargos de gestão                   | Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças/ Diretoria de Recursos Humanos | Contínua |
| Gestão de Pessoas | Gestão do Clima Organizacional    | 40   | Realizar pesquisas de clima organizacional e dar transparência aos resultados | Diretoria de Recursos Humanos  | Fev/19   |
| Gestão de Pessoas | Gestão do Clima Organizacional    | 41   | Prevenir/mediar conflitos internos  | Diretoria de Recursos Humanos/ Comissão de Ética                                   | Contínua |
| Gestão de Pessoas | Gestão de Desempenho              | 42   | Divulgar modelo de gestão por competências                                    | Diretoria de Recursos Humanos  | Contínua |

| EIXO              | SUB-EIXO               | AÇÃO |   | ÁREA RESPONSÁVEL  | PRAZO    |
|-------------------|------------------------|------|---|---|----------|
|                   |                        | nº   | Nome  |   |          |
| Gestão de Pessoas | Gestão de Desempenho   | 43   | Capacitar gestores e agentes para adoção do modelo de gestão por competências       | Diretoria de Recursos Humanos   | Mar/19   |
| Gestão de Pessoas | Gestão de Desempenho   | 44   | Realizar anualmente avaliação de desempenho por competências dos servidores         | Diretoria de Recursos Humanos   | Contínua |
| Gestão de Pessoas | Formação e Capacitação | 45   | Incentivar a capacitação individual   | Diretoria de Recursos Humanos   | Contínua |
| Gestão de Pessoas | Formação e Capacitação | 46   | Elaborar/institucionalizar plano de capacitação e desenvolvimento profissional      | Diretoria de Recursos Humanos/ Assessoria de Planejamento/ Assessoria Técnica e de Pesquisa e Desenvolvimento | Fev/19   |
| Gestão de Pessoas | Formação e Capacitação | 47   | Incentivar a obtenção de certificação profissional                                  | Assessoria de Planejamento/ Assessoria Técnica e de Pesquisa e Desenvolvimento                                | Fev/19   |
| Gestão de Pessoas | Formação e Capacitação | 48   | Regulamentar/ implementar a certificação de promoção na carreira de auditor interno | Assessoria de Planejamento/ Assessoria Técnica e de Pesquisa e Desenvolvimento                                | Fev/19   |
| Gestão de Pessoas | Saúde e Bem-Estar      | 49   | Incentivar a participação nos programas de promoção à saúde                         | Diretoria de Recursos Humanos   | Contínua |

| EIXO                                | SUB-EIXO | AÇÃO |  | ÁREA RESPONSÁVEL   | PRAZO    |
|-------------------------------------|----------|------|--|--|----------|
|                                     |          | nº   | Nome   |  |          |
| Código de Ética e Comissão de Ética | N/A      | 50   | Orientar os agentes públicos sobre aspectos da boa conduta                         | Comissão de Ética  | Contínua |
| Código de Ética e Comissão de Ética | N/A      | 51   | Elaborar “Plano de Ação Anual da Gestão da Ética”                                  | Comissão de Ética  | Jan/19   |
| Código de Ética e Comissão de Ética | N/A      | 52   | Recepcionar novos agentes e acompanhar a assinatura de Termo de Compromisso Solene | Comissão de Ética  | Contínua |
| Código de Ética e Comissão de Ética | N/A      | 53   | Capacitar membros da Comissão de Ética   | Subcontroladoria de Governo Aberto/<br>Corregedoria-Geral do Estado/<br>Comissão de Ética      | n/a      |
| Canal de Denúncias                  | N/A      | 54   | Elaborar cartilha/guia e disseminar entre os agentes públicos                      | Assessoria Técnica e de Pesquisa e Desenvolvimento/<br>Diretoria de Fomento ao Controle Social | Set/18   |
| Canal de Denúncias                  | N/A      | 55   | Elaborar campanha de divulgação  | Assessoria Técnica e de Pesquisa e Desenvolvimento/<br>Assessoria de Comunicação               | Out/18   |
| Canal de Denúncias                  | N/A      | 56   | Realizar capacitações de agentes públicos  | Assessoria Técnica e de Pesquisa e Desenvolvimento/<br>Diretoria de Fomento ao Controle Social | Out/18   |

| EIXO                                    | SUB-EIXO | AÇÃO |   | ÁREA RESPONSÁVEL  | PRAZO  |
|---|----------|------|---|---|--------|
|   |          | nº   | Nome  |   |        |
| Canal de Denúncias                      | N/A      | 57   | Definir estratégia junto aos agentes de controle interno sobre (des)centralização do Canal de Denúncias   | Assessoria Técnica e de Pesquisa e Desenvolvimento/<br>Assessoria de Apoio às USCIs/<br>Auditoria-Geral             | Fev/19 |
| Transparência Pública e Controle Social | N/A      | 58   | Revisar e incrementar o Menu “Transparência do sítio eletrônico da CGE                                    | Superintendência Central de Transparência/<br>Assessoria de Comunicação   | Ago/18 |
| Transparência Pública e Controle Social | N/A      | 59   | Revisar o Item de Perguntas e Respostas do sítio eletrônico da CGE  | Superintendência Central de Transparência/<br>Assessoria de Comunicação   | Ago/18 |
| Transparência Pública e Controle Social | N/A      | 60   | Divulgar no sítio eletrônico da CGE os acordos e cooperações técnicas firmados pela CGE                   | Assessoria de Comunicação   | Ago/18 |
| Transparência Pública e Controle Social | N/A      | 61   | Criar fluxo e padrões para a divulgação de documentos no sítio eletrônico de documentos emitidos pela CGE | Assessoria de Planejamento/<br>Gabinete/<br>Assessoria de Comunicação   | Set/18 |
| Transparência Pública e Controle Social | N/A      | 62   | Criar fluxo para o tratamento das respostas e recursos no âmbito da CGE                                   | Gabinete/<br>Assessoria de Comunicação/<br>Subcontroladoria de Governo Aberto/<br>Superintendência de Transparência | Nov/18 |

| EIXO                                    | SUB-EIXO | AÇÃO |   | ÁREA RESPONSÁVEL   | PRAZO  |
|---|----------|------|---|--|--------|
|   |          | nº   | Nome  |  |        |
| Transparência Pública e Controle Social | N/A      | 63   | Incentivar a participação de agentes em Comissões, Conselhos e grupos de trabalho no âmbito da CGE. | Gabinete/ Assessoria Técnica e de Pesquisa e Desenvolvimento/ Diretoria de Fomento ao Controle Social/ Diretoria de Recursos Humanos | Nov/18 |

## ANEXO 5 - Matriz de responsabilidade - Plano de Integridade da CGE

Matriz de Responsabilidade (ou matriz de designação de responsabilidade) tem como principal objetivo a atribuição de funções e responsabilidades dentro de um projeto ou processo.

### Legendas: MATRIZ RACI

R - Responsável pela execução

A - Aprovação e liberação

C - Consultado sobre o processo

I - Informado sobre o processo

S - Suporte Técnico-operacional na execução

A matriz de responsabilidade apresentada abaixo define papéis para o Eixo “Governança e Comprometimento da Alta Administração” no âmbito do Plano de Integridade da CGE. O modelo pode ser facilmente utilizado pelas equipes do órgão para pactuar e dar publicidade às responsabilidades de cada *stakeholder* nas ações ou macroprocessos de trabalho (ação 17 do Plano de Integridade).

| EIXO  | AÇÃO |   | MATRIZ DE RESPONSABILIDADE |          |      |       |       |       |        |              |      |     |     |    |                 |                    |     |                          |                              |               |
|---|------|---|----------------------------|----------|------|-------|-------|-------|--------|--------------|------|-----|-----|----|-----------------|--------------------|-----|--------------------------|------------------------------|---------------|
|   | nº   | Nome  | AUTORIDADES MÁXIMAS        | GABINETE | AJUR | ASTEÇ | ASACI | ASCOM | ASPLAN | INTELIGÊNCIA | SPGF | DGL | DRH | TI | AUDITORIA GERAL | CORREGEDORIA-GERAL | SGA | DIRETORIA DE INTEGRIDADE | DIRETORIA DE CONTROLE SOCIAL | TRANSPARÊNCIA |
| <b>Governança e Comprometimento da Alta Administração</b> | 1    | Definir/implantar (formalmente) sistema de governança na instituição e divulgar para as partes interessadas.  | A                          | S        | C    | R     | S     | I     | S      |              | I    |     |     |    | I               | I                  | I   |                          |                              |               |
| <b>Governança e Comprometimento da Alta Administração</b> | 2    | Manter/melhorar a governança participativa  | A                          | S        | I    | R     | S     | R     | S      |              | I    |     | I   |    | I               | I                  | I   | S                        | S                            |               |
| <b>Governança e Comprometimento da Alta Administração</b> | 3    | Estabelecer/normatizar critérios para ocupação de cargos de direção e estabelecer mandato de Corregedor-Geral, Auditor-Geral e Subcontrolador de Governo Aberto | A                          | A        | R    | R     | I     | I     | S      |              | C    |     | C   |    | C               | C                  | C   |                          |                              |               |
| <b>Governança e Comprometimento da Alta Administração</b> | 4    | Elaborar Plano de Comunicação   | A                          | C        |      | C     | C     | R     | S      |              |      |     |     |    | I               | I                  | I   |                          |                              | C             |
| <b>Governança e Comprometimento da Alta Administração</b> | 5    | Pesquisa Anual de satisfação (clientes internos e externos)   | S                          | S        |      | S     |       | R     | S      |              | I    |     | I   |    | I               | I                  | I   |                          |                              |               |

| EIXO  | AÇÃO |   | MATRIZ DE RESPONSABILIDADE |          |      |       |       |       |        |              |      |     |     |    |                 |                    |     |                          |                              |               |
|---|------|---|----------------------------|----------|------|-------|-------|-------|--------|--------------|------|-----|-----|----|-----------------|--------------------|-----|--------------------------|------------------------------|---------------|
|   | nº   | Nome  | AUTORIDADES MÁXIMAS        | GABINETE | AJUR | ASTEÇ | ASACI | ASCOM | ASPLAN | INTELIGÊNCIA | SPGF | DGL | DRH | TI | AUDITORIA GERAL | CORREGEDORIA-GERAL | SGA | DIRETORIA DE INTEGRIDADE | DIRETORIA DE CONTROLE SOCIAL | TRANSPARÊNCIA |
| <b>Governança e Comprometimento da Alta Administração</b> | 6    | Elaborar Política de Segurança da Informação da CGE   | A                          | I        |      | C     |       |       | C      |              | A    |     |     | R  |                 |                    |     | C                        |                              | S             |
| <b>Governança e Comprometimento da Alta Administração</b> | 7    | Prestigiar/ participar ativamente dos eventos e capacitações  | S                          | R        |      |       |       | S     |        |              |      |     | I   |    | S               | S                  | S   |                          |                              |               |
| <b>Governança e Comprometimento da Alta Administração</b> | 8    | Incluir mensagem da alta administração em todos os documentos e publicações da CGE (declaração do Controlador-Geral sobre o posicionamento institucional em relação à promoção da integridade e ao combate à corrupção) | C                          | C        |      | I     |       | R     | I      |              |      |     |     |    | S               | S                  | S   |                          |                              |               |
| <b>Governança e Comprometimento da Alta Administração</b> | 9    | Realizar transição responsável  | A                          | S        | C    | C     | C     | R     | R      |              |      |     |     |    | S               | S                  | S   |                          |                              |               |

| EIXO  | AÇÃO |  | MATRIZ DE RESPONSABILIDADE |          |      |       |       |       |        |              |      |     |     |    |                 |                    |     |                          |                              |               |
|---|------|--|----------------------------|----------|------|-------|-------|-------|--------|--------------|------|-----|-----|----|-----------------|--------------------|-----|--------------------------|------------------------------|---------------|
|   | nº   | Nome   | AUTORIDADES MÁXIMAS        | GABINETE | AJUR | ASTEÇ | ASACI | ASCOM | ASPLAN | INTELIGÊNCIA | SPGF | DGL | DRH | TI | AUDITORIA GERAL | CORREGEDORIA-GERAL | SGA | DIRETORIA DE INTEGRIDADE | DIRETORIA DE CONTROLE SOCIAL | TRANSPARÊNCIA |
| <b>Governança e Comprometimento da Alta Administração</b> | 10   | Participar nas redes de controle (ENCCLA, CONACI, ARCCO, etc.) | A                          | S        |      | R     |       | I     | S      |              | S    |     |     |    | I               | I                  | I   |                          |                              |               |